



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ**



Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Ιωάννης Αθ. Σφουγγάρης, Γεωπόνος

Επιβλέπων: Επ. Καθηγητής Τμ. Οικονομικών Επιστημών Π.Θ.,

Γεώργιος Σταμπουλής

Βόλος, 2020

ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ.6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι: η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία μου εκπονήθηκε από εμένα τον ίδιο, ότι αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις και ότι αναφέρω πλήρως όλες τις πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Ημερομηνία: 5/6/2020

Ο Δηλών

Σφουγγάρης Ιωάννης

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά την ανάλυση 10 μελετών περίπτωσης (αγροτικοί συνεταιρισμοί του εσωτερικού και του εξωτερικού) με βάση τον επιχειρηματικό καμβά. Στη συνέχεια τα δεδομένα εξετάζονται μέσα από το πρίσμα των δεικτών επιτυχούς λειτουργίας συνεταιρισμών, όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι μελέτες περίπτωσης αποτελούνταν από 6 ελληνικούς και 4 του εξωτερικού, από τους οποίους οι 2 είναι γερμανικοί και οι 2 αμερικανικοί.

Οι δείκτες επιτυχούς λειτουργίας που μελετήθηκαν περιλάμβαναν μεταποίηση, οργανωσιακές καινοτομίες, δείκτης αποδοτικότητας, τυποποίηση και εισόδους σε διεθνείς αγορές.

Συμπερασματικά, προέκυψε ότι η διαφοροποίηση των συνεταιρισμών με βάση τους δείκτες επίδοσης δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί δείκτες που οι περισσότεροι συνεταιρισμοί φροντίζουν να πληρούν. Η εισόδους σε διεθνείς αγορές είναι ένας τέτοιος και αποτελεί σημαντική επιδίωξη για όλους τους συνεταιρισμούς. Ακόμη, κοινή σε όλες τις μελέτες περίπτωσης είναι η προσπάθειά τους να διαθέτουν και να χρησιμοποιούν τα πιο σύγχρονα μηχανήματα και τεχνολογίες που υπάρχουν στον κλάδο τους.

Λέξεις-κλειδιά: αγροτικοί συνεταιρισμοί, επιχειρηματικά μοντέλα

Abstract

This dissertation's aim is the analysis of 10 case studies (agricultural cooperatives based either in Greece or around the world) utilizing the business canvas model.

The findings are then to be examined to see if they meet the criteria of specific business successful operation indicators.

The case studies consisted of 6 Greek, 2 German and 2 US cooperatives.

The previously mentioned business successful operation indicators included processing, organizational innovations, net profit margin, standardization, member engagement and entry into international markets.

In conclusion, it appears that based on the business performance indicators, the cooperatives cannot differentiate from one another substantially. There seems to be two indicators that most cooperatives emphasize in their activities.

The first being entry into international markets, a common goal for all of them, attained by the majority.

The second being the utilization of cutting edge technology (when possible economically).

Keywords: agricultural cooperative, business models

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Σταμπουλή για την καθοδήγηση και τη βοήθειά του στην ολοκλήρωση της διατριβής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υποψήφιο διδάκτορα του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, κ. Απόστολο Γεωργίου για τη βοήθειά του και το χρόνο που διέθεσε. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υπομονή και τη στήριξή τους.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	σελ. 7
1.1. Περιγραφή του θέματος.....	σελ.7
1.2. Σημασία του θέματος.....	σελ.8
1.3. Περιγραφή Μεθοδολογικής Προσέγγισης.....	σελ.8
1.4. Δομή Διπλωματικής.....	σελ.9
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	σελ.10
3. Επιχειρηματικά μοντέλα συνεταιρισμών.....	σελ.17
3.1 ΕΒΟΛ.....	σελ.18
3.2 ΘΕΣΓΑΛΑ.....	σελ.23
3.3 ΤΡΙΚΚΗ.....	σελ.26
3.4 ΖΑΓΟΡΙΝ.....	σελ.29
3.5 ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού.....	σελ.33
3.6 ΠΙΝΔΟΣ.....	σελ.36
3.7 ΒΑΥWA.....	σελ.40
3.8 AGRAVIS.....	σελ.43
3.9 CHS Inc.....	σελ.46
3.10 LAND O'LAKES Inc.....	σελ.49
4. Δείκτες επιτυχούς λειτουργίας των συνεταιρισμών.....	σελ.53
5. Συμπεράσματα.....	σελ.62
6. Βιβλιογραφία.....	σελ.64

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η παρούσα διπλωματική διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση τόσο των επιχειρηματικών πρακτικών, όσο και της εφαρμογής επιχειρηματικών μοντέλων στη λειτουργία αγροτικών συνεταιρισμών, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, με εφαρμογή σε μελέτες περίπτωσης. Η διερεύνηση αυτή σχετίζεται με την αξιολόγηση των προτάσεων αξίας και των επιχειρηματικών πρακτικών από την πλευρά των αγροτικών συνεταιρισμών και τη σύνδεσή τους με την επιτυχή λειτουργία τους.

Η δημιουργία μίας συνεταιριστικής εταιρείας έχει σκοπό να ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες των μελών της, εστιάζοντας στα οφέλη των μελών, αλλά και εξασφαλίζοντας ένα επαρκές κέρδος λειτουργώντας ως επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί συνιστούν επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν ιδιοκτησία των μελών τους, ελέγχονται απ' αυτούς και αποσκοπούν στα δικά τους οφέλη. Σαφώς διαφοροποιούνται ως προς τους στόχους από τις εταιρείες που ανήκουν σε ιδιώτες (IOF Investor-Owned Firms), οι οποίες αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους. (Soboh *et al.*, 2011).

Οι συνεταιρισμοί στοχεύουν στο να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στα μέλη τους. Τα μέλη διαχειρίζονται (ισότιμα) το κεφάλαιο του συνεταιρισμού και η οικονομική τους συμμετοχή εξασφαλίζει την αυτονομία και την ανεξαρτησία τους, δεδομένου ότι ως οικονομικές μονάδες χρειάζονται κεφάλαια για να λειτουργήσουν.

Οι εταιρείες που ανήκουν σε ιδιώτες (IOF), ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους της επένδυσης και τη διανομή του, ανάλογα με αυτήν.

Αντίθετα, τα μέλη των συνεταιρισμών ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες και τα οφέλη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, όπως οι υψηλές τιμές των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Προκειμένου οι συνεταιρισμοί να προσελκύσουν μέλη και να διανείμουν ισότιμα και με βιώσιμο τρόπο τα μερίσματα, θα πρέπει να επιδεικνύουν οικονομική και λειτουργική αποδοτικότητα (Samsuddin *et al.*, 2018).

Η χρησιμοποίηση αμιγώς οικονομικών δεικτών επίδοσης / αποδοτικότητας (performance indicators), στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών (π.χ. κέρδη, παραγωγικότητα, ρευστότητα, μόχλευση, αποδοτικότητα των πόρων), δεν τους διαφοροποιεί από τις επιχειρήσεις επενδυτών (IOF) και δεν λαμβάνει υπόψη τους διαφορετικούς τους στόχους.

Οι οικονομικοί δείκτες προσφέρουν πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική κατάσταση των εταιρειών, ενώ οι μη οικονομικοί δείκτες δίνουν εικόνα της επιχειρηματικής λειτουργίας συμπεριλαμβάνοντας και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχή λειτουργία τους (Suklev and Debarliev, 2012).

1.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Οι συνεταιρισμοί σε όλο τον κόσμο, συμβάλλουν στην επιβίωση περισσότερου του μισού του παγκόσμιου πληθυσμού, σύμφωνα με εκτιμήσεις των Ηνωμένων Εθνών και συγκεντρώνουν περισσότερο από ένα δισεκατομμύριο μέλη. Επίσης αντιπροσωπεύουν έναν σημαντικό εργοδότη, επειδή παρέχουν περισσότερες από 100 εκατομμύρια θέσεις εργασίας (Ševarlić and Nikolić, 2013).

Οι συνεταιρισμοί, σύμφωνα με την έκθεση της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης του 2019, είναι από τη φύση τους μια αειφόρος και συμμετοχική μορφή επιχείρησης. Στοχεύουν στην εξασφάλιση εργασίας υπό καλές εργασιακές συνθήκες, στον διαμοιρασμό των κερδών στα μέλη και στην υποστήριξη κοινωνικών δομών. Οι συνεταιρισμοί έχουν αποδειχθεί ανθεκτικοί απέναντι σε οικονομικές κρίσεις και αυτό τους τοποθετεί σε κατάλληλη θέση για να συμβάλλουν στους τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης (οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική δικαιοσύνη, περιβαλλοντική προστασία). (International Labour Organization, International Cooperative Alliance, 2014).

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι ένας από τους κύριους «δημιουργούς» τοπικής ανάπτυξης, αφού επιτρέπουν στους γεωργούς να αγοράζουν τις απαιτούμενες εισροές καλλιέργειας (σπόρους, λιπάσματα κ.λπ.), κάτω από ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες, να πωλούν τα προϊόντα τους στην αγορά και σε ορισμένες περιπτώσεις να αυξάνουν την αξία των τελικών προϊόντων. Γενικά προσδιορίζονται, ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης το 2008, ως ένα από τα πιο επιτυχημένα μοντέλα κοινωνικής οικονομίας (Ševarlić and Nikolić, 2013).

1.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Η μεθοδολογία που ακολουθείται συνίσταται σε: 1) Μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας 2) Συλλογή στοιχείων που σχετίζονται με τα 9 δομικά

χαρακτηριστικά του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου καθώς επίσης και με συλλογή οικονομικών στοιχείων και επιχειρηματικών πρακτικών από τις ιστοσελίδες των συνεταιρισμών, τους ισολογισμούς και τις ετήσιες εκθέσεις τους.

1.4. ΔΟΜΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται οι δείκτες επίδοσης των συνεταιρισμών στη διεθνή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι δείκτες που σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα και τη διαφοροποίηση προϊόντων, το μέγεθος των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς, την ενεργή συμμετοχή των μελών και το κέρδος.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται και αναλύονται με βάση τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου 10 μελέτες περίπτωσης (6 ελληνικές, 2 γερμανικές και 2 αμερικανικές).

Στο τέταρτο κεφάλαιο οι μελέτες περίπτωσης θα εξεταστούν μέσα από το πρίσμα των δεικτών επίδοσης (επιτυχούς λειτουργίας) που βρέθηκαν στην βιβλιογραφική έρευνα ώστε να εξετασθεί το αν και σε ποιο βαθμό η λειτουργία των συνεταιρισμών καλύπτει τους δείκτες επίδοσης.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Οι δείκτες επιτυχούς λειτουργίας προσφέρουν πληροφορίες για την επιτυχία μιας οργάνωσης (συνεταιρισμών στην συγκεκριμένη περίπτωση) στον τομέα που ο κάθε δείκτης εξετάζει.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, γίνεται αναζήτηση μέσα από τη διεθνή κυρίως και την ελληνική βιβλιογραφία, των δεικτών εκείνων που κρίνονται ως σημαντικοί προκειμένου ένας αγροτικός συνεταιρισμός να θεωρηθεί επιτυχημένος δηλαδή ότι ανταποκρίνεται στους στόχους της ίδρυσής του.

Σε όλες τις γεωργικά αναπτυγμένες χώρες, οι συνεταιρισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή και διανομή τροφής στους καταναλωτές, στη βελτίωση του εισοδήματος των συμμετεχόντων μελών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη του αγροτικού χώρου, δεδομένου ότι συμβάλλουν στη συγκράτηση του πληθυσμού στην ύπαιθρο και στην άμβλυνση των ανισοτήτων, προσθέτουν αξία σε συγκεκριμένους εδαφικούς πόρους, δημιουργούν νέους δεσμούς με άλλους τοπικούς και μη τοπικούς παράγοντες και διαφοροποιούν την οικονομία των αγροτικών περιοχών. (Γιδαράκου, 2006, Ortiz-Miranda et al., 2010, Κοντογεώργος και Σεργάκη, 2015).

Σύμφωνα με τον Abate (2018), η επικράτηση των συνεταιρισμών σε τόπους που διαθέτουν υποδομές αγοράς και βρίσκονται συνδεδεμένες με οδικό δίκτυο (παράδειγμα από την Αιθιοπία), δείχνει ότι οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται με σκοπό να δώσουν στους αγρότες μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και όχι ως μηχανισμός ο οποίος θα φροντίζει να μην δημιουργούνται ελλειπείς αγορές ή θα μειώνει τα συναλλακτικά κόστη, προβλήματα που συναντώνται έντονα σε απομακρυσμένες περιοχές. Η αυξανόμενη παρουσία των συνεταιρισμών σε περιοχές σε διαδικασία ανάπτυξης, καταδεικνύει το ρόλο που μπορεί να έχουν στην μείωση του επιπέδου φτώχειας, καθώς αυτές οι περιοχές χαρακτηρίζονται από μεγάλες συγκεντρώσεις φτωχών αγροτών. Βέβαια η ενθάρρυνση δημιουργίας συνεταιρισμών σε απομακρυσμένες περιοχές θα είχε σαν αποτέλεσμα την διευκόλυνση πρόσβασης στις αγορές για τους αγρότες που ζουν εκεί.

Παρόλα' αυτά, σύμφωνα με τον Nilsson (2001), οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν δεχθεί κριτική από τους οικονομολόγους, οι οποίοι βασίζουν τα επιχειρήματά τους στα δικαιώματα ιδιοκτησίας και στη θεωρία εντολέα-εντολοδόχου,

ισχυριζόμενοι ότι τα μέλη δεν έχουν έλεγχο στη διαχείριση, οι υποδομές είναι βραχυπρόθεσμες και κάτω από το οικονομικό βέλτιστο, οι μέτοχοι έχουν ως κίνητρο το ίδιο όφελος με τη μορφή μερίσματος και όχι τόσο στην κοινωνική αποστολή του συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με τους Sexton and Iskow (1989), μετά τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός συνεταιρισμού, τα μέλη πρέπει να αξιολογήσουν τις επιδόσεις του ώστε να αποδειχθεί αν πέτυχε το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε ή όχι. Το βασικό ερώτημα είναι το αν τα μέλη ατομικά και συλλογικά, βρίσκονται σε καλύτερη θέση λόγω του συνεταιρισμού ή όχι.

Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα, πρέπει να αξιολογηθούν πρώτα δύο επιμέρους ερωτήματα. Πρώτον, η οικονομική κατάσταση των μελών-αγροτών πριν τη δημιουργία του συνεταιρισμού και δεύτερον η οικονομική κατάσταση των αγροτών που δεν αποτελούν μέλη του συνεταιρισμού (Sexton and Iskow, 1989).

Σπάνια όμως αυτά τα ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν βραχυπρόθεσμα καθώς αφενός οι περισσότερες επιχειρήσεις (και οι συνεταιρισμοί) δεν αποδίδουν ιδανικά στα πρώτα δύο χρόνια λειτουργίας τους, αφετέρου παράγοντες εκτός του ελέγχου του συνεταιρισμού μπορεί να προκαλέσουν αυξομειώσεις στις τιμές των προϊόντων του. Ένας άλλος παράγοντας που δυσκολεύει την βραχυπρόθεσμη αξιολόγηση είναι το γεγονός ότι στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού ένα μεγάλο μέρος των εσόδων χρειάζεται να επανεπενδυθεί για να αναπτύξει τις λειτουργίες του (Sexton and Iskow, 1989)

Στη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το πολύ μεγάλο ποσοστό κέρδους και η απόδοση επένδυσης (ROI) που μπορεί να εμφανίζει ένας συνεταιρισμός, δεν θα πρέπει να παράγεται με διαδικασίες που μακροπρόθεσμα θα λειτουργήσουν εις βάρος των μελών (π.χ. Υπερχρέωση των προμηθειών) και άρα ως δείκτες δεν είναι αξιόπιστοι για την αξιολόγηση ενός συνεταιρισμού (Sexton and Iskow, 1989).

Σύμφωνα με τους Iliopoulos et al., (2019), οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, επιτυγχάνουν να συνεχίζουν να παρέχουν τροφή στους καταναλωτές ανά τον κόσμο μετατρέποντας ή επανεφευρίσκοντας την οργανωσιακή δομή τους με σκοπό να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που μεταβάλλουν οι συνεταιρισμοί είναι η κατανομή του πλεονάσματος, ο σκοπός του ίδιου του συνεταιρισμού και η οργανωτική κουλτούρα του. Piioroulos et al., (2019)

Το πλεονέκτημα που έχουν οι συνεταιρισμοί έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων έγκειται στην στήριξη που λαμβάνουν από κρατικές πολιτικές, στα δομικά χαρακτηριστικά του γεωργικού και αγοραστικού τομέα και στα εν γένει χαμηλότερα κόστη των συνεταιρισμών (Valentinov, 2007).

Σύμφωνα με τους Zhang et al., (in press), οι οποίοι συγκέντρωσαν στοιχεία από 413 νοικοκυριά της επαρχίας Sichuan στην Κίνα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το να αποτελεί κάποιος μέλος του αγροτικού συνεταιρισμού έχει μεγάλη συσχέτιση με την εφαρμογή μετασυσλλεκτικών τεχνολογιών (μάρκετιγκ, τυποποίηση). Το συνολικό ποσοστό χρήσης μετασυσλλεκτικών τεχνολογιών είναι χαμηλό προς το παρόν, πράγμα που θα μπορούσε να ανατραπεί με την επίτευξη συνεργασιών με εταιρείες τεχνολογίας και ερευνητικά ιδρύματα, αναδεικνύοντας τις συνεργασίες ως σημαντικό παράγοντα ωφέλειας του συνεταιρισμού και των μελών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά στοιχεία/κριτήρια επιτυχίας της λειτουργίας των Συνεταιρισμών και ειδικότερα των αγροτικών Συνεταιρισμών. Ο Nilsson (1999), θεωρεί την προσαρμοστικότητα ως μια συνθήκη επιτυχίας των συνεταιρισμών, δεδομένου ότι επιτυχής επιχείρηση θεωρείται αυτή η οποία προσαρμόζει την προσφορά των προϊόντων της στη μεταβαλλόμενη ζήτηση και έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε μια ποικιλία αλλαγών όπως πολιτικών (πχ. ΚΑΠ, διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης), τεχνολογικών (ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας) και οικονομικών (π.χ. ζήτηση των καταναλωτών, δημογραφικές αλλαγές).

