

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
«ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΕΙΦΟΡΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ»**

Κατεύθυνση: Αγροτική Επιχειρηματικότητα

**Διερεύνηση στρατηγικών ανάπτυξης και του
χρηματοοικονομικού προφίλ του συνεταιρισμού “ΘΕΣγάλα
ΠΙΕΣ”**

ΜΑΚΡΙΔΗΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗΣ

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών μου στο πρόγραμμα του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος «Καινοτόμα Συστήματα Αειφόρου Αγροτικής Παραγωγής» στην κατεύθυνση: Αγροτική Επιχειρηματικότητα με θέμα « Διερεύνηση στρατηγικών ανάπτυξης και του χρηματοοικονομικού προφίλ του συνεταιρισμού «ΘΕΣγάλα ΠΙΕς » κατά την χρονική περίοδο 9/2018 με 1/2020.

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο- 2 - Σταμάτη Αγγελόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την επιμονή του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Επιπλέον, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στα στελέχη του συνεταιρισμού για τη συνεχή βοήθειά τους, καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους φίλους μου για την ανοχή και την κατανόηση που επέδειξαν στο δύσκολο διάστημα της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πολυχρόνης Μακρίδης

Θεσσαλονίκη, 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	I
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	II
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	II
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT.....	V
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	7
ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ	7
1.1 Ορισμός, Έννοια και το ισχύων νομοθετικό πλαίσιο	7
1.2 Ο ρόλος και τα βασικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών	11
1.3 Η εξέλιξη των συνεταιρισμών.....	12
1.4 Οι προοπτικές των αγροτικών συνεταιρισμών.....	13
1.5 Προβλήματα συνεταιρισμών.....	14
1.6 Δομή των συνεταιριστικών οργανώσεων.....	17
1.7 Δομή των αγροτικών συνεταιρισμών.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	25
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	25
2.1 Ορισμοί στρατηγικής	25
2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός – Σχεδιασμός.....	26
2.3 Θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού.....	28
2.3.1 Η θεωρία του HenryMintzberg	28
2.3.2 Η θεωρία του MarkP. Taylor	30
2.3.3 Ορθολογικό μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ.....	31
2.4 Η στρατηγική ανάλυση και θέση	32
2.5 Στρατηγική επιλογή	33
2.6 Εφαρμογή της Στρατηγικής	34
2.6.1 Στρατηγική διάγνωση.....	34
2.6.2 Pest Analysis (Political – Economic -Social – Technological).....	36
2.6.3 Porter Analysis	38
2.6.4 Στρατηγικές ομάδες	39
2.6.5 Εσωτερικό περιβάλλον.....	40
2.7 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων	42
2.7.1 Ικανότητες.....	43
2.7.2 Vrio Analysis	44
2.7.3 Swot Analysis	46
2.8 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	48
2.8.1 Καθορισμός στρατηγικών σκοπών	50
2.8.2 Διαμόρφωση των στρατηγικών.....	51
2.8.3 Ανάπτυξη πολιτικών	51
2.8.4 Υλοποίηση στρατηγικής	52
2.8.5 Αξιολόγηση και έλεγχος	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	54
Ο ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ, ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	54
3.1 Εισαγωγή.....	54
3.2 Ο γαλακτοκομικός τομέας	55

3.3	Διεθνές παγκόσμιο περιβάλλον.....	56
3.3.1	Η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων στην παγκόσμια αγορά.....	58
3.3.2	Το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα στην ευρωπαϊκή ένωση	58
3.3.3	Η απόδοση του γάλακτος ανά αγελάδα	60
3.3.4	Οι τιμές γάλακτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση	61
3.3.5	Προϊόντα γάλακτος	65
3.4	Ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα.....	67
3.4.1	Εισαγωγή.....	67
3.4.2	Η παραγωγή στην Ελλάδα	68
3.4.3	Η παραγωγή στην Ελλάδα	75
3.4.4	Γαλακτοκομικός συνεταιρισμός	86
3.5	Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα Πιες	92
3.6	Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ‘ΘΕΣγάλα’ ...	100
3.6.1	PestAnalysis	100
3.6.2	Porter Analysis	105
3.6.3	Vrio Analysis	111
3.6.4	SwotAnalysis του συνεταιρισμού ‘ΘΕΣγάλα Πιες’	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....		124
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΑΙ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣγάλα		124
4.1	Λογιστικές καταστάσεις.....	124
4.1.1	Ο Ισολογισμός.....	124
4.1.2	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.....	125
4.1.3	Πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων	126
4.1.4	Ταμειακές ροές.....	126
4.2	Δείκτες αποδοτικότητας (profitabilityratios)	127
4.2.1	Ο Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους.....	128
4.2.2	Ο Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους.....	128
4.2.3	Ο Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων	128
4.3	Δείκτες Ρευστότητας.....	129
4.3.1	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (CurrentRatio)	129
4.3.2	Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας.....	130
4.4	Δείκτες Δραστηριότητας.....	130
4.4.1	Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.....	131
4.4.2	Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων ...	132
4.4.3	Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού.....	132
4.4.4	Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	132
4.5	Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης.....	133
4.5.1	Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων.....	133
4.5.2	Δείκτης κάλυψης τόκων.....	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....		135
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ-ΟΜΑΔΑ		
ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ‘ΘΕΣγάλα Πιες’		135
5.1	Μεθοδολογία αναλύσεων.....	135
5.2	Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Profitabilityratios).....	135
5.2.1	Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους.....	136
5.2.2	Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή κέρδους.....	137
5.2.3	Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	138

5.2.4	Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	139
5.3	Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidityratios)	140
5.3.1	Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	141
5.3.2	Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας.....	142
5.4	Αριθμοδείκτες δραστηριότητας (Activityratios).....	143
5.4.1	Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.....	143
5.4.2	Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	144
5.4.3	Σύγκριση αριθμοδεικτών είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων	145
5.4.4	Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	147
5.4.5	Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού.....	148
5.5	Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας ή μόχλευσης (Financialstructureandviabilityratios)	149
5.5.1	Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων.....	149
5.5.2	Αριθμοδείκτης φερεγγυότητας ή ολικής ικανότητας δανεισμού	151
5.5.3	Δείκτης κάλυψης τόκων	152
5.5.4	Αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια	153
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	156
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	164
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	169

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1	Ληξιπρόθεσμα χρέη συνεταιρισμών	15
Πίνακας 1.2	Η εξέλιξη του αριθμού πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών στην Ελλάδα (1915-2005)	18
Πίνακας 1.3	Κατάλογος ενήμερων ΑΣ από 1/07/2018 έως 30/06/2020, (21/10/2019).	18
Πίνακας 1.4	Πυραμίδα αγροτικών συνεταιρισμών.....	19
Πίνακας 1.5	Η κατανομή των μελών των ΑΣ στην Ελλάδα.....	21
Πίνακας 1.6	Δραστηριότητες ΑΣ την περίοδο 1971-1991	21
Πίνακας 1.7	Κατανομή των Ε.Α.Σ στην Ελλάδα	22
Πίνακας 2.1	Παράμετροι στρατηγικού σχεδιασμού	26
Πίνακας 2.2	Μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ	28
Πίνακας 2.3	Σχέδιο ορθολογικού μανάτζμεντ.....	32
Πίνακας 2.4	Διαδικασία προγραμματισμού ορθολογικού μανάτζμεντ, ebooks, edu.gr	34
Πίνακας 2.5	Μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο	36
Πίνακας 2.6	Πέντε (5) δυνάμεις του Porter	39
Πίνακας 2.7	Σχηματική απόδοση της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων.....	42
Πίνακας 2.8	Σχηματική απόδοση της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων.....	46
Πίνακας 2.9	Ανάλυση SWOT: Ten Have et., (2003)	47
Πίνακας 2.10	Σημαντικές περιοχές στρατηγικών σκοπών (Goetsch&Davis, 1997)	53
Πίνακας 3.1	Αξιοποίηση του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων που ελήφθησαν, ΕΕ-28, 2017 (σε εκατ. τόνους)	65
Πίνακας 3.2	Infographic: Γαλακτοκομικά προϊόντα, ΕΕ-28, 2017	66
Πίνακας 3.3	Οι 10 μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες στον κόσμο	67
Πίνακας 3.4	Εκμεταλλεύσεις με βοοειδή κατά τάξεις μεγέθους & περιφέρεια, 2018 ..	70
Πίνακας 3.5	Μηνιαία κατανομή σε ποσότητα παραγωγής γάλακτος και τιμές (2017, 2018)	74
Πίνακας 3.6	Μέση μηνιαία κατανάλωση αγαθών στην Ελλάδα	77
Πίνακας 3.7	Μέση μηνιαία κατανάλωση αγαθών στην Ελλάδα	79
Πίνακας 3.8	Το Top των προορισμών ελληνικών τυριών εκτός φέτας (2017)	81
Πίνακας 3.9	Μεταβολή όγκου κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων ανά τομέα (1 ^{ος} – 9 ^{ος} /2016).....	82
Πίνακας 3.10	Μεταβολή κατανάλωσης γάλακτος ανά κατηγορία (2016)	83
Πίνακας 3.11	Οι κυριότερες επιχειρήσεις στο γιαούρτι στην Ελλάδα	85
Πίνακας 3.12	Οι κυριότερες επιχειρήσεις γαλακτοκομικών στην Ελλάδα	85
Πίνακας 3.13	Οι κυριότερες επιχειρήσεις στο λευκό γάλα στην Ελλάδα	85
Πίνακας 3.14	Συγκεντρωτικός πίνακας εισαγόμενου αγελαδινού γάλακτος (κιλιά), σύμφωνα με τις δηλώσεις προμήθειας ειδών γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων από Ε.Ε.....	86
Πίνακας 3.15	Γαλακτοκομικός συνεταιρισμός – Ιδιωτική επιχείρηση επεξεργασίας γάλακτος	88
Πίνακας 3.16	Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες	101
Πίνακας 3.17	Εξωτερικό εμπόριο αγαθών Ελλάδας, 1 ^{ος} – 9 ^{ος} /2018-2019	103
Πίνακας 3.18	Εξοπλισμός του συνεταιρισμού.....	110
Πίνακας 3.19	VRIOAnalysis του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα	112
Πίνακας 3.20	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ηγεσίας.....	115
Πίνακας 5.1	Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους.....	136
Πίνακας 5.2	Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους.....	137
Πίνακας 5.3	Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.....	138
Πίνακας 5.4	Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	139

