



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΦΥΤΟΥ
ΣΤΕΒΙΑ**

Ρεβέκα Ν. Βέργου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Κ. Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)

Π. Αρτίκης, Αναπλ. Καθηγητής Παν.Πει.

Αθήνα, Ιανουάριος 2017



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΦΥΤΟΥ
ΣΤΕΒΙΑ**

Ρεβέκα Ν. Βέργου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Κ. Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)

Π. Αρτίκης, Αναπλ. Καθηγητής Παν.Πει.

Αθήνα, Ιανουάριος 2017

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΦΥΤΟΥ
ΣΤΕΒΙΑ**

Ρεβέκα Ν. Βέργου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Κ. Ηλιόπουλος, Αναπλ. Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)

Π. Αρτίκης, Αναπλ. Καθηγητής Παν.Πει

Περίληψη

Πολυάριθμοι είναι οι ορισμοί και το είδος προσέγγισης του επιχειρηματικού μοντέλου μίας επιχείρησης. Παράλληλα, παρατηρείται ποικιλία απόψεων των ερευνητών στη σύνδεση επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικής. Το ισχύον και προτεινόμενο μοντέλο μελετήθηκαν με άξονα τις επιλογές του υπό εξέταση συνεταιρισμού και τα αποτελέσματα που αυτές έχουν ως συνέπεια. Εντοπίστηκαν οι στόχοι του συνεταιρισμού, μέσω ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από 41 μέλη αυτού και μέσω συνεντεύξεων από το Διευθυντή του συνεταιρισμού. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου επεξεργάστηκαν μέσω «IBM SPSS Statistics Data Editor» και συνέβαλαν στην κατανόηση της στρατηγικής του συνεταιρισμού. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική του οργανισμού, τους εξωγενείς παράγοντες του τομέα, στον οποίο δραστηριοποιείται και εσωτερικούς παράγοντες, όπως τη δομή διακυβέρνησης του συνεταιρισμού, προτάθηκε το επιχειρηματικό μοντέλο προς υιοθέτηση. Τα βασικά χαρακτηριστικά που αυτό περιλαμβάνει είναι η κάθετη ολοκλήρωση, η αφοσίωση και εμπιστοσύνη μελών – συνεταιρισμού, η αποτελεσματικότητα δικτύου και λειτουργιών, η αξία, η αφοσίωση πελατών και η καινοτομία. Τέλος, προτάθηκε η εκτενέστερη διερεύνηση στα κόστη ιδιοκτησίας που ενδεχομένως λαμβάνουν χώρα στον συνεταιρισμό, ως στοιχείο που είναι δυνατό να συμβάλει στην μακροζωία του.

Επιστημονική περιοχή: Στρατηγική επιχειρήσεων, επιχειρηματικό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρηματικό μοντέλο, στρατηγική, αγροτικός συνεταιρισμός, στέβια, μοντέλο διακυβέρνησης.

Abstract

The definitions and types of approaches to a company's business model are numerous. At the same time, there are various researchers' views on the link between a business model and strategy. The current and proposed model were studied, driven by the choices of the cooperative under examination and the resulting consequences they had. The cooperative's objectives were identified through a questionnaire filled in by 41 of the cooperative's members, and through the interviews with the professional manager of the Cooperative. The questionnaire data was processed by the "IBM SPSS Statistics Data Editor" and it contributed to the understanding of the cooperative's strategy. Thus, taking into consideration the strategy of the organisation, the external factors of the sector in which it operates, as well as the internal factors, such as the cooperative governance structure, the business model to follow was proposed. The key elements of the proposed business model are vertical integration, commitment and trust between members-patron and cooperative, network efficiency and efficiency of function, value, customer loyalty and innovation. At the end, it is proposed more extensive investigation about the ownership costs which probably exist in the cooperative, as a basic component of its life cycle.

Scientific area: Business strategy, business model of agricultural cooperatives.

Key words: Business model, strategy, agricultural cooperative, stevia, governance structure.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Θεωρητικό πλαίσιο μελέτης	2
1.2 Σκοπός και αντικείμενο μελέτης.....	5
1.3 Μεθοδολογία.....	7
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	9
2.1 Τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο	9
2.2 Επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγική	15
2.3 Ταξινόμηση επιχειρηματικών μοντέλων.....	17
2.4 Ορισμός επιχειρηματικού μοντέλου ως άξονας μελέτης	23
3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ	26
3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	26
3.1.1 Περιγραφή Κλάδου	26
3.1.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο PEST....	33
3.1.3 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος με τη μέθοδο PORTER.....	38
3.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ.....	42
3.2.1 Γενικά στοιχεία συνεταιρισμού	42
3.2.2 Σκοπός ίδρυσης και στόχοι συνεταιρισμού.....	43
3.2.3 Πόροι	45
3.2.4 Δραστηριότητες	47
3.2.5 Αλυσίδα Αξίας	50
3.2.6 Φόρμουλα Κέρδους.....	54
3.2.7 Διακυβέρνηση	60
3.2.8 Ανάλυση SWOT.....	63
3.2.9 Τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο	67
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	76
5. ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	92
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αγροτικός συνεταιρισμός παραγωγής, επεξεργασίας και διακίνησης γλυκαντικών ουσιών από το φυτό στέβια ιδρύθηκε το 2012 στην περιοχή της Λαμίας, από πρώην καπνοπαραγωγούς. Οι καλλιεργητικές εκτάσεις του συνεταιρισμού βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της κοιλάδας του Σπερχειού. Έπειτα από την εδραίωση της καλλιεργητικής ποικιλίας *Stevia rebaudiana Bertoni* προς παραγωγή των γλυκαντικών ουσιών, αποφασίστηκε από τον συνεταιρισμό η διερεύνηση πιθανού επιχειρηματικού μοντέλου προς βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματός του και ανάπτυξής του στο τομέα της παραγωγής και διάθεσης φυσικών γλυκαντικών ουσιών στέβιας.

Μελετώντας τις παρούσες πρακτικές λειτουργίας που ακολουθούνται, το όραμα και τους στόχους του συνεταιρισμού, καθώς και τους άξονες που θεωρούνται κρίσιμοι από τα μέλη του συνεταιρισμού για τη μελλοντική πορεία του, αναλύθηκε το ισχύον και αναπτύχθηκε πρόταση για επιχειρηματικό μοντέλο προς υλοποίηση που αναλύεται παρακάτω. Το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει προταθεί είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη στρατηγική του συνεταιρισμού, καθώς μόνο κατά αυτό τον τρόπο το παραπάνω θα μπορούσε να αποτελεί χρήσιμη προσέγγιση της λογικής με την οποία ο συνεταιρισμός θα μπορούσε να δημιουργήσει αξία τόσο για τους πελάτες, όσο και για τα μέλη του, με κερδοφόρο τρόπο για τον οργανισμό.

1.1 Θεωρητικό πλαίσιο μελέτης

Το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η παρούσα μελέτη είναι η προσέγγιση του επιχειρηματικού μοντέλου ως έννοια και η ικανότητα συνεισφοράς του στη βιωσιμότητα και εξέλιξη της επιχείρησης (Demil και Lecocq, 2010). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ορισμοί του επιχειρηματικού μοντέλου ποικίλουν, διατηρώντας ένα βασικό άξονα. Ποιες είναι οι δράσεις της επιχείρησης, ώστε να παράγει κέρδος και να ικανοποιεί τους μετόχους της. Σε πολλές αναλύσεις τα τμήματα ενός μοντέλου στα οποία εστιάζουν οι ερευνητές, είναι το προϊόν που προσφέρεται από την επιχείρηση, η αλληλεπίδραση με τους πελάτες (πελάτης-στόχος, σχέσεις με αυτούς, κανάλια διανομής), η δομή της διεύθυνσης (συνεργασίες, ικανότητες, δράσεις για πρόταση αξίας) και οικονομικές πτυχές (κόστη, έσοδα) (Osterwalder, 2004). Σε αντιστοιχία ,όμως, με τον ορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου που υιοθετεί ο κάθε ερευνητής, ακολουθείται η τεχνική ανάλυσής του. Ο ορισμός και ο τρόπος ανάλυσης του μοντέλου του υπό εξέταση οργανισμού αναλύεται εκτενώς παρακάτω. Κάθε επιχείρηση διαθέτει επιχειρηματικό μοντέλο, ακόμα και αν αυτό δεν είναι διατυπωμένο από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, καθώς κάθε οργανισμός κάνει επιλογές που δημιουργούν συνέπειες, χωρίς αυτό βέβαια να εγγυείται την μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010). Το ίδιο ισχύει για τη στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού. Η στρατηγική του οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί, ενώ οι τρόποι σύνδεσης ποικίλουν ανάλογα με την προσέγγιση του κάθε ερευνητή. Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε βασιζόμενη στο γεγονός ότι το επιχειρηματικό μοντέλο του κάθε οργανισμού αντανακλά τη στρατηγική που ακολουθείται, λαμβάνοντας ως προϋπόθεση τη σύνδεση μεταξύ των δύο, αλλά εξετάζοντάς τα ως δύο διαφορετικά πλαίσια. Έτσι, μέσα από ένα σύνολο πιθανών επιχειρηματικών μοντέλων η κάθε επιχείρηση επιλέγει το συγκεκριμένο που θα ακολουθήσει, αντιμετωπίζοντας τους ανταγωνιστές της και αυτή η επιλογή αποτελεί τη στρατηγική της (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010).

Στην υπό εξέταση επιχείρηση τον ρόλο των μετόχων κατέχουν τα μέλη του συνεταιρισμού. Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ελέγχου των μελών επί του

συνεταιρισμού μεταβάλλονται αναλόγως με το μοντέλο ιδιοκτησίας που έχει επιλεγεί (Chaddad και Ilioroulos, 2013). Στο παραδοσιακό μοντέλο ιδιοκτησίας οι συνεταιριστικές μερίδες είναι μη μεταβιβάσιμες και εμπορεύσιμες, έτσι τα μέλη για να συνεχίσουν να είναι μέλη του εκάστοτε συνεταιρισμού έχουν το δικαίωμα ψήφου και οφείλουν να ακολουθήσουν την έκβαση του αποτελέσματος (Cook και Ilioroulos, 1998). Επίσης, η επιλογή κυβερνητικού μοντέλου ενός συνεταιρισμού μπορεί να μεταβάλει τα κόστη ιδιοκτησίας που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία αυτού, εστιάζοντας κυρίως τα κόστη ελέγχου των μελών επί του συνεταιρισμού. Οικονομική θεωρία των Fama και Jensen (1983) διαχωρίζει δύο τύπους δικαιωμάτων ελέγχου σε ένα συνεταιρισμό, το δικαίωμα ελέγχου αποφάσεων που αναφέρεται στο δικαίωμα επικύρωσης και παρακολούθησης των αποφάσεων, αλλά και το δικαίωμα διαχείρισης αυτών που αναφέρεται στην εκτέλεσή τους. Έτσι, εκτός από το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τα κόστη ιδιοκτησίας που εμφανίζονται σε ένα συνεταιρισμό (κόστη ελέγχου των διαχειριστών-διευθυντών, κόστη διευθυντικού καιροσκοπισμού, κόστη συλλογικής λήψης αποφάσεων) και έχουν προσδιοριστεί από τον Hansmann (1996), προσεγγίζεται η μορφή εξουσίας που παραχωρείται σε επαγγελματία Διευθυντή μέσω του μοντέλου διακυβέρνησης που ακολουθείται. Διαχωρίζοντας, λοιπόν, τα δικαιώματα ελέγχου αποφάσεων, διαχωρίζεται ταυτόχρονα η δικαιοδοσία αποφάσεων σε επίσημη-τυπική και πραγματική (Aghion και Tirole, 1997), ενώ η επίσημη αναφέρεται στο δικαίωμα ελέγχου και η πραγματική στο δικαίωμα διαχείρισης των αποφάσεων (Chaddad και Ilioroulos, 2013).

Επίσης, επισημαίνεται πως η επιλογή διαφορετικού κυβερνητικού μοντέλου πέραν του παραδοσιακού (π.χ. Εκτεταμένα Παραδοσιακό κ.α.) ενδεχομένως αποτελεί τρόπο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας συλλογικής λήψης αποφάσεων σε ένα συνεταιρισμό, αλλά αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης για κόστη ελέγχου της διαχείρισης-διεύθυνσης του συνεταιρισμού και διευθυντικού καιροσκοπισμού. Ωστόσο, η ένταση σχετικά με τα κόστη ελέγχου εξαρτάται από το μέγεθος, τη συχνότητα και τη διάρκεια των συναλλαγών των μελών με τον συνεταιρισμό. Ταυτόχρονα, η μείωση στα κόστη συλλογικής λήψης αποφάσεων εξαρτάται

από το βαθμό ετερογένειας των συναλλαγών των μελών με τον συνεταιρισμό, το βαθμό ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών, την υιοθέτηση κανόνων με στόχο την αποτελεσματική ισορροπία μεταξύ διαφορετικών συμφερόντων των μελών, τη σύνθεση και αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου και υιοθέτηση μέτρων απόδοσης του συνεταιρισμού (Chaddad και Ιλιούριος, 2013). Επιπροσθέτως, η ετερογένεια των μελών ως προς τις προτιμήσεις μπορεί εν δυνάμει να επηρεάσει την βιωσιμότητα του συνεταιρισμού, καθώς υπάρχει το ενδεχόμενο να αυξηθούν τα κόστη συλλογικής λήψης αποφάσεων μέσω ανταγωνισμού των συμφερόντων τους (Hansmann, 1996). Τέλος, βάση για τη σημασία της ετερογένειας των μελών προς τη λήψη αποφάσεων αποτελεί έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί και παρέχει ισχυρά στοιχεία επιβεβαίωσης αυτού. Μία εκ των υποθέσεων που ελέγχθηκαν και επιβεβαιώθηκαν υποστηρίζει πως όσο μικρότερο είναι το ποσοστό ετερογένειας μεταξύ των μελών ενός συνεταιρισμού, τόσο μικρότερο είναι το ποσοστό εμφάνισης δράσεων επιρροής των μελών προς αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν (Ιλιούριος και Hendrikse, 2009). Συμπερασματικά, η ετερογένεια μεταξύ των μελών αποτελεί ένα στοιχείο που είναι ικανό να επηρεάσει τον κύκλο ζωής ενός συνεταιρισμού, όπως αυτός ορίζεται από τους Cook και Burress και να καθορίσει το τρίτο στάδιο της ζωής του (ανάπτυξη – άνθιση) (2009).

1.2 Σκοπός και αντικείμενο μελέτης

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η ανάλυση του παρόντος επιχειρηματικού μοντέλου και η ανάπτυξη πρότασης νέου για ελληνικό αγροτικό συνεταιρισμό που παράγει, επεξεργάζεται και διακινεί γλυκαντικές ουσίες από το φυτό στέβια. Ο υπό εξέταση συνεταιρισμός είναι ο ένας εκ των δύο αγροτικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα στον τομέα γλυκαντικών στέβιας. Στόχο της εργασίας αποτελεί ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου με πρακτική χρησιμότητα προς το συνεταιρισμό, κατευθύνοντάς τον προς περαιτέρω ανάπτυξη, προασπίζοντας φυσικά τα συμφέροντα των μελών του.

Η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας έγκειται στο γεγονός πως είναι η μοναδική μεταπτυχιακή ερευνητική μελέτη που πραγματεύεται τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου σε ελληνικό αγροτικό συνεταιρισμό. Ταυτόχρονα, παγκοσμίως το μεγαλύτερο ποσοστό μελετών και επιστημονικών δημοσιεύσεων αναφορικά με την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων αναφέρεται σε άλλες νομικές μορφές επιχειρήσεων, εκτός των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν μορφές επιχειρήσεων πολύ διαδεδομένες στον αγροδιατροφικό τομέα. Ένας από τους λόγους σχηματισμού τους αποτελεί η μείωση των αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από την περιορισμένη παραγωγική δυναμικότητα μεμονωμένων παραγωγών, μη έχοντας την ικανότητα να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, όπως η μειωμένη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των εμπορικών εταίρων τους (Valentinov, 2007). Παρόλα αυτά το μερίδιο αγοράς των συνεταιρισμών περιορίζεται στο 1/5 της ελληνικής αγοράς για το έτος 2012 (European Commission: "Support for farmers' Cooperatives, 2012), κατακτώντας μία από τις τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ κατά το έτος 2008 ο αριθμός τους ξεπερνούσε τους 6.000 (Development of Agricultural Cooperatives in the EU, 2014). Ένας από τους λόγους του φαινομένου αυτού αποτελεί η έλλειψη επιχειρηματικής οργάνωσης και λειτουργίας των συνεταιρισμών, με συνέπεια τη μειωμένη αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται εμφανής η αναγκαιότητα υιοθέτησης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, συνυφασμένο με τη στρατηγική του συνεταιρισμού.

Έτσι, μελετώντας τη στρατηγική δομή και λειτουργία του συνεταιρισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους των μελών και το όραμά τους για τη μελλοντική πορεία του, αναλύονται τα στοιχεία του παρόντος επιχειρηματικού μοντέλου. Παράλληλα, στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η εξέταση της δομής του προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στα 41 μέλη του συνεταιρισμού. Ταυτόχρονα, αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία του προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου, που στόχο έχει την οικονομική βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού στο τομέα δράσης του. Η πρόταση του επιχειρηματικού μοντέλου αναπτύχθηκε μέσω κριτηρίων, τα οποία αποτελούν βασικά στοιχεία των αντίστοιχων μοντέλων που περιγράφουν. Τα κριτήρια επιλέχθηκαν από βιβλιογραφικές πηγές και από παραδείγματα συνεταιρισμών εκτός και εντός Ελλάδας. Έτσι, μέσω της βαθμολόγησής τους από τα 41 μέλη του συνεταιρισμού, τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, υποστηρίζεται η παρούσα πρόταση έναντι εναλλακτικών μοντέλων. Η πρόταση επιχειρηματικού μοντέλου έχει ως στόχο τη βιώσιμη προοπτική της συνεταιριστικής επιχείρησης στην ελληνική και διεθνή επιχειρηματική και οικονομική πραγματικότητα, συμπερασματικά κρίνεται ιδιαίτερως σημαντική η διαρκής αξιολόγηση και προσαρμογή του.

1.3 Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας μελετήθηκε η διεθνής βιβλιογραφία με αντικείμενο την ανάλυση επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία έχουν υιοθετηθεί από επιχειρήσεις, καταλήγοντας σε ορισμούς και δίνοντας βάση στα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση υιοθετήθηκε ο ορισμός του μοντέλου, σύμφωνα με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η μελέτη.

Οι ερευνητές σύμφωνα με την προσέγγιση του όρου που έχουν προσδώσει ή αυτόν που έχουν υιοθετήσει μελετούν τα βασικά στοιχεία ενός μοντέλου από διαφορετική σκοπιά, γεγονός που μαζί με τους διαφορετικούς στόχους της κάθε επιχείρησης οδηγεί στην ύπαρξη διαφορετικών ειδών επιχειρηματικών μοντέλων. Μελετήθηκαν δημοσιεύσεις που επικεντρώνονται στη σύγκριση των ορισμών και των επιμέρους παραμέτρων τους (π.χ. Baden-Fuller και Morgan, 2010). Ταυτόχρονα, μελετήθηκαν επιστημονικές δημοσιεύσεις που εντοπίζουν τη σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και μοντέλου, επισημαίνοντας την άρρηκτη σχέση μεταξύ των δύο παρά τη διαφορετικότητα των απόψεων στο μέγεθος της σύνδεσής τους (π.χ. Casadesus και Ricart, 2010). Επίσης, μελετήθηκε το εξωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού μέσω της ανάλυσης PEST και Porter, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον του μέσω ανάλυσης των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών με τη μέθοδο ανάλυσης SWOT.

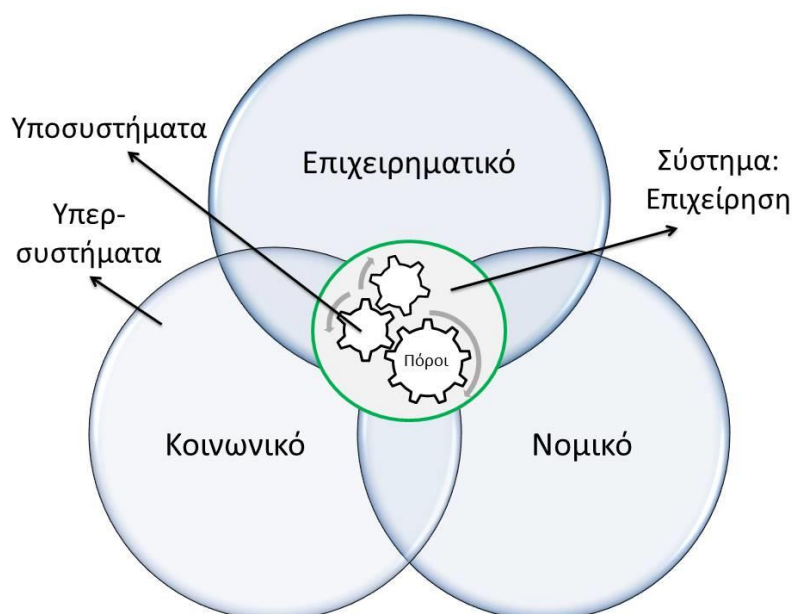
Στη συνέχεια, μέσα από τα βιβλιογραφικά παραδείγματα και παραδείγματα συνεταιρισμών σε Ελλάδα και εξωτερικό, εντοπίστηκαν κριτήρια σημαντικότητας για τη λειτουργία της κάθε εξεταζόμενης επιχείρησης. Έτσι, με γνώμονα αυτά, μελετήθηκαν τα διαφορετικά είδη επιχειρηματικών μοντέλων που επιλέχθηκαν από τον κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τα κριτήρια σημαντικότητας δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο διατέθηκε σε 41 μέλη του συνεταιρισμού, και βαθμονομώντας το κάθε κριτήριο σε κλίμακα από το μηδέν ως το δέκα (το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σημαντικότητα κριτηρίου για τον εξεταζόμενο συνεταιρισμό και το δέκα μέγιστη σημαντικότητα κριτηρίου) εντοπίστηκαν οι σημαντικοί άξονες για τον συνεταιρισμό.

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα «IBM SPSS Statistics Data Editor». Πραγματοποιήθηκε ανάλυση των σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων με την κλίμακα από μηδέν ως δέκα. Ακολούθως, συσχετίστηκαν όλα τα κριτήρια μεταξύ τους με στόχο την εξακρίβωση στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των αυτών, μέσω της μεθόδου Kendall's Tau B. Με αυτό τον τρόπο αναλύθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης των απαντήσεων του δείγματος μεταξύ των κριτηρίων, αλλά και το πρόσημο της συσχέτισης (θετική ή αρνητική). Επίσης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη του οργανισμού και συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα, όπως οικονομικά και λοιπές πληροφορίες, με στόχο την στρατηγική ανάλυση του συνεταιρισμού. Τέλος, σύμφωνα με την αξιολόγηση των παραπάνω αναλύθηκε το ισχύον μοντέλο και αναπτύχθηκε η πρόταση πιθανού επιχειρηματικού μοντέλου προς υλοποίηση, βάσει των κριτηρίων που αναπτύχθηκαν.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο

Ο ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου έχει εξελιχθεί βιβλιογραφικά, αλλά και στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η λέξη μοντέλο περιλαμβάνει τη διαδικασία αναπαράστασης και το να δοθεί μορφή σε ένα τρόπο λειτουργίας ενός συστήματος, εδώ μίας επιχείρησης. Επίσης, αντιπροσωπεύει έναν πρότυπο τρόπο λειτουργίας του συστήματος (επιχείρησης) και σχέσεων μεταξύ των στοιχείων που το αποτελούν, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δηλαδή κριτήρια που το διέπουν (Morgan, 2009). Θεωρώντας, λοιπόν, πως μία επιχείρηση είναι ένα σύστημα, τότε οι πόροι της (οικονομικοί, φυσικοί, άυλοι) και ο τρόπος που τους αξιοποιεί (τμήμα-στόχος, πρόταση αξίας, κ.α.), ώστε να επιτύχει τους στόχους της (οικονομικοί, κοινωνικοί, κ.α.), αποτελούν υποσυστήματα. Ταυτόχρονα, η βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από την ένταξη των παραπάνω στο εκάστοτε επιχειρηματικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον, τα οποία αποτελούν υπερ-συστήματα.



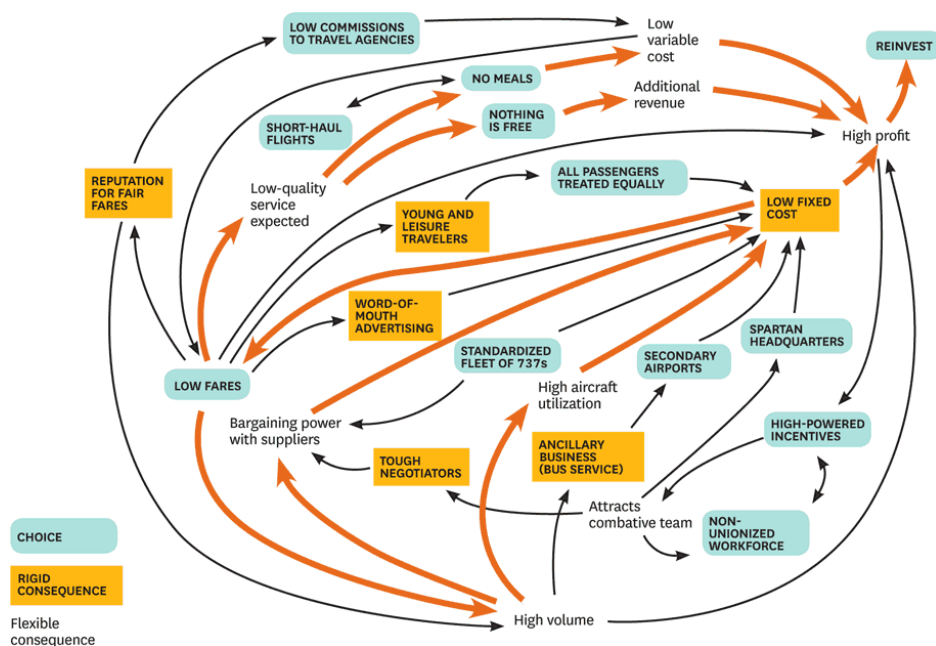
Διάγραμμα 1: Αναπαράσταση του συστήματος μίας επιχείρησης, των στοιχείων που την αποτελούν και τα υπερ-συστήματα, στα οποία εντάσσεται.

Ερευνητές μελετούν τα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν υιοθετήσει οργανισμοί παγκοσμίως, καταλήγοντας στην απόδοση του ορισμού τους και σε είδη επιχειρηματικών μοντέλων. Ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκε στο επιχειρηματικό μοντέλο μελετώντας την ηλεκτρονική αγορά, περιλάμβανε την «αρχιτεκτονική» περιγραφή της ροής των προϊόντων,

υπηρεσιών και πληροφοριών εντός μίας επιχείρησης. Συμπεριλάμβανε, ταυτόχρονα, την περιγραφή των βασικών εταιρών της επιχείρησης, τους ρόλους τους και τα πιθανά οφέλη από τη συνεργασία με τον οργανισμό. Συνδυάζοντας τα δύο παραπάνω στοιχεία, ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να περιγράφει της πηγές εσόδων για την υπό εξέταση επιχείρηση (Timmers, 1998). Αντιθέτως, άλλοι ερευνητές μελέτησαν τα επιχειρηματικά μοντέλα ή/και τα κατηγοριοποίησαν χωρίς να έχουν προσδώσει κάποιον ορισμό (π.χ. Tapscott κ.α., 2000).

Αργότερα, αρκετοί ερευνητές προσέγγισαν τον όρο χωρίς να εστιάζουν σε μία κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας (π.χ. Linder και Cantrell, 2000). Το ερώτημα που τίθεται καταλήγοντας σε ένα συχνό τρόπο προσέγγισης του ορισμού του, είναι ένα. Πώς, δηλαδή, μία επιχείρηση οργανώνει τις δράσεις της ώστε να παράγει αξία για τους πελάτες της, προσφέροντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με ένα κερδοφόρο τρόπο για την ίδια. Σε αυτά τα πλαίσια κινείται ένας ορισμός, περιγράφοντας το επιχειρηματικό μοντέλο υπό δυναμική σκοπιά ως τον τρόπο που η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δραστηριότητές της, ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της, μέσω των προτάσεων αξίας προς τους πελάτες της (Demil και Lecocq, 2010). Μία άλλη προσέγγιση ορίζει το επιχειρηματικό μοντέλο ως τη λογική της εταιρείας, τον τρόπο που λειτουργεί και πώς δημιουργεί αξία για τους μετόχους της, προσθέτοντας πως ένα βασικό στοιχείο ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι οι επιλογές που πραγματοποιούνται εντός της εταιρείας (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010). Οι επιλογές περιλαμβάνουν τη πολιτική της επιχείρησης, τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία της και τη διακυβέρνηση. Καθώς διαφορετικές επιλογές που αφορούν τα παραπάνω στοιχεία, επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα, τελικά επηρεάζουν τον τρόπο που η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες και τους μετόχους της. Υποστηρίζουν πως μία επιλογή μπορεί να επιφέρει είτε «ευέλικτες συνέπειες», προσεγγίζοντας τον όρο ως προς την αμεσότητα αλλαγής του αποτελέσματος όταν μία επιλογή αλλάξει, είτε «άκαμπτες συνέπειες», όταν ένα αποτέλεσμα ή τρόπος λειτουργίας μίας επιχείρησης δεν αλλάζει, ακόμα και αν μία επιλογή στραφεί προς άλλη κατεύθυνση. Παραδειγματικά, «ευέλικτη συνέπεια» μπορεί να είναι η μείωση

του όγκου πωλήσεων όταν αποφασιστεί αύξηση στη τιμή πώλησης του αγαθού, ενώ «άκαμπτη συνέπεια» μπορεί να θεωρηθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού που έχει εδραιωθεί με την πάροδο των χρόνων και είναι δυνατό να παραμείνει ανεπηρέαστη με αλλαγή κάποιας επιλογής που τη δημιουργεί. Οι προαναφερθέντες επιλογές και τα αποτελέσματα που επιφέρουν δημιουργούν «ενάρητους κύκλους», οι οποίοι όταν πραγματοποιούνται επανειλημμένα ενδυναμώνουν τα βασικά στοιχεία που αποτελούν το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι κύκλοι συμβάλουν στην επιτυχία του μοντέλου, καθώς ενδυναμώνουν της άκαμπτες συνέπειες (αποτελέσματα) και έτσι είναι δυνατό να αναπτύξουν πόρους και ικανότητες για την επιχείρηση. Οι «ενάρητοι κύκλοι» είτε συνδέονται μεταξύ τους, είτε είναι ανεξάρτητοι και όλοι μαζί απαρτίζουν και μπορούν να αναπαραστήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Αναπαράσταση επιχειρηματικού μοντέλου της Ryanair, «ενάρητοι κύκλοι» που σχηματίζονται από τις επιλογές της εταιρείας και τα αποτελέσματά τους (Casadesus-Masanell και Ricart, 2011).

Άλλοι ερευνητές καταλήγουν πως επιχειρηματικό μοντέλο είναι το περιεχόμενο, η δομή και η διακυβέρνηση συναλλαγών ώστε να παράγεται αξία για την επιχείρηση, μέσω διερεύνησης επιχειρηματικών ευκαιριών, εστιάζοντας σε ηλεκτρονικά επιχειρηματικά μοντέλα (Amit και Zott, 2001). Το κριτήριο στο οποίο εστιάζουν είναι η δημιουργία αξίας. Ως πηγές δημιουργίας αξίας (υπο-κριτήρια) για μία επιχείρηση περιγράφουν τέσσερα στοιχεία, τη

καινοτομία, τη συμπληρωματικότητα, την αποτελεσματικότητα και την «αφοσίωση» εκ μέρους των πελατών. Εξετάζουν την κάθε πηγή δημιουργίας αξίας μέσω ταυτόχρονης και ισάξιας μελέτης πέντε θεωρητικών πλαισίων, την ανάλυση της αλυσίδας αξίας, την καινοτομία, τους πόρους, τα στρατηγικά δίκτυα και τα κόστη συναλλαγής. Τα θεωρητικά πλαίσια μπορούν να βαθμονομηθούν από χαμηλή ως υψηλή σημαντικότητα, ενώ οι ερευνητές δεν αναφέρονται ξεκάθαρα σε είδη επιχειρηματικών μοντέλων.



Διάγραμμα 3: Παρουσίαση των τεσσάρων στοιχείων δημιουργίας αξίας και των σχέσεων μεταξύ τους (Amit και Zott, 2001).

Οι παραπάνω εξέλιξαν την προσέγγισή τους υποστηρίζοντας πως το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων (Zott και Amit, 2010). Έτσι, εξετάζει τις αποφάσεις και δράσεις των διευθυντικών στελεχών συνολικά και όχι μεμονωμένα, υποστηρίζοντας μία συστημική και ολιστική προσέγγιση ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Οι Afuah και Tucci (2000) αναφέρουν πως το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από στοιχεία, συνδέσμους μεταξύ αυτών των στοιχείων και δυναμική σχέση αυτών. Οι Chesbrough και Rosenbloom (2002) υποστηρίζουν πως επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί ένα πλαίσιο που συνδέει τις ιδέες και τη τεχνολογία προς συμφέροντα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Η προσέγγισή τους περιλαμβάνει την

πρόταση αξίας προς τους καταναλωτές, όντας βασισμένη στη τεχνολογία, καθώς έχει προσδιοριστεί το τμήμα στόχος της αγοράς και υιοθέτηση συγκεκριμένου μηχανισμού κερδών. Τα παραπάνω θα πρέπει να συμπληρώνει η λεπτομερής καταγραφή της δομής των εξόδων και η δυναμική κέρδους. Επίσης, περιλαμβάνει το προσδιορισμό της δομής της αλυσίδας αξίας και τη θέση της επιχείρησης σε αυτή. Αναλύει τη δομή του δικτύου αξίας, συνδέοντας τους προμηθευτές με τους πελάτες και προσδιορίζοντας ανταγωνιστές και πιθανές πηγές συμπληρωματικότητας. Τέλος, περιλαμβάνει την ανάγκη υιοθέτησης στρατηγικής, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων (Chesbrough, 2010).

Την παραπάνω προσέγγιση, χωρίς να εστιάζει στον παράγοντα τεχνολογία, υιοθετεί αργότερα και άλλος ερευνητής, υποστηρίζοντας πως ένα επιχειρηματικό μοντέλο διατυπώνει τη λογική, τα δεδομένα και άλλα στοιχεία που υποστηρίζουν μία πρόταση αξίας για τους πελάτες και μία βιώσιμη διάρθρωση εσόδων και δαπανών για την επιχείρηση, καθώς προσφέρει αυτή την αξία (Teese, 2010). Τα στοιχεία που μπορεί να απαρτίζουν τον σκελετό ενός επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με άλλες πηγές είναι η πρόταση αξίας προς τους πελάτες, οι βασικοί πόροι που χρησιμοποιούνται και οι βασικές διαδικασίες που εκτελούνται, ώστε να καταλήξουν σε μία «συνταγή» κέρδους για την επιχείρηση (Johnson, Christensen και Kagermann, 2008).

Οι Linder και Cantrell (2000) ορίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο ως λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο και υποστηρίζουν πως είναι η βασική λογική της επιχείρησης ώστε να παράγει αξία. Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, ο σκελετός για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι αρχικά να αναγνωριστούν όλες οι πηγές εσόδων. Έπειτα, να υπογραμμιστούν οι βασικοί παράγοντες που υποστηρίζουν την ικανότητα του οργανισμού να προσελκύει και να διατηρεί κάθε ροή εσόδων, δηλαδή οι προτάσεις αξίας. Να υπογραμμιστούν οι βασικοί παράγοντες που επιτρέπουν την παράδοση αξίας στους πελάτες με κερδοφορία. Τέλος, να αναγνωριστούν τα περιουσιακά στοιχεία, οι δυνατότητες, οι σχέσεις και η γνώση που κρίνονται απαραίτητα για να λειτουργήσει η παραπάνω διαδικασία.