Όμοια, ο Cook (2018) συμφωνεί ότι η βιωσιμότητα ενός συνεταιρισμού βασίζεται μεταξύ άλλων παραγόντων στην ικανότητά του να προσαρμόζεται και να εξομαλύνει τις τριβές από ζητήματα θεσμικής προσαρμοστικότητας, κατάρτισης των μελών και κατανομής ευθυνών και εξουσίας. Η προσαρμοστικότητά του, οδηγεί σε πολλαπλούς κύκλους ζωής. Αυτή η συνεχής συνεταιριστική αναγέννηση βασίζεται σε μία διαδικασία που ονομάζεται συνεταιριστική ιδιοφυΐα.

Τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι τα αγροτικά νοικοκυριά που έχουν ενεργά μέλη στο συνεταιρισμό είναι πιο πιθανό από τα μη μέλη να χρησιμοποιήσουν κάποια υπηρεσία που προσφέρεται από το συνεταιρισμό, παρόλο που ένα μεγάλο μέρος των μελών δεν υποστηρίζει έμπρακτα το συνεταιρισμό. Άρα προκύπτει η ανάγκη των συνεταιρισμών να παρακινήσουν τα μέλη τους ώστε να συμμετέχουν πιο ενεργά και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών. Γενικά έχει παρατηρηθεί ότι οι συνεταιρισμοί με μικρό μέγεθος που παρέχουν αξιόλογες υπηρεσίες προσελκύουν πιο αποφασισμένα για ενεργή δραστηριοποίηση μέλη (Cook, 2018).

Όσον αφορά στην ενεργό συμμετοχή των μελών και τη μείωση της αδράνειας που αυτά επιδεικνύουν αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα και για να επιτευχθεί είναι απαραίτητα ορισμένα χαρακτηριστικά του κοινωνικού κεφαλαίου (π.χ. συνεταιριστική κουλτούρα, ανοικτή επικοινωνία μεταξύ μελών και διοίκησης (π.χ. διαφανείς διαδικασίες), εμπιστοσύνη των μελών προς τη διοίκηση του συνεταιρισμού, εμπλοκή των μελών με τις υποθέσεις του συνεταιρισμού και επιθυμία να συμμετάσχουν ενεργά στις καθημερινές υποθέσεις του συνεταιρισμού. (Verhees *et al.*, 2015 στους Κοντογεώργο και Σεργάκη, 2015). Αυτά τα χαρακτηριστικά ενδυναμώνουν το πνεύμα δημοκρατίας και δημιουργούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για αυξημένη εμπιστοσύνη και αφοσίωση απέναντι στον συνεταιρισμό, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για να προχωρήσουν πιο γρήγορα οι εσωτερικές διαδικασίες, προσφέρουν στα μέλη πολύτιμες πληροφορίες για τις εξελίξεις στην αγορά, ευκαιρίες για περαιτέρω επενδύσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και για συμμετοχή σε δίκτυα επιχειρήσεων με πολλαπλασιαστικά οφέλη για τα μέλη και για τον συνεταιρισμό. Η εμπιστοσύνη των μελών προς τον συνεταιρισμό είναι η πεποίθηση τους ότι ο συνεταιρισμός θα ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα του αποφέρει το μεγαλύτερο όφελος. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης από τα μέλη προς το Συνεταιρισμό, αυξάνει την πιθανότητα της ενεργού συμμετοχής των μελών τον συνεταιρισμό (Barraud - Didier *et al.*, στους Κοντογεώργο και Σεργάκη, 2015), αμβλύνει τις δυσκολίες για την υιοθέτηση καινοτομιών και αυξάνει το επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου, που σχετίζεται με την ευημερία των μελών (van Dijk *et al.*, 2005).

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις οικονομίες αγοράς και αυτό καταδεικνύεται από τις υψηλές πωλήσεις τους, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν στην Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη καθώς και από τα περιουσιακά στοιχεία που βρίσκονται στην κατοχή τους. Στο παρελθόν το κεφάλαιο ανάπτυξης που τροφοδοτούσε τα προαναφερθέντα αποτελέσματα προερχόταν είτε από χρεωστικούς τίτλους είτε από εσωτερικά έσοδα. Για να υπάρξουν εσωτερικά έσοδα έπρεπε να υπάρχει μια ευελιξία στον τρόπο πληρωμής των μελών μέσω μερισμάτων, εξαγορά μετοχών και κυρίως πληρωμές στα μέλη για την παραγωγή (Chaddad and Cook, 2004).

Πλέον, καθώς τίθεται θέμα επιβίωσης των συνεταιρισμών λόγω της βιομηχανοποίησης της γεωργίας, οι στρατηγικές που ακολουθούν οι συνεταιρισμοί βασίζονται στην μεταποίηση για αύξηση της προστιθέμενης αξίας, στην ανάπτυξη εμπορικής επωνυμίας (brand) και στην είσοδο σε διεθνείς αγορές.. Οι παραπάνω στρατηγικές απαιτούν σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και για να βρεθεί το κεφάλαιο αυτό οι συνεταιρισμοί εφαρμόζουν οργανωσιακές καινοτομίες ή αναδιαμορφώνονται ως συνεταιρισμοί νέας γενιάς, θυγατρικές μερικής δημόσιας ιδιοκτησίας και κοινοπραξίες μετοχικού κεφαλαίου. Αυτές οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν κινήσει το ενδιαφέρον των σημαντικότερων παραγωγών, της ηγεσίας των συνεταιρισμών και των οικονομικών ιδρυμάτων καθώς προκύπτουν ερωτήματα ιδιοκτησίας και δικαιωμάτων ελέγχου (Chaddad and Cook, 2004).

Από την έρευνα των Chaddad and Cook (2004), η οποία βασίστηκε σε μεγάλο αριθμό παραδειγμάτων αγροτικών συνεταιρισμών από τη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, προτείνεται μία τυπολογία διακριτών οργανωσιακών μοντέλων, μεταξύ των οποίων το παραδοσιακό οργανωσιακό μοντέλο και αυτό των ιδιωτικών επιχειρήσεων (invested oriented firm-IOF), θεωρούνται ως οι δύο βασικές μορφές.

Στους Συνεταιρισμούς Νέας Γενιάς (ΣΝΓ), οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, οι παραγωγοί καθετοποιώντας την παραγωγή τους αυξάνουν την προστιθέμενη αξία των προϊόντων τους και κατά συνέπεια και το εισόδημά τους, αντικαθιστώντας όμως τα στοιχεία της αλληλεγγύης, της αλληλοβοήθειας, υπευθυνότητας, κατανόησης κ.λπ., προσαρμόζοντας στην ουσία τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του Παραδοσιακού Μοντέλου σ' αυτά των Ιδιωτικών Επιχειρήσεων (Benos et al., 2015, Κοντογεώργος και Σεργάκη, 2015).

Σύμφωνα με τους Πλιακούρα και άλλοι (2019), οι οποίοι ανέλυσαν 76 δημοσιευμένες εργασίες, τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί και που αν επιλύσουν θα καταφέρουν να αναπτυχθούν επιτυχώς, σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι τα εξής: χρηματοοικονομικά, στρατηγικής (προβλήματα σχετικά με το οικονομικό αποτέλεσμα), διοίκησης, συνεργασίας-εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και ζητήματα συνεταιριστικής εκπαίδευσης (οργανωσιακά προβλήματα).

Στα χρηματοοικονομικά, στόχο θα πρέπει να αποτελεί η δημιουργία οικονομικών κλίμακας καθώς έτσι θα μειωθεί το κόστος και κατά συνέπεια θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των συνεταιρισμών (Pokharela and Featherstoneb, 2019).

Στρατηγικό στόχο θα μπορούσε να αποτελεί η διαφοροποίηση των προϊόντων και η έμφαση στη διαπραγματευτική ισχύ, πράγματα που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη κερδοφορία. (Pokharela and Featherstoneb, 2019).

Σχετικά με τη διοίκηση των συνεταιρισμών, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν έγκεινται κυρίως στη λήψη αποφάσεων, στη συμμετοχή στη συνεργασία και στη διαφάνεια. Η δραστηριοποίηση των μελών μέσω της ενεργού συμμετοχής τους αλλά και ο σεβασμός στα συλλογικά τους συμφέροντα θα καταπολεμούσαν αυτά τα προβλήματα. (Pokharela and Featherstoneb, 2019).

Η συνεργασία μεταξύ των μελών, είτε οριζόντια μεταξύ των παραγωγών, είτε με καθετοποίηση μεταξύ των σταδίων της αλυσίδας εφοδιασμού θα οδηγούσε στη μείωση του κόστους και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα. Θα πρέπει όμως να αποφευχθούν ευκαιριακές συμπεριφορές που θα οδηγούσαν σε απώλειες κεφαλαίου λόγω κακής διαχείρισης ζημιώνοντας έτσι το σύνολο του συνεταιρισμού. (Pokharela and Featherstoneb, 2019).

Τέλος, η έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με το συνεταιριστικό κίνημα, αποτελεί πρόβλημα που θα λυθεί μόνο με την πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση των αγροτών σε σχέση με τις όποιες προηγούμενες αποτυχίες αλλά και τις προοπτικές για μελλοντικές συνεργασίες (Πλιακούρα 2019).

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως "το σκεπτικό του πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αποδίδει" (Osterwalder and Pigneur, 2010). Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης απεικονίζει την επιχειρηματική λογική και τη στρατηγική της. Περιγράφει ποια είναι η πρόταση αξίας της επιχείρησης προς τους πελάτες της, πώς τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις, ποιους πόρους χρησιμοποιεί, με ποιες συνεργασίες και δραστηριότητες επιχειρεί και πώς αμείβεται (κερδίζει χρήματα).

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου, αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού management που βοηθά τόσο στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, όσο και στην αναθεώρηση υφιστάμενων. Όπως προτείνεται από τους Osterwalder και Pigneur (2010), ο καμβάς αποδίδει το επιχειρησιακό μοντέλο ενός οργανισμού σε εννέα συνεκτικά δομικά στοιχεία/ενότητες (building blocks), τα οποία μπορούν να ενταχθούν σε τέσσερις ομάδες: Α. Εξωστρέφεια: 1. Τμηματοποίηση πελατών, 2. Πρόταση αξίας στους πελάτες, 3. Κανάλια, 4. Σχέσεις με τους πελάτες. Β. Εσωστρέφεια: 5. Δραστηριότητες-κλειδιά, 6. Πόροι-κλειδιά, 7. Συνεργάτες-κλειδιά. Γ. Εσοδα: 8. Ροές εσόδων. Δ. Εξοδα: 9. Δομή εξόδων.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται με βάση τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου, δέκα (10) αγροτικοί συνεταιρισμοί. Ειδικότερα, επιλέχθηκαν 8 ευρωπαϊκοί αγροτικοί συνεταιρισμοί (έξι αγροτικοί συνεταιρισμοί από την Ελλάδα και δύο από τη Γερμανία) και δύο αγροτικοί συνεταιρισμοί από την Αμερική:

Ελλάδα (ΕΒΟΛ, ΘΕΣΓάλα, ΤΡΙΚΚΗ, ΖΑΓΟΡΙΝ, Συνεταιρισμός Βελβεντού "ΔΗΜΗΤΡΑ", ΠΙΝΔΟΣ), Γερμανία (BayWa, AGRAVIS), Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (CHS Inc, Land O'Lakes Inc.).

Το κριτήριο επιλογής για τους αλλοδαπούς Συν/μούς, ήταν το μέγεθος των Συνεταιρισμών όσον αφορά στον κύκλο εργασιών τους, σύμφωνα με το World Cooperative Monitor 2019¹ (International Cooperative Alliance and Euricse, 2019).

1 Η έκδοση του World Cooperative Monitor συλλέγει δεδομένα για 4.575 συνεταιρισμούς (1.152 από την Ευρώπη, 3.218 από την Αμερική, 197 από την Ασία-Ειρηνικό και 8 από την Αφρική) από 10 τομείς δραστηριότητας. Οι Top 300 συνεταιρισμοί αναφέρουν συνολικό κύκλο εργασιών άνω των δύο

Από όλων των ειδών τους Συνεταιρισμούς, στο WCM επιλέχθηκαν οι 300 καλύτεροι, εκ των οποίων οι 95 (31,7%) αφορούσαν Συνεταιρισμούς Γεωργίας και Τροφίμων. Από αυτούς οι επιλεγέντες για τη συγκεκριμένη έρευνα συνεταιρισμοί, CHS Inc., BayWa και Land O'Lakes, καταλαμβάνουν αντίστοιχα την 3^η, 4^η και 6^η θέση. Ο Συν/μος Agravis είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός τροφής στη Γερμανία και ένας από τους μεγαλύτερους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην Ευρώπη.

Όσον αφορά στους Ελληνικούς Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, στα μέσα Μαρτίου 2019 τα στοιχεία του ΥΠΑΑΤ δείχνουν ότι στο σχετικό κατάλογο βρίσκονταν ενήμεροι 734 αγροτικοί συνεταιρισμοί².

Η επιλογή έγινε μεταξύ των 24 Αγροτικών Συνεταιρισμών που εμφανίζουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

3.1. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

3.1.1. *ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ*

□ **ΕΒΟΛ**

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου ιδρύθηκε το 1926 και είναι το δευτεροβάθμιο συνεταιριστικό όργανο των Συνεταιρισμών των χωριών γύρω από το Βόλο, καθώς και των χωριών του Δυτικού Πηλίου και της περιοχής του Βελεστίου. Το 1952 ιδρύθηκε από την Ένωση η Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ με αντικείμενο τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση του αγελαδινού γάλακτος στην τοπική αγορά. Πλέον στη Μαγνησία κατέχει το 75% του μεριδίου αγοράς. Συνεργάζεται με 400 κτηνοτρόφους για πρόβειο, γίδινο, αγελαδινό και βιολογικό γάλα και προσφέρει στους καταναλωτές 55 κωδικούς γαλακτοκομικών προϊόντων.

τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ (2.034,98 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ), βάσει των οικονομικών στοιχείων του 2017.

² Σύμφωνα με τον Πιουρούλος (2012) το έτος 2000, μετά από πέντε διαδοχικούς νόμους ρυθμίσεων χρεών των Συν/μων εμφανίζονται 6.464 συνεταιρισμοί με 746.812 μέλη και 9.872 εργαζομένους. Η πραγματική κατάσταση αδυναμίας των συνεταιρισμών όταν ξεκίνησε η κρίση φάνηκε, όταν τον Απρίλιο του 2011 το υπουργείο Γεωργίας απέστειλε ένα ερωτηματολόγιο σε 5.648 αγροτικούς συνεταιρισμούς. Από όσους απάντησαν προέκυψε ότι οι 1.543 δεν είχαν κανένα εισόδημα και οι 3.266 είχαν ελάχιστο εισόδημα. Συγκρίνοντας την Ελλάδα με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, καμία χώρα δεν είχε τόσους πολλούς αγροτικούς συνεταιρισμούς που παρήγαγαν τόσο μικρή αξία για τους αγρότες-μέλη τους. Το 1997 ο τζίρος ανά συνεταιρισμό ήταν 100 χιλιάδες ECU στην Ελλάδα, 1,4 εκατομμύρια ECU στην Ισπανία και 165 εκατομμύρια ECU στην Ολλανδία.

Ο σκοπός της ίδρυσής της ήταν και συνεχίζει να είναι η δυνατότητα της Συνεταιριστικής Οργάνωσης στην άσκηση παρεμβατικής πολιτικής στην τιμή του αγελαδινού, γίδινου και πρόβειου γάλακτος, και η διασφάλιση του εισοδήματος των κτηνοτρόφων της περιοχής, οι οποίοι απολαμβάνουν από τις υψηλότερες τιμές που δίνονται στο γάλα πανελλαδικά.

Η ημερήσια παραγωγή γάλακτος της γαλακτοβιομηχανίας το 2002 ήταν 10 τόνοι, ενώ σήμερα έφτασε στους 50 τόνους. Στόχος της δεν είναι να γίνει μια από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας, αλλά να παραμείνει μια υγιής συνεταιριστική οργάνωση. Ο τζίρος της το 2017 ξεπέρασε τα 17 εκατ. ευρώ με κέρδη 1,5 εκατ. Λαμβάνοντας υπόψη το θετικό πρόσημο, Α) η διοίκηση αποφάσισε να αποδώσει μέρισμα ύψους 1000 € σε κάθε μέλος της συνεταιριστικής οργάνωσης, που σήμερα είναι 280. Τέτοια απόφαση, σύμφωνα με τον πρόεδρο δεν είχε ληφθεί ποτέ ξανά από την ίδρυση της ΕΑΣ το 1928, αλλά και Πανελλαδικά. Β) Τόσο οι γεωργοί όσο και οι κτηνοτρόφοι απολαμβάνουν τις καλύτερες τιμές της αγοράς για τα προϊόντα που παραδίδουν στο συνεταιρισμό (σιτάρι, κριθάρι και λοιπές ζωοτροφές, γάλα) Γ) Σε ομάδες οικονομικά αδύναμων δόθηκε ενίσχυση με τη μορφή διατακτικών και δωρεάν προϊόντων της εταιρείας. Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης η ΕΑΣ, συνεχίζει να δίνει 15 9/μηνες υποτροφίες σε φοιτητές της περιοχής από αδύναμες οικονομικά οικογένειες, να παρέχει δωρεάν συμπλήρωση των δηλώσεων καλλιέργειας για όλους τους αγρότες και όχι μόνο για τα μέλη του Συνεταιρισμού, να πραγματοποιεί δωρεές προς το Νοσοκομείο (ασθενοφόρων κ.α.), διατακτικές σε οικογένειες και ιδρύματα κ.λπ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΒΟΛ κατέχει εξέχουσα θέση στις πωλήσεις γάλακτος και άλλων προϊόντων (γιαούρτι, φέτα, γλυκίσματα κ.α.), σε ποσοστό 75-80% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου στη Μαγνησία. Το νέο γάλα υψηλής παστερίωσης 18 ημερών, αναμένεται να καλύψει 80% της ζήτησης στα νησιά Αιγαίου, Ιονίου και Κρήτης από τουρίστες και κατοίκους και 20% της ζήτησης στην ηπειρωτική χώρα.

Οι πωλήσεις του Συνεταιρισμού κατά την χρήση του 2017 ανήλθαν σε € 16.724.919 από € 15.237.434 το 2016, αυξημένες κατά ποσοστό 10% περίπου. Το αποτέλεσμα μετά φόρων της χρήσης 2017 ανήλθε σε κέρδος ποσού € 1.244.603 έναντι του κέρδος ποσού € 1.212.810 της προηγούμενης χρήσης 2016. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης του Συνεταιρισμού διαμορφώθηκαν κατά την χρήση 2017 σε σύγκριση με

την προηγούμενη χρήση 2016, ως εξής:- Το σύνολο των υποχρεώσεων προς τα ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε σε 95% το 2017 από 136% το 2016. Το ποσοστό της προ φόρων κερδοφορίας επί του κύκλου εργασιών διαμορφώθηκε στο 8,6% το 2017 από 9,1% το 2016. Στη χρήση 2017 το μετοχικό κεφάλαιο του Συνεταιρισμού αυξήθηκε κατά 9.275 € λόγω εγγραφής νέων μελών στο Συνεταιρισμό.

