



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΑΓΕΛΛΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ & ΠΙΕΡΙΑΣ ΘΕΣΓΑΛΑ**

Σταματέλος Ευάγγελος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπλ. Καθηγητής ΠΑΠΕΙ (επιβλέπων)

Κων/νος Κασιμάτης, Αναπλ. Καθηγητής ΟΠΑ

Κων/νος Τσιμπούκας, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2016



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΑΓΕΛΛΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ & ΠΙΕΡΙΑΣ ΘΕΣΓΑΛΑ**

Σταματέλος Ευάγγελος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπλ. Καθηγητής ΠΑΠΕΙ (επιβλέπων)

Κων/νος Κασιμάτης, Αναπλ. Καθηγητής ΟΠΑ

Κων/νος Τσιμπούκας, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2016

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο τη στρατηγική και χρηματοοικονομική ανάλυση του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης.

Αρχικά γίνεται αναφορά στις έννοιες του συνεταιρισμού και συνεργατισμού, παρουσίαση των συνεταιριστικών οργανώσεων και του θεσμικού πλαισίου που τις διέπει. Περιγράφονται οι συνεταιριστικές αρχές και αξίες και γίνεται λόγος για την κοινωνική συμβολή των συνεταιρισμών.

Στη συνέχεια, αφού αναλυθεί ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού, γίνεται ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής του ΘΕΣγάλα.

Ακολουθεί χρηματοοικονομική ανάλυση, βασιζόμενη στους δημοσιοποιημένους ισολογισμούς του συνεταιρισμού, με τη χρήση αριθμοδεικτών και επεξήγησή τους.

Τέλος αφού παρουσιαστούν τα συμπεράσματα προτείνονται στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ο συνεταιρισμών.

ABSTRACT

This thesis is concerned with the strategic and financial analysis of the cooperative ThESgala. The methodology used includes the case study of the cooperation.

In the beginning there is given a referring to the concepts of association and cooperatives, as well as a presentation of cooperative organizations and the institutional framework governing them. In addition there is given a description of the cooperative principles and values followed by a reference to the social contribution of cooperatives.

Thereafter, after analyzing the dairy industry and the internal and external environment of the cooperative, there comes a detailed description of the operational strategy of ThESgala.

After that comes the financial analysis, based on publicly available accounts of the cooperative, by comparing and analyzing the produced ratios.

In the end there are the final conclusions of the research, accompanied with proposed strategies that can be followed by the cooperative.

Επιστημονική περιοχή – Λέξεις κλειδιά

Επιχειρησιακή στρατηγική – business strategy

Στρατηγική διοίκηση - strategical management

Στρατηγική ανάλυση – strategic analysis

Χρηματοοικονομική ανάλυση – financial analysis

Αγροτικοί συνεταιρισμοί – agricultural cooperatives

Μελέτη περίπτωσης – case study

Κλαδική ανάλυση – sector analysis

Αριθμοδείκτες - ratios

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση ενός τόσο σημαντικού πονήματος νιώθω την υποχρέωση να ευχαριστήσω τους ανθρώπους, που με τη συμβολή τους βοήθησαν στην περαίωσή του.

Αρχικά ευχαριστώ τους καθηγητές μου, κυρία Αγαπητού και κύριο Αρτίκη, που με τις συμβουλές τους και με την καθοδήγησή τους βοήθησαν αποφασιστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Τους φίλους και συμφοιτητές μου Μαρία, Μιχάλη, Νατάσα, Κώστα, Στέλιο και Χαρά, με τους οποίους συμπορευτήκαμε στα χρόνια που διήρκησαν οι μεταπτυχιακές σπουδές.

Τους γονείς μου, χωρίς τις θυσίες και τις προσπάθειες των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση ενός τέτοιου έργου. Τις αγαπημένες μου αδερφές για την υποστήριξη σε κάθε μου βήμα.

Τέλος, ευχαριστώ την Εύα για όλη την κατανόηση, την εμπύχωση και τη στήριξη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
ABSTRACT	4
Επιστημονική περιοχή – Λέξεις κλειδιά.....	5
Ευχαριστίες.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 1	14
1.1 Η έννοια του συνεργατισμού	14
1.2 Ο ορισμός του συνεταιρισμού	15
1.3 Ιστορική αναδρομή των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών.....	16
1.4 Νομοθετικό πλαίσιο	19
Κεφάλαιο 2	24
2.1 Δομή των συνεταιρισμών.....	24
2.2 Πρωτοβάθμιες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις	25
2.3 Δευτεροβάθμιες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις.....	27
2.3.1 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (Ε.Α.Σ.).....	28
2.3.2 Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Κ.Α.Σ.Ο.).....	29
2.4 Τριτοβάθμιες Συνεταιριστικές Ενώσεις	29
2.5 Συνεταιριστικές Εταιρίες	30
2.6 Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών.....	31
2.7 Ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών	33
2.8 Αρχές Και Αξίες Των Συνεταιρισμών	34
2.9 Το Ηθικό Υπόβαθρο των Συνεταιρισμών	34
2.10 Οι Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές.....	37
2.10.1 Αρχή 1η: Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμέτοχη	38
2.10.2 Αρχή 2η: Δημοκρατική Διοίκηση των Συνεταιρισμών	40
2.10.3 Αρχή 3η: Οικονομική Συμμέτοχη των μελών	41
2.10.4 Αρχή 4η: Αυτονομία και Ανεξαρτησία των Συνεταιρισμών	42
2.10.5 Αρχή 5η: Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση	43
2.10.6 Αρχή 6η: Συνεργασία Μεταξύ Συνεταιρισμών.....	44
2.10.7 Αρχή 7η: Ενδιαφέρον για την Κοινότητα	45
2.11 Συνεταιρισμοί στα πλαίσια της Κοινωνικής Οικονομίας	47

Κεφάλαιο 3	50
3.1 Το οικονομικό συμφέρον των μελών.....	50
3.2 Οφέλη αγροτικών συνεταιρισμών	51
3.3 Προβλήματα αγροτικών συνεταιρισμών	53
Κεφάλαιο 4.....	55
4.1 Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων	55
4.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	55
4.1.2 Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου.....	57
4.1.2.1 Βασικές κατηγορίες γάλακτος.....	57
4.1.2.2 Βασικές κατηγορίες λοιπών γαλακτοκομικών προϊόντων.....	59
4.2 Θεσμικό πλαίσιο.....	59
4.2.1 Προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων	60
4.2.2 Κοινή οργάνωση αγοράς γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων	60
4.2.3 Επενδυτικός Νόμος	60
4.2.4 Οδηγίες – Κανονισμοί Ποιότητας Γάλακτος.....	61
4.2.5 Αγορανομική Διάταξη	61
4.2.6 Νόμος 4254/2014.....	62
4.2.7 Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα.....	62
4.2.8 Θέματα που αφορούν τις Οργανώσεις Παραγωγών και των Ενώσεών τους καθώς και τις Διεπαγγελματικές Οργανώσεις.....	62
4.3 Δομή και διάρθρωση του κλάδου.....	62
4.3.1 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	64
4.3.2 Κανάλια Διανομής.....	64
4.3.3 Αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου.....	66
4.3.4 Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων.....	66
4.3 Μέγεθος εγχώριας αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων	68
4.3.1 Μέγεθος αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος.....	68
4.3.2 Μερίδια αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος.....	69
4.3.3 Μέγεθος αγοράς Γάλακτος Υψηλής Παστερίωσης.....	70
4.3.4 Μερίδια αγοράς Γάλακτος Υψηλής Παστερίωσης.....	71
4.3.5 Μέγεθος αγοράς σοκολατούχου γάλακτος	71
4.3.6 Μερίδια αγοράς σοκολατούχου γάλακτος	71
4.3.7 Μέγεθος αγοράς γιαουρτιού	72

4.3.8 Μερίδια αγοράς γιαουρτιού	73
4.4 Δομή και διάρθρωση της αγοράς των τυροκομικών προϊόντων	74
4.4.1 Η Αγορά Τυροκομικών Προϊόντων	75
4.4.2 Βασικές κατηγορίες εγχώριας παραγωγής τυριών	76
4.5 Συμπεράσματα – Προοπτικές Κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων	78
4.6 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter analysis) – SWOT analysis.....	79
4.6.1 Γενικά.....	79
4.6.2 Porter analysis	80
4.6.2.1 Θεωρία	80
4.6.2.2 Είσοδος νέων ανταγωνιστών	81
4.6.2.3 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα	82
4.6.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	82
4.6.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	83
4.6.2.6 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου	84
4.6.3 SWOT Analysis	85
4.6.3.1 Θεωρία	85
4.6.3.2 SWOT Analysis των επιχειρήσεων του κλάδου	86
4.6.3.2.1 Δυνατά σημεία	87
4.6.3.2.2 Αδύνατα σημεία	87
4.6.3.2.3 Ευκαιρίες	88
4.6.3.2.4 Απειλές	88
4.7 Προοπτικές του κλάδου	89
Κεφάλαιο 5	92
5.1 Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα – ΠΙΕΣ.....	92
5.1.1 Προφίλ Συνεταιρισμού.....	92
5.2 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	93
5.2.1 Όραμα – Αποστολή	94
5.2.2 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης	94
5.2.2.1 Θεωρία	94
5.2.2.2 Πόροι και Ικανότητες του ΘΕΣγάλα	95
5.2.3 Μελέτη μιας Επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας.....	97
5.2.4 Από την Αλυσίδα Αξίας στον Αστερισμό Αξίας	98
5.2.5 ΘΕΣγάλα : Το Κεντρικό Αστέρι Ενός Αστερισμού Αξίας	101
5.3 Στρατηγική Ανάλυση	103

5.3.1 Το Διαμάντι της Στρατηγικής.....	103
5.3.1 Παρουσίαση των Στρατηγικών του ΘΕΣγάλα.....	106
5.3.1.1 Πεδία Δράσης – Εύρος Δραστηριοτήτων (Arenas)	106
5.3.1.1.1 Τομείς Δραστηριοτήτων	106
5.3.1.1.2 Κατηγορίες Προϊόντων.....	107
5.3.1.1.3 Τμήματα της Αγοράς – Τεχνολογίες.....	107
5.3.1.2 Τρόποι Υλοποίησης (Vehicles).....	108
5.3.1.3 Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)	109
5.3.1.4 Χρονισμός και Αλληλουχία Κινήσεων (Timing and Staging)	110
5.3.1.5 Οικονομική λογική (Economic Logic)	111
Κεφάλαιο 6.....	114
6.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	114
6.1.1 Εισαγωγή.....	114
6.1.2 Ο Ισολογισμός	115
6.1.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	115
6.2 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών	116
6.2.1 Γενικά.....	117
6.2.2 Δείκτες Αποδοτικότητας.....	118
6.2.2.1 Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους	118
6.2.2.3 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους.....	119
6.2.2.4 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	120
6.2.3 Δείκτες Ρευστότητας	120
6.2.3.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	121
6.2.3.2 Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας.....	121
6.2.4 Δείκτες δραστηριότητας.....	122
6.2.4.1 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων	122
6.2.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	123
6.2.4.3 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	124
6.2.4.4 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού.....	125
6.2.5 Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης.....	125
6.2.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων	126
6.2.5.2 Δείκτης κάλυψης τόκων	126
Κεφάλαιο 7.....	128
7.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.....	128

7.1.1 Μεθοδολογία των Αναλύσεων	128
7.1.2 Βασικά μεγέθη ισολογισμού και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεων	128
7.2 Δείκτες Αποδοτικότητας.....	129
7.2.1 Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους.....	129
7.2.2 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους.....	130
7.2.3 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	131
7.3 Δείκτες Ρευστότητας	132
7.3.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	132
7.3.2 Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας.....	133
7.4 Δείκτες δραστηριότητας.....	135
7.4.1 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων	135
7.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	136
7.4.3 Σύγκριση αριθμοδεικτών είσπραξης απαιτήσεων & εξόφλησης υποχρεώσεων	137
7.4.4 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	138
7.4.5 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού.....	139
7.5 Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης.....	140
7.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων	140
7.5.2 Δείκτης κάλυψης τόκων	141
Κεφάλαιο 8.....	142
8.1 Συμπεράσματα - Συζήτηση.....	142
8.2 Προτεινόμενες Στρατηγικές	143
8.3 Digital marketing	144
8.4 Συμπέρασμα	148
Βιβλιογραφία	149
Ελληνική Βιβλιογραφία	149
Ξένη Βιβλιογραφία.....	150
Ηλεκτρονικές Πηγές	151

Εισαγωγή

Ο συνεργατισμός και η δημιουργία συνεταιρισμών και συνεταιριστικών επιχειρήσεων στον αγροτικό τομέα ήταν και είναι ένα από τα κύρια μέσα, με τα οποία οι μικροί αγρότες μπορούν να επιβιώσουν σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Οι αγρότες θεωρούνται πάντα «μικροί» επιχειρηματίες σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους σε άλλους τομείς της οικονομίας. Συνεπώς, η ανάγκη επιβίωσης οδηγεί τους αγρότες στη συνένωση, προκειμένου να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ήταν και παραμένουν ο μόνος μηχανισμός απόκτησης διαπραγματευτικής δύναμης των μικρών και αδυνάτων παραγωγών, γεγονός που αποτελεί και τον κύριο λόγο δημιουργίας συνεταιρισμών.

Η επιχειρηματική δράση των αγροτών μέσω των συνεταιρισμών είναι μια μορφή δραστηριοποίησης που δεν εγκαταλείπεται παρ' όλα τα προβλήματα που αυτή εμφανίζει, ειδικά στην Ελλάδα. Οι Συνεταιρισμοί, διεθνώς, αποτελούν καλά οργανωμένες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τα μέλη τους όσο και για το κοινωνικό τους περιβάλλον. Κατά γενικό κανόνα, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των συνεταιρισμών είναι «οι δύο πλευρές του νομίσματος», που έχουν τις ρίζες τους στη ιδιαίτερη δομή τους. Κύριος στόχος των αγροτικών συνεταιρισμών θεωρείται ότι είναι η προώθηση των συμφερόντων των μελών τους, δηλαδή η αύξηση για παράδειγμα του εισοδήματος των μελών, η δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής, η μείωση δαπανών που αφορούν το κόστος συναλλαγών καθώς και καλύτερη ροή πληροφοριών σχετικά με θέματα εμπορίας των προϊόντων τους. Γενικά, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί εξασφαλίζουν την παρουσία στην αγορά των μικρών οικονομικών μονάδων, που θα είχαν αδρανοποιηθεί από την ανταγωνιστική δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου.

Προκειμένου οι συνεταιρισμοί να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν και να καρπωθούν τα οφέλη που αποδίδονται σε αυτούς, θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Ωστόσο, τόσο το παγκόσμιο όσο και εθνικό επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν όχι μόνο συστηματικές διαδικασίες λειτουργίας αλλά και συστηματικές διαδικασίες μάθησης και προσαρμογής

στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι συνεταιρισμοί να οργανωθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, σύμφωνα με τις θεωρίες διοίκησης που χρησιμοποιούνται στις υπόλοιπες επιχειρήσεις λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες του συνεταιριστικού τρόπου επιχειρηματικότητας.

Κεφάλαιο 1

1.1 Η έννοια του συνεργατισμού

Ο άνθρωπος ως μέλος μιας ομάδας με κοινά χαρακτηριστικά συνειδητοποίησε από πολύ παλιά ότι είναι ισχυρότερος απ' ό,τι ως μεμονωμένη μονάδα. Η ιδέα και η αξία του συνεταιρίζεσθαι έχει τις ρίζες της στην πανάρχαια αρχή «ισχύς εν τη ενώσει».

Γενικά, η ιδέα της συνεργασίας αποτελεί τμήμα του ανθρώπινου πολιτισμού, που βελτιώνει την οικονομική και κοινωνική ζωή του ανθρώπου, ιδιαίτερα στις αγροτικές περιοχές (ICA, 2007). Η έννοια «συνεργατισμός» υποδηλώνει αόριστα κάποια μορφή άμεσης ή έμμεσης συνεργασίας μεταξύ πολλών ατόμων που εργάζονται προγραμματισμένα σε μια ή σε περισσότερες συναφείς παραγωγικές διαδικασίες.

Με την έννοια αυτή, οι άνθρωποι βρίσκονται πάντα σε κάποια μορφή συνεργασίας από τότε που συνειδητά και κατ' ανάγκη συμβιώνουν σε συλλογικούς, δηλαδή σε κοινωνικούς σχηματισμούς, χωρίς αυτό να σημαίνει πως η συνεργασία ήταν προϊόν ελεύθερης συναπόφασης κι εξυπηρετούσε τα κοινά συμφέροντα (Λάμπρος, 1999). Ο Γερμανός θεωρητικός Hettlage (1997) αναφέρει ότι «ο Συνεργατισμός είναι μια ευρύτερη έννοια η οποία συνάδει με πολύπλευρες θεωρίες και πρακτικές, σε σχέση πάντα με τη συνεταιριστική ιδέα και τη συνεταιριστική ουσία».

Αντίθετα, η έννοια «συνεταιρισμός», η οποία εμπεριέχεται στον ευρύτερο όρο «Συνεργατισμός», υποδηλώνει μια συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας (μικροπαραγωγών, μικροαγροτών, μικροεπαγγελματιών, καταναλωτών και οποιασδήποτε άλλης κατηγορίας ανθρώπων που άμεσα ή έμμεσα συσπειρώνονται γύρω από έναν τουλάχιστον κοινό σκοπό), που επιδιώκει, συστηματικά και μέσω της κοινής προσπάθειας, προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων των συνεταιρισμένων ατόμων, στα πλαίσια μιας αυτοπροσδιοριζόμενης συνεργασίας (Λάμπρος, 1999).

Κατά μία έννοια, ο συνεργατισμός αντιπροσωπεύει:

α) την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών, των υπαλλήλων, των καθοδηγητών τους καθώς και των μελλοντικών τους προσδοκιών,

β) τις συνεταιριστικές αξίες που κληροδοτήθηκαν από το παρελθόν και εκφράζονται είτε μέσω των συνεταιριστικών αρχών είτε μέσω εκπαιδευτικού υλικού, βιβλία συμβόλων κλπ.,

γ) πρακτικές συνεταιριστικές εφαρμογές, δομές, μεθόδους δραστηριοποίησης, εκπαίδευσης κλπ που επίσης κληροδοτήθηκαν από το παρελθόν και

δ) το περιβάλλον των συνεταιρισμών π.χ. κρατικοί μηχανισμοί, συνταγματική δομή της κοινωνίας, το οικονομικό σύστημα και γενικά οι αξίες της κοινωνίας (ICA, 2007). Ως μονάδα πραγμάτωσής του ο Συνεργατισμός έχει βασικά το Συνεταιρισμό (Cooperative) με τη γενική έννοια του όρου, ή τη συνεταιριστική επιχείρηση (Μαριάδης, 2003).

1.2 Ο ορισμός του συνεταιρισμού

Πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από διάφορους επιστήμονες για την έννοια του συνεταιρισμού, που η διαφοροποίησή τους βασικά οφείλεται στο γεγονός ότι ο καθένας από αυτούς δίνει έμφαση σε διαφορετικά χαρακτηριστικά ή σκοπούς του συνεταιρισμού (Καμενίδης, 2001).

Ο πρώτος νόμος που αφορούσε τους συνεταιρισμούς, ο 602 του 1915 «περί συνεταιρισμών» (ΦΕΚ 33/24.1.1915) όριζε το συνεταιρισμό ως «εταιρεία μεταβλητού αριθμού μετόχων και κεφαλαίου που επιδιώκει δια της συνεργασίας την προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας των συνεταιίρων».

Παρόμοιο ορισμό για το γεωργικό συνεταιρισμό περιείχε ο νόμος 921/1979, ο οποίος προσδιόριζε πως πρόκειται για «ιδιότυπη εταιρεία, στην οποία συμμετέχουν πρόσωπα απασχολούμενα κατά κύριο ή δευτερεύον επάγγελμα με τη γεωργία». Ο νόμος 1541/1985 όριζε τον αγροτικό συνεταιρισμό ως «εκούσια ένωση αγροτών με σκοπό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη, με την ισότιμη συνεργασία τους και την αμοιβαία βοήθεια, μέσα σε μία κοινή επιχείρηση».

Σύμφωνα με το ά. 1 του ισχύοντος ν.2810/2000 για τις «Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις», η Αγροτική Συνεταιριστική Οργάνωση (Α.Σ.Ο.) είναι «αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (International Co-Cooperative Alliance-ICA) ορίζει το συνεταιρισμό ως “μία αυτόνομη ένωση προσώπων, οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης” (ICA, 2007). Είναι σαφές πως ο ορισμός του ν.2810/2000 ταυτίζεται με τον ορισμό της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης.

Το σημαντικό στοιχείο που προβάλλει ο παραπάνω ορισμός είναι το στοιχείο της αυτονομίας, το οποίο δεν προτάσσεται συμπτωματικά. Οι συνεταιρισμοί χωρίς τη δυνατότητα αυτόνομης λήψης αποφάσεων και δράσης, με βάση τις επιλογές των μελών που τους απαρτίζουν, με τήρηση βέβαια των νόμων, δε νοούνται.

Η Εθνική Συνεταιριστική Επιχειρησιακή Οργάνωση (National Cooperative Business Association - NCBA), η κορυφαία οργάνωση για τους συνεταιρισμούς των Η.Π.Α., ορίζει το συνεταιρισμό ως μία επιχείρηση «ιδιόκτητη και δημοκρατικά ελεγχόμενη από τα μέλη της».

Πιο συγκεκριμένα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι ζωτικής σημασίας για το εθνικό σύστημα τροφίμων. Αυξάνουν την εμπορική δύναμη και την παραγωγική αποτελεσματικότητα των παραγωγών και δίνουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα να καταναλώσουν υψηλής ποιότητας προϊόντα. (www.ncba.coop).

Η ανάγκη της επιβίωσης οδήγησε τους αγρότες στη συνένωση προκειμένου να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη, γεγονός που αποτελεί και την κυρία αιτία για τη δημιουργία των συνεταιρισμών. Το πνεύμα συνεργασίας που χαρακτηρίζει τους συνεταιρισμούς προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης των σχέσεων συμπληρωματικότητας (Harris et al, 1998).

Ο συνεταιρισμός αποτελεί ένα ιδιόμορφο υβρίδιο οικονομικής επιχείρησης στο οποίο έχουν εμφυτευθεί γονίδια κοινωνικής ευαισθησίας. Αναπτύσσοντας την οικονομική του δραστηριότητα στην ελεύθερη αγορά, ο συνεταιρισμός για να επιβιώσει είναι υποχρεωμένος να έχει την ίδια τουλάχιστον επιχειρηματική αποτελεσματικότητα με τους ανταγωνιστές του. Όμως, παρά το γεγονός ότι αποδέχεται την πρόκληση του ανταγωνισμού, ο συνεταιρισμός παραμένει ταυτόχρονα προσκολλημένος σε ορισμένες αξίες, διότι θεωρεί ότι η επιτυχία στον οικονομικό στίβο δεν συνιστά αυτοσκοπό αλλά το μέσο για την ποιοτική προαγωγή των συνεργαζόμενων ατόμων/παραγωγών και κατά προέκταση, του κοινωνικού συνόλου.

Τέλος, ο θεωρητικός του ελληνικού συνεργατισμού Θεόδωρος Τζωρτζάκης έδωσε τον εξής ορισμό: «Ο συνεταιρισμός είναι όργανο αυτοβοήθειας ασθενών οικονομικά προσώπων, δημιουργούμενος με την ένωση μικρών κατά μέρος δυνάμεων σε μία μεγάλη ομοειδή δύναμη, που τίθεται στη διάθεση του καθενός για την καλύτερη άσκηση της επαγγελματικής και της οικιακής οικονομίας». (Τζωρτζάκης, 1973).

Είναι γεγονός πως κανένας από τους ορισμούς του συνεταιρισμού δε θεωρείται πλήρης και αυτό γιατί υπάρχουν τόσα πολλά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ή σκοποί του συνεταιρισμού που αν αναφερθούν θα κάνουν τον ορισμό μακροσκελή και πρακτικά αχρησιμοποίητο (Καμενίδης, 2001).

Αυτό που πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα είναι ότι ο συνεταιρισμός δεν είναι ούτε αμιγής οικονομική μονάδα, αλλά ούτε και αμιγής κοινωνική οργάνωση, αλλά αποτελεί έναν μικτό οικονομικοκοινωνικό θεσμό, που αποβλέπει ταυτόχρονα στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης και στην εξύψωση της κοινωνικής και πολιτιστικής θέσης των μελών του (Καμενίδης, 2001).

1.3 Ιστορική αναδρομή των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών

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

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

Το 1900 έγινε η ίδρυση του αγροτικού συνεταιρισμού του Αλμυρού, με σκοπό την παροχή δανείων στους συνεταίρους για τον αλωνισμό των σιτηρών με ιδιόκτητη αλωνιστική μηχανή, την προμήθεια λιπασμάτων και την από κοινού πώληση των προϊόντων τους. Παρά το γεγονός ότι δεν υπήρχε στη χώρα μας ειδική νομοθεσία για τους συνεταιρισμούς, ιδρύθηκαν αρκετοί ακόμη, κυρίως στις περιοχές της Πελοποννήσου, Θεσσαλίας και Κρήτης. Μάλιστα, ως το 1913 υπήρχαν 87 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ ως το 1915 που δημοσιεύτηκε ο νόμος 602 «περί συνεταιρισμών» είχαν ιδρυθεί συνολικά 152 (Καμηνάρη - Κλήμη, 2003). Η νομοθεσία των συνεταιρισμών την εποχή εκείνη δεν ήταν η κατάλληλη και έτσι δημιουργήθηκαν αντιδράσεις από τους μεσάζοντες σχετικά με την ίδρυσή τους.

Από το 1914 και μετά, ο ρυθμός ανάπτυξης των συνεταιρισμών της Ελλάδος άρχισε να είναι υψηλότερος. Μάλιστα, το έτος 1922 ο αριθμός των συνεταιρισμών έφτασε τους 1.815. Το 1923 πραγματοποιήθηκε απαλλοτρίωση από την κυβέρνηση Πλαστήρα. Διανεμήθηκαν στους αγρότες 18.129.263 στρέμματα γης και προστέθηκαν πάνω από 300.000 ατομικοί ιδιοκτήτες γης. Κατά την τριετία 1923-1926 ιδρύθηκαν 2.018 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ το 1931 έφτασαν τους 3.347 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και τις 85 περιφερειακές ενώσεις. Τέλος, το 1936 ο αριθμός αυξήθηκε και άλλο και έφτασε τους 3.967, από τους οποίους το 79% ήταν κυρίως πιστωτικοί (Αβδελίδης, 1986).

Κατά την μεταπολεμική εποχή, το ελληνικό συνεταιριστικό κίνημα ισχυροποιήθηκε αισθητά. Ευνοήθηκε από την διανομή των μεγάλων γαιοκτησιών στους ακτήμονες κατά το πρώτο μισό του 20ου αιώνα και ιδιαίτερα την εποχή του μεσοπολέμου. Έτσι η ελληνική αγροτική οικονομία απέκτησε μια δομή στην οποία κυριαρχούσε η μικρή ιδιοκτησία και η οικογένεια ως μονάδα παραγωγής (Αβδελίδης, 1986).

Επίσης, σημαντικός σταθμός στην εξέλιξη του συνεταιριστικού κινήματος θεωρείται το έτος 1929, κατά το οποίο αναπτύχθηκε ένα δίκτυο γεωτεχνικής στήριξης και επενδυτικών πιστώσεων που ανέλαβε κυρίως η «Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος». Με την πάροδο του χρόνου η παραγωγή αγροτικών προϊόντων, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, ο παραγωγικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις των συνεταιρισμών αλλά και ο όγκος των χρηματικών συναλλαγών αυξήθηκαν αισθητά. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι συνεταιρισμοί προχώρησαν στην εμπορία αγαθών γεωργικής χρήσης όπως είναι φυτοφάρμακα, λιπάσματα, είδη εγκαταστάσεων θερμοκηπίων κ.ά. Στη συνέχεια, το 1935 πραγματοποιείται η ίδρυση της Πανελληνίας Συνομοσπονδίας Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών. Έδρα της ήταν η Αθήνα αλλά είχε ως περιφέρεια όλη την Ελλάδα (Δαουτόπουλος, 2006 και Παπαγεωργίου, 2004).

Με την ψήφιση του Ν.602/1914, οι συνεταιρισμοί σημείωσαν μεγάλη ανάπτυξη. Η εξέλιξη αυτή οφείλονταν σε δυο βασικούς λόγους. Πρώτον, στην επιτακτική ανάγκη να

εξευρεθούν κεφάλαια με ευνοϊκούς όρους για την γεωργία και τους γεωργούς και δεύτερον, η προστατευτική πολιτική που άσκησε το κράτος υπέρ των συνεταιρισμένων γεωργών. Η ραγδαία αύξηση του αριθμού των συνεταιρισμών γίνεται πιο ευδιάκριτη από τον πίνακα (Δαουτόπουλος, 2006):

Εξέλιξη του αριθμού των συνεταιρισμών στην Ελλάδα (1915-2005)

Έτος	Αριθμός Συνεταιρισμών	Αριθμός Μελών	Μέσος Αριθμός Μελών
1915	150	4500	30
1920	1171	58500	50
1930	2800	168000	60
1940	4959	405495	82
1950	6552	750000	115
1961	7543	746000	99
1970	7493	745111	99
1976	6981	697954	100
1980	7055	705560	100
1984	7817	929297	118
1991	7137	912468	128
2005	6350	746812	118

Πηγή: Αγροτική Τράπεζα, Διεύθυνση Συνεταιρισμών, Εκθέσεις πεπραγμένων στο (Δαουτόπουλος, 2006)

Αργότερα, κατά το έτος 1947 χρονολογείται η ίδρυση της πρώτης συνεταιριστικής οργάνωσης, της ΣΕΚΕ Α.Ε. η οποία ασχολείται με την εμπορία καπνού. Στη συνέχεια τη ίδια πορεία ακολούθησαν και άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις όπως είναι η ΣΕΒΑΘ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στη μεταποίηση οπωροκηπευτικών, η ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε. στην εμπορία ελαιόλαδου, οι Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις, (ΚΕΣΠΥ) στη διαχείριση πολλαπλασιαστικού υλικού και σπόρων, η ΣΕΚΑΠ Α.Ε. για τη βιομηχανική παραγωγή προϊόντων καπνού, κτλ.

Κατά τη μεταπολίτευση, η κινητοποίηση των γεωργικών οργανώσεων και των συνεταιρισμών πολλαπλασιάστηκε, με κύρια επιδίωξη τη διατήρηση και την επέκταση των προνομιακών τιμών στα γεωργικά προϊόντα που είχαν ισχύσει από το 1973. Η πολιτικοποίηση των γεωργών δημιούργησε νέες συνθήκες και οδήγησε τους συνεταιρισμούς στο επίκεντρο της δημόσιας συζήτησης αναφορικά με τη γεωργική πολιτική και τα ζητήματα ανάπτυξης. Θεσμικές και νομοθετικές παρεμβάσεις τη δεκαετία του 1980, καθώς και η διάθεση επενδυτικών κεφαλαίων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων στους γεωργικούς συνεταιρισμούς καθόρισαν την εξέλιξή τους τις δύο επόμενες δεκαετίες και κατά κάποιον τρόπο διαμόρφωσαν τη σύγχρονη φυσιογνωμία του γεωργικού συνεταιριστικού κινήματος στην Ελλάδα (Πατρώνης, 2000).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το κράτος χρηματοδότησε τους γεωργικούς συνεταιρισμούς για να υλοποιήσουν αναπτυξιακές δραστηριότητες. Αυτή η κρατική παρέμβαση οδήγησε σε αποτυχίες, κυρίως επειδή τα προγράμματα ξεκινούσαν χωρίς

μελέτες σκοπιμότητας και χωρίς συστηματικό έλεγχο. Σαν αποτέλεσμα σε κάποιες περιοχές, οι γεωργικές ενώσεις και οι τοπικοί γεωργικοί συνεταιρισμοί βρέθηκαν υπερχρεωμένοι στην Αγροτική Τράπεζα και η λειτουργία τους παρέλυσε (Σαφιλίου και Παπαδόπουλος, 2004)

Ενώ τη δεκαετία του 1980 κυριαρχούσαν τα συνεταιριστικά ζητήματα, την επόμενη δεκαετία το πολιτικό και κοινωνικό ενδιαφέρον για την αναθεώρηση της αγροτικής πολιτικής επικεντρώθηκε σε οικονομικά ζητήματα, κυρίως στην υπερχρέωση και την οικονομική βιωσιμότητα των γεωργικών συνεταιρισμών (ΙΑΓΕ, 1998). Το ελληνικό κράτος μετέβαλε τη θέση του απέναντι στο γεωργικό συνεταιριστικό κίνημα από «υπέρ των γεωργών» σε μία ουδέτερη στάση (Λουλούδης και Μαραβέγιας, 1999).

Από το 1980 και μετά, το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των γεωργικών συνεταιρισμών υφίσταται διαρκείς αναθεωρήσεις. Μέχρι το 1993, μέλος του συνεταιρισμού μπορούσε να είναι μόνο ο αρχηγός γεωργικής εκμετάλλευσης και ο ιδιοκτήτης γεωργικών εκτάσεων. Συνεπώς, η πλειοψηφία των γυναικών δεν μπορούσαν να είναι μέλη συνεταιρισμού. Το 1993 ο νόμος άλλαξε και επετράπη η είσοδος των γυναικών των γεωργών στις συνεταιριστικές οργανώσεις. Έτσι, θεωρητικά τουλάχιστον, μπορούν να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού όλοι όσοι απασχολούνται σε κάποιο τμήμα της αγροτικής οικονομίας, το οποίο εξυπηρετείται από συνεταιριστικές δραστηριότητες (Parageorgiou, 2001)

Σύμφωνα με την ΠΑΣΕΓΕΣ, το έτος 2010, η Ελλάδα έφτασε να αριθμεί 6.376 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και 112 Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών. Αυτή τη στιγμή, δραστηριοποιούνται στη χώρα μας 885 ενεργοί Αγροτικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι απασχολούν 764 χιλιάδες εργαζομένους κατά προσέγγιση.

Τέλος, το 2012 αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο για τους συνεταιρισμούς καθώς η νομοθεσία περί αυτών τροποποιήθηκε για άλλη μια φορά και το νέο καταστατικό ορίζει την κατάργηση των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών και την μετατροπή αυτών σε πρωτοβάθμιους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς ή Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Σκοπός του μέτρου είναι η μείωση του αριθμού των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών ο οποίος ήταν πολύ υψηλός σε σχέση με ανάγκες των αγροτών και τη ζήτηση στην αγορά. Έτσι, οι αδρανείς Ενώσεις καταργούνται και οι υπόλοιπες συγχωνεύονται δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Για το πόσο αποδοτικό είναι τελικά αυτό το μέτρο θα μπορούμε να μιλήσουμε σε λίγα χρόνια.

1.4 Νομοθετικό πλαίσιο

Το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα καθορίζει ο νέος νόμος 4384/2016 με τίτλο «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις». Ο εν λόγω νόμος περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου γενικά.

Μεταξύ άλλων, όσο αφορά τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, αναλύεται το Εθνικό Μητρώο Συλλογικών Συμβάσεων, οι βασικές αρχές λειτουργίας και αξιολόγησης αυτών, καταρτίζονται οι συμβάσεις μελλοντικής πώλησης των αγροτικών προϊόντων και θεσμοθετούνται τα δημοπρατήρια αγροτικών προϊόντων.

Ταυτόχρονα, οριοθετείται το δικαίωμα πρόσβασης στο Συνεταιριστικό μητρώο και δίδονται αναπτυξιακά και φορολογικά κίνητρα για την περαιτέρω εξέλιξη των συνεταιρισμών. Επιπλέον, οριοθετούνται ο σκοπός, η νομική μορφή, η διαβάθμιση και οι δραστηριότητες των αγροτικών συνεταιρισμών και προσδιορίζονται οι προϋποθέσεις της ένταξης μελών καθώς επίσης τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις αυτών.

Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αφού αξιολογηθούν, σε ετήσια βάση, καταχωρούνται στο Μητρώο σε δύο αξιολογικές κατηγορίες: ως ενεργοί ή ως ανενεργοί. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι για δύο συνεχόμενες αξιολογήσεις καταχωρούνται στο Μητρώο ως ανενεργοί, τίθενται σε εκκαθάριση. Τέλος, αποσαφηνίζονται οι διαδικασίες σύστασης του Διοικητικού Συμβουλίου αλλά και το πλαίσιο διαχείρισης του συνεταιριστικού κεφαλαίου/συνεταιριστικής μερίδας.

Ο νέος νόμος επιχειρεί να εξορθολογήσει το τοπίο των αγροτικών συνεταιρισμών επιφέροντας σημαντικές αλλαγές, όπως:

1. Ξεκαθάρισμα και εξυγίανση της υφιστάμενης κατάστασης στον συνεταιριστικό χώρο

- Δημιουργία του Εθνικού Μητρώου των ΑΣ, της Ελεγκτικής αρχής και του σώματος Επιθεωρητών στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.
- Δημιουργία νομικών διατάξεων ευνοϊκών για τις συγχωνεύσεις αγροτικών συνεταιρισμών, τη λύση του συνεταιρισμού εάν το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων του καταστεί κατώτερο από το 1/5 του συνεταιριστικού κεφαλαίου και τη μίσθωση περιουσιακών στοιχείων ΑΣ σε άλλον ΑΣ εάν διατελεί σε κατάσταση εκκαθάρισης.

2. Διευκόλυνση για τη σύσταση Αγροτικού Συνεταιρισμού.

- Απλούστευση της διαδικασίας έγκρισης του συνεταιρισμού από το Ειρηνοδικείο
- Μείωση του αριθμού των απαιτούμενων μελών του Α.Σ. σε 20 φυσικά ή νομικά πρόσωπα
- Κατάργηση του προσδιορισμού υποχρεωτικού ελάχιστου συνεταιριστικού κεφαλαίου, καθώς πλέον ο προσδιορισμός θα γίνεται από το καταστατικό.

3. Διευκόλυνση της επιχειρηματικής ανάπτυξης του Αγροτικού Συνεταιρισμού

- Δυνατότητα και άλλων νομικών προσώπων να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού με μία μερίδα όπως και τα φυσικά πρόσωπα.

- Καθιέρωση της προαιρετικής μερίδας χωρίς δικαίωμα ψήφου, ως δυνατότητας επένδυσης στον συνεταιρισμό και από τρίτους.
- Υποχρέωση του μέλους να παραδίδει τη παραγωγή του και να προμηθεύεται τα εφόδιά του από τον συνεταιρισμό.
- Δυνατότητα διορισμού Γενικού Διευθυντή σε συνεταιρισμούς με κύκλο εργασιών άνω του 1.000.000 ευρώ.
- Σύνταξη προγράμματος δράσης και ανάπτυξης από το Δ.Σ.
- Θέσπιση νέων υποχρεώσεων στα μέλη, όπως της αποχής από δραστηριότητες ανταγωνιστικές με εκείνες του ΑΣ ή από πράξεις που μπορούν να βλάψουν τα συμφέροντά του, της εχεμύθειας κ.λπ.

4. Αυστηρός έλεγχος της λειτουργίας των Αγροτικών Συνεταιρισμών

- Καθορισμός αυστηρού πλαισίου με παρουσία δικαστικών ή δικηγόρων κατά τη διαδικασία της ψηφοφορίας για την εκλογή μελών του ΔΣ. Θέσπιση σταυρών προτίμησης στα 2/5 του αριθμού των μελών του ΔΣ.
- Δημιουργία στα όργανα της διοίκησης, του θεσμού του Εποπτικού συμβουλίου με σκοπό να ελέγχει τις πράξεις του ΔΣ. Δυνατότητα του Εποπτικού Συμβουλίου να καλεί Γενική Συνέλευση για σοβαρό λόγο.
- Χορήγηση μόνο εξόδων κίνησης, διαμονής εκτός έδρας και εξόδων παράστασης στις συνεδριάσεις του ΔΣ. Καταργούνται οι αμοιβές των μελών του ΔΣ.
- Η απαγόρευση κατάληψης δημόσιας αιρετής θέσης από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου των συνεταιρισμών, πριν παρέλθουν 3 χρόνια από την εκλογή τους σε θέση μέλους του ΔΣ
- Θέσπιση νέων δικαιωμάτων των μελών, όπως της συμμετοχής στη συνεταιριστική εκπαίδευση, της ενημέρωσης σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και την πορεία των υποθέσεων και την οικονομική κατάσταση του ΑΣ και το δικαίωμα της λήψης αντιγράφων για όλα τα θέματα λειτουργίας του συνεταιρισμού.

5. Αλλαγή στη δομή του συνεταιριστικού κινήματος σε Περιφερειακό και Εθνικό επίπεδο

- Δυνατότητα δημιουργίας Περιφερειακών Αγροτικών Συνεταιρισμών είτε Εθνικών Αγροτικών Συνεταιρισμών, σε κλαδικό επίπεδο, μέλη των οποίων είναι οι τοπικοί Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

- Δυνατότητα συγκρότησης ιδεολογικής συνεταιριστικής οργάνωσης σε εθνικό επίπεδο, με μέλη τοπικούς ή περιφερειακούς συνεταιρισμούς. Για να αναγνωρίζεται από την πολιτεία ως η οργάνωση που εκπροσωπεί τους συνεταιρισμένους αγρότες οφείλει να έχει ως μέλη της τουλάχιστον το 50% των οργανώσεων που είναι εγγεγραμμένες στο Εθνικό Μητρώο.
- Κατάργηση της χρηματοδότησης από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης των δευτεροβαθμίων και των τριτοβαθμίων συνεταιριστικών οργανώσεων

6. Δημιουργία Πλαισίου για τη δημιουργία Ομάδων και Οργανώσεων Παραγωγών

- Το νομοσχέδιο προβλέπει την ίδρυση συγκροτημένων ομάδων με σκοπό να δημιουργηθεί η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για τη συγκέντρωση και την προώθηση της παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων, όπως οι Ομάδες Παραγωγών, οι Οργανώσεις Παραγωγών και οι Ενώσεις Οργανώσεων Παραγωγών.

7. Καθορισμός του πλαισίου των Διεπαγγελματικών Οργανώσεων

- Με το νομοσχέδιο καθορίζεται το πλαίσιο λειτουργίας των Διεπαγγελματικών Οργανώσεων που είναι η σύνδεση εκπροσώπων όλων των φορέων που δραστηριοποιούνται στον αγροτικό τομέα.

8. Ίδρυση Ομάδων Διαχείρισης και Προστασίας Προϊόντων ΠΟΠ/ΠΓΕ/ΕΠΙΠ

- Για την διαφύλαξη των ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων Ονομασίας Προέλευσης δίνεται η δυνατότητα ίδρυσης Ομάδων Διαχείρισης και Προστασίας Προϊόντων ΠΟΠ/ΠΓΕ/ΕΠΙΠ

9. Ενίσχυση της συνεταιριστικής εκπαίδευσης

- Στο νομοσχέδιο περιλαμβάνεται η δημιουργία του Ταμείου Συνεταιριστικής Εκπαίδευσης

10. Δημιουργία των Αγροδιατροφικών Συμπράξεων σε επίπεδο Περιφέρειας

- Οι Αγροδιατροφικές Συμπράξεις δημιουργούνται με πρωτοβουλία των Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων, με σκοπό την ανάδειξη, προβολή και προώθηση των διατροφικών προϊόντων που παράγονται στα διοικητικά όρια της κάθε Περιφέρειας.

11. Θέσπιση Συμβάσεων μελλοντικής πώλησης αγροτικών προϊόντων

- Δημιουργείται το νομικό πλαίσιο για τη προστασία της τιμής των αγροτικών προϊόντων μέσω των Συμβάσεων μελλοντικής πώλησης αγροτικών προϊόντων που είναι ιδιωτικές γραπτές συμβάσεις βεβαίας χρονολογίας και αφορούν τη μελλοντική πώληση αγροτικών προϊόντων από τους ΑΣ για λογαριασμό των μελών τους.