Σύμφωνα με νεότερες εκδοχές εστιασμένες στην αξία, τα βασικά σημεία του σκελετού του μοντέλου συγκεντρώνονται στη δημιουργία αξίας, στη διανομή της αξίας στους πελάτες, περιλαμβάνοντας ουσιαστικά τους βασικούς πόρους και διαδικασίες της παραπάνω προσέγγισης και στην αιχμαλώτιση αυτής από την επιχείρηση (Karlan, 2012). Αργότερα, οι Baden-Fuller και Mangematin (2013), καταλήγουν σε τέσσερα στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου εστιάζοντας στην ύπαρξη διαφορετικών πελατειακών ομάδων-στόχων. Αναφέρουν πως πρέπει να προσδιοριστεί η ομάδα-στόχος, η πρόταση αξίας για την κάθε ομάδα, πότε και πώς θα παράγεται κέρδος από την προσφορά του προϊόντος/υπηρεσίας προς αυτή και το σύστημα μέσω του οποίου η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία στην επιλεγμένη ομάδα πελατών. Το σύστημα περιλαμβάνει το δίκτυο, τη διακυβέρνηση των αποφάσεων για την επιλογή κάθε στοιχείου του δικτύου, αλλά και τη ροή πληροφοριών καθ' όλη τη διαδικασία (Amit και Zott, 2001 και Casadesus-Masanell και Ricart, 2010). Η παραπάνω προσέγγιση στηρίζεται σε μία πιο γενική έννοια του όρου επιχειρηματικό μοντέλο, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι μία λεπτομερής καταγραφή του τι κάνει μία εταιρεία, αλλά η σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ πελατών, οργανισμού και χρημάτων.

Έπειτα από την παρουσίαση μερικών εκ των προσεγγίσεων του ορισμού και των στοιχείων του σκελετού ενός επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεραίνεται πως η διαφορά έγκειται στην προσέγγιση του ερευνητή και σύμφωνα με αυτή εστιάζει σε διαφορετικά στοιχεία που το αποτελούν. Ο τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού, μπορεί να αποδοθεί διαφορετικά ανάλογα με την προσεγγιστική σκοπιά του ερευνητή. Έτσι, η υιοθέτηση ενός ορισμού κρίνεται απαραίτητη, με στόχο την εξέταση των στοιχείων της παρούσας επιχείρησης που συντελούν στο σχεδιασμό του επιχειρηματικού της μοντέλου, σύμφωνα με τη δομή που προκύπτει από το συγκεκριμένο ορισμό.

2.2 Επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγική

Παρά τη πληθώρα των προσεγγίσεων ως προς το ερώτημα, τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο, ένας κοινός άξονας είναι η σύνδεση του επιχειρηματικού μοντέλου με την στρατηγική της επιχείρησης. Στρατηγική είναι το ενδεχόμενο σχέδιο δράσης ως προς το ποιο επιχειρηματικό μοντέλο θα χρησιμοποιηθεί από μία επιχείρηση, καθώς η στρατηγική μπορεί να προσφέρει εφόδια για την επιλογή ενός, ενάντια σε ένα πλήθος από πιθανά ενδεχόμενα μοντέλα. Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί αντανάκλαση της στρατηγικής μίας επιχείρησης και μέσω του μοντέλου δίνεται η δυνατότητα σε αυτή να ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010). Συμπληρωματικά, υποστηρίζεται πως ενώ το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί μετάφραση της στρατηγικής ενός οργανισμού να παράγει κέρδος, τα δύο στοιχεία αυτά αποτελούν δύο από τα επίπεδα της επιχειρηματικής προσέγγισης. Ως τρίτο επιχειρηματικό επίπεδο μπορεί να οριστεί η εκτέλεση των παραπάνω επιπέδων και ενσωμάτωσή τους στη δομή και στη λειτουργία του οργανισμού (Osterwalder, 2004). Οι Pateli και Giaglis (2003) αναφέρουν πως τα επιχειρηματικά μοντέλα περιλαμβάνουν τη στρατηγική ενός οργανισμού. Άλλες προσεγγίσεις υποστηρίζουν πως τα επιχειρηματικά μοντέλα επικεντρώνονται περισσότερο σε οικονομικές πτυχές και στη δημιουργία αξίας, ενώ η στρατηγική εστιάζει στον ανταγωνισμό, επιβεβαιώνοντας όμως την αναγκαιότητα της σύνδεσης μεταξύ των δύο (Magretta, 2002).

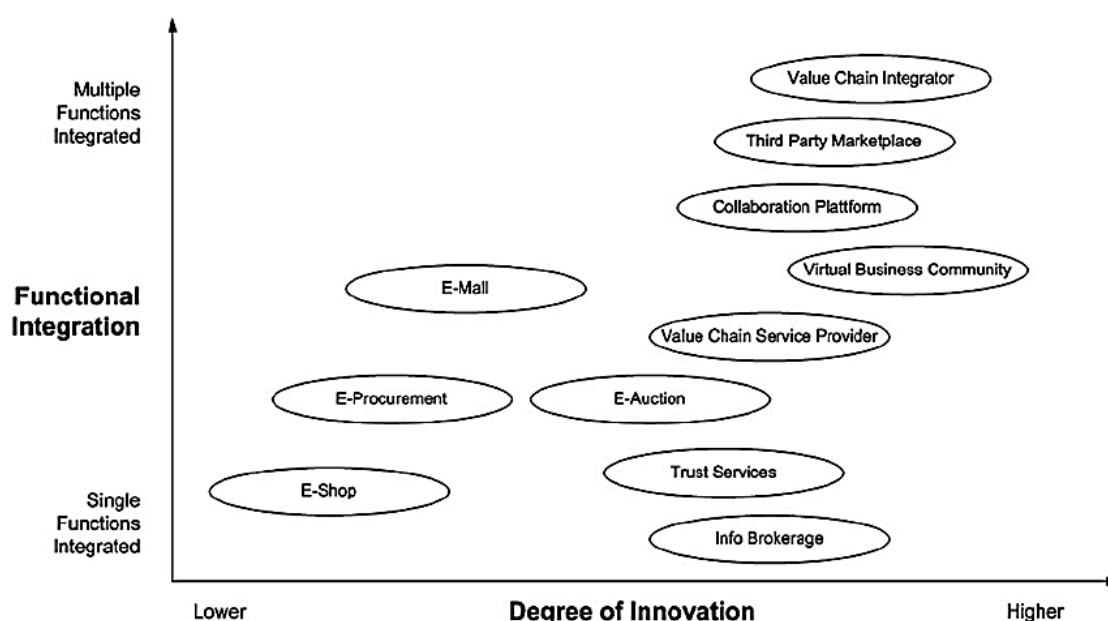
Ακολουθώντας τη στρατηγική της επιχείρησης, το επιχειρηματικό μοντέλο ακολουθεί τους στόχους, το σκοπό και το όραμά της (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010). Έτσι, συνδέοντας τη στρατηγική με το επιχειρηματικό μοντέλο ενός οργανισμού είναι δυνατή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος του, η βιωσιμότητα του μοντέλου και η δυσκολία στην αντιγραφή του (Teecce, 2010). Στην περίπτωση ακόμα, που το επιχειρηματικό μοντέλο αντιγραφεί από άλλη εταιρεία, για να επιτύχει θα πρέπει να προσαρμοστεί στους δικούς της στόχους, να δημιουργεί «ενάρετους κύκλους» που αλληλοσυμπληρώνονται, ενισχύουν την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τους στόχους της

επιχείρησης, έχουν συνάφεια μεταξύ τους και είναι εύρωστοι (Casadesus-Masanell και Ricart, 2010).

2.3 Ταξινόμηση επιχειρηματικών μοντέλων

Στη βιβλιογραφία εμφανίζεται ένα πλήθος ορισμών, εκ των οποίων κάποιοι αναφέρθηκαν παραπάνω. Παράλληλα, πολλοί συγγραφείς ταξινομούν τα επιχειρηματικά μοντέλα σε είδη, βασισμένοι σε κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ αυτών.

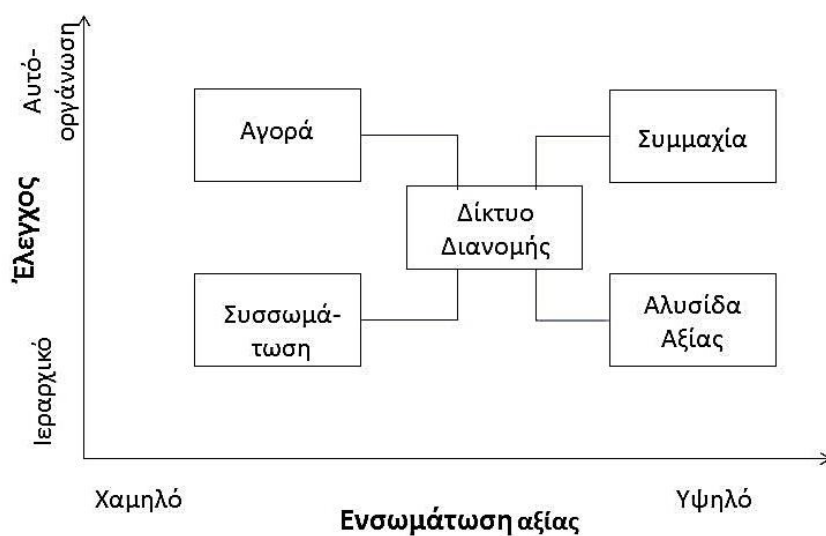
Μία εκ των παλαιότερων ερευνών πάνω στο αντικείμενο αναφέρεται στην κατηγοριοποίηση ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων (Timmers, 1998). Ο Timmers επικεντρώθηκε στη διαφοροποίηση των μοντέλων του συγκεκριμένου τομέα με βάση το βαθμό της καινοτομίας της επιχείρησης και τον βαθμό ολοκλήρωσής της, καταλήγοντας σε έντεκα είδη. Τα μοντέλα αυτά είναι τα ηλεκτρονικά καταστήματα, ηλεκτρονική προμήθεια, ηλεκτρονικά πολυκαταστήματα, ηλεκτρονικές δημοπρασίες, ηλεκτρονικές υπηρεσίες πιστοποίησης, εικονικές κοινότητες, πλατφόρμες συνεργασίας, ηλεκτρονική διαφήμιση και άλλων παροχών μέσω τρίτων, πάροχοι ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, πάροχοι πληροφοριών και επιχειρήσεις που εστιάζουν σε πολλαπλά τμήματα της αλυσίδας αξίας. Τα μοντέλα αυτά δεν μπορούν να υιοθετηθούν όλα ταυτόχρονα από μία επιχείρηση, καθώς περιγράφονται από διαφορετικό βαθμό ολοκλήρωσης και καινοτομίας.



Διάγραμμα 4: Ταξινόμηση ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων (Timmers, 1998).

Άλλοι ερευνητές εστιάζοντας στο δίκτυο και την αξία που προσδίδεται και ανάλογα με το επίπεδο οικονομικού ελέγχου σε έναν οργανισμό και το

επίπεδο της ενσωματωμένης αξίας, καταλήγουν σε πέντε είδη. Τα επιχειρηματικά μοντέλα που παρουσιάζονται παρακάτω ενώνουν τους κρίκους που απαρτίζουν μία αλυσίδα αξίας με ηλεκτρονικά μέσα. Το πρώτο μοντέλο είναι το «Αγορά», επικεντρωμένο στη διαπραγμάτευση μεταξύ πωλητή και αγοραστή. Ακολουθεί το μοντέλο «Συσσωμάτωση», όπου η επιχείρηση που το υιοθετεί είναι ενδιάμεσος του πωλητή και του αγοραστή, προσφέροντας αξία και στις δύο πλευρές. Το τρίτο μοντέλο είναι η «Αλυσίδα αξίας», όπου ο πάροχος ελέγχει το δίκτυο μέσα από το οποίο κινείται το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει, ώστε να παράγει ολοκληρωμένες προτάσεις αξίας. Το επόμενο μοντέλο ονομάζεται «Συμμαχία», το οποίο επικεντρώνεται στην υψηλή ενσωμάτωση αξίας στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή, χωρίς ιεραρχικό έλεγχο. Τέλος, το πέμπτο μοντέλο «Δίκτυο Διανομής» αποτελεί μία υβριδική μορφή των άλλων μοντέλων και τα υποστηρίζει διανέμοντας αγαθά ή/και υπηρεσίες (Tapscott κ.α., 2000). Η κατανομή των παραπάνω επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τις δύο εξεταζόμενες παραμέτρους που αναφέρθηκαν παρουσιάζεται παρακάτω (Διάγραμμα 5).



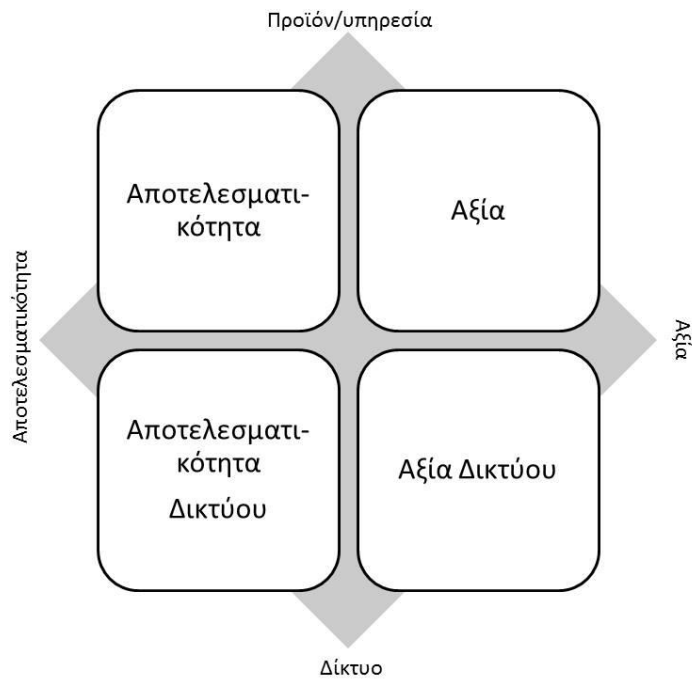
Διάγραμμα 5: Ταξινόμηση ειδών επιχειρηματικών μοντέλων (Tapscott et al.,2000).

Οι Linder και Cantrell (2000) διαχωρίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα σε οκτώ είδη, με βασικούς άξονες τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης για να παράγει κέρδος και τη σχέση μεταξύ τιμής των προϊόντων ή/και υπηρεσιών με την αξία που προσφέρουν. Το κάθε είδος επιχειρηματικού μοντέλου διαχωρίζεται σε υποκατηγορίες μοντέλων, περιγράφοντας διαφορετικές προσεγγίσεις των ειδών και παρατίθενται παρακάτω υπό μορφή πίνακα.

Πίνακας 1: Είδη και υποκατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων (Linder και Cantrell, 2000).

Είδος επιχειρηματικού μοντέλου	Υποκατηγορίες
Τιμής	Ελκυστικές τιμές-μεγάλες ποσότητες, μία στάση-χαμηλές τιμές, χαμηλότερη τιμή από τον 1 ^ο στην αγορά-μάρκετινγκ, δωρεάν προϊόν/υπηρεσία-προϋπόθεση η παρακολούθηση διαφημίσεων, ξυράφι-ανταλλακτικά.
Διευκόλυνσης	Μία στάση-διευκόλυνσης, άμεση ικανοποίηση-μη άμεση πληρωμή, πακέτο προσφοράς.
Προϊόντος	Χαμηλή τιμή-αξιόπιστο, αξιόπιστες λειτουργίες υπηρεσιών, επώνυμο-αξιόπιστο προϊόν, προσαρμόσιμο προϊόν, κοινό προϊόν-προσοχή στο καλύτερο τμήμα πελατών.
Εμπειρίας	Πώληση εμπειρίας, προορισμός εμπειρίας, έξυπνη μάρκα.
Καναλιών	Μεγιστοποίηση καναλιών διάθεσης-προώθησης, άμεση πώληση σε συγκεκριμένη κατηγορία κοινού, πώληση ποιότητας, λιανοπωλητής-προστιθέμενη αξία.
Διαμεσολαβητή	Συσσωμάτωση αγοράς, συσσωμάτωση πολλαπλών στόχων-τμημάτων αγοράς, ανοιχτή αγορά, δημιουργία ειδικής αγοράς, υπηρεσίες συναλλαγών και ανταλλαγής.
Εμπιστοσύνης	Δραστηριότητες εμπιστοσύνης, λύσεις εμπιστοσύνης, συμβουλευτική, ηγετική θέση έμπιστου προϊόντος, πρότυπο-υπερισχύον προϊόν, ηγετική θέση έμπιστης υπηρεσίας.
Καινοτομίας	Ασύγκριτα-μοναδικά προϊόντα, ασύγκριτες-μοναδικές υπηρεσίες, ανακάλυψη νέων αγορών.

Μία κατηγοριοποίηση βασισμένη στην στρατηγική προσέγγιση του Porter, υποστηρίζει πως υπάρχουν τέσσερα είδη επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς και υβριδικές μορφές αυτών. Το πρώτο είναι βασισμένο στην «Αποτελεσματικότητα», όπου προβλέπει τη βέλτιστη χρησιμοποίηση οικονομικών ή/και ανθρώπινων πόρων για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Για την επιτυχία αυτού του μοντέλου σημαντική είναι η καινοτομία κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή προσφοράς της υπηρεσίας. Το επόμενο είδος είναι βασισμένο στην «Αξία» που αντιλαμβάνονται οι τελικοί καταναλωτές, κατά το οποίο ο οργανισμός προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία με σκοπό να καλύψει την επιθυμία των καταναλωτών προς υψηλό αντίτιμο. Οι άξονες που υποστηρίζουν αυτό το είδος επιχειρηματικού μοντέλου είναι είτε η πραγματική ανάγκη των καταναλωτών για τη συγκεκριμένη παροχή, είτε η αξία που αντιλαμβάνονται ότι εισπράττουν. Το τρίτο είδος μοντέλου ονομάζεται «Αξία Δικτύου» και είναι βασισμένο στην αφοσίωση των καταναλωτών, όταν αυτή τους οδηγεί σε επανειλημμένη αγορά. Το βασικό αυτό τμήμα των καταναλωτών γίνεται ο πυρήνας που υποστηρίζει το δίκτυο ή και το ενισχύει, δημιουργώντας έναν «ενάρετο κύκλο» μέσα στο επιχειρηματικό μοντέλο. Τέλος, το τέταρτο είδος μοντέλου είναι η «Αποτελεσματικότητα Δικτύου». Είναι βασισμένο στην συνάντηση προμηθευτών και τελικών καταναλωτών σε ένα κοινό σημείο συναλλαγής και στη μεγιστοποίηση του επιπέδου συναλλαγής. Διαχωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, την πλατφόρμα αμιγούς συναλλαγής (βλ. eBay) και του μεσάζοντα που συγκεντρώνει απόθεμα σε ένα φυσικό χώρο (βλ. Wal-Mart), βασισμένος στην πρόβλεψη ζήτησης και ακριβής κάλυψή της (Chatterjee, 2003). Η απεικόνιση των τεσσάρων ειδών επιχειρηματικού μοντέλου παρουσιάζεται παρακάτω και προσανατολίζονται ανά ζεύγη σε τέσσερα στοιχεία εστίασης, το προϊόν/υπηρεσία, την αξία, την αποτελεσματικότητα και τις σχέσεις-δίκτυο.



Διάγραμμα 6: Τα είδη επιχειρηματικών μοντέλων και ο προσανατολισμός τους (Chatterjee, 2003).

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, ο πρώτος στόχος είναι να αναγνωρισθεί το είδος επιχειρηματικού μοντέλου που θα ακολουθηθεί, σύμφωνα με τους κανόνες (κριτήρια) που το διέπουν. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζεται η λογική αιχμαλώτισης αξίας-κέρδους για την επιχείρηση, προσφέροντας το προϊόν/υπηρεσία στους πελάτες της. Μέσω των κριτηρίων θα επιλεγεί ο τρόπος δράσης της επιχείρησης, για να εφαρμοστεί στη πράξη το είδος επιχειρηματικού μοντέλου που επιλέχθηκε με τελικό σκοπό να προσδώσει αξία στους πελάτες του και να παράγει κέρδος για τους μετόχους του. Τότε, μπορούν να οργανωθούν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης και οι πόροι που απαιτούνται, ώστε τα παραπάνω να υλοποιηθούν (σύστημα δραστηριοτήτων). Ακολουθεί αναπαράσταση παραδείγματος για τον προσδιορισμό των κριτηρίων και τον τρόπο που θα μπορούσε να τα εφαρμόσει μία επιχείρηση που εμπορεύεται ελαιόλαδο. Το κριτήριο εδώ αποτελεί η εκμετάλλευση της ελαστικότητας της ζήτησης μεταξύ ελαιόλαδου και άλλου τύπου ελαίων. Όταν αυξηθεί η τιμή του ελαιόλαδου είναι πιθανό να στραφούν οι καταναλωτές προς άλλο τύπο ελαίου, έτσι η επιχείρηση θέλοντας να είναι πιο αποτελεσματική από τους ανταγωνιστές της αποφάσισε την ένταξη κάποιου σπορέλαιου στην γκάμα των προϊόντων της.

Πίνακας 2: Παράδειγμα κριτηρίων και τρόπου εφαρμογής τους σε ένα είδος επιχειρηματικού μοντέλου επιχείρησης που εμπορεύεται ελαιόλαδο, βασισμένο στην αποτελεσματικότητα.

Επιχειρηματικό Μοντέλο	Λογική Αιχμαλώτισης Αξίας	Κριτήριο	Τρόπος	Σύστημα Δραστηριοτήτων
Αποτελεσματικότητα	Πιο αποτελεσματικοί από ανταγωνιστές	Διεύρυνση αξίας μέσω ελαστικότητας ζήτησης	Εμπορία σπορέλαιων	Αναγνώριση κρίσιμων δραστηριοτήτων και πόρων

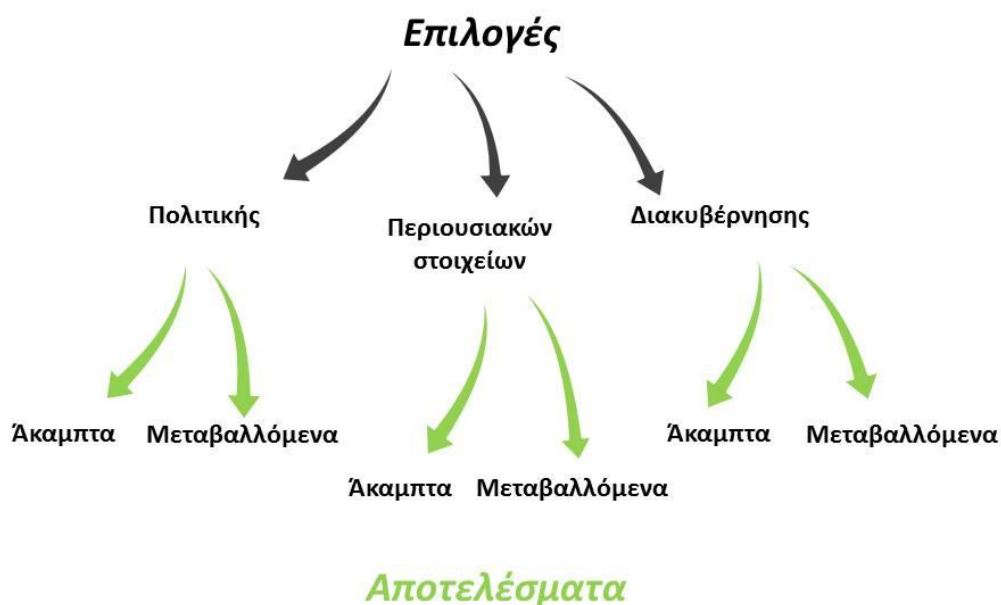
Μία άλλη κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων έχει πραγματοποιηθεί βάσει δύο κριτηρίων, την καινοτομία και τη διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας υπηρεσιών/προϊόντων (IP management) και περιγράφει την εξέλιξη της επιχείρησης μέσω της εξέλιξης του επιχειρηματικού της μοντέλου (Chesbrough, 2006). Η καινοτομία μπορεί να βρίσκεται είτε στο προϊόν, είτε στο δίκτυο μέσα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται, με το δεύτερο ενδεχόμενο να είναι πιο συχνό πια. Επίσης, ο ερευνητής υποστηρίζει ότι κάθε εταιρεία έχει επιχειρηματικό μοντέλο, ασχέτως αν αυτό είναι διατυπωμένο ή όχι και θεωρεί τη στρατηγική, τμήμα αυτού. Τα είδη των μοντέλων είναι έξι και αναφέρονται παρακάτω (πίνακας 3).

Πίνακας 3: Είδη επιχειρηματικών μοντέλων και κριτήριά τους (Chesbrough, 2006).

Επιχειρηματικό μοντέλο	Καινοτομία	Πνευματική ιδιοκτησία
Αδιαφοροποίητο	Καμία	Καμία
Διαφοροποιημένο	Με αιτία	Λόγω αντίδρασης
Τμηματοποιημένο	Σχεδιασμένη	Αμυντική
Εξωτερικευμένο (Externally aware)	Υποστηρίζεται εξωτερικά	Πόρος που επιτρέπει συνεργασίες, αιχμαλώτιση αξίας
Ενσωματωμένο (Integrated)	Συνδεδεμένο με Ε.Μ.	Οικονομικός πόρος
Προσαρμόσιμο	Αναγνωρίζει νέα Ε.Μ.	Στρατηγικός πόρος

2.4 Ορισμός επιχειρηματικού μοντέλου ως άξονας μελέτης

Το ισχύον και το προτεινόμενο επιχειρηματικό μοντέλο του συνεταιρισμού αναλύθηκαν σύμφωνα με τον ορισμό που υιοθέτησαν οι Casadesus-Masanell και Ricart (2010), δηλαδή τη λογική της επιχείρησης, το τρόπο λειτουργίας της και πώς δημιουργεί αξία για τους μετόχους της. Τα στοιχεία που αποτελούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις επιλογές και τις συνέπειές τους (αποτελέσματα), όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 2.1 και απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 7: Απεικόνιση των στοιχείων που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο κατά τους Casadesus-Masanell και Ricart (2010).

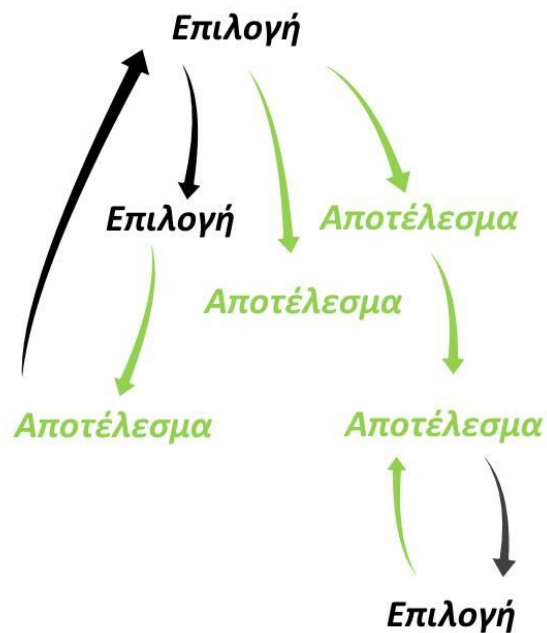
Όπως περιγράφεται στο σχεδιάγραμμα υπάρχουν τριών ειδών επιλογές. Αυτές που αφορούν τη πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, δηλαδή τις αποφάσεις σχετικά με το σύνολο των δράσεων που υποστηρίζουν τη λειτουργία της, όπως για παράδειγμα τη τοποθεσία που θα χτιστεί το εργοστάσιο επεξεργασίας μίας εταιρείας ή αν η επιχείρηση θα επεκταθεί κάθετα προς τα πίσω, εξασφαλίζοντας τις πρώτες ύλες για την διαδικασία παραγωγής εντός των ορίων του οργανισμού. Επίσης, αφορούν επιλογές σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τους απτούς πόρους της, όπως για παράδειγμα τη χρήση νέου μηχανικού εξοπλισμού. Ακόμα, οι επιλογές μπορεί να αφορούν τη διακυβέρνηση, δηλαδή τη δομή των ρυθμίσεων μέσω συμβολαίων που παρέχουν δικαίωμα αποφάσεων στους

ηγέτες της επιχείρησης σχετικά με τη πολιτική και τους απτούς πόρους. Παραδειγματικά, θα μπορούσε να αναφερθεί η απόφαση για την αγορά ή την ενοικίαση του παραπάνω μηχανικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητος στην λειτουργία της επιχείρησης.

Το κάθε είδος επιλογής ακολουθείται από κάποιο ή κάποια αποτελέσματα, είτε αυτά είναι δυνητικά μεταβαλλόμενα, είτε μπορούν να θεωρηθούν άκαμπτα. Μεταβαλλόμενα αποτελέσματα χαρακτηρίζονται αυτά που είναι ιδιαίτερος εξαρτώμενα από τις επιλογές που τα δημιουργούν, δηλαδή είναι ευαίσθητα στις αλλαγές των επιλογών. Για παράδειγμα, αν η επιλογή της εταιρείας είναι να παρέχει ισχυρά κίνητρα στους εργαζόμενους, τότε ένα αποτέλεσμα θα ήταν η δημιουργία δυναμικής ομάδας εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να μεταβληθεί άμεσα, αν οι εργαζόμενοι χάσουν τα κίνητρά τους, δηλαδή αν η συγκεκριμένη επιλογή της επιχείρησης αλλάξει. Αντιθέτως, ένα άκαμπτο αποτέλεσμα δεν μεταβάλλεται άμεσα με τροποποίηση της επιλογής που το δημιούργησε. Παραδειγματικά, αν μία εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει φήμη (άκαμπτο αποτέλεσμα) στην αγορά για σταθερές εμπρόθεσμες αποπληρωμές των υποχρεώσεων της (επιλογή), εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (άκαμπτο αποτέλεσμα) και επιθυμία συνεργασίας με αυτή σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του τομέα, τότε κάποιες καθυστερήσεις στη διαδικασία αυτή δεν θα αλλάξουν άμεσα την αντίληψη των συνεργατών της.

Μία επιλογή μπορεί να επιφέρει ταυτόχρονα και τα δύο είδη αποτελεσμάτων ή μπορεί να οδηγήσει σε μία ακόμα επιλογή. Ταυτόχρονα από ένα αποτέλεσμα μπορεί να ακολουθήσουν μία σειρά αποτελεσμάτων, αλλά και επόμενες επιλογές του οργανισμού. Συνεπώς, μπορούν να δημιουργηθούν όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί και κάποιοι παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω. Με αυτό τον τρόπο σχηματίζονται κύκλοι, οι αποκαλούμενοι «ενάρετοι κύκλοι», οι οποίοι ανατροφοδοτούνται και ενισχύουν τα επιμέρους στοιχεία που τους αποτελούν. Έτσι, είναι δυνατό να αναπτυχθούν πόροι και δεξιότητες για την επιχείρηση, να τις διατηρήσουν και να τις επεκτείνουν, δημιουργώντας συχνά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι «ενάρετοι κύκλοι» δεν αποτελούν στοιχείο του ορισμού που χρησιμοποιούν οι

Casadesus και Ricart, αλλά διατηρώντας και επεκτείνοντας τις ικανότητες της εταιρείας μπορούν να συνδράμουν στην επιτυχία της.



Διάγραμμα 8: Αναπαράσταση πιθανών "ενάρετων κύκλων" σε σκελετό επιχειρηματικού μοντέλου.

Ο σκελετός του ορισμού που υιοθετήθηκε για την παρούσα μελέτη επιτρέπει την ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών του υπό μελέτη οργανισμού (αγροτικού συνεταιρισμού) ως νομική μορφή επιχείρησης, στην εξέταση του παρόντος επιχειρηματικού μοντέλου και της πρότασης που αναλύεται παρακάτω. Πώς δηλαδή επιλέγει να δώσει αξία στα μέλη του και τι επιλογές κάνει ώστε να στηρίξει αυτή τη λειτουργία. Ο ορισμός επιτρέπει την εξέταση των επιλογών του συνεταιρισμού από επιχειρηματική σκοπιά, με άμεσο στόχο την προώθηση των προϊόντων του ώστε να υποστηρίξει τη διατήρηση και την ενίσχυση της αξίας που δίνει στα μέλη του. Ταυτόχρονα, επιτρέπει την εξέταση της διακυβερνητικής πολιτικής του συνεταιρισμού ως τμήμα του παρόντος επιχειρηματικού μοντέλου και την ένταξή της στο προτεινόμενο.

3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ

3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

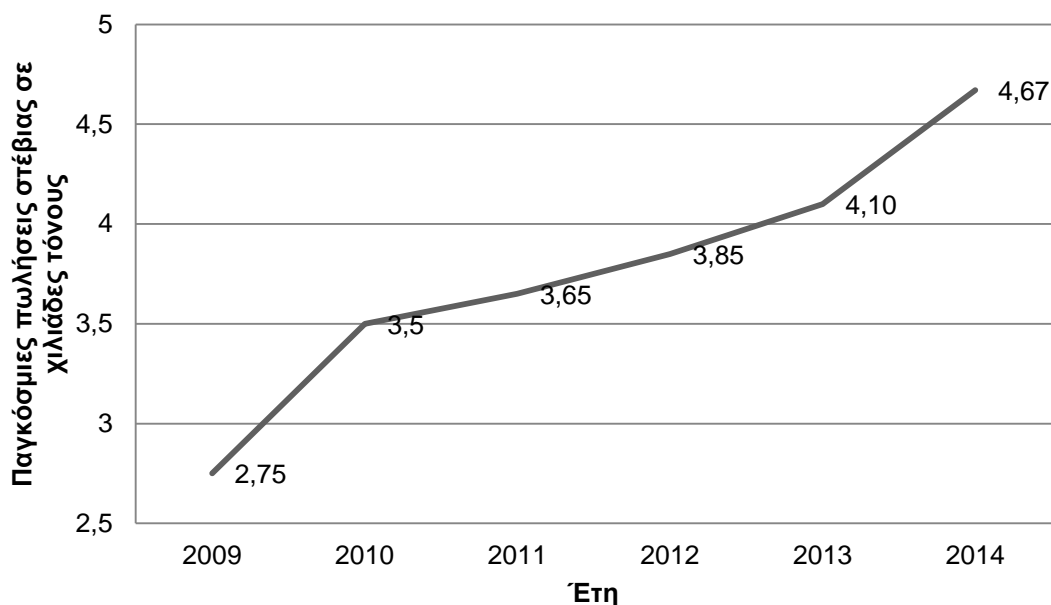
3.1.1 Περιγραφή Κλάδου

Ο κλάδος στον οποίο εντάσσονται τα προϊόντα από το φυτό στέβια είναι αυτός των γλυκαντικών, συγκεκριμένα η υποκατηγορία των μη-θερμιδικών, φυσικών γλυκαντικών. Αντιθέτως, τα συνθετικά μη-θερμιδικά γλυκαντικά περιλαμβάνουν την αντβαντάμη, την ασπαρτάμη, τη σουκραλόζη, κ.α. Ο κλάδος των γλυκαντικών έχει υποστεί μεταβολές σε παγκόσμια κλίμακα, κυρίως λόγω της αύξησης των καταναλωτικών προτιμήσεων σε χαμηλής θερμιδικής αξίας προϊόντα, σε υποκατάστατα της ζάχαρης, φυσικά προϊόντα και με αντιοξειδωτικές και άλλες ευεργετικές δράσεις για τον οργανισμό. Τα φύλλα και τα εκχυλίσματα στέβιας φέρουν ευεργετικές ιδιότητες για τον ανθρώπινο οργανισμό, όπως αντιοξειδωτικές ιδιότητες, βελτίωση αρτηριακής πίεσης, γλυκορύθμιση, αντιικές και αντιβακτηριδιακές ιδιότητες, κ.α. (Thomas και Glade, 2010).