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι τα πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα γάλακτος συνδυάζοντας την παράδοση με τους σύγχρονους κανόνες και διαδικασίες που ισχύουν στις βιομηχανίες τροφίμων (HACCP, ISO 22000). Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα του συνεταιρισμού είναι: γίδινο και αγελαδινό εμφιαλωμένο φρέσκο βιολογικό γάλα, καθώς και τα παράγωγα αυτών- γιαούρτι γίδινο και πρόβειο βιολογικό, γίδινο βούτυρο βιολογικό και γίδινο τυρί βιολογικό)

Τα τελευταία χρόνια η ΕΒΟΛ σχεδίασε και παράγει αρκετά νέα προϊόντα σε προσεγμένες ποιοτικά και αισθητικά συσκευασίες.

Όσον αφορά τα Τμήματα πελατών, αποτελούνται από κατοίκους της ηπειρωτικής χώρας και κατά μικρό ποσοστό από νησιά Αιγαίου, Ιονίου και Κρήτη, ενώ οι Κρίσιμοι Συνεργάτες του συνεταιρισμού είναι οι κτηνοτρόφοι που προμηθεύουν το γάλα και οι αγρότες που προμηθεύουν τις ζωοτροφές.

Οι Κρίσιμες Δραστηριότητες για τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι η εμφιάλωση, η τυροκόμηση, η παραγωγή γιαουρτιού, η παραγωγή πλαστικών φιαλών και η παραγωγή ζωοτροφών από όπου οι κτηνοτρόφοι που παραδίδουν το γάλα προμηθεύονται ζωοτροφές για τα ζώα τους.

Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή το γάλα, οι ζωοτροφές, οι φιάλες και οι συσκευασίες και το εμπορικό σήμα (brand name)

Οι σχέσεις με τους πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω των καταστημάτων πώλησης, ενώ τα Κανάλια που χρησιμοποιούνται είναι η διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες, η διανομή προϊόντων σε γνωστές αλυσίδες σουπερ μάρκετ (ΑΒ Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης, Γαλαξίας, Κρητικός, MyMarket), τα επιλεγμένα καταστήματα σε Βόλο, Πήλιο Αθήνα, Θεσ/νίκη, Λάρισα, Καρδίτσα, Βοιωτία, Χαλκίδα και Αιδηψό καθώς και το website.

Τα Κόστη του συνεταιρισμού αποτελούνται από το κόστος παραγωγής ζωοτροφών, τα έξοδα μεταφοράς προϊόντων, τα έξοδα συντήρησης φορτηγών ψυγείων, τα έξοδα συσκευασίας, τα έξοδα βιολογικού καθαρισμού, τους μισθούς και το κόστος πιστοποίησης. Τα Έσοδά του προκύπτουν από τις πωλήσεις των προϊόντων.

Τα κίνητρα δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι η απουσία τραπεζικού δανεισμού από την πλευρά του συνεταιρισμού και το γεγονός ότι οι επενδύσεις του είναι όλες ενταγμένες σε αναπτυξιακά προγράμματα. Ακόμη, οι κτηνοτρόφοι και οι παραγωγοί πρώτων υλών απολαμβάνουν τις υψηλότερες τιμές διαχρονικά στην Ελλάδα με πληρωμή κάθε μήνα (στα τέλη του μήνα). www.evol-easvolou.gr

Κρίσιμοι Συνεργάτες



Κτηνοτρόφοι

Κρίσιμες Δραστηριότητες



Εμφιάλωση, τυροκόμηση, παραγωγή γιαουρτιού, παραγωγή πλαστικών φιαλών, παραγωγή ζωοτροφών από όπου οι κτηνοτρόφοι που παραδίδουν το γάλα προμηθεύονται ζωοτροφές για τα ζώα τους.

Κρίσιμοι Πόροι



Γάλα, ζωοτροφές, φιάλες και συσκευασίες, εμπορικό σήμα (brand name)

Πρόταση Αξίας



Πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα γάλακτος (γίδινο και αγελαδινό εμφιαλωμένο φρέσκο βιολογικό γάλα, καθώς και τα παράγωγα αυτών- γιαούρτι γίδινο και πρόβειο βιολογικό, γίδινο βούτυρο βιολογικό και γίδινο τυρί βιολογικό) συνδυάζοντας την παράδοση με τους σύγχρονους κανόνες και διαδικασίες που ισχύουν στις βιομηχανίες τροφίμων (HACCP, ISO 22000).

Σχέσεις με τους Πελάτες



Καταστήματα πώλησης

Κανάλια



Διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες, διανομή προϊόντων σε γνωστές αλυσίδες σουπερ μάρκετ (ΑΒ Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης, Γαλαξίας, Κρητικός, MyMarket) και επιλεγμένα καταστήματα σε Βόλο, Πήλιο Αθήνα, Θεσ/νίκη, Λάρισα, Καρδίτσα, Βοιωτία, Χαλκίδα και Αιδηψό. Website.

Τμήματα Πελατών



Κάτοικοι ηπειρωτικής χώρας και κατά μικρό ποσοστό από νησιά Αιγαίου, Ιονίου και Κρήτη.

Διάρθρωση κόστους



Κόστος παραγωγής ζωοτροφών, έξοδα μεταφοράς προϊόντων, έξοδα συντήρησης φορτηγών ψυγείων, έξοδα συσκευασίας, έξοδα βιολογικού καθαρισμού, μισθοί, κόστος πιστοποίησης

Ροές Εσόδων



Πώληση προϊόντων

ΘεσΓαλα

Ιδρύθηκε το 2011 και πλέον αποτελεί τον μεγαλύτερο γαλακτοπαραγωγό συνεταιρισμό της χώρας όσον αφορά την ημερήσια παραγωγή γάλακτος. Η δημιουργία του Θεσγάλα στοχεύει σε μια διαφορετική προσέγγιση στη συνεταιριστική αντίληψη καθώς έχει συνάψει συμβόλαια διάθεσης της παραγωγής με μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες. Ο Θεσγάλα προασπίζεται τα συμφέροντα των μελών του, με απώτερο σκοπό τη βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεών τους. Διοικείται από 5αμελές άμισθο διοικητικό συμβούλιο, ενώ ανώτατο όργανο είναι η Γενική Συνέλευση των μελών – παραγωγών. Ο κύκλος εργασιών ανέρχεται στα 20,4 εκατ. €

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι η παροχή υψηλής ποιότητας γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων σε τιμές εξαιρετικά ανταγωνιστικές.

Όσον αφορά τα Τμήματα Πελατών, αποτελούνται από καταναλωτές σε Αθήνα, Θεσ/νίκη, Λάρισα . Οι Κρίσιμοι Συνεργάτες του συνεταιρισμού είναι οι συνεργάτες που προκύπτουν μέσω franchise, ο ΕΛΟΓΑΚ (Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος & Κρέατος) οι προμηθευτές ζωοτροφών και οι κτηνοτρόφοι. Τέλος, κρίσιμοι συνεργάτες είναι άλλοι συνεταιρισμοί όπως ο ΘεσΓΗ (συνεταιρισμος αγροτών Θεσσαλίας) για την προμήθεια ζωοτροφών.

Κρίσιμες Δραστηριότητες για τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι οι καθημερινές δειγματοληψίες από όλα τα μέλη, με τα δείγματα να υποβάλλονται σε σειρά εργαστηριακών αναλύσεων στα εργαστήρια αναφοράς του ΕΛΟΓΑΚ (Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος & Κρέατος). Επίσης, η εσωτερική τιμολόγηση με βάση 5 ποιοτικά κριτήρια όπως αυτά περιγράφονται στα συμβόλαια με τις γαλακτοβιομηχανίες. Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι Κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή το γάλα και το εμπορικό σήμα (brand name).

Σχέσεις Με Τους Πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω των αυτόματων πωλητών και μέσω delivery σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Τα Κανάλια που αξιοποιούνται είναι B2B σε γαλακτοβιομηχανίες (Φαγε, FrieslandCampina, Hellas/Νουνού, Δέλτα, ΕΑΣ Λαμίας, Τρίκκη και ίδρυμα Τοσίτσα), B2B λιανική σε 2 σούπερ μάρκετ, , τα social media και το website (eshop).

Τα Κόστη του συνεταιρισμού αποτελούνται από τους μισθούς, τα έξοδα μεταφοράς προϊόντων, τα έξοδα συντήρησης φορτηγών ψυγείων, τα έξοδα λειτουργίας των

αυτόματων πωλητών και τα χρέη προς τράπεζες. Τα Έσοδά του προκύπτουν από τις πωλήσεις προϊόντων.

Κίνητρο δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι το γεγονός ότι διαπραγματεύεται με γαλακτοβιομηχανίες προκειμένου να απορροφηθεί το σύνολο της παραγωγής των μελών σε τιμές αντάξιες της ποιότητάς της. Επίσης, η κάθε συμφωνία με κάποια γαλακτοβιομηχανία συνοδεύεται από συμβόλαια που δεσμεύουν και προστατεύουν τόσο τον Συνεταιρισμό και τους παραγωγούς όσο και τις γαλακτοβιομηχανίες

Ακόμη, έχει εδραιώσει την συμβολαιακή γεωργία, έχοντας αναπτύξει εκτεταμένο δίκτυο συνεργειών με συνεταιρισμούς αλλά και τοπικούς αγρότες για την παραγωγή και προμήθεια μαζικών ποσοτήτων πρώτων υλών. Έτσι, αφενός μειώνεται το κόστος παραγωγής για τα μέλη ενώ αφ' ετέρου εξασφαλίζεται ένα σταθερό εισόδημα για τους γεωργούς.

Το ζωικό κεφάλαιο των μελών έχει ενταχθεί στο πρόγραμμα Γενετικής Βελτίωσης του Π.Α.Α. 2007- 2013 “ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΜΠΑΛΤΑΤΖΗΣ” έτσι ώστε με την επιλογή των καλύτερων αγελάδων να προκύπτει ετήσια αύξηση της παραγωγής γάλακτος της κάθε φάρμας κατά 250 κιλά ανά αγελάδα (με το ίδιο κόστος εκτροφής και διατροφής).

Σημαντική είναι η ίδρυση κτηνιατρικού φαρμακείου στο πλαίσιο της προσπάθειας μείωσης του κόστους παραγωγής του γάλακτος και της διαφύλαξης της υγείας του ζωικού κεφαλαίου των μελών. Εκδίδονται συνταγές για κάθε φαρμακευτικό προϊόν που χρησιμοποιείται και τηρείται ψηφιακό αρχείο θεραπειών και σκευασμάτων για κάθε εκμετάλλευση μέλους, όπως ορίζει η ευρωπαϊκή νομοθεσία.

Τέλος, έχουμε μείωση του κόστους των χρησιμοποιούμενων φαρμακευτικών σκευασμάτων με τη μαζική προμήθειά τους από την αγορά. <https://www.thesgala.gr/>

Κρίσιμοι Συνεργάτες



Συνεργασίες μέσω franchise, ΕΛΟΓΑΚ (Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος & Κρέατος), εταιρείες, εργοστάσια και προμηθευτές ζωοτροφών και πρώτων υλών

Κρίσιμες Δραστηριότητες



Καθημερινές δειγματοληψίες από όλα τα μέλη με τα δείγματα να υποβάλλονται σε σειρά εργαστηριακών αναλύσεων, στα εργαστήρια αναφοράς του ΕΛΟΓΑΚ (Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος & Κρέατος). Εσωτερική τιμολόγηση με βάση 5 ποιοτικά κριτήρια όπως αυτά περιγράφονται στα συμβόλαια με τις γαλακτοβιομηχανίες.

Πρόταση Αξίας



Παροχή υψηλής ποιότητας γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων σε τιμές εξαιρετικά ανταγωνιστικές

Σχέσεις με τους Πελάτες



Αυτοεξυπηρέτηση (αυτόματοι πωλητές)

Τμήματα Πελατών



Καταναλωτές σε Αθήνα, Θεσ/νίκη, Λάρισα

Κρίσιμοι Πόροι



Γάλα, εμπορικό σήμα (brand name)

Κανάλια



B2B σε γαλακτοβιομηχανίες, B2B λιανική σε σούπερ μάρκετ, «Συνεταιριστικές γωνιές», B2C στους αυτόματους πωλητές.

Social media. Website.

Διάρθρωση κόστους



Μισθοί, έξοδα μεταφοράς προϊόντων, έξοδα συντήρησης φορτηγών ψυγείων, έξοδα λειτουργίας των αυτόματων πωλητών, χρέη προς τράπεζες

Ροές Εσόδων

Πωλήσεις προϊόντων

Πωλήσεις προϊόντων



□ Τρίκκη

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Τρικάλων έχει στην κατοχή της την γαλακτοβιομηχανία ΤΡΙΚΚΗ, την οξοποιία "Μετέωρα" ενώ δραστηριοποιείται παραδοσιακά στην εμπορία και εκκόκκιση βάμβακος.

Το Εργοστάσιο Γάλακτος Τρικάλων – ΤΡΙΚΚΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1960 από την Αγροτική Τράπεζα και την Ένωση αγελαδοτροφικών Συν/μών της Δυτικής Θεσσαλίας. Συστήθηκε στις 16/11/2012 προερχόμενη από μετατροπή της “κοινοπραξίας ενώσεων αγροτικών συνεταιρισμών Τρικάλων – Καρδίτσας ΣΥΝ.Π.Ε.” Εδρεύει στις παρυφές της πόλης των Τρικάλων.

Κύριος στόχος ήταν και παραμένει η διατήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής, μέσω των πιστοποιητικών ποιότητας και υγιεινής των προϊόντων: ISO 9001-ISO 22000 (HACCP). Επεξεργάζεται γάλα αποκλειστικά ντόπιο ελληνικό από συνεταιριζόμενους παραγωγούς, το οποίο συλλέγεται καθημερινά από κτηνοτροφικές μονάδες της Δυτ. Θεσσαλίας πιστοποιημένες για τη μη χρήση μεταλλαγμένων ζωοτροφών.

Στεγάζεται σε σύγχρονες κτηριακές εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 6.000 τ.μ οι οποίες μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν: Τμήμα παραλαβής γάλακτος και ποιοτικού ελέγχου. Τμήμα τυροκόμησης, συσκευαστήριο, ψυκτικούς θαλάμους, τμήμα παραγωγής γιαουρτιού, τμήμα παραγωγής εμφιαλωμένων προϊόντων, τμήμα βιολογικού.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΤΡΙΚΚΗ Α.Ε. είναι 5μελές και το Μετοχικό Κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται στο ποσό των 1.226.765,64€ και κατανέμεται σε 15.986 ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας 76,74€ εκάστη.

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι η διατήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής, πράγμα που επιβεβαιώνεται και από τα πιστοποιητικά ποιότητας και υγιεινής των προϊόντων: ISO 9001-ISO 22000 (HACCP). Ακόμη, η επεξεργασία γάλακτος αποκλειστικά ντόπιου ελληνικού από συνεταιριζόμενους παραγωγούς από κτηνοτροφικές μονάδες της Δυτ.Θεσσαλίας πιστοποιημένες για τη μη χρήση μεταλλαγμένων ζωοτροφών.

Όσον αφορά τα Τμήματα Πελατών, αποτελούνται από καταναλωτές της περιφέρειας.

Οι Κρίσιμοι Συνεργάτες του συνεταιρισμού είναι οι κτηνοτρόφοι που προμηθεύουν το γάλα.

Οι Κρίσιμες Δραστηριότητες για τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι η παραλαβή γάλακτος και ποιοτικός έλεγχος, τυροκόμιση, παραγωγή γιαουρτιού, εμφιάλωση προϊόντων, συσκευασία τους, παρακολούθηση κρίσιμων παραμέτρων και ασφάλειας τροφίμων.

Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι Κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή το γάλα, οι ψυκτικοί θάλαμοι, και ο τεχνολογικός εξοπλισμός.

Σχέσεις Με Τους Πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω καταστημάτων πώλησης ενώ τα Κανάλια που χρησιμοποιούνται είναι ορισμένα σούπερ μάρκετ της περιφέρειας, τοπικά καταστήματα, διαφήμιση σε εφημερίδες καθώς και το website του συνεταιρισμού.

Τα έξοδα μεταφοράς προϊόντων και οι μισθοί του προσωπικού συνθέτουν τα κόστη του συνεταιρισμού, ενώ τα έσοδά του προκύπτουν από τις πωλήσεις των προϊόντων.

Κίνητρο δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού αποτελεί η ύπαρξη πιστοποιητικών ποιότητας και υγιεινής των προϊόντων ISO 9001-ISO 22000 (HACCP). www.trikki.com.gr

Κρίσιμοι Συνεργάτες



Κτηνοτρόφοι

Κρίσιμες Δραστηριότητες



Παραλαβή γάλακτος και ποιοτικός έλεγχος, τυροκόμιση, παραγωγή γιαουρτιού, εμφιάλωση προϊόντων, συσκευασία, παρακολούθηση κρίσιμων παραμέτρων και ασφάλειας τροφίμων.

Πρόταση Αξίας



Η διατήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής, πράγμα που επιβεβαιώνεται και από τα πιστοποιητικά ποιότητας και υγιεινής των προϊόντων: ISO 9001-ISO 22000 (HACCP).

Επεξεργασία γάλακτος αποκλειστικά ντόπιου ελληνικού από συνεταιριζόμενους παραγωγούς από κτηνοτροφικές μονάδες της Δυτ.Θεσσαλίας πιστοποιημένες για τη μη χρήση μεταλλαγμένων ζωοτροφών.

Σχέσεις με τους Πελάτες



Καταστήματα πώλησης

Τμήματα Πελατών



Καταναλωτές της περιφέρειας

Κρίσιμοι Πόροι



Γάλα, ψυκτικοί θάλαμοι, τεχνολογικός εξοπλισμός

Κανάλια



Σε ορισμένα σούπερ μάρκετ της περιφέρειας, τοπικά καταστήματα, διαφήμιση σε εφημερίδες. Website.