12. Δημιουργία Ενιαίας Ψηφιακής Βάσης για την ιχνηλασιμότητα των συνεταιριστικών προϊόντων

- Για την προστασία της ποιότητας και της επωνυμίας των συνεταιριστικών προϊόντων θεσπίζεται η δημιουργία της Ενιαίας ψηφιακής Βάσης για την ιχνηλασιμότητα των συνεταιριστικών προϊόντων

13. Δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Ακίνητης Περιουσίας

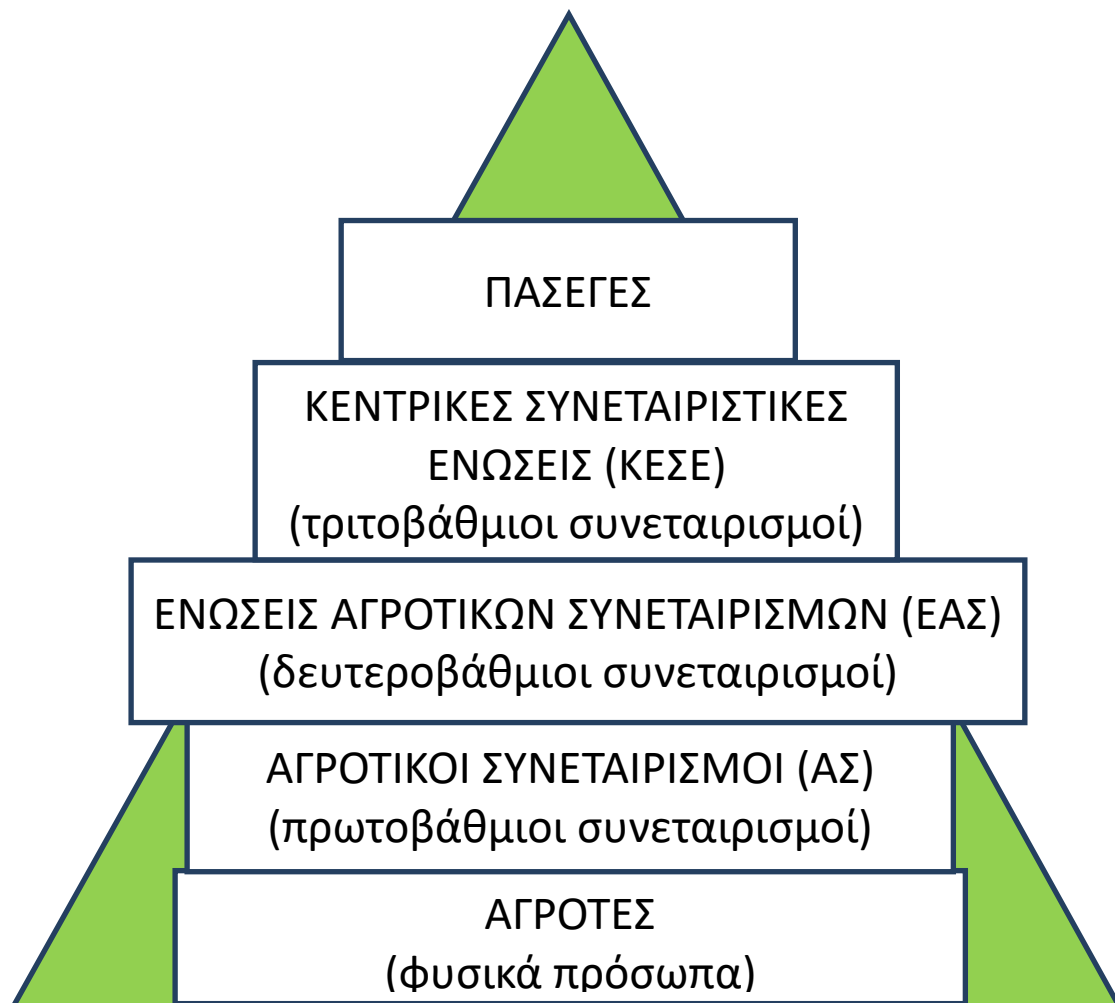
- Με το νομοσχέδιο προβλέπεται η δημιουργία φορέα με τη μορφή Ανώνυμης Εταιρείας με την επωνυμία «Διαχείριση Ακινήτων, Γαιών, Εξοπλισμών και Προϊόντων » (ΔΙΑΓΕΠ ΑΕ) με σκοπό την αξιοποίηση της ακίνητης δημόσιας αγροτικής περιουσίας. Για την εξυπηρέτηση των σκοπών της, η ΔΙΑΓΕΠ ΑΕ μπορεί να καταγράφει, να διαχειρίζεται και να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα προς όφελος των νέων αγροτών και των οργανώσεων τους.(πηγή ΦΕΚ 78/Α/26-4-2016)

Κεφάλαιο 2

2.1 Δομή των συνεταιρισμών

Με τον όρο δομή ή διάρθρωση των συνεταιρισμών εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένοι σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Η δομή τους περιλαμβάνει, τόσο την ένωση των φυσικών προσώπων σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, όσο και την ένωση των πρωτοβάθμιων, δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων συνεταιρισμών προς την αμέσως επόμενη συνεταιριστική βαθμίδα (Καμενίδης, 2001).

Στην Ελλάδα οι αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις ήταν διαρθρωμένες μέχρι πρότινος σε μορφή πυραμίδας, όπως φαίνεται αναλυτικότερα στην εικόνα



Στη βάση βρίσκονται φυσικά πρόσωπα (γεωργοί, καταναλωτές, κλπ) μέλη του συνεταιρισμού. Πιο πάνω είναι οι πρωτοβάθμιοι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (Α.Σ.) που είναι ενώσεις φυσικών προσώπων. Στην επόμενη βαθμίδα ακολουθούν οι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί, που είναι γνωστοί και ως Ενώσεις (πρωτοβάθμιων) συνεταιρισμών. Ακολουθούν οι τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί, που είναι γνωστοί με το όνομα Ομοσπονδίες, οι οποίοι είναι ενώσεις δευτεροβάθμιων οργανισμών. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών, που είναι ένωση των τριτοβάθμιων συνεταιρισμών και έχει μείνει γνωστή με την ονομασία ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ. (Κιτσοπανίδης & Καμενίδης, 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι με το νόμο 4015/2011 έχουν καταργηθεί οι δευτεροβάθμιοι και τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί και όλοι έχουν αναγκαστικά μετασηματιστεί σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς ή Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις. Επίσης, υπάρχουν και άλλα είδη συνεταιριστικών οργανώσεων, όπως είναι οι συνεταιριστικές εταιρείες, που κάνουν εξειδικευμένες δραστηριότητες και συνδέονται με την γεωργοσυνεταιριστική πυραμίδα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα.

2.2 Πρωτοβάθμιες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί (Α.Σ.) αποτελούν την πρώτη βαθμίδα της αγροτικής συνεταιριστικής οργάνωσης. Το 2003, ο συνολικός τους αριθμούς ήταν 6.488 και ο μέσος όρος μελών κατά συνεταιρισμό ήταν για το σύνολο της Ελλάδας 112 άτομα (Παπαγεωργίου, 2004).

Μέλη τους είναι φυσικά πρόσωπα, οι ίδιοι οι γεωργοί, ενδεχομένως και νομικά πρόσωπα, βάσει του νόμου 2180/2000, εφόσον το προβλέπει το καταστατικό και εφόσον τα νομικά πρόσωπα κάνουν τις ίδιες δραστηριότητες που κάνουν και τα φυσικά πρόσωπα. Ο αριθμός των μελών ενός πρωτοβάθμιου συνεταιρισμού ποικίλλει ανάλογα με τον πληθυσμό της περιφέρειας του, την ομοιογένεια και τη συνεργασία των κατοίκων κ.ά.

Περιφέρεια του αγροτικού συνεταιρισμού είναι ένα χωριό ή ένας δήμος, ή ένας νομός ή μια ευρύτερη περιοχή και ορίζεται από το καταστατικό του. Ως έδρα του αγροτικού

συνεταιρισμού είναι το χωριό ή η πόλη όπου είναι εγκατεστημένη η διοίκηση. Σύμφωνα με έρευνα της ΠΑΣΕΓΕΣ, ο αριθμός των Αγροτικών Συνεταιρισμών στη χώρα μας το έτος 2008 ήταν 6470. Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αυτοί περιλάμβαναν συνολικά 750.000 μέλη. Συνεπώς, η μέση δύναμη για κάθε συνεταιρισμό υπολογίζεται σε 116 μέλη (COGECA,2010).

Οι πρωτοβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί, ανάλογα με τη φύση της κύριας ή αποκλειστικής δραστηριότητάς τους, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- 1) Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί, όπου το κύριο ή αποκλειστικό έργο τους είναι η προμήθεια γεωργικών εφοδίων (λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων, ζωοτροφών κλπ.) στους αγρότες-μέλη τους.
- 2) Παραγωγικοί συνεταιρισμοί, στους οποίους οι παραγωγοί-μέλη τους επιδίδονται στην από κοινού παραγωγή αγροτικών προϊόντων.
- 3) Πιστωτικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι αναλαμβάνουν το έργο της παροχής δανείων (καλλιεργητικών, συλλεκτικών κλπ.) στα μέλη τους.
- 4) Μεταποιητικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι με τις υποδομές που διαθέτουν μεταποιούν τα πρωτογενή αγροτικά προϊόντα των μελών τους, γι' αυτό και ονομάζονται πολλές φορές αγροτοβιομηχανικοί ή γεωργοβιομηχανικοί συνεταιρισμοί.
- 5) Εμπορικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων των μελών τους.
- 6) Συνεταιρισμοί πολλαπλού σκοπού, που είναι οι συνεταιρισμοί που ασχολούνται ταυτόχρονα με περισσότερες από μία δραστηριότητες, όπως π.χ. προμηθευτικές, μεταποιητικές κλπ. δραστηριότητες.

Οι δραστηριότητες των αγροτικών συνεταιρισμών την περίοδο 1971-91

Κατηγορία	1971		1981		1991	
	Αριθμός	Μέλη	Αριθμός	Μέλη	Αριθμός	Μέλη
Πολλαπλού Σκοπού						
Πωλήσεως	154	13.963	256	23.299	465	80.227
Παραγωγικοί	1.539	147.792	1.509	149.125	1.944	265.802
Διάφοροι	86	5.486	110	77.686	144	12.024
Αλιευτικοί	58	2.002	79	2.588	110	4.314

Αναγκαστικοί	297	64.116	278	61.708	264	60.981
Σύνολο	7.391	728.514	7.109	713.581	7.137	912.468

(Πηγή ΠΑΣΕΓΕΣ)

Η Κατανομή των μελών των ΑΣ στην Ελλάδα

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Πρωτοβάθμιοι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί	Αγρότες Μέλη
Στερεά Ελλάδα & Εύβοια	866	135.635
Πελοπόννησος	1.066	106.060
Νησιά Ιονίου	197	21.620
Ήπειρος	463	53.683
Θεσσαλία	705	85.427
Μακεδονία	1.713	174.774
Θράκη	328	30.690
Νησιά Αιγαίου	302	46.145
Κρήτη	710	92.778
Σύνολα	6.350	746.812

ΠΑΣΕΓΕΣ 2006

Ο μεγάλος αριθμός μικρών συνεταιρισμών στην ελληνική περιφέρεια οφείλεται κυρίως :στη διασπορά των αγροτικών κοινοτήτων, τις δυσκολίες στις συγκοινωνίες και στις δυσκολίες στις επικοινωνίες λόγω της ορεινής και νησιωτικής φύσης της χώρας.

Επιπλέον, τα παραπάνω δημιούργησαν προβλήματα συντονισμού και αποδοτικότητας στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών καθώς και στη διάδοση του συνεργατισμού μεταξύ των Ελλήνων αγροτών.

2.3 Δευτεροβάθμιες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (Ε.Α.Σ.) αλλά και οι Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Κ.Α.Σ.Ο.).

2.3.1 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (Ε.Α.Σ.)

Οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (Ε.Α.Σ.) έχουν ως μέλη τους πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς της περιφέρειάς τους, ο οποίος είναι συνήθως ο νομός όπου ανήκουν οι συνεταιρισμοί. Ο λόγος σύστασης των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών είναι η ανάληψη ευρύτερων δραστηριοτήτων και η βελτίωση της συνεταιριστικής κίνησης γενικότερα (Νικολινάκος, Γκέκος & Παρασκευαΐδης, 1986).

Οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών ασχολούνται με διάφορες δραστηριότητες, κυρίως με την προμήθεια γεωργικών εφοδίων στα μέλη τους, την ανάληψη πιστωτικών εργασιών, μεταποιητικές και εμπορικές εργασίες κ.ά. (Κιτσοπανίδης & Καμενίδης, 2003).

Σύμφωνα με στοιχεία της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος κατά το έτος 1988 υπήρχαν 126 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών οι οποίες προήλθαν από την συνένωση 6.861 Πρωτοβάθμιων Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων, ποσοστό που εκπροσώπευε περίπου το 94% του συνόλου και τους 873.000 συνεταιίρους. Κατά μέσο όρο ο αριθμός των μελών μιας Ένωσης ήταν περίπου 54 συνεταιρισμοί και τα φυσικά μέλη ανέρχονταν σε 6.929. Το 2003 περίπου 6500 πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί είχαν σχηματίσει 112 Ενώσεις Συνεταιρισμών στην Ελλάδα που αποτελούνταν από 6376 Αγροτικούς Συνεταιρισμούς μέλη με 713.714 φυσικά πρόσωπα.

Οι ΕΑΣ αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της συνεταιριστικής κίνησης επειδή εξαιτίας του μεγέθους τους, μπορούν να:

- 1) Επηρεάσουν τις αγορές των γεωργικών προϊόντων
- 2) Προσφέρουν μεγαλύτερο αριθμό και ποικιλία γεωργικών εφοδίων και υπηρεσιών
- 3) Αναλαμβάνουν ρόλους εφαρμογής μέτρων πολιτικής του κράτους ή της ΕΕ

(Παπαγεωργίου, 2004)

2.3.2 Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Κ.Α.Σ.Ο.)

Μια άλλη μορφή συνεταιριστικής οργάνωσης είναι οι Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Κ.Α.Σ.Ο.), η οποία καθορίστηκε πρώτη φορά με το νόμο 479/1943.

Βάσει του νόμου αυτού έχουν συσταθεί επτά (7) κοινοπραξίες: τέσσερις (4) Κοινοπραξίες Πρωτοβάθμιων Συνεταιρισμών, δύο (2) Κοινοπραξίες Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών και μία(1) Κοινοπραξία που αποτελείται από δύο (2) συνεταιρισμούς και δεκατέσσερις (14) Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με το νομοθετικό διάταγμα 3874/1958, επιτρέπεται η σύσταση Κοινοπραξιών μεταξύ συνεταιριστικών οργανώσεων και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (Α.Τ.Ε.). Σκοπός ήταν η ίδρυση γεωργικών βιομηχανιών και άλλων εγκαταστάσεων. Ο αριθμός των Κοινοπραξιών που έχουν συσταθεί από το 1958 έως και σήμερα, είναι εννέα (9) Κοινοπραξίες και ως κυριότερες μπορούν να αναφερθούν η Μελισσοκομική, η ΚΣΟΣ κ.ά. (Παπαγεωργίου,2004).

2.4 Τριτοβάθμιες Συνεταιριστικές Ενώσεις

Οι Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις (Κ.Ε.Σ.Ε.) αποτελούν τριτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις και έχουν ως μέλη τους δύο (2) ή περισσότερες ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, ενώ ως περιφέρεια τους θεωρείται ολόκληρη η Επικράτεια, η οποία μαζί με την έδρα της ορίζονται στο Καταστατικό.

Σκοπός των Τριτοβάθμιων αυτών Συνεταιριστικών Ενώσεων σύμφωνα με το άρθρο 29 του Νόμου 2810/2000 είναι «ο συντονισμός και η ενίσχυση της συνεταιριστικής δράσης των μελών τους, καθώς και η ανάληψη εργασιών και η παροχή υπηρεσιών σε ευρύτερη κλίμακα».

Υπάρχει μια Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση για κάθε κλάδο παραγωγής ή βασικό προϊόν, όπως π.χ. για τον καπνό, το βαμβάκι, τις σταφίδες, τα δημητριακά, τα

οπωροκηπευτικά, τα ελαιοκομικά, τα κτηνοτροφικά κ.ά. αγροτικά προϊόντα. Εφόσον υπάρχουν περισσότερα από ένα βασικά προϊόντα ή κλάδοι παραγωγής στο νομό όπου εδρεύει μια Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών, τότε αυτή έχει το δικαίωμα να συμμετέχει σε περισσότερες Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις.

Οι Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις ασχολούνται με διάφορες δραστηριότητες, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι ο εφοδιασμός των μελών τους με αγαθά, η μεταποίηση των γεωργικών προϊόντων και η εμπορία αυτών.

Στη χώρα μας οι πιο γνωστές κεντρικές συνεταιριστικές ενώσεις που συστάθηκαν και λειτούργησαν είναι η ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ, η ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΗ, η ΚΕΟΣΟΕ κ.ά.

2.5 Συνεταιριστικές Εταιρίες

Οι συνεταιριστικές εταιρίες/επιχειρήσεις συστάθηκαν για να αναλάβουν δραστηριότητες που απαιτούν πολλά κεφάλαια, εξειδικευμένο και υψηλής στάθμης προσωπικό και άμεση λήψη αποφάσεων που αφορούν στη μεταποίηση, εμπορία αγροτικών προϊόντων, αγροτική πίστη, ασφαλιστικές εργασίες κ.α.

Οι μέτοχοι είναι αποκλειστικά συνεταιριστικές οργανώσεις ή έχουν την πλειοψηφία των μετοχών, οι δε μετοχές είναι πάντοτε ονομαστικές. (Ο νόμος 2810/2000 ορίζει ως Συνεταιριστικές Εταιρείες όλες εκείνες που το 50% του κεφαλαίου ανήκει σε συνεταιριστικές οργανώσεις ή εταιρείες τους)

Οι συνεταιριστικές εταιρείες λειτουργούν σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους περί Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Ωστόσο, διατηρούν μερικά βασικά χαρακτηριστικά των αρχών του συνεργατισμού, όπως π.χ. η μη κερδοσκοπική λειτουργία τους, οι μετοχές τους ανήκουν σε οργανώσεις και όχι σε πρόσωπα και είναι πάντοτε ονομαστικές.

Οι πιο γνωστές συνεταιριστικές εταιρίες της χώρας είναι η Σ.Ε.Κ.Ε. (Συνεταιριστική Ένωση Καπνοπαραγωγών Ελλάδας), και η ΣΕΚΑΠ.

Οι λόγοι που οδήγησαν τους συνεταιρισμούς από την προπολεμική ακόμη περίοδο να επιδιώκουν την ίδρυση ανωνύμων εταιρειών ήταν:

- 1) Οι συχνές παρεμβάσεις στη συνεταιριστική νομοθεσία σε αντίθεση

με τη σταθερότητα της νομοθεσίας για τις ανώνυμες εταιρείες και τις Ε.Π.Ε. Πολλές από τις παρεμβάσεις αυτές ήταν περιοριστικές για τις συνεταιριστικές δραστηριότητες.

2) Η επιδίωξη των συνεταιριστικών οργανώσεων να συνεργαστούν με μη συνεταιριστικούς φορείς, όπως η Α.Τ.Ε., αλλά και με ιδιωτικές επιχειρήσεις. *(εξεύρεση Κεφαλαίων)*

3) Ο περιορισμός των επιχειρηματικών κινδύνων στο ύψος του εταιρικού κεφαλαίου, σε περιπτώσεις ανάληψης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αυξημένου επιχειρηματικού κινδύνου.

2.6 Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών

Η ΠΑΣΕΓΕΣ αποτελεί την κορυφαία συνεταιριστική οργάνωση της Ελλάδος και περιλαμβάνει όλες τις Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών και περιφέρειά της είναι ολόκληρη η Επικράτεια. Σκοπός της δεν είναι να ασκεί καμία οικονομική δραστηριότητα αλλά να συντονίζει όλες τις γεωργοσυνεταιριστικές οργανώσεις της χώρας. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της ΠΑΣΕΓΕΣ, το έτος 2012, υπήρχαν 109 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών και 37 Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις που λειτουργούν ως Κεντρικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις, Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Συνεταιριστικές Εταιρείες.

Σε διεθνές επίπεδο συμμετέχει σε οργανώσεις, όπως η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση, η Διεθνής Ομοσπονδία Αγροτών Παραγωγών, η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Γεωργίας και από τον Ιανουάριο του 1981 έγινε πλήρες μέλος της COPA (Επιτροπή των Επαγγελματικών Οργανώσεων των Γεωργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης) και της COGECA (Γενική Επιτροπή Αγροτικού Συνεργατισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Οι κυριότερες δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η ΠΑΣΕΓΕΣ είναι οι εξής (Κιτσοπανίδης & Καμενίδης, 2003):

1) Εκπροσωπεί το συνεταιριστικό κίνημα της Ελλάδος στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και επιμελείται την τήρηση των διεθνών συνεταιριστικών αρχών καθώς και την προαγωγή της συνεταιριστικής ιδέας.

2) Διαπραγματεύεται και συνάπτει συλλογικές συμβάσεις εργασίας για το προσωπικό των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων κάθε βαθμίδας.

3) Παρέχει εξωσχολική επαγγελματική εκπαίδευση με την ίδρυση κατάλληλων επαγγελματικών κέντρων.

4) Γνωμοδοτεί για διάφορα θέματα όπως είναι οι αναδιαρθρώσεις καλλιεργειών, οι οικονομικές ενισχύσεις και τα κίνητρα που παρέχονται στις Συνεταιριστικές Οργανώσεις κλπ.

5) Αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών και ερευνών χρήσιμων για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων.

Όλα τα παραπάνω αφορούν τις Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις πριν την εφαρμογή του Ν. 4015/2012 περί τροποποίησης των ΕΑΣ και μετατροπής αυτών σε Αγροτικούς Συνεταιρισμούς και Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τη νέα αυτή νομοθεσία οι ΕΑΣ της χώρας που συνέχισαν τη λειτουργία τους μετατράπηκαν σε Αγροτικούς Συνεταιρισμούς και Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Από την άλλη οι Κ.Α.Σ.Ο. και οι Κ.Ε.Σ.Ε. μετατράπηκαν σε κλαδικούς Αγροτικούς Συνεταιρισμούς σύμφωνα με τον παρόν νόμο. Οι κλαδικοί Αγροτικοί Συνεταιρισμοί μπορούν να λειτουργούν σε εθνικό επίπεδο και υπάρχει πλέον ένας κλαδικός Αγροτικός Συνεταιρισμός για τους παραγωγούς του αντίστοιχου ομοειδούς προϊόντος. Μία άλλη εναλλακτική επιλογή για τις Κ.Α.Σ.Ο. και Κ.Ε.Σ.Ε. ήταν η μετατροπή τους σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις. Η ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ συνεχίζει και με τη νέα νομοθεσία περί συνεταιρισμών να είναι η κορυφαία συνεταιριστική οργάνωση της χώρας με σκοπό τον συντονισμό των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων.

2.7 Ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν μια από τις σημαντικότερες οργανώσεις των αγροτών σε πολλές χώρες του κόσμου και ιδιαίτερα στις πιο ανεπτυγμένες από αυτές. Ο πρώτος αγροτικός συνεταιρισμός ιδρύθηκε τον 13ο αιώνα από Ελβετούς τυροκόμους που συνασπίστηκαν για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους (Δαουτόπουλος, 2006).

Από τις αρχές του 20ου αιώνα, οι δύο πιο συνηθισμένοι λόγοι για τη δημιουργία των αγροτικών συνεταιρισμών στην Ευρώπη ήταν οικονομικοί. Συγκεκριμένα οι παραγωγοί χρειάζονταν ένα θεσμικό μηχανισμό που θα τους έδινε τη δυνατότητα να ελέγχουν τις οικονομικές ανισορροπίες λόγω υπερπροσφοράς στην αγορά και οδηγούσαν σε χαμηλές τιμές για τα αγροτικά προϊόντα. Ακόμα παρουσιάστηκε ανάγκη ύπαρξης θεσμικών μηχανισμών που θα τους επέτρεπαν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις αισχροκέρδειας, οι οποίες ήταν πολύ συνηθισμένες ιδίως στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Ηλιόπουλος, 2004).

Επίσης, η Chloupek (2002), παρουσιάζει τρεις παράγοντες για τη δημιουργία των συνεταιρισμών στην Ευρώπη :

1. Η ύπαρξη κάποιας οικονομικής απειλής, η οποία οφείλεται σε δυσμενείς συνθήκες, που δημιουργήθηκαν μια δεδομένη χρονική στιγμή
2. Η προώθηση της συνεταιριστικής
3. Το ευνοϊκό πολιτικό κλίμα.

Οι συνεταιρισμοί εξακολουθούν να έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στον τομέα της γεωργίας. Παρέχεται, ήδη, υποστήριξη μέσω αναπτυξιακών μέτρων για την ύπαιθρο που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Γεωργικού Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (ΕΓΤΠΕ) για την ίδρυση οργανώσεων που παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στους αγρότες σε συλλογική βάση (π.χ. ομίλους μηχανημάτων, υπηρεσίες βοήθειας και διαχείρισης αγροκτημάτων). Οι συνεταιρισμοί είναι ιδιαίτερα κατάλληλο μέσο για τέτοιες υπηρεσίες και είναι επιλέξιμοι για τα μέτρα αυτά

Στα νέα κράτη μέλη οι αρνητικές συνδηλώσεις του όρου «συνεταιρισμός» δημιουργούν προβλήματα για την ανάπτυξη ενός σύγχρονου συνεταιρισμού. Ο όρος

συνδέεται ακόμα με την έλλειψη ελευθερίας στον αγροτικό τομέα, λόγω των κεντρικών κανονισμών. Η έλλειψη κεφαλαίων και σωστής νομοθεσίας αποτελούν ακόμα πρόβλημα για πολλές γεωργικές επιχειρήσεις και εταιρείες τροφίμων.

Παρόλα αυτά, η δημιουργία συνεταιρισμών από μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή σε συναφείς τομείς μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να πετύχουν το απαιτούμενο μέγεθος για μεγαλύτερα επενδυτικά σχέδια ενώ ταυτόχρονα θα παρέχονται στις τράπεζες και στους επενδυτές οι κατάλληλες εγγυήσεις (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004).

2.8 Αρχές Και Αξίες Των Συνεταιρισμών

Οι συνεταιριστικές αξίες (*cooperative values*) είναι ένα σύνολο ανθρώπινων ιδεωδών και αξιών που ενσωματώνονται στη λειτουργία των συνεταιρισμών (ή αλλιώς αναφέρονται και ως η συνεταιριστική ιδέα). Οι αξίες τις οποίες ασπάζονται οι συνεταιρισμοί είναι σύμφυτες με τη φυσιολογία τους, με το ιστορικό τους παρελθόν αλλά και με τη συνταγή επιτυχίας τους, όπως προκύπτει από τη διεθνή εμπειρία. Σύμφωνα με τη διατύπωση που υιοθετήθηκε από το παγκόσμιο συνεταιριστικό συνέδριο του Μάντσεστερ (Σεπτέμβριος 1995): «Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτεπθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ακολουθώντας την παράδοση των πρωτεργατών, τα μέλη των συνεταιρισμών στηρίζονται στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της φροντίδας για τους άλλους».

2.9 Το Ηθικό Υπόβαθρο των Συνεταιρισμών

Η αυτοβοήθεια ως αξία για τους συνεταιρισμούς σημαίνει την ανάληψη πρωτοβουλίας από τους ίδιους τους ενδιαφερομένους για τη βελτίωση της θέσης τους. Από τα πρώτα βήματά τους οι συνεταιρισμοί στήριξαν τις προσδοκίες τους στις δικές τους δυνατότητες, οι οποίες, όμως, αξιοποιούμενες με επιμονή και σύνεση μπορούν να προσδώσουν ισχύ μεγαλύτερη από το απλό άθροισμα των επιμέρους μικρών συνεργαζόμενων οικονομικών δυνάμεων.

Η αυτεθύνη υποδηλώνει την εκ μέρους των συνεταιρισμών διαχείριση των υποθέσεών τους με δική τους ευθύνη για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα των αποφάσεών τους. Οι συνεταιρισμοί δεν στηρίζονται σε ενισχύσεις τρίτων ή σε προνομιακή μεταχείριση και δεν κατευθύνονται από τρίτους, στους οποίους να αποδίδουν ευθύνες για την πορεία των υποθέσεών τους. Θέλοντας να παραμένουν ανεξάρτητοι και αυτόνομοι και να αποφασίζουν οι ίδιοι για τις υποθέσεις τους, εξυπακούεται ότι αναλαμβάνουν και την ευθύνη για τις επιλογές τους.

Η αξία της δημοκρατίας αποτελεί χαρακτηριστική επιλογή των συνεταιρισμών και απόδειξη της ανθρωποκεντρικότητας του συνεταιριστικού θεσμού, ο οποίος υποτάσσει την οικονομική λειτουργία στον άνθρωπο, τον οποίο θεωρεί ως επίκεντρο του ενδιαφέροντός του και στον οποίο αναγνωρίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις. Η δημοκρατία αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της συνεταιριστικής ιδέας και εκφράζεται με τη θεμελιώδη συνεταιριστική αρχή της «δημοκρατικής διοίκησης των συνεταιρισμών». Η δημοκρατία εκδηλώνεται στους συνεταιρισμούς:

1. στις δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής διοικητικών συμβουλίων
2. στην κατανομή αξιωμάτων ανάμεσα στα εκλεγμένα μέλη του Δ.Σ.
3. στις γενικές συνελεύσεις, όπου οι αποφάσεις παίρνονται επίσης με βάση την αρχή της πλειοψηφίας.

Η ισότητα μεταξύ των μελών, αναφέρεται στη δυνατότητα να αποκτήσουν όλοι όσοι επιθυμούν και ενδιαφέρονται, μια θέση στο συνεταιρισμό, χωρίς διακρίσεις, εφόσον συναποδέχονται την από κοινού επιδίωξη των κοινών στόχων. Ο συνεταιρισμός εξασφαλίζει ίση μεταχείριση προς όλα τα μέλη, τόσο ως προς τη λήψη αποφάσεων όσο και ως προς τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του. Συνεπώς, η συμμετοχή σε έναν συνεταιρισμό είναι ανεξάρτητη από την οικονομική, κοινωνική τους κατάσταση ή από οποιαδήποτε άλλα χαρακτηριστικά (φύλου, θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων, μόρφωσης κ.λπ.) που μπορούν να αποτελέσουν βάση διακρίσεων.

Με την ισοτιμία οι συνεταιρισμοί υποδηλώνουν την απόδοση στα μέλη τους του ισότιμου της συμβολής τους στην κοινή προσπάθεια. Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να ενδιαφέρονται εμπράκτως για τη βελτίωση της συνολικής ευημερίας των μελών του και επιπλέον, όταν οι δυνάμεις τους το επιτρέπουν, διευρύνουν αυτό το ενδιαφέρον τους και για το κοινωνικό σύνολο, ιδιαιτέρως της τοπικής κοινωνίας στην οποία λειτουργούν και αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, η επίτευξη των στόχων τους αποτελεί συνάρτηση της συμμετοχής των μελών τους στις οικονομικές δραστηριότητές τους. Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να αποδίδουν στα μέλη τους, με ισότιμο τρόπο, το παραγόμενο όφελος ή ένα μέρος του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η εκμετάλλευση των ωφελειών από ορισμένα μέλη εις βάρος εκείνων που τα παρήγαγαν.

Η αλληλεγγύη αποτελεί την κατακλείδα των αξιών για τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Η αλληλεγγύη αποτελεί μία αξία βαθιά ανθρώπινη και κοινωνική για την πρόοδο των κοινωνιών, η οποία εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια του ατομικού συμφέροντος. Η αλληλεγγύη εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων, αναδεικνύει ποιοτικά την ανθρώπινη ύπαρξη και είναι απαλλαγμένη από στοιχεία ανταποδοτικότητας. Οι συνεταιρισμοί διεκδικούν τη μοναδικότητα σε σχέση με τη δέσμευσή τους να υποτάσσουν το οικονομικό τους συμφέρον σε αξίες που προσθέτουν ποιοτικά στοιχεία στην οικονομική ζωή και αποβλέπουν σε κοινωνική αναβάθμιση. Οι συνεταιρισμοί, λοιπόν, θεωρείται ότι αποτελούν ένωση προσώπων και όχι κεφαλαίων. Αυτός είναι και από ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους διάφορα ψηφίσματα του Ευρωκοινοβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης του ΟΗΕ συνιστούν στις κυβερνήσεις να δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών.

Η εντιμότητα στις συναλλαγές τόσο μεταξύ των συνεταιρισμών και μελών όσο και μεταξύ των συνεταιρισμών και τρίτων (π.χ. πελάτες και διάφοροι άλλοι συνεργάτες) αποτελεί υπαρκτική προϋπόθεση για τους συνεταιρισμούς. Οι συνεταιρισμοί υπόκεινται στον διαρκή έλεγχο των μελών, τα οποία θα πρέπει, και δικαιωματικά μπορούν, να ελέγχουν την πορεία της επιχείρησής τους, ώστε να συμβάλλουν στη διαμόρφωση και αξιολόγηση των επιλογών της. Συνολικά, η λειτουργία των συνεταιρισμών θα πρέπει να γίνεται κάτω από συνθήκες διαφάνειας. Επιπλέον, η κοινωνική υπευθυνότητα των συνεταιρισμών αποτελεί θεμελιώδη λίθο στη λειτουργία των συνεταιρισμών. Όπως θα γίνει αντιληπτό και από τη συνέχεια, η λειτουργία των συνεταιρισμών βασίζεται σε αυτές τις ηθικές αρχές, με συνέπεια να αποτελούν μια διαφορετική μορφή επιχειρηματικότητας που βασίζεται πρώτα στον άνθρωπο και τις αξίες που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά,

συνέπεια του ότι οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις που προκύπτουν από τη συνεργασία των ανθρώπων και όχι από τη συνένωση κεφαλαίων. Συνεπώς, η φροντίδα, (το ενδιαφέρον) για τους άλλους αποτελεί μία προέκταση της αλληλεγγύης, που αναφέρεται γενικά στο σύνολο των ανθρώπων της τοπικής κοινωνίας.

(Καμενίδης 2010 &Κοντογεώργος 2008)

2.10 Οι Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές

Στο 29ο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (International Cooperative Alliance – ICA) που έγινε στη Στοκχόλμη, έγινε μια πρόταση για αυτοκριτική της ιδεολογίας, των αξιών, των αρχών, των στόχων, των μέσων δράσης και της αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών. Η παραπάνω πρόταση οδήγησε στη διατύπωση επτά συνεταιριστικών αρχών στο συνέδριο του 1995 στο Μάντσεστερ (31ο). Η ιδεολογική βάση των αρχών αυτών βρίσκεται στις αρχές του ιστορικού συνεταιρισμού που ιδρύθηκε στο Rochdale της Αγγλίας το 1844.

Οι αρχές του συνεδρίου του ICA του 1995, που αφορούν τους σύγχρονους συνεταιρισμούς και ισχύουν ακόμη και σήμερα :

1. Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή
2. Δημοκρατική διοίκηση των συνεταιρισμών
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών
5. Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση
6. Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών
7. Ενδιαφέρον για την Κοινότητα.



2.10.1 Αρχή 1η: Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμέτοχη

Η πρώτη αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοιχτές σε όλα τα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και επιθυμούν να αποδεχτούν τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις φύλου, κοινωνικού επιπέδου, φυλής, πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας». Η αρχή της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής των ατόμων σε συνεταιρισμούς πηγάζει από την «ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι», που είναι ένα από τα συνταγματικά καθιερωμένα ατομικά δικαιώματα του ανθρώπου. Αναλυτικότερα:

Η συμμετοχή ενός ατόμου είναι εθελοντική, δηλαδή ένα άτομο γίνεται μέλος του συνεταιρισμού ύστερα από δική του ελεύθερη σκέψη, κρίση και απόφαση και όχι κάτω από οποιαδήποτε πίεση.

Η είσοδος ενός ατόμου σε συνεταιρισμό, στον οποιοδήποτε επιθυμεί να γίνει μέλος, είναι ελεύθερη και εφικτή χωρίς διακρίσεις ή τεχνητά εμπόδια. Αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο που επιθυμεί, μπορεί να γίνει μέλος συνεταιρισμού, χωρίς καμιά διάκριση, φυλετική, κ.λπ. αρκεί να εκπληρώνει τις βασικές προϋποθέσεις (άσκηση ιδίου επαγγέλματος κ.λπ.), και να αποδέχεται τις καταστατικές αρχές ίδρυσης και λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Οι δύο έννοιες «εθελοντική» και «ελεύθερη» συμμετοχή είναι συναφείς, δεν είναι όμως ταυτόσημες. Η έννοια της εθελοντικής συμμετοχής αναφέρεται στο άτομο, το

υποψήφιο μέλος, ενώ η έννοια της ελεύθερης συμμετοχής, αναφέρεται στη συμπεριφορά του συνεταιρισμού προς τα υποψήφια μέλη.

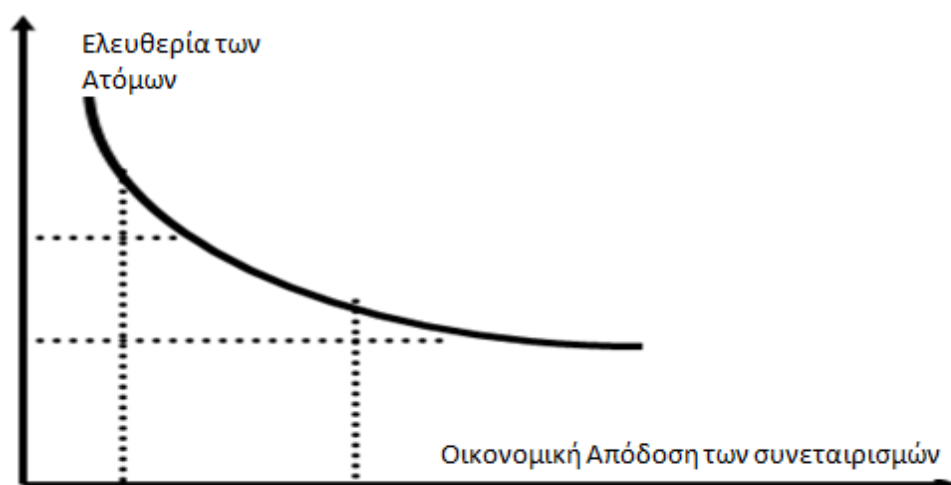
Η αρχή της εθελοντικής συμμετοχής βασίζεται στην αυτοβοήθεια και η αρχή της ελεύθερης συμμετοχής στην αλληλοβοήθεια (αλληλεγγύη) των μελών του συνεταιρισμού και εκφράζει το αλτρουιστικό πνεύμα του συνεργατισμού, αφού τα κεφάλαια που έχουν δημιουργήσει τα υπάρχοντα μέλη των συνεταιρισμών τίθενται στη διάθεση και των νέων μελών. Επιπλέον, η ελευθερία εισόδου στους συνεταιρισμούς συνδέεται πάντα με την ελευθερία εξόδου (αρχή της ανοιχτής πόρτας). Ωστόσο υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί στην εφαρμογή των παραπάνω αρχών. Πιο κάτω θα γίνει αναφορά σε ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση των περιορισμών αυτών.

Η ιδιαίτερη σημασία της αρχής της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής των ατόμων σε συνεταιρισμούς είναι ότι μπορεί να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή τους σε έναν συνεταιρισμό της περιοχής τους και επιπλέον χρησιμοποιείται, για να επιτευχθεί η καθολική συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού στις διάφορες δραστηριότητές του, π.χ. για να αυξηθεί ο όγκος των συναλλαγών του, δηλαδή η ποσότητα των προϊόντων που παράγει, μεταποιεί, εμπορεύεται κ.λπ., αυξάνοντας τελικά τη διαπραγματευτική δύναμη του συνεταιρισμού κατά τις συναλλαγές ή πετυχαίνοντας οικονομίες μεγέθους κατά την παραγωγή και έτσι να λειτουργεί αποδοτικότερα προς όφελος των μελών του αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας.

Θα πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι όσο περιορίζεται η ελευθερία των ατόμων (μέσω της υποχρέωσης να δράσουν μέσα από τον συνεταιρισμό), τόσο αυξάνεται η αποδοτική λειτουργία των συνεταιρισμών, δηλαδή μειώνεται το ανά μονάδα κόστος λειτουργίας τους. Αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό γιατί, όταν όλα τα μέλη (π.χ. γεωργοί) μιας περιοχής υποχρεωθούν να συμμετέχουν στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών (να παραδώσουν, να μεταποιήσουν, να διαθέσουν κλπ, τα προϊόντα τους μέσα από τον συνεταιρισμό), τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητα των συνεταιρισμών (γιατί μειώνεται το κόστος μεταποίησης, λειτουργίας κ.λπ.) του συνεταιρισμού. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος λειτουργία των συνεταιρισμών μιας και οι συνολικές σταθερές δαπάνες επιμερίζονται σε μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων.

Η σχέση μεταξύ της ελευθερίας συμμετοχής και της απόδοσης ενός συνεταιρισμού παριστάνεται γραφικά με την καμπύλη να έχει αρνητική κλίση (αρνητική η σχέση μεταξύ

των δύο αυτών χαρακτηριστικών) και όπου στον κάθετο άξονα παριστάνεται η ελευθερία των ατόμων και στον οριζόντιο η αποδοτικότητα του συνεταιρισμού:



Ελευθερία συμμετοχής/ δράσης των μελών των συνεταιρισμών και η οικονομική απόδοσή τους

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)

2.10.2 Αρχή 2η: Δημοκρατική Διοίκηση των Συνεταιρισμών

Η 2η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις, που διοικούνται και ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη αποφάσεων».

Η αρχή της «δημοκρατικής διοίκησης» των συνεταιρισμών είναι η πιο βασική αρχή του συνεργατισμού, διότι δεν μπορεί μια οργάνωση να θεωρηθεί ως συνεταιρισμός, να προωθή τα συμφέροντα των μελών και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους χωρίς να λειτουργεί δημοκρατικά, δηλαδή να διοικείται και να ελέγχεται δημοκρατικά. Η δημοκρατική διοίκηση των συνεταιρισμών εκφράζεται και υλοποιείται κυρίως με τους εξής τρόπους:

1) Με τη διοίκηση των συνεταιρισμών από αιρετά όργανα, δηλαδή από εκλεγμένα διοικητικά συμβούλια τα οποία έχουν εκλεγεί από τα μέλη τους με δημοκρατικές διαδικασίες.

2) Με την ισοψηφία στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων, δηλαδή με την ισότητα στις ψηφοφορίες, όταν παίρνονται αποφάσεις. Για τον λόγο αυτό η αρχή αυτή είναι γνωστή και ως κανόνας «ένας άνθρωπος, μία ψήφος», αφού κάθε μέλος του συνεταιρισμού έχει δικαίωμα μιας ψήφου στις διάφορες διαδικασίες του συνεταιρισμού. Η ισοψηφία συμβαδίζει, άλλωστε, με τον χαρακτήρα των συνεταιρισμών που είναι ενώσεις προσώπων και όχι κεφαλαίων. Η ισοψηφία μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού εξασφαλίζει τον έλεγχο της συνεταιριστικής δραστηριότητας στα χέρια όλων των συνεταίρων και αποτρέπει να περιέλθει ο έλεγχος στους λίγους που έχουν πολλά κεφάλαια ή συναλλάσσονται περισσότερο με τον συνεταιρισμό.

3) Με την πλειοψηφία στη λήψη αποφάσεων, που είναι βασική αρχή της δημοκρατίας. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι αποφάσεις παίρνονται πλειοψηφικά (όποια πρόταση πάρει τον μεγαλύτερο αριθμό ψήφων, αυτή υλοποιείται). Η αρχή αυτή εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση λήψης αποφάσεων (εκλογή Διοικητικού Συμβουλίου, συνεδριάσεις Δ.Σ. και Γενικής Συνέλευσης).

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)

2.10.3 Αρχή 3η: Οικονομική Συμμέτοχη των μελών

Η 3η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού».