Πίνακας 5.5 Δείκτης γενικής ρευστότητας	141
Πίνακας 5.6 Δείκτης ειδικής ρευστότητας.....	142
Πίνακας 5.7 Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων	143
Πίνακας 5.8 Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.....	144
Πίνακας 5.9 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	147
Πίνακας 5.10 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	148
Πίνακας 5.11 Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια.....	149
Πίνακας 5.12 Δείκτης φερεγγυότητας ή ολικής ικανότητας δανεισμού.....	151
Πίνακας 5.13 Δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια	153
Πίνακας 5.14 Βασικά μεγέθη ισολογισμού και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης του ‘ΘΕΣγάλα’	154
Πίνακας 5.15 Αποτελέσματα δεικτών για τα έτη 2012-2018 του ‘ΘΕΣγάλα’	155

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Βασικές Αρχές BSC	42
Σχήμα 2.2 Στρατηγική επιχειρήσεων (2015), Αντωνιάδης Ι.	44
Σχήμα 2.3 Στρατηγικός σχεδιασμός	48
Σχήμα 2.4 Ιεραρχική ανάλυση στόχων (ebooks.edu.gr).....	50
Σχήμα 2.5 Παράμετροι στρατηγικών σκοπών	51
Σχήμα 3.1 Παγκόσμια παραγωγή γάλακτος.....	56
Σχήμα 3.2 Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων.....	57
Σχήμα 3.3 Ο πληθυσμός των γαλακτοπαραγωγών αγελάδων ανά ήπειρο και η κατά κεφαλήν παραγωγή γάλακτος το 2010.	57
Σχήμα 3.4 Παραγωγή και χρήση γάλακτος, ΕΕ-28, 2017, (σε εκατ. τόνοι).....	59
Σχήμα 3.5 Τομέας γάλακτος.....	68
Σχήμα 3.6 Το διαμάντι της στρατηγικής.....	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 2.1 Τα 5P του στρατηγικού προγραμματισμού.....	29
Γράφημα 2.2 Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Johnson&Scholes, 2006).....	31
Γράφημα 3.1 Συλλογή αγελαδινού γάλακτος από τις μονάδες επεξεργασίας γάλακτος, 2017 (ποσοστό %, του συνόλου της ΕΕ-28, σε τόνους).....	60
Γράφημα 3.2 Μέση απόδοση γάλακτος, 2017 (αγελάδες γαλακτοπαραγωγής σε χιλ. κεφάλια – ακατέργαστο αγελαδινό γάλα σε χιλ. τόνους)	61
Γράφημα 3.3 Γαλακτοκομικές τιμές στην Ε.Ε, 2010-2017	62
Γράφημα 3.4 Μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος (ΕΛΟΓΑΚ).....	63
Γράφημα 3.5 Ποσότητες αγελαδινού γάλακτος (ΕΛΟΓΑΚ)	64
Γράφημα 3.6 Εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώσεων	71
Γράφημα 3.7 Ποσότητα αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα (2018).....	72
Γράφημα 3.8 Εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώσεων	72
Γράφημα 3.9 Δείκτης εξέλιξης της εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων (2009-2018).....	80
Γράφημα 3.10 Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (2005-2018)	80
Γράφημα 3.11 Δείκτης εξέλιξης της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης γάλακτος (2006-2014).....	84
Γράφημα 3.12 Διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης γάλακτος.....	84

Γράφημα 3.13 Εξέλιξη ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα (2004-2018).....	102
Γράφημα 3.14 Καθαρές εισροές ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα (2008-2018).....	103
Γράφημα 3.15 Προϊοντική σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών.....	104
Γράφημα 3.16 Δομή οργανογράμματος.....	108
Γράφημα 5.1 Δείκτης μικτού κέρδους.....	137
Γράφημα 5.2 Δείκτης καθαρού κέρδους.....	138
Γράφημα 5.3 Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	139
Γράφημα 5.4 Αποδοτικότητα ενεργητικού.....	140
Γράφημα 5.5 Δείκτης γενικής ρευστότητας	141
Γράφημα 5.6 Δείκτης ειδικής ρευστότητας.....	143
Γράφημα 5.7 Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.....	144
Γράφημα 5.8 Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	145
Γράφημα 5.9 Σύγκριση δεικτών είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων	146
Γράφημα 5.10 Σύγκριση ημερών είσπραξης απαιτήσεων με ημέρες εξόφλησης υποχρεώσεων	146
Γράφημα 5.11 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων	147
Γράφημα 5.12 Δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων σε ημέρες.....	148
Γράφημα 5.13 Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού.....	149
Γράφημα 5.14 Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	150
Γράφημα 5.15 Δείκτης ολικής ικανότητας δανεισμού	152
Γράφημα 5.16 Δείκτης κάλυψης τόκων.....	152
Γράφημα 5.17 Δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια	153

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της στρατηγικής ανάπτυξης και η χρηματοοικονομική ανάλυση του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα ΠΠΕΣ της ομάδας παραγωγών αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας-Πιερίας με στόχο την επιλογή κατάλληλων προτάσεων για την βελτίωση της παραγωγικής, της μεταποιητικής και της εμπορικής διαδικασίας. Περιγράφει το χρηματοοικονομικό προφίλ του συνεταιρισμού και με βάση τα συμπεράσματα της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος προτείνει στρατηγικές για την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Στην αρχή παρατίθενται οι αρχές που διέπουν τους συνεταιρισμούς σύμφωνα με την ICA καθώς και η ιστορική εξέλιξή τους στην Ελλάδα με έμφαση στον διαχρονικά κοινωνικοοικονομικό τους ρόλο. Κατόπιν με βάση την λογική ότι ο συνεταιρισμός είναι επιχείρηση που λειτουργεί προς όφελος των μελών του τίθεται η θεωρία ανάπτυξης στρατηγικών με την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και η θεωρία της χρήσης των αριθμοδεικτών για την διαμόρφωση του χρηματοοικονομικού προφίλ της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναλύεται το διεθνές-ευρωπαϊκό και το εγχώριο περιβάλλον για τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Ανιχνεύεται η υπάρχουσα κατάσταση του συνεταιρισμού, οι δραστηριότητές του με την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και το χρηματοοικονομικό του προφίλ. Με αυτά τα στοιχεία αποκαλύπτονται οι ευκαιρίες και οι απειλές καθώς και τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του συνεταιρισμού και οι χρηματοοικονομικές ανάγκες του που είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή του. Κατόπιν προτείνονται στρατηγικές για την βελτίωση της θέσης του συνεταιρισμού μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη την θετική αρχική πορεία του και τις δυσκολίες που αντιμετώπισε στη συνέχεια και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει εξαιτίας της μη έγκαιρης προσαρμογής στα δεδομένα της πολυεπίπεδης κρίσης στην οποία εισήλθε η χώρα μας.

Λέξεις – Κλειδιά: Αγροτικός συνεταιρισμός - χρηματοοικονομική ανάλυση –ρευστότητα – αποδοτικότητα – διάρθρωση κεφαλαίου – ΘΕΣγάλα ΠΠΕΣ

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the strategic development and financial analysis of the 'THESSgala Pies' cooperative in order to make appropriate suggestions for the improvement of the production, processing and commercial operations. The thesis also presents the economic profile of this cooperative and proposes strategies for its further development based on the analysis of the current economic business environment.

In the first part, the principles regulating the operation of cooperatives according to ICA as well as the historic evolution of the cooperative movement in Greece are described, with emphasis on its socioeconomic impact through time. Next, based on the fact that the cooperative is a business operating for the benefit of its members, the theory on strategy development through the analysis of the internal and the external environment of a business as well as the theory of the use of numerical indices for the development of the business's economic profile are being presented. Further, the international and domestic environment of the dairy sector is discussed.

The cooperative's current status is studied, including its activities, its economic profile and an analysis of the current economic environment. Based on these facts, the opportunities and threats are revealed along with the pros and cons of this cooperative as well as its financial needs that are necessary to be covered for its survival and further development. Strategies are proposed for the improvement of its position within an ever changing and competitive business environment, keeping in mind the challenges it faces due to the current national economic crisis.

Keywords: *Cooperative growth - Financial analysis – Liquidity - Profitability - Capital conformation – THESSgala PIES*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της στρατηγικής ανάπτυξης και η χρηματοοικονομική ανάλυση του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα ΠΠΕς με στόχο την επιλογή κατάλληλων προτάσεων για την βελτίωση της παραγωγικής, της μεταποιητικής και της εμπορικής διαδικασίας.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του συνεταιριστικού περιβάλλοντος διαχρονικά στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσονται οι τρόποι ανάλυσης (θεωρητικό υπόβαθρο) για την στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης ή συνεταιρισμού και πως αποτυπώνονται θεωρητικά ανιχνεύοντάς τα, το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον γαλακτοκομικό τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα και την θέση του συνεταιρισμού μέσα σε αυτόν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση του συνεταιρισμού, η δομή του, καθώς και οι διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού, γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών δεικτών όπως αυτοί παρουσιάζονται στους μέχρι σήμερα δημοσιευμένους ισολογισμούς.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, αναλύεται η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης του εξεταζόμενου συνεταιρισμού και μέσα από τα συμπεράσματα προτείνονται εναλλακτικές στρατηγικής ανάπτυξης του συνεταιρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

1.1 Ορισμός, Έννοια και το ισχύων νομοθετικό πλαίσιο

«Ισχύς εν τη ενώσει» είναι η θέση τους στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών.