Διάρθρωση κόστους



Εξοδα μεταφοράς προϊόντων, μισθοί

Ροές Εσόδων

Πώληση προϊόντων

Πώληση προϊόντων



□ Ζαγορίν

Ο αγροτικός Συνεταιρισμός Ζαγοράς είναι από τους αρχαιότερους συνεταιρισμούς. Ιδρύθηκε το 1916 από 199 κατοίκους της Ζαγοράς. Το 1985 ο Συνεταιρισμός εισήλθε σε νέα φάση δράσης οργανωμένης εμπορικής επιχείρησης. Το εμπορικό σήμα κατοχυρώθηκε και πλέον κάθε αυθεντικό μήλο Ζαγορίν φέρει ένα αυτοκόλλητο που το κάνει ξεχωριστό. Το 1996 κατοχυρώθηκε ετικέτα “Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης” από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Ζαγοράς παράγει μήλα ελεγμένα, υψηλής ποιότητας, εγγυημένα και με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης. Τα μήλα καλλιεργούνται με τη μέθοδο της “Ολοκληρωμένης Παραγωγής”. Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων στα όργανα του Συνεταιρισμού είναι κάτω των πενήντα ετών, δείγμα του ότι ο Συνεταιρισμός συμπεριλαμβάνει στις τάξεις του άτομα που αποτελούν ενεργούς παραγωγούς με μεγάλη προοπτική για την Οργάνωση και τον τόπο.

Σήμερα ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Ζαγοράς συγκεντρώνει, συντηρεί, συσκευάζει και διακινεί το 100% σχεδόν της παραγωγής μήλων της περιοχής (10.000 – 15.000 τόνους ετησίως), καθώς και των υπόλοιπων προϊόντων που παράγονται (αχλάδια, ακτινίδια, κάστανα, ελιές, κεράσια). Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες οικονομικές μονάδες της Μαγνησίας.

Την περίοδο 2000-16 καταγράφηκαν συνεχόμενες ζημιές στη διεθνή παραγωγή του μήλου, όπως και στη περιοχή του Ανατολικού Πηλίου, ενδεχομένως ως αποτέλεσμα της κλιματικής αλλαγής. Επιπρόσθετα, αλλαγές υπήρξαν και στον πρωτογενή τομέα, όπου η Συνεταιριστική οργάνωση της Ζαγοράς, το 2006, αποφασίζει την ένταξη όλων των μελών στο σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης. Παράλληλα πάρθηκαν αποφάσεις για σύστημα ιχνηλασιμότητας και SmartFresh με γνώμονα την πληρέστερη προστασία του καταναλωτή, την καλύτερη οργάνωση λειτουργίας και τη διατήρηση της φρεσκάδας των προϊόντων σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το 2010 με την έναρξη της οικονομικής κρίσης αποφασίστηκαν τροποποιήσεις στην εμπορική πολιτική της οργάνωσης και η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις του Συνεταιρισμού της Ζαγοράς με τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Το 2016 ο Συνεταιρισμός της Ζαγοράς παρουσίασε το πρώτο επετειακό προϊόν για τα 100 χρόνια λειτουργίας της οργάνωσης, το πετιμέζι από Π.Ο.Π. φιρίκι Πηλίου, ένα

προϊόν υψηλής θερμιδικής αξίας που παρασκευάζεται σε συνεργασία με τον Γυναικείο Αγροτουριστικό Συνεταιρισμό Ζαγοράς.

Το διοικητικό σχήμα του συνεταιρισμού περιλαμβάνει διοικητικό και εποπτικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από πρόεδρο, αντιπρόεδρο, γραμματέα, ταμία + 2 μέλη. Το εποπτικό συμβούλιο είναι 3μελές (πρόεδρος+2 μέλη).

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι τα μήλα ελεγμένα, υψηλής ποιότητας, εγγυημένα και με προστατευμένη ονομασία προέλευσης. Εφαρμόζει την μέθοδο της “Ολοκληρωμένης Παραγωγής”, που αποτελεί ένα υβρίδιο μεταξύ συμβατικής και βιολογικής καλλιέργειας.

Όσον αφορά τα Τμήματα Πελατών, αποτελούνται από καταναλωτές σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Κρίσιμος Συνεργάτης του συνεταιρισμού είναι ο γυναικείος αγροτουριστικός συνεταιρισμός αγοράς για την παραγωγή πετιμεζιού από φυρίκι Πηλίου.

Οι Κρίσιμες Δραστηριότητες για τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι η συγκομιδή, η παροχή δυνατότητας ιχνηλασιμότητας και η φυτοπροστασία.

Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι Κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή τα γόνιμα και κατάλληλα για την καλλιέργεια εδάφη, το ευνοϊκό κλίμα, το σύστημα ιχνηλασιμότητας, το σκεύασμα Smartfresh για τη μετασυλλεκτική προστασία των καρπών, το ιδιόκτητο συγκρότημα ψυγείων - διαλογητηρίων (με θαλάμους ελεγχόμενης ατμόσφαιρας), τα ηλεκτρονικά αυτόματα διαλογητήρια, οι ηλεκτρονικές μηχανές μικροσυσκευασίας στις εγκαταστάσεις των ψυγείων. Σημαντικός πόρος είναι επίσης το εμπορικό σήμα (brand name) του συνεταιρισμού που θεωρείται ισχυρό.

Σχέσεις Με Τους Πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω καταστημάτων πώλησης καθώς και μέσω events και διαγωνισμών που διοργανώνει ο συνεταιρισμός.

Τα Κανάλια που αξιοποιούνται είναι B2B σε αλυσίδες super market, σε ξένες αγορές (Ευρώπη και Μέση Ανατολή), η διαφήμιση μέσω χορηγίας σε τηλεοπτικές εκπομπές, και μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς και μέσω του ιστοτόπου του συνεταιρισμού. Τα Κόστη του συνεταιρισμού αποτελούνται από το κόστος εξοπλισμού και αποσβέσεων, τους μισθούς (μόνιμων και μη μόνιμων εργαζομένων), τα φυτοπροστατευτικά σκευάσματα, τα κόστη

μετακίνησης και φθοράς φορτηγών και το κόστος διαφήμισης. Τα Έσοδά του προκύπτουν από τις πωλήσεις προϊόντων.

Κίνητρο δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού αποτελεί το δυνατό brand name του και η ύπαρξη ετικέτας «Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης» (κανονισμός Ε.Ε.Κ. 1107/96), μια σημαντική διάκριση που δίνεται σε προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. <https://zagorin.gr/>

Κρίσιμοι Συνεργάτες



Γυναικείος αγροτουριστικός συνεταιρισμός αγοράς για την παραγωγή πετιμεζιού από φυρρίκι Πηλίου

Κρίσιμες Δραστηριότητες



Συγκομιδή, ιχνηλασιμότητα, φυτοπροστασία

Κρίσιμοι Πόροι



Γόνιμα και κατάλληλα για την καλλιέργεια εδάφη, ευνοϊκό κλίμα, σύστημα ιχνηλασιμότητας, σκεύασμα Smartfresh για τη μετασυλλεκτική προστασία των καρπών, ιδιόκτητο συγκρότημα ψυγείων - διαλογητηρίων (με θαλάμους ελεγχόμενης ατμόσφαιρας), ηλεκτρονικά αυτόματα διαλογητήρια, ηλεκτρονικές μηχανές μικροσυσκευασίας στις εγκαταστάσεις των ψυγείων. Εμπορικό σήμα (brand name)

Πρόταση Αξίας



Μήλα ελεγμένα, υψηλής ποιότητας, εγγυημένα και με προστατευμένη ονομασία προέλευσης. Εφαρμογή “Ολοκληρωμένης Παραγωγής” (υβρίδιο μεταξύ συμβατικής και βιολογικής καλλιέργειας)

Εξασφάλιση στους παραγωγούς ότι τα προϊόντα τους θα διατηρούνται σε καλή κατάσταση ώστε να πωλούνται και εκτός της εποχής τους

Σχέσεις με τους Πελάτες



Μέσω καταστημάτων πώλησης, events και διαγωνισμοί

Κανάλια



B2B σε αλυσίδες super market, ξένες αγορές
Ιδιότητα φορτηγά, διαφήμιση μέσω χορηγίας σε εκπομπές, δημοσίων σχέσεων και social media.
Website.

Τμήματα Πελατών



Καταναλωτές σε Ελλάδα και εξωτερικό (Ευρώπη και Μέση Ανατολή)

Διάρθρωση κόστους



Κόστος εξοπλισμού και αποσβέσεις, μισθοί (μόνιμοι και μη μόνιμοι εργαζόμενοι), φυτοπροστατευτικά σκευάσματα, κόστη μετακίνησης και φθοράς φορτηγών, κόστος διαφήμισης

Ροές

Εσόδων

Πωλήσεις προϊόντων



□ Συνεταιρισμός Βελβεντού (ΑΣΕΠΟΠ)

Ο ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού ιδρύθηκε το 1917 στην περιοχή του Βελβεντού Κοζάνης, και πλέον αριθμεί 400 παραγωγούς ενεργά μέλη που καλλιεργούν 6.500 στρέμματα. Παράγει 14.000 τόνους και ο συνολικός όγκος εξαγωγών σε χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, με κύρια αγορά αυτή της Ρωσίας, ξεπερνάει τα 3.250.000 κιλά. Το ποσοστό εξαγωγών αγγίζει το 40% των συνολικών πωλήσεων.

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι τα η παραγωγή φρούτων (ροδάκινα, νεκταρίνια, βερίκοκα, ακτινίδια, κεράσια, μήλα) εφαρμόζοντας το σύστημα του κομπούζιου (σεξουαλική σύγχυση εντόμων), το οποίο ελαχιστοποιεί τη χρήση φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων στα προϊόντα, κάνοντάς τα ακόμη πιο ασφαλή.

Ο συνεταιρισμός εφαρμόζει το σύστημα της ολοκληρωμένης παραγωγής, ενώ είναι πιστοποιημένος κατά ISO, HACCP, GLOBALGAP ΚΑΙ EUREPGAP, ενώ από το 2002 εφαρμόζεται η ολοκληρωμένη διαχείριση κατά AGRO 2.1 2.2.

Όσον αφορά τα Τμήματα Πελατών, αποτελούνται από πελάτες σε Ελλάδα και Ρωσία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σερβία, Ουκρανία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο και Αίγυπτο.










Κρίσιμος Συνεργάτης του συνεταιρισμού είναι η μεταφορική εταιρεία που αναλαμβάνει την μεταφορά των προϊόντων, ενώ κρίσιμες δραστηριότητες για τη λειτουργία του είναι η καλλιέργεια, συγκομιδή και συντήρηση των καρπών και το κλείσιμο συμφωνιών με τους πωλητές των προϊόντων του συνεταιρισμού. Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι Κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή οι 11 ψυκτικοί θάλαμοι ελεγχόμενης ατμόσφαιρας, η αποθήκη γεωργικών φαρμάκων, οι αποθηκευτικοί χώροι και τα διαλογητήρια.

Σχέσεις Με Τους Πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω των καταστημάτων πώλησης των προϊόντων. Τα Κανάλια που χρησιμοποιούνται είναι το κατάστημα στην κεντρική αγορά Αθηνών στο Ρέντη και η διάθεση των προϊόντων από τον ίδιο τον συνεταιρισμό σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, αλλά και σε διάφορες μεγάλες αγορές της Ελλάδας. Επίσης, ο συνεταιρισμός πραγματοποιεί μεγάλες εξαγωγές σε χώρες όπως Ρωσία,

Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σερβία, Ουκρανία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο, Αίγυπτο. Τέλος, αξιοποιεί το website του ως κανάλι προώθησης.

Τα Κόστη του συνεταιρισμού αποτελούνται από το κόστος εξοπλισμού και αποσβέσεων, τους μισθούς (μόνιμοι και μη μόνιμοι εργαζόμενοι), τα φυτοπροστατευτικά σκευάσματα, το κόστος μεταφοράς προϊόντων και το κόστος διαφήμισης. Τα Έσοδα του προκύπτουν από τις πωλήσεις προϊόντων.

Τα κίνητρα δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι το γεγονός ότι διαθέτει πιστοποιήσεις ISO, HACCP, GLOBALGAP ΚΑΙ EUREPGAP. Διαθέτει επίσης γεωτεχνικό τμήμα το οποίο όλοι οι παραγωγοί συμβουλεύονται πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε καλλιεργητικής φροντίδας και καταγράφουν όλες τις καλλιεργητικές φροντίδες που εφαρμόζουν στα κτήματά τους, με σκοπό την ασφάλεια και ποιότητα του προϊόντος. Τέλος, ο συνεταιρισμός εφαρμόζει κάθε χρόνο πειραματικά νέες καλλιεργητικές μεθόδους που έχουν δοκιμαστεί στο παρελθόν με επιτυχία σε άλλες περιοχές. <https://asepop.gr>

<p>Κρίσιμοι Συνεργάτες</p>  <p>Μεταφορική εταιρεία</p>	<p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p>  <p>Καλλιέργεια καρπών, κλείσιμο συμφωνιών με τους πωλητές των προϊόντων του συνεταιρισμού.</p> <p>Κρίσιμοι Πόροι</p>  <p>11 ψυκτικοί θάλαμοι ελεγχόμενης ατμόσφαιρας, αποθήκη γεωργικών φαρμάκων, αποθηκευτικοί χώροι, διαλογητήρια.</p>	<p>Πρόταση Αξίας</p>  <p>Παραγωγή φρούτων (ροδάκινα, νεκταρίνια, βερίκοκα, ακτινίδια, κεράσια, μήλα εφαρμόζοντας το σύστημα του κομπούζιου (σεξουαλική σύγχυση εντόμων), το οποίο ελαχιστοποιεί τη χρήση φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων στα προϊόντα, κάνοντάς τα ακόμη πιο ασφαλή.</p> <p>Εφαρμόζει το σύστημα της ολοκληρωμένης παραγωγής, ενώ είναι πιστοποιημένος κατά ISO, HACCP, GLOBALGAP ΚΑΙ EUREPGAP, ενώ από το 2002 εφαρμόζεται η ολοκληρωμένη διαχείριση κατά AGRO 2.1 2.2.</p>	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p>  <p>Μέσω καταστημάτων πώλησης</p> <p>Κανάλια</p>  <p>Κατάστημα στην κεντρική αγορά Αθηνών στο Ρέντη. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται από τον ίδιο τον συνεταιρισμό σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, αλλά και σε διάφορες μεγάλες αγορές της Ελλάδας. Επίσης, πραγματοποιεί μεγάλες εξαγωγές σε χώρες όπως Ρωσία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σερβία, Ουκρανία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο, Αίγυπτο. Website.</p>	<p>Τμήματα Πελατών</p>  <p>Πελάτες σε Ελλάδα και Ρωσία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σερβία, Ουκρανία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο, Αίγυπτο</p>
<p>Διάρθρωση κόστους</p>  <p>Κόστος εξοπλισμού και αποσβέσεις, μισθοί (μόνιμοι και μη μόνιμοι εργαζόμενοι), φυτοπροστατευτικά σκευάσματα, κόστος μεταφοράς προϊόντων, κόστος διαφήμισης.</p>		<p>Ροές Εσόδων</p>  <p>Πωλήσεις προϊόντων</p>		

□ ΠΙΝΔΟΣ

Ιδρύθηκε το 1958 στα Ιωάννινα. Στο ξεκίνημά του ο Α.Π.Σ.Ι. ΠΙΝΔΟΣ απασχολούσε 2 άτομα και είχε παραγωγή 500 κοτόπουλα την εβδομάδα ενώ σήμερα έφτασε να έχει πάνω από 500 μέλη - συνεταίρους παραγωγούς πτηνοτρόφους, 900 και πλέον εξειδικευμένους εργαζόμενους και να σφάζει πάνω από 600.000 κοτόπουλα την εβδομάδα.

Διοικείται από 15μελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών (κάθε 4 χρόνια) και 3μελές Εποπτικό Συμβούλιο.

Κατέχει το 37% της αγοράς του κλάδου.

Ο κύκλος εργασιών της ΠΙΝΔΟΥ από το 2005 είναι συνεχώς ανοδικός. Το 2005 ήταν 116 εκ. ευρώ, το 2006 ανήλθε στα 120 εκ. ευρώ, το 2007 ήταν περίπου στα 150 εκ. ευρώ, το 2008 ήταν 165 εκ. ευρώ, το 2009 ήταν 171 εκ. ευρώ, το 2010 ήταν 177 εκ. ευρώ, το 2011 ήταν 180 εκ. ευρώ, το 2012 ήταν 183 εκ. ευρώ, το 2013 ήταν 176 εκ. ευρώ, το 2014 ήταν 191 εκ. ευρώ, το 2015 ήταν 193 εκ. ευρώ, το 2016 ήταν 209 εκ. ευρώ, ενώ το 2017 έφτασε τα 219 εκ. ευρώ, γεγονός που την κατατάσσει πρώτη στον κλάδο της πτηνοτροφίας.

Η Πρόταση αξίας του συνεταιρισμού είναι τα νωπά κοτόπουλα που είναι φρέσκα και μεγαλωμένα σε ορεινό κλίμα. Αναπτύσσονται σε σύγχρονες εγκαταστάσεις με αυστηρούς ποιοτικούς έλεγχους και έγκυρες πιστοποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα ανά προϊόν:

Το κοτόπουλο βιολογικής εκτροφής Πίνδος μεγαλώνει, σε ορεινό περιβάλλον και σε υψόμετρο πάνω από 700μ. Τρέφεται μόνο με πιστοποιημένες τροφές, που έχουν παραχθεί με βιολογικές πρώτες ύλες. Αναπτύσσεται αγνά και ολοκληρωμένα, (σφάζεται μετά τις 81 μέρες).

Σε ό,τι αφορά τα έτοιμα ψημένα προϊόντα της, η Πίνδος έχει επιστρατεύσει τις πιο σύγχρονες μεθόδους που διαθέτει η σημερινή τεχνολογία της πτηνοτροφίας. Ακολουθείται μέθοδος συσκευασίας σε τροποποιημένες ατμόσφαιρες.

Τα αλλαντικά είναι φτιαγμένα από επιλεγμένα κοτόπουλα Πίνδος και διατηρούν υψηλές προδιαγραφές σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Η ποιότητα των προϊόντων, εξασφαλίζεται από το σύστημα ολικής ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000 και τα κοτόπουλα ελεύθερης βοσκής έχουν την πιστοποίηση AGROCERT, του Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π.