Τα μέλη του συνεταιρισμού καταβάλλουν ένα χρηματικό ποσό (τη συνεταιριστική μερίδα) για τη δημιουργία του κεφαλαίου του συνεταιρισμού που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του. Το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας είναι ίδιο για όλα τα μέλη, δηλαδή η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ισότητα και η δικαιοσύνη ανάμεσα στα μέλη του συνεταιρισμού.

Η οικονομική συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς γίνεται για να εξασφαλιστεί η αυτονομία και η ανεξαρτησία τους, γιατί ως οικονομικές μονάδες οι

συνεταιρισμοί χρειάζονται κεφάλαια για να λειτουργήσουν. Για να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή και η οικονομική συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς, θα πρέπει το ποσό της συνεταιριστικής μερίδας που καταθέτουν, να τους αποδίδει κάποια αμοιβή (τόκο). Αυτό ισχύει και με τη διατύπωση των συνεταιριστικών αρχών, για το κεφάλαιο που καταθέτουν τα μέλη στον συνεταιρισμό. Επίσης, ο Νόμος 4015 /2011 (όπως και στον προηγούμενο Νόμο 2810/2000), επιτρέπει στους συνεταιρισμούς να ορίσουν μέσω του καταστατικού τους να είναι οι μερίδες των μελών έντοκες. Συγκεκριμένα : «Το καταστατικό μπορεί να ορίζει ότι οι υποχρεωτικές μερίδες είναι έντοκες. Ο χρόνος και ο τρόπος απόδοσης των τόκων ορίζεται στο καταστατικό».

Επιστρεφόμενα ή πλεονάσματα είναι τα χρήματα που περισσεύουν λόγω της αποδοτικής λειτουργίας του συνεταιρισμού στο χρονικό διάστημα μιας διαχειριστικής περιόδου (συνήθως ένα έτος). Τα πλεονάσματα αυτά κατά ένα μέρος επιστρέφονται στα μέλη, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στις εργασίες του συνεταιρισμού. Τα επιστρεφόμενα μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο για τους παραγωγούς να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού και να συμμετέχουν στις οικονομικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού

Όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των πλεονασμάτων ένα μέρος των πλεονασμάτων χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, δηλαδή για επενδύσεις κ.λπ., ένα άλλο για διανομή στα μέλη του συνεταιρισμού και, τέλος, ένα τρίτο μέρος για άλλες δραστηριότητες, κοινωνικές, πολιτιστικές κ.λπ.

(Καμενίδης 2010 &Κοντογεώργος 2008)

2.10.4 Αρχή 4η: Αυτονομία και Ανεξαρτησία των Συνεταιρισμών

Η 4η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις και ανεξάρτητες από το Κράτος, τα κόμματα και άλλους φορείς».

Αναλυτικότερα θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- 1) Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οικονομικές οργανώσεις αυτοβοήθειας και αλληλεγγύης, που λειτουργούν με ευθύνη των μελών τους.

2) Οι συνεταιρισμοί είναι ανεξάρτητοι από το κράτος (κυβέρνηση, δημόσιους οργανισμούς κ.λπ.), τα κόμματα και άλλους φορείς, όσον αφορά τη διοίκηση και τη λειτουργία τους.

Η αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών αναφέρεται:

1) Στη διοίκηση του συνεταιρισμού, δηλαδή στην εκλογή των μελών του Δ.Σ. του συνεταιρισμού που γίνεται αποκλειστικά και μόνο από τα μέλη του συνεταιρισμού και όχι με διορισμό από την κυβέρνηση ή άλλον κρατικό φορέα.

2) Στη λειτουργία του συνεταιρισμού, δηλαδή το είδος και το μέγεθος των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού είναι στην αρμοδιότητα του Δ.Σ. που λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα από εξωτερικές παρεμβάσεις.

3) Στον έλεγχο του συνεταιρισμού, δηλαδή η νομιμότητα των ενεργειών του συνεταιρισμού γίνεται αυτόνομα από τη γενική συνέλευση ή άλλο συνεταιριστικό ή μη μηχανισμό.

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)

2.10.5 Αρχή 5η: Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση

Η 5η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να παρέχουν εκπαίδευση στα αιρετά και υπαλληλικά στελέχη τους καθώς και στα μέλη τους και πληροφόρηση στο κοινό για συνεταιριστικά και άλλα θέματα».

Η αρχή της «εκπαίδευσης, πρακτικής εξάσκησης και πληροφόρησης» είναι παλιά, αλλά κάθε φορά επαναπροσδιορίζεται ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της εποχής, ενώ σημαντική θεωρείται η συμβολή της στην αποδοτική λειτουργία των συνεταιρισμών και στην ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος.

Ο κύριος στόχος της αρχής είναι η μετάδοση γνώσεων στους ενδιαφερομένους (αιρετά και υπαλληλικά στελέχη, μέλη και κοινό), ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις ορθότερες αποφάσεις για την αποδοτικότερη λειτουργία των συνεταιρισμών. Έτσι, τα αιρετά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις, για να ελέγχουν αποτελεσματικά τον συνεταιρισμό (δευτερευόντως για να διοικούν). Τα

διευθυντικά και υπόλοιπα στελέχη αποκτούν συνεταιριστική εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση, με στόχο την παραγωγικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση και λειτουργία του συνεταιρισμού. Τα μέλη των συνεταιρισμών αποκτούν στοιχειώδη συνεταιριστική εκπαίδευση, για να παίρνουν σωστότερες αποφάσεις προς όφελος των συνεταιρισμών και των ιδίων. Τέλος, το κοινό μπορεί να αποκτήσει επαρκή και κατάλληλη πληροφόρηση για τα πλεονεκτήματα των συνεταιρισμών. Τέτοιου είδους πληροφόρηση και ενημέρωση είναι θεμελιώδης για την προώθηση της συνεταιριστικής ιδέας και, συνεπώς, απαραίτητη για την επιβίωση των συνεταιρισμών, μιας και καθιστά την απόφαση συμμετοχής σε έναν συνεταιρισμό πιο εύκολη διαδικασία.

Μεταξύ των γνωστικών αντικειμένων που εντάσσονται στη συνεταιριστική εκπαίδευση περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- 1) Συνεταιριστικές αρχές
- 2) Συνεταιριστική νομοθεσία
- 3) Οργάνωση και διοίκηση των συνεταιρισμών
- 4) Ωφέλειες των συνεταιρισμών
- 5) Αδυναμίες των συνεταιρισμών
- 6) Συνεταιριστική ανάπτυξη
- 7) Βασικές οικονομικές έννοιες
- 8) Στοιχεία Μάρκετινγκ τροφίμων και άλλων προϊόντων
- 9) Ποιοτικός προσδιορισμός προϊόντων
- 10) Υγιεινή διατροφή κ.λπ.

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)

2.10.6 Αρχή 6η: Συνεργασία Μεταξύ Συνεταιρισμών

Η 6η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών επιβάλλεται για να αυξάνεται ο συνολικός όγκος των εργασιών τους και έτσι να λειτουργούν αποδοτικότερα».

Η αρχή αυτή θεωρείται σημαντική για την επιτυχία και την επιβίωση των συνεταιρισμών. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται η ανάγκη της περαιτέρω συνένωσης, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρηματικές προσπάθειες των αγροτών να επιτύχουν ακόμη

μεγαλύτερο μέγεθος και, συνεπώς, διαπραγματευτική δύναμη και οικονομίες μεγέθους. Οι βασικές μορφές που μπορεί να πάρει η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών είναι:

1) Διασυνεταιριστική συνεργασία. Η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών συνεταιρισμών, δηλαδή συνεταιρισμών διαφορετικού σκοπού ή δραστηριότητας (π.χ. παραγωγικού και καταναλωτικού συνεταιρισμού), που βρίσκονται σε μια περιοχή (νομός, περιφέρεια, χώρα).

2) Διατοπική συνεργασία. Η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών του ίδιου σκοπού σε διαφορετικούς τόπους. Αυτό σημαίνει συνεργασία μεταξύ αγροτικών συνεταιρισμών ή ακόμη και καταναλωτικών συνεταιρισμών, που λειτουργούν σε διάφορους νομούς της χώρας ή σε διάφορες χώρες.

3) Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω συνεργασιών. Η συνεργασία τόσο διασυνεταιριστικά όσο και διατοπικά. Δηλαδή, συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών διαφορετικού σκοπού και σε διαφορετικές τοποθεσίες.

Το βασικό πλεονέκτημα της συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών είναι η αύξηση του συνολικού όγκου των εργασιών των συνεργαζομένων συνεταιρισμών, που εκφράζεται στα παρακάτω επιμέρους πλεονεκτήματα:

- 1) Ισχυροποιείται η διαπραγματευτική δύναμη των συνεταιρισμών.
- 2) Πετυχαίνονται «οικονομίες μεγέθους» στις δραστηριότητές τους.
- 3) Δυνατότητα επενδύσεων, π.χ. γεωργικές βιομηχανίες ή άλλες εγκαταστάσεις επεξεργασίας.
- 4) Δυνατότητα απασχόλησης εξειδικευμένων στελεχών στους συνεταιρισμούς που είναι συνήθως υψηλόμισθοι.
- 5) Μπορούν να αναλάβουν προωθητικές και διαφημιστικές εκστρατείες (που συνήθως είναι πολύ δαπανηρές και δεν εφαρμόζονται από συνεταιρισμούς μέσου μεγέθους)

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)

2.10.7 Αρχή 7η: Ενδιαφέρον για την Κοινότητα

Η 7η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί πρέπει να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη της κοινό-τητας μέσα στην οποία λειτουργούν».

Οι κύριοι στόχοι της 7ης αρχής είναι:

- 1) Η βελτίωση της κοινωνικής κατάστασης των μελών του συνεταιρισμού, αφού είναι ταυτόχρονα και μέλη της κοινότητας.
- 2) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής των μελών και του κοινού, αφού αποτελούν μέλη της κοινότητας.
- 3) Η ανάπτυξη της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί ο συνεταιρισμός, αφού η ανάπτυξη της κοινότητας επηρεάζει και την ανάπτυξη του συνεταιρισμού αλλά και των ίδιων των μελών του συνεταιρισμού.

Το ενδιαφέρον των συνεταιρισμών για την κοινότητα μπορεί να είναι πολλαπλό και σε πολλά και διαφορετικά πεδία. Τέτοια παραδείγματα για την αντιμετώπιση σύγχρονων προβλημάτων μπορεί να είναι:

- 1) Διατήρηση και προστασία του φυσικού ή αστικού περιβάλλοντος της κοινότητας,
- 2) Αειφόρος διαχείριση της αγροτικής παραγωγής,
- 3) Σεβασμός του κοινωνικού περιβάλλοντος της κοινότητας, με προγράμματα επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων, π.χ. ναρκωτικά, αλκοολισμός κ.λπ.,
- 4) Απασχόληση των μελών της κοινότητας, με τη δημιουργία παραγωγικών μονάδων (αγροτικών, βιοτεχνικών κλπ).

Παλαιότερα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είχαν διακριθεί με επιτυχία στον τομέα της εκπαίδευσης παρέχοντας σημαντικό αριθμό υποτροφιών σε παιδιά φτωχών οικογενειών – μελών του συνεταιρισμού. Όπως για παράδειγμα είχε κάνει με μεγάλη επιτυχία η Συνεταιριστική Ένωση Καπνοπαραγωγών Ελλάδος (Σ.Ε.Κ.Ε. Α.Ε.) προσφέροντας υποτροφίες για την εκπαίδευση παιδιών που προέρχονταν από αγροτικές οικογένειες- μέλη του συνεταιρισμού σε δύο οικοτροφεία που λειτουργούσαν σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Όμως και σήμερα η κοινωνική προσφορά των συνεταιρισμών συνεχίζεται. Ωστόσο, αυτή η προσφορά στρέφεται σε διαφορετικά πεδία, όπως προαναφέρθηκε.

(Καμενίδης 2010 & Κοντογεώργος 2008)



Οι συνεταιριστικές αρχές συνθέτουν τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας των Συνεταιρισμών

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε κάποια βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν τους αγροτικούς συνεταιρισμούς από τις άλλες επιχειρήσεις:

- 1) Οι συνεταιρισμοί αποτελούν συνένωση ανθρώπων και όχι κεφαλαίων.
- 2) Οι συνεταιρισμοί και οι επιχειρήσεις τους είναι μικτοί κοινωνικό-οικονομικοί οργανισμοί.
- 3) Η λειτουργία τους βασίζεται σε ηθικές αρχές και αξίες.
- 4) Τα μέλη των συνεταιριστικών επιχειρήσεων πιστεύουν στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της ειλικρίνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της μέριμνας για τους άλλους.
- 5) Οι συνεταιρισμοί βασίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτοευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της δικαιοσύνης και της αλληλεγγύης.
- 6) Με βάση τις παραπάνω αξίες, έχουν διατυπωθεί οι 7 συνεταιριστικές αρχές που καθορίζουν τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών.

2.11 Συνεταιρισμοί στα πλαίσια της Κοινωνικής Οικονομίας

Η έννοια του επονομαζόμενου «Τρίτου τομέα» της οικονομίας, που συχνά αναφέρεται ως «Κοινωνική Οικονομία» και απαρτίζεται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι οποίοι δεν ανήκουν στον παραδοσιακό ιδιωτικό (κερδοσκοπικό)τομέα, αλλά ούτε και στο δημόσιο τομέα, αναδείχθηκε και ήρθε στο προσκήνιο διεθνώς στα μέσα του 1970. Οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να έχουν ρόλο: συμβουλευτικό, πρωτοπόρο, ανακατανομής πόρων και παραγωγικό (Archambault, 1996 και Borzaga and Santuari, 2000).

Με τον όρο «κοινωνική οικονομία» (έ *conomiesociale*) ή αλληλέγγυα οικονομία(έ *conomie solidaire*) εννοούμε μια οικονομία ενταγμένη στην κοινωνία, που εξυπηρετεί τις πραγματικές ανάγκες της, και συνεπώς, μια οικονομία ανθρώπινων και οικολογικών μεγεθών, βασισμένη από ποσοτική άποψη αναγκαστικά στο «μικρό» και στο «τοπικό», και από ποιοτική άποψη στην άμεση δημοκρατία και την ισοκατανομή της πολιτικής και οικονομικής εξουσίας. Ωστόσο, όπως υποστηρίζεται, ο όρος δεν αποτελεί επεξεργασμένη επιστημονική έννοια, αλλά όρο της πρακτικής γνώσης (Χαραλάμπους, 2000).

Στις περισσότερες βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί της Κοινωνικής Οικονομίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) συνεταιριστικές επιχειρήσεις, β) «κοινωνίες αλληλοβοήθειας» και γ) σωματεία ή οργανισμοί, που αποκαλούνται γενικά «Ενώσεις» (Χρυσάκης κ.ά, 2002).

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των οργανισμών σχετίζονται με τον παραγωγικό τους σκοπό και την εσωτερική τους δομή. Ο ορισμός που χρησιμοποιείται στις περισσότερες χώρες του κόσμου έχει ως εξής: «Η κοινωνική οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς κυρίως συνεταιρισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία, η στάση των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- 1) Σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη του κέρδους.
- 2) Έχουν ανεξάρτητη διοίκηση.
- 3) Εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- 4) Αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος» (Χρυσάκης κ.ά, 2002).

Για παράδειγμα, στις Σκανδιναβικές χώρες, Φινλανδία, Νορβηγία, Δανία και Σουηδία, τα τελευταία χρόνια έχουν τονωθεί οι δραστηριότητες του τρίτου τομέα

γενικότερα και η ανάπτυξη των συνεταιρισμών στις αγροτικές περιοχές, ειδικότερα. Και οι τέσσερις χώρες έχουν παρεμφερή κοινωνικά συστήματα: βαθιά ριζωμένη παράδοση σε λαϊκά κινήματα, μεγάλο δημόσιο τομέα και ισχυρό κράτος πρόνοιας. Αυτό που οδήγησε στην ανάπτυξη της Κοινωνικής Οικονομίας ήταν η μείωση των κοινωνικών δαπανών στις χώρες αυτές τα τελευταία χρόνια (Borzaga και Maiello 1998).

Το αποτέλεσμα είναι, η παροχή πρόνοιας και υπηρεσιών να διοχετεύεται μέσω ενός πιο σύνθετου συνδυασμού κρατικής και κοινωνικής οικονομίας, με τις μειώσεις στο πλαίσιο της κρατικής παροχής υπηρεσιών να δημιουργούν χώρους τους οποίους κατέλαβαν οργανισμοί κοινωνικής οικονομίας, συχνά με κρατική υποστήριξη. Το παράδειγμα των Σκανδιναβικών χωρών δείχνει ότι η ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας μπορεί να συμφιλιωθεί και να καταστεί συμβατή με ένα αξιοπρεπές και γενναιόδωρο σύστημα πρόνοιας ως μέρος μιας προοδευτικής πολιτικής ανακατανομής (Borzaga&Maiello 1998).

Στην Ελλάδα, όπου ακόμα ο όρος κοινωνική οικονομία αγνοείται από μεγάλη μερίδα πολιτών αλλά και από τις δημόσιες αρχές, λιγστοί είναι οι ασχολούμενοι και γενικά ενδιαφερόμενοι με τις προοπτικές μιας εναλλακτικής οικονομίας (Πατρώνης και Νικολόπουλος, 2000). Έτσι, εμφανίζει, μια καθυστερημένη ανάπτυξη και αδυνατεί να παρακολουθήσει τις εξελίξεις που σημειώνονται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παράλληλα, απουσιάζει ένα ενιαίο θεσμικό πλαίσιο που να ρυθμίζει τη σύσταση κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς και ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης της επιχειρηματικότητας του τρίτου τομέα.

Επιπροσθέτως, η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα στην αντίληψη των πολιτών ήταν ταυτισμένη σε μεγάλο βαθμό με τους αγροτικούς συνεταιρισμούς για τους οποίους η κοινή γνώμη είχε αρνητική εντύπωση λόγω των διαχειριστικών και οικονομικών προβλημάτων που εμφάνισαν. Ένα τρίτο αρνητικό στοιχείο ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τις περιορισμένες, έστω, κρατικές πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του τρίτου τομέα, δεδομένου ότι στο παρελθόν ο χώρος της κοινωνικής οικονομίας και των συνεταιρισμών χρησιμοποιήθηκαν για κομματικούς σκοπούς (Πατρώνης και Μαυρέας 2005).

Κεφάλαιο 3

3.1 Το οικονομικό συμφέρον των μελών

Η δημιουργία του συνεταιρισμού βασίζεται κατά κύριο λόγο στο οικονομικό συμφέρον των μελών του και κατά δευτερεύοντα λόγω σε κοινωνικούς ή πολιτιστικούς σκοπούς. Η κύρια επιδίωξη είναι η προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας κάθε μέλους ξεχωριστά και ομαδικά.

Προϋπόθεση για την επιβίωση, ανάπτυξη και γενικά την επιτυχία του συνεταιρισμού είναι η ικανοποίηση των οικονομικών σκοπών του. Αν δεν πετύχει ο συνεταιρισμός να προάγει την οικονομία των μελών του, δεν έχει λόγο ύπαρξης. Η προαγωγή κοινωνικών και πολιτιστικών σκοπών έπεται του οικονομικού σκοπού.

Ο λόγος που ωθεί τα άτομα στη δημιουργία του συνεταιρισμού είναι πρώτα απ' όλα η βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης και όχι η βελτίωση, γενικά κι αόριστα, της ευημερίας όλων των ατόμων μιας κοινωνίας ή ενός έθνους. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του συνεταιρισμού με διάφορες ενώσεις ή ιδρύματα, που ιδρύονται με σκοπό τη βελτίωση της οικονομικής ευημερίας των μελών όλης της κοινωνίας ή μιας ευρύτερης κοινότητας. Δεν γίνεται να αναστραφεί η προτεραιότητα των σκοπών ύπαρξης ενός συνεταιρισμού, και ο βασικότερος σκοπός είναι η προαγωγή της οικονομίας των μελών του.

Σε πολλές περιπτώσεις, η δραστηριότητα των συνεταιρισμών μπορεί να συμβάλει και στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας, όμως τα άτομα που αποφασίζουν την ίδρυση οδηγούνται από ατομικά κίνητρα. Ελάχιστοι θα ιδρύσουν έναν συνεταιρισμό γιατί ενδιαφέρονται για την ανύψωση του βιοτικού επιπέδου της κοινωνίας του. Αντιθέτως πιστεύουν πως θα βελτιώσει το δικό τους βιοτικό επίπεδο.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του συνεταιρισμού είναι ότι τα μέλη του πρέπει να έχουν κοινά οικονομικά συμφέροντα, ενώ ταυτόχρονα να είναι οικονομικά αδύνατα. Όλοι οι κάτοικοι μιας χώρας έχουν κάποιο άμεσο ή έμμεσο οικονομικό συμφέρον από τη μείωση της ανεργίας ή από τη συγκράτηση του πληθωρισμού ή ακόμη και από την επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης. Αυτά όμως τα οικονομικά συμφέροντα έχουν

ευρεία έννοια και δεν αποτελούν τη βάση για την ίδρυση του συνεταιρισμού. Αντιθέτως, η βάση για την ίδρυση του συνεταιρισμού είναι το άμεσο οικονομικό συμφέρον με την πιο στενή του έννοια, δηλαδή η αύξηση του εισοδήματος του μέλους, που επιτυγχάνεται από τη δραστηριότητα του συνεταιρισμού. Ο γεωργός, ο βιοτέχνης ή ο υδραυλικός γίνεται μέλος του συνεταιρισμού γιατί αποβλέπει στην πώληση των προϊόντων του σε καλύτερες τιμές ή γιατί αποβλέπει στην αγορά των εφοδίων του σε χαμηλότερες τιμές ή γιατί αποβλέπει στην εξασφάλιση δανείου με χαμηλότερα επιτόκια κλπ.

Είναι φανερό ότι ο έμπορος που αγοράζει τα αγροτικά προϊόντα και ο αγρότης δεν έχουν κοινά οικονομικά συμφέροντα, συνεπώς δεν μπορεί να συνεταιριστούν. Κοινά οικονομικά συμφέροντα έχουν τόσο τα οικονομικά αδύναμα άτομα, όσο και τα οικονομικά ισχυρά άτομα. Τα πρώτα, όταν συνεργάζονται, δημιουργούν συνεταιρισμούς, ενώ τα δεύτερα επιχειρήσεις. Τα ισχυρά οικονομικά άτομα δεν γίνονται συνήθως μέλη συνεταιρισμών, όχι γιατί απαγορεύεται, αλλά γιατί τα οφέλη έχουν σχετικά μικρή αξία. Έτσι τα άτομα που ιδρύουν έναν συνεταιρισμό συνεισφέρουν ορισμένα ποσά (κατά κανόνα μικρά) για τη δημιουργία του κεφαλαίου του συνεταιρισμού, αλλά δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών επί των κεφαλαίων που καταβάλουν, ούτε συνδέουν την οικονομική ωφέλεια που θα απολαύσουν με το μέγεθος των κεφαλαίων που κατέθεσαν. Αντίθετα το επιτόκιο που καταβάλλεται σε κάθε μέλος για τα κεφάλαια που συνεισφέρει, είναι πολύ χαμηλότερο από το επιτόκιο της αγοράς, δηλαδή ζημιώνει τα μέλη αντί να τα ωφελεί.

3.2 Οφέλη αγροτικών συνεταιρισμών

Η δημιουργία συνεταιρισμών στον αγροτικό τομέα είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων που σχετίζονται με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας του τομέα αυτού. Επιπλέον, οι αγρότες θεωρούνται πάντα «μικροί» επιχειρηματίες σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους του εμπορικού τομέα. Επίσης, η ανάγκη της επιβίωσης οδηγεί τους αγρότες στη συνένωση προκειμένου να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη, γεγονός που αποτελεί και την κύρια αιτία για τη δημιουργία των συνεταιρισμών. Γενικά, η συνεργασία προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας αλλά και το βαθμό αναγνώρισης και αξιοποίησης των σχέσεων συμπληρωματικότητας (Harris et al., 1998).

Οι περισσότεροι αγροτικοί συνεταιρισμοί, σε χώρες με ανεπτυγμένο αγροτικό τομέα, έχουν δημιουργηθεί εξαιτίας ενός συνδυασμού παραγόντων που σχετίζονται με οικονομικούς λόγους, την αποτελεσματική οργάνωση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και την υπάρχουσα κρατική πολιτική. Οι δύο επικρατέστεροι οικονομικοί λόγοι είναι ότι οι παραγωγοί χρειάζονται: α) έναν θεσμό που να δίνει τη δυνατότητα ελέγχου των οικονομικών ανισορροπιών, οι οποίες δημιουργούνται από συνθήκες υπερπροσφοράς και οδηγούν σε χαμηλές τιμές για τα αγροτικά προϊόντα και β) θεσμικούς μηχανισμούς που επιτρέπουν την αντιμετώπιση καταστάσεων αισχροκέρδειας (Ηλιόπουλος, 2004).

Έτσι, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί λειτουργούν ως φορείς εμπορίας σε όλα τα στάδια εμπορίας των αγροτικών προϊόντων. Επίσης, αναλαμβάνουν τη μεταποίηση των αγροτικών προϊόντων, καθώς και το εξαγωγικό εμπόριο. Φροντίζουν να διαθέσουν όλη την ποσότητα των προϊόντων των μελών τους και αυξάνουν τη γεωργική τιμή των προϊόντων μέσω της διαπραγματευτικής δύναμης (Καμενίδης, 2004).

Οι συνεταιρισμοί διασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την απασχόληση και το εισόδημα των μελών τους και συμβάλλουν στην ουσιαστική λειτουργία του ανταγωνισμού στην αγορά, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Πρέπει να επισημανθεί όμως, ότι ζητήματα, όπως η παγκόσμια απελευθέρωση του εμπορίου αλλά και ο συγκεντρωτισμός που παρουσιάζεται σε κάποιους τομείς της βιομηχανίας αλλάζουν τα δεδομένα της αγοράς και καταδεικνύουν την ανάγκη του μετασχηματισμού των συνεταιρισμών προκειμένου να επωφεληθούν νέων ευκαιριών καθετοποίησης και ανάπτυξης (Zobbe, 2001).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι κυρίως πρωτοβάθμιοι και δευτεροβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν λάβει πιστοποίηση του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης. Το γεγονός αυτό δείχνει το σημαντικό ρόλο που έχουν αναλάβει οι συνεταιρισμοί στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των γεωργικών δραστηριοτήτων παράλληλα με τη διασφάλιση των εισοδημάτων των παραγωγών καθώς επίσης και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στα αγροτικά προϊόντα (Παπαδοπούλου, κ.ά., 2008)

Επιπρόσθετα, οι συνεταιρισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αγροτική οικονομία, στην ανάπτυξη των περιφερειών με οικονομικές δυσκολίες, ενώ η δομή τους είναι ιδανική για την ενίσχυση της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής. Εξασφαλίζουν την παρουσία στην αγορά των μικρών οικονομικών μονάδων, που θα είχαν αδρανοποιηθεί από την ανταγωνιστική δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου

(Ουσταπασιδηςκά., 2000). Χαρακτηριστική είναι έρευνα στις ΗΠΑ (Rogers and Petraglia, 1990), η οποία απέδειξε ότι όσο αυξάνεται το μερίδιο των συνεταιρισμών στην αγορά, τόσο μειώνονται οι τιμές των προϊόντων και τα μονοπωλιακά κέρδη. Η προώθηση της ευρύτερης διάδοσης του ρόλου και του δυναμικού των συνεταιρισμών είναι, συνεπώς, σημαντική όχι μόνο όσον αφορά τα άμεσα οφέλη για τους ίδιους τους συνεταιρισμούς, αλλά και λόγω της σχέσης με σημαντικούς στόχους και πολιτικές. Υπάρχει, συνεπώς, σαφής ανάγκη να καταβληθούν προσπάθειες σε κοινοτικό επίπεδο για να εξασφαλιστεί ότι ο ρόλος των συνεταιρισμών λαμβάνεται πλήρως υπόψη σε όλα τα σχετικά κοινοτικά προγράμματα (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004).

3.3 Προβλήματα αγροτικών συνεταιρισμών

Κάθε συνεταιρισμός, λειτουργώντας στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας έχει να αντιμετωπίσει δύο ομάδες προβλημάτων α) τα εσωτερικά και β) τα εξωτερικά προβλήματα. Τα εσωτερικά καθορίζονται και επηρεάζονται από τη δομή και τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει ο κάθε συνεταιρισμός, ενώ τα εξωτερικά προκαλούνται από εξωγενείς παράγοντες που διαρκώς μεταβάλλουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός και συνεπώς επηρεάζουν τη λειτουργία του (Δαουτόπουλος, 2006).

Η χώρα μας έχει έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς συνεταιρισμών στην Ευρώπη, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι φτωχοί λειτουργικά και τα μέλη τους δεν απολαμβάνουν τα οφέλη των συνεταιρισμών όπως αυτά αναφέρονται στη θεωρία (Ιλιόπουλος, 2000). Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα είναι η ανυπαρξία κατάλληλης οργάνωσης, η μη στελέχωσή τους με εξειδικευμένα στελέχη, η ανάμιξη της Διοίκησης στο έργο της Διαχείρισης, η έλλειψη βαθιάς συνεταιριστικής συνείδησης και η περιορισμένη πλέον χρηματοδότηση των συνεταιρισμών (Καμενίδης, 2004).

Ιδιαίτερα, την τελευταία εικοσαετία, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί βρέθηκαν σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Σε αυτό συνέβαλλαν μεταξύ άλλων οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η εκβιομηχάνιση της γεωργίας. Για να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις απαραίτητη είναι η εξεύρεση και η επένδυση σημαντικών κεφαλαίων από τους συνεταιρισμούς. Έτσι, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα των συνεταιρισμών αποτελεί η αδυναμία τους να παρέχουν κίνητρα στα μέλη

τους, ώστε να επενδύσουν σημαντικά ποσά στην επιθετική ανάπτυξη του συνεταιρισμού τους (Ηλιόπουλος, 2004).

Οι Lamprinou et. al. (2006), σε σχετική έρευνα για τις μικρομεσαίες αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα εντοπίζουν τρία προβλήματα για την κακή κατάσταση των συνεταιρισμών: την έλλειψη συνεταιριστικού πνεύματος, τα προβλήματα στις κυβερνητικές πολιτικές και παρεμβάσεις και την προβληματική δομή στην εμπορία γεωργικών προϊόντων.

Συμπερασματικά, τα αρνητικά χαρακτηριστικά των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν είναι τα ακόλουθα (Ηλιόπουλος, 2004):

- 1) κομματικοποίηση και ανάμειξη του κράτους στις εσωτερικές υποθέσεις των συνεταιρισμών.
- 2) έλλειψη συνεταιριστικής κουλτούρας
- 3) έλλειψη κρατικής πολιτικής για την ανάπτυξη υγιών συνεταιριστικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών
- 4) έλλειψη συνεταιριστικής εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα
- 5) ανυπαρξία ουσιαστικής έρευνας στα κρίσιμα και πιο ουσιαστικά οργανωτικά, χρηματοοικονομικά, και διοικητικά προβλήματα των αγροτικών συνεταιρισμών.

Τα προβλήματα αυτά αντικατοπτρίζονται στις συχνές αλλαγές και αλληπάλληλες τροποποιήσεις του νομοθετικού πλαισίου, που διέπει τη λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών. Όπως, μάλιστα, αναφέρεται σε σχετική μελέτη (Λαμπροπούλου-Δημητριάδου, 1995), οι συνεταιριστικοί νόμοι είναι οι βραχυβιότεροι μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, πολλοί από αυτούς είναι υπερχρεωμένοι στην Αγροτική Τράπεζα (το πρώτο εξάμηνο του 2005 το συνολικό χρέος άγγιζε τα 850 εκατ. Ευρώ) και άλλοι έχουν περιορίσει τη δραστηριότητά τους πουλώντας ή ενοικιάζοντας περιουσιακά τους στοιχεία (Δαουτόπουλος, 2006).

Κεφάλαιο 4

4.1 Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων

4.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα κατατάσσονται στην κατηγορία των βασικότερων ειδών διατροφής, η δε παραγωγή τους αποτελεί έναν παραδοσιακό τομέα δραστηριότητας στη χώρα μας. Ως οργανωμένος κλάδος αναπτύχθηκε μετά τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν ξεκίνησαν τις δραστηριότητές τους μερικές από τις κυριότερες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούσαν έως τότε, εξελίχθηκαν σταδιακά σε μεγάλο μεγέθους παραγωγικές μονάδες, οι οποίες έδωσαν στον κλάδο βιομηχανικό χαρακτήρα. Η σύγχρονη βιομηχανική παραγωγή αφορά κυρίως το γάλα κατανάλωσης, το γιαούρτι και τα επιδόρπια γάλακτος.

Στην εγχώρια αγορά δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής είναι συγκεντρωμένο στις μεγάλο μεγέθους γαλακτοβιομηχανίες. Οι εταιρείες αυτές συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, έχοντας πλέον εδραιωθεί (σε ορισμένα προϊόντα) λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο, της ποικιλίας των προϊόντων τους, των ισχυρών εμπορικών σημάτων που διαθέτουν, καθώς και των οργανωμένων και εκτεταμένων δικτύων διανομής. Αναφορικά με τις υπόλοιπες παραγωγικές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία τους περιλαμβάνει μονάδες παραγωγής μικρότερου μεγέθους και παραγωγικής δυναμικότητας, που δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο, αρκετές δε αποσπούν αξιόλογα μερίδια στις τοπικές αγορές.

Ο παραγωγικός τομέας του κλάδου, παρά τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί, εξακολουθεί να στηρίζεται στην πρωτογενή παραγωγή των γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Οι εν λόγω μονάδες χαρακτηρίζονται από χαμηλή παραγωγική δραστηριότητα και συνήθως στερούνται του απαιτούμενου σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιες εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες προμηθεύονται πρώτη ύλη και από το εξωτερικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, ο κλάδος περιλαμβάνει και ορισμένες μεγάλες εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες κατέχουν αξιόλογη θέση στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Ορισμένες μάλιστα απ' αυτές βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση σχέση με πολυεθνικές γαλακτοβιομηχανίες. Οι εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών (ή και τυροκομικών) προϊόντων. Ορισμένες κατέχουν αξιόλογα μερίδια αγοράς, καθότι διαθέτουν «επώνυμα» προϊόντα, που είναι ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό και έχουν αναπτύξει πανελλαδικό δίκτυο διανομής.

Επίσης, στον εισαγωγικό τομέα εντάσσονται και αρκετές μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών, από τις οποίες σημαντικό μέρος αφορά προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση. Επιπλέον, κάποιες εισαγωγές πραγματοποιούν και ορισμένες παραγωγικές εταιρείες, με σκοπό τον εμπλουτισμό της ποικιλίας των προϊόντων τους.

Σημαντικό σημείο αναφοράς για τον εξεταζόμενο κλάδο αποτελούν οι τεχνολογικές εξελίξεις για την παραγωγή των τελικών προϊόντων. Ειδικότερα, σημαντική υπήρξε η εφαρμογή της τεχνικής παστερίωσης Ultra High Temperature (UHT). Το γεγονός αυτό έδωσε τη δυνατότητα να παραχθεί γάλα κατανάλωσης χωρίς συμπύκνωση και τη διατήρησή του εκτός ψυγείου για μεγάλο χρονικά διάστημα. Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής είχε σαν αποτέλεσμα τη σταδιακή υποκατάσταση του συμπυκνωμένου γάλατος (εβαπορέ), από το γάλα UHT και το φρέσκο παστεριωμένο γάλα. Οι περαιτέρω βελτιώσεις στην παραγωγή του φρέσκου παστεριωμένου γάλατος και η δυνατότητα παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων όπως το γάλα υψηλής παστερίωσης δημιούργησαν νέα δεδομένα στην αγορά και στροφή των προτιμήσεων αρκετών καταναλωτών.

Η πορεία της κατανάλωσης δεν παρουσιάζει δραστικές μεταβολές τα τελευταία έτη, καθώς τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής στην Ελλάδα.

Στον τομέα του λιανικού εμπορίου κυρίαρχη εξέλιξη αποτέλεσε η ραγδαία ανάπτυξη των supermarkets, τα οποία συγκεντρώνοντας μεγάλο μέρος της συνολικής ζήτησης, «αποδυνάμωσαν» τα παραδοσιακά γαλακτοπωλεία. Ωστόσο, πέραν των μεγάλων αλυσίδων, το γάλα καθώς και άλλα βασικά γαλακτοκομικά προϊόντα εξακολουθούν να διατίθενται σε μεγάλο αριθμό από τα λεγόμενα «μικρά σημεία πώλησης», τα οποία περιλαμβάνουν minimarkets, αρτοποιεία, συνοικιακά ψυλικάτζίδικα, κ.α.

4.1.2 Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου

Οι διατάξεις του ελληνικού κώδικα τροφίμων και ποτών καθορίζουν τις επιμέρους κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και τις επιτρεπτές συνθήκες παραγωγής, συντήρησης και συσκευασίας.

4.1.2.1 Βασικές κατηγορίες γάλακτος

Νωπό γάλα: νοείται το γάλα που προέρχεται από μαστικούς αδένες αγελάδων, προβάτων, αιγών ή βουβαλίων, το- οποίο δεν έχει θερμανθεί πέρα από τους 40°C ούτε έχει υποστεί επεξεργασία με ισοδύναμο αποτέλεσμα. Ειδικότερα, ως νωπό χαρακτηρίζεται το γάλα που διατίθεται στην κατανάλωση, το οποίο δεν έχει υποστεί άλλη επεξεργασία εκτός από την διήθηση και την ψύξη καθώς και την ομογενοποίηση.

Παστεριωμένο γάλα: νοείται το γάλα, που πρέπει να έχει υποστεί θερμική επεξεργασία, η οποία περιλαμβάνει την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία για μικρό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον 71,7°C για 15 δευτερόλεπτα ή ισοδύναμο συνδυασμό με το ίδιο αποτέλεσμα). Η διάρκεια συντήρησης του παστεριωμένου γάλακτος καθορίζεται με ευθύνη του παρασκευαστή και δεν μπορεί να υπερβαίνει τις επτά ημέρες, συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας παστερίωσης. Στη συσκευασία του παστεριωμένου γάλακτος πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις «παστεριωμένο» και «γάλα», το σημείο καταλληλότητας του προϊόντος, καθώς και η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του.

Γάλα ημέρας: το παστεριωμένο γάλα που συσκευάζεται σε τελική συσκευασία εντός 24 ωρών από την άμελη χωρίς να υποστεί διαδικασία θέρμανσης ή άλλη επεξεργασία προ της παστερίωσης και η διάρκειά του δεν υπερβαίνει τις δύο ημέρες από την ημερομηνία παστερίωσης, μπορεί δε να φέρει και την ένδειξη «γάλα ημέρας».

Γάλα UHT: νοείται το γάλα που πρέπει να έχει παραχθεί με συνεχή θέρμανση νωπού γάλακτος, που συνεπάγεται τη βραχυχρόνια εφαρμογή υψηλής θερμοκρασίας (τουλάχιστον στους 135°C επί τουλάχιστον ένα δευτερόλεπτο), με σκοπό την καταστροφή όλων των υπολειπόμενων μικροοργανισμών και των σπορίων τους. Το γάλα αυτό πρέπει να συσκευάζεται υπό ασηπτικές συνθήκες, σε αδιαφανή δοχεία ή σε δοχεία που καθίστανται αδιαφανή από τη δεύτερη συσκευασία, κατά τρόπο όμως ώστε να μειώνονται στο ελάχιστο οι χημικές, φυσικές και οργανοληπτικές μεταβολές.

Αποστειρωμένο γάλα: νοείται το γάλα το οποίο πρέπει να έχει θερμανθεί και αποστειρωθεί και να συσκευάζεται σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες ή δοχεία, των οποίων το σύστημα κλεισίματος πρέπει να παραμένει άθικτο.

Γάλα υψηλής παστερίωσης: νοείται το γάλα που έχει υποστεί θερμική επεξεργασία με έκθεση στους 85°C-127°C και για τέτοιο χρονικά διάστημα ώστε να παρουσιάζει αρνητική αντίδραση στη δοκιμασία της υπεροξειδάσης. Η διάρκεια συντήρησης ορίζεται με ευθύνη του παρασκευαστή. Στη συσκευασία του γάλακτος υψηλής παστερίωσης πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις «γάλα» και «υψηλής παστερίωσης», το σήμα καταλληλότητας του προϊόντος, καθώς και η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του. Απαγορεύεται δε, με οποιονδήποτε τρόπο και σε οποιοδήποτε σημείο της συσκευασίας του προϊόντος η αναγραφή των ενδείξεων «φρέσκο» και «παστεριωμένο».

Γάλα κατάψυξης: νοείται το νωπό γάλα, το οποίο έγινε διατηρήσιμο με αναγνωρισμένη μέθοδο ταχείας κατάψυξης και στη συνέχεια διατηρείται σε θερμοκρασία κατώτερη από -15°C. Το γάλα αυτό διατίθεται στην κατανάλωση μετά από πλήρη απόψυξη. Το προϊόν που προσφέρεται πρέπει να πληροί τους όρους σύστασης και χαρακτήρων γενικά του αντίστοιχου νωπού γάλακτος από το οποίο προήλθε.

Σκευάσματα γάλακτος με σκόνη κακάο: Σύμφωνα με το ΚΤΠ επιτρέπεται η Παρασκευή και διάθεση στην κατανάλωση σκευασμάτων γάλακτος με σκόνη κακάο με τους παρακάτω όρους. Για την παραγωγή των σκευασμάτων αυτών επιτρέπεται η χρησιμοποίηση γάλακτος από μία από τις βασικές κατηγορίες γάλακτος που προαναφέρθηκαν, σκόνης κακάο, ζάχαρης και άλλων πρώτων υλών που περιλαμβάνει ο κώδικας.

Επιτρέπεται η χρήση ορισμένων προσθέτων και ο τεχνητός αρωματισμός με αβλαβείς αρωματικές ύλες. Απαγορεύεται η τεχνητή χρώση με οποιοδήποτε τρόπο καθώς και η χρησιμοποίηση οποιουδήποτε συντηρητικού.

Στην επισήμανση των σκευασμάτων πρέπει να αναγράφεται η κατηγορία του γάλακτος που χρησιμοποιήθηκε ακολουθούμενη από τη λέξη «κακάο». Τα περισσότερα γάλατα αυτού του τύπου αναγράφουν τον όρο «γάλα με κακάο» στη συσκευασία. Επίσης πρέπει να αναγράφεται η ποσοστιαία περιεκτικότητα του κακάο καθώς και το ποσοστό λίπους του προϊόντος.

Μερικά αφυδατωμένα γάλατα (συμπυκνωμένα) νοούνται τα εξής: το ζαχαρούχο ή μη ζαχαρούχο υγρό προϊόν που λαμβάνεται με μερική αφαίρεση του ύδατος από γάλα ή από μίγμα των προϊόντων αυτών, στα οποία ενδεχομένως έχει προστεθεί κρέμα γάλακτος ή γάλα ολικά αφυδατωμένο ή και τα δύο αυτά προϊόντα, εφόσον η ποσότητα του προστιθέμενου ολικά αφυδατωμένου γάλακτος δεν υπερβαίνει το 25% του ολικού στερεού υπολείμματος γάλακτος στο τελικό προϊόν.

Ολικά αφυδατωμένα γάλατα (γάλα σε σκόνη ή κόκκους) νοούνται τα εξής: το στερεό προϊόν του οποίου η κατά βάση περιεκτικότητα σε νερό δεν υπερβαίνει το 5% στο τελικό προϊόν και το οποίο λαμβάνεται με την αφαίρεση του νερού από το γάλα, από ολικά ή μερικά αποβουτυρωμένο γάλα, από κρέμα γάλακτος ή από μίγμα των προϊόντων αυτών.