Τα φύλλα της στέβιας αποτελούνται από στεβιόλη (άγλυκο τμήμα) και γλυκοζίτες στεβιόλης (π.χ. στεβιοσίδη, ρεβαουδιοζίτη A, B, C, D, E, F, M, κ.α.), που αποδίδουν γλυκιά γεύση στα φύλλα και στα τελικά παραγόμενα προϊόντα. Η αναλογία των γλυκοζιτών ποικίλει ανάλογα με την ποικιλία φυτού και τις καλλιεργητικές τεχνικές που ακολουθούνται, ενώ κατά μέσο όρο η στεβιοσίδη βρίσκεται σε συγκέντρωση 5-10% ξηρών φύλλων, ο ρεβαουδιοζίτης A 2-4% (ή ρεμπαουδιοσίδη A), ο ρεβαουδιοζίτης C 1-2%, ο ρεβαουδιοζίτης D 0,3%, ο ρεβαουδιοζίτης M λιγότερο του 0,1% κ.α. (Kinghorn, 2002). Επίσης, η γλυκύτητα των γλυκοζιτών ποικίλει, με τον ρεβαουδιοζίτη A να προσδίδει την πιο γλυκιά γεύση. Ο κλάδος των γλυκαντικών στέβιας διαχωρίζεται περεταίρω σύμφωνα με τον τύπο εκχυλίσματος, δηλαδή το ποσοστό συγκέντρωσης σε γλυκοζίτες στεβιόλης στο τελικό προϊόν, την μορφή των τελικών προϊόντων και τον κλάδο τροφίμων και ποτών που θα χρησιμοποιηθεί. Οι μορφές των προϊόντων είναι υγρή, σκόνη και φύλλα. Η σκόνη αναμένεται να σημειώσει το μεγαλύτερο ποσοστό στο συνεισφοράς στο σύνολο των μορφών, με 65% σε παγκόσμια κλίμακα μέχρι το έτος 2020, ενώ η υγρή μορφή θα έχει αυξητική πορεία για το ίδιο

διάστημα, κυρίως μέσω άμεσης χρήσης από τους τελικούς καταναλωτές. Οι κλάδοι στους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η στέβια είναι στα προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, τα γαλακτοκομικά, ποτοποιία (αφεψημάτα), συσκευασμένα τρόφιμα, διατροφικά πρόσθετα, κ.α., με τα γαλακτοκομικά προϊόντα και την άμεση χρήση από τον τελικό καταναλωτή να προβλέπεται ότι θα σημειώσουν ιδιαίτερη ανάπτυξη μέχρι το 2020. Για το ίδιο διάστημα, ο κλάδος της ποτοποιίας- αφεψημάτων, των συσκευασμένων τροφίμων και σνακς, αλλά και η άμεση χρήση, προβλέπεται να κατέχουν συλλογικά το 72% της συνολικής παγκόσμιας αγοράς της στέβιας (FMI, 2014). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το πρακτορείο ανάλυσης δεδομένων της αγοράς Mintel τα σνακς με στέβια το 2014 κατέγραψαν 18% επί του συνόλου των προϊόντων με στέβια που λανσαρίστηκαν, κατακτώντας την πρώτη θέση σε παγκόσμια κλίμακα. Ακολούθησαν τα αφεψημάτα με 10%, ενώ το ίδιο ποσοστό κατείχαν οι χυμοί. Το πρώτο τετράμηνο του 2015, τα σνακς διατήρησαν την πρώτη θέση, ενώ τα γαλακτοκομικά προϊόντα με στέβια ανέβηκαν στην δεύτερη θέση από την τέταρτη που κατείχαν το 2014 και τα αφεψημάτα μετατέθηκαν στην τρίτη θέση (Quenzer, 2015). Ερευνητές του Innova Market Insights δηλώνουν ότι μελλοντικά κατηγορίες τροφίμων με στέβια, όπως μπάρες ενέργειας με παγκόσμια αύξηση κατά 16% για το έτος 2015, παγωμένο τσάι, ενεργειακά ποτά και μπάρες σοκολάτας θα έχουν ανοδική πορεία (Grebow, 2016).

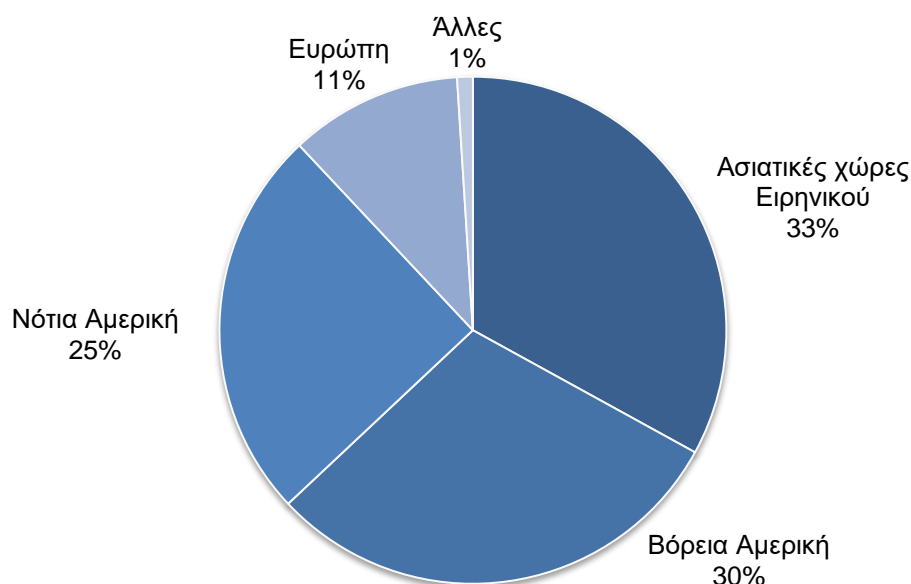
Η παγκόσμια αγορά γλυκαντικών σκευασμάτων εκτιμήθηκε για το έτος 2014 περί τα 68 δισ. δολάρια και αναμένεται να αγγίξει τα 95,9 δισ. δολάρια μέχρι το 2020 (FMI, 2014). Το 2012 καταγράφηκε η αξία της παγκόσμιας αγοράς των γλυκαντικών από το φυτό της στέβιας με 304 εκατ. δολάρια, που αντιστοιχεί σε 4.100 τόνους πωλήσεων, με αύξηση κατά 6,5% από το προηγούμενο έτος (Gelski, 2013). Το επόμενο έτος, οι παγκόσμιες πωλήσεις στέβιας ανήλθαν στους 4.670 τόνους με αξία 336 εκατ. δολάρια (Zenith International, 2014). Το 2015 οι αντίστοιχες αξίες ανήλθαν περί τα 350 εκατ. δολάρια (Zenith International, 2016). Οι προβλέψεις για το έτος 2016 αντιστοιχούν σε 6.250 τόνους και 490 εκατ. δολάρια (Zenith International, 2013), ενώ για το επόμενο έτος σε 7.150 τόνους και αξία περί τα 578 εκατ. δολάρια (Zenith International, 2014).



Διάγραμμα 9: Εξέλιξη πωλήσεων προϊόντων στέβιας σε χιλιάδες τόνους (2009-2014), παγκοσμίως (Zenith International 2010, 2012, 2014).

Το έτος 2013, η παγκόσμια εμπορεύσιμη ποσότητα προϊόντων στέβιας των 4.100 τόνων μοιράστηκε σε τέσσερις περιφέρειες. Το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας αγοράς κατείχαν οι Ασιατικές χώρες του Ειρηνικού, ενώ οι χώρες της Ευρώπης συνολικά κατείχαν το 11% (Gelski, 2013). Οι μεγαλύτερες καλλιεργούμενες ποσότητες του φυτού πραγματοποιούνται στην Κίνα, την Παραγουάη και τη Βραζιλία, ενώ η Κίνα κατέχει τη μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα. Από το 2009 ως το 2014, τα εμπορεύσιμα προϊόντα που λανσαρίστηκαν στην Ευρώπη παρουσίασαν αύξηση κατά 149% σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από το Global Stevia Institute (2015), ποσοστό πολύ μεγαλύτερο συγκριτικά με τις άλλες περιφέρειες (Βόρεια Αμερική κατά 54%, Νότια Αμερική κατά 53% και Ασιατικές χώρες Ειρηνικού κατά 37%). Συμπερασματικά, η αύξηση της εμπορίας των γλυκαντικών από το φυτό στέβια, μπορεί να αποδοθεί στην αυξανόμενη ζήτηση αυτών από τις χώρες της Ευρώπης. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η έγκριση της χρήσης των γλυκαντικών από το φυτό στέβια (γλυκοζίτες στεβιόλης) σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες τον Νοέμβριο του 2011 (Commission Regulation 2011/1131/EU), ενώ η πρώτη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ενέκρινε τη χρήση γλυκαντικών στέβιας (Rebaudioside A, 97%) ήταν η Γαλλία το 2009 με προσωρινή άδεια χρήσης για δύο έτη (Halliday, 2009). Ακόμα ένας παράγοντας για την πρόβλεψη αύξησης της κατανάλωσης

στέβιας είναι το κίνημα κατά της κατανάλωσης ζάχαρης για λόγους υγείας και λόγω επιβολής φόρων σε υψηλού περιεχομένου ζάχαρης σε προϊόντα όπως αφεψήματα σε Βέλγιο και Ηνωμένο Βασίλειο (USDA Foreign Agricultural Service Sugar Report, 2016).



Διάγραμμα 10: Κατανομή της παγκόσμιας αγοράς της στέβιας ανά εμπορική περιφέρεια το 2013, Zenith International, 2013.

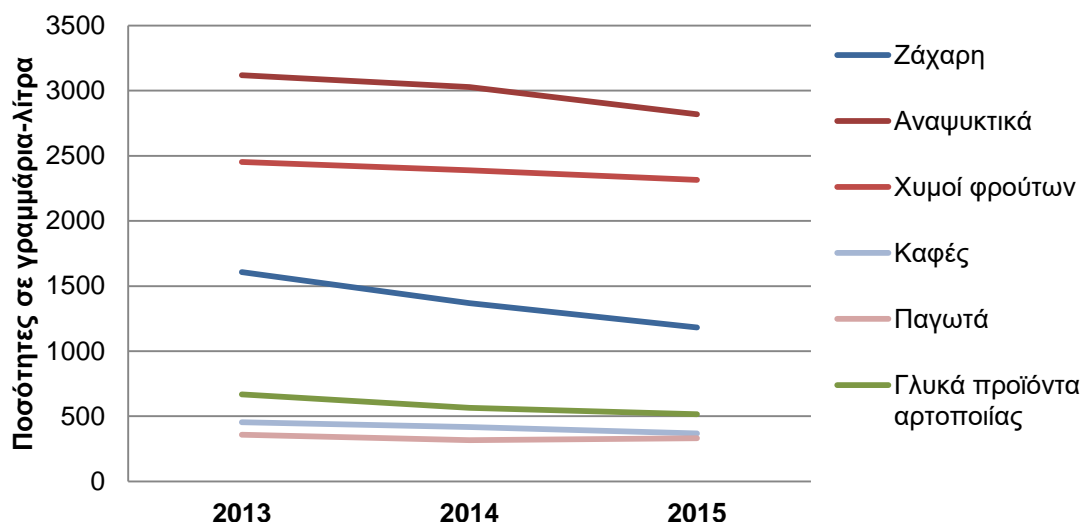
Κάποιες από τις βασικότερες εταιρείες παραγωγής γλυκαντικών στέβιας παγκοσμίως είναι: Cargill Inc., Evolva Holding S.A., PureCircle Ltd., Stevia Corp., Ingredion Inc., GLG Life Tech Corp., και Tate & Lyle Plc. Αντίστοιχα, τρεις από τις βασικότερες επιχειρήσεις που εμπορεύονται προϊόντα (αφεψήματα) με στέβια είναι η Nestle, η Coca-Cola και η Pepsi Co.

Στην Ευρώπη, η Γαλλία και η Ολλανδία διατηρούν σημαντική θέση στην αγορά της στέβιας μέσω λανσαρίσματος προϊόντων με στέβια, καθώς είναι οι πρώτες ευρωπαϊκές χώρες που έλαβαν άδεια χρήσης των γλυκοζιτών στεβιόλης σε προϊόντα διατροφής. Η Γαλλία έχει αναπτύξει εμπορικές σχέσεις με αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες καλλιεργείται η στέβια, για εισαγωγή φύλλων και επεξεργασία τους στην Γαλλία. Καθώς η Κίνα είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη παραγωγή φύλλων στέβιας, διατηρεί τη θέση αυτή και στην εισαγωγή φύλλων στην Ευρώπη. Άλλες χώρες που προμηθεύουν ευρωπαϊκές εταιρείες επεξεργασίας στέβιας είναι η Μαλαισία και η Παραγουάη, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω. Εκτός από τη Γαλλία, χώρες όπως η Ισπανία, η Γερμανία και η Σουηδία παίζουν σημαντικό ρόλο στον ενδο-ευρωπαϊκό

εμπόριο προϊόντων στέβιας, εισάγοντας πρώτες ύλες και εξάγοντας έτοιμα προϊόντα. Επίσης, μία εταιρεία που εδρεύει στη νότια Ισπανία άρχισε την παραγωγή προϊόντων με στέβια το 2014. Ταυτόχρονα, οι χώρες με τις μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων σε όρους κύκλου εργασιών αναμένεται να είναι οι βασικοί προορισμοί γλυκαντικών στέβιας. Οι μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων είναι της Γερμανίας (163 δισ. ευρώ), της Γαλλίας (157 δισ. ευρώ), της Ιταλίας (127 δισ. ευρώ), του Ηνωμένου Βασιλείου (88 δισ. ευρώ) και της Ισπανίας (83 δισ. ευρώ) (CBI, 2014).

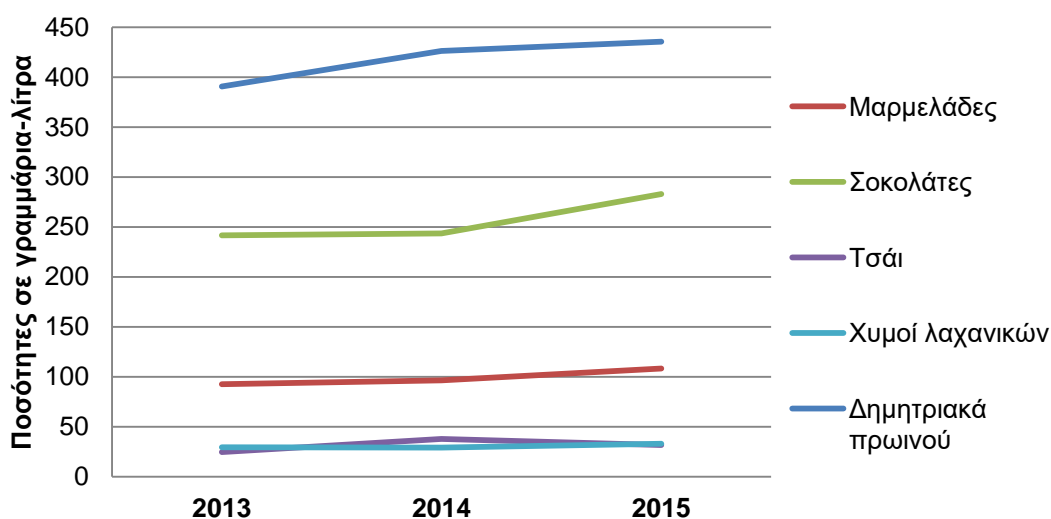
Το έτος 2012 σύμφωνα με το Food Navigator, οι πωλήσεις εκχυλίσματος στέβιας στην Ευρώπη ανήλθαν περί τους 50 τόνους προϊόντος, ενώ η αξία τους κυμαίνεται μεταξύ 30 έως 80 εκατ. ευρώ, λόγω ποιότητας (CBI, 2014). Το επόμενο έτος σύμφωνα με στοιχεία από το ερευνητικό κέντρο Mintel, οι αγορές της Γερμανίας, του Βελγίου και του Ηνωμένου Βασιλείου λάνσαραν τα περισσότερα προϊόντα με γλυκαντικό από το φυτό στέβια (Scott-Thomas, 2013). Το 2014 σύμφωνα με τη Euromonitor, η αγορά της στέβιας στην Ευρώπη ανήλθε στους 100-150 τόνους στέβιας (CBI, 2014). Η πρόβλεψη της αύξησης της κατανάλωσης στέβιας στην Ευρώπη συνάδει με τη μείωση κατανάλωσης ζάχαρης σε κάποιες χώρες για τα έτη 2015-2016 συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη, όπως στη Γερμανία και Ηνωμένο Βασίλειο, παρά τη συνολική σταθερή εικόνα κατανάλωσης (European Commission, 2016).

Αντιθέτως, για την αγορά στέβιας στην Ελλάδα δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία, κυρίως λόγω πρώτης δοκιμαστικής καλλιεργητικής χρονιάς το 2012 για εμπορικούς σκοπούς και της μικρής παραγόμενης ποσότητας αναλογικά με άλλες χώρες παγκοσμίως. Έτσι, είναι χρήσιμο να αποδοθούν στοιχεία μεγέθους και διαχρονικής πορείας συμπληρωματικών κλάδων. Τα αναψυκτικά και οι χυμοί φρούτων, παρά το γεγονός ότι εμφανίζουν πτωτική πορεία από το έτος 2013 ως το 2015, κατέχουν σημαντική θέση στο μέσο όρο μηνιαίων αγορών ανά νοικοκυριό, με 2.818 λίτρα και 2.316 λίτρα ανά μήνα το 2015, αντιστοίχως. Αυτός ο κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί ένας από τους σημαντικότερους για τη βιομηχανία στέβιας παγκοσμίως.



Διάγραμμα 11: Αγορά προϊόντων σε ποσότητες στο σύνολο του προϋπολογισμού των νοικοκυριών με μειούμενη τάση, 2013-2015. Επεξεργασμένα στοιχεία (ΕΛΣΤΑΤ, 2013, 2014, 2015).

Ταυτόχρονα, άλλοι τομείς που μπορεί να αξιοποιηθεί συμπληρωματικά τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια είναι οι μαρμελάδες, οι σοκολάτες και άλλα αφεψήματα, όπως το τσάι. Τη διετία 2013-2015, οι μαρμελάδες κατέγραψαν ποσοστιαία αύξηση κατά 16,98% και οι σοκολάτες κατά 17,16% με σημαντική αύξηση το δεύτερο εξεταζόμενο έτος, όπως περιγράφεται στο διάγραμμα παρακάτω.



Διάγραμμα 12: Αγορά προϊόντων σε ποσότητες στο σύνολο του προϋπολογισμού των νοικοκυριών με αυξανόμενη τάση, 2013-2015. Επεξεργασμένα στοιχεία (ΕΛΣΤΑΤ, 2013, 2014, 2015).

Τέλος, νέες τάσεις επεξεργασίας των φύλλων στέβιας έχουν αρχίσει να εξετάζονται από επιχειρήσεις επεξεργασίας στέβιας και είναι πιθανό να τροποποιήσουν την παγκόσμια αγορά. Οι νέες τάσεις, όπως η επεξεργασία αυτών μέσω ενζυμικής απορρόφησης και η παραγωγή γλυκαντικού στέβιας

από ζύμωση του μορίου ρεβαουδιοζίτη A με μαγιά (*Yarrowia Lipolytica*). Ο σκοπός της ενζυμικής επεξεργασίας είναι η μετατροπή στεβιοσίδης (γλυκοζίτης στεβιόλης, όπως η Reb A) απευθείας σε ρεβαουδιοζίτη A, χωρίς να πραγματοποιείται κάθαρση του ρεβαουδιοζίτη A (purification) που είναι η συνήθης μέθοδος επεξεργασίας για το τελικό προϊόν. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνεται αξία στο προϊόν επεξεργασίας, καθώς είναι δυνατό να μετατραπεί ένα εκχύλισμα στέβιας από \$40 / κιλό σε \$100 / κιλό καθαρό προϊόν ρεβαουδιοζίτη A (Watson, 2014). Τέλος, μέσω της ζύμωσης χρησιμοποιούνται μόνο μόρια ρεβαουδιοζίτη A, χωρίς την προϋπόθεση ύπαρξης φύλλων στέβιας, γεγονός που επιτρέπει την μείωση εξάρτησης από εισαγωγή στέβιας και βελτίωση της μεταλλικής επίγευσης των τελικών γλυκαντικών προϊόντων. Οι μέθοδοι αυτές είναι προς έγκριση από τους αρμόδιους φορείς όπως EFSA και FDA, αν και υπάρχουν αμφισβητήσεις για την αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό και αντιδράσεις όπως από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Στέβιας, λόγω επέμβασης στη «φυσικότητα» του τελικού προϊόντος (Schultz, 2016). Η προαναφερθείσες τάσεις δεν εστιάζουν στην αντικατάσταση χρήσης του ρεβαουδιοζίτη A, αλλά στο άνοιγμα νέων αγορών με στόχο την χρήση γλυκοζιτών στέβιας (π.χ. ρεβαουδιοζίτη M και D) προς πλήρη αντικατάσταση της ζάχαρης και άλλως γλυκαντικών ουσιών με ταυτόχρονη αποφυγή της δυσάρεστης επίγευσης που συχνά συσχετίζεται με τον ρεβαουδιοζίτη A (Grebow, 2016).

3.1.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο PEST

Πολιτικές συνθήκες

Ο αγροτικός τομέας δέχεται πιέσεις από τις μεταβολές του πολιτικού συστήματος. Παραδειγματικά, η νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική εφαρμόζει αυστηρότερους κανόνες σχετικά με την ποιότητα παραγωγής προϊόντων και τη χρήση των επιδοτήσεων. Στην Ελλάδα οι επιδοτήσεις από την Ε.Ε. είχαν κυρίως άμεση μορφή και το ποσό ήταν υψηλότερο συγκριτικά με άλλες χώρες της Ε.Ε., 389 ευρώ/ εκτάριο σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μέσο όρο στην Ευρώπη που καταγράφηκε περί τα 293 ευρώ/ εκτάριο το έτος 2013. Αντιθέτως, το ποσό των επιδοτήσεων των υπόλοιπων χωρών της Μεσογείου δεν διέφερε σημαντικά από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 2007 το ποσοστό του μεριδίου της χώρας μας στην Κ.Α.Π. ήταν 5,6%, ενώ αναμένεται να φθίνει στο 3,5% ως το 2019. Η επιδοτήσεις της Νέας Κ.Α.Π. διαχωρίζονται σε τρεις πυλώνες, με την καλλιεργήσιμη γη (μη - μόνιμη καλλιέργεια) να απορροφά το 47% του συνόλου (Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, 2015). Επίσης, ισχύει νέο φορολογικό σύστημα, προβλέποντας την αύξηση του συντελεστή φορολόγησης για τα μερίσματα που θα διανεμηθούν από 1.1.2017 σε 15%, έναντι του 10% για τα μερίσματα που διανεμήθηκαν εντός του 2016 (ν.4389/2016 και ΠΟΛ 1068/2016). Ταυτόχρονα, αυξάνεται η προκαταβολή φόρου για το έτος 2016 στο 75% για τα εισοδήματα του 2015 (από 55% το έτος 2015) και για το έτος 2017 στο 100% για τα εισοδήματα του 2016 (ΠΟΛ 1217/2015). Το διαρκώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο τόσο για να φυσικά πρόσωπα-αγρότες, όσο και για τους συνεταιρισμούς δημιουργεί μία αίσθηση αβεβαιότητας και αστάθειας στο συνεταιριστικό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, ανεξάρτητοι φορείς, όπως η Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια Τροφίμων (EFSA) και ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων των Η.Π.Α. (FDA) επηρεάζουν τον αγροτικό τομέα και τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, εγκρίνοντας ή όχι τη χρήση διατροφικών προϊόντων, καθώς και τα όρια χρήσης αυτών. Έτσι, η χρήση γλυκοζιτών στεβιόλης ως γλυκαντική ουσία σε τρόφιμα αδειοδοτήθηκε στην Αμερική το έτος 2008, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2011, καθορίζοντας την αγορά. Λόγω επιπρόσθετων μελετών που πραγματοποιούνται διαρκώς σε προσθετικά τροφίμων, η

αναθεώρηση των ορίων χρήσης (όρια χρήσης ανά κατηγορία διατροφικού προϊόντος σύμφωνα με το Commission Regulation (EU) No 1131/2011) και η διαφορετική χρονική περίοδος άδειας χρήσης περιγράφουν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα όρια πρόσληψης ανέρχονται σε 4 mg/κιλό σωματικού βάρους ανά ημέρα. Επίσης, νέος κανονισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις προδιαγραφές των γλυκαντικών στέβιας προς χρήση σε τρόφιμα και ποτά μετατρέπει τη προηγούμενη οδηγία σχετικά με την προβλεπόμενη σύνθεση των γλυκαντικών ως προς τον γλυκοζίτη ρεβαουδιοζίτη Α και Μ. Ο τελευταίος προστίθεται στους επιτρεπόμενους γλυκοζίτες στεβιόλης, ενώ ο ρεβαουδιοζίτης Α μπορεί να συμπεριληφθεί σε μικρότερο ποσοστό από 75% και σε οποιαδήποτε αναλογία με τους υπόλοιπους, περιορίζοντας την πικρή επίγευση στα διατροφικά προϊόντα που προσθέτονταν μέχρι τώρα (Commission Regulation (EU) No 2016/1814). Τέλος, η επιβολή φόρων σε προϊόντα (όπως αφεψήματα) με υψηλό περιεχόμενο ζάχαρης στο Βέλγιο και Ηνωμένο Βασίλειο υποστηρίζει και δικαιολογεί την ανάπτυξη των γλυκαντικών στέβιας (USDA Foreign Agricultural Service, 2016).

Οικονομικές συνθήκες

Σύμφωνα με το δημοσιονομικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την περίοδο 2012-2015, παρατηρήθηκε μείωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος για το έτος 2015 σχετικά με το προηγούμενο έτος περί το 0,86%. Η μείωση αυτή είναι μικρότερη συγκριτικά με το διάστημα 2013-2014 που ανήλθε στο -1,56%, αλλά και με το διάστημα 2012-2013 που ανήλθε στο -5,65%, καταγράφοντας σχετική βελτίωση (ΕΛΣΤΑΤ, 2016). Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας των οικογενειακών προϋπολογισμών της ΕΛΣΤΑΤ, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών παρουσίασε μείωση το 2015 σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 1,2% σε πραγματικές τιμές (οι τιμές χωρίς τον συνυπολογισμό του πληθωρισμού ήταν 1.419,57 ευρώ για το έτος 2015, 1.436,39 ευρώ για το έτος 2014 και η μείωση ανήλθε περί τα 2,8%). Η μέση μηνιαία δαπάνη παρουσιάζει διαρκή μείωση από το 2008 ως το 2015. Το μεγαλύτερο μερίδιο των δαπανών του μέσου προϋπολογισμού αφορά στα είδη διατροφής, με μικρή αύξηση ποσοστιαίας κατανομής κατά 0,2% το 2015 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος (20,5%) (ΕΛΣΤΑΤ, 2016). Ταυτόχρονα, ο

ελληνικός πρωτογενής τομέας εξαρτάται άμεσα από τις επιδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να παραμείνει αποτελεσματικός. Αυτό οφείλεται κυρίως στις μικρές καλλιεργήσιμες εκτάσεις ανά παραγωγό, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) καταγράφηκε σε 0-2 στρέμματα. Επίσης, το μερίδιο αγοράς των αγροτικών συνεταιρισμών ανήλθε περί το 20% της ελληνικής αγοράς το 2012 σε αντίθεση με το 40% κατά μέσο όρο στην Ε.Ε., δίνοντας στοιχεία για το μέγεθός τους και την αντίστοιχη εξάρτησή τους από τις επιδοτήσεις (Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, 2015).

Κοινωνικές συνθήκες

Η στροφή των καταναλωτών προς υγιεινά τρόφιμα, φυσικά και τοπικά παραγόμενα αγροδιατροφικά προϊόντα, είναι ένας ιδεολογικός προσανατολισμός που επηρεάζει και θα συνεχίσει να επηρεάζει στο μέλλον τον πρωτογενή αγροδιατροφικό τομέα. Επίσης, η αύξηση προβλημάτων υγείας όπως ο διαβήτης (τύπου 2) και η παχυσαρκία, έχουν οδηγήσει στην μειωμένη τάση κατανάλωσης ζάχαρης και τροφίμων που προσδίδουν υψηλό ποσοστό θερμίδων. Πανευρωπαϊκά, σχεδόν ένας στους έξι ενήλικες θεωρείται παχύσαρκος και περί το 36% των ευρωπαίων είναι σε στάδιο προ-παχυσαρκίας. Στην Ελλάδα το ποσοστό παχυσαρκίας ανήλθε στο 17,3% των ενηλίκων, ξεπερνώντας τον μέσο όρο στην Ευρώπη (Eurostat, 2016). Ταυτόχρονα, τα έτη 2014-2015 η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών παρατηρείται αυξημένη συγκριτικά με το έτος 2013, ενδεχομένως λόγω της τάσης για πιο υγιεινό τρόπο διατροφής. Επίσης, η πορεία της ζάχαρης καταγράφεται πτωτική για τα έτη 2013 ως 2015 και την ίδια πορεία ακολουθούν άλλα προϊόντα διατροφής που συνδέονται άμεσα με το γλυκαντικό στέβια, όπως τα αναψυκτικά, οι χυμοί φρούτων, ο καφές και τα παγωτά (ΕΛΣΤΑΤ, 2013, 2014 και 2015). Η μείωση του μηνιαίου μέσου όρου κατανάλωσης της ζάχαρης και των αναψυκτικών ίσως συνάδουν με την προσπάθεια ελέγχου του βάρους και προβλημάτων υγείας, που αυτό δημιουργεί. Παρόλα αυτά, τα αναψυκτικά και οι χυμοί φρούτων συνεχίζουν να αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της μέσης μηνιαίας καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών, γεγονός που συνάδει με την εστίαση χρήσης της στέβιας σε αυτό τον κλάδο (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε καταναλωτές της Γερμανίας, σημαντικό παράγοντα για

την αύξηση κατανάλωσης της στέβιας αποτελεί η ενημέρωσή τους για τα οφέλη χρήσης γλυκαντικών στέβιας, καθώς επίσης η οικειότητά τους με αυτά (Mintel, 2015). Τέλος, παγκόσμια τάση αποτελεί η προτίμηση επώνυμων προϊόντων διατροφής και όχι σε χύμα μορφή (Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, 2015), γεγονός που αποδεικνύει την σημασία που έχει για το καταναλωτικό κοινό η διαφάνεια στην αλυσίδα αξίας των παραγόμενων προϊόντων, η ιχνηλασιμότητα, αλλά και η προστασία των φυσικών πόρων.

Τεχνολογικές συνθήκες

Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για αποτελεσματική παραγωγή αγροδιατροφικών προϊόντων, που μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης της παραγωγής, αντιμετώπιση δυσκολιών κατά τη διαδικασία καλλιέργειας (π.χ. ασθένειες) και ποιότητας των τελικών προϊόντων. Οι επενδύσεις κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανήλθαν στα 33 ευρώ ανά 10 στρ., ενώ στην Ελλάδα 11 ευρώ ανά 10 στρ. Αυτό παρατηρείται πρωτίστως λόγω μικρού ποσοστού σύνδεσης της παραγωγής με ερευνητικά ιδρύματα και δευτερευόντως λόγω του ελάχιστου ποσοστού επιχειρηματικής εκπαίδευσης των εργαζομένων (7% συγκριτικά με το μέσο όρο στην Ευρώπη που ανήλθε στο 50%). Τα παραπάνω οφείλονται στην οικογενειακή φύση ελληνικών αγροτικών επιχειρήσεων (Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, 2015). Ταυτόχρονα, η βιοτεχνολογία αποτελεί σημαντικό πυλώνα για τον αγροτικό τομέα γενικώς και για την καλλιέργεια της στέβιας πιο συγκεκριμένα, καθώς συμβάλει στην δημιουργία γενετικά βελτιωμένων ποικιλιών των φυτών, επηρεάζοντας την απόδοση φυλλώματος ανά μονάδα εδάφους, την αναλογία φυλλώματος και μίσχου, την περιεκτικότητα γλυκοζιτών στεβιόλης, τον ρυθμό ανάπτυξης, την προσαρμογή σε περιβαλλοντικές συνθήκες, κ.α. Η τεχνολογία είναι δυνατό να συμβάλει στην μέγιστη αξιοποίηση των υπολειμμάτων της καλλιεργητικής και παραγωγικής διαδικασίας και στη διατήρηση φυσικών και ενεργειακών πόρων. Επίσης, η τεχνολογία σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής (π.χ. ψηφιακά μέσα παρακολούθησης, καταγραφής δεδομένων καλλιέργειας) και μεταποίησης αγροτικών προϊόντων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία μίας επιχείρησης στον πρωτογενή τομέα. Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της στέβιας, η

τεχνολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα, προσφέροντας δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων με βελτιωμένα χαρακτηριστικά, με σκοπό τη βελτίωση της πικρής επίγευσης της στέβιας. Η απόδοσης γεύσης παρόμοιας με αυτή της ζάχαρης αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής, καθώς σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε αμερικανικούς καταναλωτές, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιλογή γλυκαντικού αποτελεί η γεύση (Mintel, 2014). Βελτιώνοντας τη γεύση είναι δυνατό να επιτευχθεί υψηλότερο ποσοστό αντικατάστασης της ζάχαρης με γλυκοζίτες στεβιόλης και έτσι μπορεί να χαρακτηριστεί ως στοιχείο που συμβάλει στην πιο αποτελεσματική είσοδο των επιχειρήσεων που εμπορεύονται στέβια στην αγορά. Με σκοπό την παραγωγή γλυκαντικών στέβιας με αυτά τα χαρακτηριστικά γεύσης, απαιτείται μεγαλύτερη καλλιεργήσιμη έκταση και σε περίπτωση που η εκχύλιση πραγματοποιείται εντός της επιχείρησης, ανάλογος όγκος διαλυτών. Η αιτία αυτού είναι η μικρή συγκέντρωση ρεβαουδιοζίτη Μ και D στα φύλλα στέβιας (<1%), γλυκοζίτες που αποδίδουν στα τελικά προϊόντα ομοιότερη γεύση με αυτή της ζάχαρης. Εκτός από σημαντικό κόστος που απαιτείται για την έρευνα και παραγωγή τέτοιων προϊόντων, παράλληλα υιοθετούνται νέες μέθοδοι παραγωγής γλυκοζιτών στέβιας. Οι νέες μέθοδοι αναφέρονται στη παραγωγή των επιθυμητών γλυκοζιτών μέσω ζύμωσης με στόχο τη μείωση κόστους, καθώς δεν απαιτείται παραδοσιακή καλλιέργεια φυτών, μεταφορά τους από τις περιοχές καλλιέργειας, κ.λπ. Ήδη, εταιρείες όπως η EnoIna και Cargill παράγουν γλυκαντικά στέβιας μέσω ζύμωσης. Έχουν κατοχυρώσει τα βασικά τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας για ρεβαουδιοζίτη Α, D, Μ μέσω ζύμωσης, μέσω της βιομετατροπής και άλλων μεθόδων (EnoIna, 2016). Συμπερασματικά, η τεχνολογία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για μία επιχείρηση που καλλιεργεί και εμπορεύεται στέβια, καθώς εξελίσσεται συνεχώς.