Όσον αφορά τα Τμήματα Πελατών, αποτελούνται από πελάτες ανά την Ελλάδα και τις χώρες του εξωτερικού που πραγματοποιεί εξαγωγές η εταιρεία. Κρίσιμοι Συνεργάτες του συνεταιρισμού είναι οι θυγατρικές του ομίλου. Πιο συγκεκριμένα: η Agromark (εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών, παροχή υπηρεσιών μάρκετινγκ), η Green Pindos (εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για παραγωγή ηλεκτρισμού και θερμότητας) και η Αγροζωή (πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση που περιλαμβάνει σφαγείο, εκκολαπτήριο και μονάδα παραγωγής τροφών). Κρίσιμοι συνεργάτες εκτός ομίλου είναι οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι κτηνίατροι και οι προμηθευτές ζωοτροφών, ενώ κρίσιμες δραστηριότητες για τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι η εκτροφή και σφαγή πουλερικών, ο τεμαχισμός και η συσκευασία τους.

Στις προαναφερθείσες δραστηριότητες απαραίτητοι είναι οι Κρίσιμοι Πόροι, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, οι νεοσσοί, και τα μηχανήματα σφαγής και καθαρισμού.







Σχέσεις με τους πελάτες του συνεταιρισμού δημιουργούνται μέσω διαφήμισης, είτε τηλεοπτικά και μέσω χορηγίας σε εκπομπές, είτε μέσω social media.

Τα Κανάλια που χρησιμοποιεί ο συνεταιρισμός είναι τα 15 υποκαταστήματα-κέντρα διανομής σε Ιωάννινα, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Λάρισα, Τρίκαλα, Αγρίνιο, Πάτρα, Κόρινθος, Τρίπολη, Λιβαδειά, Κοζάνη, Αθήνα, Ηράκλειο, Χανιά και Κέρκυρα. Διαθέτει επίσης αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε πολλές ακόμη περιοχές της Ελλάδας. Ακόμη συνεργάζεται και προμηθεύει αλυσίδες supermarket (Σκλαβενίτης, Βασιλόπουλος, Μαρινόπουλος, Βερόπουλος, Μετρό, Market In, ANEΔΗΚ Κρητικός, INKAΠΡΟΠ, Θανόπουλος, Μασούτης, Super Market Λάρισα, Baazar, Κρανά Super Market, Χαλκιαδάκης, Extra, Makro, Πέντε ΑΕ, Παπαγεωργίου, Μούργη ΑΕ, Τροφίνο, Προμηθευτική Κρεάτων, Ένα, Ξυνός, Ευρωμάρκετ) καθώς επίσης και μεγάλες εταιρίες μαζικής εστίασης όπως: Everest και L' Artigiano. Επίσης, τα προϊόντα της ΠΙΝΔΟΣ διατίθενται σε επιλεγμένα κρεοπωλεία, εστιατόρια και ψησταριές σε όλη την Ελλάδα. Επίσης, τροφοδοτεί δημόσιους οργανισμούς (νοσοκομεία, ιδρύματα και βιοτεχνίες επεξεργασίας κρέατος. Τέλος, ο συνεταιρισμός χρησιμοποιεί το website του ως κανάλι προσέγγισης πελατών.

Ο συνεταιρισμός πραγματοποιεί εξαγωγή προϊόντων σε επιλεγμένες χώρες στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σκόπια, Αλβανία) καθώς και σε διάφορες χώρες του κόσμου όπως είναι η Κύπρος, η Ιταλία, η Κίνα και η Τουρκία.

Τα Κόστη του συνεταιρισμού αποτελούνται από τα κόστη συντήρησης μηχανημάτων, ανανέωσης εξοπλισμού, το κόστος μεταφοράς προϊόντων και το κόστος κτηνιάτρων και φαρμάκων. Τα Έσοδα του προκύπτουν από τις πωλήσεις προϊόντων.

Τα κίνητρα δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι η απορρόφηση 100% της παραγωγής των πτηνοτρόφων, η προσφορά καλής ποιότητας ζωοτροφών σε χαμηλό κόστος και η παροχή πλήρους υποστήριξης (γεωτεχνική, κτηνιατρική, εργαστηριακή, λογιστική, συμβουλευτική). www.pindos-apsi.gr

<p>Κρίσιμοι</p>  <p>Εμπορικοί αντιπρόσωποι, κτηνίατροι, προμηθευτές ζωοτροφών</p>	<p>Συνεργάτες</p> <p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p> <p> Εκτροφή και σφαγή πουλερικών, τεμαχισμός και συσκευασία</p> <p>Κρίσιμοι Πόροι</p> <p> Νεοσοοί, μηχανήματα σφαγής και καθαρισμού</p>	<p>Πρόταση Αξίας</p> <p>Τα νωπά κοτόπουλα είναι φρέσκα και μεγαλύτερα σε ορεινό κλίμα. Αναπτύσσονται σε σύγχρονες εγκαταστάσεις με αυστηρούς ποιοτικούς έλεγχους και έγκυρες πιστοποιήσεις.</p> <p>Το κοτόπουλο βιολογικής εκτροφής Πίνδος μεγαλώνει, σε ορεινό περιβάλλον και σε υψόμετρο πάνω από 700μ. Τρέφεται μόνο με πιστοποιημένες τροφές, που έχουν παραχθεί με βιολογικές πρώτες ύλες. Αναπτύσσεται αγνά και ολοκληρωμένα, (σφάζεται μετά τις 81 μέρες).</p> <p>Για την παραγωγή των έτοιμων ψημένων προϊόντων της, η Πίνδος έχει επιστρατεύσει τις πιο σύγχρονες μεθόδους που διαθέτει η σημερινή τεχνολογία της πτηνοτροφίας. Ακολουθείται μέθοδος συσκευασίας σε τροποποιημένες ατμόσφαιρες.</p> <p>Τα αλλαντικά είναι φτιαγμένα από επιλεγμένα κοτόπουλα Πίνδος και διατηρούν υψηλότερες προδιαγραφές σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων, εξασφαλίζεται από το σύστημα ολικής ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000 και τα κοτόπουλα ελεύθερης βοσκής έχουν την πιστοποίηση AGROCERT, του Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π.</p>	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p> <p></p> <p>Διαφήμιση τηλεοπτικά και μέσω χορηγίας σε εκπομπές, social media</p> <p>Κανάλια</p> <p></p> <p>15 υποκαταστήματα-κέντρα διανομής. Διαθέτει επίσης αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε πολλές ακόμη περιοχές της Ελλάδας. Συνεργάζεται και προμηθεύει αλυσίδες καθώς επίσης και μεγάλες εταιρίες μαζικής εστίασης. Ακόμη, τα προϊόντα της ΠΙΝΔΟΣ διατίθενται σε επιλεγμένα κρεοπωλεία, εστιατόρια και ψησταριές σε όλη την Ελλάδα. Website.</p> <p>Εξαγωγή προϊόντων σε επιλεγμένες χώρες στα Βαλκάνια καθώς και σε διάφορες χώρες του κόσμου.</p>	<p>Τμήματα Πελατών</p> <p></p> <p>Πελάτες ανά την Ελλάδα και τις χώρες του εξωτερικού που πραγματοποιεί εξαγωγές η εταιρεία. (πχ. Βαλκάνια).</p>
--	---	--	---	--

Διάρθρωση κόστους

Συντήρηση μηχανημάτων, ανανέωση εξοπλισμού, κόστος μεταφοράς προϊόντων, κόστος κτηνιάτρων και φαρμάκων

Ροές Εσόδων

Πώληση προϊόντων



3.1.2. ΓΕΡΜΑΝΙΑ

□ BayWa

Η συνεταιριστική οργάνωση BayWa, δραστηριοποιείται στους τομείς της γεωργίας, των τροφίμων, της ενέργειας και των υλικών κατασκευής κτιρίων. Ιδρύθηκε το 1923 και πλέον απασχολεί 16.935 εργαζόμενους ανά τον κόσμο, με τα κεντρικά της γραφεία να βρίσκονται στο Μόναχο της Γερμανίας.

Η Πρόταση αξίας (Value Proposition) της συνεταιριστικής οργάνωσης είναι ευρεία και περιλαμβάνει: Αειφορικές δραστηριότητες στον γεωργικό τομέα και πιο συγκεκριμένα η Εταιρεία προμηθεύει τους πελάτες της με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που τους δίνουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις παγκόσμιες απαιτήσεις της κλιματικής αλλαγής, της αύξησης του παγκόσμιου πληθυσμού και άλλων προκλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό δίνει έμφαση στις ψηφιακές τεχνολογίες. Ειδικότερα, έχει αναπτύξει και διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα που συνδυάζει δεδομένα από αγροτικά μηχανήματα και δορυφόρους που αφορούν τις εδαφικές συνθήκες, τις απαιτήσεις σε νερό των καλλιεργειών με στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες των καλλιεργειών σε λιπάσματα και να αυξήσει τις αποδόσεις τους. Το σύστημα προσαρμόζεται σε όλες τις καλλιέργειες και σε όλες τις μεθόδους καλλιέργειας.

Ανάλογο σύστημα έχει αναπτύξει η εταιρεία για τον υπολογισμό των πραγματικών αναγκών των καλλιεργειών, ώστε να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση νερού, ενέργειας και χρόνου. Στον τομέα των οργανωτικών καλλιεργειών παρέχει σπόρους, αγροεφόδια (εισροές) και εξοπλισμό, ενώ παρέχει πιστοποίηση για παραγωγή σόγιας χωρίς αποδάσωση στις εκτάσεις που καλλιεργείται. Γενικά, δεν σταματά να σχεδιάζει καινοτομίες στον γεωργικό τομέα.







Οι Αγορές-στόχοι (Customer segments) της Εταιρείας είναι οι αγρότες-καλλιεργητές, οι οποίοι απολαμβάνουν τις υπηρεσίες της συνεταιριστικής επιχείρησης, προκειμένου όχι μόνο να βελτιώσουν την παραγωγή τους, αλλά με τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών να ελαχιστοποιήσουν το κόστος παραγωγής.


Οι βασικοί συνεργάτες (Key partners) είναι οι προμηθευτές ειδών τεχνολογίας, ενώ οι βασικές δραστηριότητες (Key activities) της συνεταιριστικής επιχείρησης συνίστανται στο εμπόριο, τη διανομή υλικών, τα logistics και την παροχή υπηρεσιών στους προαναφερθέντες τομείς. Για την άσκηση των δραστηριοτήτων της η Εταιρεία χρησιμοποιεί ως βασικούς

πόρους (Key resources) τα δεδομένα (data) και την προηγμένη τεχνολογία. Μέσω δε των καταστημάτων πώλησης, αναπτύσσονται οι σχέσεις με τους πελάτες (Customer relationships).

Εταιρείες από όλο τον κόσμο που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τοπικοί προμηθευτές και η ιστοσελίδα του συνεταιρισμού, αποτελούν τα Κανάλια προσέγγισης των πελατών (Channels). Το Κόστος λειτουργίας (Cost structure) διαμορφώνεται από τους μισθούς των εργαζομένων και από την προμήθεια των απαιτούμενων πόρων, οι δε Ροές εσόδων (Revenue streams) προκύπτουν από την παροχή υπηρεσιών και την πώληση των προϊόντων.

Τα κίνητρα δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι το δυνατό brand name και η ισχυρή εφοδιαστική και μεταφορική αλυσίδα του, η οποία συνδέει την παραγωγή με τον καταναλωτή. Ακόμη, ο συνεταιρισμός επενδύει σε τομείς με μεγάλη προοπτική κέρδους (όπως έκανε στο παρελθόν στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όταν αυτές βρίσκονταν σε αρχικό στάδιο). www.baywa.com

<p>Κρίσιμοι </p> <p>Προμηθευτές ειδών τεχνολογίας</p>	<p>Συνεργάτες</p> <p>Κρίσιμες Δραστηριότητες </p> <p>Εμπόριο, διανομή υλικών, logistics, παροχή υπηρεσιών στους προαναφερθέντες τομείς.</p>	<p>Αειφορικές δραστηριότητες στον γεωργικό τομέα: α) η Εταιρεία προμηθεύει τους πελάτες της με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που τους δίνουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις παγκόσμιες απαιτήσεις της κλιματικής αλλαγής, της αύξησης του παγκόσμιου πληθυσμού και άλλων προκλήσεων με έμφαση στις ψηφιακές τεχνολογίες.</p> <p>β) Ανάπτυξη συστήματος από την εταιρεία για τον υπολογισμό των πραγματικών αναγκών των καλλιεργειών</p> <p>γ) Στον τομέα των οργανωτικών καλλιεργειών παρέχει σπόρους, αγροεφόδια (εισροές) και εξοπλισμό,</p>	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες </p> <p>Μέσω καταστημάτων πώλησης</p>	<p>Τμήματα Πελατών </p> <p>Αγρότες-Καλλιεργητές</p>
<p>Κρίσιμοι </p> <p>Δεδομένα, είδη τεχνολογίας</p>	<p>Πόροι</p>	<p>δ) Παρέχει πιστοποίηση για παραγωγή σόγιας χωρίς αποδάσωση στις εκτάσεις που καλλιεργείται,</p> <p>ε) Σχεδιάζει καινοτομίες στον γεωργικό τομέα.</p>	<p>Κανάλια </p> <p>Εταιρείες από όλο τον κόσμο που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά και τοπικοί προμηθευτές. Website.</p>	

<p>Διάρθρωση κόστους </p> <p>Μισθοί, προμήθεια πόρων</p>

<p>Ροές Εσόδων </p> <p>Παροχή υπηρεσιών και πώληση προϊόντων</p>
--

□ AGRAVIS

Η συνεταιριστική οργάνωση ιδρύθηκε το 2004 στο Μίνστερ της Γερμανίας και δραστηριοποιείται στους τομείς της γεωργίας, των κατασκευών και της ενέργειας.

Η πρόταση αξίας της εταιρείας συγκροτείται ως εξής: Στον τομέα της ζωϊκής παραγωγής παράγει ζωοτροφές και προϊόντα υγιεινής προφύλαξης των εκτρεφόμενων ζώων. Επί πλέον, διαθέτει σε αγρότες ή αγροτικές επιχειρήσεις προηγμένο γεωργικό εξοπλισμό, τεχνική υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι πελάτες της εταιρείας είναι τόσο τα νοικοκυριά, όσο και οι γεωργοί και οι κτηνοτρόφοι, ενώ οι βασικοί συνεργάτες της είναι οι προμηθευτές των ειδών λιανικής, τα εργοστάσια των αγροτικών μηχανημάτων, οι προμηθευτές των συστημάτων γεωργίας ακριβείας, οι προμηθευτές ζωοτροφών και ιχθυοτροφών και οι προμηθευτές καυσίμων και βιοκαυσίμων.







Οι βασικές δραστηριότητες συνίστανται σε συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επιλογή κατάλληλης θέσης για την εγκατάσταση του καταστήματός τους, το σχεδιασμό του και το marketing που θα πρέπει να σχεδιάσουν. Επίσης, στη χρηματοδότηση για αγορά αγροτικών μηχανημάτων, ενοικίαση και leasing αγροτικών μηχανημάτων, στην παροχή ζωοτροφών, σπόρων, εξοπλισμού και software γεωργίας ακριβείας, πιστοποιήσεις, καθώς και στην πώληση ειδών λιανικής.


Οι βασικοί πόροι της εταιρείας είναι η τεράστια γκάμα από σπόρους μέχρι μηχανήματα, καθώς και ανθρώπινο δυναμικό (ειδικοί επιστήμονες για τις συμβουλευτικές υπηρεσίες).


Τα καταστήματα πώλησης, η προσωπική επαφή και το ηλεκτρονικό κατάστημα βρίσκονται στην υπηρεσία των σχέσεων με τους πελάτες, ενώ για την προσέγγιση των πελατών, η εταιρεία απευθύνεται στους καταναλωτές της λιανικής ως λιανέμπορος B2C (retailer) και σε επιχειρήσεις B2B ως χονδρέμπορος (wholesaler). Επίσης οι πελάτες προσεγγίζονται online μέσω e-shop, καθώς και μέσω της ιστοσελίδας (Website).

Το κόστος λειτουργίας συγκροτείται από το κόστος των μισθών του προσωπικού, το κόστος προμήθειας των πόρων και τα ασφάλιστρα, ενώ οι ροές των εσόδων από την πώληση των προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών, τα έσοδα από ενοικιάσεις και τους τόκους από δανεισθέντα κεφάλαια.

Κίνητρο δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι η εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων που οδηγούν σε επιτυχημένα αποτελέσματα. www.agravis.de/en

<p>Κρίσιμοι</p>  <p>Προμηθευτές των ειδών λιανικής, εργοστάσια αγροτικών μηχανημάτων, προμηθευτές συστημάτων γεωργίας ακριβείας, προμηθευτές ζωοτροφών και ιχθυοτροφών, προμηθευτές καυσίμων και βιοκαυσίμων</p>	<p>Συνεργάτες</p> <p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p>  <p>Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επιλογή κατάλληλης θέσης για την εγκατάσταση του καταστήματός τους, το σχεδιασμό του και το marketing που θα πρέπει να σχεδιάσουν. Χρηματοδότηση για αγορά αγροτικών μηχανημάτων, ενοικίαση και leasing αγροτικών μηχανημάτων, παροχή ζωοτροφών, σπόρων, εξοπλισμού και software γεωργίας ακριβείας, πιστοποιήσεις.</p>	<p>Πρόταση</p>  <p>Στον τομέα της ζωϊκής παραγωγής παράγει ζωοτροφές και προϊόντα υγιεινής προφύλαξης των εκτρεφόμενων ζώων.</p> <p>Διαθέτει σε αγρότες ή αγροτικές επιχειρήσεις προηγμένο γεωργικό εξοπλισμό, τεχνική υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες.</p>	<p>Αξίας</p> <p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p>  <p>Μέσω καταστημάτων πώλησης, προσωπική επαφή, μέσω e-shop</p> <p>Κανάλια</p>  <p>Απευθύνεται στους καταναλωτές της λιανικής ως λιανέμπορος B2C (retailer) και σε επιχειρήσεις B2B ως χονδρέμπορος (wholesaler). Online μέσω e-shop. Website.</p>	<p>Τμήματα Πελατών</p>  <p>Αγρότες/κτηνοτρόφοι</p>
---	--	---	---	--

<p>Διάρθρωση κόστους</p>  <p>Κόστος προσωπικού, κόστος προμήθειας πόρων, ασφάλιστρα</p>
--

<p>Ροές Εσόδων</p>  <p>Πώληση προϊόντων, παροχή υπηρεσιών, έσοδα από ενοικιάσεις και τόκους από δανεισθέντα κεφάλαια.</p>

3.1.3 ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

□ CHS Inc.