Η δημιουργία συλλογικών συνεργατικών δομών στον αγροτοδιατροφικό τομέα δεν είναι ιδεολογικό ή κοινωνικό ζήτημα αλλά οικονομική αναγκαιότητα. Μέσα από τις συνεταιριστικές δομές οι αγρότες αποκτούν δύναμη για την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική τους επιβίωση, την ανάπτυξή τους μέσα στις ανταγωνιστικές συνθήκες της ελεύθερης οικονομίας. Στη χώρα μας το μέγεθος στον αγροτοδιατροφικό τομέα είναι μικρό και καθιστά τις συνεταιριστικές ή ιδιωτικές μονάδες μη ανταγωνιστικές κυρίως σε ότι αφορά τα προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγές στη διεθνή αγορά. Αυτό δεν αφορά μόνο τον πρωτογενή τομέα, αλλά το σύνολο της σχετικής αλυσίδας αξίας. Δηλαδή αφορά το μέγεθος του κλήρου, των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, των μεταποιητικών μονάδων καθώς και των εταιρειών που ασχολούνται με τις εξαγωγικές δραστηριότητες και την προώθησή τους. Δυστυχώς όμως, όπως συμβαίνει σε πολλούς τομείς έτσι και στον αγροτοδιατροφικό τομέα δεν υπάρχει υπόβαθρο και βέβαια δημιουργούνται πολύ μεγάλα προβλήματα από την διακίνηση προϊόντων εκτός νόμιμης οικονομίας με αποτέλεσμα την δημιουργία στρεβλώσεων, δυσχερειών, ανισοτήτων στον ανταγωνισμό της νόμιμης οικονομίας τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στις εξαγωγικές δραστηριότητες.

Το μικρό μέγεθος, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, είναι δυνατό να λειτουργεί αποτελεσματικά επιχειρηματικά όταν απευθύνεται στην εσωτερική αγορά ή σε μικρές τοπικές αγορές. Όταν όμως ένας συνεταιρισμός ή μια επιχείρηση έχει ως στόχο να ανοιχθεί σε εξαγωγές, στη διεθνή αγορά τότε χρειάζεται μεγάλες δαπάνες marketing, έρευνας και ανάπτυξης, πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας, διαμόρφωσης δικτύων διανομής, καθώς και μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα. Το μικρό μέγεθος μιας γεωργικής εκμετάλλευσης, μιας μεταποιητικής μονάδας, αποτελεί μεγάλο πρόβλημα γιατί είναι συνδεδεμένο με υψηλά κόστη παραγωγής και συναλλαγών, χαμηλές επενδύσεις στην καινοτομία, αυξημένο κόστος χρηματοδότησης και αδυναμία προσέλκυσης κεφαλαίων. Για αυτούς τους λόγους, οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν σημαντική, καθοριστική ανάγκη για την ανάπτυξη του αγροτοδιατροφικού τομέα. Για να επιτευχθούν όμως οικονομίες κλίμακας είναι ασφαλής ρεαλιστικός δρόμος η αύξηση του ρυθμού και του βαθμού συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα και με όλους τους τρόπους.

Μεταξύ των παραγωγών (συνεταιρισμοί, ομάδες και οργανώσεις παραγωγών) ή μεταξύ των μεταποιητικών μονάδων καθώς και μεταξύ των αγροτών και των μεταποιητικών μονάδων (δίκτυα, clusters) και των επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα που ασχολούνται με την προώθηση των εξαγωγών. Είναι φανερό ότι το μικρό μέγεθος στον αγροτοδιατροφικό τομέα καθιστά την πλειοψηφία των συνεταιρισμών, των επιχειρήσεων, μη ανταγωνιστικές στην διεθνή αγορά. Αρκεί να μελετήσει κάποιος τα στοιχεία της

Eurostat, 2018 (<https://ec.europa.eu/agriculture/statistics/factsheets-en>) όπου ο μέσος κλήρος είναι 68 στρέμματα όταν στην ΕΕ ο μέσος όρος είναι 161 στρέμματα. Από αυτόν το 51,4% είναι κάτω των 20 στρεμμάτων, δηλαδή έχουν μέγεθος πολύ μικρό σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά δεδομένα (Eurostat 2013) και το 49,78% παρουσιάζουν οικονομικό μέγεθος κάτω των 4000 Ευρώ.

Σύμφωνα με τον ΣΕΒ(2017) «ο κατακερματισμένος κλήρος και η έλλειψη τυποποίησης αποτελούν βασικούς λόγους πίσω από την χαμηλή προστιθέμενη αξία των ελληνικών αγροτικών προϊόντων. Παρά την κατά 70% μεγαλύτερη επιδότηση ανά παραγωγή, ο κατακερματισμένος κλήρος παραμένει τριπλάσιος από την ΕΕ, ενώ η προσθήκη μεταποιητικής αξίας στα ελληνικά αγροτοδιατροφικά προϊόντα κατά 57% μικρότερη». Παράλληλα ο κλάδος υποφέρει από έλλειψη συνεργασίας. Για αυτούς τους λόγους και επειδή σύμφωνα με τον Karantininis (2017) το μικρό μέγεθος είναι συνδεδεμένο με: α) υψηλά κόστη συναλλαγών (transaction costs), σε ότι αφορά τον συντονισμό και την διασφάλιση της υλοποίησης (enforcement) των συμβολαίων, β) υψηλά κόστη παραγωγής στο πρωτογενές επίπεδο, λόγω έλλειψης οικονομιών κλίμακας, γ) ελλείμματα συνέχειας και συνέπειας σε ότι αφορά την παραγωγική διαδικασία, δ) χαμηλή δυνατότητα καινοτομίας, οι συνεταιρισμοί είναι ο μοναδικός δρόμος για ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης των μικρών και των αδυνάτων παραγωγών, κάτι που αποτελεί και την κύρια αιτία δημιουργίας τους (Σαφιλίου και Παπαδόπουλος, 2004, Λάμπρος 1999).

Για τον αγροτοδιατροφικό κλάδο, σε ότι αφορά την μεταποίηση αυτή παρουσιάζει παρόμοια χαρακτηριστικά. Μεταξύ των 500 μεγαλύτερων βιομηχανιών της χώρας (inr.gr,2018) οι 235 αφορούσαν μεταποιητικές μονάδες που μεταποιούν προϊόντα γεωργίας, κτηνοτροφίας και αλιείας. Από αυτές οι 169 είχαν μέσο όρο πωλήσεων ύψους 23 εκατ. ευρώ, δηλαδή εντάσσονται στις μεσαίες με βάση τα κριτήρια της ΕΕ, 27 είχαν πωλήσεις άνω των 100 εκατ. και καμία με πωλήσεις άνω των 500 εκατ. (ΣΕΒ2013).

Στην Ελλάδα με το σύνταγμα ορίζεται στο άρθρο 12 παρ.1 «το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» αναφέροντας:

«...οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια...».

Ο πρώτος συνεταιριστικός νόμος, σχετικός με την ίδρυση, την λειτουργία και άλλες ρυθμίσεις περί αγροτικών συνεταιρισμών, ήταν ο αναφερόμενος ως Ν.602/1914 (Καμενίδης,2014) που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 33/24.1.1915 και ως συνεταιρισμός ορίζεται:

«εταιρία μεταβλητού αριθμού μετόχων και κεφαλαίου που επιδιώκει δια της συνεργασίας την προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας των συνεταιρών...». Τα κύρια χαρακτηριστικά του νόμου περιέχουν στοιχεία από τον πρώτο γερμανικό συνεταιριστικό νόμο του 1889 προσαρμοσμένα στην ελληνική πραγματικότητα.

Από την ψήφιση του πρώτου νόμου και ως σήμερα έχουν ψηφισθεί από την ελληνική βουλή άλλοι οκτώ νόμοι για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Ο Ν.921/1979 (ΦΕΚ 183/10.08.1979) έθετε τον συνεταιρισμό «..ως ιδιότυπη εταιρία, στην οποία συμμετέχουν πρόσωπα απασχολούμενα κατά κύριο ή δευτερεύον επάγγελμα με την γεωργία..». Κατόπιν ο νόμος Ν.1541/1985 (ΦΕΚ 76/22.05.1990) ορίζει τον αγροτικό συνεταιρισμό ως «..εκούσια ένωση αγροτών με σκοπό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη, με την ισότιμη συνεργασία τους και την αμοιβαία βοήθεια, μέσα σε μια κοινή επιχείρηση..»

Στη συνέχεια με τον Ν.2810/2000 (ΦΕΚ 61^Α/9.3.2000) αγροτική συνεταιριστική οργάνωση ορίζεται «..αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης..»

Με τον Ν.4015/2011 που τροποποίησε τον 2810/2000 και είχε ως τίτλο «θεσμικό πλαίσιο για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου. Οργάνωση εποπτείας του κράτους» αναφέρονται οι συνεταιρισμοί ως «Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις» που αποτελούνται από κάθε πρωτοβάθμιο αγροτικό συνεταιρισμό ο οποίος λειτουργεί σύμφωνα με τον Ν.2810/2000 και έχει ως μέλη φυσικά πρόσωπα. Από το 2016 ισχύει νέο νομοθετικό για τους συνεταιρισμούς ο Ν.4384/2016 με τίτλο «Αγροτικοί συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις με ΦΕΚ 78^Α/26.04.2016. Αυτός ο νόμος, όπως αναφέρεται και στην αιτιολογική του έκθεση αντικαθιστά προηγούμενες διατάξεις σε ενιαία μορφή και φιλοδοξεί να απλοποιήσει και να διευκολύνει την δημιουργία συνεταιρισμών και άλλων μορφών αγροτικών ενώσεων. Για αυτό και δεν υπάρχουν παραπομπές στους προηγούμενους νόμους και διατήρησε σε αυτόν ρυθμίσεις από τον Ν.2810/2000 που βοήθησαν και η εφαρμογή τους ήταν επιτυχής. Αφήνει την δυνατότητα σε επιμέρους ζητήματα να καθορίζονται από το καταστατικό, όπως και ο Ν.2810/2000. Με το άρθρο 4 για την δημιουργία αγροτικού συνεταιρισμού απαιτούνται η σύσταση καταστατικού και η υπογραφή του από 20 τουλάχιστον φυσικά πρόσωπα. Αν πρόκειται για αλιευτικό συνεταιρισμό ή αγρότες βιοκαλλιεργητές απαιτούνται τουλάχιστον 10 φυσικά πρόσωπα. Με το άρθρο 6, μέλος του αγροτικού συνεταιρισμού μπορεί να γίνει φυσικό πρόσωπο που έχει πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα και απασχολείται σε οποιοδήποτε κλάδο ή δραστηριότητα της αγροτικής οικονομίας και που έχει σχέση με τις δραστηριότητες του αγροτικού συνεταιρισμού. Ακόμη έχει προβλεφθεί να μπορεί να συμμετέχει και με τι ποσοστό άλλος συνεταιρισμός ή μέλη επενδυτές μόνο με προαιρετικές μερίδες, χωρίς δικαίωμα ψήφου. Με το άρθρο 7 ορίζονται οι διαδικασίες εγγραφής ή αποχώρησης των μελών από τον αγροτικό συνεταιρισμό. Με το άρθρο 8 ορίζεται η υποχρεωτική παράδοση του 80% της παραγωγής των μελών του Α.Σ. Με το άρθρο 9 ορίζεται ότι το ελάχιστο ποσό συμμετοχής στο συνεταιριστικό κεφάλαιο αποτελεί η συνεταιριστική μερίδα, το ύψος της οποίας καθορίζεται από το καταστατικό.