3.1.3 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος με τη μέθοδο PORTER

Υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα των γλυκαντικών του φυτού στέβια (γλυκοζίτες στεβιόλης, E960), διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα φυσικά και τα τεχνητά γλυκαντικά. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται η ζάχαρη με την μεγαλύτερη, ως τώρα, απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, η φρουκτόζη, η σορβιτόλη (E420, που χρησιμοποιείται σε ευρέως και σε γαλακτοκομικά σκευάσματα), η μανιτόλη (E421, που χρησιμοποιείται σε επιδόρπια με βάση τα φρούτα), η λακτιτόλη (E966, με χρήση σε επιδόρπια, δημητριακά πρωινού, μαρμελάδες, ζελέ, τσίχλες), η ξυλιτόλη (E967, με χρήση σε οδοντόπαστες, επιδόρπια, δημητριακά πρωινού, τσίχλες, μαρμελάδες και ζελέ), το αμυλοσιρόπιο (μίγμα γλυκόζης και φρουκτόζης με χρήση σε κονσερβοποιημένα φρούτα, σάλτσες κ.λπ.) κ.α. Εκτός από τη ζάχαρη, τη φρουκτόζη και το αμυλοσιρόπιο, τα υπόλοιπα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά στη βιομηχανία τροφίμων. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται η σουκραλόζη (E955, παράγεται από τη ζάχαρη και χρησιμοποιείται σε αρτοσκευάσματα, ροφήματα, φαρμακευτικά σκευάσματα κ.α.), η σακχαρίνη (E954, χρήση σε αναψυκτικά, σάλτσες, αρτοσκευάσματα κ.α. και σταδιακά αντικαθίσταται από την ασπαρτάμη), η ασπαρτάμη (E951, χρήση σε τσίχλες, προϊόντα διαίτης κ.α.), το κυκλαμικό οξύ (E952, χρήση σε αναψυκτικά, χυμούς, επιδόρπια, αρτοσκευάσματα και γλυκά), η θαυμαίνη (E957, χρήση σε διαιτητικά σκευάσματα, τσίχλες, ξηρούς καρπούς) κ.α. Η προτίμηση του καταναλωτικού κοινού για φυσικές γλυκαντικές ουσίες φαίνεται να αυξάνεται στην Ελλάδα τα τελευταία έτη. Αυτό ισχύει και για τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία, παρότι οι γλυκοζίτες στεβιόλης αποτελούν νέο είδος γλυκαντικών για την ελληνική αγορά. Έτσι, οι πιέσεις που δέχονται από τα υποκατάστατά τους μπορούν να θεωρηθούν υψηλές, καθώς η χρήση άλλων φυσικών και τεχνητών γλυκαντικών ουσιών έχει καθιερωθεί και αδειοδοτηθεί αρκετά χρόνια πριν συγκριτικά με τη χρήση στέβιας, από τους αρμόδιους φορείς.

Δύναμη προμηθευτών

Απαραίτητες πρώτες ύλες για τους παραγωγούς του φυτού στέβια και μέλη του συνεταιρισμού αποτελούν οι σπόροι και τα λιπάσματα. Μετά την καθιέρωση της καλλιεργήσιμης ποικιλίας, νέοι σπόροι χρειάζονται τον πρώτο χρόνο και κάθε πέντε περίπου χρόνια μετά με σκοπό τη νέα σπορά, καθώς το φυτό είναι πολυετές. Τα λιπάσματα που χρησιμοποιούνται κατά τη καλλιέργεια σπορόφυτων και κατά την καλλιέργεια στα χωράφια κυκλοφορούν στην αγορά, οι προμηθευτές αυτών είναι πολυάριθμοι ανά την Ελλάδα και η διαφοροποίηση των προϊόντων μικρή. Το μεγάλο κόστος για την πρώτη ανάπτυξη των σπορόφυτων, που επιμερίζεται όμως σε πέντε έτη καλλιέργειας των φυτών, περιλαμβάνει το φυτόχωμα, λεκάνες ανάπτυξης, πλαστικά επιστρώματα των λεκανών κ.α. Έτσι, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η προμήθεια των παραπάνω υλικών λόγω κόστους, αλλά όχι λόγω δυσκολίας ανεύρεσής τους στην αγορά. Συμπερασματικά, η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να χαρακτηριστεί μικρή ως μέτρια.

Δύναμη αγοραστών

Παγκοσμίως, τα τελευταία έτη κυριαρχεί μειωτική τάση κατανάλωσης ζάχαρης λόγω γνωστοποίησης των αρνητικών συνεπειών που προκαλεί στην υγεία και λόγω επιθυμίας αντιμετώπισης διατροφικών ασθενειών που έχουν διαπιστωθεί σε ένα πολύ μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Ταυτόχρονα, οι τελικοί καταναλωτές επιζητούν φυσικά προϊόντα διατροφής με ευεργετικές ιδιότητες για τον οργανισμό. Παρόλα αυτά, λόγω συνηθειών που δύσκολα αλλάζουν και της έκτασης χρήσης της ζάχαρης σε προϊόντα διατροφής, το καταναλωτικό κοινό μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Αντιστοίχως, λόγω μη καθιέρωσης της στέβιας στο μυαλό του καταναλωτή (περισσότερο στην Ελλάδα συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες), οι λιανοπωλητές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι του συνεταιρισμού, όντας διστακτικοί να εντάξουν στην ποικιλία προϊόντων τους τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια, ή και να παραχωρήσουν μεγάλο χώρο στα ράφια τους, επιλέγοντας συχνά ορισμένα προϊόντα από το διαθέσιμο σύνολο της εκάστοτε εταιρείας. Οι ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων ξεκινούν να επενδύουν στην ενσωμάτωση γλυκοζιτών στεβιόλης στα προϊόντα τους, αλλά η διαπραγματευτική τους δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλή. Αυτό

συμβαίνει κυρίως λόγω απαιτούμενης ποσότητας από τις βιομηχανίες και διαθέσιμης ποσότητας από τον συνεταιρισμό, αλλά και λόγω εισαγωγής στέβιας από το εξωτερικό. Τέλος, η αγορά στην υπόλοιπη Ευρώπη για τα γλυκαντικά στέβιας μπορεί να θεωρηθεί πιο εύκολα προσεγγίσιμη, κυρίως λόγω μεγέθους πληθυσμού, μεγαλύτερης ευαισθητοποίησης των καταναλωτών σε θέματα διατροφικών διαταραχών και ταχύτερης – εντατικότερης εισόδου των γλυκοζιτών στεβιόλης στη βιομηχανία τροφίμων.

Δύναμη νεοεισερχόμενων

Η δύναμη των νεοεισερχόμενων μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια, καθώς η φήμη της καλλιέργειας του φυτού στέβια εξαπλώνεται ως επικερδής και είναι μία νέα, εναλλακτική καλλιέργεια. Στην Ελλάδα ήδη καλλιεργείται στέβια από δύο οργανισμούς και οι δύο είναι συνεταιρισμοί. Ταυτόχρονα, για την καλλιέργεια απαιτείται μεγάλη κτηματική έκταση, καθώς η απόδοση σε τελικό προϊόν ανέρχεται περί το 15% των αποξηραμένων φύλλων στέβιας. Επίσης, απαιτείται υψηλής τάξης επένδυση για εξοπλισμό επεξεργασίας αποξηραμένων φύλλων στέβιας και υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας, καθώς είναι μία νέα καλλιέργεια για την Ελλάδα. Τέλος, πρέπει να ληφθεί υπόψη πως η αγορά για τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια στην Ελλάδα και στην υπόλοιπη Ευρώπη θα συνεχίσει να αυξάνεται και ενδεχομένως με μεγαλύτερο ρυθμό τα επόμενα χρόνια.

Ανταγωνισμός

Όπως προαναφέρθηκε δύο είναι οι καλλιεργητές στέβιας στην Ελλάδα, με τον υπό εξέταση συνεταιρισμό να έχει καθιερώσει την ποικιλία που θα καλλιεργεί και να έχει διαθέσιμα προϊόντα με διαφορά περίπου δύο ετών από τον άλλο συνεταιρισμό. Τα υπόλοιπα διαθέσιμα γλυκαντικά στέβιας προέρχονται είτε από εταιρείες διεθνής εμβέλειας, είτε από ελληνικές εταιρείες που εισάγουν αποξηραμένα φύλλα ή έτοιμα τελικά προϊόντα από χώρες του εξωτερικού (βλ. Παραγουάη). Κάποιες από τις εταιρείες που διαθέτουν τα προϊόντα τους στην ελληνική αγορά σε κρυσταλλική, υγρή μορφή και ταμπλέτες είναι οι: Deligios, Candarel, Linodiet, Natreen, Intermed-Slim fix (φαρμακευτική εταιρεία), Lilly-Sweete (φαρμακευτική εταιρεία). Επίσης, κάποιες από τις ελληνικές εταιρείες που διαθέτουν τα προϊόντα τους με

γλυκοζίτες στεβιόλης εισαγωγής είναι η ΕΨΑ και Onstevia. Οι περισσότερες εξ' αυτών διαθέτουν επίσης άλλα τεχνητά ή φυσικά γλυκαντικά. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η γλυκύτητα των τελικών προϊόντων που διαθέτονται στην αγορά, καθώς κυρίως στη κρυσταλλική μορφή της στέβιας η αναλογία στέβιας – ζάχαρης (μέτρηση γλυκύτητας) ποικίλει, από 1:3 (1 μέρος στέβια αντιστοιχεί σε 3 μέρη ζάχαρη), 1:2 ως 1:1. Αυτό συμβάλει στη τιμή του τελικού προϊόντος που βρίσκεται διαθέσιμο στο ράφι, ενός σημαντικού παράγοντα που επηρεάζει την επιλογή του τελικού καταναλωτή. Έτσι, η τιμή και η προέλευση του τελικού προϊόντος, η αναλογία γλυκύτητας, η ποικιλία των διαθέσιμων προϊόντων στο ράφι και η μεγαλύτερη χρονικά παρουσία άλλων εταιρειών στην αγορά, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του καταναλωτή, αλλά και τη δύναμη του ανταγωνισμού, που μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια προς υψηλή. Επίσης, η προβολή μέσω διαφήμισης σε τηλεοπτικά μέσα εταιρειών με προϊόντα στέβιας, ή και άλλες γλυκαντικές ουσίες αυξάνεται διαρκώς, μία τάση που ο συνεταιρισμός δεν δύναται προς το παρόν να ακολουθήσει λόγω κόστους. Η δύναμη βεβαίως του ανταγωνισμού έχει προοπτικές αλλαγής προς όφελος του συνεταιρισμού, καθώς τα ελληνικά προϊόντα συνεχώς κερδίζουν έδαφος στην εγχώρια αγορά, τα αγροτικά προϊόντα από ευρωπαϊκό έδαφος έναντι προϊόντων προερχόμενα εκτός Ευρώπης, ομοίως και η στέβια έναντι άλλων γλυκαντικών ουσιών. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εκτός Ελλάδας ο ανταγωνισμός είναι ακόμα πιο ισχυρός, καθώς οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα έχοντας εξασφαλίσει τη προαπαιτούμενη καλλιέργεια μέσω συμφωνιών για εισαγωγές ξερών φύλλων στέβιας, έχουν διαθέσει χρόνο και πόρους στην επεξεργασία, έρευνα και καινοτομία προς συνεχή ανάπτυξη προϊόντων και βέλτιστων οικονομικά μεθόδων επεξεργασίας της πρώτης ύλης. Έτσι, διαθέτουν υπεροχή έναντι του συνεταιρισμού σε μέγεθος και ανεπτυγμένων δικτύων, προσφέροντας όμως μόνο επεξεργασία σε ευρωπαϊκό έδαφος.

3.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

3.2.1 Γενικά στοιχεία συνεταιρισμού

Ο αγροτικός συνεταιρισμός στέβιας ιδρύθηκε το έτος 2012 και δραστηριοποιείται στην νομό Φθιώτιδας με έδρα τη Λαμία. Απαρτίζεται από 87 μέλη, με συνολική καλλιεργήσιμη έκταση περί τα 400 στρ. αποκλειστικά με στέβια. Η πλειοψηφία των μελών-αγροτών είναι πρώην καπνοπαραγωγοί και το υπόλοιπο μέρος αυτών αγρότες άλλων καλλιεργειών, όπως βαμβάκι, σιτηρά.

Το μικροκλίμα της Φθιώτιδας προσδίδει στην περιοχή ιδανικές συνθήκες καλλιέργειας για τη στέβια, καθώς προσομοιάζει τις συνθήκες αυτές με τις περιοχές που παραδοσιακά καλλιεργείται το φυτό. Τα υψηλά ποσοστά υγρασίας, η υψηλές θερμοκρασίες το καλοκαίρι και ο ήπιος χειμώνας υποβοηθούν στην αποδοτική καλλιέργεια στέβιας. Εκμεταλλεόμενοι αυτές τις συνθήκες και με τη βοήθεια των τεσσάρων γεωπόνων, τα μέλη καλλιεργούν στέβια, αποξηραίνουν τα φύλλα της και ο συνεταιρισμός εμπορεύεται μία γκάμα προϊόντων που καλύπτει την ατομική αλλά και βιομηχανική χρήση. Οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού αναφέρονται εκτενέστερα παρακάτω.

Έτσι, η ομάδα των μελών-αγροτών μαζί με την επιχειρηματική ομάδα που απαρτίζουν τον συνεταιρισμό, προσφέρουν γλυκαντικά από το φυτό στέβια καλλιεργήσιμο σε ελληνικά εδάφη. Με τα προϊόντα που προσφέρει ο συνεταιρισμός επιθυμεί να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών σε Ελλάδα και εξωτερικό και να προσφέρει βιωσιμότητα στα μέλη του συνεταιρισμού, μέσω των συναλλαγών τους με αυτόν.

3.2.2 Σκοπός ίδρυσης και στόχοι συνεταιρισμού

Μία ομάδα πρώην καπνοπαραγωγών, ενώ σταμάτησε να καλλιεργεί καπνά λόγω της φθίνουσα πορείας του κλάδου αυτού στην Ελλάδα, αποφάσισε πως η στροφή προς ένα είδος συγγενικής καλλιέργειας, αυτό της στέβιας. Σκοπός ίδρυσης του συνεταιρισμού αποτελεί η προάσπιση των συμφερόντων των παραγωγών-μελών του μέσω εύρεσης εναλλακτικής καλλιέργειας έναντι αυτή του καπνού, προσφέροντας στους αγρότες ένα σταθερό εισόδημα από την καλλιέργεια στέβιας υπό οικονομικά συμφέρουσες συνθήκες. Η συλλογική καλλιέργεια και διάθεση προϊόντων υπό το πρίσμα του συνεταιρισμού, μειώνει το ρίσκο των παραγωγών στην αγορά και την εξάρτηση διάθεσης των τελικών προϊόντων τους. Έτσι, ο σκοπός του συνεταιρισμού υλοποιείται μέσω παραγωγής γλυκαντικών στέβιας χαμηλού θερμιδικού δείκτη και διάθεσής τους προς τους καταναλωτές.

Ο σκοπός του συνεταιρισμού, όπως αυτός αναφέρεται στο Άρθρο 3 του καταστατικού του είναι ο εξής: «Ο Συνεταιρισμός αποσκοπεί, με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων μελών του στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιοκτήτης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

Το όραμα του συνεταιρισμού είναι «να ακολουθούν ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι υγιεινή διατροφή και να μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα των τροφών που καταναλώνουν χρησιμοποιώντας τη στέβια».

Ενώ η αποστολή του «να παράγει υψηλής ποιότητας και εξαιρετικής γεύσης προϊόντα στέβιας».

Στόχοι του συνεταιρισμού αποτελούν:

- Η εξασφάλιση σταθερής διάθεσης φύλλων στέβιας των αγροτών-μελών προς τον συνεταιρισμό.
- Η εξασφάλιση σταθερής τιμής προς τους παραγωγούς-μέλη για την παραδοτέα ύλη.
- Η εξασφάλιση διάθεσης των τελικών προϊόντων με συμφέρουσες συμφωνίες προς οικονομικό όφελος του συνεταιρισμού και των μελών του.

- Ο εφοδιασμός των μελών με εισροές χαμηλού κόστους, όπως λίπασμα, φυτόχωμα και πλαστικά επιστρώματα των λεκανών ανάπτυξης.
- Το μειωμένο κόστος παραγωγής σε επίπεδο καλλιέργειας.
- Η συνεχής εκπαίδευση των παραγωγών του συνεταιρισμού σε ορθές καλλιεργητικές τεχνικές για ποιοτική και ποσοτική παραγωγή.
- Η υψηλότερη απόδοση των φυτών αυξάνοντας την πυκνότητα φύλλων ανά στρέμμα μέχρι το έτος 2017.
- Η ανάπτυξη τριών αγορών μέχρι το τέλος του 2017, σε Ελβετία, Γαλλία και Βέλγιο, όπου ο συνεταιρισμός διατηρεί ήδη σχέσεις συνεργασίας.
- Η συνεργασία με επιχειρήσεις σε Ελλάδα (green cola – χονδρική και λιανική) και σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές αντιστοίχως, όπως Γερμανία, Ολλανδία και Μεγάλη Βρετανία μέχρι το 2017.
- Βραχυπρόθεσμα για το έτος 2017, επίπεδο μισού εκατ. ευρώ κύκλου εργασιών με κερδοφορία της τάξεως του 12-14%, μέσω αύξησης πωλήσεων και καλλιεργήσιμων εκτάσεων της τάξης των 500 στρεμμάτων.
- Κτηριακές επενδύσεις και επενδύσεις μηχανημάτων για συλλογή και αποφύλλωση στέβιας, με χρηματοδότηση της τάξεως του 65% από ευρωπαϊκό πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης.
- Τετραετές επενδυτικό πλάνο για εργοστασιακή μονάδα μεταποίησης φύλλων στέβιας μέχρι το έτος 2020, που περιλαμβάνει κατασκευαστική μελέτη, οικονομική μελέτη, έρευνα σχετικά με την εκχύλιση φύλλων στέβιας σε συνεργασία με πανεπιστήμια του εξωτερικού.

3.2.3 Πόροι

Οι πόροι του συνεταιρισμού καθορίζουν τις δραστηριότητές του, τη λειτουργία του, αποτελούν σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου του και μπορούν να διαχωριστούν σε απτούς και άυλους. Οι πόροι επιτρέπουν στον συνεταιρισμό να οργανώσει τις δραστηριότητές του, ώστε να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία σε μέλη και πελάτες, να αποκτήσει πρόσβαση σε αγορές, να αναπτύξει και να υποστηρίξει σχέσεις με τμήματα της αγοράς.

Απτοί πόροι:

- Φυσικοί απτοί πόροι αποτελούν τα μέλη του συνεταιρισμού, το εργατικό δυναμικό που βοηθούν στην καλλιέργεια, επεξεργασία των φύλλων στέβιας και συσκευασία τελικών προϊόντων, οι τέσσερις γεωπόνοι (τρεις εκ των οποίων είναι μέλη του συνεταιρισμού) και η επιχειρηματική μονάδα που αποτελείται από δέκα άτομα.
- Καλλιεργήσιμες εκτάσεις, περί τα 400 στρέμματα συνολικά και πέντε θερμοκήπια με σύστημα υδρολίπανσης για το πρώτο στάδιο ανάπτυξης των σπορόφυτων.
- Τεχνολογικοί πόροι, όπως μηχανολογικός εξοπλισμός για όργωμα εδάφους, για την πρώτη ανάπτυξη των σπόρων στέβιας, μεταφύτευσης σπορόφυτων κ.α. που διαθέτουν τα μέλη του συνεταιρισμού και συστήματα παρακολούθησης των καλλιεργειών «Sensor Monitoring» και ιπτάμενα μέσα παρακολούθησης, μηχανήματα μεταφοράς ξερών φύλλων στέβιας, φούρνος-ξηραντήριο που διαθέτει ο συνεταιρισμός.
- Κτιριακές εγκαταστάσεις, όπως γραφεία και αποθήκες προς φύλαξη ξερών φύλλων στέβιας και έτοιμων προϊόντων.



Εικόνα 1, 2: θερμοκήπιο πρώτης ανάπτυξης με σύστημα υδρολίπανσης και μεταφύτευση σπορόφυτων.

- Χρηματοοικονομικοί πόροι, συγκέντρωση κεφαλαίου από τα μέλη του συνεταιρισμού για κάλυψη οικονομικών αναγκών προς τυχόν ανάγκες που προκύπτουν για επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό κ.α.

Άυλοι πόροι:

- Οργάνωση διακυβέρνησης συνεταιρισμού με πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), τριμελές Εποπτικό Συμβούλιο και Διευθυντή, υποστηριζόμενο από επιχειρηματική ομάδα.
- Συνεργασίες με φαρμακοβιομηχανίες σε Γαλλία και Γερμανία με την απαιτούμενη τεχνογνωσία προς επεξεργασία των ξερών φύλλων στέβιας, με πανεπιστήμια εξωτερικού και Ελλάδας για ανάπτυξη προϊόντων με στέβια και ενσωμάτωση τεχνογνωσίας επεξεργασίας των φύλλων εντός του συνεταιρισμού, συνεργασίες με εταιρεία διανομής των τελικών προϊόντων στέβιας.
- Συνεργασίες με αγροτικούς συνεταιρισμούς και άλλες εταιρείες μέσω προσέγγισής τους από το τμήμα πωλήσεων, με στόχο το λανσάρισμα διατροφικών προϊόντων και ποτών με γλυκαντικά από στέβια.
- E-shop για άμεση παραγγελία γλυκαντικών στέβιας και συνεργασία με δύο εταιρείες διανομής για περιοχές εκτός των Νομών Φθιώτιδας και Λαρίσης.
- Λογισμικό «Open Data» για την καταγραφή λεπτομερειών καλλιέργειας προς παρακολούθηση αποτελεσμάτων (υγρασία εδάφους, ασθένειες, λίπανση, κ.α.) και βελτίωση καλλιεργητικών πρακτικών σύμφωνα με τις αποδόσεις.
- Εμπορική ονομασία των τελικών προϊόντων του συνεταιρισμού.
- Τμήμα μάρκετινγκ για την προώθηση των τελικών προϊόντων.
- Κουλτούρα συνεργασίας που περιλαμβάνει την υποστήριξη των μελών για τις δράσεις ενδυνάμωσης της θέσης των τελικών προϊόντων στην αγορά, επιθυμία για συνεχή ενημέρωση σχετικά με σύγχρονες καλλιεργητικές πρακτικές. Αυτό έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση των αποτελεσμάτων και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του συνεταιρισμού, γεγονός που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα καλλιέργειας σε επίπεδο μελών. Τέλος, σεβασμός στα μέλη και σε κάθε είδους στήριξη (οικονομική, πρακτική) που αυτά παρέχουν στις δράσεις του συνεταιρισμού.

3.2.4 Δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού είναι οι εξής:

- Καλλιέργεια στέβιας και εμπορία τελικών προϊόντων.

Η επεξεργασία των ξερών φύλλων στέβιας πραγματοποιείται από συνεργαζόμενες φαρμακευτικές ευρωπαϊκές εταιρείες. Τα προϊόντα του συνεταιρισμού διαχωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, την κρυσταλλική, την καθαρή, την υγρή, τα χάπια και τα ξηρά φύλλα στέβιας. Η κρυσταλλική στέβια που περιέχει γλυκοζίτες στεβιόλης και ερυθριτόλη αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος τελικών προϊόντων του συνεταιρισμού με συνολική ετήσια παραγωγή περί τους 200 τόνους. Ο συνεταιρισμός την εμπορεύεται σε δύο διαφορετικές μορφές, σε συσκευασία με 40 φακελάκια των 2 γρ. και σε μεγαλύτερες συσκευασίες των 300γρ., 600γρ. και 900 γρ.



Εικόνα 3, 4: Συσκευασίες 900, 600, 300 γραμμαρίων και φάκελοι.

Η κρυσταλλική στέβια είναι σε αναλογία 1:3 (αναλογία γλυκύτητας, ένα μέρος στέβιας αναλογεί σε τρία μέρη ζάχαρης) στα συσκευασμένα προϊόντα και σε αναλογίες 1:1, 1:2, 1:3, 1:5 για βιομηχανική χρήση, ενώ κατά την εκχύλιση και τη κρυσταλλοποίησή της δεν χρησιμοποιούνται χημικά (εκχύλιση με νερό). Η καθαρή στέβια, που προορίζεται για βιομηχανική χρήση σε αναλογία 1:300 (300 φορές πιο γλυκιά από τη ζάχαρη), η διαδικασία εκχύλισης πραγματοποιείται με νερό εξίσου και η ετήσια παραγωγή της ανέρχεται περί τους 20 τόνους ετησίως. Η εμπορεύσιμη υγρή μορφή του γλυκαντικού στέβιας μπορεί να παραχθεί κατά παραγγελία, αναλόγως με τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη, σε διαφορετικές αναλογίες γλυκύτητας. Τα χάπια είναι σε αναλογία 1:1 και η διαδικασία εκχύλισης πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο. Τέλος, τα εμπορεύσιμα φύλλα στέβιας μπορούν να συνοδευτούν από πιστοποιητικό βιολογικής καλλιέργειας, καθώς οι παραγωγοί για το συγκεκριμένο προϊόν

δεν χρησιμοποιούν λιπάσματα, αλλά μέσω αμειψισποράς για την εδαφική ενίσχυση.

- Ανάπτυξη δικτύου διάθεσης πανελλαδικά για χονδρική και λιανική πώληση, μέσω συνεργασίας βιομηχανιών τροφίμων και ποτών (ΑΦΟΙ Χαϊτογλου, Μανδρέκας Α.Ε., Όλυμπος, Γεωδή, κ.α.), επιχειρήσεις HORECA και καταστημάτων λιανικής πώλησης (Α.Β. Βασιλόπουλος, Yolenis, Φαρμακεία, κ.α.), αντίστοιχα, του τμήματος πωλήσεων και της συνεργασίας με εταιρείες διανομής. Οι συνεργασίες του συνεταιρισμού με στόχο τη λιανική πώληση κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο επί των πωλήσεων.
- Ανάπτυξη διεθνών αγορών μέσω του τμήματος πωλήσεων και των συμμετοχών σε διεθνείς εκθέσεις τροφίμων και ποτών (π.χ. Sial, Παρίσι). Ο συνεταιρισμός στοχεύει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη ευρωπαϊκών αγορών, λόγω ρευστού πολιτικοοικονομικού καθεστώτος στην Ελλάδα. Τα φύλλα στέβιας παράγονται, όπως έχει αναφερθεί, εντός Ελλάδας, ενώ ο συνεταιρισμός στοχεύει παγκοσμίως.
- Συνεργασία με ελληνικό πανεπιστήμιο για έρευνα ανάπτυξης αφεισημάτων και ποτών με στέβια και βότανα από την εταιρεία «Έζα». Τόσο η στέβια, όσο και τα βότανα θα προμηθεύονται από τον συνεταιρισμό, όπου και θα καλλιεργούνται.
- Προώθηση προϊόντων, προώθηση ευρωπαϊκής – ελληνικής προέλευσης φύλλων στέβιας (το μοναδικό προϊόν παραγόμενο επί ευρωπαϊκού εδάφους) και αναλογίας γλυκύτητας των τελικών προϊόντων (1:3 και 1:300, σε αντίθεση με άλλα γλυκαντικά στέβιας με μικρότερη αναλογία), μέσω συνεντεύξεων, αφιερωμάτων στον τύπο και social media ως μέσο διαφήμισης, εκτός της συμμετοχής σε εκθέσεις.
- Καλύτερη εκμετάλλευση των αγροτικών μηχανημάτων που διαθέτουν τα μέλη του συνεταιρισμού και ενοικίαση τυχόν μηχανημάτων που τα μέλη δεν διαθέτουν από άλλους αγρότες, μέσω του προγράμματος ενοικίασης αγροτικών μηχανημάτων “mermix.gr”.
- Οι παραπάνω δράσεις υποστηρίζονται από το ισχύον μοντέλο διακυβέρνησης αυτού, σύμφωνα με το οποίο, το πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο χαράζει στη στρατηγική του συνεταιρισμού μέσω προτάσεων

που έχουν τεθεί στις Γενικές Συνελεύσεις από τον Διευθυντή. Το μοντέλο διακυβέρνησης του συνεταιρισμού αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω.

- Μέλος της EUSTAS (European Stevia Association), του οργανισμού που υποστηρίζει την έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία για την καλλιέργεια και τα προϊόντα στέβιας σε συνεργασία με πανεπιστήμια, ευρωπαϊκούς φορείς και άλλες υποστηρικτικές και προωθητικές δράσεις.

3.2.5 Αλυσίδα Αξίας

Ακολουθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας των γλυκαντικών στέβιας που παράγει ο συνεταιρισμός και η απεικόνισή του ακολουθεί στο διάγραμμα 13. Για το στάδιο της σποράς, ο συνεταιρισμός για κάθε έτος προγραμματισμένης σποράς προμηθεύεται σπόρους από Η.Π.Α και Καναδά. Οι σπόροι από την ωρίμανση των καλλιεργούμενων φυτών του συνεταιρισμού δεν αποθηκεύονται για μελλοντική σπορά. Έως και φέτος, η προμήθεια των σπόρων γίνεται κάθε έτος, καθώς πραγματοποιούνταν δοκιμές σχετικά με την ποικιλία στο μεγαλύτερο τμήμα των εκτάσεων. Αντίστοιχα, η προμήθεια των αναλώσιμων για τα σπορόφυτα, όπως φυτόχωμα, φελιζόλ, πλαστικά επιστρώματα για τις λεκάνες ανάπτυξης, κ.α., πραγματοποιείται ετήσια και αναλογικά με τους σπόρους. Καθώς η καλλιεργήσιμη ποικιλία καθορίστηκε και το φυτό είναι πολυετές, στο μέλλον νέα σπορά θα πραγματοποιείται περίπου κάθε 4 έτη. Στην αγορά αναλώσιμων από τον συνεταιρισμό δαπανάται σημαντικό τμήμα κεφαλαίου και επιμερίζεται στα 4 έτη «ζωής» του φυτού. Πριν την προμήθεια πραγματοποιείται έρευνα για τις αποδόσεις της εκάστοτε ποικιλίας, τόσο σε απόδοση φυλλώματος, όσο και για την απόδοση σε γλυκοζίτες, με στόχο υψηλά ποσοστά απόδοσης ανά στρέμμα και εξασφάλιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες του συνεταιρισμού. Επίσης, πραγματοποιείται έρευνα αγοράς σχετικά με τις τιμές των αναλώσιμων που αναφέρθηκαν παραπάνω, με στόχο τη μείωση κόστους αυτού του είδους των εισροών, υπό τον συντονισμό της Διεύθυνσης. Εκτός από την έρευνα αγοράς σχετικά με τα αναλώσιμα, η συλλογική διαπραγματευτική δύναμη των μελών συμβάλει στην εξασφάλιση καλύτερης προσφοράς. Στο πρώτο τμήμα της αλυσίδας αξίας συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα πετρελαίου για τη χρήση των μηχανημάτων σποράς, αλλά και για τα επόμενα στάδια.

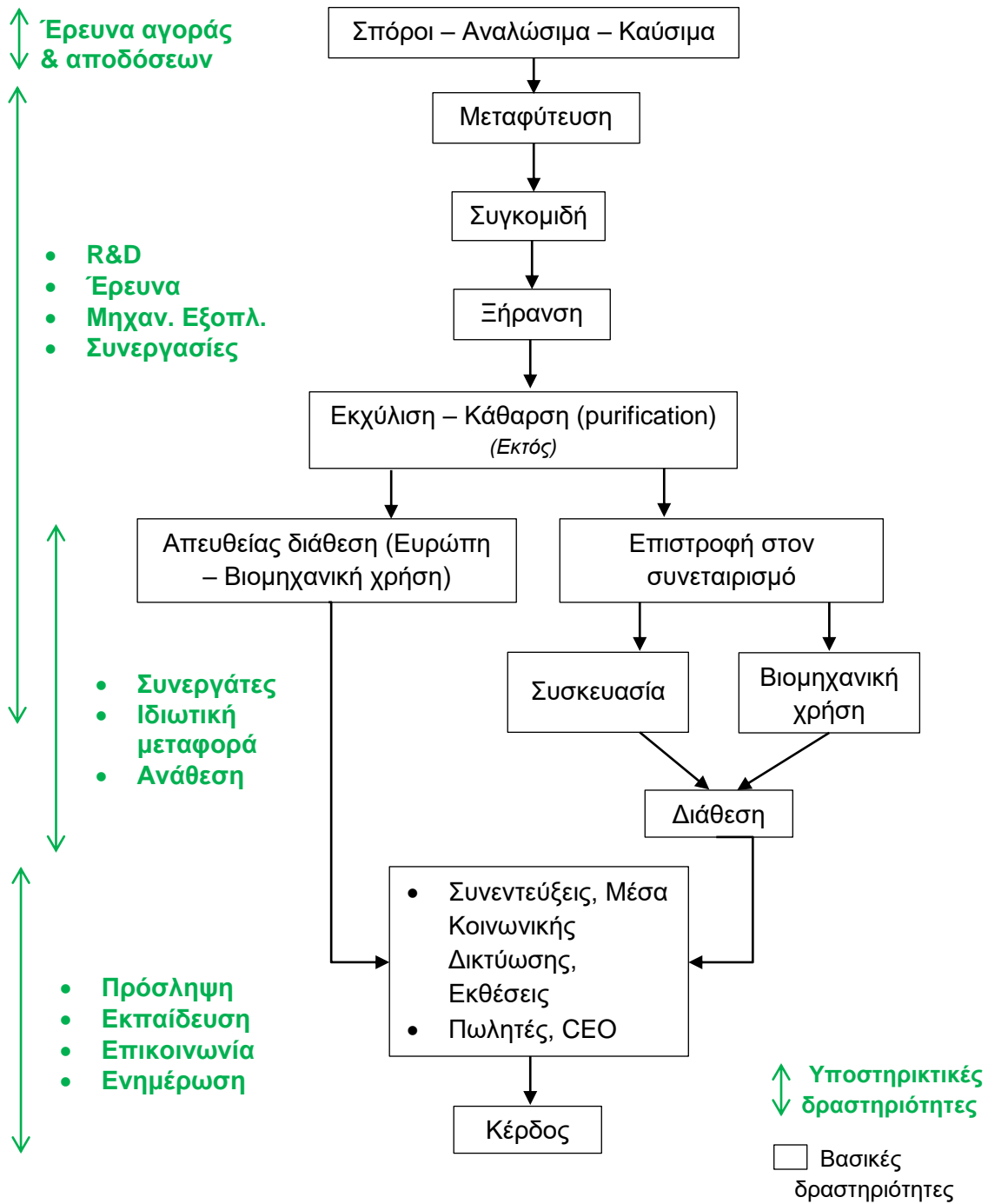
Ακολουθεί η ανάπτυξη των σπορόφυτων σε θερμοκήπια με συστήματα υδρολίπανσης και η παρακολούθηση των συνθηκών πραγματοποιείται καθημερινά. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η μεταφύτευση των σπορόφυτων και η καλλιέργεια των εκτάσεων, ενώ οι καλλιεργητικές τεχνικές που απαιτούνται κατά τη διάρκεια αυτής, πραγματοποιούνται με τη βοήθεια γεωπόνων, εργατών και μηχανημάτων. Η επίβλεψη των καλλιεργειών

πραγματοποιείται αντιστοίχως με την βοήθεια των ίδιων ατόμων, αλλά και με τεχνολογικά μέσα, όπως ιπτάμενων μέσων βιντεοσκόπησης, επιτρέποντας την άμεση παρακολούθηση των συνθηκών υγρασίας και τυχόν ασθενειών εξοικονομώντας χρόνο. Εξασφαλίζεται η σταθερή ποιότητα των φύλλων, άρα και η σταθερή ποιότητα των τελικών προϊόντων προσδίδοντας αξία σε αυτά. Τα ελληνικά, ευρωπαϊκά εδάφη στα οποία καλλιεργείται η στέβια του συνεταιρισμού, προσδίδουν στα τελικά προϊόντα προστιθέμενη αξία, καθώς είναι η σχεδόν η μοναδική καλλιεργήσιμη στέβια επί ευρωπαϊκού εδάφους και παρέχεται δυνατότητα ιχνηλασιμότητας για κάθε στάδιο παραγωγής. Κατά την ανάπτυξη των φυτών βασικό κόστος για τον συνεταιρισμό σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί η απομάκρυνση ζιζανίων, η οποία απαιτείται κάθε 15 ημέρες. Πραγματοποιείται έρευνα για την εύρεση εναλλακτικών μεθόδων καταπολέμησης των ζιζανίων, όπως πλαστικό φύλλο επίστρωσης στις εκτάσεις για την εμπόδιση ανάπτυξής τους. Αυτό θα εφαρμόζεται το πρώτο έτος ανάπτυξης για να εξασφαλιστούν τα απαραίτητα θρεπτικά στοιχεία προς ανάπτυξη της στέβιας, ενώ το ριζικό της σύστημα είναι ακόμα ευαίσθητο. Η συγκομιδή πραγματοποιείται με τους ίδιους φυσικούς πόρους και τον αντίστοιχο μηχανολογικό εξοπλισμό. Έπειτα τα φύλλα μεταφέρονται στο ξηραντήριο του συνεταιρισμού, όπου η ξήρανση των φύλλων πραγματοποιείται στους φούρνους του συνεταιρισμού. Οι συνθήκες αποξηράνσης που ακολουθούνται συμβάλουν στην ποιότητα των τελικών προϊόντων. Έτσι, ολοκληρώνεται η δομή της αλυσίδας αξίας για την πρώτη φάση επεξεργασίας των φύλλων στέβιας, το κόστος των διαδικασιών που ακολουθούνται υπολογίζεται περίπου ένα ευρώ / κιλό ξερών φύλλων.