Στοχεύει στη δημιουργία συνεργειών που ενδυναμώνουν τη γεωργία. Είναι ένας συνεταιρισμός του τομέα των αγροτικών επιχειρήσεων με μέλη αγρότες και τοπικούς συνεταιρισμούς από όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ και δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1929, απασχολεί περισσότερους από 10.495 εργαζόμενους και παρέχει στα μέλη του πρόσβαση και εισροές στο πλαίσιο ισχυρής και αποτελεσματικής αλυσίδας και της διεθνούς αγοράς. Διοικείται από 17 άτομα στο συμβούλιο διοίκησης, μέσα στα οποία δεν επιτρέπεται να βρίσκεται κάποιος εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) δεν μπορεί να είναι πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ή οποιουδήποτε συμβουλίου εντός του CHS Inc. Αυτή η δομή ηγεσίας εξασφαλίζει ανεξαρτησία μεταξύ του συμβουλίου και της διοίκησης και αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ελέγχων και των ισορροπιών στη διοίκηση της CHS Inc.

Η πρόταση αξίας και οι βασικές δραστηριότητες συνίστανται σε υπηρεσίες γεωργίας ακριβείας, σε δοκιμές σπόρων, στην προσφορά αγροτικής εφοδιαστικής αλυσίδας (υποστήριξη στην εξασφάλιση πόρων, διανομή, logistics, διαχείριση ρίσκου, marketing και τεχνολογία), υποστήριξη παραγωγής με διάθεση εισροών, όπως θρεπτικά στοιχεία, προϊόντα φυτοπροστασίας, λιπάσματα και σπόρους. Ειδικά στον τομέα των σπόρων επιτυγχάνεται η σύνδεση παραγωγών και καταναλωτών, όπως βιομηχανιών παραγωγής τροφίμων, ζωοτροφών και μονάδων παραγωγής βιοκαυσίμων. Πελάτες της συνεταιριστικής Επιχείρησης αποτελούν οι αγροτικές επιχειρήσεις, οι μεμονωμένοι αγρότες και οι τοπικοί συνεταιρισμοί.

Το δίκτυο των βασικών συνεργατών αποτελείται από εταιρείες σποροπαραγωγής, επιχειρήσεις παροχής τεχνολογίας, μάρκετινγκ, logistics και εκτίμησης ρίσκου για αγροτικές εκμεταλλεύσεις.








Το ανθρώπινο δυναμικό (εξειδικευμένοι γεωπόνοι και άλλοι επιστήμονες για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε αγρότες και τοπικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς) αποτελεί σημαντικό παράγοντα και καταλαμβάνει μεγάλο μέρος των βασικών πόρων της εταιρείας, στους οποίους κατατάσσονται επίσης τα αγροεφόδια, οι καλλιεργητικές εισροές και τα καύσιμα.

Στις υπηρεσίες συμβουλευτικής παρέχεται εξατομικευμένη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες, ενώ η εταιρεία απευθύνεται στους καταναλωτές μέσω της ιστοσελίδας της, αλλά επίσης στους καταναλωτές της λιανικής ως λιανέμπορος B2C (retailer) και σε επιχειρήσεις B2B ως χονδρέμπορος (wholesaler). Επίσης, ως απευθείας πάροχος υπηρεσιών σε αγρότες και συνεταιρισμούς.

Το κόστος του προσωπικού, το κόστος προμήθειας των πόρων, τα ασφάλιστρα και τα λειτουργικά κόστη, συγκροτούν τα κόστη της εταιρείας. Τα έσοδά της προκύπτουν από την πώληση των προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και τα έσοδα από τόκους δανεισθέντων κεφαλαίων.

Τα κίνητρα δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού είναι η πρόσβαση σε μια ομάδα αποκλειστικά συγκεντρωμένη στο να τους παρέχει πόρους και υπηρεσίες ώστε να καλύψουν τις ανάγκες τους (στους τομείς της στρατηγικής και της ηγετικής ανάπτυξης). Σκοπός αυτής της πρωτοβουλίας είναι η διατήρηση πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Ακόμη, ο συνεταιρισμός έχει πρόσβαση σε έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες και γνώση σχετικά με τις κυβερνητικές πολιτικές ώστε τα ηγετικά στελέχη να πάρουν τις σωστές αποφάσεις για την πορεία του συνεταιρισμού. www.chsinc.com

<p>Κρίσιμοι Συνεργάτες</p>  <p>Εταιρείες σποροπαραγωγής, επιχειρήσεις παροχής τεχνολογίας, μάρκετινγκ, logistics και εκτίμησης ρίσκου για αγροτικές εκμεταλλεύσεις</p>	<p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p>  <p>Υπηρεσίες γεωργίας ακριβείας, δοκιμές σπόρων, προσφορά αγροτικής εφοδιαστικής αλυσίδας (υποστήριξη στην εξασφάλιση πόρων, διανομή, logistics, διαχείριση ρίσκου, marketing και τεχνολογία), υποστήριξη παραγωγής με διάθεση εισροών, όπως θρεπτικά στοιχεία, προϊόντα φυτοπροστασίας, λιπάσματα και σπόρους,</p>	<p>Πρόταση Αξίας</p>  <p>Υπηρεσίες γεωργίας ακριβείας, δοκιμές σπόρων, προσφορά αγροτικής εφοδιαστικής αλυσίδας (υποστήριξη στην εξασφάλιση πόρων, διανομή, logistics, διαχείριση ρίσκου, marketing και τεχνολογία), υποστήριξη παραγωγής με διάθεση εισροών, όπως θρεπτικά στοιχεία, προϊόντα φυτοπροστασίας, λιπάσματα και σπόρους.</p>	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p>  <p>Εξατομικευμένη εξυπηρέτηση (στις υπηρεσίες συμβουλευτικής)</p>	<p>Τμήματα Πελατών</p>  <p>Αγροτικές επιχειρήσεις, μεμονωμένοι αγρότες και τοπικοί συνεταιρισμοί.</p>
<p>Διάρθρωση κόστους</p>  <p>Κόστος προσωπικού, κόστος προμήθειας πόρων, ασφάλιστρα, λειτουργικά κόστη.</p>	<p>Ροές Εσόδων</p>  <p>Πώληση προϊόντων, παροχή υπηρεσιών, έσοδα από τόκους από δανεισθέντα κεφάλαια.</p>			

□ **Land O'Lakes Inc.**

Ιδρύθηκε το 1921 και είναι συνεταιρισμός που δραστηριοποιείται στον τομέα της γεωργίας και των τροφίμων με έμφαση στη βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων. Εδρεύει στη Μινεσότα, επιχειρεί και στις 50 πολιτείες της Αμερικής, καθώς και σε περισσότερες από 60 χώρες του κόσμου. Μέλη του είναι εκτροφείς, αγρότες και τοπικοί συνεταιρισμοί. Πιο συγκεκριμένα αριθμεί 3.963 μέλη-παραγωγούς και 10.000 εργαζομένους οι οποίοι διαχειρίζονται 6.000.000 τόνους γάλα. Διαθέτει διοικητικό συμβούλιο (32 μέλη από τα οποία 4 είναι συμβουλευτικά μέλη και δεν είναι παραγωγοί).

Διαχειρίζεται πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών, όπως εφόδια φροντίδας ζώων, διαμεσολάβηση για εξασφάλιση εκπτώσεων (buypoint) στο κόστος ασφάλισης και την αγορά υποστηρικτικών υπηρεσιών ή εξοπλισμού, όπως αγροτικών μηχανημάτων, παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, παροχή χρηματοδοτήσεων και υπηρεσίες λιανεμπορίου.

Πελάτες της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι κτηνοτρόφοι, γεωργοί, επιχειρήσεις, βιομηχανικές μονάδες, ενώ βασικοί συνεργάτες είναι ζωοτροφικές μονάδες, αγρότες, γαλακτοβιομηχανίες, τοπικοί συνεταιρισμοί, βιομηχανίες τροφίμων, λιανοπωλητές, καταναλωτές.






Ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται κυρίως στην υποστήριξη και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα του συμπλέγματος αγελαδοτροφίας – γαλακτοβιομηχανίας, με έμφαση στην υγιεινή και ευζωία (welfare) των εκτρεφόμενων ζώων και της ποιότητας των παραγόμενων γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως και στον σχεδιασμό και την εγκατάσταση γεωργικών και κτηνοτροφικών κατασκευών. Επίσης, δραστηριοποιείται στην παροχή εκπαίδευσης στους ιδιοκτήτες και εργαζόμενους των παραπάνω μονάδων, στη σύνταξη πρωτοκόλλων παραγωγικών διαδικασιών και αποφυγής υπολειμματικότητας στο γάλα, στις υπηρεσίες διασύνδεσης μεταξύ των μονάδων ζωικών εκτροφών και των καταναλωτών (Animal Agriculture Alliance) και μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων – επηρεαστών (influencers) αλυσίδας διατροφής – καταναλωτών. Ακόμη δραστηριοποιείται στην ασφάλιση υγείας και ευζωίας για τα μέλη του συνεταιρισμού και τους συνεργάτες μέσω θυγατρικής εταιρείας, τον εντοπισμό και την εξασφάλιση κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού για τις επιχειρήσεις-μέλη του και την υποστήριξη των μελών τους που λειτουργούν ως λιανοπωλητές με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεών τους μέσω τεχνολογικών

πλατφορμών και υποδομών. Για την υλοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιούνται ως βασικοί πόροι υλικά, εξοπλισμός για κτηνοτροφικές εκτροφές, βιομηχανίες γάλακτος και τροφίμων, καθώς και στελεχιακό δυναμικό (ειδικευμένοι επιστήμονες για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών).

Με τους πελάτες αναπτύσσονται προσωπικές επαφές, δεδομένης της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, αλλά και μέσω καταστημάτων (προμήθεια λιανοπωλητών). Απευθύνεται σε καταναλωτές, ιδιοκτήτες εκτροφών και σε επιχειρήσεις/βιομηχανίες ως χονδρέμπορος (wholesaler). Επίσης, δραστηριοποιείται μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου (e-shop, website).

Το κόστος του προσωπικού, το κόστος προμήθειας των πόρων και τα ασφάλιστρα, συνθέτουν τα κόστη της εταιρείας, ενώ από την πώληση των προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και τα έσοδα από τόκους δανεισθέντων κεφαλαίων συντίθενται τα έσοδά της.

Κίνητρο δέσμευσης των μελών του συνεταιρισμού αποτελεί η ύπαρξη του Land O'Lakes Foundation, το οποίο φροντίζει για τη διατροφή (με προγράμματα που στοχεύουν στην εξάλειψη της πείνας σε αγροτικές περιοχές) και τη μόρφωση (μέσω υποτροφιών) των οικογενειών των μελών. www.landolakesinc.com

<p>Κρίσιμοι Συνεργάτες</p>  <p>Ζωοτροφικές μονάδες, αγρότες, γαλακτοβιομηχανίες, τοπικοί συνεταιρισμοί, βιομηχανίες τροφίμων, λιανοπωλητές, καταναλωτές</p>	<p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p> <p>Υποστήριξη παραγωγής και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα του συμπλέγματος αγελαδοτροφίας – γαλακτοβιομηχανίας.</p> <p>Παροχή εκπαίδευσης στους ιδιοκτήτες και εργαζόμενους των παραπάνω μονάδων, σύνταξη πρωτοκόλλων παραγωγικών διαδικασιών και αποφυγής υπολειμματικότητας στο γάλα.</p> <p>Υπηρεσίες διασύνδεσης μεταξύ των μονάδων ζωικών εκτροφών και των καταναλωτών και μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων – επηρεαστών (influencers) αλυσίδας διατροφής – καταναλωτών.</p> <p>Ασφάλιση υγείας και ευζωίας για μέλη του συνεταιρισμού και συνεργάτες, εντοπισμός και εξασφάλιση στελεχιακού δυναμικού για τις επιχειρήσεις-μέλη του και υποστήριξη των μελών τους για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεών.</p>	<p>Πρόταση Αξίας</p>  <p>Πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών, όπως εφόδια φροντίδας ζώων, διαμεσολάβηση για εξασφάλιση εκπτώσεων (buypoint) στο κόστος ασφάλισης και την αγορά υποστηρικτικών υπηρεσιών ή εξοπλισμού, όπως αγροτικών μηχανημάτων, παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, παροχή χρηματοδοτήσεων, υπηρεσίες λιανεμπορίου</p>	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p>  <p>Με προσωπική επαφή (συμβουλευτικές υπηρεσίες)</p>	<p>Τμήματα Πελατών</p>  <p>Κτηνοτρόφοι, αγρότες, επιχειρήσεις, βιομηχανικές μονάδες</p>
	<p>Κρίσιμοι Πόροι</p> <p>Υλικά, εξοπλισμός για κτηνοτροφικές εκτροφές, βιομηχανίες γάλακτος και τροφίμων, ειδικευμένοι επιστήμονες για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.</p>		<p>Κανάλια</p>  <p>Προμηθεύει λιανοπωλητές, απευθύνεται σε καταναλωτές, ιδιοκτήτες εκτροφών και σε επιχειρήσεις/βιομηχανίες (wholesaler). Επίσης, δραστηριοποιείται μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. E-shop, website.</p>	


Διάρθρωση κόστους



Κόστος προσωπικού, κόστος προμήθειας πόρων, ασφάλιστρα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
19/04/2024 05:12:13 EEST - 18.216.154.7

Ροές Εσόδων



Πώληση προϊόντων, παροχή υπηρεσιών, έσοδα από τόκους δανεισθέντων κεφαλαίων.

4. Δείκτες επιτυχούς λειτουργίας των συνεταιρισμών

Στο κεφάλαιο αυτό, με βάση τους παράγοντες που αναδείχθηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως σημαντικοί για την επιβίωση και την πρόοδο των αγροτικών συνεταιρισμών, θα εξετασθεί ποιοι από αυτούς πληρούνται από τους εξετασθέντες συνεταιρισμούς, σε ποιο βαθμό και υπό ποιες προϋποθέσεις.

Πριν από αυτή την εξέταση-ανάλυση, αξίζει να αναφερθεί ότι υπέρτατη επιδίωξη των δραστηριοτήτων ενός συνεταιρισμού είναι η βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης των μελών του, σε αντίθεση με άλλες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης οι οποίες λειτουργούν προς όφελος των μετόχων-επενδυτών τους, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Αυτή η επιδίωξη των συνεταιρισμών καθιστά τη λειτουργία τους πιο περίπλοκη, καθώς είναι αναγκασμένοι αφενός να μεγιστοποιούν τα οφέλη για τα μέλη τους, αφετέρου να λειτουργούν με βιώσιμο τρόπο ως επιχείρηση (Σκυλακάκη κ.ά., 2019). Σε όλα τα Καταστατικά αναφέρεται πως “.....ο Συνεταιρισμός αποσκοπεί, με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων μελών του στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης....”.

Οι παράγοντες που αναδείχθηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως σημαντικοί για την επιτυχή λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών είναι η συμβολή στην αγροτική ανάπτυξη της περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται, στη βελτίωση της οικονομικής-κοινωνικής κατάστασης των αγροτών-μελών τους, η ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε αλλαγές (τεχνολογικές, ζήτησης, δημογραφικές κ.λπ.) γεγονός που τους οδηγεί σε επιμήκυνση της βιωσιμότητάς τους (πολλαπλοί κύκλοι ζωής), η ενεργός συμμετοχή των μελών τους και όχι η ευκαιριακή συμπεριφορά, η μεταποίηση η οποία οδηγεί σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας των παραγόμενων προϊόντων, η χρήση τεχνολογίας, το μάρκετινγκ και η τυποποίηση, η ανάπτυξη εμπορικής επωνυμίας (brand), η διαφοροποίηση των προϊόντων, οι οργανωσιακές καινοτομίες (π.χ. η αναδιαμόρφωση σε ΣΝΓ, προσαρμόζοντας στην ουσία τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του Παραδοσιακού Μοντέλου σ’αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων), η κατάρτιση και εκπαίδευση των μελών και οι υψηλές πωλήσεις και τα κέρδη. Για τα τελευταία, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας [Net Profit Margin) =λειτουργικά κέρδη/κύκλος εργασιών %].

Όσον αφορά στους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, αυτοί παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας Αγροτικών Συνεταιρισμών

	2018	2017	2016	2015
ΕΒΟΛ	8%	7%	8%	11%
ΘΕΣΓΑΛΑ	-7,6%	-2,2%	-6,9%	0,16%
ΤΡΙΚΚΗ	1,27%	-0,022%	-0,42%	-0,34%
ΖΑΓΟΡΙΝ	0,72%	0,55%	0,06%	0,14%
ΑΣΕΠΟΠ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ	0,39%	0,1%	0,28%	0,07%
ΠΙΝΔΟΣ	3,9%	4,45%	2,34%	3,55%
BAYWA	0,09%	0,7%	0,65%	0,89%
AGRAVIS	0,46%	0,39%		
CHS Inc.	- 2,4%	-0,22%		
Land O' Lakes Inc.	1,7%	1,7%	3%	2,5%

Πηγές: www.evol-easvolou.gr, www.thesgala.gr, www.trikki.com.gr, <https://zagorin.gr>, <https://asepop.gr>, www.pindos-apsi.gr, www.baywa.com, www.agravis.de/en, www.chsinc.com, www.landolakesinc.com. Ίδια επεξεργασία

Στην ΕΒΟΛ παρατηρούμε μια ελαφριά πτώση από το 11% το 2015 στο 8% το 2018, παρόλο που υπάρχει αύξηση από το 7% του 2017 και αύξηση του κύκλου εργασιών. Γενικά η πορεία του συνεταιρισμού κρίνεται ως ικανοποιητική και οι στόχοι του εργοστασίου επικεντρώνονται στην αύξηση της γκάμας των προϊόντων και του μεριδίου της αγοράς και σε άλλες περιοχές της χώρας.

Στη ΘΕΣΓΑΛΑ, υπάρχει συνεχόμενη πτώση (-7,6% το 2018 από 1,6% το 2015) που οφείλεται στην μειωμένη ανταπόκριση των καταναλωτών στο σύστημα των αυτόματων πωλητών γάλακτος, παρά τον αρχικό ενθουσιασμό. Είναι γεγονός πάντως, πως στον τομέα του γάλακτος ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός και πολύ δύσκολο για κάποιο νέο brand να τοποθετήσει τα γαλακτοκομικά του προϊόντα στα ράφια των Super Markets.

Από τον Φεβρουάριο 2020, με απόφαση του Πρωτοδικείου Λάρισας επικυρώθηκε η αίτηση άμεσης συμφωνίας εξυγίανσης του Συν/μού, με αναδιαρθρωμένο τον τραπεζικό δανεισμό του, έτσι ώστε να αποπληρωθεί έως το 2034.