4.1.2.2 Βασικές κατηγορίες λοιπών γαλακτοκομικών προϊόντων

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων, εκτός από τα προαναφερθέντα, περιλαμβάνει πληθώρα προϊόντων, τα κυριότερα εκ των οποίων θεωρούνται τα τυροκομικά προϊόντα, το βούτυρο, το ανθόγαλα, η κρέμα σαντιγί, το ρυζόγαλο, η κρέμα γάλακτος, τα επιδόρπια γάλακτος καθώς επίσης και τα παγωτά... Καθεμιά από αυτές τις κατηγορίες προϊόντων αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων για τις γαλακτοβιομηχανίες ενώ κάποιες από αυτές κατέχουν ιδιαίτερα αναγνωρίσιμα brand names και συντριπτικά μερίδια στην εκάστοτε αγορά.

Παρόλα αυτά η κλαδική μελέτη θα περιοριστεί στα προϊόντα που μέχρι στιγμής διαθέτει στην αγορά ο συνεταιρισμός ΘΕΣΓαλα-ΠΙΕΣ.

4.2 Θεσμικό πλαίσιο

Βασικοί στόχοι της νομοθεσίας είναι η προστασία της ανθρώπινης υγείας και των συμφερόντων των καταναλωτών μέσω της ποιοτικής εξασφάλισης των προϊόντων. Η εγχώρια βιομηχανία γάλακτος και γαλακτοκομικών υπόκειται σε ένα αρκετά πιεστικό νομοθετικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών του 2012, το γάλα εμπίπτει στη διάταξη 9, όπου περιέχει την γενική κατηγορία του γάλακτος, των αυγών και των προϊόντων που παράγονται από αυτά.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διατάξεις και νομοθετικές αποφάσεις, που σχετίζονται με τα γαλακτοκομικά προϊόντα και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.

4.2.1 Προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων

Με την κοινή υπουργική απόφαση (ΚΥΑ) 278186 (ΦΕΚ 1097 Β'/22.8.2002) των υπουργών εθνικής οικονομίας & οικονομικών και γεωργίας και του υφυπουργού ανάπτυξης, η οποία τροποποιήθηκε από τον 282939/2003 (ΦΕΚ 1839Β/2003) καθορίστηκαν μέτρα σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά τη διάθεσή τους στο εμπόριο. Στόχος της ΚΥΑ είναι η αποτροπή της παραπλάνησης των καταναλωτών.

4.2.2 Κοινή οργάνωση αγοράς γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων

Η κοινή οργάνωση των αγορών του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων επιτρέπει τη σταθεροποίηση των τιμών και εξασφαλίζει ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο στους παραγωγούς, καθορίζοντας τα καθεστώτα παρέμβασης, εμπορίας και συναλλαγών με τρίτες χώρες.

Ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1255/1999 του συμβουλίου της 17^{ης} Μαΐου 1999 περί κοινής οργάνωσης αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων και σύμφωνα με την τελευταία τροποποίηση (ΕΚ) αριθ. 1152/2007, περιλαμβάνει ένα πλήρες νομικό πλαίσιο που αφορά στην κοινή οργάνωση της αγοράς του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

4.2.3 Επενδυτικός Νόμος

Ο επενδυτικός νόμος αποτελεί το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την ίδρυση, την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό επιχειρήσεων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιδοτηθούν σε σημαντικό ποσοστό επί του συνολικού ποσοστού της επένδυσης. Τον Απρίλιο του 2013 ψηφίστηκε αναθεώρηση του επενδυτικού νόμου 3908/2011, στον οποίο πλέον υπάγονται επενδυτικά σχέδια σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας.

4.2.4 Οδηγίες – Κανονισμοί Ποιότητας Γάλακτος

Με το προεδρικό διάταγμα που τέθηκε σε ισχύ από τον Ιούλιο του 1999 αποσαφηνίζεται ο ορισμός του παστεριωμένου γάλακτος και του γάλακτος υψηλής παστερίωσης. Επιπλέον, προσδιορίζονται τα περιθώρια και οι συνθήκες συντήρησης αυτών των δύο τύπων γάλακτος κατανάλωσης, καθώς και οι σχετικές ευθύνες.

Ορισμένοι από τους κανονισμούς που ισχύουν και παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τον κλάδο είναι:

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 852/2004 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004 για την υγιεινή των τροφίμων.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 853/2004 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004 για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 854/2004 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004 για τον καθορισμό ειδικών διατάξεων για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 882/2004 για τον επίσημο έλεγχο τροφίμων και ζωοτροφών.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 2073/2005 περί μικροβιολογικών κριτηρίων για τα τρόφιμα.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 1662/2006 για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης.

Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 273/2008 για τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθμ. 1255/1999, όσον αφορά τις μεθόδους ανάλυσης και ποιοτικής αξιολόγησης του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

4.2.5 Αγορανομική Διάταξη

Με την αγορανομική διάταξη 5/2009 (ΦΕΚ798/Β'/29.04.2009), το υπουργείο ανάπτυξης αναβάθμισε το επίπεδο πληροφόρησης του καταναλωτή, καθιστώντας υποχρεωτική την αναγραφή ενδείξεων επί της συσκευασίας των πάσης φύσεως γαλακτοκομικών προϊόντων, οι οποίες υποδηλώνουν τη χώρα προέλευσης της πρώτης ύλης

(γάλα) που χρησιμοποιείται για την Παρασκευή και διάθεση των προϊόντων αυτών στον τελικό καταναλωτή. Επιπλέον καθορίζει τις υποχρεώσεις των λιανοπωλητών, όσον αφορά την τοποθέτηση γαλακτοκομικών προϊόντων στα σημεία πώλησης των καταστημάτων τους.

4.2.6 Νόμος 4254/2014

Τον Απρίλιο του 2014 ψηφίστηκε ο νόμος 4254/2014, ο οποίος περιλαμβάνει αλλαγές στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Μερικές από αυτές αφορούν στην αγορά και πώληση της πρώτης ύλης, την αποσαφήνιση κάποιων ορισμών (πχ παστεριωμένο γάλα) και οδηγίες για την σωστή τυποποίηση των προϊόντων γάλακτος.

4.2.7 Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα

Ο κανονισμός Κ4-7838 (ΦΕΚ 1432/14-6-2014) διασφαλίζει τη λειτουργία ενιαίου και ομοιογενούς πλαισίου αξιόπιστων, αμερόληπτων και αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου και απονομής του ελληνικού σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα.

4.2.8 Θέματα που αφορούν τις Οργανώσεις Παραγωγών και των Ενώσεών τους καθώς και τις Διεπαγγελματικές Οργανώσεις

Στο ΦΕΚ 2226 Β/10-9-2013 και συγκεκριμένα με τον αριθμό απόφασης 2133/101443 θεσπίζονται συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του ΕΚ 1234/2007, σχετικά με την αναγνώριση οργανώσεων παραγωγών και των ενώσεών τους, καθώς και των διεπαγγελματικών οργανώσεων και τις διαπραγματεύσεις συμβολαίων στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

4.3 Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει πληθώρα επιχειρήσεων, τόσο παραγωγικές όσο και εισαγωγικές. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθός τους, το βαθμό κάλυψης της αγοράς, τα κανάλια διανομής και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα τους (συνεργασία με χονδρεμπόρους, αντιπροσώπους, εταιρείες διανομής κλπ.).

Η εξεταζόμενη αγορά χαρακτηρίζεται από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κυρίως μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών του κλάδου, οι οποίες καλύπτουν σημαντικό μέρος της αγοράς στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές διαθέτουν οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα διανομής, καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο σχεδόν της ελληνικής επικράτειας.

Εκτός αυτών των εταιρειών, ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει και μεγάλο αριθμό μικρών/μεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα και είναι κυρίως τοπικής εμβέλειας.

Επίσης, αρκετές από τις εταιρείες του κλάδου, επιλέγουν ως στρατηγική ανάπτυξης την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Έτσι, εκτός των γαλακτοκομικών προϊόντων ασχολούνται παράλληλα με την παραγωγή άλλων προϊόντων όπως για παράδειγμα φυσικοί χυμοί κ.α.

Οι μεγάλες κυρίως εταιρείες με επίκεντρο την τυποποίηση της παραγωγής, την αποτελεσματικότερη διαχείριση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, πραγματοποιούν επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών τους και του μηχανολογικού εξοπλισμού, προσφέροντας έτσι ποικιλία γαλακτοκομικών προϊόντων.

Αρκετές από τις επιχειρήσεις εμπλουτίζουν τη γκάμα των προϊόντων τους δημιουργώντας νέα είδη, όπως βιολογικό γάλα, νέες γεύσεις γιαουρτιών κ.α. Παράλληλα, με τη βελτίωση της εμφάνισης, της πρακτικότητας της συσκευασίας, αλλά και της ποιότητάς τους, επιδιώκουν την ισχυροποίηση ή ακόμη και τη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά.

Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει αξιόλογο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών/τυροκομικών προϊόντων. Αρκετές από αυτές διαθέτουν κυρίως «επώνυμα» γαλακτοκομικά προϊόντα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν υψηλά ποσά για τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους και παράλληλα προβαίνουν σε προωθητικές ενέργειες όπως μειωμένες τιμές πώλησης, προσφορά οικονομικών συσκευασιών κλπ. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί η σημαντική συρρίκνωση της διαφημιστικής δαπάνης, καθώς αυτή μειώθηκε κατά 63,4% την περίοδο 2009-2014.

Οι μικρότερες εταιρείες του κλάδου στοχεύουν στις τοπικές αγορές, προβάλλοντας ιδιαίτερα την «τοπικότητα» των προϊόντων τους και της πρώτης ύλης που χρησιμοποιούν.

4.3.1 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Σημαντική τάση που παρατηρείται στον τομέα των τροφίμων (και όχι μόνο) αποτελεί η αυξανόμενη διείσδυση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας γνωστά και ως own label ή private label.

Σύμφωνα με πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP GROUP A.E., τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αναγνωρίζονται πλέον και αξιολογούνται ως εφάμιλλα των «επώνυμων» σε ποσοστό 66,3% κατά μέσο όρο των καταναλωτών.

Η συγκεκριμένη αγορά έχει επηρεαστεί θετικά από την οικονομική ύφεση, καθώς σημαντική μερίδα των καταναλωτών στρέφεται στα ανταγωνιστικότερα, από πλευράς τιμής, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς του κοινού, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και οι συνθήκες αβεβαιότητας που επικρατούν γενικότερα στην ελληνική οικονομία, οδήγησαν πολλούς καταναλωτές στο να προβούν, μεταξύ άλλων, και στη μείωση της αξίας του «καλαθιού αγορών». Βεβαίως στη δυναμική της αγοράς έχουν συμβάλει και οι επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από τις μεγάλες κυρίως αλυσίδες supermarkets για την ανάπτυξη των προϊόντων P-L, όπως βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας και παροχή ευρύτερης γκάμας προϊόντων. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τα συγκεκριμένα είδη προτιμώνται διότι κατά το μεγαλύτερο μέρος τους θεωρούνται ποιοτικά, χωρίς να μειονεκτούν έναντι των αντίστοιχων «επώνυμων» προϊόντων, ενώ προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές.

Ειδικότερα όσον αφορά τον κλάδο των γαλακτοκομικών, τα private label προϊόντα αφορούν κυρίως γιαούρτι, γάλα υψηλής παστερίωσης, γάλα μακράς διάρκειας και συμπυκνωμένο γάλα, παράγονται δε είτε από εγχώριες εταιρείες του κλάδου, είτε στο εξωτερικό για λογαριασμό ορισμένων αλυσίδων supermarkets και φέρουν εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα/όμιλο supermarket. Βεβαίως, σε ορισμένες κατηγορίες γαλακτοκομικών, όπως το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, η διείσδυση των private label δεν είναι τόσο εύκολη, τόσο λόγω της ιδιαιτερότητας του προϊόντος (ημερομηνία λήξης), αλλά και λόγω των προτιμήσεων σημαντικής μερίδας καταναλωτών σε «επώνυμα» προϊόντα.

4.3.2 Κανάλια Διανομής

Σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται έχουν ως σκοπό τη διάθεση των προϊόντων τους σε όσο το δυνατόν περισσότερες

γεωγραφικές περιοχές , ώστε να εξασφαλίσουν μεγάλη πληθυσμιακή κάλυψη και υψηλά μερίδια αγοράς.

Τα κυριότερα κανάλια διανομής των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι τα εξής :

1. Καταστήματα λιανικής. Το συγκεκριμένο κανάλι περιλαμβάνει τα μεγάλα καταστήματα των αλυσίδων supermarkets καθώς επίσης και μικρότερα καταστήματα λιανικής τύπου cash&carry. Συνήθως, λόγω της πολύ μεγάλης ποσότητας προϊόντων που εμπορεύονται τα συγκεκριμένα καταστήματα, η προμήθειά τους γίνεται απευθείας από τις γαλακτοβιομηχανίες ενώ περιλαμβάνονται συμφωνίες για εκπτώτικες προσφορές, προβολή στο ράφι κλπ.

2. Μικρά σημεία πώλησης. Το εν λόγω κανάλι περιλαμβάνει μικρότερα καταστήματα εμπορίας γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως για παράδειγμα minimarkets, καταστήματα delicatessen, περίπτερα, φούρνους, ζαχαροπλαστεία κλπ. Η προμήθεια αυτών των καταστημάτων γίνεται μέσω πωλητών των γαλακτοβιομηχανιών, μέσω χονδρέμπορου ή εταιρείας διανομής, καθώς η διάθεση γίνεται με αργούς σχετικά ρυθμούς και δεν απαιτείται υψηλή συγκέντρωση αποθεμάτων.

3. Επαγγελματικό κανάλι. Το συγκεκριμένο κανάλι αναφέρεται κυρίως σε επιχειρήσεις του κλάδου HO.RE.CA ή σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν γαλακτοκομικά προϊόντα ως πρώτες ύλες για την παραγωγή των δικών τους προϊόντων. Για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, το παραπάνω κανάλι διανομής περιλαμβάνει προϊόντα συσκευασμένα σε μεγαλύτερες συσκευασίες και συνήθως οικονομικότερες τιμές.

4. ATM γάλακτος. Η καινοτόμος ιδέα της διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων μέσω των επονομαζόμενων ATM γάλακτος προέκυψε από την ανάγκη εισόδου μικρότερων γαλακτοπαραγωγών επιχειρήσεων στον κλάδο, και την απόσπαση μεριδίων αγοράς από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες σε τοπικό επίπεδο. Έτσι τα τελευταία χρόνια αρκετοί συνεταιρισμοί επιλέγουν το εν λόγω κανάλι για να διαθέσουν τα προϊόντα τους,

ακολουθώντας το επιτυχημένο παράδειγμα του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα-ΠΙΕΣ.

4.2.3 Αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Eurostat, ο αριθμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται με την παραγωγή νωπών γαλακτοκομικών προϊόντων (γάλα κατανάλωσης, ημιαποβουτυρωμένο γάλα, βουτυρόγαλα, κρέμα γάλακτος, γιαούρτια, ποτά με βάση τα γάλα κλπ.) διαμορφώθηκε σε 376 το 2012, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων (349) ήταν μικρού μεγέθους, με ετήσια παραγωγή μικρότερη των 1000 τόνων. Ο αριθμός των παραγωγικών επιχειρήσεων το 2009 ήταν 408, ενώ το 2006 υπήρχαν 489 επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, όσον αφορά την παραγωγή γάλακτος προς κατανάλωση, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat το 2012 δραστηριοποιούνταν 62 παραγωγικές επιχειρήσεις, με 40 από αυτές να έχουν ετήσια παραγωγή κάτω των 1000 τόνων. Τέλος, σύμφωνα με την ίδια πηγή, στην παραγωγή βουτύρου δραστηριοποιούνταν 91 εταιρείες, εκ των οποίων οι 88 παρήγαγαν λιγότερο από 100 τόνους το 2012, ενώ τρεις επιχειρήσεις είχαν παραγωγική δυναμικότητα από 101-1000 τόνους.

4.2.4 Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πωλήσεις για τη χρονική περίοδο 2010-2014 των κυριότερων επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, σύμφωνα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους. Διευκρινίζεται ότι, οι παρουσιαζόμενες πωλήσεις προέρχονται από το σύνολο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και όχι αποκλειστικά από τα εξεταζόμενα προϊόντα. Επισημαίνεται ότι, ορισμένες από τις εταιρείες ασχολούνται παράλληλα με την παραγωγή άλλων προϊόντων (π.χ. τυροκομικά, παγωτά, χυμούς κλπ). Στον πίνακα δεν αναφέρονται ορισμένες εταιρείες, οι οποίες λόγω της νομικής τους μορφής δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση των οικονομικών τους στοιχείων (π.χ. ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες).

Οι συνολικές πωλήσεις των εν λόγω παραγωγικών εταιρειών διαμορφώθηκαν το 2014 στα 1700,7 εκατ. Ευρώ.

Συγκρίνοντας τις πωλήσεις μόνο των εταιρειών με διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία τόσο το 2013 όσο και το 2014, τότε προκύπτει αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων κατά 3,4% το 2014/2013.

Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (2010-2014)

Επωνυμία	2010	2011	2012	2013	2014
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.	-	284.164.000	281.568.000	279.385.000	290.319.000
FRIESLAND CAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	295.620.230	318.269.434	307.377.917	304.033.190	286.839.241
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	213.920.000	201.046.000	173.156.000	171.308.000	182.612.000
ΝΙΒΑΡΤΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	184.999.000	-	-	-	-
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.	127.365.033	141.641.324	151.207.266	148.655.638	163.197.201
ΤΥΡΑΣ Α.Ε.	120.126.388	134.088.287	128.911.338	131.540.064	142.847.007
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	183.442.000	185.748.000	172.988.000	143.334.000	125.704.000
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	103.882.000	96.681.951	83.558.043	83.066.240	92.645.588
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	45.718.800	46.563.740	57.827.568	68.428.756	77.149.640
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	81.023.171	85.037.947	77.714.179	75.797.950	73.869.810
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	26.351.570	32.411.778	39.525.422	42.724.005	53.035.724
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	31.762.644	32.780.144	33.632.027	31.554.101	34.164.872
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Ε.Β.Ε.Ε.	29.288.000	29.379.000	24.357.000	22.843.000	24.737.000
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΠΙΕΣ	-	-	16.458.507	23.044.851	24.731.182
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.	13.197.678	13.552.645	14.661.467	18.421.534	21.833.742

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ – ΤΡΙΚΚΗ Α.Ε.	-	16.729.900	17.330.572	18.619.813	20.503.948
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	16.625.485	15.926.361	16.565.147	16.826.381	18.399.608
ΕΑΣ ΝΑΞΟΥ	-	16.232.968	16.920.434	Μ.Δ.	16.518.781

Πωλήσεις : Euro
Πηγή: ICAP GROUP

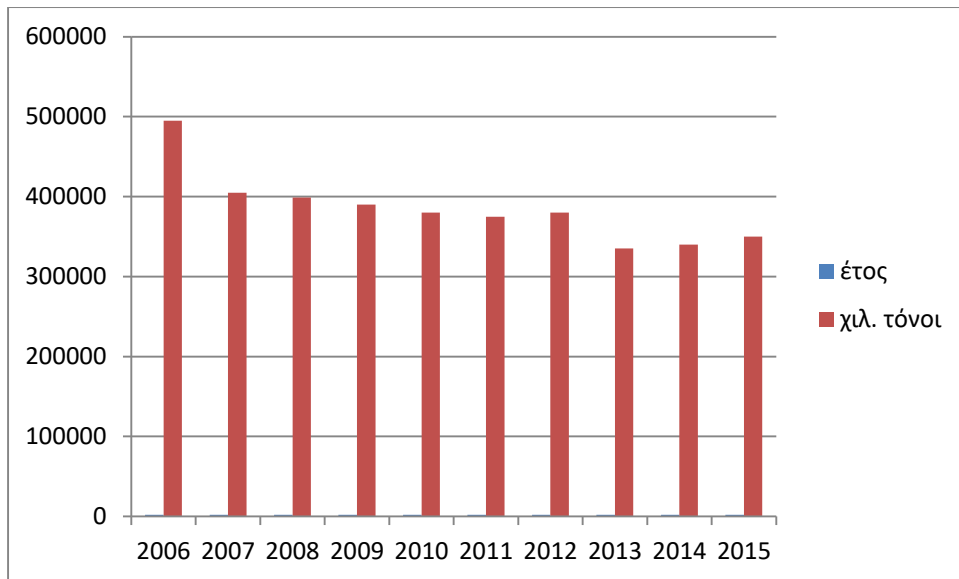
4.3 Μέγεθος εγχώριας αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων

4.3.1 Μέγεθος αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος

Το φρέσκο παστεριωμένο γάλα εξακολουθεί να αποτελεί τη σημαντικότερη κατηγορία γάλακτος, από άποψη ποσότητας αλλά και αξίας. Η ελληνική νομοθεσία καθορίζει με αυστηρές προδιαγραφές τις συνθήκες παραγωγής και μεταφοράς του συγκεκριμένου προϊόντος και παράλληλα επιβάλλει την αναγραφή της ημερομηνίας παστερίωσης και λήξης στη συσκευασία του προϊόντος. Σημειώνεται ότι μέσα στο 2014 λόγω τροποποίησης του θεσμικού πλαισίου, πραγματοποιήθηκαν από τις εταιρείες αλλαγές στη διάρκεια ζωής του φρέσκου γάλακτος. Συγκεκριμένα επιμηκύνθηκε η ημερομηνία λήξης σε 7 ημέρες αντί για 5. Αυτή η εξέλιξη ενίσχυσε θετικά την κατανάλωση του συγκεκριμένου είδους. Σύμφωνα με πληροφορίες, αναμένεται νέα τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου, που αφορά την περαιτέρω επιμήκυνση της ημερομηνίας λήξης του.

Η εγχώρια παραγωγή του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος καλύπτει τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν, ενώ δεν πραγματοποιούνται εισαγωγές, δηλαδή τα μεγέθη της παραγωγής ταυτίζονται ουσιαστικά με εκείνα της κατανάλωσης.

Εξέλιξη της εγχώριας κατανάλωσης φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος και διάφορων ροφημάτων (2006-2015)



Πηγή: ICAP GROUP

Η συνολική παραγωγή λευκού φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος διαμορφώθηκε στους 292,3 χιλιάδες τόνους το 2014, ενώ το 2015 εκτιμάται στους 301 χιλιάδες τόνους, καταγράφοντας αύξηση της τάξεως του 3%. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η άνοδος αυτή τροφοδοτήθηκε και από τις τελευταίες αλλαγές στην αναγραφόμενη διάρκεια ζωής του γάλακτος, καθώς έστρεψε μερίδα καταναλωτών στην αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος, εις βάρος του γάλακτος υψηλής παστερίωσης.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος πραγματοποιείται μέσω των καταστημάτων supermarket σε ποσοστό περίπου 80%, παρουσιάζοντας άνοδο τα τελευταία έτη. Τα μικρά σημεία πώλησης εκτιμάται ότι καλύπτουν το, υπόλοιπο 20% περίπου. Η αξία της αγοράς φρέσκου λευκού παστεριωμένου γάλακτος εκτιμάται μεταξύ 295-300 εκατομμύρια ευρώ για το 2015 (σε τιμές χονδρικής)

4.3.2 Μερίδια αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος

Στην εγχώρια αγορά φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος, παρά το σημαντικό αριθμό εταιριών που περιλαμβάνει, τα μερίδια των μεγαλύτερων γαλακτοβιομηχανιών στο σύνολο της εγχώριας κατανάλωσης παστεριωμένου γάλακτος κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα στον πίνακα παρουσιάζονται τα εκτιμώμενα επίπεδα των κυριότερων επιχειρήσεων παραγωγής φρέσκου γάλακτος. Σημειώνεται ότι τα μερίδια έχουν υπολογιστεί με βάση την παραγωγή/πώληση φρέσκου λευκού γάλακτος των επιχειρήσεων επί της συνολικής

παραγωγής φρέσκου λευκού γάλακτος. Οι 8 εταιρείες που παρουσιάζονται στον πίνακα κάλυψαν το 70%-74% της συνολικής εγχώριας παραγωγής.

Εκτός από τις εταιρείες που παρουσιάζονται στον πίνακα, αξιόλογη θέση εκτιμάται ότι κατέχει και η εταιρεία Δωδώνη Α.Ε. Αγροτική Βιομηχανία Γάλακτος Ηπείρου. Επίσης, στην εξεταζόμενη αγορά δραστηριοποιούνται και αρκετοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι κατέχουν αξιόλογη παρουσία στις τοπικές αγορές όπου δραστηριοποιούνται, όπως: ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Βόλου, ο Συνεταιρισμών – Ομάδα Παραγωγών Αγελαδοτρόφων Γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας & Πιερίας (ΘΕΣΓΑΛΑ) ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Αγελαδοτρόφων Περιφέρειας Πατρών ΣΥΝ.ΠΕ και η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαμίας ΣΥΝ.ΠΕ.

Τέλος, στη συγκεκριμένη κατηγορία γάλακτος, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, σημαντική παρουσία (με συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο) έχουν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με μερίδιο περίπου 10% για το 2015.

Μερίδια αγοράς στο φρέσκο λευκό παστεριωμένο γάλα (2015)

Επωνυμία εταιρίας	Μερίδια
Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε.	34%
Μεβγάλ Α.Ε.	12%
Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε.	10%
Φάρμα Κουκάκη Α.Ε.	4%
Νεογάλ Α.Ε.	3%-4%
Εβροφάρμα Α.Β.Ε.Ε.	3%-4%
Εργοστάσιο Γάλακτος Τρικάλων-Τρίκκη Α.Ε.	3%-4%
Κρ-Κρι Βιομηχανία Γάλακτος Α.Β.Ε.Ε	1,5%-2%

Πηγή: ICAP GROUP

4.3.3 Μέγεθος αγοράς Γάλακτος Υψηλής Παστερίωσης

Η πορεία της κατανάλωσης γάλακτος υψηλής παστερίωσης ήταν έντονα ανοδική τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Ως ιστορικό αναφέρεται ότι, το 1996 η FrieslandCampina Ελλάς Α.Ε. εισήγαγε το πρώτο γάλα υψηλής παστερίωσης, το 1997 η Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος Α.Ε. παρήγαγε γάλα υψηλής παστερίωσης, ενώ το 2002 στον κλάδο εισήλθε και η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε. Έκτοτε αρκετές εταιρείες ξεκίνησαν την παραγωγή ή και την εισαγωγή του συγκεκριμένου γάλακτος.

Η εγχώρια κατανάλωση γάλακτος υψηλής παστερίωσης την περίοδο 2000-2013 παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 14,2%. Το 2014 διαμορφώθηκε σε 245 χιλ. τόνους μειωμένη κατά 8,6% σε σχέση με το 2013. Για το 2015 εκτιμάται εκ νέου μείωση της τάξης του 9%. Η συνεχιζόμενη μείωση της κατανάλωσης γάλακτος υψηλής παστερίωσης

οφείλεται, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, στην επιμήκυνση στη διάρκεια ζωής του φρέσκου λευκού παστεριωμένου γάλακτος.

4.3.4 Μερίδια αγοράς Γάλακτος Υψηλής Παστερίωσης

Στην αγορά του γάλακτος υψηλής παστερίωσης εκτιμάται ότι συνολικά έξι εταιρείες με όλα τα εμπορικά τους σήματα κάλυψαν ποσοστό περίπου 67% επί της συνολικής εγχώριας αγοράς το 2014. Επίσης στη συγκεκριμένη κατηγορία, σημαντική παρουσία με συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο τα τελευταία έτη έχουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, το ποσοστό των οποίων εκτιμάται περίπου στο 20%-25%.

Μερίδια αγοράς εταιρειών στο γάλα υψηλής παστερίωσης (2014)

Επωνυμία εταιρείας	Μερίδιο αγοράς
FrieslandCampina Ελλάς Α.Ε.	=23%
Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε.	=20%
Φάγε Α.Ε.	=10%
Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε.	=8,5%
Μεβγάλ Α.Ε.	=3,5%
Ροδόπη Α.Ε.	=2,5%

Πηγή: ICAP GROUP

4.3.5 Μέγεθος αγοράς σοκολατούχου γάλακτος

Το σοκολατούχο γάλα (φρέσκο, υψηλής παστερίωσης, μακράς διάρκειας) ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία του γάλακτος, ωστόσο διαφοροποιείται από το λευκό ως προς τα χαρακτηριστικά του, αλλά και ως προς τα κανάλια διανομής. Η συγκεκριμένη κατηγορία διατίθεται κυρίως προς «αυθόρμητη κατανάλωση» εκτός οικίας, σύμφωνα δε με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου διακονείται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσω μικρών σημείων πώλησης παρά μέσω αλυσίδων supermarket. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι είναι το μοναδικό γαλακτοκομικό προϊόν που πωλείται ακόμη και σε πρατήρια καυσίμων.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η εγχώρια κατανάλωση σοκολατούχου γάλακτος κυμάνθηκε στο επίπεδο των 40 χιλ. τόνων το 2013, παρουσιάζοντας αυξομειώσεις τα τελευταία έτη. Το 2014, σημειώθηκε μικρή άνοδος της κατανάλωσης, της τάξης του 3%, ενώ για το 2015 υπολογίζεται ότι η κατανάλωση δεν παρουσίασε αξιοσημείωτες μεταβολές.

4.3.6 Μερίδια αγοράς σοκολατούχου γάλακτος

Η αγορά του σοκολατούχου γάλακτος χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός ηγέτη και πολλές από τις υπόλοιπες εταιρείες να ανταγωνίζονται για μικρότερα μερίδια αγοράς.

Συγκεκριμένα η εταιρεία ΔΕΛΤΑ συγκεντρώνει για το 2015 το 55% της αγοράς, ενώ ακολουθούν ΜΕΒΓΑΛ με 11%, ΦΑΓΕ με 9,5%, Κρι-Κρι με 6,5% και Όλυμπος με 5,5%. Υπολογίζεται ότι τα προϊόντα privetlabel καταλαμβάνουν ποσοστό της τάξης του 6%-8% με συνεχόμενη αύξηση τα τελευταία χρόνια.

4.3.7 Μέγεθος αγοράς γιαουρτιού

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού παρουσίασε πτωτική πορεία την περίοδο 2009-2013. Το 2014 η αγορά εκτιμάται στους 83,8 χιλιάδες τόνους, αυξημένη κατά 3,8% σε σχέση με το 2013. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η αύξηση συνεχίστηκε και το 2015 με ρυθμό περίπου 2,7%. Παράγοντες του κλάδου αναφέρουν ότι η αύξηση της κατανάλωσης τα τελευταία δύο έτη προήλθε από το επαγγελματικό κανάλι, καθώς η λιανική παρουσίασε οριακά αρνητική μεταβολή.

Η αξία σε τιμές χονδρικής της εγχώριας αγοράς γιαουρτιού εκτιμάται στο επίπεδο των 230-240 εκατομμυρίων ευρώ για το έτος 2015.

Η εγχώρια παραγωγή καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης, οι δε εξαγωγές γιαουρτιού παρουσιάζουν αύξηση την εξεταζόμενη περίοδο. Αντιθέτως οι εισαγωγές διαμορφώνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Ο βαθμός εισαγωγικής διείσδυσης κυμάνθηκε στο 13%-15% περίπου τα τελευταία έτη, παρουσιάζοντας πτωτική πορεία.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., το 2014 στις εισαγωγές γιαουρτιού το 60% της ποσότητας αφορά λευκό γιαούρτι και το υπόλοιπο 40% σύνθετο, δηλαδή γιαούρτι με φρούτα, δημητριακά κλπ.

Οι εξαγωγές γιαουρτιού παρουσιάζουν διαχρονική αύξηση τα τελευταία έτη. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός εξαγωγικής επίδοσης για το 2015 εκτιμάται στο 42,3% από 18,6% το 2006.

Εγχώρια αγορά γιαουρτιού σε τόνους 2008-2015

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
2008	102289	13411	23468	92232
2009	97147	14565	22015	89697
2010	95307	14996	23087	87216
2011	95868	14674	24924	85618
2012	95407	15425	27849	82983
2013	98768	16262	34320	80710
2014	115443	13017	44696	83764

2015	130000	11000	55000	86000
-------------	--------	-------	-------	-------

Πηγή: ICAP GROUP

4.3.8 Μερίδια αγοράς γιαουρτιού

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, την πρώτη θέση στην εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού για το έτος 2015 με μερίδιο της τάξης του 20%, κατέχει η εταιρεία Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος Α.Ε. Ακολουθούν οι υπόλοιπες εταιρείες που παρουσιάζονται στον πίνακα. Επισημαίνεται ότι, τα μερίδια αγοράς των εταιρειών έχουν υπολογιστεί με βάση τις εκτιμώμενες πωλήσεις των προϊόντων που φέρουν τα δικά τους εμπορικά σήματα στο σύνολο της εγχώριας κατανάλωσης γιαουρτιού, δηλαδή περιλαμβάνονται οι ποσότητες που διατίθενται στη λιανική καθώς και οι ποσότητες που απορροφά το επαγγελματικό κανάλι.

Αρκετές εταιρείες παράγουν προϊόντα για λογαριασμό τρίτων επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα αλυσίδες supermarket, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την εκτίμηση των μεριδίων των εταιρειών με το δικό τους εμπορικό σήμα (προϊόντα p-l). αν συνυπολογισθούν και αυτές οι διατεθείσες ποσότητες, τότε το συνολικό μερίδιο των εταιρειών αυτών στο μέγεθος της συνολικής κατανάλωσης κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα.

Μερίδια αγοράς στο γαούρτι (2015)

Επωνυμία Εταιρείας	Μερίδια
Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος Α.Ε.	20%
Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε.	15%
Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε.	8%-10%
Κρι-Κρι Βιομηχανία Γάλακτος Α.Β.Ε.Ε.	8%-9%
Τυράς Α.Ε.	5%
Μεβγάλ Α.Ε.	5%
Friesland Campina Ελλάς Α.Ε.	4%
Φάρμα Κουκάκη Α.Ε.	2%

Πηγή: ICAP GROUP

Σημαντική παρουσία στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων έχουν τα προϊόντα private label, τα οποία, όπως αναφέρθηκε, παράγονται από τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες για λογαριασμό ορισμένων αλυσίδων supermarkets. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, το μερίδιο των p-l προϊόντων στη λιανική αγορά μέσω των αλυσίδων supermarket εκτιμάται στο 15% περίπου για το 2015, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

4.4 Δομή και διάρθρωση της αγοράς των τυροκομικών προϊόντων

Ο ελληνικός κλάδος τυροκομικών προϊόντων, ο οποίος αποτελεί μέρος του ευρύτερου κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι ένας κλάδος με σημαντική παραγωγική δυναμικότητα, που επεκτείνεται και αποκτά διαρκώς όλο και περισσότερο βιομηχανικό χαρακτήρα. Η αγορά χαρακτηρίζεται από ωριμότητα και έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερη καινοτομία και εξαγωγικές δυνατότητες. Τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν έναν από τους μεγαλύτερους σε αξία κλάδους στο χώρο των τροφίμων (ετήσια αξία των τυριών το 2009: 1 δισ. ευρώ, ποσότητες κατανάλωσης: 328,5 χιλ. τόνοι), με ικανοποιητική εσωτερική κατανάλωση και αύξηση των εξαγωγών. Αξιοσημείωτη θεωρείται η αντοχή τους στην οικονομική κρίση, αφού μέχρι στιγμής έχουν επηρεαστεί σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με άλλες κατηγορίες τροφίμων.

Χαρακτηριστικό του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν. Οι εταιρείες αυτές διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθός τους, το βαθμό κάλυψης της αγοράς, τα κανάλια διανομής αλλά και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα τους (συνεργασία με χονδρεμπόρους, αντιπροσώπους, εταιρείες διανομής κλπ.).

Η εγχώρια αγορά τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, κυρίως μεταξύ των σημαντικότερων βιομηχανικών εταιρειών. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής, καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο σχεδόν της ελληνικής επικράτειας. Εξαιρουμένων των παραπάνω εταιρειών, στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων παραγωγικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ), καλύπτοντας κυρίως τις ανάγκες των τοπικών αγορών ενώ διοχετεύουν και ορισμένες ποσότητες και σε άλλες (γεωγραφικές) αγορές. Ο κλάδος περιλαμβάνει επίσης σημαντικό αριθμό μικρών οικογενειακών τυροκομείων, τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο. Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτουν και η δυσχέρεια στην εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων για επενδύσεις, έχουν σαν αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγική δυναμικότητά τους. Επιπλέον, η δυσκολία ορισμένων εξ αυτών να λειτουργήσουν σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (εθνική και κοινοτική), οδηγεί στην παύση της λειτουργίας τους. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, ο παραγωγικός τομέας (συνολικά) έχει αναβαθμιστεί σημαντικά, με επίκεντρο την

τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, την αποτελεσματικότερη διαχείριση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, προσφέροντας έτσι ποικιλία κατηγοριών τυροκομικών προϊόντων.

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, ο αριθμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων διαμορφώθηκε (το 2009) σε 605 επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες (340) είναι μικρού μεγέθους (ετήσια παραγωγή κάτω των 100 τόνων), δείγμα της μεγάλης διασποράς και της χαμηλής συγκέντρωσης επιχειρήσεων στον κλάδο. Μόλις τρεις επιχειρήσεις είχαν ετήσια παραγωγή άνω των 10.000 τόνων.

4.4.1 Η Αγορά Τυροκομικών Προϊόντων

Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών παρουσίασε, σε γενικές γραμμές, ανοδική πορεία την περίοδο 2006-2011, με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,6%. Το 2011 η συνολική εγχώρια παραγωγή διαμορφώθηκε σε 287 χιλ. τόνους παραμένοντας στα ίδια περίπου επίπεδα σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Η παραγωγή τυροκομικών προϊόντων από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις παρουσιάζει συνεχή άνοδο τα τελευταία έτη, ενώ η παραγωγή μέσω γεωργικών εκμεταλλεύσεων εμφανίζει ετήσιες διακυμάνσεις. Ειδικότερα, η συμμετοχή των γεωργικών εκμεταλλεύσεων στη συνολική παραγωγή τυροκομικών μειώθηκε το 2011 σε 26,8% από 29,2% το 2006. Αντίστοιχα, το μερίδιο των βιομηχανικών επιχειρήσεων αυξήθηκε σε 73,2% το 2011 από 70,8% το 2006

Εγχώρια παραγωγή τυριών από βιομηχανικές επιχειρήσεις και γεωργικές εκμεταλλεύσεις (2006-2011)

Έτος	Βιομηχανικές επιχειρήσεις	Γεωργικές εκμεταλλεύσεις	Σύνολο	Μεταβολή
2006	170.000	70.100	240.100	1,35%
2007	188.515	67.000	255.515	6,42%
2008	186.189	79.000	265.189	3,79%
2009	195.265	73.800	269.065	1,46%
2010	208.415	78.200	286.615	6,52%
2011	210.000	77.000	287.000	0,13%

Ποσότητα: τόνοι

Πηγή: Ε.Λ.Ο.Γ.Α.Κ. (Βιομηχανική παραγωγή 2007-2010), Eurostat (Παραγωγή γεωργικών εκμεταλλεύσεων 2007-2011), Εκτιμήσεις αγοράς – ICAP

Η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των βιομηχανικών επιχειρήσεων στη συνολική παραγωγή τυροκομικών αποδίδεται στη διαχρονική αύξηση του βαθμού βιομηχανοποίησης του κλάδου, καθώς και στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, βάσει των στοιχείων της Eurostat, η συμμετοχή των

γεωργικών εκμεταλλεύσεων στη συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ.

Η συνολική εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) κατά την περίοδο 2006-2010, εμφάνισε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,3%. Ειδικότερα, το 2010 η εγχώρια κατανάλωση διαμορφώθηκε στο επίπεδο των 362 χιλ. τόνων, αυξημένη κατά 2,7% σε σχέση με το 2009. Ωστόσο, το 2011 η εγχώρια αγορά μειώθηκε κατά 2,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (2006-2011)

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση	Μεταβολή
2006	240.100	96.811	31.280	305.631	2,3%
2007	255.515	118.245	39.875	333.885	9,2%
2008	265.189	112.494	41.360	336.323	0,7%
2009	269.065	125.015	41.654	352.426	4,8%
2010	286.615	118.665	41.247	362.032	2,7%
2011	287.000	113.884	49.025	351.859	-2,8%

Ποσότητα: τόνοι

Φαινομενική κατανάλωση = Παραγωγή + Εισαγωγές – Εξαγωγές.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Εκτιμήσεις ICAP Group Α.Ε., Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Eurostat, Ε.Λ.Ο.Γ.Α.Κ.

Η εισαγωγική διείσδυση, παρά τη μείωση των εισαγομένων ποσοτήτων την τελευταία διετία, παραμένει σε σχετικά υψηλά επίπεδα (32,4% το 2011 και 32,8% το 2010). Αναφορικά με την εξαγωγική επίδοση του κλάδου επισημαίνεται ότι, οι εξαγωγές κάλυψαν το 17% περίπου της εγχώριας παραγωγής το 2011 αυξημένη σε σχέση με το προηγούμενο έτος (15%). Όσον αφορά την αύξηση των εξαγωγών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή τους, πολύ σημαντική εκτιμάται ότι είναι η αναγνώριση 21 ελληνικών τυριών και κυρίως της φέτα ρως τυριών «Προστατευόμενης Ονομασίας Προελεύσεως» (Π.Ο.Π.), τα οποία μέχρι την αναγνώρισή τους από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή δέχονταν έντονο ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο, (από λευκά κυρίως τυριά άλλων Ευρωπαϊκών χωρών).

4.4.2 Βασικές κατηγορίες εγχώριας παραγωγής τυριών

Η εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων αποτελείται από τέσσερις βασικές κατηγορίες.

1. Μαλακά τυριά. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται τα λευκά τυριά, η φέτα και μαλακά κίτρινα τυριά

2. Ημίσκληρα και σκληρά τυριά
3. Τυριά τυρογάλακτος
4. Λιωμένα τυριά

Ο πίνακας παρουσιάζει τη διάρθρωση της συνολικής παραγωγής τυριών από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις ανά βασική κατηγορία προϊόντος για τη διετία 2007-2008. Τα μαλακά τυριά, τα σκληρά και ημίσκληρα τυριά καθώς και λιωμένα τυριά δείχνουν μια καθοδική πορεία το 2008 σε σχέση το 2007. Αντίθετα τα τυριά τυρογάλακτος δείχνουν σημεία ανάκαμψης (25.803 τόνοι) το 2008

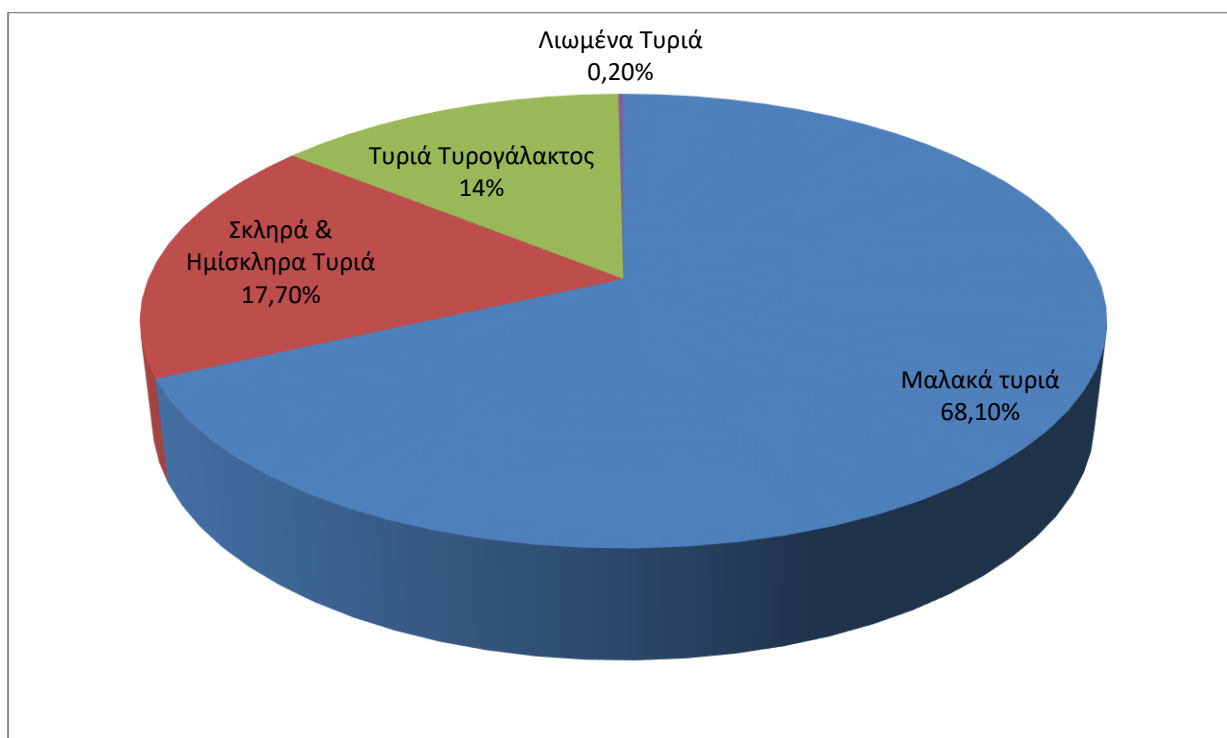
Παραγωγή τυριού ανά κατηγορία από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις

Τύπος τυριού	2007	2008
Μαλακά Τυριά	130.725	125.837
Σκληρά & Ημίσκληρα	34.610	32.725
Τυριά Τυρογάλακτος	22.587	25.803
Λιωμένα Τυριά	539	328
Σύνολο	188.461	184.693

Ποσότητα:: τόνοι

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Εκτιμήσεις ICAP Group A.E.