Η εκχύλιση και «κάθαρση» (purification) του εκχυλίσματος πραγματοποιείται εκτός συνεταιρισμού, σε συνεργασία με μεγάλες φαρμακοβιομηχανίες σε Γερμανία και Γαλλία, που διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και προσδίδουν αξία στα τελικά προϊόντα, μέσω του τρόπου εκχύλισης (χωρίς χημικά) και της σταθερής ποιότητας αυτών. Έτσι, είναι απαραίτητη η μεταφορά από και προς τον συνεταιρισμό για το 20% του επεξεργασμένου προϊόντος. Η συσκευασία πραγματοποιείται εντός του συνεταιρισμού και είναι υπό την ευθύνη ενός εργαζόμενου. Έτσι, προστίθεται αξία στο τελικό προϊόν, καθώς μέσω της επωνυμίας και της ένδειξης

ελληνικού προϊόντος ικανοποιεί την καταναλωτική τάση εγχώριων και ευρωπαϊκών προϊόντων. Από το ποσοστό του προϊόντος που επιστρέφει στην Ελλάδα, περίπου το 30% συσκευάζεται και εξάγεται σε χώρες της Ε.Ε. Αντίστοιχα, περί το 70% από το 20% του συνόλου που επιστρέφει στην χώρα μας διατίθεται για βιομηχανική χρήση, σε καταστήματα λιανικής και άμεσα σε τελικούς καταναλωτές. Σε αυτό το ποσοστό εντάσσεται πώληση προϊόντων προς ιδιωτικές ετικέτες, σε ποσοστό περί το 20% του συνόλου των πωλήσεων εντός της χώρας. Η μεταφορά πραγματοποιείται από τον συνεταιρισμό για περιοχές εντός του νομού Φθιώτιδας, ενώ συνεργάζεται με μεταφορική εταιρεία για την κάλυψη των άλλων περιοχών. Το υπόλοιπο 80% των γλυκαντικών που δεν μεταφέρεται στον συνεταιρισμό, αλλά διαθέτεται απευθείας από τους συνεργάτες του στο εξωτερικό προς βιομηχανική χρήση, χωρίς να συνοδεύεται από την επωνυμία του οργανισμού. Οι πληροφορίες για τις πιθανές αγορές συλλέγονται από τον Διευθυντή και την επιχειρηματική ομάδα, με στόχο να εξασφαλίσουν σταθερή διάθεση των γλυκαντικών στέβιας, αξιοποιώντας την γνώση τους και επιτρέποντας στα μέλη να αφιερώσουν χρόνο στο καλλιεργητικό τμήμα της αλυσίδας. Η συνεργασία με επιχειρήσεις για βιομηχανική χρήση των γλυκαντικών αξιοποιούν την συμπληρωματικότητα της στέβιας με άλλα προϊόντα διατροφής, προσφέροντας λύσεις στο καταναλωτικό κοινό και διευρύνουν τις επιλογές διάθεσης των τελικών προϊόντων του συνεταιρισμού εξασφαλίζοντάς του αναπτυσσόμενη πορεία.

Η επιχειρηματική ομάδα έχει δημιουργηθεί για την στήριξη των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού σχετικά με την ανάπτυξη δικτύου, των μέσων προβολής των προϊόντων, την επικοινωνία με τους πελάτες και την ενημέρωση τόσο των πελατών, αλλά και του Διευθυντή για την πορεία των πωλήσεων. Τα μέσα προβολής που έχουν επιλεγεί είναι οι συνεντεύξεις στον τύπο, η συμμετοχή σε εκθέσεις τροφίμων και ποτών και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το σύνολο των παραπάνω δραστηριοτήτων υποστηρίζεται από το Διευθυντή του συνεταιρισμού, με τελικό στόχο τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία στο καταναλωτικό κοινό και την πρόσληψη αυτής από τα μέλη.



Διάγραμμα 13: Αλυσίδα αξίας συνεταιρισμού.

3.2.6 Φόρμουλα Κέρδους

Με στόχο την μελέτη των αποτελεσμάτων του τρόπου λειτουργίας του συνεταιρισμού, εξετάστηκαν οι ισολογισμοί των τριών ετών λειτουργίας του. Παρακάτω παρουσιάζονται δείκτες για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, δείκτες περιθωρίου κέρδους, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας, ρευστότητας της επιχείρησης και σύνθεση ενεργητικών στοιχείων.

Για την μελέτη αποδοτικότητας της επιχείρησης μελετήθηκαν δύο αριθμοδείκτες, η απόδοση λειτουργίας και η απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Ο αριθμοδείκτης απόδοσης λειτουργίας ή βιομηχανική αποδοτικότητα αποτελεί είδος αξιολόγησης και ελέγχου της διοίκησης, καθώς μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Υπολογίζει τα λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης σε σχέση με την περιουσία της και εκφράζεται ως εξής:

- Απόδοση Λειτουργίας= $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων και τόκων}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \%$

Κατά το έτος 2013, οι πωλήσεις του συνεταιρισμού ήταν μηδενικές και έτσι το αρνητικό μέγεθος των μερικών αποτελεσμάτων δημιουργείται από τον υπολογισμό των εξόδων διοικητικής λειτουργίας εντός της λογιστικής χρήσης. Η περαιτέρω μείωση του δείκτη στο επόμενο έτος οφείλεται στην αύξηση του συνόλου του ενεργητικού σε συνδυασμό με μεγαλύτερο ύψος εξόδων διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης, ενώ κατά το τελευταίο υπό εξέταση έτος παρατηρείται τάση ανάκαμψης.

Πίνακας 4: Δείκτης απόδοσης λειτουργίας συνεταιρισμού, 2013-2015.

ΈΤΟΣ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
2013	-7,41%
2014	-32,64%
2015	-19,32%

Ακολουθούν οι υπόλοιποι δείκτες που μελετήθηκαν και οι τύποι σύμφωνα με τους οποίους υπολογίστηκαν είναι οι εξής:

- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων= $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}} \%$

- Περιθώριο Μικτού Κέρδους = $\frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \%$
- Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους = $\frac{\text{Λειτουργικό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \%$
- Περιθώριο Καθαρού Κέρδους = $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \%$
- Ταχύτητα Κυκλοφορίας Πάγιου Ενεργητικού = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}$
- Ταχύτητα Κυκλοφορίας Σ. Ενεργητικού = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$
- Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων = $\frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Μέσο απόθεμα προϊόντων}}$
- Ημέρες Παραμονής Αποθεμάτων = $\frac{365 \text{ ημέρες}}{\text{Ταχύτητα Κυκλοφ. Αποθεμάτων}}$
- Ταχύτητα Εισπράξεως Απαιτήσεων = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μ.ο. Εισπρακτέων λογαριασμών}}$
- Ημέρες Εισπράξεως Απαιτήσεων = $\frac{365 \text{ ημέρες}}{\text{Ταχύτητα Εισπράξεως Απαιτήσεων}}$
- Ταχύτητα αποπληρωμής υποχρεώσεων = $\frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Μ.ο. Υποχρεώσεων}}$
- Ημέρες αποπληρωμής υποχρεώσεων = $\frac{365 \text{ ημέρες}}{\text{Ταχύτητα Αποπ. Υποχρεώσεων}}$
- Γενική Ρευστότητα = $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$
- Άμεση Ρευστότητα = $\frac{\text{Διαθέσιμα + Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης, παρέχει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της χρήσης των μετοχικών κεφαλαίων. Οι αρνητικές τιμές του δείκτη οφείλονται στις ζημιές των τριών ετών λειτουργίας του συνεταιρισμού και η μειούμενη πορεία του οφείλεται στη μείωση του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων, καθώς μειώθηκαν τα μέλη του συνεταιρισμού. Μελλοντικά, αναμένεται αυξητική πορεία για τον υπό εξέταση δείκτη, κυρίως λόγω αύξησης των πωλήσεων και των καθαρών κερδών. Ο αριθμοδείκτης

μικτού περιθωρίου κέρδους εκφράζει την πολιτική τιμών της επιχείρησης, κατά πόσο είναι σε θέση εκείνη να ανταπεξέλθει σε μία ενδεχόμενη αύξηση κόστους των προς διάθεση προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους δείχνει το ποσοστό κάλυψης του κόστους παραγωγής από τις πωλήσεις που πραγματοποιεί. Το λογιστικό έτος 2013 δεν πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις, όπως ήδη προαναφέρθηκε, έτσι δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός του δείκτη. Το λογιστικό έτος 2014, ο συνεταιρισμός κάλυπτε το κόστος παραγωγής κατά 7,5% από τις πωλήσεις του. Επίσης, η αρνητική τιμή του μικτού περιθωρίου κέρδους για τη χρήση 2015 οφείλεται στο υψηλότερο ποσό κόστους πωληθέντων συγκριτικά με το ύψος πωλήσεων του συνεταιρισμού. Στο κόστος πωληθέντων της χρήσης του 2015 εντάσσονται δείγματα προϊόντων που διαθέτονται δωρεάν ως πολιτική προώθησης των προϊόντων του συνεταιρισμού. Ακολουθώντας, ο αριθμοδείκτης περιθωρίου λειτουργικού κέρδους περιγράφει το ποσοστό κέρδους που μπορούν να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης από την πώληση των προϊόντων της. Το έτος 2014 ο δείκτης ανήλθε περί το -60%, ενώ το επόμενο έτος περί το -20%. Η βελτιωμένη εικόνα του δείκτη που μελετά το λειτουργικό περιθώριο κέρδους για τη λογιστική χρήση του 2015, οφείλεται στην ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεων κατά 177% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, ξεπερνώντας τις 80.000 ευρώ. Ο αριθμοδείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους περιγράφει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει η επιχείρηση από τις πωλήσεις της και ακολουθεί την πορεία του περιθωρίου για το λειτουργικό κέρδος του συνεταιρισμού.

Ο δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας του Πάγιου Ενεργητικού εκφράζει το βαθμό εκμετάλλευσης των πάγιων περιουσιακών στοιχείων για την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας προς διάθεση. Ο συνεταιρισμός δεν παρουσιάζει κανένα πάγιο στοιχείο για την πρώτη λογιστική χρήση. Τα πάγια στοιχεία του αυξάνονται κατά περίπου 400 ευρώ στις δύο επόμενες λογιστικές χρήσεις. Η ιδιαίτερη αύξηση του δείκτη εκμετάλλευσης των πάγιων στοιχείων του συνεταιρισμού οφείλεται κυρίως στη σημαντική αύξηση των πωλήσεων για τη λογιστική χρήση 2015 σε σύγκριση με την προηγούμενη και στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των πάγιων στοιχείων βρίσκεται υπό την ιδιοκτησία των μελών. Μελλοντικά, αναμένεται ιδιαίτερη μεταβολή του δείκτη, καθώς ο συνεταιρισμός

σκοπεύει στην επένδυση εργοστασίου επεξεργασίας φύλλων στέβιας. Ο δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Συνόλου Ενεργητικού εκφράζει το βαθμό χρησιμοποίησης του συνόλου του ενεργητικού της για την πραγματοποίηση των πωλήσεων. Όπως περιγράφεται στον πίνακα 5, η αύξηση του δείκτη για τη λογιστική χρήση του 2015 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος οφείλεται στην αύξηση των πωλήσεων, των αποθεμάτων και των απαιτήσεων. Επίσης, το ίδιο έτος ο δείκτης αγγίζει την μονάδα, καθώς η λογιστική αξία του συνόλου του ενεργητικού και των πωλήσεων κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα.

Η πτωτική πορεία της ταχύτητας κυκλοφορίας των αποθεμάτων, οφείλεται στην υψηλότερη ποσοστιαία μεταβολή της αξίας των αποθεμάτων συγκριτικά με το κόστος πωληθέντων. Τη λογιστική χρήση του 2014, τα αποθέματα πωλούνταν περίπου έξι φορές ανά χρήση, ενώ το επόμενο έτος περίπου 2 φορές. Αντιστρόφως ανάλογα μεταβάλλονται οι μέρες παραμονής αυτών, που για το έτος 2015 αυξάνονται και ανέρχονται περί τις 170 ημέρες. Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων καταγράφει τη σχέση μεταξύ απαιτήσεων και πωλήσεων μίας επιχείρησης. Η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων παρουσιάζει αυξητική πορεία, κυρίως λόγω της μικρότερης ποσοστιαίας μεταβολής των απαιτήσεων του συνεταιρισμού σε σύγκριση με αυτή των πωλήσεών της. Παρατηρείται πως οι ημέρες αποπληρωμής των υποχρεώσεων του συνεταιρισμού αυξήθηκαν για τη λογιστική χρήση του 2015, συγκριτικά με την προηγούμενη. Έτσι, ο συνεταιρισμός αποπληρώνει τις υποχρεώσεις του κατά μέσο όρο σε 260 ημέρες για το έτος 2015, ενώ πρέπει να σημειωθεί πως εισπράττει σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας περιγράφει το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκηση της επιχείρησης, με στόχο να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μία πιθανή δυσμενή εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Παρατηρείται πως ο δείκτης είναι άνω της μονάδας, λόγω μικρότερης αξίας των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, κυρίως προς προμηθευτές, συγκριτικά με το ύψος του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Αυτό αποτελεί ένδειξη της ικανότητας του συνεταιρισμού να ανταποκρίνεται στην πληρωμή των υποχρεώσεών του και συνάδει με την εικόνα των δεικτών ταχύτητας απαιτήσεων και υποχρεώσεων. Αντιστοίχως, ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας περιγράφει πόσες φορές τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της

εταιρείας καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 5, κατά τη λογιστική χρήση του 2015 παρουσιάστηκε ιδιαίτερη μείωση του δείκτη, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται κάτω της μονάδας. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία του συνεταιρισμού δεν επαρκούν προκειμένου να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις του. Ενδεχόμενο αποτέλεσμα αυτού αποτελεί η εξάρτηση του οργανισμού από μελλοντικές πωλήσεις για την εξασφάλιση επαρκούς ρευστότητας. Η διαφορά μεταξύ των δύο δεικτών ρευστότητας, έγκειται στα αυξημένα αποθέματα κατά τη χρήση του 2015.

Συμπερασματικά, με στόχο την επίτευξη πλεονάσματος ο συνεταιρισμός επικεντρώνεται στην αύξηση του επιπέδου πωλήσεων. Για την πραγματοποίηση αυτού του στοιχείου διαθέτει χρηματικούς πόρους στη διοικητική λειτουργία του συνεταιρισμού και στη λειτουργία διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο υποστηρίζει τον Διευθυντή, τους πωλητές και τις προωθητικές ενέργειες που απαιτούνται για την αύξηση των πωλήσεων. Ταυτόχρονα, δεν έχει μακροπρόθεσμες, δανειακές υποχρεώσεις και η άντληση των κεφαλαίων πραγματοποιείται από τα μέλη του. Τέλος, μπορεί και εισπράττει τις απαιτήσεις σε μικρότερο χρονικό διάστημα συγκριτικά με την αποπληρωμή υποχρεώσεων. Αυτό εξασφαλίζει στον συνεταιρισμό άμεση ρευστότητα, που όμως έχει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να καλύψει πιθανές επερχόμενες ανάγκες χρηματοδότησης δράσεών του.

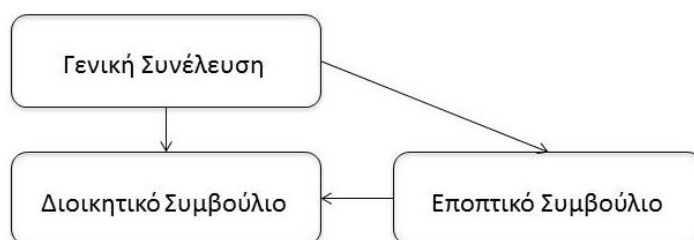
Πίνακας 5: Δείκτες αποδοτικότητας, περιθωρίου κέρδους, κυκλοφοριακής ταχύτητας, ρευστότητας και σύνθεση ενεργητικών στοιχείων του συνεταιρισμού, για τα έτη 2013-2015.

ΔΕΙΚΤΗΣ	ΈΤΗ		
	2013	2014	2015
ΑΠΟΔΟΣΗ Σ. ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-8%	-51,8%	-71,4%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-	7,5%	-1,8%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-	-60,9%	-19,6%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-	-64,4%	-20,8%
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛ. ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-	8,23	23,42
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛ. Σ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-	0,54	0,99
ΠΑΓΙΑ / Σ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (%)	-	6,5%	4,2%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ / Σ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (%)	100,0%	93,5%	95,8%
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	-	5,9	2,1
ΗΜΕΡΕΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	-	61,8	172,4
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	-	1,3	2,2
ΗΜΕΡΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	-	271,3	165,9
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	-	1,7	1,4
ΗΜΕΡΕΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	-	203,9	258,4
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	38,40	3,46	1,35
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	37,11	2,92	0,68

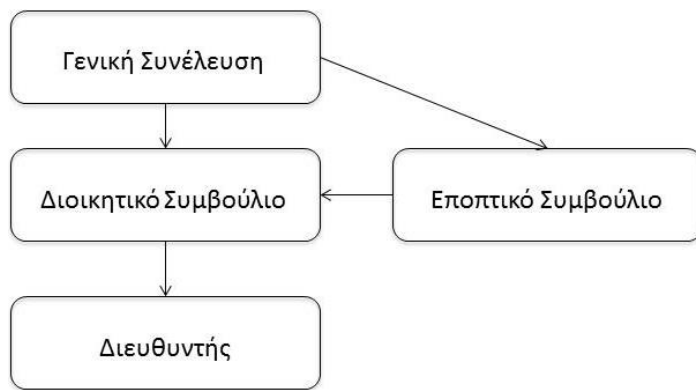
3.2.7 Διακυβέρνηση

Το μοντέλο διακυβέρνησης του συνεταιρισμού αποτελείται από τρία όργανα λήψης αποφάσεων, τη Γενική Συνέλευση, το πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, το τριμελές Εποπτικό Συμβούλιο και τον Διευθυντή του συνεταιρισμού. Ο Διευθυντής, προσλήφθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο ως εξωγενής παράγοντας (όχι μέλος) με σκοπό την επιχειρηματική διαχείρισή του. Ο ίδιος έγινε μέλος του συνεταιρισμού, αλλά πλέον δεν συμμετέχει στην καλλιέργεια στέβιας. Στο σύνολο των οργάνων λήψης αποφάσεων συμμετέχουν αποκλειστικά μέλη του συνεταιρισμού.

Κατά το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης υπάρχουν τα τρία προαναφερθέντα όργανα λήψης αποφάσεων και η εκ των προτέρων διαχείριση και έλεγχος όλων ή των περισσότερων αποφάσεων ανατίθεται στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, από τα μέλη αυτού. Αντιθέτως, κατά το εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο, το πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για στρατηγικές αποφάσεις και αποφάσεις πολιτικής που θα ακολουθήσει ο συνεταιρισμός. Ασκεί δηλαδή, εκ των προτέρων έλεγχο των αποφάσεων που θα ληφθούν, ενώ οι λειτουργικές αποφάσεις έχουν ανατεθεί στον Διευθυντή με τη μορφή επίσημης δικαιοδοσίας. Η Γενική Συνέλευση και το Εποπτικό Συμβούλιο λειτουργούν όμοια και στα δύο μοντέλα συνεταιριστικής διακυβέρνησης, έχοντας εκ των υστέρων δύναμη ελέγχου των αποφάσεων (Chaddad και Iliopoulos, 2013). Η μορφή των δύο μοντέλων περιγράφεται στα διαγράμματα που ακολουθούν.



Διάγραμμα 14: Παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης (Chaddad και Iliopoulos, 2013).



Διάγραμμα 15: Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης (Chaddad και Iliopoulos, 2013).

Το ισχύον μοντέλο συνεταιριστικής διακυβέρνησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα υβριδικό μοντέλο, μεταξύ του παραδοσιακού και εκτεταμένα παραδοσιακού μοντέλου διακυβέρνησης που παρατηρούνται συνήθως σε συνεταιρισμούς της Νότιας Ευρώπης. Έτσι, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου χαράζουν τη στρατηγική του λαμβάνοντας αποφάσεις σχετικά με τη μελλοντική του πορεία, έπειτα από προτάσεις του Διευθυντή. Ελέγχουν τις προτάσεις αυτές, τις επικυρώνουν και παρακολουθούν την πορεία τους. Ταυτόχρονα, ο Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του συνεταιρισμού, προτείνει τρόπο χειρισμού για καθημερινές επιχειρηματικές προκλήσεις, συνεργασίες, επικοινωνία μεταξύ συνεταιρισμού και μελών κ.α. Έτσι, το δικαίωμα εκτέλεσης των αποφάσεων παρέχεται στο Διευθυντή.

Αναλόγως με το κυβερνητικό μοντέλο που υιοθετείται από τον εκάστοτε συνεταιρισμό είναι σύνηθες να εμφανίζονται κόστη ιδιοκτησίας σε διαφορετικό βαθμό σημαντικότητας και αντιστρόφως. Αντιστοίχως, ανάλογα με τα κόστη ιδιοκτησίας με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος ο συνεταιρισμός, είναι δυνατό να υιοθετηθεί διαφορετικό κυβερνητικό μοντέλο προς έλεγχο και ελαχιστοποίησή τους (Chaddad και Iliopoulos, 2013). Στον υπό εξέταση συνεταιρισμό, λόγω της ποικιλίας μεγέθους καλλιεργήσιμων εκτάσεων και των επιπρόσθετων καλλιεργήσιμων ειδών των μελών, πέραν του φυτού στέβια εκτός συνεταιρισμού, είναι πιθανή η ύπαρξη ετερογένειας, όσον αφορά τα συμφέροντα και τις προτιμήσεις των μελών. Συγκεκριμένα, υπάρχουν μέλη που καλλιεργούν πέντε στρέμματα, το οποίο αποτελεί το ελάχιστο μέγεθος καλλιέργειας ανά μέλος για τον συνεταιρισμό. Ωστόσο, δεν προβλέπεται

ελάχιστη καλλιεργήσιμη έκταση από το καταστατικό του συνεταιρισμού. Κάποια μέλη που συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο καλλιεργούν περισσότερα στρέμματα, όπως 60 στρέμματα ο πρόεδρος του Δ.Σ., 50 στρέμματα ο αντιπρόεδρος κ.α. Ταυτόχρονα, κάποια μέλη δεν καλλιεργούν πλέον, χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι δεν θα καλλιεργήσουν στο μέλλον και έτσι τα ενεργά μέλη (δηλαδή τα μέλη που προμηθεύουν με στέβια τον συνεταιρισμό) σύμφωνα με δηλώσεις του προέδρου του Δ.Σ. ανέρχονται περί τα 70. Επίσης, όλα τα μέλη του συνεταιρισμού συμμετέχουν ισόποσα στη διαδικασία συγκέντρωσης κεφαλαίου για τυχόν επενδύσεις, ασχέτως αν καλλιεργούν εκτάσεις την αντίστοιχη περίοδο. Το παραπάνω ισχύει εφόσον τα μέλη συνεχίζουν να επιθυμούν να είναι μέλη του συνεταιρισμού. Κρίνεται σημαντικό να υπάρχει προσεκτικός σχεδιασμός οργανωτικών και κυβερνητικών κανόνων, αλλά και επικοινωνία των προθέσεων όλων των μελών, ώστε να προληφθούν τυχόν διαφωνίες, δυσaréσκεια ή δυσκολία στη συλλογική λήψη αποφάσεων, λόγω μη ευθυγράμμισης των στόχων μεταξύ των μελών ή μεταξύ ενός τμήματος των μελών και του συνεταιρισμού (Cook και Ιλιόπουλος, 1998). Η πρόληψη στα κόστη ελέγχου του διαχειριστή και λήψης αποφάσεων μπορεί να χαρακτηριστεί σημαντική για τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού, καθώς το μέγεθος συναλλαγών των μελών με τον συνεταιρισμό ποικίλει. Το τελευταίο μπορεί να αποτελεί τρόπο για κατεύθυνση της Διεύθυνσης προς όφελος των μελών με τη μεγαλύτερη ένταση συναλλαγής με τον συνεταιρισμό (Chaddad και Ιλιόπουλος, 2013), άρα επιρροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχοντας μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι μελών με μικρότερη καλλιεργήσιμη έκταση (Ιλιόπουλος και Hendrikse, 2009).

3.2.8 Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις:

Το έτος 2015, ο συνεταιρισμός είχε καταλήξει στη καλλιεργήσιμη ποικιλία στέβιας, σύμφωνα με την οποία η στρεμματική απόδοση φύλλων στέβιας είναι η επιθυμητή και τα τελικά προϊόντα έχουν την επιζητούμενη συγκέντρωση γλυκοζιτών στεβιόλης (όπως του ρεβαουδιοζίτη Α με 62,5% συγκέντρωση). Ταυτόχρονα, η υποστήριξη από καταρτισμένους γεωπόνους κατά τη καλλιέργεια αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων κατά τη καλλιέργεια. Στις εκτάσεις δεν χρησιμοποιούνται φυτοφάρμακα, καθώς στην Ευρώπη δεν έχει νομοθετηθεί άδεια χρήσης τους για καλλιέργεια στέβιας, γεγονός που υπερτερεί στην «φυσική» εικόνα του προϊόντος σε Ελλάδα και εξωτερικό. Επίσης, διατίθεται πιστοποιητικό βιολογικής καλλιέργειας για τα εμπορεύσιμα φύλλα στέβιας. Τα τελικά προϊόντα του συνεταιρισμού χαρακτηρίζονται από σταθερή ποιότητα και γλυκύτητα (1:3 για την κρυσταλλική μορφή στέβιας- ετικέτες λιανικής πώλησης στην αγορά), σε αντίθεση με ανταγωνιστικά προϊόντα, των οποίων συχνά η γλυκύτητα βρίσκεται σε μικρότερο ποσοστό. Το παραπάνω εξασφαλίζει στους τελικούς καταναλωτές τη δυνατότητα χρήσης λιγότερου προϊόντος με στόχο την επιθυμητή γλυκύτητα στο τρόφιμο ή ποτό που το προσθέτουν. Ο συνεταιρισμός παρέχει τη δυνατότητα για κατά παραγγελία γλυκύτητας υγρού στέβιας, αναλόγως με τις απαιτήσεις των πελατών. Ο κατάλογος των προϊόντων του συνεταιρισμού διευρύνεται συνεχώς και σε αυτό συμβάλει η συνεργασία με ευρωπαϊκά πανεπιστήμια για ανάπτυξη τεχνογνωσίας και με ευρωπαϊκές φαρμακοβιομηχανίες για την επεξεργασία των φύλλων στέβιας. Επίσης, η συνεργασία του με μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων στην χώρα μας εξασφαλίζει στον συνεταιρισμό σταθερή διάθεση τμήματος των προϊόντων του, αλλά και ευοίωνη μελλοντική πορεία, καθώς το λανσάρισμα προϊόντων διατροφής με στέβια αυξάνεται διαρκώς. Η συνεργασία με επιχειρήσεις του εξωτερικού εξασφαλίζει ρευστότητα στο συνεταιρισμό και ασφάλεια λόγω ύπαρξης μεγαλύτερης οικονομικής σταθερότητας συγκριτικά με την εγχώρια αγορά. Τέλος, τις παραπάνω δραστηριότητες υποστηρίζει ο Διευθυντής διαθέτοντας εμπειρία και γνώσεις, ώστε να αξιολογεί τις πιθανές

επιχειρηματικές ευκαιρίες και να αξιοποιεί τις στρατηγικά και οικονομικά ωφέλιμες επιλογές για την επιτυχημένη εξέλιξη του συνεταιρισμού.

Αδυναμίες:

Ως αδυναμία μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι η επωνυμία των προϊόντων του συνεταιρισμού είναι νέα προς το καταναλωτικό κοινό, σε αντίθεση με ανταγωνιστικές στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Η εγχώρια κατανάλωση στέβιας ή και προϊόντων με στέβια δεν είναι εδραιωμένη στο μυαλό των καταναλωτών, ιδιαίτερα, συγκριτικά με ανταγωνιστικά γλυκαντικά, όπως η ζάχαρη και η αντιμετώπιση της παρούσας αδυναμίας αποτελεί πρόκληση για το συνεταιρισμό. Ταυτόχρονα, η συνολική απόδοση των εκτάσεων του συνεταιρισμού έχει περιθώρια βελτίωσης, καθώς φέτος πραγματοποιήθηκε η πρώτη σπορά σε κάποιες εκτάσεις. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η απόδοση των φυτών είναι μέγιστη από το δεύτερο ως το τέταρτο έτος καλλιέργειας. Επίσης, η επεξεργασία των ξερών φύλλων πραγματοποιείται εκτός συνεταιρισμού, διότι ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει μονάδα επεξεργασίας και έτσι απαιτείται κεφάλαιο για τη μεταφορά προς και από τις μονάδες επεξεργασίας σε Γερμανία και Γαλλία, εκτός από τα άμεσα έξοδα επεξεργασίας. Ο συνεταιρισμός δεν έχει συγκεντρώσει ακόμη την απαιτούμενη τεχνογνωσία επεξεργασίας φύλλων στέβιας, ώστε η διαδικασία αυτή να εκτελείται εντός των ορίων του συνεταιρισμού. Ακόμα, στη λογιστική χρήση του 2015, το μικτό περιθώριο κέρδους του συνεταιρισμού παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο, γεγονός που οφείλεται στο υψηλό κόστος πωληθέντων. Τέλος, αδυναμία μπορεί να αποτελέσει το γεγονός πως από το σύνολο των 87 μελών του συνεταιρισμού, τα 70 μέλη θεωρούνται ενεργά (καλλιεργούν στέβια), διότι ενδεχομένως επιφέρει δυσκολίες στην συλλογική λήψη αποφάσεων για μελλοντικές επενδύσεις ή στρατηγική θέση του οργανισμού, καθώς είναι πιθανή η ύπαρξη διαφορετικών προτιμήσεων των μελών.

Ευκαιρίες:

Ο υπό εξέταση συνεταιρισμός είναι η πρώτη επιχείρηση στην Ελλάδα που ολοκλήρωσε το εγχείρημα καλλιέργειας ελληνικής στέβιας και εμπορίας των προϊόντων της και έτσι, ενδεχομένως να απολαμβάνει την προτίμηση βιομηχανιών και άλλων εταιρειών τροφίμων στο μέλλον. Με συνεχή εξέλιξη,

καινοτομία και προσαρμοστικότητα στις επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού είναι, δηλαδή, δυνατή η αξιοποίηση της ιδιότητας του «first mover» προς όφελος του συνεταιρισμού και περαιτέρω ανάπτυξής του. Επίσης, η αυξητική τάση κατανάλωσης γλυκαντικών στέβιας σε εγχώριο επίπεδο, αλλά και σε χώρες της Ευρώπης αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης για το συνεταιρισμό. Έτσι, η διάθεση των προϊόντων του στο εξωτερικό, γεγονός που πραγματοποιείται ήδη, η ανάπτυξη των υπαρχόντων, αλλά και νέων σχέσεων αποτελούν σημαντική επιχειρηματική ευκαιρία για το συνεταιρισμό. Αντίστοιχα, η ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για τα οφέλη που προσφέρει στον ανθρώπινο οργανισμό η αντικατάσταση της ζάχαρης με στέβια αποτελεί σημαντικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα στην Ελλάδα, αυξάνοντας συνολικά το μέγεθος της αγοράς. Τέλος, σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη και εδραίωση συνεργασιών με εταιρείες του εξωτερικού αποτελεί η προβολή της καλλιέργειας σε ευρωπαϊκό έδαφος, γεγονός που συμβάλει στην διαφορετικότητα και μοναδικότητα αυτών των προϊόντων συγκριτικά με ανταγωνιστικά, αλλά και στην ικανοποίηση της επιθυμίας των ευρωπαϊκών καταναλωτών για γλυκαντικά στέβιας καλλιεργήσιμα στην Ευρώπη.

Απειλές:

Η δυσκολία αλλαγής των συνηθειών των καταναλωτών είναι δυνατό να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ταχεία αύξηση κατανάλωσης στέβιας στην χώρα μας. Ταυτόχρονα, στο ευρύ καταναλωτικό κοινό δεν είναι γνωστή η διαφορά μεταξύ των διαφόρων προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά αναφορικά με τη γλυκύτητά τους. Όπως έχει αναφερθεί τα τελικά προϊόντα του συνεταιρισμού χαρακτηρίζονται από 1:3 γλυκύτητα (κρυσταλλική μορφή), ενώ στην αγορά είναι επίσης διαθέσιμα προϊόντα με μικρότερη αναλογία και σε πιο συμφέρουσα τιμή, χωρίς να αναφέρεται η αναλογία γλυκύτητας. Ακόμα και αν η αναλογία γλυκύτητας δεν διαφέρει, η πλειοψηφία των εισαγόμενων προϊόντων διαθέτονται «στο ράφι» σε χαμηλότερη τιμή από τις αντίστοιχες του συνεταιρισμού, παράγοντας που στις ισχύουσες οικονομικές συνθήκες χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος σημαντικός. Καθότι ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται στο εξωτερικό, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως συναντά και θα συνεχίσει να συναντά αυξημένο ανταγωνισμό

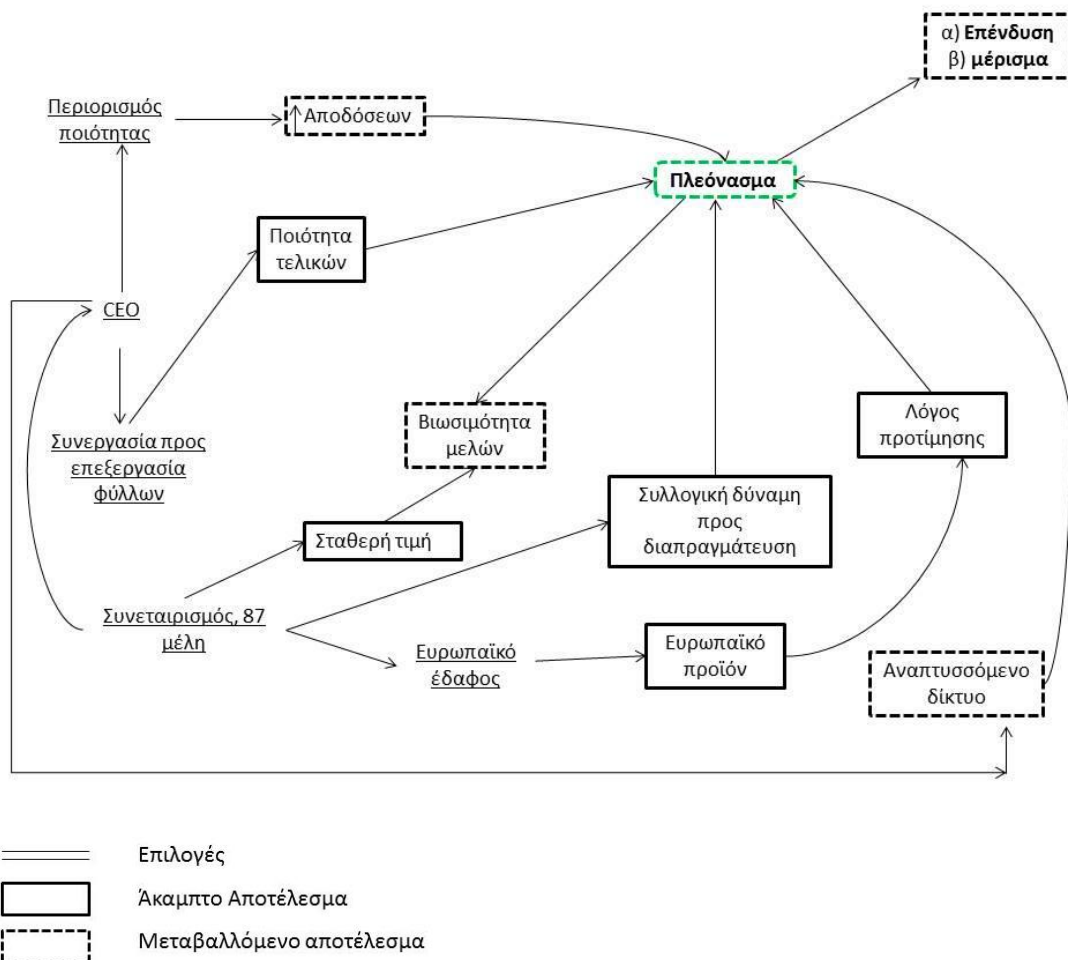
με άλλες επιχειρήσεις που εμπορεύονται στέβια, κυρίως λόγω μεγέθους, φήμης, δικτύου, εμπειρίας στην επεξεργασία των ανωτέρω, αλλά και πιθανή στροφή επιχειρήσεων προς την καλλιέργεια στέβιας και άλλων μεσογειακών χωρών. Τέλος, η παρουσίαση νέων τεχνολογιών επεξεργασίας των φύλλων στέβιας ή ακόμα παραγωγή γλυκοζιτών στεβιόλης χωρίς την προϋπόθεση καλλιέργειας του φυτού, αποτελεί σημαντική απειλή για τη μελλοντική πορεία των εξαγωγών του συνεταιρισμού, δημιουργώντας ανάγκη συνεχούς παρακολούθησης των νέων τάσεων της αγοράς και της καινοτομίας σε επίπεδο επεξεργασίας.