Βασικό όχημα για την επανεκκίνηση που καλείται να κάνει ο συνεταιρισμός, είναι ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο. Οι συνολικές υποχρεώσεις του Συν/μού (προς Τράπεζες, ελληνικό Δημόσιο, συνεταιριστές, συμβληθέντες παραγωγούς, εργαζόμενους, προμηθευτές), ανέρχονται σε 20.840.213,27 ευρώ (Εφημερίδα Καθημερινή 20/02/2020).

Τα βασικά σημεία του νέου επιχειρηματικού σχεδίου της ΘΕΣΓΑΛΑ είναι: α) εκτίμηση για ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3% των πωλήσεων στο υφιστάμενο δίκτυο, β) σταδιακή μείωση των πωλήσεων νωπού γάλακτος, το οποίο έχει χαμηλό περιθώριο κέρδους της τάξεως του 6%, γ) συνεργασία με τα σούπερ μάρκετ (ήδη από τα τέλη Δεκεμβρίου έχει ξεκινήσει με την αλυσίδα «Κρητικός»), δ) ενίσχυση των πωλήσεων παγωτού, οι οποίες έχουν μεικτό περιθώριο κέρδους 55%, ε) εξορθολογισμός λειτουργίας με τον αριθμό των εργαζομένων να έχει μειωθεί τον Οκτώβριο του 2019 σε 61, από 164 τον Ιούνιο του 2017.

Η ΤΡΙΚΚΗ παρουσιάζει ανοδική πορεία (1,27% το 2018, -0,34% το 2015), λόγω επιτυχημένης στρατηγικής διείσδυσης στην αγορά, με πιο πρόσφατο επίτευγμα την εδραίωση των προϊόντων στην αγορά της Αθήνας. Οι στόχοι στο άμεσο μέλλον επικεντρώνονται στη συμπίεση των δαπανών με παράλληλη διατήρηση της θέσης στην αγορά. Θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία οι πωλήσεις να κατευθύνονται σε φερέγγυους πελάτες για την αποφυγή επισφαλειών (Ετήσια Χρηματοοικονομική κατάσταση χρήσης 2018).

Η ΖΑΓΟΡΙΝ σημειώνει μία θετική πορεία (0,72% το 2018 από 0,14% το 2015). Η αύξηση στα έτη 2018 και 2017 οφείλεται στη σημαντική αύξηση της παραγωγής λόγω της σταδιακής απόδοσης των νέων φυτεύσεων και λόγω περιορισμού των ζημιών εξαιτίας καιρικών φαινομένων (προσωπική επικοινωνία).

Ο ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού παρουσιάζει ανοδική πορεία (0,39% 2018 από 0,07% το 2015). Σύμφωνα με τον πρόεδρο του Συνεταιρισμού, το 2018, παρά τις μη ευνοϊκές καιρικές συνθήκες (πολλές βροχοπτώσεις), και τη μικρότερη παραγωγή από άλλες χρονιές, οι τιμές ήταν υψηλότερες, έτσι ώστε το συνολικό αποτέλεσμα να θεωρείται ικανοποιητικό.

Η ΠΙΝΔΟΣ από το 2015 στο 2018, εμφανίζει σταθερή άνοδο του κύκλου εργασιών και πολύ υψηλότερο από τους υπόλοιπους εξετασθέντες ελληνικούς συνεταιρισμούς³ (2015: 193 εκ. ευρώ, 2016: 209 εκ. ευρώ, 2017: 219 εκ. ευρώ, 2018: 250 εκ. ευρώ). Η στροφή των καταναλωτών στο κοτόπουλο στα χρόνια της κρίσης, η ανάκαμψη των πωλήσεων στα σούπερ μάρκετ, μετά τη μεταβίβαση του δικτύου της «Μαρινόπουλος» στην «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης», αλλά και η ενίσχυση των προϊόντων της «Πίνδος» με νέους κωδικούς, έδωσαν ώθηση στις πωλήσεις.

Ο δείκτης αποδοτικότητας εμφανίζει διακυμάνσεις εξαιτίας της διακύμανσης των λειτουργικών κερδών. Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι τραπεζικός δανεισμός του Συν/μού παραμένει υψηλός, παρά τις όποιες βελτιώσεις. Επίσης, σημαντικά υψηλός είναι ο μέσος χρόνος της προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων σε σχέση με τον μέσο χρόνο της προθεσμίας εξόφλησης των προμηθευτών, γεγονός που δυσχεραίνει τη ρευστότητα της επιχείρησης. Η αναντιστοιχία υποχρεώσεων/απαιτήσεων, καθώς επίσης το υψηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος εξαιτίας υψηλών τιμών των προμηθευτών και υψηλές μη παραγωγικές δαπάνες, μπορούν να θεωρηθούν ως αιτίες διόγκωσης των εξόδων του Συνεταιρισμού (Βρανιάς, 2013).

Για την περίοδο 2019-20 προγραμματίστηκαν επενδύσεις συνολικού ύψους 20 εκατ. ευρώ από τον Αγροτικό Πτηνοτροφικό Συνεταιρισμό Ιωαννίνων (ΑΠΣΙ) «Πίνδος» με στόχο την περαιτέρω επέκταση όλων των παραγωγικών του μονάδων και τη μεγέθυνση του κύκλου εργασιών, αλλά και την απόδοση κερδών στους παραγωγούς-μέλη του. Εξετάζεται επίσης το ενδεχόμενο απόκτησης συνεταιρισμών ή εταιρειών με δραστηριότητα στην πτηνοτροφία, αναμένοντας, ωστόσο, τις απαιτούμενες ρυθμίσεις από το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων σχετικά με τη διευθέτηση των συνεταιριστικών χρεών (Βρανιάς, 2013).

Στην περίπτωση της BAYWA παρατηρείται μια πτωτική τάση από το 2015 (0,89%), με τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας να βρίσκεται στο 0,09% το 2018. Οι χαμηλές τιμές του 2018 και του 2017 μπορούν να αποδοθούν σύμφωνα με τον Συν/μό, στην ξηρασία που επικράτησε αυτές τις χρονιές και κατά συνέπεια στη μικρή παραγωγή.

Η AGRAVIS έχει ανοδική πορεία 2018 (0,46%) σε σχέση με το 2017 (0,39%).

³ Ενδεικτικά οι κύκλοι εργασιών για το 2018: ΕΒΟΛ=17,4 εκ. ευρώ, ΘΕΣΓΑΛΑ= 20 εκ., ΤΡΙΚΚΗ=16,8 εκ., ΑΣΕΠΟΠ ΒΕΛΒΕΝΤΟΣ=10 εκ., ΖΑΓΟΠΙΝ=20 εκ., BayWa=11 δις, Agravis=6 δις, CHS Inc.=32,7 δις \$, Land O'Lakes=14,9 δις \$.

Η CHS Inc. παρουσιάζει πτώση καθώς από -0,22% το 2017 βρίσκεται στο -2,4% το 2018.

Τέλος, η LAND O' Lakes Inc. παρουσιάζει επίσης πτώση από τα επίπεδα του 2016-2015 (3% και 2,5% αντίστοιχα) σε 1,7% το 2017 και το 2,1 % το 2018.

Όσον αφορά στην μεταποίηση, όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 2, όλοι οι συνεταιρισμοί που ασχολούνται με το γάλα (ΕΒΟΛ, ΘΕΣΓΑΛΑ, ΤΡΙΚΚΗ, LAND O' LAKES Inc.) προβαίνουν σε μεταποίηση των προϊόντων τους (τυρί, γιαούρτι, επιδόρπια).

Πίνακας 2: Επιδόσεις συνεταιρισμών σύμφωνα με τα κριτήρια μεταποίηση, τυποποίηση και είσοδος σε διεθνείς αγορές.

	Μεταποίηση	Τυποποίηση	Είσοδος σε διεθνείς αγορές
ΕΒΟΛ	Γκάμα γαλακτοκομικών προϊόντων	ΝΑΙ (καθώς είναι γαλακτοκομικά προϊόντα)	ΟΧΙ
ΘΕΣΓΑΛΑ	Γκάμα γαλακτοκομικών προϊόντων	ΝΑΙ (καθώς είναι γαλακτοκομικά προϊόντα)	ΟΧΙ
ΤΡΙΚΚΗ	Γκάμα γαλακτοκομικών προϊόντων	ΝΑΙ (καθώς είναι γαλακτοκομικά προϊόντα)	ΟΧΙ
ΖΑΓΟΡΙΝ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ (Ευρώπη και Μέση Ανατολή)
ΑΣΕΠΟΠ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ (Ρωσία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σερβία, Ουκρανία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρο και Αίγυπτο)
ΠΙΝΔΟΣ	ΝΑΙ (αλλαντικά, έτοιμα ψημένα)	ΝΑΙ (συσκευασμένα)	ΝΑΙ Βαλκάνια (Βουλγαρία,

	κοτόπουλα, λουκάνικα)	προϊόντα)	Σκόπια, Αλβανία) και Κύπρος, Ιταλία, Κίνα και Τουρκία.
BAYWA	OXI	OXI	ΝΑΙ (σε όλο τον κόσμο)
AGRAVIS	OXI	ΝΑΙ (ζωοτροφές και προϊόντα υγιεινής των ζώων)	ΝΑΙ (σε όλο τον κόσμο)
CHS Inc.	OXI	ΝΑΙ (λιπάσματα, προϊόντα φυτοπροστασίας)	ΝΑΙ (σε όλο τον κόσμο)
Land O'Lakes Inc.	ΝΑΙ (γαλακτοκομικά)	ΝΑΙ (στα γαλακτοκομικά προϊόντα)	ΝΑΙ (σε όλο τον κόσμο)

Πηγές: www.evol-easvolou.gr, www.thesgala.gr, www.trikki.com.gr, <https://zagorin.gr>,
<https://asepop.gr>, www.pindos-apsi.gr, www.baywa.com, www.agravis.de/en,
www.chsinc.com, www.landolakesinc.com. Ίδια επεξεργασία

Από τους φρουτοπαραγωγούς συνεταιρισμούς ο ΖΑΓΟΡΙΝ και ο ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού δεν προσφέρουν κάποιο μεταποιημένο προϊόν.

Η ΠΙΝΔΟΣ έχει προχωρήσει σε πληθώρα μεταποιημένων προϊόντων (ενδεικτικά: λουκάνικο, σαλάμι, παριζάκι).

Οι BAYWA, AGRAVIS και CHS Inc. δεν προσφέρουν κάποιο προϊόν μεταποίησης στους καταναλωτές.

Σε ό,τι αφορά την τυποποίηση, όλοι οι γαλακτοπαραγωγοί συνεταιρισμοί προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα. Επίσης η ΠΙΝΔΟΣ προσφέρει συσκευασμένα γεύματα. Ακόμη, η AGRAVIS και η CHS Inc. διαθέτουν στους καταναλωτές τυποποιημένα προϊόντα (ζωοτροφές/προϊόντα υγιεινής ζώων και λιπάσματα/φυτοπροστατευτικά σκευάσματα αντίστοιχα).

Η είσοδος σε διεθνείς αγορές αποτελεί δείκτη επίδοσης και από τις μελέτες περίπτωσης προκύπτει ότι η πλειοψηφία τους (με εξαίρεση τις ΕΒΟΛ, ΘΕΣΓΑΛΑ και Τρίκκη) δραστηριοποιούνται σε αγορές εκτός της χώρας που έχουν την έδρα τους.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η ενεργός ή μη συμμετοχή των μελών στο συνεταιρισμό, καθώς και οι όποιες καινοτόμες ενέργειες εμπίπτουν στο φάσμα της οργάνωσης και της λειτουργίας του.

Πίνακας 3: Επιδόσεις συνεταιρισμών σύμφωνα με τα κριτήρια της ενεργού συμμετοχής των μελών και τις οργανωσιακές καινοτομίες.

	Ενεργός Συμμετοχή/κίνητρα δέσμευσης των μελών	Οργανωσιακές καινοτομίες
ΕΒΟΛ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ενεργή συμμετοχή εξαιτίας των ωφελειών που προκύπτουν ▶ Παράδοση 100% της παραγωγής σύμφωνα με το καταστατικό. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Απόδοση μερίσματος στα μέλη ▶ Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ▶ 1^{ος} Συν. που αγοράζει προϊόντα και από μη μέλη με αποτέλεσμα την αύξηση των ποσοτήτων και μεγέθυνση του διαπραγματευτικού ρόλου του Συν/μού.
ΘΕΣΓΑΛΑ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Προάσπιση των συμφερόντων των παραγωγών-μελών [εγγυημένη τιμή, χρόνος πληρωμής] 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ΑΤΜ και παράδοση στο σπίτι
ΤΡΙΚΚΗ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Μειωμένη και φθίνουσα συμμετοχή (λόγω μη καλής πορείας του Συν/μού και διαφωνιών με τη διοίκηση) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Αγροτική Εταιρική Σύμπραξη
ΖΑΓΟΡΙΝ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ενεργή συμμετοχή εξαιτίας των ωφελειών που προκύπτουν ▶ Παράδοση 100% της παραγωγής (Σύμφωνα με το καταστατικό) 	
ΑΣΕΠΟΠ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ το γεγονός ότι διαθέτει πιστοποιήσεις, καθώς επίσης γεωτεχνικό τμήμα το οποίο όλοι οι παραγωγοί συμβουλευονται πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε 	<ul style="list-style-type: none"> Σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης κατά AGRO 2.1 2.2.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

	καλλιεργητικής φροντίδας.	
ΠΙΝΔΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> ► Ενεργή συμμετοχή λόγω συνεχούς υποστηρικτικής παρουσίας του Συνεταιρισμού στα μέλη του (συμβουλευτική, δανειακή κ.λπ.) 	<ul style="list-style-type: none"> ► Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ► Επειδή υπάρχει σημαντικός έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων σε όλα τα στάδια (έλεγχος σιτηρεσιών, νεοσσοί προερχόμενοι από τον Συν/μό και ανατροφή από τους πτηνοτρόφους), το απαιτούμενο επί πλέον κόστος δίδεται με τη μορφή δανείου στους πτηνοτρόφους. ► Ίδρυση θυγατρικών εταιρειών
BAYWA	<ul style="list-style-type: none"> ► το δυνατό brand name και η ισχυρή εφοδιαστική και μεταφορική αλυσίδα του, η οποία συνδέει την παραγωγή με τον καταναλωτή. 	<ul style="list-style-type: none"> ► AgroInnovation Lab ► BayWa Portal (Ψηφιακή Γεωργία)
AGRAVIS	<ul style="list-style-type: none"> ► η εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων που οδηγούν σε επιτυχημένα αποτελέσματα 	<ul style="list-style-type: none"> ► AGRAVIS NetFarming GmbH (Γεωργία Ακριβείας)
CHS inc.	<ul style="list-style-type: none"> ► η κάλυψη των αναγκών τους σε πόρους και υπηρεσίες και η αίσθηση ασφάλειας που απολαμβάνουν, δεδομένου ότι ο συν/μός έχει πρόσβαση σε έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες σχετικά με τις κυβερνητικές πολιτικές ώστε τα ηγετικά στελέχη να πάρουν τις σωστές αποφάσεις για την πορεία του συνεταιρισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Χρηματοδότηση Συνεργατικής Εκπαίδευσης για τους νέους της υπαίθρου ► Ενδιαφέρον για ενέργειες υπέρ της αειφορίας και του περιβάλλοντος ► Εκπροσώπηση 8 περιοχών της χώρας στο ΔΣ από 17 πλήρους απασχόλησης γεωργούς και κτηνοτρόφους
LAND O' LAKES	<ul style="list-style-type: none"> ► η ύπαρξη του Land O'Lakes Foundation, το οποίο φροντίζει για τη διατροφή μέσω προγραμμάτων για την εξάλειψη της πείνας σε αγροτικές περιοχές) και τη μόρφωση (μέσω υποτροφιών) των οικογενειών των μελών 	<ul style="list-style-type: none"> ► Πρόγραμμα Ευκαιρίας Συμπληρωματικής Εργασίας για αγρότες

Πηγές: www.evol-easvolou.gr, www.thesgala.gr, www.trikki.com.gr, <https://zagorin.gr>, <https://asepop.gr>, www.pindos-apsi.gr, www.baywa.com, www.agravis.de/en, www.chsinc.com, www.landolakesinc.com. Ίδια επεξεργασία

Όπως έχει αναφερθεί στο 2^ο κεφάλαιο, η ενεργή συμμετοχή των μελών είναι πολύ σημαντική για την πορεία του συνεταιρισμού. Στην ΕΒΟΛ υπάρχει ενεργή συμμετοχή λόγω των ωφελειών που προκύπτουν από την δραστηριοποίηση εντός του συνεταιρισμού. Επίσης τα μέλη παραδίδουν το 100% της παραγωγής του, σύμφωνα με το καταστατικό.

Στην Τρίκκη τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μειωμένη και φθίνουσα συμμετοχή λόγω μη καλής πορείας του συνεταιρισμού και διαφωνιών των μελών με την διοίκηση. Στη ΘΕΣΓΑΛΑ, η ενεργή συμμετοχή οφείλεται στην προάσπιση μέσω του Συν/μού των συμφερόντων των παραγωγών/μελών, όπως η έγκαιρη πληρωμή και οι εγγυημένες τιμές.

Στη Ζαγορίν υπάρχει ενεργή συμμετοχή λόγω των ωφελειών που προκύπτουν από την δραστηριοποίηση εντός του συνεταιρισμού. Τα μέλη και εδώ παραδίδουν το 100% της παραγωγής τους σύμφωνα με το καταστατικό.

Η συμμετοχή των μελών, ειδικά στους ελληνικούς συνεταιρισμούς, παρουσιάζει πτωτική τάση. Παρόλα αυτά, λόγω καταστατικού, οι παραγωγοί είναι υποχρεωμένοι να παραδίδουν το 100% της παραγωγής τους στο συνεταιρισμό, παρά τα μικρότερα ποσοστά που καθορίζονται ως ελάχιστα από τη σχετική νομοθεσία (Ν. 4673/2020 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις, Ν. 4384/2016 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις).

Όλοι οι συνεταιρισμοί που μελετήθηκαν εφαρμόζουν πρακτικές μάρκετινγκ, είτε με ηλεκτρονική μορφή είτε με διαφήμιση σε έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο.

Σε ό,τι αφορά τη διαφοροποίηση προϊόντων, μεταξύ των γαλακτοκομικών συνεταιρισμών δεν παρατηρούνται αξιοσημείωτες προσπάθειες διαφοροποίησης, πλην της ΘΕΣΓΑΛΑ, όσον αφορά στον τρόπο που φτάνει το προϊόν στον πελάτη (B2C μέσω ATM και παράδοσης στο σπίτι).