Η κατηγορία των «μαλακών τυριών» κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων. Σε δεύτερη μοίρα είναι η κατηγορία των «σκληρών και ημίσκληρων» τυριών. Ακολουθεί η κατηγορία των «τυριών τυρογάλακτος» και τέλος το μικρότερο ποσοστό στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής καταλαμβάνουν «τα λιωμένα τυριά»



4.5 Συμπεράσματα – Προοπτικές Κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί μέρος του ευρύτερου κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, η ανάπτυξη του οποίου τις τελευταίες δεκαετίες έχει οδηγήσει αφενός, στην επίτευξη υψηλού παραγωγικού δυναμικού και αφετέρου, στην επέκταση του εύρους των προσφερόμενων προϊόντων του. Στον παραγωγικό τομέα των τυροκομικών προϊόντων, η εγχώρια αγορά χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων (οι περισσότερες τοπικής εμβέλειας), καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών.

Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν συνολικά αξιόλογο μέρος της εγχώριας παραγωγής. Πρόκειται για μονάδες, οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά ποσά για επενδύσεις. Επίσης, μέσω των μεθόδων προώθησης που εφαρμόζουν και του οργανωμένου και εκτεταμένου δικτύου διανομής τους, έχουν κατορθώσει να καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας, ενώ αρκετές έχουν αναπτύξει και εξαγωγική δραστηριότητα.

Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, ο κλάδος περιλαμβάνει έναν αξιόλογο αριθμό εισαγωγικών εταιρειών, οι οποίες κατέχουν συνολικά σημαντική θέση στην εγχώρια αγορά τυροκομικών προϊόντων. Σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορούν προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering), ενώ εισαγωγές πραγματοποιούν και ορισμένες παραγωγικές εταιρείες, ως επί το πλείστον μεγάλου μεγέθους, με σκοπό τον εμπλουτισμό της σειράς των προϊόντων τους.

Τα τυροκομικά προϊόντα θεωρούνται μια «ώριμη» αγορά στη χώρα μας και αποτελούν βασικό είδος στην καθημερινή διατροφή, με αποτέλεσμα να μην παρατηρούνται αξιόλογες μεταβολές από έτος σε έτος. Ωστόσο, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης και τα προβλήματα ρευστότητας της αγοράς γενικότερα, δεν αφήνουν ανεπηρέαστο σχεδόν κανέναν κλάδο. Η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, οδηγεί στον περιορισμό των αγορών τους (ακόμα και σε βασικά είδη διατροφής) και στρέφει μερίδα καταναλωτών σε φθηνότερα προϊόντα (π.χ. λευκά τυριά εις βάρος των κίτρινων, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εις βάρος των «επώνυμων»).

4.6 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Porter analysis) – SWOT analysis

4.6.1 Γενικά

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων δραστηριοποιείται αξιόλογος αριθμός παραγωγικών, κυρίως, επιχειρήσεων. Στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων η εγχώρια ζήτηση καλύπτεται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, από τις μεγάλου μεγέθους γαλακτοβιομηχανίες. Οι επιχειρήσεις αυτές, διαθέτουν οργανωμένο και εκτεταμένο δίκτυο διανομής και μέσω αυτού καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Δημιουργούν συνεργασίες με αντιπροσώπους ή χονδρεμπόρους, προκειμένου να καλύπτουν γεωγραφικά τις αγορές που είναι απομακρυσμένες από τις εγκαταστάσεις τους. Επιπλέον, ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις με μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα, οι οποίες είναι τοπικής εμβέλειας, αρκετές δε από αυτές αποσπούν αξιόλογα μερίδια σε τοπικές αγορές.

Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, στον κλάδο δραστηριοποιούνται και ορισμένες μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες, οι οποίες κατέχουν αξιόλογη θέση στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, ορισμένες δε απ' αυτές ελέγχονται από γνωστούς πολυεθνικούς ομίλους. Οι εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών ή και τυροκομικών προϊόντων. Ορισμένες απ' αυτές έχουν αναπτύξει πανελλαδικό δίκτυο διανομής, διαθέτουν προϊόντα με ισχυρό brand name και κατέχουν αξιόλογα μερίδια αγοράς σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων. Στον εισαγωγικό τομέα εντάσσονται και αρκετές μικρότερου μεγέθους εταιρείες που πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών, από τις οποίες σημαντικό μέρος αφορά προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επαγγελματικό κανάλι).

Αξιόλογη παρουσία στη αγορά, κυρίως τα τελευταία έτη, έχουν και τα προϊόντα private label, ιδιαίτερα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, τα οποία διατίθενται από τα καταστήματα super-markets. Τα προϊόντα αυτά παράγονται από γαλακτοβιομηχανίες της εγχώριας αγοράς ή του εξωτερικού και διατίθενται, συνήθως, με το εμπορικό σήμα της αλυσίδας super-market.

4.6.2 Porter analysis

4.6.2.1 Θεωρία

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί με αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μία από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο απλά ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Ο κύριος Porter αναφέρει ότι το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης
4. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

5. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται για να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει με άλλα λόγια τους «κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά της» προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις.

(Παπαδάκης, 2012)

4.6.2.2 Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας νέας παραγωγικής ή εισαγωγικής εταιρείας στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, δεν χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα δύσκολη, τουλάχιστον για όσες επιχειρήσεις στοχεύουν να δραστηριοποιηθούν σε τοπικό ή ακόμη και σε περιφερειακό επίπεδο. Όποιες δυσκολίες υπάρχουν, αυτές καθορίζονται ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό.

Βεβαίως, για την επιτυχή είσοδο μιας νέας παραγωγικής εταιρείας απαιτούνται η προσεκτική επιλογή προμηθευτών της πρώτης ύλης (γάλα), υψηλές επενδύσεις για τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό και τις κατάλληλες κτηριακές εγκαταστάσεις, αλλά και η τήρηση των προδιαγραφών και κανόνων υγιεινής που προβλέπονται βάσει θεσμικού πλαισίου. Επίσης, θα πρέπει να επενδύσει στην οργάνωση και επέκταση του δικτύου διανομής της και στη διαφημιστική υποστήριξη και προβολή των προϊόντων της, ώστε να καταφέρει να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Βεβαίως θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται εταιρείες με καθιερωμένα, ισχυρά

brand names, με εκτεταμένα δίκτυα διανομής και με πολύχρονη παρουσία στην εγχώρια αγορά.

Τέλος, ευκολότερη θεωρείται η είσοδος για επιχειρήσεις που εισάγουν γαλακτοκομικά προϊόντα κυρίως για επαγγελματική χρήση (κανάλι HO.RE.CA).

4.6.2.3 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Το γάλα δεν απειλείται από άλλα υποκατάστατα, καθώς αποτελεί σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του έλληνα καταναλωτή και αποτελεί βασικό είδος διατροφής. Βέβαια, ορισμένα προϊόντα όπως το φρέσκο γάλα, μπορούν να υποκατασταθούν με άλλα, όπως για παράδειγμα με γάλα υψηλής παστερίωσης ή με γάλα UHT, μετατοπίζοντας έτσι τη ζήτηση από το ένα είδος σε κάποιο άλλο. Τελευταία έχει παρατηρηθεί αύξηση της κατανάλωσης γάλακτος από φυτικές πηγές, όπως γάλα σόγιας, αμυγδαλού ή καρύδας.

Επίσης, υποκατάστατα για ορισμένες κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελούν τα αναπληρώματα ή και άλλα τρόφιμα ή ποτά, που έχουν σαν βάση τα φυτικά λίπη. Επιπλέον, με την ευρύτερη έννοια, υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν άλλα συμπληρωματικά προϊόντα διατροφής, όπως τα τυροκομικά προϊόντα ή άλλου είδους σνακ, έναντι του γιαουρτιού ή των επιδορπίων γάλακτος κ.λ.π.

4.6.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Βασική πρώτη ύλη των γαλακτοβιομηχανιών είναι το γάλα, το οποίο προμηθεύονται από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι περισσότερες δεν έχουν καθετοποιημένη παραγωγή. Οι βιομηχανίες γάλακτος είθισται να συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με πολλούς παραγωγούς παράλληλα, ενώ στο πλαίσιο των συμφωνιών αυτών φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας του γάλακτος, αλλά και για τη μεταφορά του. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εγχώρια πρωτογενής παραγωγή γάλακτος δεν επαρκεί για να καλύψει την εγχώρια ζήτηση γάλακτος, με συνέπεια ορισμένες γαλακτοβιομηχανίες να πραγματοποιούν και εισαγωγές γάλακτος κυρίως από την Ευρώπη, σε ανταγωνιστικές τιμές.

Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης της τιμής πώλησης του γάλακτος από πλευράς κτηνοτρόφων είναι πολύ μικρά, εξαιτίας του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε πολύ μεγάλο αριθμό εκμεταλλεύσεων, αλλά και της έλλειψης οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου.

Επιπλέον, στους προμηθευτές του κλάδου περιλαμβάνονται και οι εταιρείες διάθεσης υλικών συσκευασίας. Στον τομέα της παραγωγής και εισαγωγής πλαστικών φιαλών στη χώρα μας δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, η διαπραγματευτική δύναμη μιας γαλακτοβιομηχανίας απέναντι στον προμηθευτή υλικών συσκευασίας είναι ανάλογη του ύψους των παραγγελιών που πραγματοποιεί.

Οι βιομηχανίες γάλακτος χρησιμοποιούν και μια ποικιλία άλλων βοηθητικών υλών, ανάλογα με τη γεύση και τα είδη των προϊόντων που διαθέτουν στην αγορά, με κυριότερες τη ζάχαρη, το κακάο, τα αρώματα, τα φρούτα κ.ά. Προμηθευτές αυτών των υλών είναι πολυάριθμες επιχειρήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Δεδομένης της επάρκειας των υλικών αυτών και της διαθεσιμότητας των πηγών προμήθειας στη διεθνή αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των λοιπών προμηθευτών έναντι των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών είναι σχετικά περιορισμένη.

Τέλος, όσον αφορά τις εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου, αυτές προμηθεύονται τα προϊόντα συνήθως από καθιερωμένες εταιρείες του εξωτερικού, οι οποίες έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

4.6.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Το μέγεθος των επιχειρήσεων-πελατών σε συνδυασμό με τον όγκο των παραγγελιών που πραγματοποιούν σε γαλακτοκομικά προϊόντα, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Βασικοί πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου είναι οι αλυσίδες supermarkets, οι μεγαλύτερες από τις οποίες προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τις γαλακτοβιομηχανίες, και έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Η δύναμη των αλυσίδων supermarkets δεν πηγάζει μόνο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από τη δυνατότητα που έχουν να συμβάλουν στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας ενός προϊόντος με τρόπους όπως η καλύτερη τοποθέτηση στο ράφι κ.λπ. Περαιτέρω, η διαπραγματευτική δύναμή τους ενισχύεται καθώς αρκετές αλυσίδες πωλούν και γαλακτοκομικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (p-l), ορισμένα από τα οποία παράγονται για λογαριασμό τους στο εξωτερικό.

Όσον αφορά τα μικρότερα σημεία πώλησης, αυτά δεν έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη, λόγω των μικρών παραγγελιών που πραγματοποιούν.

4.6.2.6 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών είναι ιδιαίτερα έντονος. Η ζήτηση καλύπτεται από μεγάλες κυρίως βιομηχανίες, οι οποίες διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής, καθώς και από μικρότερες μονάδες, οι οποίες λόγω έλλειψης πόρων δραστηριοποιούνται κυρίως στις τοπικές αγορές.

Οι μεγάλες βιομηχανίες επενδύουν στην αναβάθμιση και επέκταση των εγκαταστάσεών τους, έτσι ώστε να παράγουν ποιοτικά προϊόντα, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο, επιτυγχάνοντας και μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα. Επενδύουν στην έρευνα, έτσι ώστε να αναπτύσσουν και να λανσάρουν νέα προϊόντα, επιδιώκοντας την απόσπαση μεγαλύτερων μεριδίων στην αγορά.

Επιπλέον, διευρύνουν τα δίκτυα διανομής τους, με σκοπό να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι της επικράτειας. Επίσης, για να έχουν παρουσία σε περισσότερα σημεία πώλησης παρέχουν διάφορα κίνητρα προς τους πελάτες τους. Όσον αφορά τα μικρά σημεία πώλησης, συνήθως πρόκειται για παροχή μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως για παράδειγμα ψυγεία. Για τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης, δηλαδή τα καταστήματα supermarket, προκειμένου να εξασφαλίσουν την καλύτερη θέση στα ράφια για τα προϊόντα τους, οι παροχές είναι υψηλότερες.

Επίσης, λόγω του έντονου ανταγωνισμού, δαπανούνται από τις μεγάλες κυρίως εταιρείες αξιόλογα ποσά για διαφήμιση, έτσι ώστε τα εμπορικά τους σήματα να χαίρουν ευρείας αναγνώρισης από τους καταναλωτές. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος τα τελευταία έτη, καθώς λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, η οποία έχει συρρικνώσει το διαθέσιμο εισόδημα και έχει περιορίσει την καταναλωτική δαπάνη, οι εταιρείες προβαίνουν σε ποσοτικές προσφορές και εκπτώσεις προς τους τελικούς καταναλωτές, για παράδειγμα 1+1 δώρο.

Τέλος εκτός από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό μεταξύ των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει και ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων supermarkets, τα οποία παρέχουν στους καταναλωτές γαλακτοκομικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, έχοντας εξασφαλίσει αξιοσημείωτα μερίδια στην εκάστοτε κατηγορία.

4.6.3 SWOT Analysis

4.6.3.1 Θεωρία

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα : Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University.

Η ανάλυση SWOT λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες και Απειλές από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

(ΚΕΜΕΛ,2013)

4.6.3.2 SWOT Analysis των επιχειρήσεων του κλάδου

Στον πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Τα γαλακτοκομικά προϊόντα ανήκουν στα βασικά είδη διατροφής, γι αυτό το λόγω η κατανάλωσή τους δεν παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις ανά έτος. • Τα συγκεκριμένα προϊόντα παρουσιάζουν χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή πώλησης και το διαθέσιμο εισόδημα. • Αποτελούν πρώτη ύλη για την παραγωγή πλήθους άλλων ειδών διατροφής, όπως παγωτά, τυροκομικά προϊόντα, είδη ζαχαροπλαστικής. • Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες δαπανούν σημαντικά ποσά για έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση νέων διαφοροποιημένων προϊόντων στην αγορά. • Οι μεγάλες επιχειρήσεις προχωρούν στην πραγματοποίηση επενδύσεων, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση της παραγωγικής διαδικασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο κατακερματισμός και η διασπορά που χαρακτηρίζει την πρωτογενή παραγωγή γάλακτος επιβαρύνει τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες με υψηλό κόστος, που σχετίζεται με τη συλλογή και μεταφορά της πρώτης ύλης (γάλα). • Η μικρή διάρκεια ζωής ορισμένων γαλακτοκομικών προϊόντων, ιδιαίτερα του φρέσκου γάλακτος, προσθέτει σημαντικό κόστος στις γαλακτοβιομηχανίες (κόστος μεταφοράς). • Έλλειψη επαρκούς ελέγχου για την προέλευση του γάλακτος ως πρώτη ύλη.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Η περαιτέρω διεξόδυση ορισμένων γαλακτοκομικών, πχ γιαούρτι, σε νέες αγορές του εξωτερικού, αποτελεί διέξοδο για τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες, στο πλαίσιο και της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας. ΠΧ ΦΑΓΕ. • Η διεύρυνση της προϊοντικής γκάμας με καινοτόμα προϊόντα απευθυνόμενα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, πχ γυναίκες, παιδιά κ.ά., ή σε ομάδες με ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες, πχ με οστεοπόρωση, με προβλήματα πέψης κ.ά., διευρύνει το καταναλωτικό κοινό. • Η διάθεση γαλακτοκομικών προϊόντων με νέες γεύσεις και συνδυασμούς φρούτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο περιορισμός της καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών και η στροφή τους σε οικονομικότερα προϊόντα, πχ p-l. • Η οικονομική κατάσταση της χώρας μας και τα επακόλουθά της, μείωση της ρευστότητας των εταιρειών, αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων. • Με το επικείμενο θεσμικό πλαίσιο αναμένεται να επιμηκυνθεί περαιτέρω η διάρκεια ζωής του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος. Η εξέλιξη αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα να ξεκινήσουν εισαγωγές στο συγκεκριμένο προϊόν και ενδέχεται να πληγεί η εγχώρια γαλακτοβιομηχανία λόγω αθρόων εισαγωγών γάλακτος σε

4.6.3.2.1 Δυνατά σημεία

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα ανήκουν στα βασικά είδη διατροφής, γι αυτό το λόγω η κατανάλωσή τους δεν παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις ανά έτος. Έτσι γίνεται εύκολο για τις γαλακτοβιομηχανίες να προγραμματίσουν όλα τα στάδια της γραμμής παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων τους.

Τα συγκεκριμένα προϊόντα παρουσιάζουν χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή πώλησης και το διαθέσιμο εισόδημα. Ανήκουν στην κατηγορία των προϊόντων ευκολίας (convenient) με αποτέλεσμα η μεγάλη και διαρκής κατανάλωσή τους να τα καθιστά προσιτά από άποψη τιμών για τους καταναλωτές.

Ένα ακόμη δυνατό σημείο είναι ότι τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν πρώτη ύλη για την παραγωγή πλήθους άλλων ειδών διατροφής, όπως παγωτά, τυροκομικά προϊόντα, είδη ζαχαροπλαστικής. Αυτό σημαίνει ότι λόγω της πολυχρησιμότητας που έχουν μπορούν να γίνουν εμπορεύσιμα για περαιτέρω επεξεργασία από άλλες μεταποιητικές εταιρείες. Έτσι δίνεται η δυνατότητα ευκολότερης διάθεσης του συνόλου των προϊόντων των επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες δαπανούν σημαντικά ποσά για έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση νέων διαφοροποιημένων προϊόντων στην αγορά. Ταυτόχρονα, προχωρούν στην πραγματοποίηση επενδύσεων, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό πρακτικά ωθεί τον κλάδο στο να βρίσκεται σε μία συνεχιζόμενη ανάπτυξη με πολλαπλά οφέλη στην οικονομία, όπως νέες θέσεις εργασίας, ποιοτικά και οικονομικά προϊόντα κλπ.

4.6.3.2.2 Αδύνατα σημεία

Ο κατακερματισμός και η διασπορά που χαρακτηρίζει την πρωτογενή παραγωγή γάλακτος επιβαρύνει τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες με υψηλό κόστος, που σχετίζεται με τη συλλογή και μεταφορά της πρώτης ύλης (γάλα). Έτσι οι εταιρείες οφείλουν να αναπτύξουν και να λειτουργούν ένα άψογα οργανωμένο σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας για να επιτύχουν έναν συνδυασμό αποδοτικότητας και μειωμένου κόστους μεταφορικών.

Η μικρή διάρκεια ζωής ορισμένων γαλακτοκομικών προϊόντων, ιδιαίτερα του φρέσκου γάλακτος, καθώς επίσης και η ευπάθειά τους σε μόλυνση προσθέτει σημαντικό

κόστος στις γαλακτοβιομηχανίες (κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης). Τόσο η μεταφορά όσο και η επεξεργασία και η αποθήκευση των γαλακτοκομικών προϊόντων προϋποθέτουν την ύπαρξη συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των τροφίμων, με όλες τις διαδικασίες να τελούνται σε αυστηρά προκαθορισμένες συνθήκες. Η τήρηση των κανόνων υγιεινής εξασφαλίζεται μέσω πιστοποιήσεων HACCP ή ISO που διαθέτουν όλες οι σύγχρονες μονάδες επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων.

Τέλος η έλλειψη επαρκούς ελέγχου για την προέλευση του γάλακτος ως πρώτη ύλη δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου ενώ ταυτόχρονα προκαλεί αμφιβολίες στους καταναλωτές για την ποιότητα των προϊόντων. Η πολιτεία οφείλει να παρέμβει με αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο, που θα εγγυάται την ποιότητα της πρώτης ύλης καθώς επίσης και θα εξασφαλίζει τις τιμές της σε ανταγωνιστικά επίπεδα.

4.6.3.2.3 Ευκαιρίες

Η περαιτέρω διεύρυνση ορισμένων γαλακτοκομικών, πχ γιαούρτι, σε νέες αγορές του εξωτερικού, αποτελεί διέξοδο για τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες, στο πλαίσιο και της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας. Η δυνατότητα διεθνοποίησης μπορεί να αποφέρει επιπλέον έσοδα στις επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ τα ποιοτικά και πατενταρισμένα προϊόντα που εμπορεύονται τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ξένων επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ΦΑΓΕ η οποία έχει εδραιωθεί σε αγορές του εξωτερικού με μεγάλη επιτυχία, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες και ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες.

Η διεύρυνση της προϊοντικής γκάμας με καινοτόμα προϊόντα απευθυνόμενα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, πχ γυναίκες, παιδιά κ.ά., ή σε ομάδες με ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες, πχ με οστεοπόρωση, με προβλήματα πέψης κ.ά., καθώς επίσης και η διάθεση γαλακτοκομικών προϊόντων με νέες γεύσεις και συνδυασμούς φρούτων διευρύνουν το καταναλωτικό κοινό παρέχοντας γευστικά και ποιοτικά προϊόντα, ενώ δίνουν λύση σε καταναλωτές με διατροφικά προβλήματα.

4.6.3.2.4 Απειλές

Ο περιορισμός της καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών και η στρόφη τους σε οικονομικότερα προϊόντα, πχ p-l. Είναι γεγονός ότι ο κλάδος των γαλακτοκομικών είναι ένας από τους λιγότερο επηρεασμένους κλάδους από την οικονομική κρίση της χώρας. Παρόλα αυτά η συνεχιζόμενη ύφεση της οικονομίας έχει οδηγήσει τους καταναλωτές σε οικονομικότερες λύσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης p-l προϊόντων και την αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η σημαντικότερη ίσως απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου θεωρείται η οικονομική κατάσταση της χώρας μας και τα επακόλουθά της. Η μείωση της ρευστότητας των εταιρειών, η αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων και οι δυσκολίες τραπεζικού δανεισμού οδηγούν τις επιχειρήσεις σε δυσκολία αντιμετώπισης των οικονομικών τους υποχρεώσεων και εμποδίζουν την ανάπτυξη του κλάδου. Επακόλουθο αυτών είναι η πτώχευση κάποιων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η συγχώνευση άλλων (πχ η συγχώνευση των εταιρειών Όλυμπος και Ροδόπη) ή ακόμη και η πρόσφατη έξοδος της ΦΑΓΕ από την αγορά γάλακτος.

Με το επικείμενο θεσμικό πλαίσιο αναμένεται να επιμηκυνθεί περαιτέρω η διάρκεια ζωής του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος. Η εξέλιξη αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα να ξεκινήσουν εισαγωγές στο συγκεκριμένο προϊόν και ενδέχεται να πληγεί η εγχώρια γαλακτοβιομηχανία λόγω αθρόων εισαγωγών γάλακτος σε χαμηλότερες τιμές και αδυναμία ανταγωνισμού.

4.7 Προοπτικές του κλάδου

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων παραμένει ένας από τους πλέον σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα στο σύνολό τους συγκαταλέγονται στα βασικότερα είδη διατροφής για τους Έλληνες καταναλωτές.

Τα εξεταζόμενα προϊόντα παρουσιάζουν χαμηλούς ετήσιους ρυθμούς μεταβολής, συγκριτικά με άλλα είδη διατροφής.

Σύμφωνα με πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις του κλάδου και με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσης της αγοράς, η κατανάλωση γαλακτοκομικών σε ποσότητα ανά κατηγορία προϊόντων κατά το 2016 προβλέπεται ως εξής:

Λόγω της επικείμενης επιμήκυνσης στη διάρκεια ζωής του φρέσκου λευκού παστεριωμένου γάλακτος, λόγω τροποποίησης του θεσμικού πλαισίου, η κατανάλωσή του αναμένεται να παρουσιάσει μικρή αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 2%-4%. Τούτο εκτιμάται ότι θα είναι εις βάρος του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, το οποίο αναμένεται να παρουσιάσει αρνητικό ρυθμό μεταβολής της τάξης του 8%-10%. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, αυτή ή επιμήκυνση στη διάρκεια ζωής του γάλακτος θα επιτρέψει την πραγματοποίηση εισαγωγών στο συγκεκριμένο είδος (με τη μέχρι τώρα

ισχύουσα διάρκεια ζωής του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος οι εισαγωγές δεν ήταν εφικτές) με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα στον κλάδο της εγχώριας γαλακτοπαραγωγής.

Το γάλα μακράς διάρκειας εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει στασιμότητα. Η συνολική κατανάλωση του συμπυκνωμένου θα εξαρτηθεί κυρίως από τη ζήτηση στο επαγγελματικό κανάλι (εστίαση, catering κ.α.). Η κατανάλωση στη λιανική μέσω αλυσίδων supermarkets εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει στασιμότητα.

Για το γιαούρτι προβλέπεται μικρή αύξηση της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης, η οποία εκτιμάται ότι θα κυμανθεί στο 2%-3%. Η εγχώρια κατανάλωση για το ξυνόγαλο αναμένεται να είναι πτωτική. Τέλος η κατανάλωση βουτύρου και κρέμας γάλακτος για οικιακή κατανάλωση εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει ιδιαίτερες μεταβολές. Η συνολική αγορά στα συγκεκριμένα προϊόντα θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από την εξέλιξη της ζήτησης από το επαγγελματικό κανάλι.

Τα private label προϊόντα έχουν διεισδύσει έντονα και στην αγορά των γαλακτοκομικών, ιδιαίτερα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, όπως στο γάλα υψηλής παστερίωσης, στο συμπυκνωμένο γάλα και στην κρέμα γάλακτος, και αναμένεται περαιτέρω αύξηση του ποσοστού συμμετοχής τους το προσεχές έτος. Αρκετοί καταναλωτές, λόγω του μειωμένου οικογενειακού προϋπολογισμού, στρέφονται σε οικονομικότερες επιλογές.

Η οικονομική συγκυρία της χώρας, η οποία επηρεάζει το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, έχει οδηγήσει στη μείωση των συνολικών πωλήσεων των supermarkets και cash&carry τα τελευταία έτη. Ωστόσο, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, επειδή συγκαταλέγονται στα βασικά είδη διατροφής, έχουν επιδείξει μεγάλη ανθεκτικότητα στις συνθήκες ύφεσης των τελευταίων ετών.

Ταυτόχρονα η έξοδος της εταιρείας Φάγε από την εγχώρια αγορά γάλακτος αναμένεται να επιφέρει νέο γύρο ανακατατάξεων, καθώς μέρος από το αρκετά υψηλό μερίδιο που κατείχε διεκδικούν η ΔΕΛΤΑ, η ΜΕΒΓΑΛ ακόμη και τα προϊόντα private label. Επίσης σημαντικό ρόλο, στο μέλλον του κλάδου, θα παίξει και η πορεία που θα έχουν οι αυτόματοι πωλητές γάλακτος των Θεσσαλών συνεταιριστών στην αγορά της Αθήνας και πόσο αυτή θα «πλήξει» τις μεγάλες εταιρείες.

Τέλος, αναφορικά με τους βασικούς άξονες στους οποίους εκτιμάται ότι θα πρέπει να κινηθούν οι εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους ή ακόμη και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, είναι οι εξής:

- Προσαρμογή της εμπορικής και τιμολογιακής πολιτικής στα νέα δεδομένα της αγοράς, αύξηση προσφορών, οικονομικότερες συσκευασίες, κ./α..
- Αύξηση των εξαγωγών γιαουρτιού και μεγαλύτερη προβολή του προϊόντος για την περαιτέρω ενδυνάμωσή του στις διεθνείς αγορές.
- Επέκταση των δικτύων διανομής των προϊόντων, επιδιώκοντας παρουσία σε ολόκληρη την επικράτεια.
- Περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με επιπλέον ελέγχους σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, ανταγωνιστικών στην αγορά και με υψηλότερα περιθώρια κέρδους.
- Περαιτέρω προώθηση των προϊόντων μέσω της διαφήμισης των εμπορικών σημάτων, με σκοπό τη διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου, αλλά και την απόσπαση πελατών από τον ανταγωνισμό.
- Συνεχής προσπάθεια εξορθολογισμού του κόστους λειτουργίας. Δημιουργία συνεργειών μεταξύ των επιχειρήσεων παραγωγής και διανομής προϊόντων.
- Μείωση του κινδύνου επισφαλειών που προκύπτει από τις συναλλαγές με τα διάφορα σημεία πώλησης.

Κεφάλαιο 5

5.1 Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα – ΠΙΕΣ

5.1.1 Προφίλ Συνεταιρισμού

Ο Συνεταιρισμός Αγελαδοτρόφων Γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας & Πιερίας ΘΕΣγάλα – ΠΙΕΣ ιδρύθηκε το 2011 από αγελαδοτρόφους παραγωγούς της Θεσσαλίας και έχει έδρα τη Λάρισα. Σήμερα στον συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα συμμετέχουν 100 αγελαδοτρόφοι παραγωγοί - μέλη με 50 μονάδες παραγωγής αγελαδινού γάλακτος σε Θεσσαλία και Μακεδονία. Η συνολική παραγωγή γάλακτος ανέρχεται στους 120 τόνους ημερησίως, ποσότητα που αντιστοιχεί περίπου στο 10% της εγχώριας παραγωγής.

Ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων παρέχοντας στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα του μέσω των αυτόματων πωλητών (52 σε αριθμό) που διαθέτει σε τρεις πόλεις, τη Λάρισα, τη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα. Ταυτόχρονα προμηθεύει καθημερινά μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας με σημαντικές ποσότητες πρώτης ύλης (γάλα).

Ο ΘΕΣγάλα διαθέτει πλειάδα έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών, που υποστηρίζουν τα μέλη του σε όλες τις φάσεις της παραγωγής γάλακτος. Μια δυναμική ομάδα επιστημόνων που απαρτίζεται από κτηνιάτρους, γεωπόνους, οικονομολόγους, νομικούς, λογιστές, επιστήμονες διοίκησης και επικοινωνίας, βρίσκεται συνεχώς στη διάθεση των παραγωγών προκειμένου τα προϊόντα του συνεταιρισμού να ανταποκρίνονται στις υψηλές λειτουργικές απαιτήσεις της αγοράς. Συνολικά απασχολούνται πάνω από 65 άτομα διάφορων ειδικοτήτων συνθέτοντας ένα οργανόγραμμα διευθύνσεων εφάμιλλο μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης.

Με τη μέχρι τώρα επιτυχημένη πορεία του, ο ΘΕΣγάλα έχει καταφέρει να θεωρείται ως πρότυπο λειτουργίας ενός συνεταιρισμού. Αντανακλά ένα σύγχρονο τρόπο λειτουργίας ενός υγιούς Συνεταιρισμού, ενώ εισήγαγε νέα δεδομένα τόσο για τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιριστικού κινήματος της χώρας μας, όσο και για την αγορά γάλακτος. Στη βάση των συνεργειών σ' ολόκληρη την τοπική κοινωνία δύο Περιφερειών, προκάλεσε επενδύσεις ευρείας κλίμακας, δημιουργώντας θέσεις εργασίας τόσο για τον ίδιο το συνεταιρισμό, όσο

και για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Το έτος 2015 κατέγραψε κύκλο εργασιών της τάξεων των 23 εκατ. Ευρώ.

Ο βασικός λόγος ίδρυσης του συνεταιρισμού ήταν η εξασφάλιση της βιωσιμότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων των παραγωγών-μελών του και η εξασφάλιση διάθεσης των προϊόντων τους στην αγορά σε ανταγωνιστικές τιμές. Με τη συνένωσή τους, τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν καταφέρει τη σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά και τη διάθεση όλης της ποσότητας, κυρίως μέσω των συμβολαίων συνεργασίας με τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Η δημιουργία του ΘΕΣγάλα προσδοκά σε μια διαφορετική προσέγγιση στη συνεταιριστική αντίληψη. Με κεντρικό σύνθημα “Συνεταιριζόμαστε διαφορετικά!”, ο ΘΕΣγάλα προασπίζει τα συμφέροντα των μελών του, με μέγιστο απώτερο σκοπό τη βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεών τους. Στο ίδιο πλαίσιο, συνδυάζει την παροχή υψηλής ποιότητας γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων στους καταναλωτές σε τιμές εξαιρετικά ανταγωνιστικές.

Οι βασικοί στόχοι του συνεταιρισμού είναι οι εξής :

- Η διασφάλιση της ποιότητας, που οδηγεί σε υπεραξία του τελικού προϊόντος.
- Η διάθεση του γάλακτος που παράγουν τα μέλη του.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής μέσω μαζικών προμηθειών πρώτων υλών.
- Η ανάπτυξη συνεργειών σε όλο το φάσμα του πρωτογενούς και άλλων τομέων της οικονομικής δραστηριότητας.
- Η γενετική βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου των μελών του.
- Βελτίωση του διαχειριστικού επιπέδου των μονάδων.
- Η αξιοπρεπής παρουσία στον τομέα διάθεσης των προϊόντων του.

5.2 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

5.2.1 Όραμα – Αποστολή

Μέχρι στιγμής ο συνεταιρισμός δεν έχει υιοθετήσει κάποια συγκεκριμένη γραπτή δήλωση εταιρικής αποστολής, ενώ δεν υπάρχει διατυπωμένο κάποιο σαφές όραμα. Αντιθέτως, χωρίς να υπάρχει κάποια περιοριστική ή δεσμευτική έκφραση, ο συνεταιρισμός πορεύεται κάτω από τη φιλοσοφία του «συνεταιριζόμαστε διαφορετικά». Έτσι οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού έχουν ως τελικό σκοπό τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων των μελών του, με την παροχή ποιοτικών προϊόντων σε προσιτές τιμές για το καταναλωτικό κοινό.

5.2.2 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης

5.2.2.1 Θεωρία

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια σταθερότερη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια πλειάδα πόρων. Αυτοί μπορούν να χωριστούν σε υλικούς, για παράδειγμα χρηματοοικονομικοί πόροι ή φυσικοί πόροι, και σε άυλους, στους οποίους συγκαταλέγονται οι ανθρωπίνι πόροι, πατέντες, εμπορικά σήματα, καινοτομίες, ακόμη και η φήμη και η πελατεία.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κατά συνέπεια δεν αρκεί σε μια επιχείρηση απλά να διαθέτει πόρους, αλλά να τους συνδυάζει για να δημιουργήσει ικανότητες (capabilities). Έτσι, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες (thresholdcompetences) και τις θεμελιώδεις ή οριακές ικανότητες (corecompetences).

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Οι θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν σε μια επιχείρηση διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζει τη στρατηγική της.

Γίνεται συνεπώς φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ικανότητες, ώστε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Μια θεμελιώδεις ικανότητα θα πρέπει να πληρεί τις εξής προϋποθέσεις:

1. Να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
2. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.
3. Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διατείνεται ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους επιτυγχάνουν τη δημιουργία ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να τους προσδώσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Είναι αυτές που θα παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική και θα αποτελέσουν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία και επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

Παρόλα αυτά, λόγω της ραγδαίας μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, θεμελιώδεις ικανότητες που οδηγούσαν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά το παρελθόν, ενδέχεται να οδηγούν σε ανταγωνιστικά μειονεκτήματα στο μέλλον. Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να σκέπτονται συνεχώς μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής τους απαξιώνονται ή έχουν ήδη απαξιωθεί από έξυπνες στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών.

(Παπαδάκης, 2012)

5.2.2.2 Πόροι και Ικανότητες του ΘΕΣγάλα

Από πλευράς υλικών πόρων, ο συνεταιρισμός δεν διαφοροποιείται σημαντικά από τους ανταγωνιστές του. Διαθέτει σύγχρονη μονάδα παστερίωσης του φρέσκου γάλακτος, σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για τη διάθεση των προϊόντων (αυτόματοι πωλητές),

ιδιόκτητο στόλο οχημάτων για τις μεταφορές των προϊόντων στην πόλη της Λάρισας και ποιοτική πρώτη ύλη. Από πλευράς χρηματοοικονομικών πόρων υπάρχει δανειοληπτική ικανότητα μέσω τραπεζών, ικανοποιούνται όλες οι προϋποθέσεις για χρηματοδότηση μέσω κοινοτικών επιχορηγήσεων, ενώ είναι δυνατή η δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων από την καταβολή νέων συνεταιριστικών μεριδίων.

Σε επίπεδο άυλων πόρων, ο συνεταιρισμός στηρίζεται στο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους παραγωγούς-μέλη, στον καινοτόμο τρόπο διάθεσης των προϊόντων του, και στην καλή φήμη που έχει αποκτήσει από τη συνολική συμβολή του στην στήριξη και ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει επιτυχημένα τους πόρους της για να δημιουργήσει αυτές τις ικανότητες, οι οποίες θα τις δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι μία θεμελιώδης ικανότητα του συνεταιρισμού είναι η επιτυχημένη ολιστική προσέγγιση της ύπαρξης του. Πιο συγκεκριμένα, ο συνεταιρισμός προσθέτει αξία στα προϊόντα του μέσα από την επιχειρηματική του δραστηριότητα, ενισχύοντας δυναμικά και ουσιαστικά τους παραγωγούς μέλη, εξασφαλίζοντάς τους χαμηλά κόστη παραγωγής, αλλά και εγγυημένη διάθεση του προϊόντος τους σε ανταγωνιστικές τιμές.

Εκμεταλλεόμενος αυτή την ικανότητα, ο ΘΕΣγάλα έχει πετύχει σε τρεις βασικούς άξονες. Ο πρώτος είναι η εξασφάλιση του απόλυτου ελέγχου της πρώτης ύλης «από το χωράφι έως το ράφι», με αποτέλεσμα να καθίσταται ευκολότερη η οργάνωση και ο συντονισμός όλων των εσωτερικών διεργασιών για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων. Ο δεύτερος είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους παραγωγούς μέλη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ηθικής δέσμευσης για συνέχιση της συνεργασίας, με τους παραγωγούς να κερδίζουν οικονομικά και τον συνεταιρισμό να καταφέρνει να ελέγχει ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της συνολικής εγχώριας παραγωγής γάλακτος. Τρίτος και επίσης βασικός άξονας, είναι η επιτυχία οικονομικών κλίμακας στα παραγόμενα προϊόντα. Η φύση του συνεταιρισμού επιτρέπει την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων με επακόλουθο το μειωμένο κόστος παραγωγής. Οι παραγωγοί απολαμβάνουν τα κέρδη από την απουσία μεσάζοντα ή χονδρεμπόρων και τα προϊόντα έχουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές έναντι των μεγάλων εγχώριων γαλακτοβιομηχανιών.

Φυσικά η καινοτομία στη διάθεση των προϊόντων αποτελεί μία ακόμη θεμελιώδη ικανότητα του συνεταιρισμού. Η ιδέα της διάθεσης των προϊόντων μέσω αυτόματων

πωλητών έχει τις ρίζες της στον παραδοσιακό τρόπο διανομής γαλακτοκομικών προϊόντων παλαιότερων εποχών (πχ γαλατάς), ενώ διαφοροποιείται από τη συνηθισμένη λιανική πώληση εμπλέκοντας τον καταναλωτή στη διαδικασία της πώλησης μέσω αυτοεξυπηρέτησης οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας.

Οι παραπάνω θεμελιώδεις ικανότητες, προσδίδουν στο συνεταιρισμό σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον καθιστούν ισχυρό παίκτη στις αγορές που δραστηριοποιείται. Τα στελέχη του συνεταιρισμού οφείλουν να επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους εκμεταλλευόμενοι τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να παραμείνει διατηρήσιμο και να λειτουργεί ως έναυσμα για την υλοποίηση της στρατηγικής.

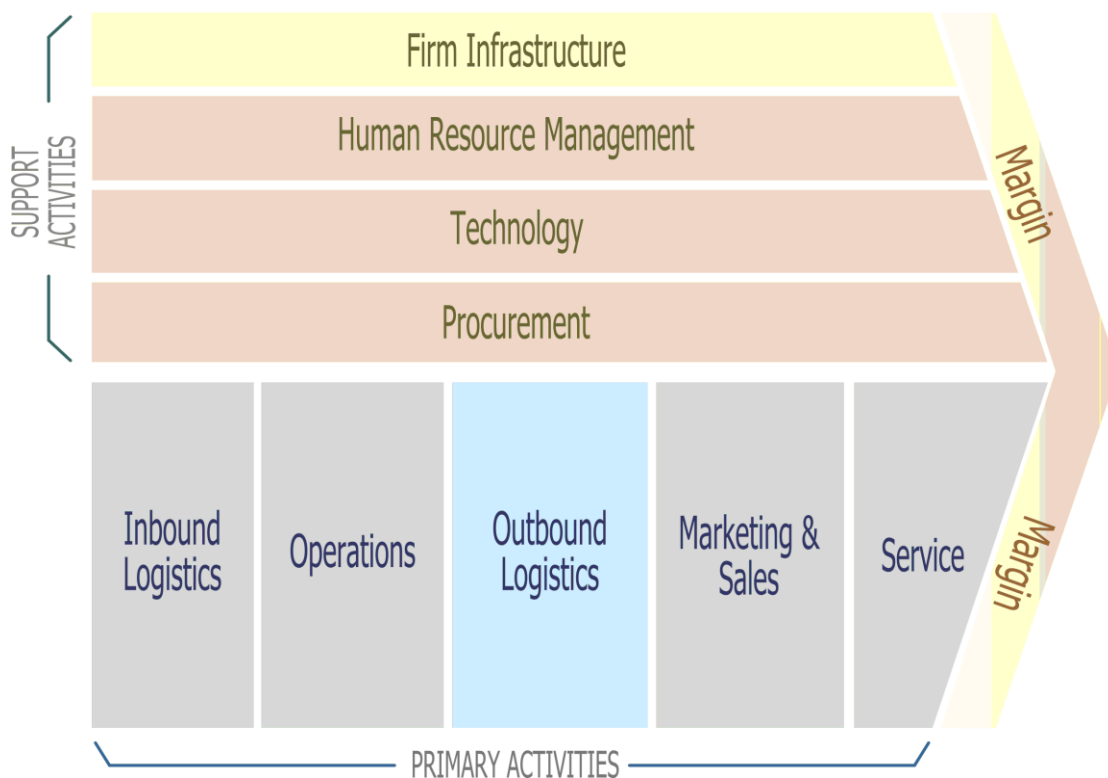
5.2.3 Μελέτη μιας Επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης ή ακόμα και των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από αυτή τη φιλοσοφία είναι η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας». Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός των συνεργειών που ενδεχομένως αναπτύσσονται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Γενικότερα οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος / υπηρεσίας της. Σύμφωνα με τον καθηγητή

Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες και να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες, που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος, και τις υποστηρικτικές, που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.