3.2.9 Τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο

Το ισχύον επιχειρηματικό μοντέλο του συνεταιρισμού απεικονίζει τους βασικούς πόρους και τις δραστηριότητές του με τη μορφή επιλογών και συνεπειών αυτών, σύμφωνα με το μοντέλο των Casadesus-Masanell και Ricart (2010) που υιοθετήθηκε για την ανάλυση του παρόντος συνεταιρισμού. Οι πόροι και οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού συμβάλουν και καθορίζουν το ύψος πλεονάσματος ως μεταβαλλόμενο αποτέλεσμα, με στόχο την επιστροφή τμήματος αυτού στα μέλη του και τη χρήση του προς επενδύσεις. Η δημιουργία πλεονάσματος αποτελεί μεταβαλλόμενη συνέπεια, λόγω του πλήθους των επιλογών που πραγματοποιούνται και της εξάρτησής του από αυτές. Ο απώτερος σκοπός των παραπάνω είναι η εξασφάλιση της βιωσιμότητας του συνεταιρισμού και των μελών του σε επίπεδο καλλιέργειας.

Αρχικά παρουσιάζεται το απλοποιημένο ισχύον επιχειρηματικό μοντέλο του συνεταιρισμού εστιάζοντας στα πιο βασικά τμήματα αυτού, που απεικονίζουν τον τρόπο λειτουργίας του. Όλες οι επιλογές και τα αποτελέσματά τους που περιγράφονται στα διαγράμματα των μοντέλων αποτελούν «ενάρετους κύκλους», οι οποίοι ανατροφοδοτούνται και έτσι έμμεσα επηρεάζονται μεταξύ τους, ενώ δημιουργούν αξία στο αγοραστικό κοινό και στα μέλη. Η σύμπραξη 87 παραγωγών στέβιας ως επιλογή, παρέχει σε αυτούς συλλογική διαπραγματευτική δύναμη προς τις απαιτούμενες εισροές και τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων. Τα γλυκαντικά στέβιας παράγονται επί ευρωπαϊκού εδάφους και η σπανιότητα προέλευσής τους αποτελεί λόγω αγοραστικής προτίμησης. Τα δύο αυτά στοιχεία δημιουργούν αξία για τα μέλη, άμεσα και έμμεσα, αντίστοιχα. Τα μέλη εισπράττουν σταθερή τιμή ανά κιλό παραδιδόμενου προϊόντος, συμβάλλοντας στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας αυτών σε επίπεδο καλλιέργειας. Τα μέλη του συνεταιρισμού επέλεξαν εξωτερικό Διευθυντή για την οργάνωση των δράσεών του, θεωρώντας πως το επιχειρηματικό υπόβαθρο στη θέση διοίκησης θα συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Ακόμη μία επιλογή αποτελεί η καθιερωμένη πλέον καλλιεργητική ποικιλία στέβιας εξασφαλίζοντας την επιθυμητή συγκέντρωση γλυκοζιτών των φύλλων. Έτσι, σε συνδυασμό με τις βέλτιστες καλλιεργητικές πρακτικές που έχουν επιλεγεί και ακολουθούνται και τα τεχνολογικά μέσα παρακολούθησης των

καλλιεργειών, αυξάνεται η απόδοση των φυτών σε φύλλωμα και γλυκοζίτες, συμβάλλοντας στο κέρδος των μελών. Επίσης, επιλογή αποτελεί η επεξεργασία των ξερών φύλλων στέβιας σε ευρωπαϊκά εργοστάσια, εξασφαλίζοντας σταθερή ποιότητα στα τελικά προϊόντα και προσθέτοντας αξία σε αυτά, την οποία λαμβάνουν τα μέλη μέσω της διάθεσής τους στο καταναλωτικό κοινό. Τέλος, η συνεχής ανάπτυξη του εγχώριου και ευρωπαϊκού δικτύου πώλησης, εξασφαλίζει τη διάθεση των γλυκαντικών στέβιας, δημιουργεί την ανάγκη αύξησης παραγωγής και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική δημιουργία πλεονάσματος και τη βιωσιμότητα των μελών.



Διάγραμμα 16: Απλοποιημένο τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο συνεταιρισμού.

Για την αποφυγή παράληψης σημαντικών πληροφοριών και της αλληλεπίδρασης των επιλογών και αποτελεσμάτων τους από τον αναγνώστη, παρουσιάζεται η πλήρης περιγραφή του παρόντος επιχειρηματικού μοντέλου και απεικονίζεται στο διάγραμμα 17. Αναλυτικότερα, αρχικό στοιχείο του

μοντέλου αποτελεί η επιλογή διακυβέρνησης σχετικά με τη σύσταση συνεταιρισμού στεβιο-παραγωγών ως νομική μορφή επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτού είναι η εξασφάλιση της παράδοσης των φύλλων στέβιας, η σταθερή τιμή, η συλλογική δύναμη των αγροτών προς διαπραγμάτευση για εισροές και διάθεση των τελικών προϊόντων στέβιας, όπως προαναφέρθηκε, αλλά και η προφύλαξη των παραγωγών από την απλή δύναμη αυτών έναντι της αγοράς για άντληση κεφαλαίου. Η άντληση κεφαλαίου για τυχόν επενδύσεις πραγματοποιείται ισόποσα από τα μέλη και αποτελεί επιλογή διακυβέρνησης. Η συγκέντρωση κεφαλαίου από τα μέλη συνεισφέρει στην ενίσχυση αίσθησης ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού από τα μέλη του και όταν αυτή ενδυναμώνεται διαρκώς αποτελεί ένα άκαμπτο αποτέλεσμα. Έτσι, η σταθερή τιμή, η συλλογική δύναμη και το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται προς κτήση πόρων έχουν στόχο την παραγωγή πλεονάσματος, άρα την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των μελών του. Η βιωσιμότητα των μελών αποτελεί μεταβαλλόμενη συνέπεια, καθώς δεν είναι ο μόνος παράγοντας από τον οποίο εκείνη εξαρτάται. Τα 87 πλέον μέλη του συνεταιρισμού καλλιεργώντας σε ευρωπαϊκό έδαφος, διαθέτουν στην αγορά γλυκαντικά στέβιας σχεδόν αποκλειστικά τα μόνα επί ευρωπαϊκού εδάφους, προσφέροντας την ικανότητα παρακολούθησης και ανίχνευσης της προέλευσής τους και δημιουργώντας αξία για τα τελικά προϊόντα, που αποτελούν δύο από τους λόγους προτίμησης των προϊόντων. Τα δύο παραπάνω στοιχεία περιγράφονται ως άκαμπτα αποτελέσματα, λόγω της αυξητικής τάσης ζήτησης των χαρακτηριστικών αυτών από την αγορά και συνδυασμένα με την επιλογή πολιτικής για την επωνυμία των προϊόντων συνεισφέρουν στη μελλοντική δημιουργία πλεονάσματος. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η μελέτη δράσης του συνεταιρισμού προς τη μελλοντική αύξηση καλλιεργήσιμης στέβιας άλλων επιχειρήσεων επί ευρωπαϊκού εδάφους.

Επιπλέον επιλογή διακυβέρνησης του συνεταιρισμού αποτελεί η πρόσληψη επαγγελματία Διευθυντή, ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του. Έτσι, συνοδευόμενος από επιχειρηματική ομάδα που υποστηρίζει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και άλλες δραστηριότητες, προτείνει πιθανές επιλογές δράσης προς υιοθέτηση με στόχο την επιτυχημένη ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Όπως έχει προαναφερθεί, έχει οριστεί

συγκεκριμένη ποιότητα παραδοτέου προϊόντος από τα μέλη, άρα και ποικιλία στέβιας (επιλογή διακυβέρνησης). Έτσι, σε συνδυασμό με τους τρεις γεωπόνους που εντάσσονται στο σύνολο των μελών του συνεταιρισμού και τη μία γεωπόνο (επιλογή πόρων) που εντάσσεται στην επιχειρηματική ομάδα, ακολουθούνται πρακτικές με στόχο την βέλτιστη απόδοση των φυτών. Δεν έχει θεσπιστεί ελάχιστη επιτρεπόμενη καλλιεργητική έκταση από τα μέλη, με σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των εκτάσεων, όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενη ενότητα. Οι βέλτιστες καλλιεργητικές τεχνικές που ακολουθούνται και η συνεχής ενημέρωση των γεωπόνων για νέες, η ενημέρωση των μελών σχετικά με αυτές και η χρήση τεχνολογικών μέσων παρακολούθησης των εκτάσεων αποτελούν επιλογές πολιτικής. Συνέπεια αυτών είναι η εξοικονόμηση πόρων (λίπασμα, νερό, χρόνος), η μείωση στα μεταβλητά κόστη και η αύξηση αποδόσεων, στοιχεία που εξαρτώνται ιδιαίτερω από τις επιλογές που πραγματοποιούνται και είναι δυνατό να χαρακτηριστούν ως εύκαμπτα αποτελέσματα.

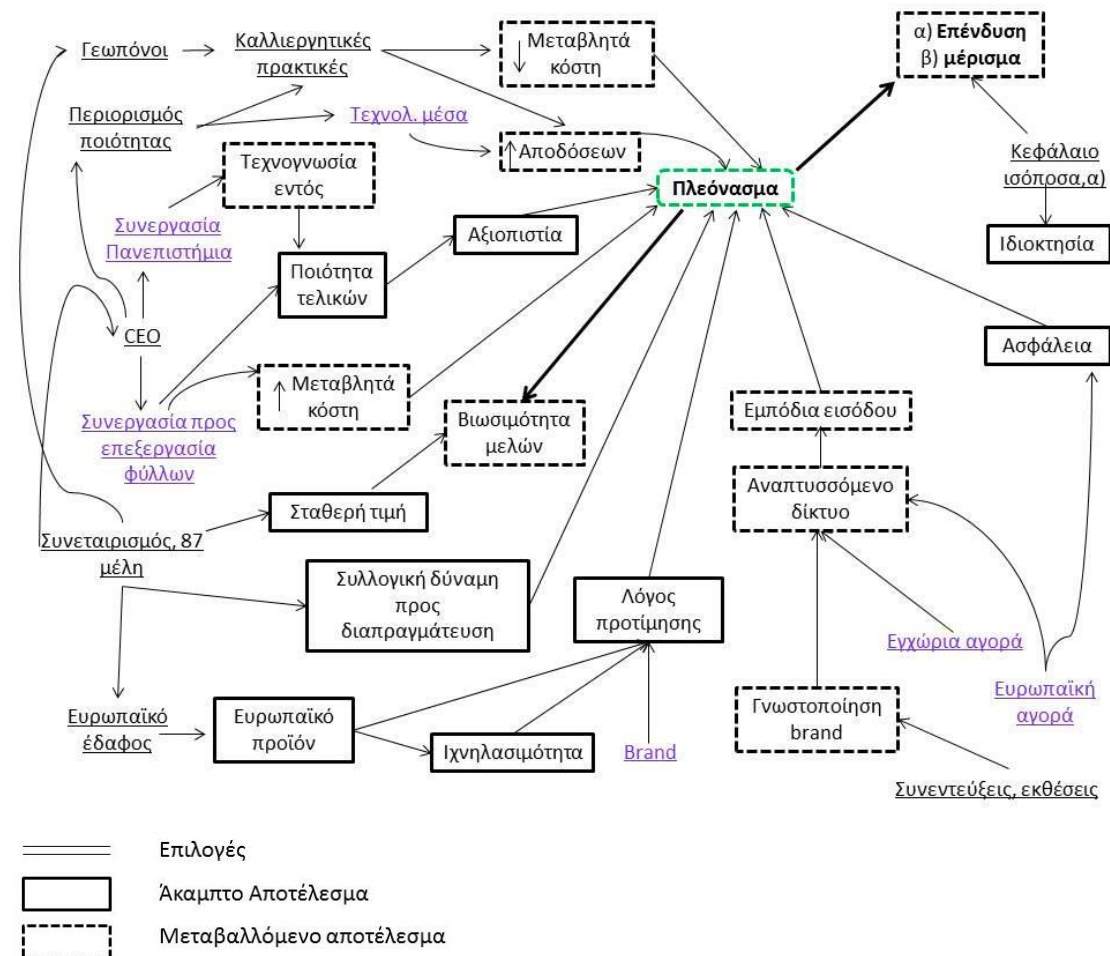
Επιλογή πολιτικής ήταν η συνεργασία του συνεταιρισμού με βιομηχανίες επεξεργασίας φύλλων στέβιας σε Γερμανία και Γαλλία, με αποτέλεσμα σταθερή και υψηλή ποιότητα των τελικών προϊόντων, αξιοπιστία από τις αγορές προς τον συνεταιρισμό, αποκτώντας φήμη, η οποία αποτελεί σχετικά άκαμπτη συνέπεια, καθώς η ποιότητα των τελικών προϊόντων είναι βασική για τον συνεταιρισμό και σταθερός του στόχος. Ταυτόχρονα, μέσω της υψηλής ποιότητας των προϊόντων δημιουργείται αξία για τους τελικούς καταναλωτές και τις επιχειρήσεις που τα αγοράζουν, άρα ταυτόχρονα για τα ίδια τα μέλη. Τα προϊόντα λιανικής βρίσκονται στο ράφι συχνά σε υψηλότερες τιμές από τα ανταγωνιστικά και έτσι, η αποδοχή και η αυξανόμενη προτίμηση του καταναλωτικού κοινού δημιουργεί ικανοποίηση στα μέλη, λόγω αναγνώρισης της προσπάθειάς τους. Το παραπάνω αποτελεί ένα άκαμπτο αποτέλεσμα, καθώς ανατροφοδοτεί τα μέλη και την επιχειρηματική ομάδα με επιθυμία για συνεχή βελτίωση. Με την επεξεργασία των ξερών φύλλων εκτός συνεταιρισμού δημιουργούνται μεταβλητά κόστη, όπως αυτό της μεταφοράς τους από και προς τον εκάστοτε προορισμό. Αυτό αποτελεί εύκαμπτη συνέπεια, καθώς μελλοντικός στόχος του συνεταιρισμού είναι η δημιουργία εργοστασίου και η ισχύουσα μορφή στα κόστη θα μετατραπεί. Για την κάλυψη

του μελλοντικού στόχου της δημιουργίας εργοστασίου επεξεργασίας φύλλων στέβιας, επιλογή πολιτικής αποτελεί η συνεργασία με πανεπιστήμια Ελλάδας και εξωτερικού, ώστε να μεταφερθεί η απαραίτητη τεχνογνωσία επεξεργασίας εντός του συνεταιρισμού. Ο Διευθυντής τη θεωρεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία εργοστασίου και την εξασφάλιση σταθερής, υψηλής ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων. Η έρευνα καινοτόμων μεθόδων επεξεργασίας της στέβιας ώστε να καλύπτονται οι πιθανώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχημένης πορείας του συνεταιρισμού και πρέπει να είναι συνεχής. Έτσι, απεικονίζεται ως μεταβαλλόμενη συνέπεια στο ισχύον επιχειρηματικό μοντέλο.

Ακόμη μία επιλογή πολιτικής αποτελεί το μέσω γνωστοποίησης των προϊόντων του συνεταιρισμού, δηλαδή οι συνεντεύξεις στον τύπο και η διάθεση κεφαλαίου για την συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις προϊόντων διατροφής. Τα αποτελέσματα πωλήσεων εξαρτώνται και από τα μέσα προβολής, έτσι είναι δυνατό να χαρακτηριστεί μεταβαλλόμενη συνέπεια. Ενώ το πιο «άμεσο» κοινό για τα γλυκαντικά στέβιας αποτελούν άνθρωποι με προβλήματα βάρους, μεταβολικές διαταραχές (σακχαρώδης διαβήτης τύπου 2) και άλλοι που εστιάζουν σε πιο υγιεινή διατροφή, ο συνεταιρισμός δεν εστιάζει έμπρακτα σε κάποιο τμήμα τελικών καταναλωτών, για παράδειγμα μέσω κάποιας καμπάνιας. Η διάθεση των προϊόντων του συνεταιρισμού στην εγχώρια και διεθνή αγορά αποτελούν εξίσου επιλογές πολιτικής και ακολουθούνται από άλλες επιλογές αναλόγως με την αγορά, στην οποία απευθύνονται. Στην ευρωπαϊκή αγορά, το μεγαλύτερο ποσοστό τζίρου προέρχεται από διαθέσιμα προϊόντα προς βιομηχανική χρήση. Αιτία αυτού είναι η πιο αναπτυγμένη ευρωπαϊκή βιομηχανική δραστηριότητα ένταξης γλυκαντικών στέβιας σε τρόφιμα και ποτά. Άκαμπτο αποτέλεσμα του παραπάνω αποτελεί η ασφάλεια που απολαμβάνει ο συνεταιρισμός, λόγω μεγέθους αγοράς και οικονομικής σταθερότητας των ευρωπαϊκών χωρών-στόχων.

Ομοίως, στην Ελλάδα το υψηλότερο ποσοστό τζίρου οφείλεται στην λιανική χαρακτηριζόμενο από μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, με συσκευασμένα προϊόντα, ενώ ακολουθεί η χονδρική προς βιομηχανική χρήση

καλλιέργειας συγκεκριμένης ποικιλίας αποτελεί τόσο επιλογή των μελών, όσο και του Διευθυντή (και επιχειρηματική ομάδα). Ο ίδιος από επιχειρηματική σκοπιά γνωρίζει τη σημαντικότητα της ομοιομορφίας εντός των κατηγοριών των τελικών προϊόντων ανά έτος, αλλά και τα μέλη (και γεωπόνοι) γνωρίζουν ,αντιστοίχως, τη σημαντικότητα της ομοιομορφίας των αποδόσεων ανά καλλιεργητικό έτος.



Διάγραμμα 18: Τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο συνεταιρισμού και συμβολή Διευθυντή και επιχειρηματικής ομάδας (επιλογές με χρωματισμό).

Έτσι, γεννιέται το ερώτημα, αν το ισχύον επιχειρηματικό μοντέλο αντιπροσωπεύει τις επιθυμίες των μελών του. Επίσης, τι θα μπορούσε να κάνει ο συνεταιρισμός, ώστε να φέρει καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα προς όφελος των μελών του. Για την διερεύνηση των παραπάνω σχηματίστηκε ερωτηματολόγιο με δώδεκα κριτήρια. Το κάθε ένα αντιπροσωπεύει ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός επιχειρηματικού μοντέλου, είτε από παράδειγμα υπάρχοντος συνεταιρισμού, είτε από βιβλιογραφικές πηγές. Παρακάτω καταγράφονται τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για το

σχηματισμό του ερωτηματολογίου και δόθηκε στα μέλη (και στον Διευθυντή) του συνεταιρισμού, με στόχο την αξιολόγηση του ισχύοντος επιχειρηματικού μοντέλου και πιθανές προτάσεις προς υιοθέτηση. Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 1.3, η βαθμονόμηση των κριτηρίων ήταν σε κλίμακα από 0 έως 10 και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αναλύονται παρακάτω.

K1. Η βέλτιστη εκμετάλλευση και αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού (χρηματικοί πόροι, μηχανήματα ή/και εργαζόμενοι) (Chatterjee, 2013, Cotter J., [n.d.]).

K2. Να καινοτομούμε διαρκώς σε επίπεδο καλλιέργειας (Zott και Amit, 2010, Bamber και Fernandez-Stark, 2012).

K3. Να καινοτομούμε διαρκώς στα τελικά προϊόντα που προσφέρουμε (Zott και Amit, 2010, Bamber και Fernandez-Stark, 2012).

K4. Να δημιουργήσουμε «επιθυμία» - ζήτηση για το τελικό παραγόμενο προϊόν, τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια, μεγιστοποιώντας τα οφέλη που εισπράττει ο τελικός καταναλωτής, έτσι ώστε να αυξήσουμε τα κέρδη για τον συνεταιρισμό, άρα και τα οφέλη για τα μέλη του (Chatterjee, 2013).

K5. Να προσελκύσουμε πιστούς πελάτες (τελικούς καταναλωτές - λιανικής), ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τις «διακυμάνσεις» όγκου πωλήσεων και να αυξήσουμε τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (Chatterjee, 2013, Casadesus-Masanell και Ricart, 2011).

K6. Να προσελκύσουμε ένα ευρύτερο κοινό τελικών καταναλωτών, ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τις «διακυμάνσεις» όγκου πωλήσεων και να αυξήσουμε τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (Chatterjee, 2013).

K7. Να εγκαταστήσουμε εργοστάσιο επεξεργασίας φύλλων στέβιας, ώστε όλες οι διαδικασίες (παραγωγή, επεξεργασία, συσκευασία) να πραγματοποιούνται πλέον εντός του συνεταιρισμού (Zott και Amit, 2010, Boland, et al., 2002, Ling, et al., 1995, Hanf, 2014).

K8. Να προσελκύουμε πελάτες (τελικούς καταναλωτές), οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο αντίτιμο για την αγορά των προϊόντων μας, διότι αντιλαμβάνονται την υψηλότερη ποιότητα αυτών σε

σύγκριση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα της αγοράς (Linder και Cantrell, 2000).

K9. Να μεγαλώσουμε το μέγεθος της αγοράς στην Ελλάδα για τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια, εστιάζοντας στην παροχή στέβιας για βιομηχανική χρήση, συνεργαζόμενοι με εταιρείες στον τομέα των τροφίμων (Chatterjee, 2013).

K10. Να ενισχύεται συνεχώς η σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των μελών με τον συνεταιρισμό και μεταξύ των μελών, με στόχο τη βέλτιστη λειτουργία του συνεταιρισμού και περισσότερα οφέλη για τα μέλη (Casadesus-Masanell και Ricart, 2011, Cotter J., [n.d.]).

K11. Να αυξήσουμε το διαθέσιμο κεφάλαιο του συνεταιρισμού για επενδύσεις, μέσω προσέλκυσης νέων μελών (Cotter J., [n.d.]).

K12. Να αυξήσουμε την συνολική ποσότητα επεξεργάσιμων φύλλων στέβιας, μέσω προσέλκυσης νέων μελών (Bamber και Fernandez-Stark, 2012).

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

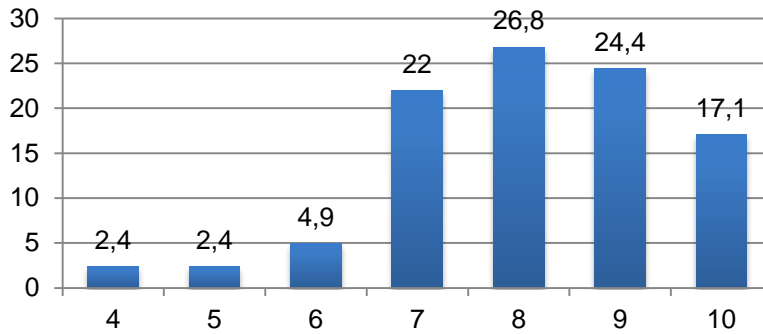
Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Παρουσιάζεται ο αριθμητικός μέσος των βαθμολογιών, δίνοντας μία εικόνα σχετικά με την τάση βαθμολόγησης του κάθε κριτηρίου. Επίσης, οι συχνότητες απαντήσεων ανά βαθμολογία (0-10) για το κάθε κριτήριο παρουσιάζονται υπό μορφή ραβδογραμμάτων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ιεράρχηση των κριτηρίων, σύμφωνα με τα υψηλότερα ποσοστά ανά βαθμολογία σημαντικότητας αυτών και συσχετισμός τους για τη διερεύνηση στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ τους.

Πίνακας 6: Αριθμητικός μέσος βαθμολογιών ανά κριτήριο, στο σύνολο των 41 μελών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και ποσοστό συχνοτήτων από τον αριθμητικό μέσο και άνω.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Αριθμ. Μέσος	8,10	7,59	8,20	8,56	8,73	8,27	8,46	7,85	8,83	8,33	5,76	5,78
Συχν. >= Αρ. Μέσου	68,3%	63,4%	80,5%	68,3%	63,5%	73,1%	80,4%	58,5%	73,2%	73,2%	53,7%	56,1%

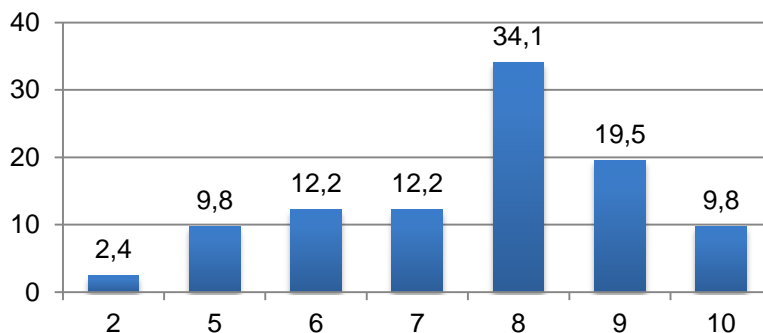
[^] Αριθμός παρατηρήσεων 41, εκτός από το κριτήριο K10, όπου το σύνολο των παρατηρήσεων ανέρχεται στις 40.

Το Κριτήριο 1 διερευνά κατά πόσο τα μέλη θεωρούν σημαντική την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού, αξιοποιώντας πλήρως τα περιουσιακά του στοιχεία, όπως τους χρηματικούς πόρους, τα μηχανήματα ή, και τα φυσικά πρόσωπα. Παρατηρείται πως το 26,8% των ερωτηθέντων βαθμολογούν με «8» τη βέλτιστη εκμετάλλευση των πόρων του συνεταιρισμού σε κλίμακα σημαντικότητας 0-10 για την επιτυχημένη πορεία του. Παράλληλα, ένα μέλος από το σύνολο των ερωτηθέντων βαθμολογεί το συγκεκριμένο κριτήριο με «5» (μέση κατάσταση) και ένα μέλος με «4» κάτω από τη μέση κατάσταση. Ο αριθμητικός μέσος του δείγματος στο παρόν κριτήριο είναι ≈ 8 δείχνοντας την τάση βαθμολόγησης κατά μέσο όρο και το σημαντικό ποσοστό του 68% των ερωτηθέντων βαθμολογούν το κριτήριο αυτό από τον αριθμητικό μέσο και άνω.



Διάγραμμα 19: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 1.

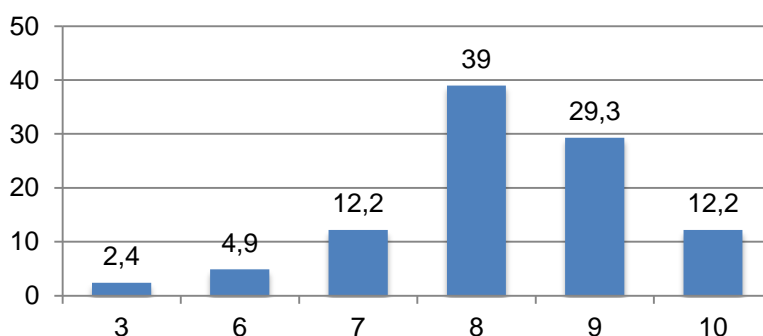
Το «Κριτήριο 2» διερευνά κατά πόσο είναι σημαντική για τα μέλη του συνεταιρισμού η καινοτομία σε επίπεδο καλλιέργειας. Παρατηρείται πως το 34,1% του δείγματος το βαθμολόγησε με «8» σε κλίμακα 0-10. Ουδέτερο και απόλυτα σημαντικό χαρακτηρισμό απόδωσε στο Κριτήριο 2 το 9,8% των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Μόλις ένα μέλος βαθμολογεί με «2» την καινοτομία σε επίπεδο καλλιέργειας, υποστηρίζοντας πως είναι σχεδόν καθόλου σημαντική για την επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού. Ο αριθμητικός μέσος του κριτηρίου είναι ≈ 8 δίνοντας πληροφορίες για την τάση βαθμολόγησης του δείγματος σχετικά με την σημαντικότητα της καινοτομίας σε επίπεδο καλλιέργειας. Έτσι, φαίνεται πως η καινοτομία σε επίπεδο καλλιέργειας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για το μέλλον του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τη γνώμη του δείγματος. Επίσης, στο διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφεται πως περίπου το 63% του δείγματος έχει βαθμολογήσει το κριτήριο με «8» και άνω.



Διάγραμμα 20: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 2.

Το Κριτήριο 3 διερευνά αν οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι βασικό στοιχείο του κερδοφόρου μέλλοντος του συνεταιρισμού αποτελεί η διαρκής καινοτομία στα τελικά προϊόντα που προσφέρει. Στο κυκλικό διάγραμμα που

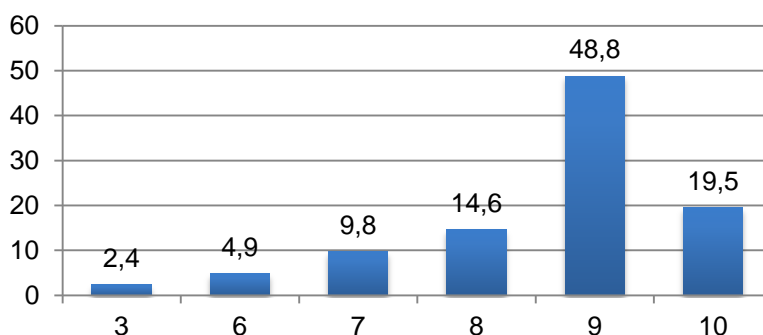
ακολουθεί φαίνεται πως η πλειοψηφία των μελών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν βαθμολογήσει το συγκεκριμένο κριτήριο άνω της μέσης κατάστασης. Ταυτόχρονα, το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος κατά 80% τείνει να το βαθμολογεί με «8» και άνω (αριθμητικός μέσος ≈ 8). Απόλυτα σημαντικό το θεωρεί το 12,2% των ερωτηθέντων βαθμολογώντας το με «10». Ένα μέλος από το σύνολο του δείγματος βαθμολογεί την καινοτομία των προϊόντων, ως μέσο εξασφάλισης την επιτυχημένης πορείας του συνεταιρισμού, με κάτω από τη μέση κατάσταση. Από τα παραπάνω ποσοστά είναι φανερό πως τα μέλη γνωρίζουν και αξιολογούν ως ιδιαίτερος σημαντικό το γεγονός ότι νέα προϊόντα, νέοι τρόποι επεξεργασίας και τρόποι επεξεργασίας με τεχνικές που προσδίδουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στα τελικά προϊόντα, κρίνονται απαραίτητα για την εξασφάλιση μακροχρόνιας επιτυχίας του συνεταιρισμού.



Διάγραμμα 21: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 3.

Το Κριτήριο 4 διερευνά πόσο σημαντικό θεωρούν τα μέλη τη δημιουργία «επιθυμίας»-ζήτησης για τα γλυκαντικά στέβιας βασισμένη στην αξία που αυτά προσφέρουν, ως μέσο αύξησης των κερδών του συνεταιρισμού. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, απάντησαν πως το Κριτήριο 4 είναι πολύ σημαντικό και το 48,8% το βαθμολόγησε με 9. Παράλληλα, σχεδόν το 20% του δείγματος θεωρεί πως το κριτήριο αυτό αποτελεί απόλυτα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού. Ο αριθμητικός μέσος για το συγκεκριμένο κριτήριο είναι ≈ 9 , δίνοντας τη συνολική εικόνα αξιολόγησης του παρόντος κριτηρίου από το δείγμα. Αυτό ενδεχομένως σημαίνει πως τα μέλη του συνεταιρισμού αξιολογούν ως πολύ σημαντική τη δημιουργία επιθυμίας του καταναλωτικού κοινού για τα προσφερόμενα

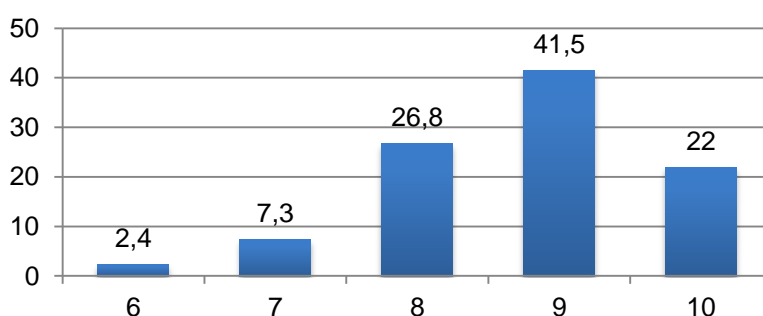
προϊόντα, δεδομένου ότι, τουλάχιστον στην Ελλάδα, τα γλυκαντικά από το φυτό στέβια δεν έχουν εδραιωθεί στο μυαλό των καταναλωτών. Ακολουθεί συσχέτιση του Κριτηρίου 3 και Κριτηρίου 4, ώστε να διερευνηθεί αν τα μέλη θεωρούν την καινοτομία σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία επιθυμίας προς τα προϊόντα που προσφέρει ο συνεταιρισμός, συμβάλλοντας στην δημιουργία πλεονάσματος.



Διάγραμμα 22: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 4.