Κάθε μέλος κατέχει μια συνεταιριστική μερίδα και συμμετέχει με μία ψήφο. Καθιερώνει την δυνατότητα απόκτησης από κάθε μέλος προαιρετικών μερίδων χωρίς όμως δικαιώματα ψήφου. Καταργεί την διάταξη που όριζε ως ελάχιστο συνεταιριστικό κεφάλαιο τα 10.000 Ευρώ. Με το άρθρο 23 καθορίζεται ως

διαχειριστικό υπόλοιπο η διαφορά μεταξύ των ακαθάριστων εσόδων του αγροτικού συνεταιρισμού και όλων των πάσης φύσεως εξόδων, ζημιών, αποσβέσεων, τόκων των προαιρετικών μερίδων. Αυτό περιλαμβάνει τα πλεονάσματα και τα κέρδη. Τα πλεονάσματα αφορούν τα μέλη ή τα μέλη επενδυτές που συναλλάσσονται με τον ΑΣ και τα κέρδη αφορούν και προέρχονται από τις συναλλαγές με τρίτους. Ακόμη, από το καταστατικό για κάθε ΑΣ καθορίζεται ο όγκος των συναλλαγών των τρίτων σε σχέση με τα μέλη καθώς και το ότι οι όροι αγοράς προϊόντων από τον ΑΣ ή η διάθεση σε αυτούς εφοδίων δεν επιτρέπεται να είναι ευνοϊκότεροι από αυτούς των μελών. Από το πλεόνασμα κρατείται ποσοστό 10% για την ύπαρξη τακτικού αποθεματικού και φέρεται ως ισόποση εισφορά των μελών και δεν υπόκειται σε φόρο. Το υπόλοιπο του πλεονάσματος διατίθεται στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους, για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, ένα καθορισμένο ποσοστό σε κοινωνικούς σκοπούς και στην εκπαίδευση των μελών του ΑΣ σε ποσοστό τουλάχιστον 2%. Με το άρθρο 29 θέτονται οι ρυθμίσεις που αφορούν τις οικονομικές ενισχύσεις και τις φορολογικές απαλλαγές.

Οι εισφορές των μελών δεν υπόκεινται σε κρατήσεις ή φόρο. Δίνεται η δυνατότητα στους ΑΣ να εντάσσονται σε αναπτυξιακούς νόμους και με υπουργικές αποφάσεις να καθορίζονται κίνητρα για την συγχώνευση και την ανάπτυξη των ΑΣ. Τα κίνητρα αφορούν τις επενδύσεις, την ανάπτυξη των ΑΣ, την πρόσληψη και την κατάρτιση στελεχών και την παρακίνηση για δραστηριότητες προς όφελος των μελών της. Με το άρθρο 31 θεσπίζονται οι κλαδικοί συνεταιρισμοί (ΚΑΣ) μεταξύ δύο ή περισσότερων ΑΣ με αντικείμενο δραστηριότητας που αφορά ένα ή περισσότερα ομοειδή προϊόντα ενώ με την πρωτοβουλία τουλάχιστον των 2/3 των ΑΣ που δραστηριοποιούνται σε ένα προϊόν ή σε μια ομάδα ομοειδών προϊόντων μπορεί να συνιστούν σε εθνικό επίπεδο έναν Εθνικό Κλαδικό Αγροτικό Συνεταιρισμό (ΚΕΑΣ). Με το άρθρο 33 διατηρούνται οι Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ) ως ανώνυμες εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε όποιον αυτές επιλέγουν κλάδο της αγροτικής οικονομίας. Τις ΑΕΣ τις συνιστούν ΑΣ και μπορούν να συμμετέχουν και άλλες ΑΕΣ. Κανένας μέτοχος όμως δεν μπορεί να αποκτήσει πάνω από 20% του συνολικού αριθμού των μετοχών της ΑΕΣ. ΑΕΣ που το 51% του ποσοστού των μετοχών ανήκουν σε ΑΣ εγγράφονται στο εθνικό μητρώο αγροτικών συνεταιρισμών και άλλων συλλογικών φορέων (ΕΜΑΣαΣΦ). Με το άρθρο 13 του Ν.4492/2017 δίδεται η δυνατότητα στις ΑΕΣ που εγγράφονται στο ΕΜΑΣαΣΦ να μεταφέρονται σε ΑΣ με συγχώνευση των μετόχων ΑΣ τους. Σύμφωνα με το άρθρο 30 οι ΑΣ, οι ΚΑΣ, οι ΚΕΑΣ και οι ΑΕΣ έχουν δικαίωμα πρόσβασης στις οικονομικές ενισχύσεις και στις φοροαπαλλαγές του άρθρου 29 καθώς και στα αναπτυξιακά προγράμματα του ελληνικού δημοσίου. Με το άρθρο 39 ιδρύεται το «ταμείο αγροτικής συνεταιριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης» με μέλη του ΑΣ που είναι εγγεγραμμένοι στο Εθνικό Μητρώο Αγροτικών Συνεταιρισμών και το ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ. Με το άρθρο 19 προβλέπεται η συνέχιση του Μητρώου των Αγροτικών Οργανώσεων και των διεπαγγελματικών Οργανώσεων του άρθρου 2 του Ν.4015/2011 μετονομαζόμενο σε ΕΜΑΣαΣΦ.

1.2 Ο ρόλος και τα βασικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν σημαντικές κοινωνικοοικονομικές μονάδες σε αρκετές χώρες, κυρίως στις προηγμένες χώρες. Έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της υπαίθρου και την βελτίωση της ευζωίας των αγροτών. Οι λόγοι που οι αγρότες επιδιώκουν από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα να δημιουργήσουν συνεταιρισμούς είναι κυρίως οικονομικοί λόγοι. Παρουσιάστηκε η ανάγκη να βρουν λύσεις έναντι των πιέσεων από τους εμπόρους για μεγαλύτερα κέρδη για αυτούς καθώς και η κάλυψη της ανάγκης να βρίσκουν ισορροπημένες τιμές, να ελέγχουν τις τιμές, όταν υπήρχε υπερπροσφορά προϊόντων που συχνά οδηγούσε σε κατάρρευση των τιμών των προϊόντων (Ηλιόπουλος, 2004).

Έχουν διατυπωθεί από αρκετούς επιστήμονες διάφοροι ορισμοί για την έννοια των συνεταιρισμών. Η διαφορετικότητα έγκειται, κυρίως, σε διαφορετικά χαρακτηριστικά που θέλει να τονίσει ο καθένας, χωρίς όμως να έχουν ουσιαστικές διαφορές (Κιτσοπανίδης,Καμενίδης,2003). Το ίδιο συμβαίνει και με τις νομοθεσίες σε αρκετές χώρες και στην Ελλάδα. Αυτό οφείλεται κυρίως στην πολυμορφία των συνεταιριστικών οργανώσεων, την σε όλο τον πλανήτη εξάπλωσή τους, την λειτουργία τους σε διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα και την εξελικτική τους πορεία. Για αυτούς τους λόγους κατέστη δύσκολο μέχρι και σήμερα η δημιουργία ενός ορισμού αποδεκτού από όλους (Παπαϊωάννου, 2004). Όμως όλοι οι συνεταιρισμοί κάθε μορφής, σε όλο τον πλανήτη, διαμόρφωσαν ένα σύνολο αρχών, διαμέσου της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (International Cooperative Alliance-ICA). Η ICA διατύπωσε επίσημα τις συνεταιριστικές αρχές για πρώτη φορά το 1937 σε συνέδριο που έγινε στο Παρίσι και τις επαναδιατύπωσε το 1966 στη Βιέννη και το 1995 στο Μάντσεστερ. Στο Μάντσεστερ η ICA έδωσε έγκριση για τη «δήλωση για την συνεταιριστική ταυτότητα» με την οποία καθόριζε τα χαρακτηριστικά και τις αξίες που είναι κρίσιμες για τους συνεταιρισμούς αλλά και τις αρχές που αυτές εμπεριέχουν. Οι αρχές που είναι κατευθυντήριες γραμμές και θέτουν σε εκκίνηση τις αξίες τους είναι οι εξής επτά.