Οι συνεταιρισμοί ΖΑΓΟΡΙΝ και ΑΣΕΠΙΟΠ Βελβεντού έχουν σημαντική συμβολή στην τοπική ανάπτυξη καθώς οι περισσότεροι κάτοικοι είναι μέλη των συνεταιρισμών και οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις είναι εμφανείς (Σεργάκη 2020, προσωπική επικοινωνία).

Οι επιδράσεις των συνεταιρισμών στην βελτίωση ή μη της οικονομικής κατάστασης των μελών δεν είναι δυνατόν να ερευνηθούν καθώς απαιτείται εκτεταμένη έρευνα για την οικονο-

μική κατάσταση των μελών και μη μελών των συνεταιρισμών, καθώς και της οικονομικής κατάστασης πριν και μετά την ένταξη των μελών στο συνεταιρισμό.

Σε ότι αφορά την προσαρμοστικότητα, παρατηρούμε ότι οι γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί επεκτείνουν την δραστηριότητά τους με την παραγωγή νέων προϊόντων (πχ γλυκίσματα, επιδόρπια).

Οι φρουτοπαραγωγοί συνεταιρισμοί χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες για να διατηρήσουν τους καρπούς σε καλή κατάσταση μετά τη συγκομιδή και για να μειώσουν την πιθανότητα προσβολής τους από ασθένειες και έντομα.

Οι μεγάλοι συνεταιρισμοί του εξωτερικού (BAYWA, AGRAVIS, CHS Inc. και LAND O'LAKES Inc.) προσαρμόζονται διαρκώς στα μεταβαλλόμενα δεδομένα της αγροτικής παραγωγικής διαδικασίας προσφέροντας υπηρεσίες και προϊόντα για να καλύπτονται οι δραστηριότητες που υποστηρίζουν την αγροτική παραγωγή (σπόροι, ζωοτροφές, συστήματα πληροφοριών, ενέργεια).

Οι οργανωσιακές καινοτομίες που εφαρμόζει κάθε συνεταιρισμός είναι σημαντικές για την αξιολόγησή του. Συγκεκριμένα, η ΕΒΟΛ αποδίδει μέρος στα μέλη, εφαρμόζει προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και αποτελεί τον 1ο Συν. που αγοράζει προϊόντα και από μη μέλη με αποτέλεσμα την αύξηση των ποσοτήτων και μεγέθυνση του διαπραγματευτικού ρόλου του Συν/μού.

Το εργοστάσιο ΤΡΙΚΚΗ αποτελεί Αγροτική Εταιρική Σύμπραξη (διαφορετική συνεταιριστική μορφή) που προέκυψε από μετατροπή της “κοινοπραξίας ενώσεων αγροτικών συνεταιρισμών Τρικάλων – Καρδίτσας ΣΥΝ.Π.Ε.” σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 και 19 του Ν. 4015/2011. Με την ψήφιση του νέου καταστατικού και τις νέες δικλίδες, σε περίπτωση πώλησης θα δοθεί προτεραιότητα στους αγροκτηνοτροφικούς οργανισμούς, διατηρείται η μετοχική υπεροχή της τοπικής ένωσης ενώ το ανώτατο ποσοστό εξαγοράς μετοχών από εξωγενείς παράγοντες θα έχει ως ανώτατο όριο το 20%. (www.agrotypos.gr)

Η συνολική οργάνωση της ΘΕΣΓΑΛΑ αποτελεί καινοτομία, σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω.

Η ΠΙΝΔΟΣ εφαρμόζει επίσης Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και επειδή υπάρχει σημαντικός έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων σε όλα τα στάδια (έλεγχος σιτηρεσίων, νεοσσοί προερχόμενοι από τον Σύν/μό και ανατροφή από τους πτηνοτρόφους), το απαιτούμενο επί πλέον κόστος δίδεται με τη μορφή δανείου στους πτηνοτρόφους.

Η BayWa με το δικό της τμήμα ανάπτυξης, την καινοτομία και την ψηφιοποίηση, έχει σχεδιάσει μια πορεία στο ψηφιακό μέλλον. Ο τομέας αναπτύσσει και εμπορεύεται ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες που βελτιώνουν την παραγωγικότητα στη γεωργία, συγκεντρώνει τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου του Ομίλου BayWa στην BayWa Portal. Εφαρμόζει προγράμματα καινοτομίας και πρωτοβουλίες όπως το Εργαστήριο Agro Innovation, που προωθεί νεοφυείς επιχειρήσεις με καινοτόμες ιδέες και επιλεγμένα επιχειρηματικά μοντέλα ευρέως φάσματος από τεχνολογίες, καινοτόμες γεωργικές πλατφόρμες, έως στοχευμένη χρήση λειτουργικών πόρων. Οι καινοτομίες στοχεύουν στην εξοικονόμηση πόρων, στην αύξηση της απόδοσης, στη μείωση των εκπομπών κ.λπ.

Η BayWa έχει την τεχνογνωσία να επεξεργάζεται ψηφιακά δεδομένα για τη γεωργία και να τα διαθέτει για πρακτική χρήση στον τομέα - όχι μόνο στη γερμανική εγχώρια αγορά, αλλά και σε χώρες όπως η Αφρική. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν ακριβείς τοπικές προβολές των θρεπτικών και υδατικών απαιτήσεων, καθώς και προβλέψεις συγκομιδής.

Η AGRAVIS NetFarming GmbH είναι ειδική στη Γεωργία ακριβείας. Προσφέρει προστιθέμενη αξία για τους αγρότες - για απόδοση, αποτελεσματική χρήση πόρων και διαχείριση δεδομένων.

Νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται στον τομέα της γεωργίας ακριβείας λόγω του συνδυασμού τεχνικής καινοτομίας και ιδεών καλλιέργειας φυτών. Τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που δημιουργούνται έχουν σχεδιαστεί κυρίως για να προσφέρουν πρακτικά και οικονομικά οφέλη για τις εκμεταλλεύσεις.

Η CHS καινοτομεί με τη Χρηματοδότηση Συνεργατικής Εκπαίδευσης για τους νέους της υπαίθρου για προώθηση του συνεργατικού μοντέλου για τους νέους της υπαίθρου.

Επιδεικνύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για ενέργειες υπέρ της αειφορίας και του περιβάλλοντος μέσω διαρκούς αναζήτησης τρόπων μείωσης εκπομπών, ανακύκλωσης και αποτελεσματικών τρόπων χρήσης ενέργειας.

Η CHS κατανοώντας ότι οι γεωργοί / κτηνοτρόφοι μέλη της είναι και οι ιδιοκτήτες της, εκλέγουν 17 πλήρους απασχόλησης γεωργούς και κτηνοτρόφους μέλη του Συν/μού οι οποίοι εκπροσωπούν 8 περιοχές της χώρας στο ΔΣ. Ο αριθμός των μελών του ΔΣ που εκπροσωπεί κάθε περιοχή (region), εξαρτάται από τον όγκο της δραστηριότητας και τον αριθμό των γεωργών, κτηνοτρόφων και συνεταιρισμών στην περιοχή.

Τέλος, η Land O'Lakes έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει Πρόγραμμα Ευκαιρίας Συμπληρωματικής Εργασίας [Supplemental Work Opportunity Program (SWOP)]. Αντί της ανάθεσης εργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ οι αγρότες ψάχνουν ευκαιρίες συμπληρωματικού εισοδήματος, μέσω του προγράμματος SWOP, τα μέλη του Συνεταιρισμού λαμβάνουν τα εργαλεία και την κατάρτιση που απαιτείται προκειμένου να εκτελέσουν διάφορους ρόλους στη διαδικτυακή τεχνολογία.

Από την κωδικοποίηση έως τη διαχείριση βάσεων δεδομένων και την τεχνική υποστήριξη, οι αγρότες αποκτούν τις δεξιότητες που χρειάζονται για απομακρυσμένη εργασία. Επιλέγοντας τις ώρες εργασίας ανάλογα με το πρόγραμμά τους έχοντας την ευελιξία εργασίας από το σπίτι και κερδίζοντας ένα συμπληρωματικό εισόδημα και συμβάλλοντας στην αποστολή του Συνεταιρισμού μέσα και έξω απ'τον αγρό.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αξιολογώντας συνολικά τις μελέτες περίπτωσης με βάση τον καμβά επιχειρηματικότητας, παρατηρήθηκε ότι όλοι οι συνεταιρισμοί βασίζονται στις ροές εισόδων τους στην πώληση προϊόντων και δεν ακολουθείται κάποιο άλλο μοντέλο (πχ. συνδρομητικό).

Η διαφοροποίηση μεταξύ των συνεταιρισμών με βάση τους δείκτες επίδοσης/επιτυχούς λειτουργίας, δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί καταβάλλουν προσπάθειες δραστηριοποίησης σε χώρες εκτός από την βασική χώρα ίδρυσης και λειτουργίας τους. Διείσδυση στις αγορές του εξωτερικού δεν έχουν επιτύχει οι γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι δεν το προσπαθούν αναγνωρίζοντας ότι το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι ένας τομέας ιδιαίτερα ανταγωνιστι-

κός και οι πιθανότητες εδραίωσης στις αγορές του εξωτερικού είναι μία πολύ δύσκολη και επισφαλής διαδικασία. Προτιμούν λοιπόν να εδραιωθούν στις τοπικές-περιφερειακές αγορές και με συντονισμένα βήματα να κατακτήσουν μεγάλο μερίδιο στις αγορές της χώρας.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί προσπαθούν να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, αλλά όσον αφορά στη διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών σε ομοειδείς συν/μούς, αυτή δεν φαίνεται να υπάρχει. Η ΘΕΣΓΑΛΑ παρουσίασε διαφοροποίηση ως προς τον τρόπο που ο καταναλωτής μπορεί να αποκτήσει το προϊόν. Καινοτομία (ταυτόχρονα και διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό) αποτελεί το ότι ο ΘΕΣΓΑΛΑ προσφέρει και την υπηρεσία πώλησης (αυτόματοι πωλητές) και το ίδιο το προϊόν των παραγωγών-μελών του (φρέσκο γάλα). Αυτή η διαφοροποίηση, δεν φαίνεται να επέδρασε σημαντικά στην αποδοτικότητά του μακροπρόθεσμα.

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί που πληρούν τα περισσότερα τα κριτήρια επίδοσης, όπως προέκυψαν απ' τη βιβλιογραφία και αναφέρθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο, εμφανίζουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών αλλά όχι μεγαλύτερο δείκτη αποδοτικότητας. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται σε παράγοντες όπως δανειακές υποχρεώσεις και μεγαλύτερα λειτουργικά κόστη (π.χ. μισθοδοσία, υψηλές τιμές πρώτων υλών κ.λπ.).

Η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων ενός συνεταιρισμού και από τις μελέτες περίπτωσης που αξιολογήθηκαν προκύπτει ότι οι περισσότεροι φροντίζουν, στο βαθμό που μπορούν να καλύψουν το κόστος, να χρησιμοποιούν τα πιο σύγχρονα μηχανήματα και τεχνολογίες.

Οι μεγάλοι συνεταιρισμοί του εξωτερικού (BAYWA, AGRAVIS, CHS Inc. και LAND O'LAKES Inc.) φροντίζουν να προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα για να καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων που δρουν υποστηρικτικά στην αγροτική παραγωγή (παροχή σπόρων και ζωοτροφών, συστήματα πληροφοριών και γεωργίας ακριβείας επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους παραγωγής, ενέργεια, συμβουλευτικές υπηρεσίες).

Γενικά, από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι τα κοινά σημεία των αγροτικών Συνεταιρισμών που εξετάστηκαν είναι το brand name, η υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που εξασφαλίζεται με πιστοποιήσεις και συνεχείς ελέγχους, τα μηχανήματα νέας τεχνολογίας, η περιορισμένη διαφοροποίηση (πλην της ΘΕΣΓΑΛΑ, η οποία βρί-

σκεται στη διαδικασία αλλαγής των καναλιών από B2C σε B2B) και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι διαφορές τους έγκεινται στη μεταποίηση, στην προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και στο νέο περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό κ.λπ.), η έκταση της διαφήμισης (ορισμένοι, κυρίως οι ελληνικοί γαλακτοκομικοί διαφημίζονται σε τοπικό-περιφερειακό επίπεδο, προτιμώντας να κερδίσουν τις τοπικές αγορές για τους λόγους που έχουν αναφερθεί), η γκάμα των παραγόμενων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των βιολογικών (μόνο η ΕΒΟΛ παράγει βιολογικό γάλα, τυρί και γιαούρτι), η διείσδυση σε ξένες αγορές (οι ξένοι συνεταιρισμοί έχουν διεισδύσει σε αγορές πολλών χωρών) και οι on line πωλήσεις (μόνο οι ξένοι συνεταιρισμοί).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας σημαντικός δείκτης επίδοσης των Συνεταιρισμών είναι η οικονομική και κοινωνική βελτίωση της κατάστασης των μελών του. Αυτό προτείνεται να είναι ένα αντικείμενο μελλοντικής έρευνας μέσω ερωτηματολογίων, που θα ερευνά είτε την προηγούμενη και μετά την είσοδο στο Συν/μό οικονομική και κοινωνική των μελών του, είτε τη σύγκριση της κατάστασης μεταξύ μελών και μη μελών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βρανιάς Ν., (2013). *Η διαδικασία εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. μελέτη περίπτωσης για τον πτηνοτροφικό συνεταιρισμό Ιωαννίνων «Πίνδος»*. Πτυχιακή Εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, ΤΕΙ Ηπείρου.

Κοντογεώργος Α., Π. Σεργάκη, (2015). *Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών. Προκλήσεις και Προοπτικές*, Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (www.kallipos.gr)

Πλιακούρα Α., Γ. Μπελιγιάννης, Α. Κοντογεώργος, (2019). Το Αγροτικό Συνεταιριστικό Μοντέλο Επιχειρηματικότητας Μέσα από τη Διεθνή Βιβλιογραφία, *Κοινωνική οικονομία, Ινστιτούτο συνεταιριστικών ερευνών και μελετών*, Τεύχος 18.

Σκυλακάκη Μ., Κανταρτζής Θ., Μπένος Θ., Σκυλακάκης Θ., (2019). Ένα Νέο Μοντέλο Συνεργατικότητας Για Τον Πρωτογενή Τομέα στην Ελλάδα. ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, σελ. 295.

2. ΞΕΝΗ

Abate G. T., (2018). Drivers of Agricultural Cooperative Formation and Farmers' Membership and Patronage Decisions in Ethiopia, *Journal of co-operative organization and management* 6:53-63

Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. Sergaki, P. & Pennings, J. (2015). "Cooperatives' Organizational Re-structuring, Strategic Attributes and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece". *Agribusiness: an International Journal*, 5/2015:1-24.

Chaddad F.R., M.L.Cook, (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of agricultural economics* 26(3):348-360

Cook M.L., (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity, *Sustainability* 10:2-20

Shamsuddin, Z., Mahmood, S., Ghazali, P. L., Salleh, F., & Nawi, F. A. M. (2018). Indicators for Cooperative Performance Measurement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 577–585.

Iliopoulos C., R. Värnik, M. Filippi, L. Volli, K. Laaneväli, (2019). Organizational Design Mechanisms Adopted by Estonian Agricultural Cooperatives: A Solution-Focused Approach, Conference Paper [ανακτήθηκε από www.researchgate.net/publication/331742785]

International Cooperative Alliance and Euricse, (2019). *Exploring the Cooperative Economy Report 2019*. World Cooperative Monitor.

Nilsson J., (2001). Organisational Principles for Co-operative Firms, *Scand. J. Mgmt.* 17:329-356

Nilsson J., (1999). Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments, *LTA* 4/99:449-470 [ανακτήθηκε από www.researchgate.net/publication/251809985].

Osterwalder A., Y. Pigneur, (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Pokharel, K.P., A.M. Featherstone, (2019). Estimating Multiproduct and Product-Specific Scale Economics for Agricultural Cooperatives. *The journal of the International Association of Agricultural Economists*, 50(3):279-289

Ševarlić M.M. and M.M. Nikolić, (2015). Agricultural cooperatives – examples of good practice in the world and Serbia. In: Book of Proceedings The Seminar Agriculture and Rural Development - Challenges of Transition and Integration Processes. Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, University of Belgrade.

Sexton R. J., J. Iskow, (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives, *Giannini Foundation information series* 88-3, University of California, Davis, pp.52

Soboh, R. A. M. E., Lansink, A. O., and Van Dijk, G. (2011). Distinguishing Dairy Cooperatives From Investor-Owned Firms in Europe Using Financial Indicators. *Agribusiness*, 27 (1), 34-46.

Suklev, B. & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness comparing analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review*, 14(1), 63-93.

Valentinov V., (2007). Why Are Cooperatives Important in Agriculture? An Organizational Economics Perspective, *Journal of Institutional Economics* 3(1):55-69

Van Dijk G., (1997). “Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Ag-ribusiness”. In: Nilsson J. and Van Dijk G (eds). *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Oxford University Press, Assen, The Netherlands, 94–111.

Zhang S., Z. Sun, W. Ma, V. Valentinov, (in press). The Effect of Cooperative Membership on Agricultural Technology Adoption in Sichuan, China, *China Economic Review*

3. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Επίσημη ιστοσελίδα της ΕΒΟΛ www.evol-easvolou.gr (Ανακτήθηκε 17/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΘΕΣΓΑΛΑ www.thesgala.gr (Ανακτήθηκε 17/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΤΡΙΚΚΗ www.trikki.com.gr (Ανακτήθηκε 17/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΖΑΓΟΡΙΝ <https://zagorin.gr> (Ανακτήθηκε 17/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα του ΑΣΕΠΟΠ <https://asepop.gr> (Ανακτήθηκε 18/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΠΙΝΔΟΣ www.pindos-apsi.gr (Ανακτήθηκε 18/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΒΑΥΒΑ www.baywa.com (Ανακτήθηκε 18/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της ΑΓΡΑΒΙΣ www.agravis.de/en (Ανακτήθηκε 19/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της CHS Inc. www.chsinc.com (Ανακτήθηκε 19/1/2020)

Επίσημη ιστοσελίδα της LAND O'LAKES Inc. www.landolakesinc.com (Ανακτήθηκε 19/1/2020)

Ιστοσελίδα της εφημερίδας Αγροτύπος www.agrotypos.gr (Ανακτήθηκε 26/5/2020)