Όπως φαίνεται και στην εικόνα μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής : λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (inbound logistics), λειτουργίες παραγωγής (operations), διαχείριση εξερχομένων (outbound logistics), marketing και πωλήσεις (marketing and sales), υπηρεσίες μετά την πώληση (services). Όσον αφορά τις υποστηρικτικές λειτουργίες, μπορούν να διακριθούν στις εξής : προμήθειες – αγορές (procurement), έρευνα και ανάπτυξη (research and development), διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resources management) και εσωτερική υποδομή (firm instructure).

(Παπαδάκης, 2012)

5.2.4 Από την Αλυσίδα Αξίας στον Αστερισμό Αξίας

Το 1993 οι Normank και Ramirez σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, χαρακτήρισαν τη θεωρία αλυσίδας αξίας ξεπερασμένη και ανέκδοτη να βρει εφαρμογή στη

σύγχρονη πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, την έκριναν περιοριστική ως προς την εφαρμογή της, διότι βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο της γραμμικής, διαδοχικής και προς μία μόνο κατεύθυνση σύνδεσης των μερών του αγαθού, όπου η αξία δεν δημιουργείται, παρά προστίθεται σε κάθε βήμα αυτής της γραμμής παραγωγής.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τα μοντέλα μιας βιομηχανικής οικονομίας, στα οποία βασίζεται και η αλυσίδα αξίας, κάθε επιχείρηση έχει μια αλυσίδα αξίας, που δέχεται εισροές από τους προμηθευτές, προσθέτει σε αυτές τις εισροές αξία και τις περνά στον επόμενο κρίκο της αλυσίδας. Η αξία προστίθεται λοιπόν διαδοχικά, ξεκινώντας από τους προμηθευτές μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση, η σημασία της στρατηγικής συνίσταται στη σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στην αλληλουχία αυτή. Οι δύο συγγραφείς, αντίθετα, υποστηρίζουν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία.

Ενώ λοιπόν ένα μέρος της αξίας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία αντανακλά τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα προκειμένου αυτό να διατεθεί και να παραχθεί, ένα άλλο μέρος αυτής της αξίας καθορίζεται από το πώς το προϊόν μπορεί να χρησιμεύσει σε αυτόν που το αποκτά ή τι μπορεί να κάνει με αυτό ο αγοραστής τους. Λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη ως προς το τι έλαβε χώρα μέχρι το προϊόν να φτάσει στα χέρια του, ενώ αντίθετα επικεντρώνεται στο τι μπορεί να επιτύχει με την απόκτησή του. Οι ίδιοι ερευνητές εκφράζουν τη γνώμη ότι οι δύο μοναδικές πηγές που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις, ή διαφορετικά, οι ικανότητες μιας επιχείρησης και οι πελάτες.

Η αξία δημιουργείται μέσα από τη συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος, που μοιάζει με αστερισμό αξίας και όχι απλά με αλυσίδα αξίας. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες και πελάτες. Το κύριο στρατηγικό καθήκον όλων αυτών είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς και ο βασικός στρατηγικός στόχος τους είναι η δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου συν-ταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

Για παράδειγμα, η τεχνική της αλυσίδας αξίας αποτυγχάνει να συλλάβει την πολυπλοκότητα των ρόλων και των σχέσεων στο επιχειρηματικό σύστημα της ΙΚΕΑ. Η ΙΚΕΑ δεν τοποθετείται ώστε να προσθέσει αξία σε κάποιο σημείο της προκαθορισμένης

ακολουθίας δραστηριοτήτων. Αντίθετα, προσπαθεί συστηματικά να ξανά-ανακαλύψει την αξία και το επιχειρηματικό σύστημα που τη μεταφέρει, για ένα σύνολο οικονομικών παραγόντων. Οι συμφωνίες καταμερισμού των εργασιών και συν-παραγωγής, που προσφέρει η επιχείρηση σε πελάτες και προμηθευτές, παρακινούν και τους δύο να δουν την αξία από μια νέα οπτική, με έναν νέο τρόπο, με τον οποίο οι πελάτες γίνονται επίσης προμηθευτές (χρόνου, εργασίας, πληροφοριών και μεταφοράς), οι προμηθευτές είναι επίσης πελάτες (των τεχνικών υπηρεσιών της ΙΚΕΑ) και η ΙΚΕΑ δεν είναι τόσο ένας λιανοπωλητής όσο το κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό υπηρεσιών, αγαθών κλπ, που δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και εξασφαλίζει από και για τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της.

Η διαφορά που υπάρχει σε αυτό το νέο είδος αξίας είναι ότι η αξία έχει γίνει πιο πυκνή. Αυτό συμβαίνει καθώς όλο και περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας εμπεριέχονται σε μια μόνο συγκεκριμένη προσφορά (offering). Η νέα λογική της αξίας έχει τρεις στρατηγικές συνέπειες:

- Αφού πλέον η αξία εμφανίζεται σε πολύπλοκους αστερισμούς, ο στόχος της επιχείρησης δεν είναι τόσο να κάνει κάτι που να έχει αξία για τον αγοραστή όσο είναι να παρακινήσει τους πελάτες να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη πυκνότητα και να δημιουργήσουν αξία για τους εαυτούς της.
- Το πρωταρχικό στρατηγικό καθήκον μιας εταιρείας είναι πλέον η αναδιαμόρφωση των σχέσεων της και των επιχειρηματικών συστημάτων. Καθώς οι δυνητικές προσφορές (offerings) γίνονται περισσότερο πολύπλοκες και ποικίλες, τόσο πιο απαραίτητες γίνονται και οι σχέσεις για την παραγωγή αυτών
- Η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα κατανόησης ολόκληρου του συστήματος που δημιουργεί αξία. Μια εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει το πώς θα λειτουργεί το σύστημα, να διανείμει τους ρόλους, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες, να κάνει τον πελάτη τον τελικό κριτή της επιτυχίας ή αποτυχίας και τέλος να δημιουργήσει έναν διάλογο με τους πελάτες της, ώστε να καλύπτει τις εκάστοτε ανάγκες τους.

Προκειμένου να δημιουργήσουν αξία οι εταιρείες, δεν αρκεί να κάνουν έξυπνες μόνο τις προσφορές τους, αλλά και τους πελάτες τους (contentmarketing). Για να γίνει αυτό

απαιτείται από μια επιχείρηση συνεχής επανεκτίμηση και επανασχεδιασμός των ικανοτήτων και των σχέσεων, ώστε να δημιουργεί τα συστήματά της που δημιουργούν αξία, ευέλικτα, επίκαιρα, και ευαίσθητα στις ανάγκες των πελατών. Ο διάλογος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών εξηγεί την επιβίωση και επιτυχία κάποιων εταιρειών και την παρακμή και αποτυχία άλλων.

(Παπαδάκης, 2012) , (Norman&Ramirez, 1993)

5.2.5 ΘΕΣγάλα : Το Κεντρικό Αστέρι Ενός Αστερισμού

Αξίας

Τελικά τι ακριβώς είναι η αξία και πώς μπορεί να προστεθεί σε ένα προϊόν; Η απάντηση κάθε φορά μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την πλευρά του ενδιαφερόμενου. Ο μέτοχος θα ενδιαφερθεί για την χρηματιστηριακή αξία ενός προϊόντος και θα την εκτιμήσει ανάλογα με την απόδοση που θα έχει στα χρήματα που ενδεχομένως θα επενδύσει. Η εταιρεία επενδύοντας πόρους και ικανότητες θα διαθέσει στην αγορά ένα προϊόν, του οποίου η αξία θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το συνολικό κόστος παραγωγής του, ώστε να εξασφαλίσει την επιτυχία της. Από την πλευρά του ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ως αξία την ενδεχόμενη διαφοροποίηση του προϊόντος, το οικονομικό όφελος λόγω χαμηλού κόστους και το επίπεδο ανταπόκρισης στις ανάγκες του.

Δεδομένων των παραπάνω, ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, αποτελεί ένα εκπληκτικό παράδειγμα επιχείρησης, που με τον τρόπο δραστηριοποίησής του έχει αλλάξει τα δεδομένα στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Η ικανότητα διατήρησης των τιμών των προϊόντων του σε χαμηλότερα επίπεδα από των ανταγωνιστών του, είναι αποτέλεσμα του συστηματικού επαναπροσδιορισμού των ρόλων και των σχέσεων του συνεταιρισμού με το «οικοσύστημα» που τον περιβάλλει, έτσι ώστε να δημιουργείτε αξία από και προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οικοσυστήματος.

Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τη σχέση του συνεταιρισμού με τους καταναλωτές, ο ΘΕΣγάλα δεν προσφέρει απλά χαμηλές τιμές, αλλά εισάγει μια καινοτομική διάσταση στον καταμερισμό των ρόλων, όπου θέτει την ακόλουθη συνθήκη: Από τη μεριά του υπόσχεται να διαθέτει ποιοτικά προϊόντα σε σταθερά χαμηλές τιμές, εφόσον οι καταναλωτές αναλάβουν να εκτελέσουν κάποιες διεργασίες, οι οποίες παραδοσιακά γίνονται από τους κατασκευαστές ή τους λιανοπωλητές, τη συσκευασία του προϊόντος και

την προσωπική συναλλαγή για την πληρωμή. Αυτές οι διεργασίες έχουν διαφοροποιηθεί με τη χρήση των αυτόματων πωλητών. Πλέον ο καταναλωτής εμπλέκεται σε μια δραστηριότητα συν-δημιουργίας και αυτοεξυπηρέτησης απολαμβάνοντας ένα προϊόν που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του σε χαμηλή τιμή, μέσα από μια πρωτόγνωρη για αυτόν διεργασία. Ο συνεταιρισμός από την πλευρά του, δεν επωμίζεται τα κόστη συσκευασίας, ενώ καταφέρνει να διατηρεί χαμηλότερες τιμές τη στιγμή που απουσιάζει κάποιος λιανέμπορος. Η αξία που δημιουργείται για τα προϊόντα σε αυτή την περίπτωση είναι αμφίδρομη, ενώ και οι δύο πλευρές απολαμβάνουν οφέλη από αυτήν.

Ο συνεταιρισμός κάνει πιο εύκολη και απλοποιεί τη συνεισφορά των καταναλωτών, παρέχοντας στο δίκτυο των αυτόματων πωλητών του τα υλικά για τη συσκευασία του γάλακτος, ανάλογα με τις ανάγκες του καταναλωτή, ενώ παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τον τρόπο χρήσης των μηχανημάτων. Απώτερος στόχος είναι να κατανοήσουν οι πελάτες ότι ο ρόλος τους δεν είναι να καταναλώνουν αξία, αλλά να τη δημιουργούν. Έτσι επιδιώκει να παρακινήσει τους πελάτες να κάνουν με ευκολία κάποια πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει, καθιστώντας ικανή την εκτέλεση από τους ίδιους των δικών τους δραστηριοτήτων αξίας.

Για να παρακινηθούν οι πελάτες όμως, θα πρέπει πρώτα να παρακινηθούν οι προμηθευτές. Ο ΘΕΣγάλαέχει ως προμηθευτές τους παραγωγούς-μέλη του. Αυτό πρακτικά σημαίνει δύο πράγματα. Αρχικά ως μέτοχοι (συνεταιριστική μερίδα) απαιτούν την αξιοπρεπή δραστηριοποίηση του συνεταιρισμού και την ανάπτυξη των λειτουργιών του σε ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα ως κτηνοτρόφοι-παραγωγοί επιδιώκουν τη διάθεση του συνόλου των προϊόντων στην αγορά, σε ανταγωνιστικές τιμές. Με λίγα λόγια στοχεύουν σε κτηνοτροφικές παραγωγές υψηλής αποδοτικότητας με μειωμένα κόστη παραγωγής, ώστε να προσθέσουν αξία στο προϊόν του.

Από τη μεριά του ο συνεταιρισμός αντιλαμβανόμενος τη σημασία της συνεισφοράς των παραγωγών στη δημιουργία αξίας για τα προϊόντα του, βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό τους προσφέροντας πληροφορίες και τεχνογνωσία για την αύξηση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους της. Συγκεκριμένα έχει αναλάβει πρωτοβουλίες όπως : η γενετική βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου των μελών, η βελτίωση της τεχνικής και οικονομικής διαχείρισης των εκμεταλλεύσεων των μελών, η δημιουργία κτηνιατρικού φαρμακείου, αλλά και η επίτευξη συνεργιών με συμβολαιακή γεωργία για εξασφάλιση φθηνών ζωοτροφών. Συνεπώς, η αξία δημιουργείται και από τις δύο πλευρές, με αντίστοιχα πολλαπλά οφέλη.

Τέλος συμβολή στη δημιουργία αξίας έχουν και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Ο ΘΕΣγάλα με τις συνεχείς επενδύσεις και τις συνέργιες που πραγματοποιεί, δίνει τόνωση στις τοπικές οικονομίες δημιουργώντας θέσεις εργασίας ή αναθέτοντας καθήκοντα και υπηρεσίες. Συνέπεια αυτού είναι η πολύπλευρη συνεισφορά στην παραγωγή των προϊόντων, τα οποία προσφέρονται στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι ο συνεταιρισμός δίνει αξία στα προϊόντα του επενδύοντας στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

Οι αμφίδρομες σχέσεις συνεργασίας και η αλληλεπίδραση όλων των μελών στην τελική συν-διαμόρφωση των προϊόντων είναι τα στοιχεία που προσδίδουν προστιθέμενη αξία. Ο συνεταιρισμός παίζει το ρόλο του κεντρικού αστεριού στον αστερισμό αξίας που δημιουργείται, ελέγχοντας και κατευθύνοντας τη ροή των δραστηριοτήτων προς όφελός του, με γνώμονα την επίτευξη των στόχων του.

5.3 Στρατηγική Ανάλυση

5.3.1 Το Διαμάντι της Στρατηγικής

Ο ορισμός της στρατηγικής των επιχειρήσεων θεωρείται ένα από τα δυσκολότερα θέματα από τους ακαδημαϊκούς αλλά και από στελέχη εταιρειών. Σύμφωνα με τον κύριο Παπαδάκη «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders)».

Παρόλα αυτά δεν παύει να αληθεύει το γεγονός ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων αισθάνονται μια σύγχυση γύρω από το τι πραγματικά σημαίνει στρατηγική για την επιχείρησή τους. Σε αυτό έχει συμβάλει τόσο ο οικονομικός τύπος, ο οποίος χρησιμοποιεί τον όρο της στρατηγικής με διαφορετική έννοια, αλλά και οι ακαδημαϊκοί, καθένας από τους οποίους δίνουν διαφορετικό ορισμό.

Το πολύ δύσκολο αυτό θέμα προσεγγίζουν δύο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί του τομέα της στρατηγικής διοίκησης, οι καθηγητές Hambrick και Fredrickson. Σύμφωνα με τους δύο καθηγητές κάθε αποτελεσματική στρατηγική αποτελείται από πέντε συστατικά. Αυτά

δημιουργούν το διαμάντι της στρατηγικής και αποτελούν τις απαντήσεις σε πέντε κρίσιμα ερωτήματα:

1. Σε ποια πεδία δράσης – επιχειρηματικές δραστηριότητες θέλει να έχει παρουσία η εταιρεία; Βασική υποχρέωση των στελεχών που χαράζουν τη στρατηγική είναι η επιλογή του πεδίου δράσης ή του είδους των δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιθυμούσαν να έχει παρουσία η επιχείρησή τους.

2. Πώς θα αποκτήσει παρουσία σε αυτά τα πεδία δράσης (τρόποι / οχήματα υλοποίησης – vehicles); Εδώ οι επιλογές είναι πολλές. Για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισέλθει σε έναν νέο τομέα δραστηριότητας μέσω ίδιας επένδυσης, εξαγοράς, συγχώνευσης ή ακόμα και μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας.

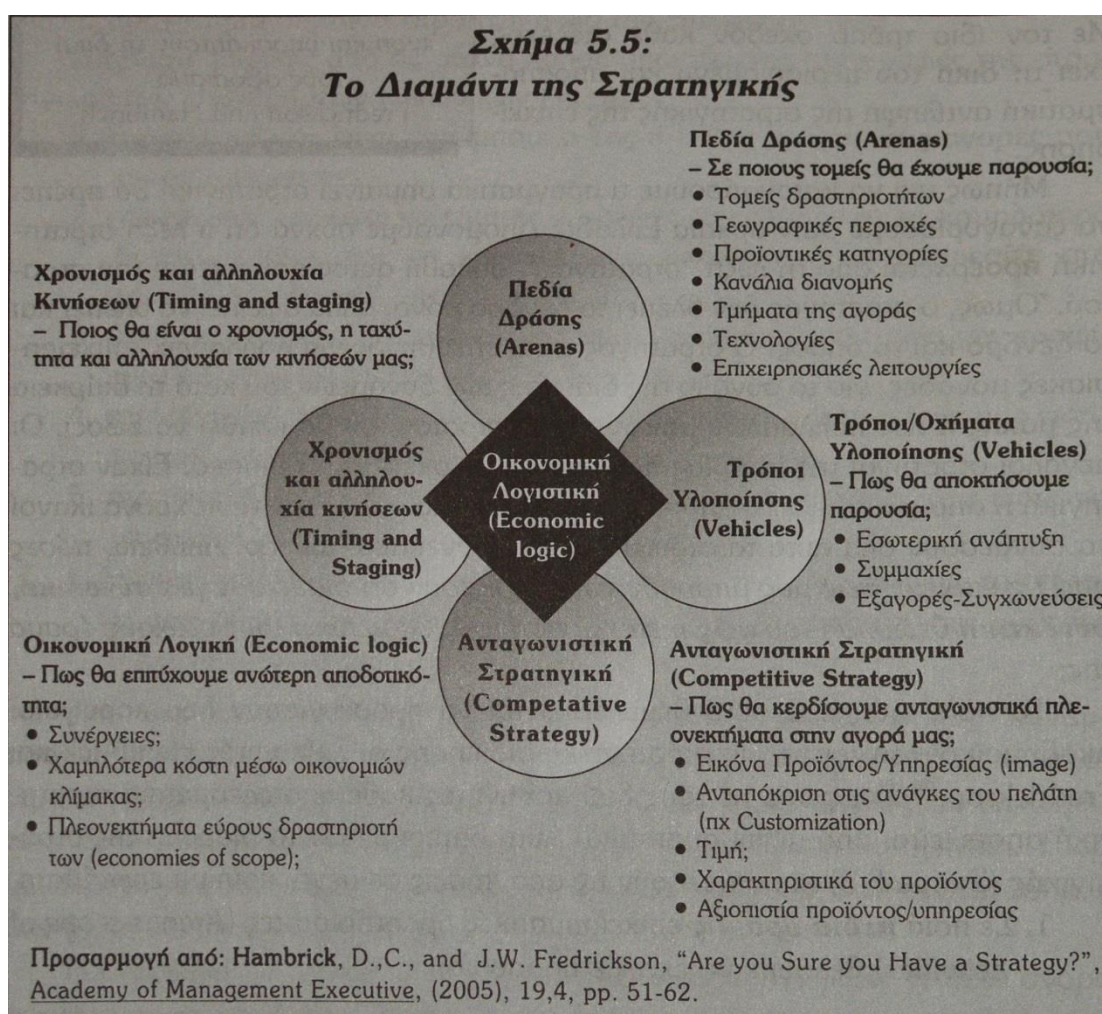
3. Στα πεδία δράσης που έχει παρουσία ποια είναι η ανταγωνιστική στρατηγική (δηλαδή με ποιο τρόπο επιχειρεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές); Δεν αρκεί απλά να επιλεγθούν τα πεδία δραστηριοποίησης και ο τρόπος εισόδου σε αυτά. Το βασικό ερώτημα είναι πως θα αποκτηθούν μερίδια από τους ανταγωνιστές. Τι διαφορετικό θα προσφέρει η εταιρεία έναντι των άλλων ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά.

4. Ποιος ο χρονισμός των κινήσεων, δηλαδή τόσο η ταχύτητα όσο και η αλληλουχία των κινήσεων στρατηγικής (Timing); Οι προηγούμενες τρεις κατηγορίες αποφάσεων αποτελούν την ουσία της στρατηγικής, αλλά χωρίς πολύ συγκεκριμένες αποφάσεις που αφορούν τον χρονισμό των κινήσεων αυτών τίποτα δεν μπορεί να υλοποιηθεί. Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποιες στρατηγικές κινήσεις θα γίνουν πρώτα και ποια θα είναι η αλληλουχία των κινήσεων. Εξυπακούεται ότι εδώ δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας, αλλά απαιτείται η κρίση των στελεχών.

5. Ποια η οικονομική λογική του όλου επιχειρηματικού μοντέλου που διαμορφώνεται μέσα από τις προηγούμενες τέσσερις επιλογές (economic logic); Όλο αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο που χτίζει μια επιχείρηση μέσω των αποφάσεων στις τέσσερις προηγούμενες παραμέτρους οφείλει να έχει μια οικονομική λογική. Οφείλει να οδηγεί την επιχείρηση σε ανώτερους ρυθμούς κερδοφορίας και ανάπτυξης έναντι των

ανταγωνιστών. Μεγάλης σημασίας είναι η ολοκλήρωση των πιο πάνω παραμέτρων σε ένα ενιαίο και συνεκτικό σύνολο, στο οποίο κάθε μια παράμετρος να υποστηρίζει τις άλλες, και όλες μαζί να δημιουργούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της στρατηγικής για αρκετές επιχειρήσεις είναι ότι σπάνια τα στελέχη βλέπουν συνολικά τα πιο πάνω στοιχεία. Συνήθως τα περισσότερα στελέχη διερευνούν μία ή δύο από τις πέντε παραμέτρους, χωρίς να συνυπολογίζουν τις άλλες. Όμως η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από την επιτυχία σε όλες τις παραμέτρους.



Τέλος, το γεγονός ότι μια επιχείρηση αποφασίζει συνετά για τις πέντε παραμέτρους της στρατηγικής της είναι μόνο η αρχή μιας επίπονης διαδικασίας. Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω της οργάνωσης, των συστημάτων, των ικανοτήτων των ανθρώπων της και του στυλ διοίκησης της επιχείρησής τους. Αν τα

παραπάνω στοιχεία δεν υπολογίζουν τη στρατηγική, τότε αυτή θα αποτύχει και δεν θα είναι πρόβλημα της ίδιας της στρατηγικής, αλλά του τρόπου που αυτή υλοποιείται μέσα από λάθος συστήματα, οργάνωση και ικανότητες.

Η απάντηση στα πέντε αυτά ερωτήματα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια συνολική και συνεκτική στρατηγική. Εξυπακούεται ότι για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να απαντήσει σε τρία βασικά ερωτήματα:

1. Πού θέλει να οδηγηθεί η επιχείρηση στο μέλλον (όραμα, αποστολή, στρατηγική πρόθεση) και ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση;
3. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (αλυσίδα αξίας, θεμελιώδεις ικανότητες, οργανωτικές δομές, συστήματα, κουλτούρα κλπ);

(Παπαδάκης, 2012)

5.3.1 Παρουσίαση των Στρατηγικών του ΘΕΣγάλα

Το μοντέλο του διαμαντιού της στρατηγικής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες παραμέτρους και μεταβλητές που απαιτούνται για την ολοκληρωμένη και συνεκτική παρουσίαση της στρατηγικής, που υλοποιεί ο συνεταιρισμός. Αναλυτικά :

5.3.1.1 Πεδία Δράσης – Εύρος Δραστηριοτήτων (Arenas)

5.3.1.1.1 Τομείς Δραστηριοτήτων

Ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα , η διάθεση των προϊόντων που παράγουν τα μέλη του γίνεται με δύο τρόπους. Αρχικά, μέσω νομικά κατοχυρωμένων συμφωνιών (συμβόλαια) προμηθεύει με γάλα εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Τα συμβόλαια προασπίζουν τα συμφέροντα των παραγωγών παρέχοντάς τους εγγυημένη τιμή πώλησης του γάλακτος και χρόνο πληρωμής, αλλά και των βιομηχανιών μέσω της εγγυημένης ποιότητας πρώτης ύλης και τη μείωση σε μεταφορικά και άλλα κόστη. Ο δεύτερος τρόπος αφορά τη διάθεση μέρους της παραγόμενης ποσότητας απευθείας στους καταναλωτές μέσω αυτόματων πωλητών

γάλακτος. Το δίκτυο των αυτόματων πωλητών έχει αναπτυχθεί σε τρεις πόλεις, τη Λάρισα, τη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα, με τον αριθμό τους να φτάνει μέχρι στιγμής τα 52 σημεία πώλησης. Υπολογίζεται ότι από τους 120 τόνους ημερήσιας παραγωγής γάλακτος περίπου 70 τόνοι προορίζονται για τις γαλακτοβιομηχανίες, ενώ οι υπόλοιποι 50 για τη δημιουργία των προϊόντων στους αυτόματους πωλητές.

5.3.1.1.2 Κατηγορίες Προϊόντων

Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται μέσω των αυτόματων πωλητών ποικιλία γαλακτοκομικών προϊόντων. Ειδικότερα, στην κατηγορία του γάλακτος, παρέχονται πλήρες, ελαφρύ και σοκολατούχο γάλα. Για τον εφοδιασμό του φρέσκου γάλακτος παρέχονται γυάλινα και πλαστικά μπουκάλια, ενώ το σοκολατούχο είναι συσκευασμένο και έτοιμο για κατανάλωση. Στην κατηγορία των τυροκομικών προϊόντων παρέχονται γραβιέρα τριμμένη ή σε κομμάτι, ημίκληρο κίτρινο τυρί σε φέτες ή σε κομμάτι και λευκό αγελαδινό τυρί. Πρόσφατα ο συνεταιρισμός έκανε την είσοδό του και στην αγορά γιαουρτιού, με τη δημιουργία του ενός νέου κωδικού, του στραγγιστού γιαουρτιού. Τόσο τα τυροκομικά προϊόντα, όσο και το γιαούρτι είναι ήδη συσκευασμένα μέσα στους αυτόματους πωλητές. Ταυτόχρονα, ο ΘΕΣγάλα πραγματοποίησε άνοιγμα και στο επαγγελματικό κανάλι με τη δημιουργία επαγγελματικών συσκευασιών 5 και 10 λίτρων φρέσκου γάλακτος. Οι πωλήσεις των προϊόντων από τους αυτόματους πωλητές αποτελούν το 20% του συνολικού τζίρου, με το γάλα να συνεισφέρει κατά 65% και τα υπόλοιπα προϊόντα με ποσοστό 35%.

5.3.1.1.3 Τμήματα της Αγοράς - Τεχνολογίες

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα συγκαταλέγονται στα βασικά είδη διατροφής και ανήκουν στα προϊόντα ευκολίας (convenient products). Απευθύνονται στο σύνολο του καταναλωτικού κοινού ανεξαρτήτως ηλικίας, με εξαίρεση ειδικές κατηγορίες, όπως βρέφη ή άτομα με ιδιαίτερα διατροφικά προβλήματα (πχ δυσανεξία στη λακτόζη). Τα μηχανήματα αυτόματων πωλητών είναι εύκολα στη χρήση τους, η οποία υποστηρίζεται με αναλυτικές οδηγίες χρήσης και τηλεφωνική εξυπηρέτηση για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος παρουσιαστεί. Ταυτόχρονα στα σημεία πώλησης βρίσκονται αντιπρόσωποι του συνεταιρισμού, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες και βοήθεια για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

5.3.1.2 Τρόποι Υλοποίησης (Vehicles)

Από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας του, ο συνεταιρισμός ακολουθεί μια στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης με συνεχιζόμενες επενδύσεις κεφαλαίων σε πολλές κατευθύνσεις.

Αρχικά λόγω της φύσης του, ο συνεταιρισμός ακολουθεί στρατηγική καθετοποίησης τόσο προς τα πίσω όσο και προς τα εμπρός. Η προς τα πίσω καθετοποίηση επιτρέπει τον έλεγχο και την προστασία της ποιότητας της πρώτης ύλης και κατ'επέκταση των παραγόμενων προϊόντων. Ταυτόχρονα εξασφαλίζει το πλεονέκτημα της σταθερής παραγωγής με χαμηλότερα κόστη, ενώ χτίζει φραγμούς πρόσβασης στην πρώτη ύλη για τους ανταγωνιστές. Για την υποστήριξη της παραγωγής της πρώτης ύλης, ο συνεταιρισμός επενδύει στην λειτουργία νέων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων. Σε αυτές συγκαταλέγονται τα προγράμματα γενετικής βελτίωσης του ζωικού κεφαλαίου των μελών, η βελτίωση της τεχνικής και οικονομικής διαχείρισης των εκμεταλλεύσεων των μελών και η δημιουργία κτηνιατρικού φαρμακείου για τη διαφύλαξη της υγείας του ζωικού κεφαλαίου των μελών. Η καθετοποίηση προς τα εμπρός περιλαμβάνει την εμπορική δραστηριοποίηση του συνεταιρισμού, η οποία γίνεται με τη διάθεση των προϊόντων του τόσο μέσω των αυτόματων πωλητών, αλλά και μέσω της προμήθειας πρώτης ύλης σε εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες.

Μία ακόμη στρατηγική που έχει υιοθετηθεί από το συνεταιρισμό είναι η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς. Ο ΘΕΣγάλα προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα του σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή υλοποιείται με τη δημιουργία σημείων πώλησης σε νέες γεωγραφικές περιοχές, με τη μέχρι στιγμής δραστηριότητα να λαμβάνει μέρος σε τρεις πόλεις. Ταυτόχρονα στις περιοχές που ήδη δραστηριοποιείται, ο συνεταιρισμός εξαπλώνει τη λειτουργία τους με τη αύξηση των σημείων πώλησης. Η στρατηγική υποστηρίζεται από τον καινοτόμο τρόπο διάθεσης των προϊόντων, που ουσιαστικά αποτελεί νέο κανάλι διανομής γαλακτοκομικών προϊόντων. Σκοπός της στρατηγικής είναι η απόκτηση μεριδίων αγοράς από τους ανταγωνιστές και η αύξηση των πωλήσεων του συνεταιρισμού.

Όπως υποστηρίζουν στελέχη του συνεταιρισμού, μακροπρόθεσμος στόχος είναι η δημιουργία ενός διευρυμένου δικτύου καταστημάτων που θα απορροφά το 100% της παραγωγής, ώστε να διευρυνθεί η γεωγραφική κάλυψη διάθεσης των προϊόντων του και να απορροφά το 100% της παραγόμενης γαλακτοπαραγωγής των μελών. Χαρακτηριστικό είναι ότι υπάρχουν σχέδια για την αύξηση των καταστημάτων στην Αττική και της διάθεσης περιορισμένης ποσότητας προϊόντων μέσω της αλυσίδας λιανικής COOP, σε μικρές πόλεις

της Θεσσαλίας, όπου δεν μπορούν λόγω πληθυσμιακών χαρακτηριστικών να εγκατασταθούν αυτόματοι πωλητές.

Επιπρόσθετα, ο ΘΕΣγάλα ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ο συνεταιρισμός προσθέτει συνεχώς νέα προϊόντα στα ήδη υπάρχοντα (productproliferation) εμπλουτίζοντας τη γκάμα που διαθέτει. Μακροπρόθεσμος στόχος του συνεταιρισμού είναι η μετατροπή των καταστημάτων του σε μικρές γαλακτοκομικές γωνίες, 24ωρης λειτουργίας, στις γειτονιές των πόλεων. Σύντομα αναμένονται δύο νέα προϊόντα, το στραγγιστό γιαούρτι με χαμηλά λιπαρά, αλλά και ένα νέο τυρί κρέμα (creamcheese) με χαμηλά λιπαρά.

Στα πλαίσια της συνεχιζόμενης ανάπτυξης και της επίτευξης των στόχων εντάσσεται και η ολοκλήρωση της ιδιόκτητης μονάδας επεξεργασίας και εμφιάλωσης γάλακτος. Η μονάδα βρίσκεται στη Λάρισα, ενώ το ύψος της επένδυσης ανέρχεται στα 3.000.000 ευρώ, η συνολική ενίσχυση της οποίας ανέρχεται σε 1.200.000 ευρώ, ήτοι ποσοστό 40% του ενισχυόμενου κόστους και χορηγείται με τη μορφή της επιχορήγησης. Μέσω αυτής της επένδυσης η πρώτη παστερίωση του γάλακτος πραγματοποιείται στην ιδιόκτητη μονάδα η οποία στη συνέχεια τροφοδοτεί τα μηχανήματα αυτόματων πωλητών.

5.3.1.3 Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)

Στις περισσότερες περιπτώσεις η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει, ώστε να κερδίσει μερίδια στην αγορά που δραστηριοποιείται. Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα στηρίζει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασιζόμενος στις θεμελιώδεις του ικανότητες.

Ο συνεταιρισμός ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, επιδιώκοντας να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων του και ταυτόχρονα προσφέροντάς τα στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή. Ο ΘΕΣγάλα εκμεταλλεύεται την προνομιακή του πρόσβαση σε πρώτες ύλες και καταφέρνοντας την εξασφάλιση χαμηλού κόστους παραγωγής δημιούργησε οικονομίες κλίμακας. Έτσι βρίσκεται σε θέση να παρέχει τα προϊόντα του σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, ενώ διατηρεί την άριστη ποιότητά τους. Χαρακτηριστικό του ηγέτη κόστους, συνήθως, είναι ότι διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2012).

Ταυτόχρονα, ο συνεταιρισμός υιοθετεί την ανταγωνιστική στρατηγική της διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Η πηγή της διαφοροποίησης δεν εντοπίζεται τόσο στα χαρακτηριστικά των προϊόντων του, όσο στην πρωτοτυπία διάθεσής τους. Η δημιουργία του καινοτόμου καναλιού διάθεσης των προϊόντων του μέσω των αυτόματων πωλητών χαρακτηρίζεται επιτυχημένη σε αρκετά επίπεδα. Η εμπλοκή των καταναλωτών στη συν-δημιουργία των προϊόντων τους παρακινεί να δημιουργήσουν αξία για τον εαυτό τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πιστοί καταναλωτές οι οποίοι διαφημίζουν από μόνοι τους τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού (brandloyalty, brandadvocates).

Συνδυάζοντας τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές, ο ΘΕΣγάλα έχει καταφέρει να αποκτήσει σημαντικά μερίδια αγοράς. Η επιτυχία του συνεταιρισμού θεωρείται αδιαμφισβήτητη στις τοπικές αγορές που δραστηριοποιείται (τα μερίδια αγοράς στη Λάρισα υπολογίζονται στο 50-60%). Μάλιστα η συνεχιζόμενη ανάπτυξή του στην αγορά της Αθήνας τον καθιστά ρυθμιστή της μελλοντικής εξέλιξης του κλάδου.

5.3.1.4 Χρονισμός και Αλληλουχία Κινήσεων (Timing and Staging)

Οι επιλογές του χρονισμού των κινήσεων στρατηγικής είναι ένας παράγοντας που συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Ο χρόνος λήψης αποφάσεων και η επιλογή της κατάλληλης χρονικής περιόδου για την υλοποίηση της στρατηγικής περιβάλλει και επηρεάζει δυναμικά την έκβαση των αποτελεσμάτων.

Ο ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε στις αρχές του 2011. Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του περιόρισε τις δραστηριότητές του στην οργάνωση των παραγωγών-μελών και στην προσπάθεια επίτευξης συμφωνιών για τη διάθεση της παραγωγής τους στις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Σκοπός ήταν η εξασφάλιση ρευστότητας και των απαιτούμενων κεφαλαίων για τη περαιτέρω ανάπτυξή του.

Έτσι το 2013 δημιούργησε τα πρώτα καταστήματα αυτόματων πωλητών στην πόλη της Λάρισας. Η θετική ανταπόκριση των καταναλωτών οδήγησε στην ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων στην πόλη και έθεσε τα θεμέλια για την επέκταση των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού στη Θεσσαλονίκη δύο χρόνια αργότερα. Η αύξηση των σημείων πώλησης συνδυάστηκε με την ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου προϊόντων και οδήγησε τον συνεταιρισμό στην αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση της κερδοφορίας του.

Η συνέχεια ήταν ακόμη πιο εντυπωσιακή. Το 2016 εγκαινιάστηκε η νέα, ιδιόκτητη μονάδα παστερίωσης και εμφιάλωσης γάλακτος ενώ συνεχίστηκε η επέκταση των

δραστηριοτήτων και στην Αθήνα. Μέχρι σήμερα ο ΘΕΣγάλα φροντίζει να εδραιώσει τη θέση του στις τοπικές αγορές και να αυξάνει τη γκάμα των προϊόντων του.

Η επιτυχία για το σωστό χρονισμό των στρατηγικών κινήσεων οφείλεται τόσο στην κρίση των στελεχών, όσο και στις τυχαίες ή απροσδόκητες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, το άνοιγμα στην αγορά της Αθήνας συνέπεσε με την απομάκρυνση της ΦΑΓΕ από την εγχώρια αγορά γάλακτος. Ακόμη πριν από τον ΘΕΣγάλα, λειτουργούσε ήδη στην περιοχή της Κυψέλης αυτόματος πωλητής γάλακτος του συνεταιρισμού αγελαδοτρόφων ανατολικής Πελοποννήσου. Παρόλα αυτά, ο ΘΕΣγάλα εκμεταλλεύτηκε την αδυναμία του ανταγωνιστή να δημιουργήσει περισσότερα από ένα καταστήματα με το να αποφασίσει για την αναγκαιότητα επίτευξης άμεσων αποτελεσμάτων και να εδραιωθεί στη συγκεκριμένη αγορά.

Γίνεται σαφές ότι, για τη διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχίας του συνεταιρισμού, η οργάνωση και υλοποίηση των στρατηγικών του κινήσεων οφείλουν να διέπονται από τον αντίστοιχα κατάλληλο χρονισμό.

5.3.1.5 Οικονομική λογική (Economic Logic)

Ο χρηματοοικονομικός είναι ο τελευταίος και ίσως σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τόσο τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων όσο και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το επιχειρηματικό μοντέλο οφείλει να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της εταιρείας και να την οδηγεί σε ανώτερους ρυθμούς κερδοφορίας και ανάπτυξης.

Στα πλαίσια της οικονομικής λογικής, ο ΘΕΣγάλα οφείλει να προγραμματίζει τις στρατηγικές του κινήσεις έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ευρωστία του. Η ύπαρξη ρευστότητας και κερδοφορίας πρέπει να περιβάλλουν τις στρατηγικές αποφάσεις και τις συνεχιζόμενες επενδύσεις. Μια επένδυση χρηματικών πόρων δεν εγγυάται τη σίγουρη κερδοφορία. Για παράδειγμα, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός για τη δημιουργία της ιδιόκτητης μονάδας παστερίωσης δεν σταματά στην ολοκλήρωσή της. Τα στελέχη οφείλουν να προχωρήσουν στην αναλυτική κοστολόγηση ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος με σκοπό να εντοπίσουν και να περιορίσουν στο ελάχιστο τα κρυφά κόστη που εμπεριέχονται στην παραγωγική διαδικασία. Ταυτόχρονα γίνεται δυνατή η διεξαγωγή συμπερασμάτων, που αφορούν στον υπολογισμό της ποσότητας και της αναλογίας των παραγόμενων προϊόντων.

Με το ίδιο σκεπτικό ο συνεταιρισμός έχει αποφασίσει για το ποιες θα είναι οι δραστηριότητες που θα εκτελεί ο ίδιος και ποιες θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες(outsourcing). Έτσι ο ΘΕΣγάλα έχει αναθέσει την παραγωγή και τυποποίηση προϊόντων του σε εργοστάσια συνεργατών. Συγκεκριμένα το σοκολατούχο γάλα και το γιαούρτι παρασκευάζονται από το συνεταιρισμό Λαμίας, ενώ τα τυροκομικά προϊόντα από το εργοστάσιο του συνεταιρισμού Πιερίας.

Την ίδια στιγμή έχει εκχωρηθεί σχεδόν το σύνολο των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εταιρεία 3PL. Πιο συγκεκριμένα, οι εξωτερικοί συνεργάτες αναλαμβάνουν τη μεταφορά του φρέσκου γάλακτος από τις φάρμες στη μονάδα παστερίωσης, και από εκεί στα καταστήματα αυτόματων πωλητών στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Τα καταστήματα της Λάρισας εξυπηρετεί ιδιόκτητος στόλος οχημάτων του συνεταιρισμού. Ακόμη μέσα στις δραστηριότητες του εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, συμπεριλαμβάνεται και ο καθημερινός έλεγχος της πληρότητας και έκτακτος εφοδιασμών των δεξαμενών γάλακτος των καταστημάτων αυτόματων πωλητών.

Οι λόγοι που οδηγούν τον ΘΕΣγάλα στην εκχώρηση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες ποικίλουν. Ο πιο σημαντικός είναι τα πλεονεκτήματα κόστους. Οι εξωτερικοί συνεργάτες διαθέτουν εμπειρία και τεχνογνωσία για την εκτέλεση των διεργασιών που τους αναθέτονται, ενώ ο συνεταιρισμός διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζεται, χωρίς να δεσμεύει περιττά κεφάλαια. Ακόμη ο συνεταιρισμός, αφού δεν ασχολείται με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών που δίνονται έξω, μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε λειτουργίες που θεωρούνται θεμελιώδεις και μπορούν να του προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος στα πλαίσια της επίτευξης του στόχου της δημιουργίας συνεργιών με άλλους συνεταιρισμούς, ο ΘΕΣγάλα βρίσκεται σε θέση να επιλέξει τους συνεργάτες του για κάθε εξωτερική ανάθεση.

Μέσω της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών του, ο συνεταιρισμός καταφέρνει να μειώσει τα κόστη παραγωγής του. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας συνεργιών με άλλους συνεταιρισμούς και με σκοπό τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας ο ΘΕΣγάλα ανέπτυξε τη συμβολοιακή γεωργία και τη συνεργασία του με το Συνεταιρισμό Αγροτών Θεσσαλίας ΘΕΣγη. Έτσι ο ΘΕΣγάλα κατάφερε να χτίσει ισχυρές σχέσεις με καλλιεργητές, εξασφαλίζοντας κάθε χρόνο την αγορά ζωοτροφών για τα μέλη του σε σταθερή τιμή. Η συνεργασία αποφέρει αμοιβαία οφέλη στους παραγωγούς των δύο συνεταιρισμών και τους δίνει κίνητρο για τη συνέχιση της παραγωγής.

Ασφαλέστερα συμπεράσματα για την χρηματοοικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού και για το κατά πόσο πετυχημένη είναι η οικονομική λογική που διέπει τις στρατηγικές του κινήσεις θα προκύψουν από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών του καταστάσεων.

Κεφάλαιο 6

6.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

6.1.1 Εισαγωγή

Οι λογιστικές διαδικασίες τηρούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης αλλά και τρίτων ενδιαφερομένων, αυτών δηλαδή που επιθυμούν να γνωρίζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, αλλά δεν έχουν πρόσβαση στα λογιστικά της βιβλία. Οι ενδιαφερόμενοι αυτοί μπορούν να αντλήσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, που αποτελούν το τελικό προϊόν της χρηματοοικονομικής λογιστικής και δημοσιεύονται, ώστε το ευρύ κοινό να έχει άμεση πρόσβαση.

Οι κυριότερες χρηματοοικονομικές καταστάσεις μέσα από τις οποίες ο ενδιαφερόμενος χρήστης μπορεί να σχηματίσει ολοκληρωμένη εικόνα για την οικονομική μονάδα είναι:

1. Ισολογισμός
2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
3. Πίνακας Διάθεσης των Αποτελεσμάτων
4. Προσάρτημα
5. Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Οι χρήστες των λογιστικών πληροφοριών, εκτός της διοίκησης της οικονομικής μονάδας, είναι οι τρίτοι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση, όπως: οι διοικήσεις ανταγωνιστικών οικονομικών μονάδων, τα πιστωτικά ιδρύματα, οι διάφορες κρατικές υπηρεσίες, οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι εργαζόμενοι στις οικονομικές μονάδες. (Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007)

6.1.2 Ο Ισολογισμός

Για να γίνει κατανοητή η έννοια του ισολογισμού, θα πρέπει να αναλυθεί πρώτα η έννοια της βασικής λογιστικής ισότητας. Η βασική λογιστική ισότητα βασίζεται στην απλή σκέψη ότι σε κάθε οικονομική μονάδα τα μέσα δράσης, τα οποία διαθέτει, υποχρεωτικά πρέπει να ισούνται με τις πηγές προέλευσής τους. Μέσα δράσης θεωρούνται τα μέσα που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση, με την άμεση ή έμμεση βοήθεια των οποίων πραγματοποιεί οικονομικές πράξεις στην αγορά, δηλαδή τα κτίρια, τα μηχανήματα, τα έπιπλα, τα αποθέματα, τις απαιτήσεις, τις καταθέσεις όψεως, τα μετρητά του ταμείου της και άλλα (Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007).