- 1) Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή
- 2) Δημοκρατική διοίκηση εκ μέρους των μελών
- 3) Αυτονομία και ανεξαρτησία
- 4) Οικονομική συμμετοχή των μελών
- 5) Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση
- 6) Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών και
- 7) Ενδιαφέρον για την κοινότητα

(ICA,2015) «Ερμηνευτικές οδηγίες για τις συνεταιριστικές αρχές» <https://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/quidancenotes>

Οι λόγοι ίδρυσης των συνεταιρισμών δεν έχουν εκλείψει ακόμη και σήμερα. Για αυτόν τον λόγο η ΕΕ παρέχει αναπτυξιακά προγράμματα για την ύπαιθρο, με χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο

Γεωργικού Προσανατολισμού και Εγγυήσεων που έχουν ως κατεύθυνση μεταξύ άλλων και την ίδρυση συλλογικών οργανώσεων στην υπηρεσία των αγροτών. Υπάρχουν όμως αρκετά προβλήματα στην καθιέρωση ενός συνεταιριστικού πλαισίου λειτουργίας και στήριξης των συνεταιρισμών από την ΕΕ εξαιτίας των διαφορετικών πλαισίων και ερμηνειών μέσα στα οποία λειτουργούν οι συνεταιρισμοί στις διάφορες χώρες της Ε.Ε. Παρά τις δυσκολίες όμως γίνεται κατανοητό ότι κυρίως για τις μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις που έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασιών μπορούν να αποκτήσουν το επιθυμητό μέγεθος ώστε να υλοποιήσουν μεγαλύτερα επενδυτικά σχέδια, να αποκτήσουν επάρκεια κεφαλαίων και να έχουν τις κατάλληλες εγγυήσεις (COPA, 2017). Το σημαντικό είναι ότι οι μικροπαραγωγοί αλλά και η πολιτεία έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της οργάνωσης με συνεταιρισμούς για την παραγωγή προϊόντων. Η συνειδητοποίηση αυτή, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό επίπεδο, εμπεδώθηκε ήδη από τον 18^ο αιώνα από τους θεωρούμενους ως πατέρες της σύγχρονης μορφής των συνεταιρισμών σύμφωνα με τον Λάμπο (1999), όπως είναι οι Henride Saint-Simon (1760-1825), Rompert Owen (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Ettiene Cabet (1778-1856) και William King (1786-1865). Ακόμη από την Chlourkova (2002) παρουσιάστηκαν τρεις θεμελιώδεις παράγοντες για τη δημιουργία των συνεταιρισμών στην Ευρώπη. Αυτοί είναι:

1. Η εξαιτίας δύσκολων συνθηκών, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, δημιουργία οικονομικής απειλής.
2. Η προώθηση της συνεταιριστικής ιδέας και
3. Το ευνοϊκό πολιτικό κλίμα.

1.3 Η εξέλιξη των συνεταιρισμών

Στην Ελλάδα το κράτος, κατά το παρελθόν επεδίωκε τον πλήρη έλεγχο των συνεταιρισμών. Η συγκρότησή τους και η αντιπροσώπευσή τους, ως εκπροσώπων των συμφερόντων των αγροτών, δεν ήταν αποτέλεσμα ενός ακηδεμόνευτου αγροτοσυνδικαλιστικού κινήματος αλλά σχεδιασμού από πολιτικές δυνάμεις με κύριο σκοπό την συμμόρφωση των αγροτών στις κρατικές πολιτικές (Λουλούδης, 1995).

Από την μεταπολίτευση και μετά αναπτύχθηκε ο κινηματικός χαρακτήρας των αγροτών και των οργανώσεών τους προκειμένου να διατηρηθεί το ευνοϊκό κλίμα που δημιουργήθηκε για τις τιμές των γεωργικών προϊόντων. Η έντονη πολιτικοποίηση της εποχής και των αγροτών δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες, έφερε στο προσκήνιο την έννοια της κοινωνικής οικονομίας και οδήγησε σε συζητήσεις με επίκεντρο την αγροτική πολιτική και τα ζητήματα της ανάπτυξης συνεταιρισμών και της αγροτικής οικονομίας γενικότερα. Τη δεκαετία του '80 οι νόμοι και οι θεσμικές παρεμβάσεις καθόρισαν την δυναμική παρέμβαση και εξέλιξη των συνεταιρισμών στην αγροτική οικονομία, κυρίως με την ένταξη αυτών στη δυνατότητα χρηματοδότησης από το Π.Δ.Ε. (Πατρώνης, 2000). Με την χρηματοδότηση δόθηκε η ευχέρεια να εντάξουν αναπτυξιακές δραστηριότητες μέσα από επενδύσεις. Αυτό διαμόρφωσε την φυσιογνωμία του σύγχρονου συνεταιριστικού κινήματος, όμως οδήγησε σε επιτυχίες αλλά και πολλές αποτυχίες μιας και πολλές φορές δεν υπήρχαν μελέτες αλλά κυρίως δεν υπήρχε ουσιαστικός και αποτελεσματικός έλεγχος των

προγραμμάτων. Ως αποτέλεσμα ήταν η υπερχρέωση των συνεταιρισμών και των ενώσεών τους στην Αγροτική τράπεζα και ως εκ τούτου η παράλυσή τους (Σαφιλίου, Παπαδόπουλος, 2004).

Την δεκαετία του '90 επικράτησαν στην αγροτική πολιτική κυρίως τα οικονομικά ζητήματα, όπως αυτά της υπερχρέωσης και της οικονομικής βιωσιμότητας των συνεταιρισμών (ΙΑΓΕ, 1998) και το κράτος μετέβαλλε την τοποθέτησή του έναντι του συνεταιριστικού κινήματος και από "υπέρ των αγροτών" υιοθέτησε την "ουδετερότητα" (Λουλούδης, Μαραβέλιας, 1999).

1.4 Οι προοπτικές των αγροτικών συνεταιρισμών

Γνωρίζουμε ότι η δημιουργία των αγροτικών συνεταιρισμών είναι συνάρτηση πολλών παραμέτρων που έχουν σχέση κυρίως με την παραγωγική αβεβαιότητα που έχει ο αγροτικός τομέας. Στην συνένωση οδηγεί τους αγρότες η ανάγκη να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη για την βελτίωση της ζωής τους και την οικονομική ανάπτυξή τους. Αξιοποιώντας την συνεργασία για οικονομίες κλίμακας αλλά και για την δυνατότητα διερεύνησης και αναγνώρισης της συμπληρωματικότητας (Harris et al, 1998). Στις προηγμένες στον αγροτικό τομέα χώρες, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν παίρνοντας υπόψη παραμέτρους όπως είναι οι οικονομικοί λόγοι, η αποτελεσματική οργάνωση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και η κρατική πολιτική (Ηλιόπουλος, 2004). Οι πιο κύριοι λόγοι ήταν:

- Οι αγρότες χρειάζονταν ένα θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα τους έδινε την δύναμη να ελέγχουν τις οικονομικές ανισορροπίες οι οποίες δημιουργούνται από την υπερπροσφορά προϊόντων σε μια αγορά που έχει ως αποτέλεσμα τις χαμηλές τιμές αυτών.
- Οι αγρότες χρειάζονται έναν συγκροτημένο θεσμικά μηχανισμό για την αντιμετώπιση της αισχροκέρδειας έναντι τους (Ηλιόπουλος, 2004).

Έτσι, σε αυτό το πλαίσιο οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν την δυνατότητα να λειτουργούν ως φορείς εμπορικής δραστηριότητας σε όλο το εύρος εμπορίας των αγροτικών προϊόντων. Αναλαμβάνουν την συγκέντρωση, την τυποποίηση, την μεταποίηση, το εσωτερικό και το εξαγωγικό εμπόριο. Έχουν ως στόχο την διάθεση των προϊόντων των μελών τους και με καλές τιμές μέσω της διαπραγματευτικής δύναμής τους (Καμενίδης, 2004).

Ακόμη με την λειτουργία τους οι αγροτικοί συνεταιρισμοί εξασφαλίζουν την εργασία και το εισόδημα των μελών τους και συμβάλλουν στην δημιουργία υγιούς ανταγωνισμού στην αγορά των αγροτικών προϊόντων προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Σήμερα που εξαλείφονται οι φραγμοί μέσα από συμφωνίες σε παγκόσμιο επίπεδο (ΠΟΕ), αλλά και εντείνεται ο συγκεντρωτισμός στη βιομηχανία και μεγαλώνει το άνοιγμα μεγεθών μεταξύ μικρών και μεγάλων βιομηχανιών και εμπόρων, αλλάζουν τα δεδομένα της αγοράς, για αυτό πρέπει οι συνεταιρισμοί να αυξήσουν τα μεγέθη τους με οριζόντιες και κάθετες συνεργασίες ή συγχωνεύσεις, έτσι ώστε να εξελιχθούν και να επωφεληθούν νέων ευκαιριών (Ζοββε, 2001).

Σημαντική είναι η συμβολή των συνεταιρισμών στην δημιουργία θετικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος, με την μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις αγροτικές δραστηριότητες παράλληλα με την διασφάλιση των εισοδημάτων. Μεγάλη συμβολή σε αυτό έχουν προγράμματα όπως αυτό της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, συγκέντρωσης συσκευασιών γεωργικών εισροών, βιολογικής καλλιέργειας κ.λ.π. (Παπαδοπούλου,2008).

Εξασφαλίζουν κοινωνική συνοχή, ενισχύουν την απασχόληση, ενισχύουν την ανάπτυξη της υπαίθρου, των περιφερειών ενώ εξασφαλίζουν την παρουσία στην αγορά μικρών οικονομικών μονάδων, που δεν θα επιβίωναν έναντι της ανταγωνιστικής δύναμης των μεγάλων επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου (Ουταμπασίδης κ.ά,2000).

Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα έρευνας στις ΗΠΑ από τους Rogers and Petraglia (1990), όπου αποδείχθηκε ότι όσο αυξάνεται το μερίδιο των συνεταιρισμών στην αγορά τόσο μειώνονται οι τιμές των προϊόντων και τα μονοπωλιακά κέρδη.

Τα πλεονεκτήματα και ο δυναμικός ρόλος των συνεταιρισμών είναι σημαντικός για την ύπαρξη ισορροπίας στην αγορά αλλά και την επίτευξη σημαντικών στόχων στην αγροτική πολιτική και την οικονομία των χωρών και της ΕΕ. Για αυτό και υπάρχει κατευθυντήρια οδηγία να λαμβάνεται υπόψη σε όλα τα σχετικά προγράμματα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή Κοινοτήτων, 2004).