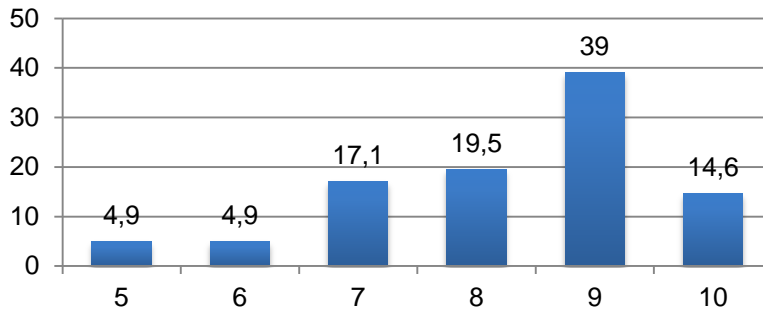
Ο σκοπός του Κριτηρίου 5 είναι η διερεύνηση, αν τα μέλη του συνεταιρισμού θεωρούν την προσέλκυση πιστών πελατών (τελικών καταναλωτών ή, και καταστημάτων λιανικής) σημαντικό τρόπο ελαχιστοποίησης των διακυμάνσεων όγκου πωλήσεων. Παράλληλα, οι πιστοί πελάτες μπορεί να αποτελούν τρόπο αύξησης των πωλήσεων. Με το παρόν κριτήριο εξετάζεται το μέσο πραγματοποίησης των δύο αυτών στόχων, με αποτέλεσμα την ισορροπία του ύψους πωλήσεων εντός κάθε έτους και τη δημιουργία πλεονάσματος με αυξητική τάση. Κατά μέσο όρο, το δείγμα βαθμολόγησε το παρόν κριτήριο με ≈ 9 , γεγονός που δείχνει την τάση σημαντικότητάς του σύμφωνα με τη γνώμη των μελών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό που βαθμολόγησε την προσέλκυση πιστών πελατών ως μέσο εξασφάλισης της επιτυχημένης πορείας του συνεταιρισμού από «9» και άνω ανήλθε σε 63,5%. Το 22% πιστεύει ότι αυτός ο τρόπος είναι απόλυτα σημαντικός και το βαθμολόγησε με «10» σε κλίμακα 0-10, ενώ το 42% του δείγματος με «9». Επίσης, στο παρακάτω διάγραμμα, περιγράφεται πως το σύνολο των ερωτηθέντων βαθμολόγησε την μείωση διακυμάνσεων των πωλήσεων και την αύξηση επαναλαμβανόμενων πωλήσεων μέσω πιστών πελατών με άνω της βάσης. Το συγκεκριμένο κριτήριο μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό, διότι η αγορά της στέβιας είναι μία «Niche» αγορά, που

καθορίζεται επί το πλείστον από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιθυμίες και ανάγκες, όπως έχει αναλυθεί εκτενέστερα στα χαρακτηριστικά του κλάδου στέβιας. Το Κριτήριο 5 συσχετίζεται άμεσα με τον επιθυμητό τρόπο προώθησης των τελικών προϊόντων του συνεταιρισμού για την μελλοντική επιτυχημένη εξέλιξή του, μέσω κάλυψης των αναγκών συγκεκριμένου κοινού και προβάλλοντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Συνεπώς, αποτελεί κριτήριο ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασισμένο στην αξία που παρέχει μέσω των προϊόντων του, σε ένα σύνολο καταναλωτών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.



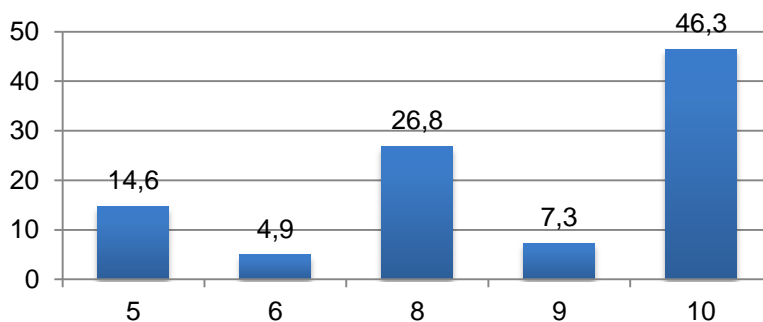
Διάγραμμα 23: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 5.

Ακολουθεί το Κριτήριο 6, το οποίο συνδέεται με το προηγούμενο και αποτελεί το αντίθετό του. Συγκεκριμένα διερευνά πόσο σημαντικό θεωρούν τα ερωτηθέντα μέλη, την προσέλκυση ενός ευρύτερου κοινού για την επίτευξη του ίδιου στόχου. Κατά μέσο όρο τα μέλη βαθμολόγησαν το παρόν κριτήριο με «8». Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το υψηλότερο ποσοστό των μελών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο θεωρούν πολύ σημαντική την προσέλκυση ευρύτερου κοινού για την ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων και τη μελλοντική αύξηση πωλήσεων και βαθμολογούν το κριτήριο με «9». Ακολουθεί το ποσοστό 22% που βαθμολόγησε το Κριτήριο 6 με «8», ενώ με συχνότητα 17% βαθμολογήθηκε με «7», μετατοπίζοντας στη τέταρτη θέση το «απόλυτα σημαντικό». Η διαφορά της μέσης τάσης των απαντήσεων και τα επιμέρους ποσοστά, ίσως αποτελούν ένδειξη της προτίμησης των πιστών πελατών με συγκεκριμένα καταναλωτικά χαρακτηριστικά, για την επίτευξη του στόχου τους. Επίσης, λόγω της όμοιας συχνότερης απάντησης είναι χρήσιμο να τονιστεί πως ενδεχομένως κάποια μέλη δεν κατανόησαν τη διαφορά μεταξύ των δύο κριτηρίων.



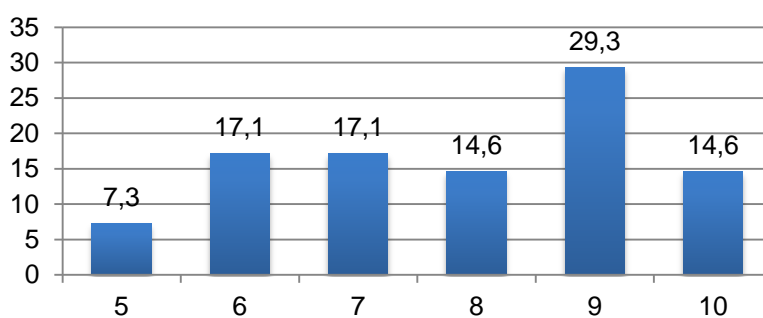
Διάγραμμα 24: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 6.

Μέσω του «Κριτηρίου 7» μπορεί να εξεταστεί σε ποιο βαθμό πιστεύουν τα μέλη ότι η δημιουργία εργοστασίου επεξεργασίας φύλλων στέβιας θα συμβάλει στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Μέσω των αποτελεσμάτων μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί αυτή την επένδυση απόλυτα σημαντική για την επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού με συχνότητα απαντήσεων 46,3%. Ακολουθεί ποσοστό περίπου 27% που υποστηρίζει ότι μία τέτοια επενδυτική κίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και τη βαθμολογεί με «8», ενώ κάποια μέλη δηλώνουν ουδέτεροι σε μία τέτοια προοπτική. Κατά μέσο όρο τα μέλη που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο βαθμολογούν το κριτήριο αυτό με ≈ 8 . Ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί το Κριτήριο 7 απόλυτα σημαντικό, το ποσοστό αυτών που δηλώνουν ουδέτεροι μεταβάλλει τη μέση τάση απαντήσεων του δείγματος. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η καλλιεργήσιμη έκταση των μελών ποικίλει και έτσι, για κάποια μέλη η επένδυση για δημιουργία εργοστασίου δεν αποτελεί προτεραιότητα. Το παρόν κριτήριο αντιπροσωπεύει ένα επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στην κάθετη ολοκλήρωση και η αποτελεσματική αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού αποτελεί βασικό στοιχείο προς μελέτη.



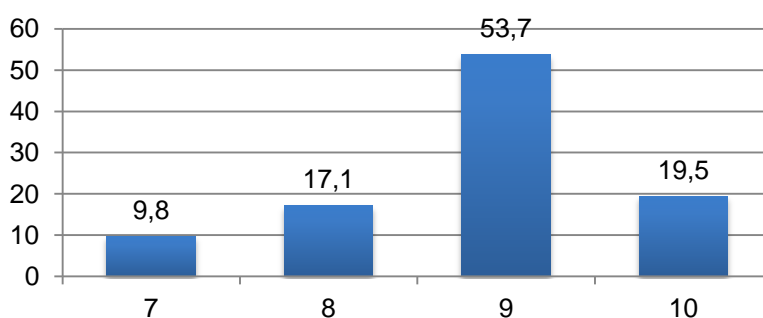
Διάγραμμα 25: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 7.

Δεδομένου ότι τα επιτραπέζια γλυκαντικά του συνεταιρισμού, έχουν μία από τις υψηλότερες τιμές στο ράφι ανά συσκευασία, θεωρήθηκε χρήσιμο να ερευνηθεί η γνώμη των μελών ως προς το Κριτήριο 8. Κατά πόσο, δηλαδή, τα μέλη θεωρούν σημαντικό να προσελκύσουν τελικούς καταναλωτές, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο αντίτιμο για την αγορά των προϊόντων τους, διότι αντιλαμβάνονται την υψηλότερη ποιότητα αυτών έναντι ανταγωνιστικών. Κατά μέσο όρο, το δείγμα βαθμολόγησε το παρόν κριτήριο με ≈ 8 σε κλίμακα 0-10 δίνοντας πληροφορίες για την μέση τάση σημαντικότητας αυτού. Παράλληλα, από το μέσο όρο βαθμολογίας του δείγματος και άνω, αξιολογήθηκε σχεδόν από το 58% των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις φανερώνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των μελών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, βαθμολογούν με «9» το Κριτήριο 8 ως μέσο εξασφάλιση της επιτυχημένης πορείας του συνεταιρισμού κατά σχεδόν 29%. Ταυτόχρονα, το 14,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το κριτήριο αυτό είναι απόλυτα σημαντικό και το βαθμολογούν με «10», ενώ η ίδια εικόνα εμφανίζεται για τη βαθμολογία «8». Οι σχετικές συχνότητες των υπόλοιπων βαθμολογιών εμφανίζονται, επίσης, σχετικά σημαντικές, προσδίδοντας μία εικόνα με μικρότερη διαφορά μεταξύ του πρώτου ποσοστού και των υπολοίπων, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια. Το εγχώριο κοινό της στέβιας είναι μικρό σε μέγεθος και συχνά ανενημέρωτο για τα τεχνικά χαρακτηριστικά των γλυκαντικών στέβιας που λανσάρονται. Έτσι, απαιτείται χρόνος και εξοικείωση με τα γλυκαντικά στέβιας ώστε να η ποιότητα των προϊόντων να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον συνεταιρισμό. Ενδεχομένως, τα παραπάνω να αποτελούν εξήγηση για την τα σχετικά σημαντικά ποσοστά των βαθμολογιών «7» και «6».



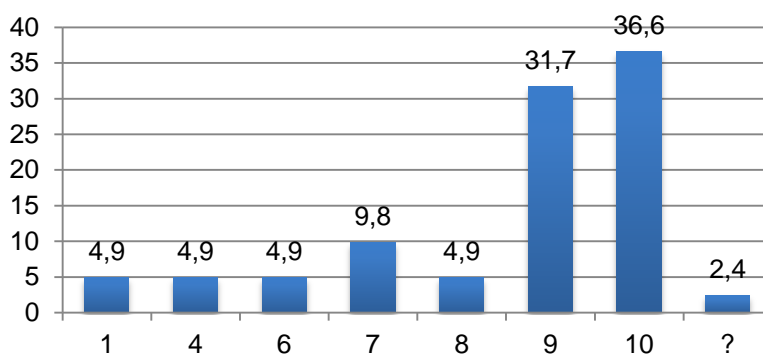
Διάγραμμα 26: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 8.

Μέσω του Κριτηρίου 9 είναι δυνατό να ερευνηθεί αν τα μέλη του συνεταιρισμού θεωρούν σημαντικό να εστιάσουν στην διάθεση των γλυκαντικών που παράγουν προς βιομηχανική χρήση. Το κριτήριο δηλώνει πως μέσω της αξιοποίησης της βιομηχανικής χρήσης είναι δυνατό να αυξηθεί το μέγεθος της αγοράς για τον τομέα στέβια και το γεγονός αυτό να συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού. Οι πωλήσεις καθαρής στέβιας (pure) βασίζονται στη συμπληρωματικότητα μεταξύ αυτής και άλλων προϊόντων διατροφής. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων του συνεταιρισμού μέχρι σήμερα βασίζεται σε αυτή. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως κατά μέσο όρο το δείγμα βαθμολογεί με ≈ 9 , ως ιδιαίτερως σημαντική τη διάθεση των προϊόντων τους για βιομηχανική χρήση, με σκοπό την αύξηση του μεγέθους της αγοράς του συνεταιρισμού. Έτσι, θεωρούν ότι μεγεθύνοντας την αγορά θα εξασφαλίσουν και την δημιουργία πλεονάσματος για τον συνεταιρισμό. Το 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτό το κριτήριο είναι απόλυτα σημαντικό και το βαθμολογεί με «10», άνω δηλαδή του μέσου όρου αξιολόγησης. Επίσης, το 54%, βαθμολογεί το παρόν κριτήριο με «9» σε κλίμακα από 0 έως 10. Η συνολική εικόνα βαθμολόγησης του κριτηρίου μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι τα μέλη επιθυμούν να συνεχιστεί η συνεργασία με άλλες εταιρείες τροφίμων μελλοντικά και πιθανότατα με την ίδια ένταση. Ακολουθεί σύγκριση των συχνοτήτων των απαντήσεων μεταξύ του παρόντος κριτηρίου και του Κριτηρίου 4, καθώς η αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας μέσω βιομηχανικής χρήσης αποτελεί ένα τρόπο δημιουργίας επιθυμίας για τα προϊόντα που παράγει ο συνεταιρισμός. Το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί στοιχείο ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασισμένο στην αποτελεσματικότητα και το δίκτυο συνεργατών-βιομηχανιών.



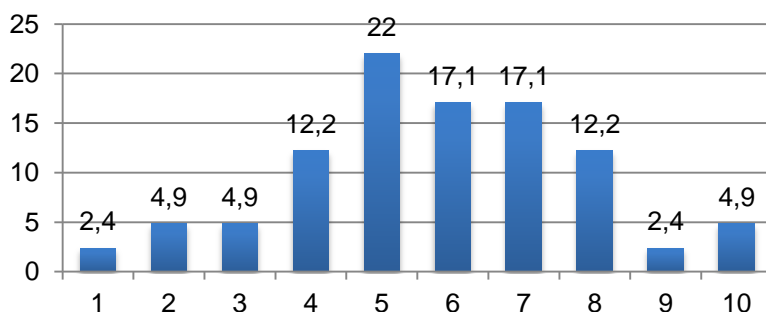
Διάγραμμα 27: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 9.

Σκοπό του Κριτηρίου 10 αποτελεί η διερεύνηση κατά πόσο τα μέλη θεωρούν σημαντικό στοιχείο την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των μελών και μεταξύ αυτών και του συνεταιρισμού, με στόχο την εξασφάλιση της μελλοντικής επιτυχίας του οργανισμού. Πρέπει να αναφερθεί πως στο συγκεκριμένο κριτήριο έχουν συγκεντρωθεί 40 απαντήσεις έναντι των 41 συνολικά. Το σύνολο των ερωτηθέντων βαθμολόγησε το παρόν κριτήριο κατά μέσο όρο με ≈ 8 και το 68% του συνόλου το βαθμολόγησαν άνω του μέσου όρου. Οι βαθμολογίες σχετικά με τη σημαντικότητα του παρόντος κριτηρίου κυμαίνονται από σχεδόν καθόλου έως απόλυτα σημαντικό. Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί το Κριτήριο 10 απόλυτα σημαντικό κατά 36,6%. Συγκρίνοντας τις συχνότητες απαντήσεων μεταξύ τους, η εμφάνιση απαντήσεων συνολικού ποσοστού 9,8% κάτω της μέσης κατάστασης ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι δεν θεωρούν τόσο σημαντική τη συμβολή της σχέσης μεταξύ συνεταιρισμού και μελών, αλλά και των μελών μεταξύ τους, στην επιτυχημένη εξέλιξη του συνεταιρισμού. Το δεύτερο ενδεχόμενο, είναι να θεωρούν ότι έχει επιτευχθεί άριστη σχέση μεταξύ των φυσικών προσώπων και νομικών οντοτήτων. Για την περαιτέρω διερεύνηση, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ αυτού του κριτηρίου και άλλων. Σε κάθε περίπτωση, οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι καθοριστικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του συνεταιρισμού και είναι δυνατό να επηρεάσουν την αφοσίωση των μελών προς τον συνεταιρισμό.



Διάγραμμα 28: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 10.

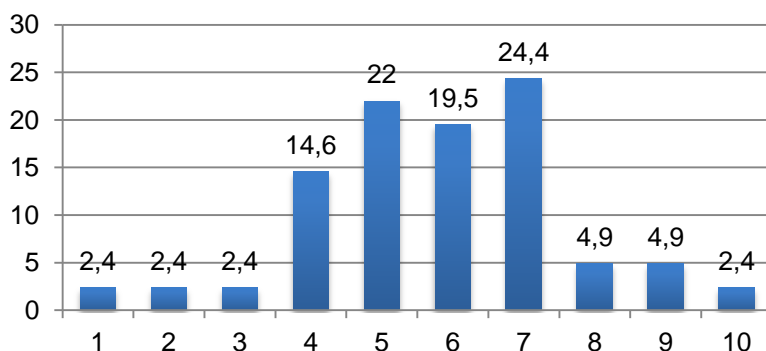
Ακολουθεί το Κριτήριο 11 με στόχο τη διερεύνηση της πηγής του κεφαλαίου που θα χρειαστεί μελλοντικά ο συνεταιρισμός. Κατά μέσο όρο, το δείγμα βαθμολόγησε με ≈ 6 το παρόν και το επόμενο κριτήριο. Ενδεχομένως, τα μέλη του συνεταιρισμού δεν συγκαταλέγουν αυτά τα κριτήρια στον κατάλογο με τα πιο σημαντικά μέσα επίτευξης της μελλοντικής ανάπτυξης του οργανισμού. Το 36,6% του συνόλου του δείγματος βαθμολόγησε το παρόν κριτήριο άνω του μέσου όρου, ενώ μόλις το 5% θεωρεί πως το Κριτήριο 11 είναι απόλυτα σημαντικό. Επίσης, παρατηρείται ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων εμφανίζονται από «8» ως «4», ενώ μόλις το 5% του δείγματος δηλώνει πως η εξασφάλιση κεφαλαίου μέσω προσέλκυσης νέων μελών είναι απόλυτα σημαντική για τη συμβολή σε μελλοντικές επενδύσεις. Το υψηλότερο ποσοστό κατά 22% του συνόλου δηλώνουν ουδέτεροι με αυτό τον τρόπο συγκέντρωση κεφαλαίου. Παρατηρείται πως οι απαντήσεις σε αυτό το κριτήριο αγγίζουν όλη την έκταση της κλίμακας (εκτός του μηδενός). Παράλληλα, το 46,4% του συνόλου των ερωτηθέντων έχουν βαθμολογήσει αυτό το κριτήριο από τη μέση κατάσταση και κάτω, γεγονός που ενδεχομένως δείχνει τον διχασμό του δείγματος ως προς την πηγή εύρεσης κεφαλαίου.



Διάγραμμα 29: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 11.

Το τελευταίο κριτήριο είναι το Κριτήριο 12, με το οποίο ερευνάται αν τα μέλη επιθυμούν την προσέλκυση νέων μελών για την αύξηση της συνολικής παραγόμενης ποσότητας φύλλων στέβιας. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, έχουν πραγματοποιηθεί συζητήσεις εντός του συνεταιρισμού για την ανάγκη αύξησης της παραγωγής και έτσι, η εξέταση του τρόπου αύξησής της θεωρείται σημαντική. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως, κατά μέσο όρο το δείγμα βαθμολογεί την προσέλκυση νέων μελών ως μέσο αύξησης της παραγωγής με ≈ 6 , ενώ σχεδόν το 37% το βαθμολόγησε με άνω του μέσου

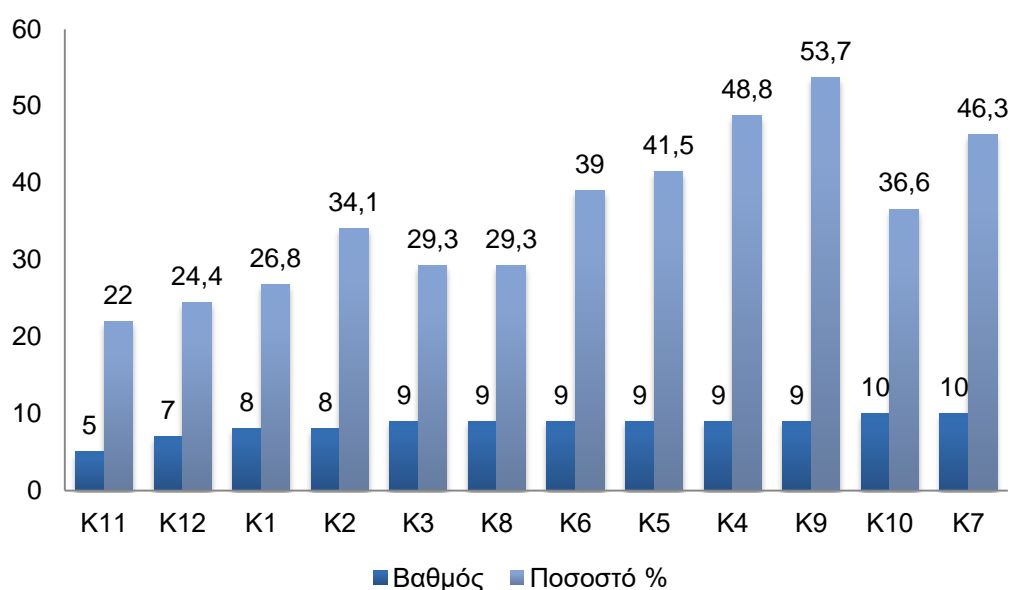
όρου. Επίσης, μόλις το 2,4% των ερωτηθέντων πιστεύει πως αυτός είναι ο καταλληλότερος τρόπος. Ομοίως με το προηγούμενο κριτήριο, οι απαντήσεις καλύπτουν όλη τη γκάμα βαθμολογιών (εκτός του μηδενός) και το 22% εκφράζει και πάλι ουδετερότητα. Άνω του μισού ποσοστού των μελών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο εκφράζουν θετική άποψη σχετικά με τον τρόπο αύξησης φύλλων που τίθεται στο συγκεκριμένο κριτήριο, αλλά η ένταση υποστήριξης αυτού αλλάζει.



Διάγραμμα 30: Σχετική συχνότητα απαντήσεων ανά βαθμολογία για το Κριτήριο 12.

Σε αυτό το σημείο, είναι χρήσιμη η απόδοση της συνολικής εικόνας των αποτελεσμάτων, μέσω της ποσοστιαίας κατάταξης των βαθμολογιών με μέγιστη σχετική συχνότητα για κάθε κριτήριο, σε αύξουσα σειρά. Έτσι, είναι δυνατό να κατανοήσει κανείς τα επιμέρους στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των μελών (δείγματος του συνόλου). Το πιο σημαντικό κριτήριο για την μελλοντική ανάπτυξη του συνεταιρισμού, σύμφωνα με την άποψη του δείγματος, είναι το Κριτήριο 7 κατά 46,3 %. Εξίσου σημαντικό είναι το Κριτήριο 10, το οποίο βαθμολογήθηκε με «10» κατά 36,6%, με μία λιγότερη παρατήρηση επί του συνόλου του δείγματος. Σύμφωνα με το διάγραμμα, η πλειοψηφία των κριτηρίων του διαγράμματος 31 έχει βαθμολογηθεί με «9», ενώ το ποσοστό επί του συνόλου του δείγματος ανά κριτήριο ποικίλει. Ακολουθεί το Κριτήριο 9, το οποίο συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας ως πολύ σημαντικό στοιχείο, με ποσοστό άνω του 53%. Εξίσου σημαντικά με αυτό είναι τα Κριτήρια 4, 5, 6, 8 και 3. Το Κριτήριο 4 βαθμολογήθηκε με «9» κατά 49%, το Κριτήριο 5 κατά 42%, ενώ το Κριτήριο 6 έπεται με συχνότητα 39%. Το Κριτήριο 3 και το Κριτήριο 8 ισοβαθούν, με 29,3%, όπως περιγράφεται στο παρακάτω διάγραμμα. Ακολουθούν τα Κριτήρια 2 και 1, που

βαθμολογούνται με «8» κατά 34% και 27%, αντίστοιχα. Λιγότερο σημαντικά για την μελλοντική επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού εμφανίζονται σύμφωνα με τις συχνότητες βαθμολογιών, το Κριτήριο 12 και Κριτήριο 11. Το 24,4% του δείγματος βαθμολόγησε το Κριτήριο 12 με «7», ενώ το Κριτήριο 11 με «5» κατά 22%. Τα δύο τελευταία κριτήρια αποτελούν τα μόνα που έχουν αξιολογηθεί ως μέση κατάσταση και λίγο πάνω από τη βάση, ενώ ταυτόχρονα οι απόψεις των μελών του συνεταιρισμού αγγίζουν όλη την κλίμακα βαθμολόγησης.



Διάγραμμα 31: Παράθεση κριτηρίων με αύξουσα σειρά, ανά βαθμό σημαντικότητας και εντός βαθμολογίας ανά συχνότητα απαντήσεων, στο σύνολο των ερωτηθέντων.

Με στόχο την πιο ενδελεχή έρευνα της σημασίας των αποτελεσμάτων ακολουθεί σύγκριση κάποιων κριτηρίων ανά ζεύγη μέσω της μεθόδου «Kendall's Tau B», ώστε να εξεταστεί πώς και αν επιδρά η ένταση γνώμης σχετικά με την σημαντικότητα του ενός κριτηρίου στο άλλο. Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις των κριτηρίων είχαν θετικό πρόσημο, γεγονός που σημαίνει πως τα μέλη που θεώρησαν σημαντικό κάποιο κριτήριο, πιστεύουν ότι είναι σημαντικό και το συσχετιζόμενο κριτήριο. Αρχικά εξετάστηκε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων σχετικά με την επιθυμία επένδυσης σε εργοστάσιο (K7) και τη βέλτιστη αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού (K1), καθώς το δεύτερο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του εργοστασίου. Ελαχιστοποιώντας το συνολικό σταθερό κόστος

επεξεργασίας με καλύτερο επιμερισμό αυτού στις μονάδες ξερών φύλλων, είναι δυνατό να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, να μειωθεί το κόστος πωληθέντων και να αυξηθεί το πλεόνασμα του συνεταιρισμού. Τέτοια συσχέτιση μεταξύ των δύο κριτηρίων δεν επιβεβαιώθηκε, δηλαδή δεν βρέθηκε πως τα μέλη που βαθμολόγησαν ως απόλυτα σημαντική την δημιουργία εργοστασίου βαθμολόγησαν εξίσου υψηλά την βέλτιστη εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού. Η υποστήριξη του K7 φαίνεται να είναι ανεξάρτητη από την γνώμη του δείγματος για το K1.

Παράλληλα, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της βαθμολογίας για την επένδυση εργοστασίου (K7) και την αύξηση κεφαλαίου (K11) και συνολικής ποσότητας επεξεργάσιμων φύλλων (K12) μέσω προσέλκυσης νέων μελών. Από την απουσία συσχέτισης των K7-K11 και K7-K12 σε συνδυασμό με τη χαμηλότερη βαθμολογία των δύο τελευταίων κριτηρίων, συμπεραίνεται πως τα μέλη βασίζονται κυρίως στα ήδη υπάρχοντα μέλη του συνεταιρισμού για την μελλοντική υποστήριξη και εξασφάλιση αποδοτικής λειτουργίας του εργοστασίου. Ωστόσο, το K7 συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με το K10, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Ταυτόχρονα, η αφοσίωση και η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού (K10) αποτελεί το δεύτερο σε σημαντικότητα κριτήριο από τις βαθμολογίες του δείγματος κατά 36,6%. Το γεγονός ότι τα μέλη που θεώρησαν απόλυτα σημαντική τη δημιουργία εργοστασίου, θεώρησαν εξίσου σημαντική την εμπιστοσύνη εντός του συνεταιρισμού, μαρτυρά την αξία της διαφάνειας σχετικά με όλες τις διαδικασίες που αφορούν τον συνεταιρισμό ως απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχημένη μελλοντική του πορεία. Επίσης, η ενεργή συμμετοχή των μελών σε αποφάσεις και η συχνή πληροφόρησή τους σχετικά με τις δράσεις του συνεταιρισμού, συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Ένας ακόμα τρόπος ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της προθυμίας συμμετοχής θα μπορούσε να αποτελεί η επιβράβευση των μελών για παράδοση συγκεκριμένης ποσότητας φύλλων στέβιας. Μελλοντικά, αυτό μπορεί να συνεισφέρει στην εύρυθμη λειτουργία του εργοστασίου και στην ενδυνάμωση της οντότητας του συνεταιρισμού, ώστε να μέλη να εισπράττουν όφελος.

Η διερεύνηση συσχέτισης δείχνει πως το K10 συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με το K11, γεγονός που σημαίνει πως τα μέλη που θεώρησαν απόλυτα σημαντική τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ μελών και συνεταιρισμού, θεώρησαν χρήσιμη την προσέλκυση νέων μελών για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Θα περιμέναμε η συσχέτιση να είναι αρνητική, δηλώνοντας πως τα μέλη που βαθμολόγησαν υψηλά την αφοσίωση μεταξύ μελών και συνεταιρισμού είναι διστακτικοί με την προσέλκυση νέων μελών. Ωστόσο, στα αποτελέσματα δεν παρουσιάζεται αρνητική σχέση, εμποδίζοντας την καταγραφή κάποιου συμπεράσματος. Επίσης, ερευνήθηκε η σχέση μεταξύ βαθμολογιών για τη σημαντικότητα της αφοσίωσης (K10) και τη αύξηση συνολικής ποσότητας φύλλων μέσω εισόδου νέων μελών στον συνεταιρισμό (K12). Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο κριτηρίων και αυτό ενδεχομένως σημαίνει πως η συσχέτιση των K10 και K11 ήταν τυχαίο γεγονός. Επίσης, τα αποτελέσματα δείχνουν πως τα μέλη που υποστήριξαν την ένταξη νέων μελών για εξασφάλιση κεφαλαίου (K11), υποστήριξαν εξίσου την αύξηση συνολικής διαθέσιμης ποσότητας στέβιας μέσω του ίδιου τρόπου (K12). Η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο κριτηρίων, αλλά και η θέση αυτών στη συνολική ποσοστιαία κατάταξη των κριτηρίων (διάγραμμα 31) δηλώνει το κατά πόσο εναποθέτουν την επιτυχία του συνεταιρισμού στην είσοδο νέων μελών.

Το σύνολο του δείγματος κατά σχεδόν 49% υποστήριξε ότι η δημιουργία ζήτησης για τα γλυκαντικά στέβιας (K4) του συνεταιρισμού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του και σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την προσέλκυση πιστών πελατών (K5). Η ανάλυση των χαρακτηριστικών που περιγράφουν το σύνολο των πιστών πελατών, είναι δυνατό να συμβάλει στην κάλυψη των αναγκών τους από τα προϊόντα του συνεταιρισμού και στη μεγιστοποίηση των ωφελειών που αυτοί εισπράττουν. Η καινοτομία των τελικών προϊόντων που θα προσφέρει ο οργανισμός έχει στόχο την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών και με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να συνεισφέρει στην περαιτέρω ανάπτυξη του. Έτσι επιβεβαιώνοντας το παραπάνω, έχει σημασία να αναφερθεί πως τα μέλη που βαθμολόγησαν υψηλά τη δημιουργία επιθυμίας, βαθμολόγησαν υψηλά την καινοτομία τελικών προϊόντων (K3). Ταυτόχρονα το K4 σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την

επιθυμία προσέλκυσης ενός ευρύτερου κοινού τελικών καταναλωτών για την αύξηση των πωλήσεων (Κ6). Επίσης, το Κ4 συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το Κ8, καθώς τα μέλη που υποστηρίζουν τη δημιουργία ζήτησης μεγιστοποιώντας τα οφέλη που εισπράττουν οι καταναλωτές, υποστηρίζουν ταυτόχρονα την προσέλκυση πελατών που αντιλαμβάνονται την ποιοτική υπεροχή των τελικών προϊόντων του συνεταιρισμού έναντι ανταγωνιστικών (Κ8). Συμπερασματικά, η στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των Κ4 και Κ3, Κ4 και Κ5, Κ4 και Κ8 υποστηρίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στην αξία που προσδίδεται στους καταναλωτές από τη χρήση των γλυκαντικών στέβιας του συνεταιρισμού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η όμοια βαθμολόγηση των Κ5 και Κ6 πιθανώς οφείλεται στο ότι τα μέλη δεν εστιάζουν σε ένα κοινό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή δεν κατανόησαν τη διαφορά των δύο κριτηρίων. Η τάση βαθμολόγησης των Κ5 και Κ6 είναι εμφανής και από τη στατιστικά σημαντική συσχέτιση των δύο κριτηρίων.

Επίσης, εξετάστηκε ο τρόπος βαθμολόγησης της καινοτομίας σε επίπεδο καλλιέργειας (Κ2) και η καινοτομία των τελικών προϊόντων (Κ3), ως στοιχεία για την εξασφάλιση της επιτυχημένης πορείας του συνεταιρισμού. Τα δύο αυτά κριτήρια αξιολογήθηκαν ως πολύ σημαντικά και παράλληλα τα μέλη που υποστήριξαν το Κ2, υποστήριξαν εξίσου το Κ3. Η κατάταξη των κριτηρίων σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητας και η συσχέτισή τους παρέχει μία συνολική εικόνα των στοιχείων που είναι βασικά για το επιχειρηματικό μοντέλο του συνεταιρισμού, κατά την άποψη των μελών. Έτσι, τα στοιχεία του μοντέλου που το δείγμα αξιολογεί ως σημαντικά συγκεντρώνονται και παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5. Τέλος, στον πίνακα 16 που ακολουθεί περιγράφονται οι συσχετίσεις μεταξύ των κριτηρίων που αναφέρθηκαν, ενώ όλες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις χαρακτηρίζονται από θετικό πρόσημο. Η ένδειξη «1.000» στο δείκτη συσχέτισης παρουσιάζεται όταν κάποιο κριτήριο συγκρίνεται με τον εαυτό του, όπου δεν έχει νόημα η διερεύνηση συσχέτισης.

Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης όλων των κριτηρίων μεταξύ τους με τη μέθοδο Kendall's Tau B, με επισήμανση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων ως ** ή *.

Kendall's Tau B		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	Correl. Coef.	1,000	,362**	,232	,247	,416**	,414**	,015	-,003	,153	,232	,210	,139
	Sig. (2-tailed)		,004	,073	,058	,002	,001	,912	,981	,249	,076	,090	,269
K2	Correl. Coef.	,362**	1,000	,395**	,167	,153	,410**	,074	,221	,015	,378**	,454**	,097
	Sig. (2-tailed)	,004		,002	,197	,241	,001	,569	,078	,909	,004	,000	,437
K3	Correl. Coef.	,232	,395**	1,000	,411**	,105	,282*	,030	,163	,068	,249	,202	,046
	Sig. (2-tailed)	,073	,002		,002	,432	,031	,820	,205	,614	,062	,109	,718
K4	Correl. Coef.	,247	,167	,411**	1,000	,385**	,381**	,284*	,339**	,248	,318*	,282*	,126
	Sig. (2-tailed)	,058	,197	,002		,004	,004	,035	,009	,068	,017	,026	,325
K5	Correl. Coef.	,416**	,153	,105	,385**	1,000	,296*	,057	,145	,061	,204	,186	,055
	Sig. (2-tailed)	,002	,241	,432	,004		,025	,675	,264	,657	,130	,145	,672
K6	Correl. Coef.	,414**	,410**	,282*	,381**	,296*	1,000	,071	,122	-,060	,533**	,387**	,178
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,031	,004	,025		,590	,338	,653	,000	,002	,159
K7	Correl. Coef.	,015	,074	,030	,284*	,057	,071	1,000	,448**	,267	,276*	,124	,049
	Sig. (2-tailed)	,912	,569	,820	,035	,675	,590		,001	,051	,042	,330	,704
K8	Correl. Coef.	-,003	,221	,163	,339**	,145	,122	,448**	1,000	,302*	,248	,281*	,149
	Sig. (2-tailed)	,981	,078	,205	,009	,264	,338	,001		,022	,056	,022	,232
K9	Correl. Coef.	,153	,015	,068	,248	,061	-,060	,267	,302*	1,000	,290*	,006	,003
	Sig. (2-tailed)	,249	,909	,614	,068	,657	,653	,051	,022		,034	,960	,980
K10	Correl. Coef.	,232	,378**	,249	,318*	,204	,533**	,276*	,248	,290*	1,000	,355**	,060
	Sig. (2-tailed)	,076	,004	,062	,017	,130	,000	,042	,056	,034		,005	,644
K11	Correl. Coef.	,210	,454**	,202	,282*	,186	,387**	,124	,281*	,006	,355**	1,000	,498**
	Sig. (2-tailed)	,090	,000	,109	,026	,145	,002	,330	,022	,960	,005		,000
K12	Correl. Coef.	,139	,097	,046	,126	,055	,178	,049	,149	,003	,060	,498**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,269	,437	,718	,325	,672	,159	,704	,232	,980	,644	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

^ Στο Κριτήριο 10 το σύνολο των παρατηρήσεων ανέρχεται στις 40.

5. ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το σύνολο των κριτηρίων του ερωτηματολογίου βαθμολογήθηκε από το δείγμα με άνω του 5, σύμφωνα με τον αριθμητικό μέσο των βαθμολογιών. Παρόμοια είναι η εικόνα των αποτελεσμάτων σύμφωνα με το διάγραμμα 31, όπου λήφθηκε υπόψη η μέγιστη συχνότητα βαθμολογίας ανά κριτήριο. Στοιχεία της πρότασης του επιχειρηματικού μοντέλου για τον υπό εξέταση συνεταιρισμό αποτελούν τα πιο σημαντικά κριτήρια σύμφωνα με την άποψη του δείγματος των μελών. Συγκεκριμένα, το μοντέλο περιλαμβάνει τα Κριτήρια 1 – 10, με τη σειρά σημαντικότητας όπως περιγράφονται στο διάγραμμα 31 του προηγούμενου κεφαλαίου, τα οποία έχουν βαθμολογηθεί με «8» και άνω. Τα Κριτήρια 11 και 12 δεν συμπεριλαμβάνονται στη πρόταση επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς η υψηλότερη συχνότητα βαθμολογίας σημαντικότητας από το δείγμα ήταν κάτω του «8».

Βασικό στοιχείο της πρότασης επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί η επένδυση σε εργοστάσιο επεξεργασίας γλυκοζιτών στεβιόλης, ως κυβερνητική επιλογή. Το συγκεκριμένο στοιχείο περιλαμβάνεται στους μελλοντικούς στόχους του συνεταιρισμού και φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό κριτήριο από το σύνολο αυτών στο ερωτηματολόγιο. Για τη βέλτιστη λειτουργία του εργοστασίου και την καλύτερη κατανομή στα κόστη επεξεργασίας, σημαντικά στοιχεία αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Έτσι, η συγκέντρωση ποσότητας ξερών φύλλων στέβιας ανάλογης με την δυνατότητα επεξεργασίας του εργοστασίου με σκοπό την καλύτερη κατανομή του σταθερού κόστους (ενώ μειώνεται το μέσο κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος) είναι στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (βραχυπρόθεσμες) (Besanko και άλλοι, 2013). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πραγματοποιήθηκαν συζητήσεις για την αύξηση της καλλιεργήσιμης ποσότητας στέβιας εντός του 2017, με ισόποση συμβολή των μελών. Είναι σκόπιμο, λοιπόν, να εξεταστεί η μελλοντική απαιτούμενη ποσότητα ξερών φύλλων στέβιας, ώστε ο συνεταιρισμός να επωφεληθεί στο μέγιστο από την εγκατάσταση εργοστασίου επεξεργασίας και η εγκατάσταση αυτού να είναι η βέλτιστη λύση συγκριτικά με την ανάθεση επεξεργασίας σε συνεργαζόμενα ευρωπαϊκά εργοστάσια. Επίσης, η ανάπτυξη τεχνογνωσίας για την επεξεργασία προτού πραγματοποιηθεί η εγκατάσταση είναι δυνατό να

συμβάλει στη βέλτιστη λειτουργία του εργοστασίου. Δεδομένης της μελλοντικής αύξησης της ζήτησης για τα παραγόμενα προϊόντα του συνεταιρισμού, λόγω ενδυνάμωσης της παρουσίας της στέβιας στα διατροφικά προϊόντα στην Ελλάδα και σε συνδυασμό με την αύξηση της προς επεξεργασία στέβιας εντός συνεταιρισμού, αναμένεται η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Έτσι, μετά την κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς (τουλάχιστον εγχώρια, αλλά και αύξηση αυτού ευρωπαϊκά) είναι δυνατό να επωφεληθεί περισσότερο ο συνεταιρισμός από την κάθετη ολοκλήρωση.

Ένα ακόμη μέσο για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σύμφωνα με τον Besanko και άλλους (2013) αποτελεί η «πυκνότητα» αγοραστών ανά γεωγραφική περιοχή. Προτείνεται, όσο αυτό βεβαίως καθίσταται δυνατό, ο συνεταιρισμός να εστιάζει σε περιοχές με μεγάλη ζήτηση όπου η πυκνότητα των πελατών ανά περιοχή είναι αυξημένη και έτσι, είναι δυνατή η μείωση του κόστους δικτύου (network cost). Οικονομίες σκοπού είναι δυνατό να επιτευχθούν αν ο συνεταιρισμός καλλιεργήσει και άλλα είδη φυτών, καθώς στοχεύει σε συνεργασία με εταιρεία παραγωγής ποτών και αφεψημάτων, τα οποία εκτός από στέβια θα περιέχουν και άλλα βότανα. Αξιοποιώντας την συμπληρωματικότητα των δύο προαναφερθέντων προϊόντων, θα μπορέσει να αξιοποιήσει καλύτερα το εργοστάσιο εκχύλισης, να καταμεριστεί καλύτερα το σταθερό κόστος και να μειωθεί το μέσο κόστος ανά κιλό επεξεργασμένων φύλλων. Τα παραπάνω στοιχεία θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των πάγιων στοιχείων του συνεταιρισμού, με τελικό αποτέλεσμα την ενίσχυση πλεονάσματος. Με στόχο την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των μελών και των μη πλήρως καθορισμένων υπολειμματικών απαιτήσεων των μελών από τον συνεταιρισμό, λόγω καλλιέργειας δύο διαφορετικών φυτών, είναι σκόπιμο να εξεταστεί μελλοντικά η ύπαρξη ξεχωριστών ταμείων πλεονάσματος από κάθε καλλιέργεια, ως κυβερνητική επιλογή. Παρά το γεγονός του σχετικά χαμηλού ποσοστού δήλωσης σημαντικότητας της αποτελεσματικότητας (βλ. διάγραμμα 31 για K1) ως στοιχείο για την μελλοντική επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού, το κριτήριο αυτό θα είναι ένα από τα πιο σημαντικά μετά την εγκατάσταση του εργοστασίου. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τη διευθυντική αρχή πως η εξασφάλιση της βέλτιστης λειτουργίας του εργοστασίου είναι στοιχείο καθοριστικής σημασίας για τη

δημιουργία αξίας προς τα μέλη. Παράλληλα, είναι σημαντική η επεξήγηση του στοιχείου αυτού στα μέλη, ώστε να κατανοούν τυχόν μελλοντικές αποφάσεις ως προς την αύξηση απαιτούμενης καλλιεργήσιμης έκτασης, ή άλλες κυβερνητικές επιλογές.

Εξίσου σημαντικό κριτήριο για το δείγμα όσο η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, δηλαδή η δημιουργία εργοστασίου, είναι η σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού (βλ. διάγραμμα 31 για K10). Η διαφάνεια των στόχων του συνεταιρισμού και του μέσου επίτευξής τους από τη διεύθυνση, αλλά και η διαφάνεια των αποδόσεων (επιλογές πολιτικής) είναι δυνατό να συμβάλουν στην ισχυρότερη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ μελών και μεταξύ συνεταιρισμού και μελών. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό το σχέδιο δράσης του συνεταιρισμού από όλα τα μέλη και η ανάγκη συμβολής όλων για την επίτευξη των στόχων. Έτσι, ενδεχομένως να προκύψει μεγαλύτερο ποσοστό ομοφωνίας προς μελλοντικές δράσεις και μείωση πιθανού κόστους συλλογικής λήψης αποφάσεων, λόγω ετερογένειας συμφερόντων των μελών (π.χ. ποικιλία μεγέθους καλλιεργήσιμων εκτάσεων). Παράλληλα, η δημιουργία συμφωνιών μέσω συμβολαίου ως κυβερνητική επιλογή, η οποία θα καθορίζει τις υποχρεώσεις των μελών ως προς την παραδοτέα ποσότητα φύλλων στέβιας, είναι δυνατό να συμβάλει στην αφοσίωση των μελών προς τον συνεταιρισμό. Έτσι, μέσω ελαχιστοποίησης της ετερογένειας μεταξύ των μελών και ξεκάθαρα ορισμού των υποχρεώσεων αυτών, είναι δυνατό να αποφευχθούν οι συγκρούσεις και πιθανά κόστη ιδιοκτησίας. Ακόμα, κάποια μορφή επιβράβευσης (κυβερνητική επιλογή) προς τα μέλη έπειτα από την επίτευξη στόχων που έχει θέσει ο συνεταιρισμός, είναι δυνατό να ενισχύσει την αφοσίωση των μελών προς τον οργανισμό. Παραδειγματικά, μορφή επιβράβευσης μπορεί να αποτελέσει η υψηλότερη τιμή για το παραδοτέο προϊόν, όταν αυτό είναι εφικτό, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη βιωσιμότητα σε επίπεδο αγροτών.

Ακόμη ένα σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με την άποψη των μελών είναι η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς μέσω συνεργασίας του συνεταιρισμού με βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Έτσι, μέσω της διάθεσης των γλυκαντικών στέβιας προς βιομηχανική χρήση και αξιοποίησης της γνωστοποίησης αυτής μέσω των τελικών προϊόντων

διατροφής, η ζήτηση στέβιας από τους τελικούς καταναλωτές αναμένεται να αυξηθεί. Η αύξηση ζήτησης οδηγεί στην αύξηση συναλλαγών του συνεταιρισμού με βιομηχανίες, μειώνει τον χρόνο παραμονής αποθεμάτων στον συνεταιρισμό και αυξάνει την αξιοποίηση των παγίων στοιχείων του. Το παρόν στοιχείο ως τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου, βασίζεται στην αποτελεσματικότητα του δικτύου (επιλογή πολιτικής) και απαιτεί σεβαστό χρονικό διάστημα για την επίτευξή του (Chatterjee, 2013). Όταν το δίκτυο αναπτυχθεί και οι συνεργασίες παγιωθούν, η αντιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου του παρόντος συνεταιρισμού από άλλες ενδεχόμενες επιχειρήσεις στον τομέα της στέβιας καθίσταται δυσκολότερη, αποτελώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

Επιπρόσθετα, η δημιουργία επιθυμίας για τα παραγόμενα προϊόντα του συνεταιρισμού, είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω ενός στοιχείου επιχειρηματικού μοντέλου βασισμένο στην αξία (Chatterjee, 2013). Μεγιστοποιώντας τα οφέλη που εισπράττει ο τελικός καταναλωτής και μέσω ταυτόχρονης προσέλκυσης πιστών πελατών είναι εφικτή η ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων του όγκου πωλήσεων, η αύξηση αυτού και συνεπώς η αιχμαλώτιση των ωφελειών από τα μέλη. Βασισμένοι στο είδος της αγοράς για τα γλυκαντικά στεβιόλης, αναφερόμενοι σε μία «Niche» αγορά, βασικός σκοπός του συνεταιρισμού πρέπει να είναι η ικανοποίηση των επιθυμιών και η παροχή λύσεων προς το συγκεκριμένο κοινό (επιλογές πολιτικής). Το τμήμα αυτό της αγοράς (αναφερόμενοι κυρίως στην ευρωπαϊκή αγορά, όπου η χρήση στέβιας είναι περισσότερο καθιερωμένη) μετατοπίζεται πλέον στην αναζήτηση στέβιας καλλιεργήσιμης σε ευρωπαϊκό έδαφος, ακολουθώντας τη τάση άλλων διατροφικών προϊόντων και σε ομοιότερη γεύση με αυτή της ζάχαρης. Η αναγνώριση του καταναλωτή-στόχου αποτελεί σημαντικό στοιχείο, ώστε τα προϊόντα να καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού-στόχου και η προβολή των ωφελειών που μπορεί να εισπράξει κάποιος από την χρήση των γλυκαντικών του συνεταιρισμού να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζοντας σε μία «Niche» αγορά εξαρτάται από την ύπαρξη αγοραστικού κοινού, το οποίο αναζητά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στα προϊόντα που προμηθεύεται (Thompson και άλλοι, 2012). Έτσι, τα συσκευασμένα προϊόντα οφείλουν να

ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του προαναφερθέντος τμήματος της αγοράς. Οι τελικοί καταναλωτές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αντιλαμβανόμενοι την υψηλότερη ποιότητα αυτών σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, ενδεχομένως θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο αντίτιμο για την αγορά τους (βλ. διάγραμμα 31 για K4, K5, K6, K8). Παραδειγματικά, η ένταση γλυκύτητας των συσκευασμένων γλυκαντικών στέβιας του συνεταιρισμού αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στα πλαίσια της ποιότητας. Τα περισσότερα γλυκαντικά στέβιας που βρίσκονται στο ράφι στην Ελλάδα δεν πληροφορούν το καταναλωτικό κοινό σχετικά με την ένταση γλυκύτητας, η οποία συμβάλει στον σχηματισμό της τελικής τιμής. Το εγχώριο κοινό της στέβιας είναι μικρό σε μέγεθος και συχνά ανενήμερωτο για τα τεχνικά χαρακτηριστικά των γλυκαντικών στέβιας που λανσάρονται. Έτσι, απαιτείται χρόνος ώστε η αναλογία γλυκύτητας των προϊόντων του συνεταιρισμού να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό στην εγχώρια αγορά.

Η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς σε συνδυασμό με την εντονότερη επαφή των καταναλωτών με τα παραγόμενα γλυκαντικά στέβιας και την ενημέρωση για τις «λύσεις» που αυτά μπορούν να προσφέρουν, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία του συνεταιρισμού. Η ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τις ανάγκες που μπορεί να καλύψει η ένταξη της στέβιας στην καθημερινότητά τους, θα πρέπει να ενισχύεται από τη συνεχή μεγιστοποίηση των ωφελειών που εισπράττουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί και μέσω καινοτομίας στα προσφερόμενα προϊόντα του συνεταιρισμού, ως επιλογή πολιτικής (βλ. διάγραμμα 31 για K3). Η επένδυση εντός του συνεταιρισμού για έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων απαιτεί σημαντικό κεφάλαιο. Έτσι, ο συνεταιρισμός στηρίζεται σε συνεργασίες με πανεπιστήμια με στόχο την έρευνα για την παραγωγή νέων προϊόντων. Σχετικά με την ευρωπαϊκή αγορά, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η εμπειρία περισσότερων χρόνων επιτρέπουν την επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, κάτι που ο συνεταιρισμός προς το παρόν δεν δύναται να ανταγωνιστεί. Σε αυτή την περίπτωση η επικοινωνία της καλλιέργειας στέβιας σε ευρωπαϊκό έδαφος, η αξιοποίηση του «first mover» μέσω ανάπτυξης δικτύου και η διατήρησή του, αποτελούν στοιχεία καθοριστικής σημασίας για την επιτυχημένη εξέλιξη του συνεταιρισμού. Έτσι,

η δημιουργία φήμης για τον συνεταιρισμό και η συνεχής επιβεβαίωση αυτής μέσω των λειτουργιών του (πρωτοπορία, προϊόντα) μπορεί να συμβάλει στην αφοσίωση των πελατών προς τον οργανισμό. Η συνέπεια στην υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (π.χ. ιχνηλασιμότητα) και η δημιουργία σταθερών σχέσεων εντός του δικτύου πώλησης είναι δυνατό να αποτρέψει του πελάτες να στραφούν μελλοντικά σε ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα, η αφοσίωση αυτή των πελατών δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ αυτών και της επωνυμίας των προϊόντων, το οποίο μπορεί να περιορίσει την επιτυχία εισόδου νέων (Thomson και άλλοι, 2012). Συμπερασματικά, βασικό στοιχείο που θα επιτρέπει μελλοντικά την διάθεση κεφαλαίου προς την καινοτομία για τα παραγόμενα προϊόντα αποτελεί η αύξηση του μεγέθους της εγχώριας αγοράς και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ευρωπαϊκή αγορά αξιοποιώντας αποτελεσματικά το ανεπτυγμένο δίκτυο.

Τελευταίο στοιχείο καινοτομίας σύμφωνα με τη γνώμη των μελών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο φαίνεται να είναι η καινοτομία σε επίπεδο καλλιέργειας (επιλογή πολιτικής). Καινοτόμες καλλιεργητικές πρακτικές είναι δυνατό να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού, μειώνοντας έξοδα καλλιέργειας και αυξάνοντας την απόδοση των φυτών. Αυτές κρίνεται σκόπιμο να εξετάζονται αναλόγως την ποικιλία στέβιας που επιλέγεται σε επίπεδο λίπανσης, άρδευσης και φροντίδας, αλλά και σε επίπεδο επιθυμητού συνδυασμού και συγκέντρωσης γλυκοζιτών στεβιόλης στα τελικά παραγόμενα προϊόντα. Δεδομένης της σταθεροποίησης στην επιλογή ποικιλίας φυτού, οι καλλιεργητικές πρακτικές είναι δυνατό να εξετάζονται σύμφωνα με τα επιθυμητά τελικά προϊόντα. Αυτά με τη σειρά τους παράγονται και αναδιαμορφώνονται σύμφωνα με τη ζήτηση και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των τελικών καταναλωτών.

Έπειτα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και της πρότασης επιχειρηματικού μοντέλου που προκύπτει από αυτό, συμπεραίνεται πως τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού είναι τα εξής:

- ✓ Κάθετη ολοκλήρωση
- ✓ Αφοσίωση και εμπιστοσύνη μελών – συνεταιρισμού
- ✓ Αποτελεσματικότητα δικτύου και λειτουργιών
- ✓ Αξία
- ✓ Αφοσίωση πελατών
- ✓ Καινοτομία

Εν κατακλείδι, το βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου που υπόκειται σε αλλαγή είναι η επένδυση σε εργοστάσιο επεξεργασίας ξερών φύλλων στέβιας. Η κάθετη ολοκλήρωση συνεπάγεται μετατροπές στον παρόντα τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού και στον τρόπο συναλλαγής των μελών με αυτόν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από 41 μέλη του συνεταιρισμού, προτάθηκαν κυρίως στοιχεία βελτίωσης για το επιχειρηματικό μοντέλο και στοιχεία προσαρμογής στο μελλοντικό τρόπο λειτουργίας. Στόχος των παραπάνω αποτελεί η μακροχρόνια επιτυχία του συνεταιρισμού και η βιωσιμότητα των μελών του. Έτσι, παρακάτω παρουσιάζονται τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου που μεταβλήθηκαν με σκοπό την ενδυνάμωσή του, χωρίς να αλλάζουν οι βασικοί του άξονες. Επομένως, το διάγραμμα που ακολουθεί δεν περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, παρά τονίζει τις μεταβολές συγκριτικά με το ισχύον, τα οποία αναγράφονται με κόκκινο χρωματισμό. Έτσι, τα όμοια στοιχεία των μοντέλων δεν αναφέρονται και παραμένουν αμετάβλητα. Τα αποτελέσματα του μοντέλου που προκύπτουν με κόκκινο χρωματισμό έχουν μεταβαλλόμενο χαρακτήρα, λόγω της εξάρτησής τους από τις επιλογές που πραγματοποιούνται και έτσι περιγράφονται με διακεκομμένη γραμμή στο διάγραμμα 32.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μελλοντικά και έπειτα από τη συγκέντρωση των απαραίτητων οικονομικών στοιχείων κρίνεται σκόπιμο να αξιολογηθεί η επένδυση για τη δημιουργία εργοστασίου. Η συγκέντρωση γνώσης για την επεξεργασία των ξερών φύλλων στέβιας, η πιο λεπτομερής εικόνα της εγχώριας και ευρωπαϊκής αγοράς και το ύψος της παραγόμενης ποσότητας γλυκαντικών στεβιόλης αποτελούν στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για μία τέτοια επένδυση.

Επίσης, είναι δυνατό να εξεταστεί η επιρροή της ετερογένειας των μελών στα κίνητρα προς επενδύσεις και στην συλλογική λήψη αποφάσεων και στο σύνολο της λειτουργίας του συνεταιρισμού. Παρά το γεγονός πως η υιοθέτηση ενός μοντέλου διακυβέρνησης προσλαμβάνοντας επαγγελματία διευθυντικό στέλεχος αποτελεί κλειδί για την αποτελεσματικότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων (Chaddad και Iliopoulos, 2013), η ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους εξαρτάται και από το βαθμό ετερογένειας των μελών. Επιπρόσθετα, η θέσπιση ελάχιστης επιτρεπόμενης καλλιεργητικής έκτασης αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο είναι δυνατόν να συμβάλει στην αποφυγή του παραπάνω κόστους και θα ήταν σκόπιμο να εξεταστεί. Τα κόστη ιδιοκτησίας σε έναν συνεταιρισμό προκύπτουν από τα μη πλήρως ορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας των μελών, δημιουργώντας ομάδες και συγκρούσεις μεταξύ αυτών (Cook και Iliopoulos, 2015).

Συνολικά, είναι χρήσιμο να μελετηθούν τα κόστη ιδιοκτησίας που ενδεχομένως προκύπτουν στον συγκεκριμένο συνεταιρισμό, ο οποίος έχει υιοθετήσει ένα ενδιάμεσο μοντέλο διακυβέρνησης, μεταξύ του παραδοσιακού και του εκτεταμένα παραδοσιακού, όπως αυτά ορίζονται από τους Chaddad και Iliopoulos (2013). Η μελέτη για τα κόστη ιδιοκτησίας μέσω του επιλεγμένου μοντέλου διακυβέρνησης θα πρέπει να συνδυαστούν με τη μελέτη του μοντέλου ιδιοκτησίας που έχει επιλέξει ο συνεταιρισμός, το παραδοσιακό μοντέλο. Τέλος, αν κριθεί σκόπιμο, είναι δυνατή η διερεύνηση ενός άλλου μοντέλου ιδιοκτησίας, με στόχο να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη ιδιοκτησίας που ενδεχομένως παρουσιάζονται στον συνεταιρισμό. Σε κάθε περίπτωση η εξέταση υιοθέτησης ενός άλλου μοντέλου ιδιοκτησίας θα πρέπει να καλύπτει

τις ανάγκες των μελών, του αριθμού των προϊόντων που παράγονται και να ευνοείται από το νομοθετικό σύστημα, στα πλαίσια του δυνατού.

Τέλος, η επιλογή μοντέλου ιδιοκτησίας θα πρέπει να συμβάλει στη βέλτιστη λειτουργία του συνεταιρισμού και τη μελλοντική ανάπτυξή του, εξασφαλίζοντας μακροζωία για τον οργανισμό και δυνατότητα αναγέννησης μέσω επιλογών, αν φτάσει σε σημείο καμπής. Όπως έχει τονιστεί σε προηγούμενα κεφάλαια, η ανά τακτά χρονικά διαστήματα παρακολούθηση και ίσως αναθεώρηση στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου, εναρμονίζοντάς το με τους στόχους των μελών, αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία αυτού.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Afuah, A. and Tucci, C. L. (2000) 'Internet Business Models and Strategies: Text and Cases', Irwin/McGraw-Hill, New York, pp. 45-83.
- Amit, R. & Zott, C. (2001) 'Value Creation in e-Business', *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 493-520.
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M.S. (2010) Business Models as Models, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 156-171.
- Baden-Fuller, C. and Mangematin, V. (2013) 'Business Models: A Challenging Agenda', *Strategic Organization*, vol. 11, no. 4, pp. 418-427.
- Bamber, P. and Fernandez-Stark, K. (2012) 'Strengthening the Competitiveness of the Stevia Value Chain in Paraguay', Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2013) 'Economics of Strategy', 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Bijman, J. (2012) 'Support for Farmers' Cooperatives: Final Report', European Commission, [pdf] Available: http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf [Accessed: 02 Nov 2016].
- Boland, M., et al. (2002) 'Dakota Growers Pasta: Vertical Integration in Durum Wheat and the Pasta Manufacturing Industry', [pdf] Department of Agricultural Economics Kansas State University, Available: http://www.agmrc.org/media/cms/ksudakota_40235F236DB75.pdf [Accessed: 02 Dec 2016].
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010) 'From Strategy to Business Models and onto Tactics', *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2011) 'How to Design a Winning Business Model', *Harvard Business Review*, vol. 89, pp. 100-107.
- CBI Ministry of Foreign Affairs, (2014), 'CBI Product Factsheet: Stevia in Europe'.
- Chaddad, F. & Iliopoulos, C. (2013) 'Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives', *Agribusiness*, vol. 29, no. 1, pp. 3-22.
- Chatterjee, S. (2013) 'Simple Rules for Designing Business Models', *California Management Review*, vol. 55, vo. 2, pp. 97-124.
- Chesbrough, H. (2006) 'Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape', Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R.S. (2002) 'The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies', *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, issue 3, pp. 529-555.

- Chesbrough, H.W. (2010) 'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers', Long Range Planning, vol. 43, pp. 354-363.
- Commission Regulation, (EU) 1131/2011, Amending Annex II to Regulation (EC) No 1333/2008 of the European Parliament and of the Council with regard to steviol glycosides, Official Journal of the European Union, L295/205.
- Commission Regulation, (EU) 2016/1814, 'amending the Annex to Regulation (EU) No 231/2012 laying down specifications for food additives listed in Annexes II and III to Regulation (EC) No 1333/2008 of the European Parliament and of the Council as regards specifications for steviol glycosides (E 960)', Official Journal of the European Union, L278/37.
- Cook, M.L. & Burrell, M.J. (2009) 'A Cooperative Life Cycle Framework', Paper presented at the International Conference 'Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future,' June 15–17, The Hebrew University of Jerusalem, Rehovot, Israel.
- Cook, M.L., & Iliopoulos, C. (1998) 'Solutions to property rights constraints in producer owned and controlled organizations: Prerequisite for agri-chain leadership?', G.W. Ziggers, J.H. Trienekens, & P.J. Zuurbier (Eds.), Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, The Netherlands: Wageningen Agricultural University, pp. 541-553.
- Cook, M.L., & Iliopoulos, C. (2015) 'The evolution of the Cooperative Life Cycle: Theory? Framework? Diagnostic Tool?', GSBE Marketing-Finance Symposium of 2015, Available: <http://www.marketing-finance.nl/2015mfconference.html> [Accessed: 15 Nov 2016]
- Copa-Cogeca (2014) 'Development of Agricultural Cooperatives in the EU', [pdf] Available: http://zadruga.coop/upload_data/site_files/development-of-agricultural-cooperatives-in-the-eu_2014.pdf [Accessed: 02 Nov 2016]
- Cotter, J. and Noble, C. 'Norco Co-operative Business Model Case Study', Australian Centre for Sustainable Business and Development, University of Southern Queensland, [n.d]. Available: http://websearch.usq.edu.au/search?proxystylesheet=USQ_Search&site=USQ_Search [Accessed: 02 Dec 2016].
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010) 'Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency', Long Range Planning, vol. 43, pp. 227-246.
- European Commission, (2016) 'Sugar Trade Statistics', AGRI C 4. Committee for the Common Organization of Agricultural Markets.
- Eurostat, (2016) 'Almost 1 adult in 6 in the EU is considered obese', European Health Interview Survey.
- Evolve, (2016) 'Pivotal Evolve stevia sweetener patent receives US Notice of Allowance. Covers production of the best-tasting steviol glycosides by fermentation and bioconversion', Press release [Online], Available: <http://www.evolve.com/press-release/pivotal-evolve-stevia-sweetener-patent-receives-us-notice-of-allowance/> [Accessed: 07 Jan 2016].

- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983) 'Separation of Ownership and Control', *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301–326.
- Future Market Insights (2014) 'Stevia Market: Global Industry Analysis and Opportunity Assessment 2014-2020', [Online], Available: <http://www.futuremarketinsights.com/reports/global-stevia-market> [Accessed: 20 Okt 2016].
- Gelski, J. (2013) 'Global Stevia Sales Climb 6,5%', [Online], Available: http://www.bakingbusiness.com/articles/news_home/Trends/2013/10/Global-stevia-sales-climb-65.aspx?ID=%7BCB136F8E-8AA7-44D1-9389-5E221986D4B6%7D [Accessed: 24 Okt 2016].
- Global Stevia Institute, (2015) 'Growth Rate in Stevia Launches by Region' [Online], Available: <http://globalstevia.institute.com/stevia-leaf-extract/stevia-product-growth-accelerates-throughout-world/> [Accessed: 24 Okt 2016].
- Grebow, J. (2016) '2016 Ingredient Trends to Watch for Food, Drinks, and Dietary Supplements: Stevia', [Online], Available: <http://www.nutritionaloutlook.com/trends-business/2016-ingredient-trends-watch-food-drinks-and-dietary-supplements-stevia> [Accessed: 20 Okt 2016].
- Grebow, J. (2016) 'Does Reb A Still Have a Place in Advanced Stevia Formulations? This and More Stevia Talk at IFT 2016', [Online], Available: <http://www.nutritionaloutlook.com/food-beverage/does-reb-still-have-place-advanced-stevia-formulations-and-more-stevia-talk-ift-2016> [Accessed: 23 Okt 2016].
- Halliday, J. (2009) 'France Approves High Reb A Stevia Sweeteners', [Online], Available: <http://www.foodnavigator.com/Policy/France-approves-high-Reb-A-stevia-sweeteners> [Accessed: 24 Okt 2016] and <https://www.anses.fr/en/system/files/AAAT2009sa0269.pdf> [Accessed: 24 Okt 2016].
- Hanf, J. H. (2014) 'Processor driver integration of small-scale farmers into value chains in Eastern Europe and Central Asia', Food and Agriculture Organization of the United Nations, [pdf], Available: <http://www.fao.org/3/a-au847e.pdf> [Accessed: 02 Dec 2016].
- Hansmann, H. (1996) 'The ownership of enterprise', Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Iliopoulos, C. & Hendrikse, G. (2009) 'Influence Costs in Agribusiness Cooperatives: evidence from case studies', *International Studies of Management & Organization*, vol. 39, no. 4, Winter 2009-10, pp. 60-80.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008) 'Reinventing Your Business Model', *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp.50-59.
- Kaplan, S. (2012) 'The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing', John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 17-32.
- Kinghorn, A.D. (2002) 'Stevia-The genus stevia: Medicinal and Aromatic Plants-Industrial Profiles', *Taylor and Francis*, vol. 19, pp. 1-17.

- Linder, J. & Cantrell, S. (2000) 'Changing Business Models: Surveying the Landscape', Accenture Institute for Strategic Change, pp. 1-15.
- Ling, K. C. & Liebrand, C. B. (1995) 'Vertical Integration Patterns of Dairy Co-ops Reflect Changing Market', *Farmer Cooperatives*, vol. 62, issue 6.
- Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review*, vo. 80, no. 5, pp. 86-92.
- Mintel, (2014), 'Sweeteners and Consumer Trends', 2014 International Sweetener Colloquium, February 23-24, [pdf], Available: http://www.hagstromreport.com/assets/2014/2014_0225_SweetenerTrends.pdf [Accessed: 26 Okt 2016].
- Mintel, (2015) 'Opportunity to Increase Stevia Consumption in Germany through Educating Consumers' [Online], Available: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/opportunity-to-increase-stevia-consumption-in-germany-through-educating-consumers> [Accessed: 26 Okt 2016].
- Morgan, M.S. (2009) 'The World in the Model', Chapter 1: Modelling as a Method of Enquiry', 6th Version, Cambridge University Press, pp. 1-47.
- Osterwalder, A. (2004) 'The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach', University de Lausanne.
- Pateli, A. and Giaglis, G.M. (2003) 'A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models', 16th Bled e-Commerce Conference e-Transformation, AIS Electronic Library.
- Quenzer, R. (2015) 'Stevia Growth Accelerates Worldwide Across Categories, Regions', [Online], Available: <http://purecircle.com/stevia/stevia-growth-accelerates-worldwide-across-categories-regions/> [Accessed: 20 Okt 2016].
- Schultz, H. (2016) 'Stevia First Expanding Fermentation Technology to Ingredients beyond Steviol Glycosides', [Online], Available: <http://www.nutraingredients-usa.com/Suppliers2/Stevia-First-expanding-fermentation-technology-to-ingredients-beyond-steviol-glycosides> [Accessed: 01 Nov 16].
- Scott-Thomas, C. (2013) 'From Bitterness Extraction to Synergistic Ingredients: Stevia Suppliers tout USPS as Use Grows in Europe', [Online], Available: <http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/From-bitterness-extraction-to-synergistic-ingredients-Stevia-suppliers-tout-USPs-as-use-grows-in-Europe> [Accessed: 27 Sept 2016].
- Tapscott, D. et al., (2000) 'Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs', Harvard Business School Press, Boston, pp. 3-164.
- Teece, D.J. (2010) 'Business Models, Business Strategy and Innovation', *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172-194.
- Thomas, E.J. & Glade, J.M. (2000) 'Stevia: It's Not Just About Calories', *The Open Obesity Journal*, vol. 2, pp. 101-109.

- Thompson, A.A. et al., (2012) 'Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage', European Edition, McGraw-Hill Higher Education.
- Timmers, P. (1998) 'Business Models for Electronic Markets', Electronic Markets, vol. 8, no. 2, pp. 3-8.
- USDA Foreign Agricultural Service, (2016) 'Sugar Annual Report', Gain Report, Global Agricultural Information Network, [pdf], Available: [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Sugar%20Annual%20Brussels%20USEU%20EU-28 4-25-2016.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Sugar%20Annual%20Brussels%20USEU%20EU-28%204-25-2016.pdf) [Accessed: 10 Nov 2016].
- Valentinov, V. (2007) 'Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective', Journal of Institutional Economics, vol. 3, no. 1, pp. 55-69.
- Watson, E. (2014) 'Stevia First CEO: Game-changing Enzymatic Enhancement Process Transform Economics of Stevia Production', [Online], Available: <http://www.foodnavigator-usa.com/Suppliers2/Stevia-First-CEO-Game-changing-enzymatic-enhancement-process-could-transform-economics-of-stevia-production> [Accessed: 19 Okt 2016].
- Zenith International, (2014) 'Global Stevia Market up 14% in 2014', [Online], Available: <http://www.zenithglobal.com/articles/1464?Global+Stevia+market+up+14%25+in+2014> [Accessed: 24 Okt 2016].
- Zenith International, (2016) 'Global Stevia Market Passes \$ 350 million', [Online], Available: <http://www.zenithglobal.com/articles/1818?Global+stevia+market+passes+%24350+million> [Accessed: 23 Okt 2016].
- Zott, C. & Amit, R. (2010) 'Business Model Design: An Activity System Perspective', Long Range Planning, vol. 43, pp. 216-226.
- Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, (2015) 'Κλαδική Μελέτη: Αγροδιατροφικός Τομέας'.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2013) 'Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων ορισμένων ειδών (τροφίμων και καυσίμων) που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά κατά Αστικές και Αγροτικές περιοχές και κατά τρόπο κτήσεως. Σύνολο χώρας'.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2014) 'Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων ορισμένων ειδών (τροφίμων και καυσίμων) που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά κατά Αστικές και Αγροτικές περιοχές και κατά τρόπο κτήσεως. Σύνολο χώρας'.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2015) 'Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων ορισμένων ειδών (τροφίμων και καυσίμων) που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά κατά Αστικές και Αγροτικές περιοχές και κατά τρόπο κτήσεως. Σύνολο χώρας'.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2016) 'Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2012-2015'.
- ΕΛΣΤΑΤ, (2016) 'Έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών 2015'.

Ν. 4389/16 (ΦΕΚ Α' 94/27-05-2016), άρθρ. 44 παρ. 4 'Ρυθμίσεις θεμάτων φορολογίας εισοδήματος'.

ΠΟΛ 1068/16 'Φορολόγηση μερισμάτων μετά τις τροποποιήσεις στον Κ.Φ.Ε. από το ν. 4387/2016 και ν. 4389/2016 - Αύξηση των συντελεστών φορολογίας και παρακράτησης φόρου για μερίσματα που θα διανεμηθούν από 1.1.2017'.

ΠΟΛ 1217/15 'Κοινοποίηση διατάξεων του ν. 4336/2015 (ΦΕΚ Α'94) που αφορούν σε τροποποίηση του ν.4172/2013 (Κ.Φ.Ε.)'.