Ο ισολογισμός, σα μία φωτογραφία, δίνει την οικονομική εικόνα της επιχείρησης σε δεδομένη ημέρα σε δεδομένη στιγμή. Ονομάζει ενεργητικό (assets) όλους τους πόρους μιας εταιρείας, παθητικό (liability) όλες τις υποχρεώσεις, και ίδια κεφάλαια (equity) όλες τις επενδύσεις του ιδιοκτήτη. Η εταιρεία χρησιμοποιεί όλα τα στοιχεία του ενεργητικού της, συμπεριλαμβανομένων των εισπρακτέων λογαριασμών, των εμπορευμάτων και του εξοπλισμού, για την παραγωγή ή την αγορά αγαθών προς πώληση ή για την παροχή υπηρεσιών. Τα στοιχεία του ενεργητικού μιας εταιρείας χρηματοδοτούνται από τα στοιχεία του παθητικού της (που λέγονται και υποχρεώσεις) καθώς και από τα ίδια κεφάλαια του ιδιοκτήτη (που λέγονται και καθαρή θέση ή, απλώς, ίδια κεφάλαια).

Μια απλή εξίσωση αντιπροσωπεύει τη βασική δομή του ισολογισμού:

Ενεργητικό – Παθητικό = Καθαρή Θέση

Αυτή η εξίσωση βοηθά τους τρίτους ενδιαφερομένους να κατανοήσουν τις συνεχείς αλλαγές στην οικονομική δομή της επιχείρησης. Επειδή η εξίσωση πρέπει πάντα να ισοσκελίζεται, η αλλαγή στο ένα σκέλος πρέπει να αντισταθμίζεται από αντίστοιχη αλλαγή στο ίδιο ή στο άλλο σκέλος, ώστε να διατηρείται η ισοσκελίση. Κατά τη μελέτη του ισολογισμού, πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι η κατανομή του ενεργητικού, του παθητικού και των ιδίων κεφαλαίων στον ισολογισμό μιας εταιρείας εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, τον οικονομικό κλάδο και τις διοικητικές αποφάσεις της εταιρείας (Ruth, 2003).

6.1.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ως αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως απεικονίζει τα έσοδα μιας εταιρείας από τις πωλήσεις και τα

κόστη από τη διεξαγωγή των επιχειρήσεών της. Κατά τη σύνταξη καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως έννοιες λογιστικής δεδουλευμένων αποτελεσμάτων χρήσεως για να συνδυάσουν τα έσοδα με τα έξοδα για κάποια συγκεκριμένη περίοδο (συνήθως 12 μήνες). Οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως μπορεί επίσης να συντάσσονται χρησιμοποιώντας μία ταμειακή μέθοδο, η οποία αναγνωρίζει το εισόδημα μόλις ληφθεί και τα έξοδα μόλις πληρωθούν σε μετρητά. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως ονομάζεται και κατάσταση κερδών και ζημιών ή λογαριασμών εσόδων-εξόδων.

Οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως αποτελούνται από τα έσοδα και έξοδα. Όταν τα έσοδα υπερβαίνουν τα έξοδα, οι εταιρείες είναι αποδοτικές. Επειδή οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως αποτελούν δείκτες της ικανότητας μιας εταιρείας να μετατρέπει τις πηγές της σε ταμειακές ροές χρήματος, οι δανειστές θεωρούν τις καταστάσεις αυτές σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αποδοτικότητας της εταιρείας. Τα καθαρά κέρδη (net profit) μιας εταιρείας είναι το βασικό στοιχείο των ταμειακών ροών χρήματος για την πληρωμή των πιστωτών (κεφαλαίου και τόκων). Ως εκ τούτου, η ανάλυση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως μιας εταιρείας αποτελεί βασικό παράγοντα στην απόφαση του δανειστή να επεκτείνει την πίστωση.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι εξαιρετικής σημασίας για κάθε εξέταση επειδή παρουσιάζει τις πωλήσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση της ύπαρξης μιας εταιρείας, και τα κέρδη, που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (αποδοτικότητα) μιας εταιρείας. Η καταχώρηση και ποσόστωση των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως του παρελθόντος μιας εταιρείας διευκολύνει τις συγκρίσεις με το χρόνο καθώς και με τους μέσους όρους του οικονομικού κλάδου. Οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως μπορούν να παρουσιαστούν ως ποσοστά επί των καθαρών πωλήσεων. Πριν ξεκινήσει μία σε βάθος εξέταση των εσόδων και εξόδων μιας εταιρείας, ο δανειστής θα πρέπει ήδη να έχει κατανοήσει καλά το είδος των εργασιών με τις οποίες ασχολείται η εταιρεία καθώς και την αγορά, συμπεριλαμβανομένης της ευαισθησίας σε οικονομικούς κύκλους, της εποχικότητας και των κύκλο ζωής των προϊόντων (Ruth,2003).

6.2 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών

6.2.1 Γενικά

Η πιο σημαντική ίσως πηγή πληροφοριών για τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι οι βασικές λογιστικές καταστάσεις, δηλαδή ο ισολογισμός και τα αποτελέσματα χρήσης. Σκοπός του αναλυτή είναι να μπορέσει να αναλύσει την παρελθούσα πορεία και την παρούσα κατάσταση μιας εταιρείας και κυρίως, και όσο είναι αυτό δυνατόν, να εξαγάγει συμπεράσματα για τη μελλοντική πορεία της με βάση τις καταστάσεις αυτές.

Στην ανάλυση των λογιστικών στοιχείων χρησιμοποιούνται συχνά οι λεγόμενοι χρηματοοικονομικοί δείκτες (αριθμοδείκτες). Οι δείκτες αυτοί αποτελούν προσπάθεια να συμπυκνωθούν πολλές οικονομικές παράμετροι σε έναν αριθμό, διαιρώντας, πολλαπλασιάζοντας, προσθέτοντας και αφαιρώντας στοιχεία των βασικών λογιστικών καταστάσεων. Η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων με τη χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί αξιολόγηση της οικονομικής θέσης και των προοπτικών μιας επιχείρησης. Το είδος αυτό της ανάλυσης παρέχει μια σημαντική μέθοδο ερμηνείας των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων στοιχείων των λογιστικών καταστάσεων. Η χρήση των αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης των επιχειρήσεων.

Πάντως, η ανάλυση με αριθμοδείκτες παρέχει μόνο ενδείξεις και είναι χρήσιμη για να αξιολογηθεί η οικονομική θέση και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, καθώς και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της τόσο διαχρονικά όσο και με άλλες επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι οι αριθμοδείκτες παρέχουν ενδείξεις, είναι περισσότερο χρήσιμοι μόνο αν εξετάζονται σε συνδυασμό με το γενικό περιβάλλον και τη θέση κάθε επιχείρησης. Πρωταρχικός σκοπός των αριθμοδεικτών είναι να εντοπίζονται οι περιοχές εκείνες που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση.

Ο τύπος της ανάλυσης που γίνεται με βάση τις λογιστικές καταστάσεις είναι δύο ειδών:

- Διεταιρική ανάλυση
- Διαχρονική ανάλυση

Η διεταιρική ανάλυση εξετάζει και συγκρίνει εταιρείες τη μία με την άλλη ή εταιρείες σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς, όπως το μέσο όρο του κλάδου που οι εταιρείες ανήκουν. Η διαχρονική ανάλυση από την άλλη πλευρά εξετάζει την πορεία μιας εταιρείας δυναμικά σε σχέση με το χρόνο. Το πώς δηλαδή εξελίσσονται τα στοιχεία της εταιρείας χρόνο με το χρόνο, εάν το έτος αποτελεί τη χρονική βάση για συγκρίσεις. Τέλος,

σε συνδυασμό, μπορεί να γίνει εξέταση μιας εταιρείας σε σύγκριση με μια άλλη ή άλλες δυναμικά σε σχέση με το χρόνο (Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007).

Οι κυριότερες κατηγορίες οικονομικών δεικτών που χρησιμοποιούνται στη χρηματοοικονομική ανάλυση με αριθμοδείκτες παρουσιάζονται στη συνέχεια.

6.2.2 Δείκτες Αποδοτικότητας

Με τους δείκτες αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, δηλαδή η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοίκησής της να παράγει κέρδη.

Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιείται το κριτήριο του κέρδους. Το κριτήριο αυτό όμως για να αποκτήσει ουσιαστική σημασία, πρέπει να συσχετιστεί και με άλλα μεγέθη που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Μια αύξηση των πωλήσεων με παράλληλη αύξηση των κερδών, για παράδειγμα, έχει οικονομική σημασία και είναι επιθυμητή, όχι όμως και μια αύξηση των κερδών για κάποιο λόγο που δεν σχετίζεται με τον σκοπό λειτουργίας της επιχείρησης. Εξ άλλου, οι μεταβολές στα κέρδη πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τα κεφάλαια που απασχολούνται για την πραγματοποίησή τους, αλλιώς τα μεμονωμένα μεγέθη έχουν μικρή σημασία.

Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι:

6.2.2.1 Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους βρίσκεται, αν διαιρεθούν τα μικτά κέρδη της χρήσης με τις καθαρές πωλήσεις και δείχνει το μικτό κέρδος που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ. Ο υπολογισμός αυτός είναι δυνατός μόνο αν η επιχείρηση δημοσιεύει το κόστος πωληθέντων.

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους.

Είναι όμως δυνατόν μια επιχείρηση να έχει θέσει σκόπιμα ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους, προκειμένου να επιτύχει αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή αύξηση των πωλήσεων ενός νέου προϊόντος της, ώστε να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά.

$$\text{Δείκτης Μικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μικτά Κέρδη Χρήσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$$

6.2.2.3 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες. Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους βρίσκεται, αν διαιρεθούν τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου.

Στα καθαρά λειτουργικά κέρδη δεν περιλαμβάνονται τυχόν μη λειτουργικά έσοδα και κέρδη, τα οποία όμως μπορεί να είναι σημαντικά και να επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό προκειμένου να υπολογιστεί ο παραπάνω αριθμοδείκτης χρησιμοποιούνται πολλές φορές τα καθαρά κέρδη της χρήσης, τα οποία προκύπτουν με την προσθήκη των διαφόρων εσόδων και την αφαίρεση των διαφόρων εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους είναι πολύ χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχείρησης στο προβλεπόμενο ύψος πωλήσεων και το ποσοστό καθαρού κέρδους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένοι αναλυτές λαμβάνουν υπόψη τους τα καθαρά λειτουργικά κέρδη πριν την αφαίρεση των αποσβέσεων, με το αιτιολογικό ότι διευκολύνονται έτσι οι συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν διαφορετική πολιτική αποσβέσεων.

$$\text{Δείκτης Καθαρού Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$$

6.2.2.4 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται από το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών λειτουργικών κερδών της χρήσης με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων δείχνει ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (πχ ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα), χωρίς όμως να μπορεί ο εξωτερικός αναλυτής να εντοπίσει το ή τα αδύνατα σημεία της από το συγκεκριμένο αριθμοδείκτη και μόνον.

Αντίθετα, ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί, πράγμα που μπορεί να οφείλεται ανάλογα στην επιτυχημένη διοίκησή της, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κλπ.

$$\text{Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

(Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007)

6.2.3 Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί ορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας και τη δυνατότητά της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναφέρονται στις σχέσεις των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων και των κυκλοφορούντων στοιχείων μιας επιχείρησης, τα οποία, εφόσον ρευστοποιηθούν σχετικά εύκολα, αποτελούν και τις πηγές κάλυψης αυτών των υποχρεώσεων.

Η ύπαρξη ρευστότητας σε μια επιχείρηση επιδρά σημαντικά στα κέρδη της, διότι, αν η παραγωγική της δυναμικότητα δεν μετατρέπεται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση σε κάποια στιγμή μπορεί να μην είναι σε θέση να πληρώσει ορισμένες από τις υποχρεώσεις της. Η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεών της θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της εμπιστοσύνης των συναλλασσομένων με αυτήν και πιθανώς την επιδείνωση της οικονομικής της κατάστασης και τη συρρίκνωση των κερδών της.

Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες που δείχνουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να πληρώνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που τυχόν παρουσιάζονται είναι:

6.2.3.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας υπολογίζεται, αν διαιρεθεί το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις τρέχουσες (βραχυπρόθεσμες) υποχρεώσεις. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το κυκλοφορούν ενεργητικό: (διαθέσιμο + απαιτήσεις + αποθέματα).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, τόσο καλύτερη από πλευράς ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης.

$$\text{Δείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

6.2.3.2 Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας

Ένας άλλος αριθμοδείκτης που μετρά τη ρευστότητα μιας επιχείρησης είναι ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας. Ο αριθμοδείκτης αυτός δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία που δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμα σε ρευστό. Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας υπολογίζεται, αν διαιρέσουμε το σύνολο των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων (διαθέσιμα + απαιτήσεις) με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης.

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία.

Η ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι, αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της.

$$\text{Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Ταχέως Ρευστοποιήσιμα Περιουσιακά Στοιχεία}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

(Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007)

6.2.4 Δείκτες δραστηριότητας

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για να εξεταστεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης στη χρήση των περιουσιακών της στοιχείων.

Γενικά, όσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των στοιχείων μιας επιχείρησης, τόσο αυτό είναι προς όφελός της. Η εντατική χρησιμοποίηση των στοιχείων μιας εταιρείας, και γενικά η δραστηριότητά της, ορίζεται συνήθως με τη μεταβλητή των πωλήσεων.

Η ερμηνεία των δεικτών δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, διότι οι πωλήσεις μιας επιχείρησης αναφέρονται σε τρέχουσες τιμές, ενώ τα περιουσιακά της στοιχεία, που σχετίζονται με τις πωλήσεις για να εκφράσουν την έννοια της δραστηριότητας, σε τιμές κτήσης οι οποίες, λόγω του υπάρχοντος πληθωρισμού, εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις χαμηλότερες των πραγματικών, εκτός αν έχει γίνει αναπροσαρμογή της αξίας τους σε τρέχουσες τιμές.

Τέλος, οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας είναι συνυφασμένοι με το βαθμό ρευστότητας μιας επιχείρησης και έτσι συμπληρώνουν τους αριθμοδείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας.

6.2.4.1 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων μπορεί να υπολογιστεί, αν διαιρεθεί η αξία των πιστωτικών πωλήσεων μιας επιχείρησης μέσα στη χρήση, με το μέσο όρο των απαιτήσεών της. Επειδή δεν υπάρχουν στοιχεία πολλές φορές για τις πιστωτικές πωλήσεις, καθώς και στοιχεία που αναφέρονται στο μέσο όρο των χορηγούμενων πιστώσεων, λαμβάνονται υπόψη οι καθαρές πωλήσεις της χρήσης και το σύνολο των απαιτήσεων, όπως εμφανίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων στο τέλος της χρήσης. Ειδικότερα, για την περίπτωση των απαιτήσεων είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο μέσος όρος των απαιτήσεων της αρχής και του τέλους της χρήσης, διότι οι απαιτήσεις, όπως εμφανίζονται στον ισολογισμό δηλαδή στο τέλος της χρήσης, δεν δίνουν

αντιπροσωπευτική εικόνα για το ύψος τους κατά τη διάρκεια της χρήσης. Για να υπάρξει μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα του μέσου όρου των απαιτήσεων, εφόσον υπάρχουν στοιχεία, είναι προτιμότερο ο υπολογισμός του μέσου όρου να αποτελεί το άθροισμα των απαιτήσεων στο τέλος κάθε μήνα και αυτό να διαιρείται με τον αριθμό των μηνών της χρήσης.

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Για να βρεθεί η μέση πραγματική διάρκεια δέσμευσης των κεφαλαίων μιας επιχείρησης από τους πελάτες της, διαιρείται το σύνολο των ημερών του έτους (365 ημέρες) με τον αριθμοδείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση είναι το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση αναμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι τη στιγμή που αυτή θα έχει μετατραπεί σε μετρητά. Το χρονικό αυτό διάστημα αφενός μετρά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης στην είσπραξη των απαιτήσεών της και αφετέρου εκφράζει την πιστωτική της πολιτική.

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνον διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο χρηματικό κόστος, αλλά διότι έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας, καθώς θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων} = \frac{\text{Αξία Πιστωτικών Πωλήσεων}}{\text{Μέσος Όρος Απαιτήσεων}}$$

6.2.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων βρίσκεται, αν διαιρεθούν το σύνολο των αγορών, εμπορευμάτων και άλλων προϊόντων, που έγιναν μέσα στη χρήση, με το μέσο ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης, με την προϋπόθεση όλες οι αγορές γίνονται με πίστωση.

Εάν διαιρεθεί ο αριθμός των ημερών του έτους (365 ημέρες) με τον αριθμοδείκτη ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, τότε βρίσκεται σε αριθμό ημερών το χρονικό διάστημα που οι υποχρεώσεις της επιχείρησης παραμένουν απλήρωτες.

Στην πράξη, επειδή το σύνολο των αγορών της χρήσης σπάνια δημοσιεύεται ή δεν δημοσιεύεται καθόλου, πολλοί αναλυτές χρησιμοποιούν αντί αυτού το κόστος πωληθέντων της χρήσης, αφού το προσαρμόσουν σύμφωνα με τα στοιχεία εκείνα που δεν συνεπάγονται πραγματική καταβολή μετρητών (π.χ. αποσβέσεις κ.ά.).

Εάν γίνει σύγκριση της ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων με την ταχύτητα εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και η πρώτη είναι μεγαλύτερη της δεύτερης, αυτό σημαίνει ότι οι υποχρεώσεις της επιχείρησης εξοφλούνται με βραδύτερο ρυθμό από όσο εισπράττονται οι απαιτήσεις της, άρα επιτυγχάνεται κάποιου μεγέθους χρηματοδότηση της επιχείρησης από τους πιστωτές της.

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων} = \frac{\text{Σύνολο Αγορών Χρήσης}}{\text{Μέσο Ύψος Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων}}$$

6.2.4.3 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να πωλεί τα αποθέματά της γρήγορα αποτελεί ένα ακόμα μέτρο του βαθμού χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων. Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων βρίσκεται, εάν διαιρεθεί το κόστος πωληθέντων προϊόντων ή εμπορευμάτων μιας επιχείρησης με το μέσο απόθεμα των προϊόντων της.

Αν δεν είναι γνωστό στον εξωτερικό αναλυτή το κόστος των πωληθέντων, τότε για τον υπολογισμό της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων χρησιμοποιείται η αξία των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν μέσα σε μια χρονική περίοδο.

Ως μέσο απόθεμα προϊόντων λαμβάνεται το μέσο μηνιαίο απόθεμα σε τιμές πώλησης. Στην περίπτωση που ένας τέτοιος υπολογισμός είναι δύσκολος, τότε λαμβάνεται ο μέσος όρος των αποθεμάτων αρχής και τέλους της χρήσης.

Επίσης, στα αποθέματα προϊόντων περιλαμβάνονται τόσο τα έτοιμα προϊόντα, όσο και οι πρώτες ύλες και τα προϊόντα που βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής.

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα μιας επιχείρησης, σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Αν διαιρέσουμε τον αριθμό των ημερών του έτους (365 ημέρες) με τον αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, τότε θα έχουμε σε αριθμό ημερών το χρόνο που παρέμειναν τα αποθέματα στην επιχείρηση μέχρις ότου πωληθούν ή αλλιώς τον αριθμό των ημερών που απαιτούνται, προκειμένου να ανανεωθούν τα αποθέματα της επιχείρησης.

Γενικά όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση.

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Μέσο Απόθεμα Προϊόντων}}$$

6.2.4.4 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η εταιρεία χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην εταιρεία σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Βέβαια, τα στοιχεία αυτού του δείκτη επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας, δηλαδή από το αν ακολουθείται πολιτική αυξανόμενης ή σταθερής απόσβεσης. Γενικότερα, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία.

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού} = \frac{\text{Κύκλος Εργασιών}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

(Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007)

6.2.5 Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης

Με τους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης εξετάζεται η σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων σε μια επιχείρηση για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός.

Η σπουδαιότητα της διάρθρωσης των κεφαλαίων απορρέει από την ουσιαστική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ιδίων και των δανειακών κεφαλαίων. Το χαρακτηριστικό των ιδίων κεφαλαίων είναι ότι δεν έχουν ορισμένο χρόνο επιστροφής ούτε εξασφαλισμένη απόδοση, δεδομένου ότι η διανομή ή όχι μερίσματος στους μετόχους εξαρτάται, εκτός από την κερδοφορία της επιχείρησης, από την απόφαση της διοίκησης και της γενικής συνέλευσης των μετόχων.

Αντίθετα, τα δανειακά κεφάλαια πρέπει να εξοφληθούν προσαυξημένα με τους τόκους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανεξάρτητα από την οικονομική θέση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της που απορρέουν από τη χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων (επιστροφή κεφαλαίων και πληρωμή τόκων), θα έχει ως συνέπεια να υποστούν μείωση τα ίδια κεφάλαιά της. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία των ξένων κεφαλαίων στο σύνολο των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, τόσο πιο χρεωμένη εμφανίζεται αυτή, ενώ τόσο μεγαλύτερες είναι οι σταθερές επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις της για την εξόφλησή τους.

Δύο αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται από τους αναλυτές, όταν εξετάζουν τη χρηματοοικονομική διάρθρωση μιας επιχείρησης, είναι ο αριθμοδείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια και ο αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων.

6.2.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά σε μια επιχείρηση τη διάρθρωση των κεφαλαίων της και τη δανειακή της επιβάρυνση, δείχνοντας το ποσό των περιουσιακών στοιχείων το οποίο χρηματοδοτείται από τους πιστωτές, σε σχέση με τα κεφάλαια που παρέχουν οι μέτοχοι. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης, τόσο περισσότερο η εταιρεία στηρίζεται για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών της στοιχείων στα ξένα κεφάλαια και τόσο λιγότερο στα δικά της.

6.2.5.2 Δείκτης κάλυψης τόκων

Ένας δεύτερος αριθμοδείκτης που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της μακροχρόνιας θέσης μιας επιχείρησης είναι ο αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων, ο οποίος υπολογίζεται, αν διαιρεθούν τα καθαρά κέρδη χρήσης, πριν από την αφαίρεση φόρων και τόκων, με το ύψος των καταβαλλομένων τόκων.

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά το βαθμό προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της επιχείρησης από τον κίνδυνο ενδεχόμενης μη καταβολής των τόκων των ξένων κεφαλαίων.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει τους τόκους της και τόσο μικρότερος ο κίνδυνος αθέτησης στην εξόφληση των υποχρεώσεών της. Ο εξεταζόμενος αριθμοδείκτης, σε συνδυασμό με τον αριθμοδείκτη δανειακών κεφαλαίων, παρέχει ένδειξη για το βαθμό και την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων από την επιχείρηση.

$$\text{Δείκτης Κάλυψης Τόκων} = \frac{\text{Κέρδη προ Φόρων και Τόκων}}{\text{Ύψος Καταβαλλομένων Τόκων}}$$

(Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007)

Κεφάλαιο 7

7.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

7.1.1 Μεθοδολογία των Αναλύσεων

Για την πραγματοποίηση των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκαν τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του συνεταιρισμού, τα οποία παρουσιάζονται στους ισολογισμούς και καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, για τα οικονομικά έτη 2012 έως 2015, τα οποία είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα του συνεταιρισμού. Η ανάλυση περιλαμβάνει την παρουσίαση των δεικτών ανά έτος, ενώ γίνεται σύγκριση με τους μέσους όρους των δεικτών των υπόλοιπων εταιρειών του κλάδου, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στην κλαδική έρευνα της ICAP για τα γαλακτοκομικά προϊόντα.

7.1.2 Βασικά μεγέθη ισολογισμού και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεων

Έτος	Σύνολο Ενεργητικού	Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων
2012	1.707.288,02 €	1.412.618,37 €
2013	5.609.434,15 €	4.531.417,05 €
2014	5.844.607,99 €	4.426.424,10 €
2015	7.323.413,60 €	4.928.112,10 €

Έτος	ΕΒΙΔΤΑ	Καθαρά κέρδη	Κύκλος εργασιών	Κόστος Πωληθέντων
2012	237.994,70 €	244.347,12 €	16.458.507,47 €	15.982.026,14 €
2013	773.795,92 €	773.607,88 €	23.044.851,07 €	21.153.640,06 €
2014	507.643,23 €	439.212,63 €	24.731.182,49 €	22.303.067,49 €
2015	223.559,81 €	37.332,28 €	23.144.809,26 €	19.217.346,47 €

7.2 Δείκτες Αποδοτικότητας

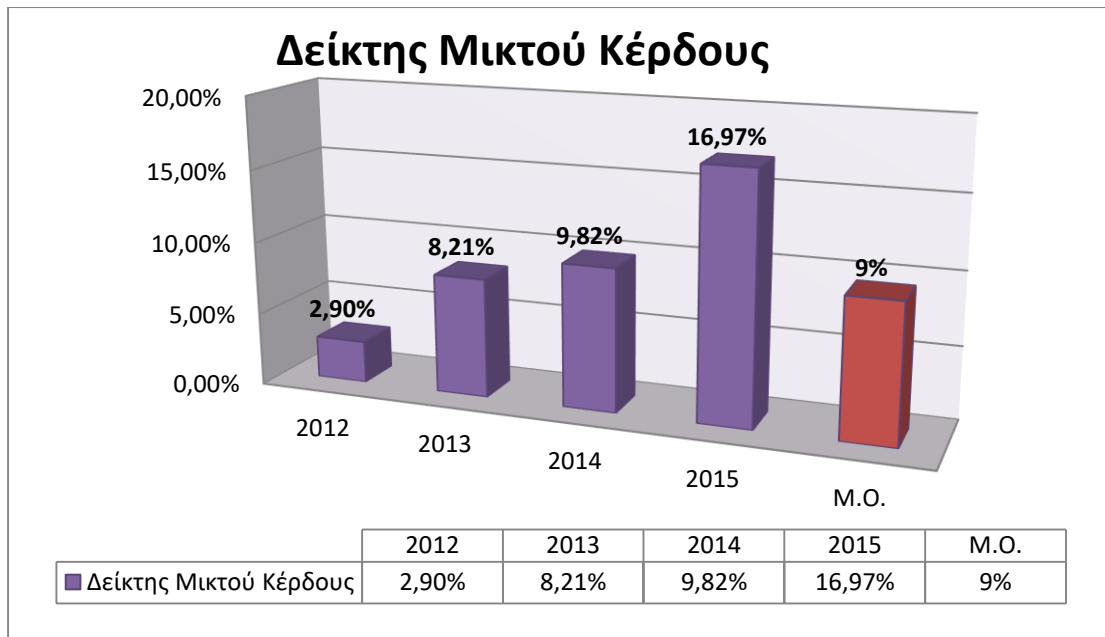
7.2.1 Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Μικτού Κέρδους
2012	2,90%
2013	8,21%
2014	9,82%
2015	16,97%
Μ.Ο.	9%

Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Έτσι, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους, τόσο καλύτερη από άποψης κερδών είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα μία αύξηση του κόστους των προϊόντων της (Νιάρχος, 2004).

Από τον πίνακα φαίνεται μια συνεχιζόμενη αύξηση του δείκτη με ανώτερη τιμή 16,97% το έτος 2015, ενώ ο μέσος όρος της τετραετίας ισούται με 9%, πολύ χαμηλότερος από το μέσο όρο του κλάδου, ο οποίος κατά την τελευταία πενταετία υπολογίζεται στο 23,6% (ICAP, 2015). Λόγω των συνεχόμενων επενδύσεων, αναμένεται μεγάλη αύξηση του κύκλου εργασιών για το 2016. Από τη στιγμή που η τιμολογιακή πολιτική για τα προϊόντα παραμένει αμετάβλητη, αύξηση του δείκτη μπορεί να επιτευχθεί με καλύτερη διαχείριση τόσο των λειτουργικών δαπανών όσο και με μείωση του κόστους πωληθέντων. Ταυτόχρονα, η συνεχιζόμενη αύξηση των μεριδίων αγοράς αλλά και η δημιουργία νέων προϊόντα αυξάνουν συνεχώς τα επίπεδα των πωλήσεων, με αποτέλεσμα ο δείκτης να μην σταθεροποιείται στα επίπεδα των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου.

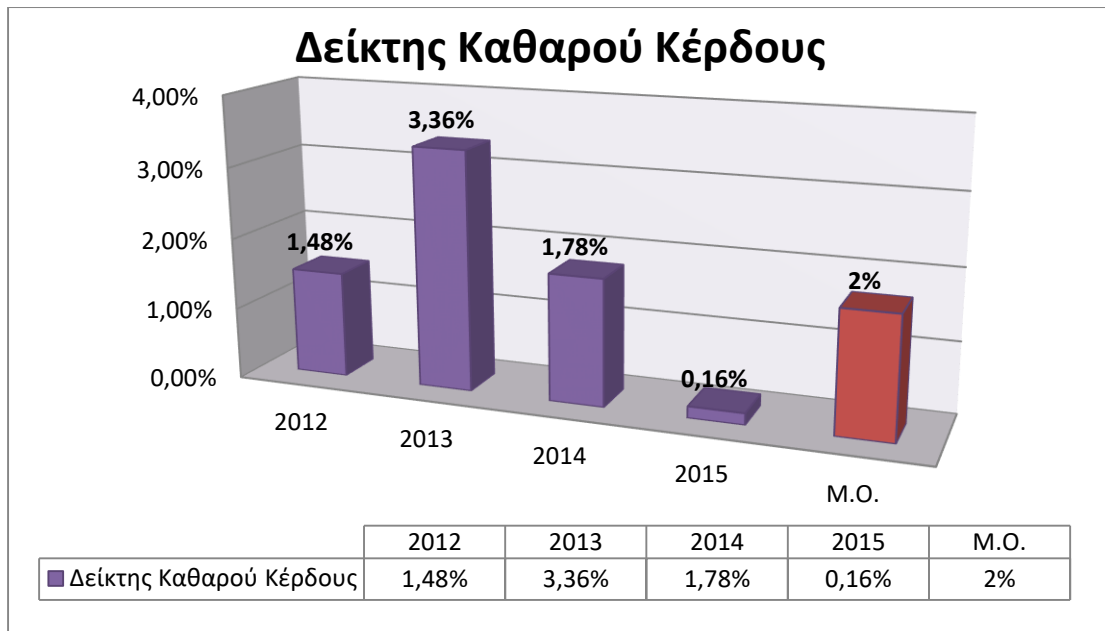


7.2.2 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Καθαρού Κέρδους
2012	1,48%
2013	3,36%
2014	1,78%
2015	0,16%
M.O.	2%

Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας και δραστηριοποίησης του συνεταιρισμού φαίνεται μια τάση συγκράτησης του δείκτη σε χαμηλά επίπεδα, με μέσο όρο τετραετίας 2%, τη στιγμή που στις επιχειρήσεις του κλάδου το ποσοστό αυτό είναι με τα βίας θετικό και διαμορφώθηκε την περασμένη πενταετία στο 0,2% (ICAP, 2015). Η μείωση που παρατηρείται μετά το οικονομικό έτος 2013, ενδεχομένως να οφείλεται στις συνεχιζόμενες επενδύσεις που πραγματοποιούνται. Πάντως, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων καθώς επίσης και η αύξηση του αριθμού των αυτόματων πωλητών αναμένεται να αυξήσουν τα καθαρά κέρδη του συνεταιρισμού και κατ' επέκταση και το ύψος του συγκεκριμένου δείκτη.



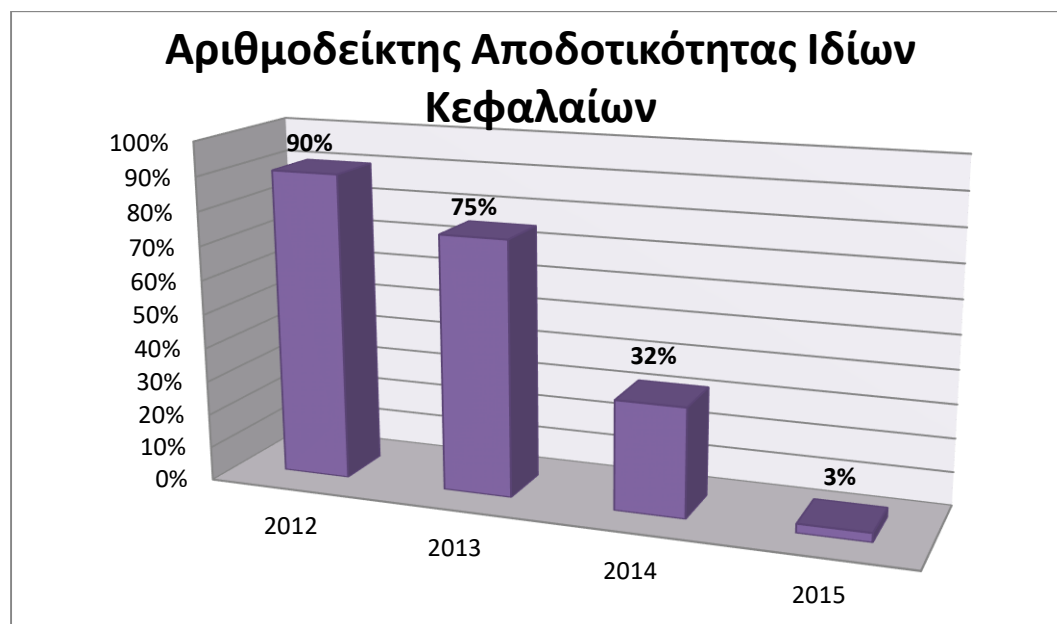
7.2.3 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων
2012	90%
2013	75%
2014	32%
2015	3%

Από τον πίνακα φαίνεται ότι η μεγάλη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού μειώθηκε σταδιακά με αποτέλεσμα να φτάσει στο 3% για το έτος 2015. Αυτό οφείλεται στους εξής λόγους: οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του δεν περιείχαν σημαντικές επενδύσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανάγκη μεγάλης χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια. Έτσι ο συνεταιρισμός στηρίχθηκε στο κεφάλαιο που μαζεύτηκε από τις συνεταιριστικές μερίδες για να καλύψει τα αρχικά λειτουργικά έξοδα, ενώ η εμπορική δραστηριότητα του εξασφάλιζε υψηλή κερδοφορία. Σταδιακά, λόγω των συνεχιζόμενων επενδύσεων, είτε για νέους αυτόματους πωλητές είτε για τη δημιουργία της μονάδας παστερίωσης οι ανάγκες χρηματοδότησης αυξήθηκαν, με αποτέλεσμα ο δείκτης να μειωθεί σημαντικά. Παρόλα αυτά, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων παραμένει υψηλότερη από αυτή του κλάδου, η οποία κυμαίνεται στο 2% για το έτος 2014 (ICAP, 2015), ένδειξη

θετική για τον τρόπο που η διοίκηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει τα κεφάλαια του συνεταιρισμού.



7.3 Δείκτες Ρευστότητας

7.3.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

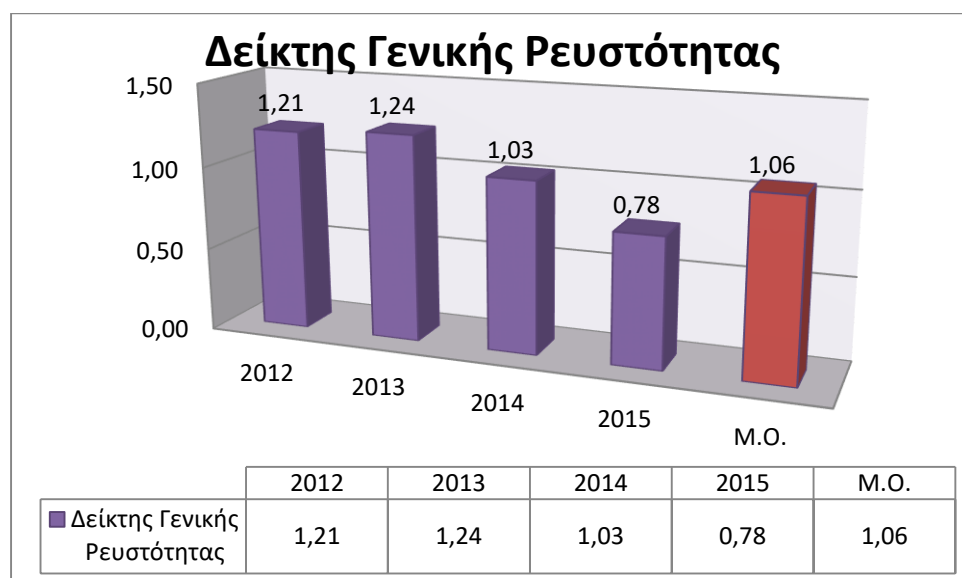
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας
2012	1,21
2013	1,24
2014	1,03
2015	0,78
Μ.Ο.	1,06

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας εταιρείας και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας εταιρείας τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η εταιρεία. Ένας δείκτης γύρω στο 2 θεωρείται ικανοποιητικός (Νιάρχος, 2004 και Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2005), ενώ όταν είναι μικρότερος της μονάδας η βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα της επιχείρησης δε θεωρείται ικανοποιητική (Αδαμίδης, 1998).

Στον πίνακα φαίνεται ότι ο δείκτης ακολουθεί μια πτωτική πορεία τα τελευταία χρόνια με μέσο όρο τετραετίας 1,06, τη στιγμή που στον κλάδο ο μέσος όρος του δείκτη είναι 1,83 την τελευταία πενταετία (ICAP, 2015). Ιδιαίτερα, τα τελευταία δύο οικονομικά έτη φαίνεται η επιβάρυνση που υπάρχει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του παθητικού, λόγω του τραπεζικού δανεισμού. Παρόλα αυτά, η τιμή αυτή θεωρείται αποδεκτή για έναν συνεταιρισμό, καθώς η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια στηρίζεται στις συνεταιριστικές μερίδες και σε κοινοτικές επιδοτήσεις.

Γενικά, στις μέρες μας η ρευστότητα θεωρείται ένα από τα κυριότερα ζητήματα για τις επιχειρήσεις, καθότι η αγορά λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης, λειτουργεί με αρκετά μεγάλες πιστώσεις. Ως εκ τούτου, αρκετές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και κατ' επέκταση δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.



7.3.2 Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας
2012	1,08
2013	1,23
2014	0,87
2015	0,74

Μ.Ο.

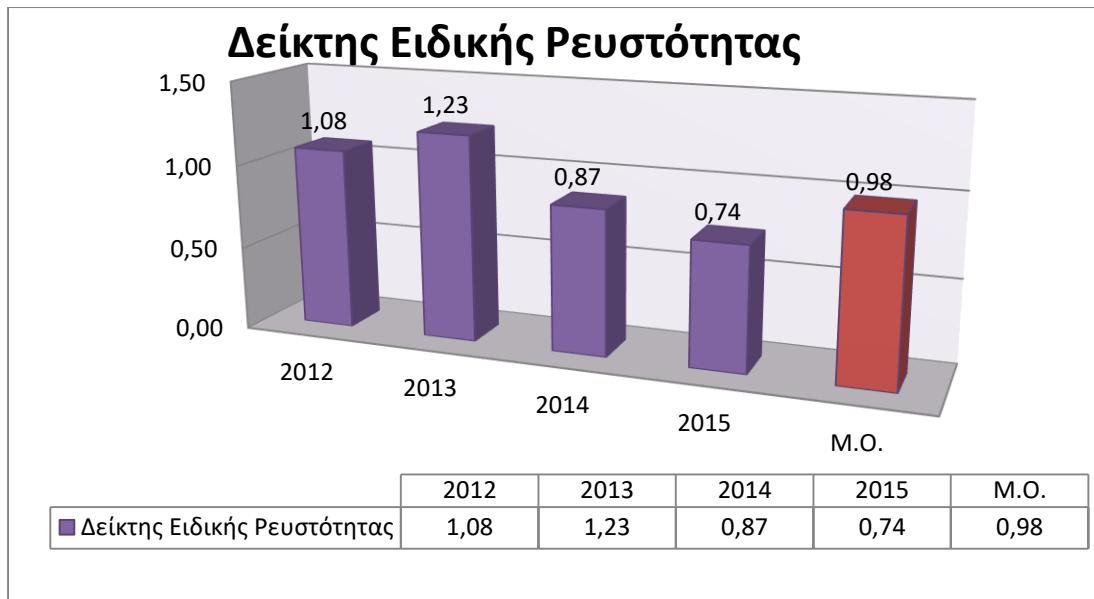
0,98

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας εμφανίζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται αμέσως στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά του ταμείου της και τους λογαριασμούς καταθέσεων όψεως των τραπεζών. Αποτελεί ένδειξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και το επίπεδό που, πρακτικά, πρέπει να βρίσκεται γύρω στη μονάδα (Αδαμίδης, 1998).

Είναι πιο αυστηρός από τον δείκτη γενικής ρευστότητας, εφόσον έχουν αποκλειστεί τα αποθέματα κατά τον υπολογισμό του (Κάντζος, 2002). Στόχος, δηλαδή, του δείκτη είναι να μετρήσει την ικανότητα της επιχείρησης να εξοφλεί τις υποχρεώσεις με χρήση των κατά τεκμήριο ευκολότερα ρευστοποιήσιμων στοιχείων της, αφού τα αποθέματα θεωρούνται δύσκολα ρευστοποιήσιμα.

Μεγάλη απόκλιση μεταξύ των δύο δεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας σημαίνει μεγάλα αποθέματα και μειωμένη ικανότητα αντιμετώπισης των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων (Μπέης, 2000).

Η πορεία που ακολουθεί ο δείκτης ειδικής ρευστότητας για τον συνεταιρισμό είναι αντίστοιχη αυτής του δείκτη γενικής ρευστότητας. Συγκεκριμένα μετά το 2013 ακολουθεί πτωτική τάση. Παρόλο που στον κλάδο ο μέσος όρος του δείκτη την τελευταία πενταετία υπολογίζεται στο 1,50 (ICAP, 2015) για το συνεταιρισμό υπολογίζεται στο 0,98. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι, θεωρητικά, τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία είναι ανεπαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις του συνεταιρισμού. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει άμεση εξάρτηση από τις μελλοντικές πωλήσεις των προϊόντων του για να εξασφαλιστεί επαρκής ρευστότητα και εφόσον αυτές μειωθούν θα είναι άμεση η ανάγκη δανεισμού.