1.5 Προβλήματα συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί σε περιβάλλον ελεύθερης οικονομίας έχουν να αντιμετωπίσουν δύο ειδών προβλήματα, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά προβλήματα. Τα εσωτερικά προσδιορίζονται από την δομή και τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει ο κάθε συνεταιρισμός και τα εξωτερικά προκαλούνται από εξωγενείς παράγοντες που διαρκώς μεταβάλλουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται οι συνεταιρισμοί και έτσι επηρεάζεται η λειτουργία τους (Δαουτόπουλος,2006).

Η Ελλάδα μέχρι την ίδρυση του Μητρώου Συνεταιριστικών Οργανώσεων με τον Ν.3877/20.09.2010 είχε αναλογικά με τον πληθυσμό, έναν από τους μεγαλύτερους σε αριθμό συνεταιρισμούς στην Ευρώπη, χωρίς όμως να καλύπτουν τα χαρακτηριστικά που έπρεπε να έχουν ώστε να ωφελούνται τα μέλη από την λειτουργία τους (Ηλιόπουλος, 2000).

Οι λόγοι που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί προβλήματα σύμφωνα με τον Καμενίδη (2004) είναι:

- Η μη ύπαρξη σοβαρής, σωστής οργάνωσης και το μη εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Η μη ύπαρξη διακριτών ρόλων μεταξύ διοίκησης και διευθυντικών στελεχών.
- Η μη ύπαρξη σωστής συνεταιριστικής εκπαίδευσης, που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη συνεταιριστικής παιδείας και συνείδησης.
- Η έλλειψη χρηματοδότησης και εξεύρεσης κεφαλαίων.

Ακόμη σε σχετική έρευνα που έγινε για τις μικρομεσαίες αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα από τους Lamprinoroulou et.all. (2006), εντοπίζονται τρία κύρια προβλήματα για την κακή κατάσταση των συνεταιρισμών. Αυτά είναι:

- Η έλλειψη συνεταιριστικού πνεύματος.
- Τα προβλήματα από κυβερνητικές πολιτικές και παρεμβάσεις.
- Η προβληματική δομή στην εμπορία των γεωργικών προϊόντων.

Ακόμη ο Ηλιόπουλος (2004) εντοπίζει ως προβλήματα,

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

Ακόμη είναι πολύ κρίσιμο θέμα για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς η αδυναμία τους να δώσουν κίνητρα στα μέλη τους ,ώστε να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια στην ανάπτυξη τους. Είναι κρίσιμο γιατί σε περιβάλλον έντονης ανταγωνιστικότητας πρέπει να αντιμετωπισθούν τα ζητήματα της τεχνολογικής εξέλιξης, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της έντονης εκβιομηχανοποίησης που αποτελούν βασικές παραμέτρους που πρέπει να αντιμετωπίσει για να παραμείνει στην αγορά ένας συνεταιρισμός και για αυτό χρειάζονται κεφάλαια και επενδύσεις (Ηλιόπουλος,2004). Αποτέλεσμα των προβλημάτων είναι και η υπερχρέωση με ληξιπρόθεσμα χρέη σε ύψος 2,4 δις € σε σύνολο 7δις € (Αγροτική τράπεζα). Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων οι κυβερνήσεις έχουν νομοθετήσει από το 1915, οχτώ (8) συνεταιριστικούς νόμους και πάρα πολλές τροποποιήσεις σε αυτούς.

Πίνακας 1.1 Ληξιπρόθεσμα χρέη συνεταιρισμών

Αγροτική τράπεζα	850 εκατ.
Ευρωπαϊκή επιτροπή	580 εκατ
Τράπεζα Πειραιώς	450 εκατ.
ΙΚΑ	300 εκατ.
Δημόσιο	220 εκατ.
ΣΥΝΟΛΟ	2,4 δις

Την κακή φήμη και εικόνα των συνεταιρισμών περιέγραψε στη Βουλή στις 20/04/2016 ο τότε υπουργός γεωργίας Β. Αποστόλου στο πλαίσιο συζήτησης νομοσχεδίου για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς:

“Από τους 6.500 συνεταιρισμούς, τις 137 ενώσεις, τις 100 ανώνυμες εταιρίες, τις 100 κεντρικές οργανώσεις με διάφορες ονομασίες, πόσοι σήμερα υπάρχουν; Μόνον 20 είναι οικονομικά βιώσιμοι. Αυτούς,

όπως και μερικούς άλλους που δεν ξεπερνούν τους 50 να τους κρατήσουμε, να τους βοηθήσουμε. Για τους άλλους όμως τι να κάνουμε; (...) Στην ελληνική γεωργία σήμερα η σωστά οργανωμένη και αποτελεσματική συλλογική δράση των παραγωγών, έχει υποκατασταθεί δυστυχώς από την απεγνωσμένη ατομική πρωτοβουλία του κάθε παραγωγού, που προσπαθεί να επιβιώσει μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον γιατί έχασε την πίστη του στους συνεταιρισμούς, όχι βέβαια χωρίς λόγο (...) βλέπει την οικονομική τους κατάρρευση και τρομάζει, του έχουν ανεξόφλητη την παραγωγή του και δυστροπεί.....με οφειλές, που σχεδόν στο σύνολό τους είναι ληξιπρόθεσμες....ξεπερνούν τα 3 δις € ενώ ταυτόχρονα μας ζητείται από την ΕΕ να της ανακτήσουμε πάνω από 600 εκατ. ευρώ. Πως είναι δυνατόν με πλασματικές βιωσιμότητες, τόσες και τέτοιες οφειλές να εξυπηρετηθούν, πόσο μάλλον όταν ο συνολικός κύκλος εργασιών του συνεταιριστικού χώρου δεν ξεπερνά τα 900 εκατ. Δηλαδή οι οφειλές είναι τετραπλάσιες του τζίρου”.

Την ίδια κακή εικόνα αποκάλυψε και το εθνικό μητρώο αγροτικών συνεταιρισμών. Στον σχετικό κατάλογο ήταν ενήμεροι (Μάρτιος, 2019), 734 συνεταιρισμοί. Στην πραγματικότητα όμως από όλα τα στοιχεία είναι ότι ο αριθμός των ακμαίων συνεταιρισμών είναι πολύ χαμηλότερος. Ακόμη όμως και αν συμπεριλάβουμε και άλλες μορφές συνεργατισμού (ομάδες παραγωγών που έχουν συνεταιριστικές νομικές μορφές, συμβολαιακή γεωργία) για τον αριθμό και προπαντός το μερίδιο αγοράς που κατέχουν είναι ηλίου φανερότερο ότι υπάρχει ένα τεράστιο έλλειμμα συνεργατισμού στον πρωτογενή τομέα. Μια εξίσου επιβαρυντική κατάσταση ήταν/είναι η υποχρησιμοποίηση/απαξίωση των υποδομών, των εγκαταστάσεων που είχαν δημιουργηθεί από τα δάνεια ή τις επιδοτήσεις που έπαιρναν οι συνεταιρισμοί. Αυτό όμως που είναι χειρότερο ακόμη και από αυτήν την υποχρέωση ή την οικονομική κατάρρευση των περισσότερων συνεταιρισμών ή την επακόλουθη κατάρρευση του κύρους της ηγεσίας των συνεταιριστικών οργανώσεων είναι το γεγονός ότι στην κοινωνία αλλά και στην πλειοψηφία των αγροτών η λέξη «συνεργατισμός είναι συνώνυμη με την κακοδιαχείριση, τον ομοιοταξισμό και την επιδοτούμενη επιβίωση (Παπαγεωργίου, 2010).

Όμως η πολύ πιο σοβαρή οικονομική συνέπεια της προβληματικής κατάστασης που βρίσκεται ο συνεργατισμός δεν είναι ούτε η υπερχρέωση προς τις τράπεζες και το δημόσιο και προς τρίτους, ούτε η εγκατάλειψη και η απαξίωση των εγκαταστάσεων. Είναι η απορρύθμιση της παραγωγικής οργάνωσης που δημιούργησε η «ηθική» κατάπτωση του όρου «συνεταιρισμός». Είναι το γεγονός ότι σε μια χώρα με τα χαρακτηριστικά της Ελλάδας (μικρός κλήρος, μικρή χρηματοδότηση, ακριβές γεωργικές εισροές) έχουν υπονομευθεί τα μεγάλα πλεονεκτήματα που έχουν οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργεί ο συνεργατισμός, ειδικά στον πρωτογενή τομέα.

Αποτέλεσμα, που όμως διαστρεβλώνει τον υγιή ανταγωνισμό, είναι η στροφή των αγροτών που νιώθουν ακάλυπτοι χωρίς συνεταιρισμούς όσον αφορά την παράδοση των προϊόντων τους στην «μαύρη οικονομία», σε παράνομες μορφές εμπορίας και παραεμπορίας. Το γεγονός αυτό βέβαια επιτείνεται από την αύξηση της φορολογίας, την φορολόγηση των επιδοτήσεων, την αύξηση του ΦΠΑ από το 13% στο 24% στα

επεξεργασμένα τρόφιμα που δημιουργούν καταστάσεις φοροδιαφυγής και παραεμπορίου αντί της ανάγκης που έχει ο πρωτογενής τομέας για οργανωμένη παραγωγή, καινοτομία και εξωστρέφεια.

Ακόμη κύριο πρόβλημα αποτελεί και είναι πολύ σοβαρή συνέπεια η μεγάλη απώλεια του κοινωνικού κεφαλαίου, της εμπιστοσύνης που είχε εμπειρωθεί και η οποία δυστυχώς δεν υπάρχει πλέον στις περισσότερες αγροτικές περιοχές. Η εμπιστοσύνη, όσο αργά δημιουργήθηκε με την πάροδο των χρόνων, τόσο γρήγορα χάθηκε όταν οι συνεταιρισμοί αποδείχθηκαν αναποτελεσματικοί ή κατέρρευσαν κάτω από το βάρος όχι μόνο των οικονομικών βαρών αλλά και της ηθικής απαξίας που ήταν το αποτέλεσμα εμπλοκής ηγεσιών τους σε υποθέσεις διαφθοράς. Σε αυτές τις συνθήκες καλούνται οι αγρότες να προσπαθήσουν να ανασυγκροτηθούν, να οργανωθούν, να επανακτήσουν το κοινωνικό κεφάλαιο, την εμπιστοσύνη ξεκινώντας σχεδόν από το μηδέν.

1.6 Δομή των συνεταιριστικών οργανώσεων

Ιστορικά στοιχεία.

Στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν με ρυθμό γεωμετρικής προόδου πολλοί συνεταιρισμοί μετά την ψήφιση του Ν.602/1915. Μέχρι την ψήφισή του υπήρχαν ήδη 152 συνεταιρισμοί παρά τις αντιδράσεις από τους εμπόρους-μεσάζοντες της εποχής. Το 1922 ο αριθμός έφθασε τους 1815. Με την έλευση των προσφύγων, (Μικρασιατών και Ποντίων) προχώρησε η αγροτική μεταρρύθμιση με την οποία έγιναν απαλλοτριώσεις σε μεγάλες γεωργικές εκμεταλλεύσεις και αναδιανεμήθηκε η γη σε προσφυγικές και ντόπιες οικογένειες. Μοιράστηκαν 18.129.263 στρέμματα σε 300.000 αγρότες. Το γεγονός αυτό ευνόησε στην αλματώδη αύξηση δημιουργίας συνεταιρισμών με αποτέλεσμα μέσα στην τριετία 1923-1926 να ιδρυθούν 2018 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ το 1931 έφθαναν τον αριθμό 3347 πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών και τις 85 περιφερειακές ενώσεις. Το 1936 έφθασαν τους 3967 από τους οποίους το 79% ήταν κυρίως πιστωτικοί συνεταιρισμοί (Αβδελίδης,1986). Αποτέλεσε σημείο καμπής στην εξέλιξη των συνεταιρισμών η ίδρυση της ΑΤΕ το 1929, η οποία με το δίκτυο που ανέπτυξε για την υποστήριξη των συνεταιρισμών με γεωτεχνικούς καθώς και με την υποστήριξη μέσω πιστώσεων και επενδυτικών κεφαλαίων ισχυροποίησε το συνεταιριστικό κίνημα σημαντικά. Το 1935 οργανώθηκε το συνεταιριστικό κίνημα σε τριτοβάθμιο επίπεδο με την ίδρυση της ΠΑΣΕΓΕΣ. Παράλληλα με τον μεγάλο αριθμό ίδρυσης αγροτικών συνεταιρισμών μεγάλωσε και ο κύκλος εργασιών τους, η παραγωγή αγροτικών προϊόντων ,οι εκτάσεις που καλλιεργούνται, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις αλλά και οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές. Οι συνεταιρισμοί εισήλθαν στην αγορά των γεωργικών εισροών, στη μεταποίηση και την εμπορία προϊόντων κλπ., (Δαουτόπουλος,2006). Οι συνεταιρισμοί σημείωσαν μεγάλη αύξηση σύμφωνα με τον Δαουτόπουλο (2006) γιατί:

- Υπήρχε επιτακτική ανάγκη να εξευρεθούν κεφάλαια με ευνοϊκούς όρους για την γεωργία και τους αγρότες και
- Υπήρχε η προστατευτική πολιτική που ασκούσε το κράτος υπέρ των συνεταιρισμών και των συνεταιρισμένων αγροτών.

Πίνακας 1.2 Η εξέλιξη του αριθμού πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών στην Ελλάδα (1915-2005)

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

Πηγή: Αγροτική Τράπεζα, Δ/ση Συν/σμών. Εκθέσεις πεπραγμένων στο Δαουτόπουλος, 2006.

Το έτος 1947 ιδρύθηκε η πρώτη συνεταιριστική εταιρία, η ΣΕΚΕ ΑΕ η οποία έχει ως αντικείμενο την μεταποίηση και την εμπορία καπνού. Στην συνέχεια ακολούθησε μία σειρά από συνεταιριστικές επιχειρήσεις όπως η ΣΕΒΑΘ ΑΕ για την μεταποίηση οπωροκηπευτικών, η ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ, η ΚΥΔΕΠ, η ΣΕΚΑΠ ΑΕ, η ΣΕΠΕΚ ΑΕ, η ΣΥΝΕΔΗΜ ΑΕ, η ΣΠΕΚΑ ΑΕ, η ΣΥΝ/Κ'Η ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ και αργότερα η ΚΕΣΠΥ, η ΒΑΜΒΑΚΟΥΡΓΙΚΗ κλπ.

Μέχρι το 2010 σύμφωνα με την ΠΑΣΕΓΕΣ η Ελλάδα έφθασε να έχει (στα χαρτιά) 6.376 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και 112 ΕΑΣ. Με την είσοδο της χώρας στις πρώτες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης το 2011 και στο πλαίσιο των μνημονιακών δεσμεύσεων έχουμε τον Ν.4015/2011 και την ίδρυση του Εθνικού Μητρώου Αγροτικών Συνεταιρισμών με στόχο την απογραφή και την αξιολόγηση των αγροτικών συνεταιρισμών και επιχειρήσεων, του κύκλου εργασιών τους και των χρεών τους. Σε αυτή την διαδικασία το 43% των εγγεγραμμένων συνεταιρισμών αποδείχθηκε ότι ήταν ανενεργό τουλάχιστον 4 χρόνια και ένα μεγάλο μέρος αποδείχθηκε πλασματικό μιας και δεν προσήλθε να απογραφεί. Συνήθως αυτοί οι συνεταιρισμοί ήταν διαμεσολαβητικοί προς είσπραξη επιδοτήσεων, δανείων, πολλές φορές σύμφωνα με τις εκθέσεις ελεγκτών και εκκαθαριστών χωρίς να τα δικαιούνται με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τεράστια χρέη (ΠΑΣΕΓΕΣ, 2017), περίπου 3,5 δις €, τα μισά από τα 7 δις € που είναι το σύνολο των χρεών του αγροτικού τομέα στη χώρα. Από τους 6.376 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς το 2010, σήμερα δραστηριοποιούνται 860 συνεταιρισμοί οι οποίοι έχουν 764.000 μέλη.

Στο Εθνικό Μητρώο Αγροτικών Οργανώσεων είναι εγγεγραμμένοι 348 συνεταιρισμοί που έχουν περάσει τις διαδικασίες ελέγχου και έχουν τα κριτήρια λειτουργίας με βάση την νομοθεσία, ενώ ως μέλη της νέας ΠΑΣΕΓΕΣ (η παλαιότερη έκλεισε) είναι μόλις 128 συνεταιρισμοί (ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ).

Πίνακας 1.3 Κατάλογος ενήμερων ΑΣ από 1/07/2018 έως 30/06/2020, (21/10/2019)

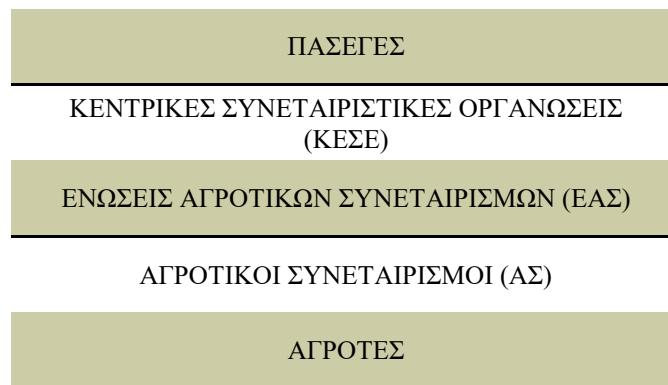
Πηγή: http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/synergatismos/katalogos_enhmeroseon_apo010719_eos300620_211019.xls

1.7 Δομή των αγροτικών συνεταιρισμών

Η δομή ή διάρθρωση των συνεταιρισμών είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένοι σε όλο το φάσμα των εργασιών τους (Κοντογεώργος,2010) και περιλαμβάνει τόσο την ένωση των φυσικών προσώπων σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς όσο και την ένωση πρωτοβάθμιων, δευτεροβάθμιων, τριτοβάθμιων συνεταιρισμών προς την αμέσως ανώτερη βαθμίδα. Κατά κανόνα έχει πυραμιδική μορφή (Ν.2810/2000).

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται τα φυσικά πρόσωπα μέλη του συνεταιρισμού, σε μεγάλο αριθμό. Στην επόμενη βαθμίδα βρίσκονται οι β'θμιοι συνεταιρισμοί που είναι γνωστοί ως ενώσεις (α'θμιων) συνεταιρισμών. Κατόπιν είναι οι τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που είναι γνωστοί ως Ομοσπονδίες, οι οποίες είναι ενώσεις β'θμιων συνεταιρισμών και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η Συνομοσπονδία συνεταιρισμών που είναι η ένωση των τριτοβάθμιων συνεταιριστικών οργανώσεων, η ΠΑΣΕΓΕΣ (Ν.2810/2000,ΦΕΚ61Α/9-3-2000).

Πίνακας 1.4 Πυραμίδα αγροτικών συνεταιρισμών



Όμως παρά την πολλή μεγάλη συμμετοχή που είχε η ΠΑΣΕΓΕΣ στην συγκρότηση και την ανάπτυξη της ελληνικής γεωργίας και στην αναβάθμιση των αγροτών με άσκηση πολιτικών και διεκδικήσεων υπέρ τους, σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο, μια σειρά από παρεμβάσεις από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, σε συνδυασμό με λανθασμένες επιλογές και πράξεις, οδήγησαν σε απαξίωσή της και την εκκαθάρισή της. Συνεπακόλουθα δημιουργήθηκαν πρωτοβουλίες ανασύστασης διαδόχου σχήματος, που κατέληξαν τον Αύγουστο του 2016 στην ίδρυση της ΝΕΑΣ ΠΑΣΕΓΕΣ.