7.4 Δείκτες δραστηριότητας

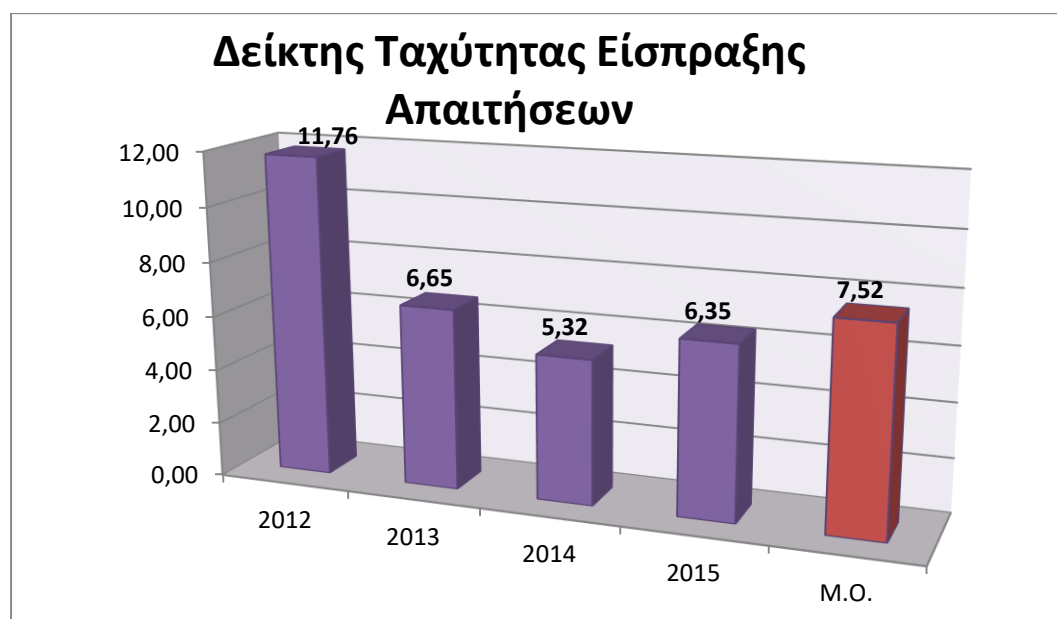
7.4.1 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων
2012	11,76
2013	6,65
2014	5,32
2015	6,35
M.O.	7,52

Γενικά ο δείκτης έχει σταθεροποιηθεί σε υψηλά επίπεδα με μέσο όρο στο 7,52, τη στιγμή που ο μέσος όρος του κλάδου βρίσκεται στο 2,65 (ICAP, 2015). Οι τιμές του δείκτη επηρεάζονται από την εμπορική πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Για να γίνει πιο κατανοητό, δείχνουν τον αριθμό ανακυκλώσεων των απαιτήσεων από πωλήσεις με πίστωση μέσα σε ένα χρόνο. Δηλαδή, πόσες φορές οι απαιτήσεις δημιουργούνται και ρευστοποιούνται μέσα σε ένα χρόνο. Από τις τιμές του δείκτη φαίνεται ότι ο χρόνος παραμονής των κεφαλαίων εκτός του συνεταιρισμού είναι γενικά μικρός. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα υπάρχοντα κεφάλαια να μπορούν να επενδυθούν κάπου αλλού με κάποια

επιπλέον απόδοση. Επίσης, σημαίνει μείωση του ρίσκου ζημιών από επισφαλείς πελάτες, οι οποίοι προσπαθούν να κερδίζουν χρόνο στις πληρωμές.

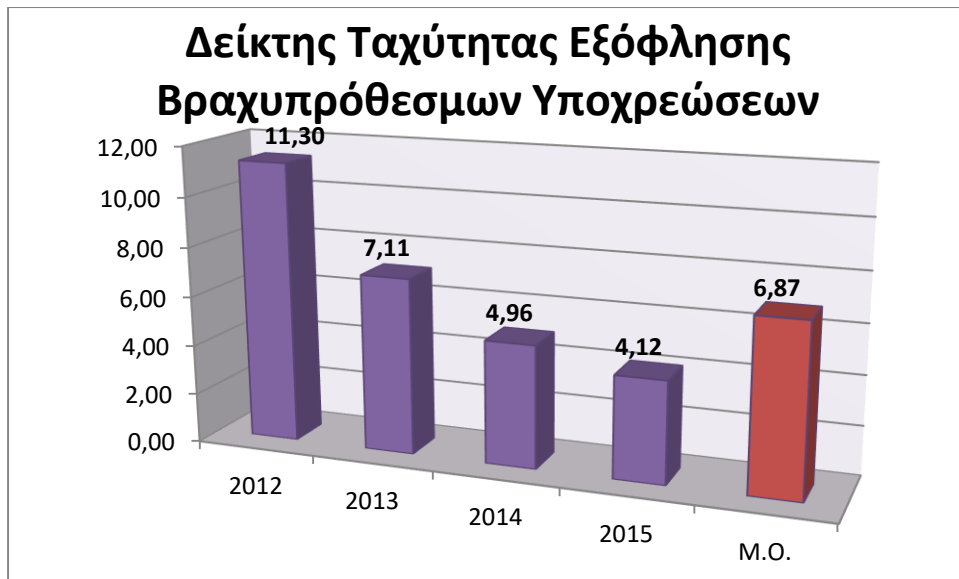


7.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

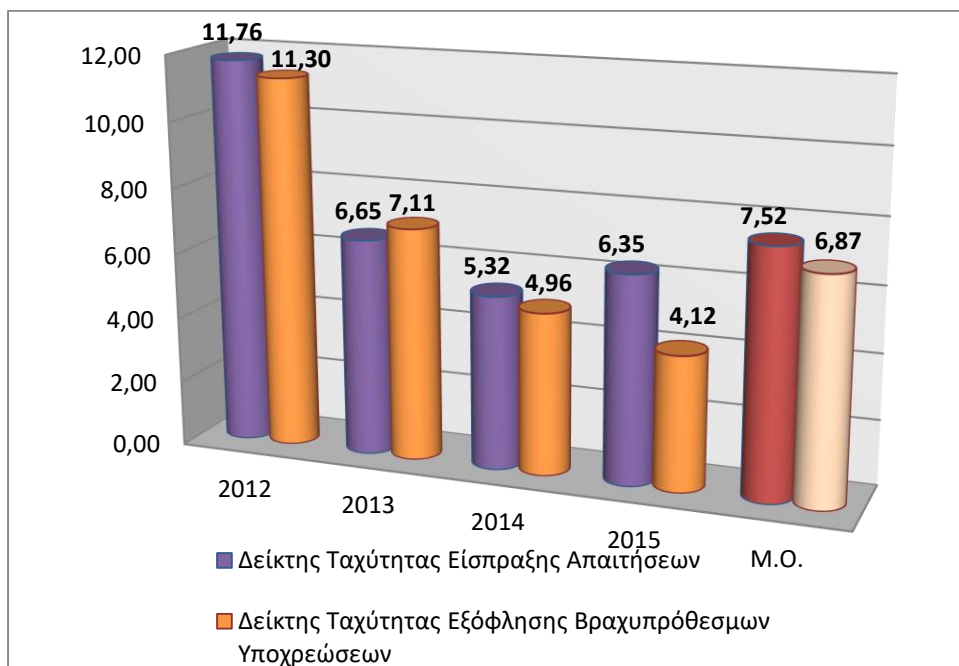
Έτος	Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων
2012	11,30
2013	7,11
2014	4,96
2015	4,12
M.O.	6,87

Από τον πίνακα φαίνεται μια τάση σταθεροποίησης του συγκεκριμένου δείκτη, με μέσο όρο τετραετίας 6,87. Την ίδια στιγμή η τιμή του δείκτη στον κλάδο υπολογίζεται την τελευταία πενταετία στο 2,81 (ICAP, 2015). Θεωρητικά αυτό θα ήταν ένας αρνητικός δείκτης για τον συνεταιρισμό, παρόλα αυτά για να γίνει πιο καθαρή η εικόνα της ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων πρέπει να γίνει σύγκριση με την αντίστοιχη της είσπραξης απαιτήσεων.



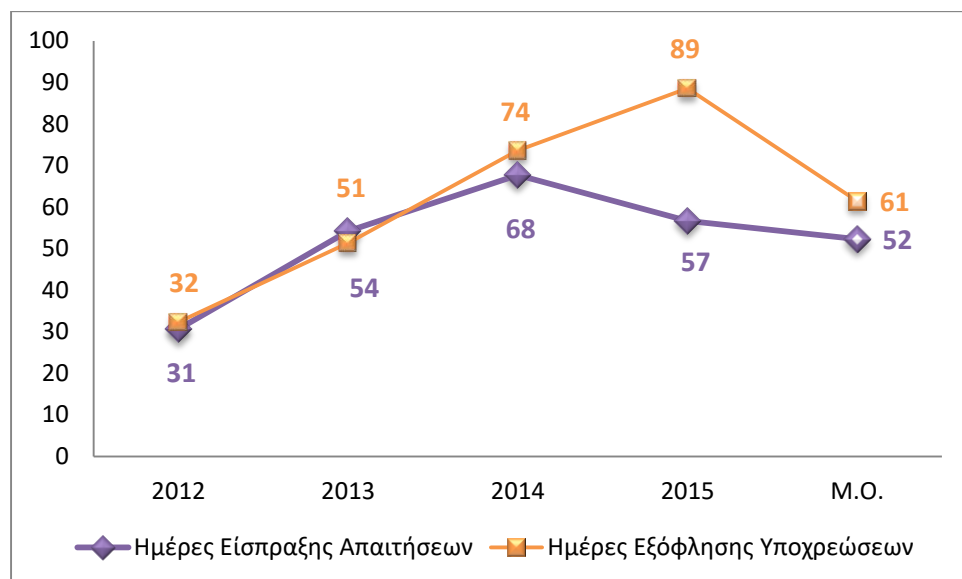
7.4.3 Σύγκριση αριθμοδεικτών είσπραξης απαιτήσεων & εξόφλησης υποχρεώσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στα γραφήματα.



Από τη σύγκριση των αριθμοδεικτών ανά έτος προκύπτει ότι ο συνεταιρισμός είναι σε θέση να εισπράττει πιο γρήγορα τις απαιτήσεις του παρά να πληρώνει τις υποχρεώσεις τους. Μάλιστα σε αντίθεση με τον κλάδο, όπου ο μέσος όρος της πενταετίας είναι αρνητικός για τις επιχειρήσεις με αναλογία δεικτών 2,65 προς 2,81 (ICAP, 2015), εμφανίζει και υψηλό αριθμό ανακύκλωσης των απαιτήσεων με αποτέλεσμα να μπορεί άμεσα να χρηματοδοτεί τις υποχρεώσεις από τις εισπράξεις.

Οι παραπάνω δείκτες παρουσιάζονται και σε αριθμό ημερών, όπως φαίνεται και στο γράφημα.



Τη στιγμή που ο μέσος όρος των δεικτών του κλάδου αντιστοιχεί σε 138 ημέρες προς 130 ημέρες για την είσπραξη και την πληρωμή (ICAP, 2015), πράγμα που δημιουργεί τεράστιο πρόβλημα ρευστότητας στις επιχειρήσεις, ο συνεταιρισμός εισπράττει τις απαιτήσεις του ανά 52 ημέρες, ενώ εξοφλεί τις υποχρεώσεις του ανά 61 ημέρες.

7.4.4 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων

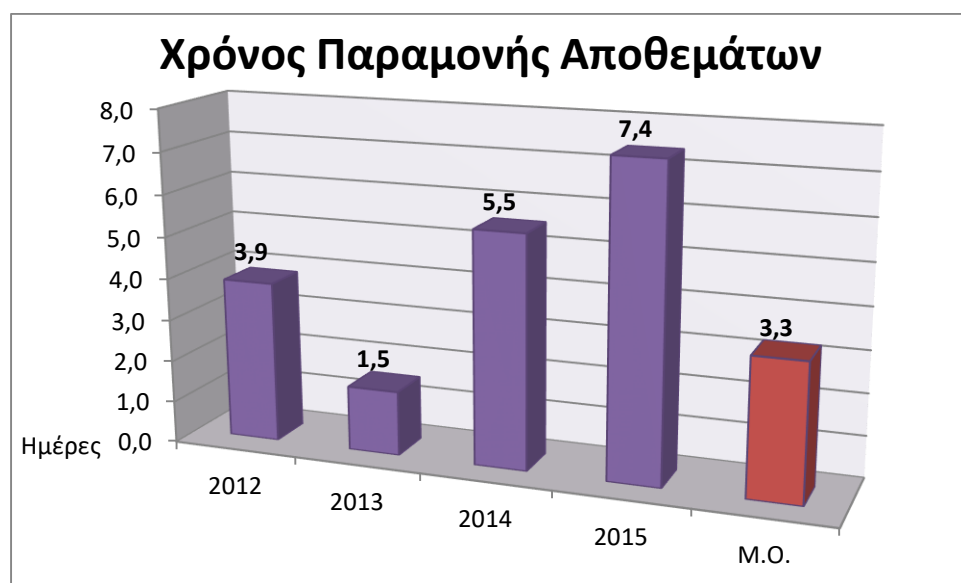
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων
2012	94,62
2013	236,00
2014	65,80
2015	49,34
M.O.	111,44

Οι τιμές του συγκεκριμένου δείκτη τείνουν να σταθεροποιηθούν σε αρκετά υψηλό επίπεδο, με μέσο όρο τετραετίας 111,44. Την ίδια στιγμή η τιμή του κλάδου βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα στο 6,18 (ICAP, 2015). Αυτό πρακτικά μπορεί να σημαίνει ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αργούς ρυθμούς πωλήσεων ή κατέχουν υψηλά αποθέματα, πράγμα που σημαίνει αυξημένα κόστη συντήρησής τους. Επίσης μπορεί να δικαιολογείται από την ύπαρξη προϊόντων με μεγάλη διάρκεια ζωής που δεν παράγει ο

συνεταιρισμός, όπως για παράδειγμα βούτυρο, κρέμα γάλακτος ή σαντιγί. Σε κάθε περίπτωση οι υψηλές τιμές του δείκτη δικαιολογούνται και από τα λόγια στελεχών της διοίκησης του συνεταιρισμού που υποστηρίζουν ότι καθημερινά πωλούνται όλα τα αποθέματα των αυτόματων πωλητών. Επίσης είναι γνωστό ότι τα γαλακτοκομικά προϊόντα, πόσο μάλλον το φρέσκο γάλα, αποτελούν προϊόντα με μεγάλο γύρισμα αποθεμάτων.

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται ο δείκτης σε ημέρες.

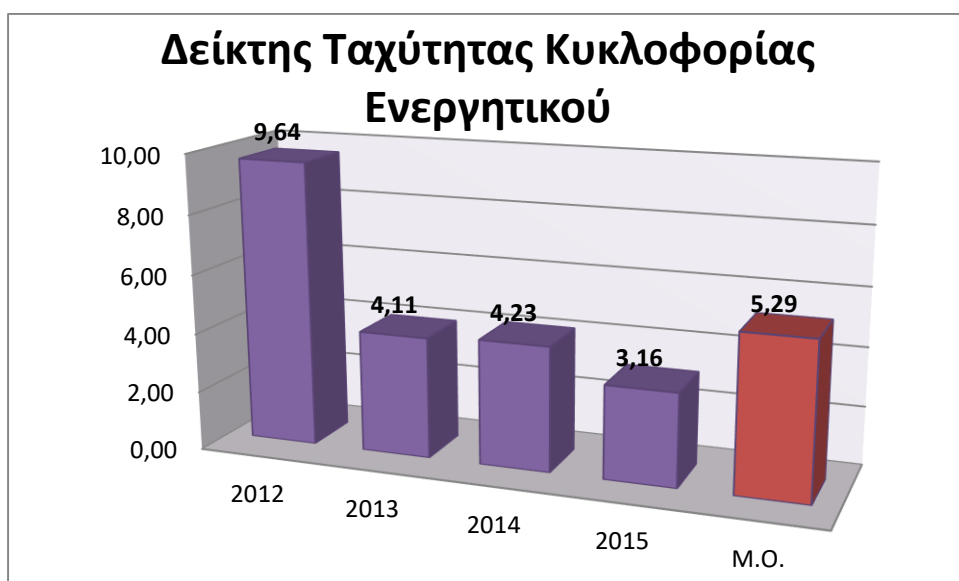


7.4.5 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού
2012	9,64
2013	4,11
2014	4,23
2015	3,16
M.O.	5,29

Οι τιμές του δείκτη βρίσκονται σταθερά σε υψηλά επίπεδα, με μέσο όρο τετραετίας 5,29. Κατά την τελευταία πενταετία ο μέσος όρος του δείκτη στον κλάδο αντιστοιχεί σε 1,08 (ICAP, 2015). Οι υψηλές τιμές του αριθμοδείκτη για το συνεταιρισμό αποτελούν ένδειξη εντατικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων και οφείλονται στα χαμηλά αποθέματα που διατηρεί. Υπάρχει χαμηλή αναλογία επένδυσης κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις, κάτι που σημαίνει ότι τα επόμενα έτη, δεν θα υπάρχει άμεση ανάγκη ρευστοποίησης μέρους των περιουσιακών στοιχείων.



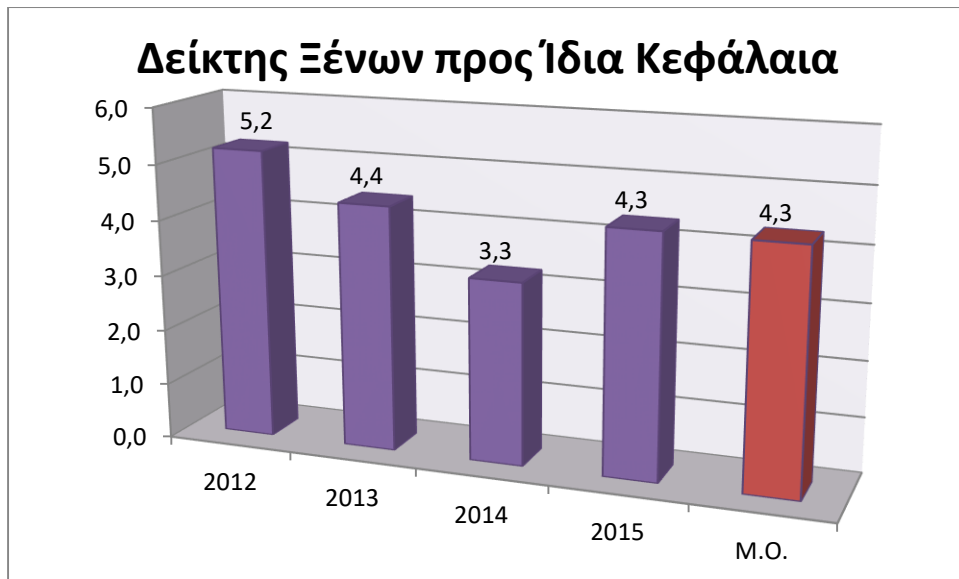
7.5 Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης

7.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Έτος	Δείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια
2012	5,2
2013	4,4
2014	3,3
2015	4,3
M.O.	4,3

Ο συγκεκριμένος δείκτης παίρνει υψηλές τιμές και φτάνει σε μέσο όρο τετραετίας στο 4,3. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχει άνεση για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων του συνεταιρισμού. Ο αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια είναι τόσο σπουδαίος όσο και ο αριθμοδείκτης ρευστότητας μιας επιχείρησης, διότι εμφανίζει την οικονομική της δύναμη και αντανακλά τη μακροχρόνια ρευστότητά της, με το να παρέχει ένδειξη για την ύπαρξη ή όχι πίεσεως για την εξόφληση και την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεων της (Νιάρχος, 2004).



7.5.2 Δείκτης κάλυψης τόκων

Για να έχει νόημα ο συγκεκριμένος δείκτης για μια επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρχει τραπεζικός δανεισμός για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας της. Ο συνεταιρισμός παρουσιάζει τραπεζικό δανεισμό κατά τα οικονομικά έτη 2014 και 2015, με τις τιμές του δείκτη να υπολογίζονται σε 13,5 και 1,4 αντίστοιχα. Η πτώση του δείκτη οφείλεται στην αύξηση του τραπεζικού δανεισμού για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων κατά το 2015 καθώς επίσης και στη μείωση της κερδοφορίας το ίδιο έτος. Μετά την ολοκλήρωση του τρέχοντος οικονομικού έτους θα μπορεί να σχηματιστεί καλύτερη εικόνα για την πορεία του δείκτη.

Κεφάλαιο 8

8.1 Συμπεράσματα - Συζήτηση

Με την ολοκλήρωση των στρατηγικών και χρηματοοικονομικών αναλύσεων γίνεται πιο ξεκάθαρη η εικόνα του συνεταιρισμού, ενώ προκύπτουν πιο ασφαλή συμπεράσματα για το ρόλο και τις κινήσεις που επιλέγει η διοίκησή του.

Κατά τα αρχικά στάδια λειτουργίας του συνεταιρισμού εξασφαλίστηκε το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας των προϊόντων των κτηνοτρόφων, ενώ κατά τα επόμενα χρόνια μέσω της καθετοποίησης αυξήθηκε ο κύκλος εργασιών με αποτέλεσμα την πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων και την επίτευξη ανάπτυξης.

Η εξάπλωση των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές έδειξε ότι η προσπάθεια αναγνωρίζεται και στηρίζεται από τους καταναλωτές. Η καινοτομία δημιουργίας του νέου καναλιού διανομής για τα γαλακτοκομικά προϊόντα αφήνει περιθώρια εξάπλωσης του δικτύου και αύξησης των μεριδίων αγοράς.

Η καλή εικόνα των χρηματοοικονομικών δεικτών αντιπροσωπεύει τη σωστή διαχείριση και την ικανότητα εύρεσης κεφαλαίων και σωστής χρηματοδότησης των επενδύσεων από τη διοίκηση. Δεν είναι τυχαίο ότι παρόλη την άσχημη φήμη για κακοδιαχείριση των συνεταιρισμών στη χώρα μας, ο ΘΕΣγάλα εξασφάλισε τραπεζικό δανεισμό για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών του, τη στιγμή που αυτή γίνεται ολοένα και δυσκολότερη για μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων, λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν.

Ο ΘΕΣγάλα έχει καταφέρει να αποτελεί πρότυπο μοντέλο συνεταιριστικής ανάπτυξης, ενώ αναδεικνύει τις ικανότητες που υπάρχουν στην πρωτογενή παραγωγή της χώρας και προτείνει έναν ουσιαστικό τρόπο για την εξυγίανσή της, δηλαδή την απεξάρτησή της από μεσάζοντες και χονδρεμπόρους που απολαμβάνουν τα περισσότερα κέρδη και ανεβάζουν τις τιμές των προϊόντων στην αγορά. Το μοντέλο αυτό συνεταιριστικής λειτουργίας θεωρείται πετυχημένο και βιώσιμο σε πολλές χώρες τις Ευρώπης, ενώ υποστηρίζεται από την ευρωπαϊκή ένωση μέσω της χορήγησης κοινοτικών επιδοτήσεων.

Ο συνεταιρισμός έχει πετύχει στρατηγικά σε δύο σημεία. Αρχικά στηρίζει τους κτηνοτρόφους του, εξασφαλίζοντας χαμηλά κόστη παραγωγής και σταθερές τιμές πώλησης των προϊόντων του. Ταυτόχρονα έχει καταφέρει να διαθέτει τα προϊόντα του μέσω των αυτόματων πωλητών σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Τη στιγμή που η μέση τιμή του γάλακτος στην Ελλάδα ανέρχεται στα 1,28 ευρώ ανά λίτρο, ο συνεταιρισμός μπορεί να πουλάει για 0,90 ευρώ. Έτσι τη στιγμή που το μέσο εισόδημα έχει μειωθεί κατά 30% τα τελευταία χρόνια, προσφέρεται μια άμεση λύση για οικονομικότερη πρόσβαση σε βασικά καταναλωτικά αγαθά. Η επιτυχής δραστηριοποίηση του συνεταιρισμού αποτελεί ένδειξη ότι η κρίση ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και αποδεικνύει ότι το ποιοτικό γάλα μπορεί να πωληθεί φθηνά στην Ελλάδα.

8.2 Προτεινόμενες Στρατηγικές

Ένας μακροπρόθεσμος στόχος του ΘΕΣγάλα είναι να καταφέρει να διαθέτει το σύνολο της παραγωγής μέσω των αυτόματων πωλητών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα πρέπει να συνεχιστούν οι ήδη επιτυχημένες στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και ανάπτυξης νέων προϊόντων. Εφόσον επιλεγεί να ακολουθηθούν αυτές οι στρατηγικές για την υλοποίησή τους και την αύξηση του αριθμού των πωλήσεων θα πρέπει να ενισχυθούν από τις κατάλληλες στρατηγικές marketing.

Πιο αναλυτικά, ο συνεταιρισμός οφείλει να εδραιωθεί και να αυξήσει τα μερίδιά του στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Σε αυτές, το καταναλωτικό κοινό θεωρείται ώριμο, ενημερωμένο και έχει ήδη ανταποκριθεί θετικά στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά η σωστή γεωγραφική κάλυψη των περιοχών απαιτεί πραγματοποίηση πολλών και δαπανηρών επενδύσεων για τη δημιουργία νέων καταστημάτων με αυτόματους πωλητές. Έτσι θα πρέπει να προτιμηθούν πυκνοκατοικημένες περιοχές, από οικογένειες χαμηλού έως μεσαίου εισοδήματος, οι οποίες ενδεχομένως θα ανταποκριθούν θετικότερα.

Την ίδια στιγμή ο ΘΕΣγάλα μπορεί να αναπτύξει το δίκτυο των καταστημάτων του σε πόλεις που βρίσκονται κοντά σε αυτές που ήδη δραστηριοποιείται. Λόγω γεωγραφικής συσχέτισης προτείνονται οι υπόλοιπες πόλεις της Θεσσαλίας (Καρδίτσα, Τρίκαλα και Βόλος). Σε αυτές τις πόλεις μπορεί να γίνει ευκολότερα και άμεσα η διανομή των προϊόντων και ο εφοδιασμός των αυτόματων πωλητών από τη μονάδα παστερίωσης, ενώ το καταναλωτικό κοινό ενδεχομένως ήδη να αναγνωρίζει και να προτιμήσει τα προϊόντα του.

Με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και τη μετατροπή των καταστημάτων του σε “γαλακτοκομικές γωνίες” είναι σκόπιμη η ύπαρξης μεγάλης γκάμας από γαλακτοκομικά προϊόντα. Ο καταναλωτής επιδιώκει την άνεση και την ευκολία κατά την αγορά του, και θα προτιμήσει να πραγματοποιήσει τις αγορές σε ένα μέρος που θα βρει όλα τα προϊόντα που επιθυμεί. Έτσι η ανάπτυξη της γραμμής των προϊόντων θα μπορούσε να συνδυαστεί με τη διάθεση προϊόντων συμπληρωματικών των γαλακτοκομικών, όπως για παράδειγμα δημητριακά, μπάρες, κουλούρια κλπ. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού δεν είναι απαραίτητη η ανάληψη νέων δραστηριοτήτων, αλλά μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεργιών με άλλους συνεταιρισμούς, προωθώντας τη φιλοσοφία συνεργιών και ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας του ΘΕΣγάλα.

Για παράδειγμα, οι πρώτες ύλες του συνεταιρισμού ΘΕΣγη θα μπορούσαν να μεταποιηθούν σε δημητριακά ή μπάρες δημητριακών, τα οποία θα διατίθενται μέσω των αυτόματων πωλητών. Τα συμπληρωματικά προϊόντα αυξάνουν τις πωλήσεις τους, ενώ προσελκύουν περισσότερους καταναλωτές. Σε πολύ μακρινό χρονικό ορίζοντα μια τέτοια πρωτοβουλία θα μπορούσε να είναι η αρχή λειτουργίας μικρών ή και μεγαλύτερων καταστημάτων λιανικής που θα προμηθεύουν τους καταναλωτές μόνο με προϊόντα συνεταιρισμών μέσω αυτόματων πωλητών.

Τέλος, ενδιαφέρον θα είχε να εξεταστεί το ενδεχόμενο συνεργασίας του συνεταιρισμού με κάποια αλυσίδα λιανικής, ώστε να εγκατασταθούν αυτόματοι πωλητές μέσα σε ένα ή και περισσότερα καταστήματα λιανικής. Από τη μία, αυτή η κίνηση θα μπορούσε να είναι ζημιογόνα οικονομικά για το συνεταιρισμό λόγω υψηλού ενοικιαστηρίου ή απαίτησης ποσοστού επί των πωλήσεων από το λιανοπωλητή, ενώ ίσως δημιουργούσε θέματα αθέμιτου ανταγωνισμού από ή προς τους ανταγωνιστές. Παρόλα αυτά θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί η αντίδραση των καταναλωτών, αλλά και η επίτευξη των στόχων των πωλήσεων σε συνθήκες ανταγωνισμού στο ράφι ενός καταστήματος λιανικής.

8.3 Digital marketing

Η ταυτότητα της επωνυμίας χαρακτηρίζεται από την δυνατότητα εύρεσης λύσεων στις ανάγκες και τα θέλω των καταναλωτών που απευθύνεται. Δηλαδή, τη διάθεση προϊόντων που θα συνεισφέρουν θρεπτικά και γευστικά στην ποιοτικότερη διατροφή του σύγχρονου ανθρώπου, τονίζοντας την μοναδικότητα τους και τον κοινωνικό χαρακτήρα

τους. Ο όρος digital marketing έχει αναπτυχθεί τα τελευταία δέκα χρόνια, λόγω των τεχνολογικών επιτευγμάτων στους τομείς της πληροφορικής, της ενημέρωσης, του εμπορίου και της κοινωνικής δικτύωσης. Πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφωθεί αρκετές στρατηγικές για την εφαρμογή του, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων αλλά και της επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό. Για το συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα προτείνεται η στρατηγική SO.MO.LO.

Πρόκειται για όρο που χρησιμοποιείται τα τελευταία δύο χρόνια στο χώρο του marketing και αφορά την έμφαση των καταναλωτών στο Social, Mobile και Local marketing. Δηλαδή, οι νέοι καταναλωτές δεν ικανοποιούνται με το ωραίο σλόγκαν ή τον βομβαρδισμό μηνυμάτων. Θέλουν να επικοινωνήσουν στα social media, να τα διαβάσουν όλα από το κινητό τους τηλέφωνο και να συναναστρέφονται άμεσα με το περιβάλλον τους.

Η έμφαση στο Locality, δηλαδή η χρήση των GPS και των Location Based εφαρμογών για δημιουργία νέων καναλιών επικοινωνίας και προώθησης των επωνυμιών, αποτελούν την διαφοροποίηση αυτής της στρατηγικής. Είναι ένας τρόπος σκέψης με βασικό σκοπό την καταγραφή της πραγματικής καταναλωτικής εμπειρίας και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς που τα θέλουν, όταν τα θέλουν και όποτε τα θέλουν. Η SoMoLo δεν έχει να κάνει με την τεχνολογία. Είναι οι άνθρωποι που επηρεάζουν και εμπνέουν ειλικρινά άλλους ανθρώπους.

Ο συνεταιρισμός μπορεί να υιοθετήσει αυτή την στρατηγική, διότι είναι η στρατηγική που βασίζεται στο μοντέλο I.N.T.E.R.A.C.T., το οποίο αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέσο για την επικοινωνία της εικόνας της επωνυμίας αλλά και για την προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού που απευθύνεται.

Πιο συγκεκριμένα:

- Ενσωμάτωση (integration): ο συνεταιρισμός εστιάζει σε συγκεκριμένα εργαλεία ώστε οι εμπειρίες του καταναλωτή από την χρήση των προϊόντων να μπορούν να κοινοποιηθούν στους υπόλοιπους χρήστες, που μπορεί να ενδιαφέρονται αλλά και για να λαμβάνει τις απαραίτητες αυτές πληροφορίες ο συνεταιρισμός. Ουσιαστικά πρόκειται για μια ψηφιακή απεικόνιση των φυσικών εμπειριών των καταναλωτών. Τα εργαλεία που θα προτείνονται είναι η επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο με τον καταναλωτή από την ιστοσελίδα του συνεταιρισμού (live chat), η δυνατότητα σχολιασμού στις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης του συνεταιρισμού, η αποστολή βίντεο και φωτογραφιών στην ιστοσελίδα ή και στα

προφίλ του συνεταιρισμού, η δημιουργία ειδικής ενότητας στην ιστοσελίδα του συνεταιρισμού που θα περιγράφει συνταγές των χρηστών με τα προϊόντα του συνεταιρισμού και η δυνατότητα παρουσίασης με κάθε τρόπο (οπτικά ή γραπτά) εμπειριών των χρηστών, που αφορούν θέματα υγείας και τα αποτελέσματα αυτών από την χρήση των προϊόντων. Για την επίτευξη αυτών απαιτείται η παρουσία του συνεταιρισμού στα εξής μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Google+, Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Pinterest, Foursquare (swarm) και Yummly.

- Ενημέρωση (Notification): ο συνεταιρισμός εκτός από την αλληλεπίδραση που θα πρέπει να έχει με το καταναλωτικό κοινό, οφείλει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην ενημέρωση των καταναλωτών τόσο για την χρήση των προϊόντων, όσο και για τις προωθητικές ενέργειες ανά περιόδους. Αναλυτικότερα, θα κοινοποιούνται μέσω των παραπάνω κοινωνικών δικτύων και μέσω direct mail, ενώ θα προσφέρονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές, που είναι εγγεγραμμένοι στην ιστοσελίδα του συνεταιρισμού, εκπτωτικά κουπόνια για την αγορά των προϊόντων από καταστήματα της περιοχής.

- Κέντρο Πληροφοριών (Traffic): η ιστοσελίδα του συνεταιρισμού θα διαδραματίζει τον ρόλο του κέντρου πληροφοριών από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα blogs, τον έντυπο και ψηφιακό τύπο και τα άλλα παραδοσιακά μέσα. Δηλαδή, στην ιστοσελίδα θα υπάρχουν banners, που θα ενημερώνονται αυτόματα από τα προφίλ του συνεταιρισμού σε Facebook και Twitter. Ακόμη ο επισκέπτης της ιστοσελίδας θα έχει την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης από αυτήν στα παραπάνω μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και την δυνατότητα κοινοποίησης οποιουδήποτε μέρους αυτής θεωρεί σημαντικό. Ο επισκέπτης θα μπορεί, επίσης, να αποστείλει στον συνεταιρισμό μέσω της ιστοσελίδας οποιασδήποτε μορφής αρχείο επιθυμεί (pdf, jpg κ.ά.)

- Εκπαίδευση (Education): ο συνεταιρισμός για την διατήρηση του σύγχρονου χαρακτήρα του θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς για τις νέες τάσεις και εφαρμογές του διαδικτύου. Πράγμα το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί και με την ανάλυση των καταγεγραμμένων πληροφοριών, που δίνονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (FB Statistics), την ίδια την ιστοσελίδα (Google Analytics) και τα σχόλια των χρηστών.

- Σχέσεις (Relationships): όπως προαναφέρθηκε κύριο μέλημα του συνεταιρισμού θα πρέπει να είναι η αμφίδρομη επικοινωνίας με τους καταναλωτές, το οποίο επιτυγχάνεται με την δυνατότητα τόσο από την ιστοσελίδα όσο και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να σχολιάσει και να εκφράσει τα συναισθήματα του ο καταναλωτής.

- Πρόσβαση (Access): η ιστοσελίδα του συνεταιρισμού και ό, τι εμπεριέχεται σ' αυτή θα είναι προσβάσιμα από οποιαδήποτε συσκευή χρησιμοποιεί ο καταναλωτής σήμερα οποιουδήποτε λειτουργικού προγράμματος (κινητό, υπολογιστή, tablet, android, ios)

- Κοινότητα (community): η ενημέρωση και η επικοινωνία με τους καταναλωτές είναι σημαντικά για την εφαρμογή της στρατηγικής SO.MO.LO. Αλλά το σημαντικότερο όλων είναι να αισθανθεί ο καταναλωτής είναι μέρος μιας κοινότητας, πράγμα το οποίο θα επηρεάζει και την αγοραστική του απόφασή. Για να επιτευχθεί αυτό στην ιστοσελίδα του συνεταιρισμού θα δίνεται η δυνατότητα της εγγραφής μελών, χωρίς όμως την αναζήτηση ιδιωτικών πληροφοριών. Με την εγγραφή αυτή ο χρήστης θα μπορεί να συμμετάσχει στο blog του συνεταιρισμού και να μοιράζεται της εμπειρίες και τα σχόλια του. Επιπλέον ο συνεταιρισμός μπορεί, με μικρό κόστος, να απευθυνθεί σε έλληνες food bloggers για την προώθηση των προϊόντων του, αλλά και για την ανάδειξη της ψηφιακής κοινότητας.

- Συναλλαγές (Transactions): οι συναλλαγές του καταναλωτή στα καταστήματα του συνεταιρισμού θα είναι απλές, γρήγορες και άμεσες. Δηλαδή, θα υπάρχει η δυνατότητα πληρωμής με όλα τα σύγχρονα μέσα (Paypal, viva, visa, american express) αλλά και με αντικαταβολή και κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό.

Η έννοια του Locality όπως προαναφέρθηκε διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ολοκλήρωση της στρατηγικής SO.MO.LO. Ο συνεταιρισμός οφείλει να δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες ψηφιακών μέσων να ενημερωθούν για τα φυσικά καταστήματα, που διαθέτουν τα προϊόντα του, μέσω της ιστοσελίδας του με τη χρήση Google maps. Στην ιστοσελίδα θα υπάρχει η δυνατότητα επιλογής της περιοχής που θέλει ο χρήστης, για να εμφανιστούν τα φυσικά καταστήματα. Επιπλέον, θα είναι εφικτή η ενημέρωση των καταναλωτών από το QR code του προϊόντος για τα σημεία πώλησης του.

Το QR code θα βρίσκεται στην συσκευασία του προϊόντος και θα είναι διαφορετικό για τον κάθε κωδικό. Με το σκανάρισμα του QR code ο καταναλωτής θα διαβάζει τα θρεπτικά συστατικά του, μια επιλεγμένη συνταγή και τα φυσικά καταστήματα, όπου μπορεί να το προμηθευτεί.

8.4 Συμπέρασμα

Ο ΘΕΣγάλα στα χρόνια που δραστηριοποιείται έχει καταφέρει να πετύχει τους αρχικούς του στόχους και να βάλει στέρεες βάσεις για τη συνέχεια. Κατάφερε να εισέλθει και να ανταγωνιστεί στα ίσια τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, εξασφαλίζοντας οικονομική ευημερία στα μέλη του. Η συνέχιση της πορείας του βρίσκεται στα χέρια της διοίκησής του, η οποία απέδειξε ότι μπορεί να τον οδηγήσει σε περεταίρω ρυθμούς ανάπτυξης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αβδελίδης Π. (1986) «Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη και δράση. Προβλήματα και προοπτικές ανάπτυξης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Αδαμίδης, Α., (1998), “Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων”, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Δαουτόπουλος Γ. (2006) «Κοινωνιολογία του Συνεργατισμού», Έκδοση του Ιδίου, Θεσσαλονίκη

Ηλιόπουλος, Κ., (2004), “Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς: Βασικά Χαρακτηριστικά και Προϋποθέσεις Ανάπτυξής τους”, Αγροτικός Συνεργατισμός, τεύχος 25, σσ.58-61.

Κάντζος, Κ., (2002), “Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Καμενίδης, Χ., (2001), “Συνεταιρισμοί. Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Οργάνωση-Ανάπτυξη-Νομοθεσία”, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ., Θεσσαλονίκη.

Καμινάρη-Κλήμη Ο. (2003) «Ο Κανονισμός για την ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία και ο Νόμος για τις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις: Μια συγκριτική διερεύνηση, στην Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης», τεύχος 33, Αθήνα

Κιτσοπανίδης Γ., Καμενίδης Χ. (2003) «Αγροτική Οικονομική», Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη

Κοντογεώργου Α. (2008) «Διερεύνηση Εφαρμογής Συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις Αγροτικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις και η συμβολή τους στα οικονομικά τους μεγέθη», Διδακτορική Διατριβή, ΑΠΘ

Λαμπροπούλου-Δημητριάδου, Β., (1995), “Κριτική Θεώρηση της Ελληνικής Συνεταιριστικής Νομοθεσίας”, Συνεταιριστική Πορεία, τεύχος 38, σσ. 95-107.

Λάμπρος Κ. (1999) «Συνεταιρισμοί και Ανάπτυξη», Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα

Λουλούδης, Λ. και Μαραβέγιας, Ν., (1999), “Αγρότες, Κράτος και Εξουσία στην Ελλάδα (1981-1996)”, στο Χ. Κασίμης και Λ. Λουλούδης (επιμ.), “Υπαιθρος Χώρα: Η Ελληνική Αγροτική Κοινωνία στο τέλος του Εικοστού Αιώνα”, Εκδόσεις Πλέθρον/ΕΚΚΕ, Αθήνα. σσ.217-236

Μαριάδης, Σ., (2003), “Συνεργατισμός - Συνεταιρισμοί, Ιστορία - Φιλοσοφία- Αποστολή - η εναλλακτική λύση”, Δ΄ Έκδοση βελτιωμένη και συμπληρωμένη, Εκδόσεις Γιαχούδη, Θεσσαλονίκη.

Νιάρχος, Ν., (2004), “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα-Πειραιάς.

- Ξανθάκης, Μ. & Αλεξάκης, Χ., (2007) “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Κ., (2004), “Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β., (2012), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία” 6^η έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Πατρώνης, Β., (2000), “Κράτος και Συνεταιρισμοί στη Μεταπολίτευση (1974-1998)”, Δομές και Σχέσεις Εξουσίας στη Σημερινή Ελλάδα, 7ο Επιστημονικό Συνέδριο του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα, Αθήνα, σσ.749-764.
- Πατρώνης, Β. και Μαυρέας, Κ., (2005), “Νέες μορφές κοινωνικής οικονομίας: ευρωπαϊκές εξελίξεις και Ελληνικές αδράνειες”, στο Χαραλάμπους, Κ., (επιμ.), “Η κοινωνική οικονομία ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο”, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- Πατρώνης, Β και Νικολόπουλος Τ., (2002), “Παγκοσμιοποίηση, Αειφόρος Ανάπτυξη και Κοινωνική Οικονομία”, Εισήγηση στο 7ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας, Η κοινωνία της Υπαίθρου σε ένα μεταβαλλόμενο αγροτικό χώρο, Αθήνα: 21-23 Νοεμβρίου.
- Σαφιλίου, Κ. και Παπαδόπουλος, Α., (2004), “Οι μικροί γεωργοί στην Ελλάδα – Ποιοι και πώς θα επιβιώσουν”, ΕΚΚΕ, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα. σσ.313-334.
- Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Καραμητοπούλου, Ν. και Χατζαντώνης, Δ.,(2002), “Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας”, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Τζωρτζάκης, Θ., (1973), “Συνεταιριστική Οικονομία”, (Β' εκδ.), Αθήνα, σσ. 43.
- Ruth, George E. Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων / George E. Ruth · μετάφραση Ειρήνη Γ. Ψωμιάδου. - 1η έκδ. - Θεσσαλονίκη
- ICAP GROUP (2016). “Γαλακτοκομικά, Κλαδική Μελέτη”, Φεβρουάριος, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

- Archambault, E., (1996), “Le Secteur Sans But Lucratif - Associations Et Fondations En France”, *Economica*, pp. 1-63.
- Borzaga, C. & Santuari, A., (2000), “The innovative trends in the Non-Profit Sector in Europe: The emergence of Social Entrepreneurship”, O.E.C.D., conference
- Chloupkova, J., (2002), “European Cooperative Movement - Background and Common Denominators”, The Royal Veterinary and Agricultural University, Food and Resource Economic Institute, Unit of Economics Working Papers 2002/4,
- Harris, A., Fulton, M., Stefanson, B., & Lysyshyd, D., (1998), “Working Together:

The role of External Agents in the Development of Agricultural-based industries”,
Centre for the study of Cooperatives, University of Saskatchewan.

Hettlage, R., (1977), “Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion”, Campus
Verlag, Frankfurt, pp. 348.

Iliopoulos, C., (2000), “The evolution of Greek cooperative law: from the first to the last
order of economizing”, paper presented at the 4th Annual Conference of the International
Society for New Institutional Economics, Tübingen, 22-24 September

Lamprinou, C., Tregear, A. & Ness, M., (2006), “Agrifood SMEs in Greece: the role of
collective action”, British Food Journal, Vol.108, (8), pp.663-676.

Papageorgiou, C., (2001), “The New Cooperative Law as the Basis for Restructuring and
Improving the Market Positioning of Modern Greek Cooperatives”, paper presented at the
Conference on “The Restructuring of the Greek Oil Industry with Target the British Market”,
organized by the British Chamber of Commerce, Athens, 6 April.

Zobbe, H., (2001), The Economic and Historical Foundation of the Common Agriculture
Policy in Europe, KVL Unit of Economics Working Papers 2001.

Ηλεκτρονικές Πηγές

ICA (International Cooperative Alliance), - web page accessed on www.ica.coop

NCBA (National Cooperative Business Association), web page accessed on
www.ncba.coop

COPA (Committee of Professional Agricultural Organizations in the European
Union) **COGECA** (General Confederation of Agricultural Co-operatives in the
European Union), web page accessed on www.copa-cogeca.be