Την Τετάρτη 3 Αυγούστου 2016, εκπρόσωποι αγροτικών συνεταιρισμών από όλη τη χώρα, αφού συνήλθαμε σε ευρεία συνέλευση σε κεντρικό ξενοδοχείο των Αθηνών, καθοδηγούμενοι από τους σκοπούς και τις αρχές που διέπουν το συνεταιριστικό κίνημα απανταχού της γης και από την καλή πίστη στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών μας έναντι των μελών μας και συνολικά των παραγωγών της χώρας, ομόφωνα και ομόθυμα υιοθετήσαμε την κάτωθι διακήρυξη 10 σημείων, η οποία και αποτελεί τον δεσμευτικό οδηγό συνεταιριστικού μας φορέα.

1. Ο νέος φορέας θα αποτελέσει το κεντρικό συντονιστικό και καθοδηγητικό όργανο σε εθνικό

επίπεδο, εκφράζοντας στο εσωτερικό της χώρας, πανευρωπαϊκά αλλά και διεθνώς τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις.

2. Ο χαρακτήρας του θα είναι αμιγώς ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΣ. Θα διέπεται δε από το πνεύμα και την ουσία που επιβάλουν οι διεθνείς συνεταιριστικές αρχές (1η Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή, 2η Δημοκρατική Διοίκηση εκ μέρους των μελών, 3η Οικονομική συμμετοχή των μελών, 4η Αυτονομία και ανεξαρτησία, 5η Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση, 6η Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών, 7η Ενδιαφέρον για την κοινότητα).

3. Η αυτονομία και ανεξαρτησία του θα διασφαλιστεί καταστατικά, κατά τρόπο που να αποκλειστεί κάθε ενδεχόμενο πολιτικής-κομματικής ή άλλης εξάρτησης στο μέλλον.

4. Κύρια επιδίωξή του θα είναι η προάσπιση του συνεταιρίζεσθαι, κατά το άρθρο 12 του Συντάγματος, η παραγωγή δραστηριοτήτων για την υποστήριξη των μελών του, η υλοποίηση δράσεων για την ανάπτυξη του αγροτικού χώρου και η ανάληψη πρωτοβουλιών για την υπεράσπιση των συμφερόντων των παραγωγών.

5. Χωρίς να αλλοιώσει τη φυσιογνωμία του σε συνδικαλιστικό όργανο, θα παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις στο χώρο και θα παρεμβαίνει, όπου και όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, διατηρώντας ακόμη και το δικαίωμα κινητοποίησης των μελών του, προς αποτροπή πολιτικών επιζήμιων για την αγροτική ανάπτυξη και οικονομία.

6. Θα συμβάλει στη διαμόρφωση εθνικής αγροτικής πολιτικής, με την επεξεργασία και κατάθεση τεκμηριωμένων επιστημονικά προτάσεων. Και το ίδιο θα κάνει σε κάθε επιμέρους απόφαση που θα αφορά, άμεσα ή έμμεσα τον κλάδο.

7. Θα μπορεί να αναπτύσσει υποστηρικτικά και μόνο για λογαριασμό τους, κατόπιν εξουσιοδότησης, δράσεις που οι συνεταιρισμοί μέλη του ασκούν, εκπροσωπώντας και συντονίζοντας αυτούς. Ομοίως, θα αναλαμβάνει την εκπόνηση ερευνών-μελετών, θα συμμετέχει σε προγράμματα, θα διαβουλεύεται με άλλους θεσμικούς φορείς και με τις υπηρεσίες του κράτους.

8. Μέλη του θα μπορούν να γίνουν ενεργοί Συνεταιρισμοί, που θα πληρούν τα κριτήρια, όπως αυτά αναλυτικά θα καταγραφούν στο καταστατικό.

9. Οι αποφάσεις, που θα λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, θα είναι δεσμευτικές.

10. Η «νέα ΠΑΣΕΓΕΣ» ιδρύεται για να υπερασπιστεί την ίδια την έννοια του Συνεταιρισμού και να εισάγει τον αγρότη στη νέα εποχή, διαμορφώνοντας τις συνθήκες εκείνες που θα του επιτρέψουν να ανταπεξέλθει στο οικονομικά ασφυκτικό, άκρως ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Πηγή: Ιδρυτική διακήρυξη ΝΕΑΣ ΠΑΣΕΓΕΣ, Αύγουστος, 2016.

1. Οι ΑΣΟ (πρωτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις):

- Αποτελούν την πρώτη βαθμίδα της αγροτικής συνεταιριστικής οργάνωσης, τα μέλη τους είναι κυρίως φυσικά πρόσωπα. Δίδεται η δυνατότητα εγγραφής και νομικών προσώπων εφόσον το προβλέπει το καταστατικό και εφόσον ασκούν τις ίδιες δραστηριότητες με τα φυσικά πρόσωπα.
- Ο αριθμός των μελών σε ένα α΄θμιο συνεταιρισμό ποικίλει ανάλογα με τον πληθυσμό της περιφέρειάς του, την συνεργασία των κατοίκων κλπ.
- Περιφέρεια ενός α΄θμιου συν/μού είναι ένα χωριό, μια κοινότητα, ένα δημοτικό διαμέρισμα ή μια πόλη
- Έδρα του είναι ο τόπος εγκατάστασης της διοίκησής του.

Ανάλογα με την φύση της κύριας ή αποκλειστικής δραστηριότητάς τους διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί (προμήθεια γεωργικών εφοδίων στα μέλη)
- Παραγωγικοί συνεταιρισμοί (από κοινού παραγωγή προϊόντων)
- Πιστωτικοί συνεταιρισμοί (παροχή δανείων)
- Μεταποιητικοί συνεταιρισμοί (μεταποιούν αγροτικά προϊόντα)
- Εμπορικοί συνεταιρισμοί (εμπορία αγροτικών προϊόντων)
- Πολλαπλού σκοπού συνεταιρισμοί (ταυτόχρονη ασχολία με πολλές δραστηριότητες)

Πίνακας 1.5 Η κατανομή των μελών των ΑΣ στην Ελλάδα

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Πρωτοβάθμιοι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί	Αγρότες - Μέλη
Στερεά Ελλάδα & Εύβοια	866	135635
Πελοπόννησος	1066	106060
Νησιά Ιονίου	197	21620
Ήπειρος	463	53683
Θεσσαλία	705	85427
Μακεδονία	1713	174774
Θράκη	328	30690
Νησιά Αιγαίου	302	46145
Κρήτη	710	92778
Σύνολα	6.350	746.812

Πηγή: ΠΑΣΕΓΕΣ, 2006

Ο μεγάλος αριθμός μελών συνεταιρισμών οφείλεται στην διασπορά των αγροτικών κοινοτήτων, στις δυσκολίες στις συγκοινωνίες και τις επικοινωνίες λόγω του ορεινού και νησιωτικού ανάγλυφου της χώρας. Αυτό όμως δημιούργησε προβλήματα συντονισμού και αποδοτικότητας στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών, καθώς και στην διάδοση του συνεργατισμού μεταξύ των Ελλήνων αγροτών.

Πίνακας 1.6 Δραστηριότητες ΑΣ την περίοδο 1971-1991

Κατηγορία	1971		1981		1991	
	Αριθμός	Μέλη	Αριθμός	Μέλη	Αριθμός	Μέλη
Πολλαπλού σκοπού	5257	495155	4877	469175	4210	489120
Πωλήσεως	154	13963	256	23299	465	80227
Παραγωγικοί	1539	147792	1509	149125	1944	265802
Διάφοροι	86	5486	110	7686	144	12024
Αλιευτικοί	58	2002	79	2588	110	4314
Αναγκαστικοί	297	64116	278	61708	264	60981
Σύνολο	7391	728514	7109	713581	7137	912468

Πηγή: ΠΑΣΕΓΕΣ, 2006

2. Οι Ε.Α.Σ. (β' θμιας αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις), είναι οι ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών και οι κοινοπραξίες αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων (ΚΑΣΟ). Έχουν ως μέλη τους α' θμιας αγροτικούς συνεταιρισμούς της περιφέρειας-νομού.

Πίνακας 1.7 Κατανομή των Ε.Α.Σ στην Ελλάδα

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Ε.Α.Σ.	Κύκλος εργασιών	Θέσεις εργασίας
Στερεά Ελλάδα & Εύβοια	16	83.875.000	938
Πελοπόννησος	18	139.079.000	1.242
Νησιά Ιονίου	4	7.810.000	163
Ήπειρος	6	57.081.000	499
Θεσσαλία	10	144.867.000	1.186
Μακεδονία	27	208.893.000	3.365
Θράκη	5	91.882.500	597
Νησιά Αιγαίου	11	57.584.000	622
Κρήτη	15	152.003.000	1.170
Σύνολα	112	943.074.500	9.782

Πηγή: ΠΑΣΕΓΕΣ, 2006

2.1. Κοινοπραξίες αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων

Είναι μια άλλη μορφή συνεταιριστικής οργάνωσης που καθορίστηκε πρώτη φορά με τον νόμο 479/43. Με το Ν.Δ 3874/58 επιτράπηκε η σύσταση κοινοπραξιών μεταξύ των συνεταιριστικών οργανώσεων και της ΑΤΕ με σκοπό την ίδρυση γεωργικών βιομηχανιών και άλλων εγκαταστάσεων, πχ. ΤΡΙΚΚΗ, ΚΣΟΣ κλπ.

3. Οι τριτοβάθμιες Συνεταιριστικές Οργανώσεις (ΚΕΣΕ)

Είναι οι οργανώσεις που έχουν ως μέλη τους ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών. Έχουν ως περιφέρεια όλη την επικράτεια της χώρας.

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

- Κάθε κλάδος παραγωγής ή βασικό προϊόν μπορεί να έχει μία μόνο ΚΕΣΕ πχ Καπνική, Βαμβακουργική, Δημητριακή κλπ. Κάθε ένωση αγροτικών συνεταιρισμών μπορεί να συμμετέχει σε περισσότερες από μία ΚΕΣΕ αν υπάρχουν πάνω από ένα βασικά προϊόντα στο νομό. Ως κύριες δραστηριότητες έχουν:

- Τον εφοδιασμό των μελών τους με αγαθά που είναι απαραίτητα για την α'γενή ή την β'γενή παραγωγική τους δραστηριότητα.

- Την μεταποίηση των αγροτικών προϊόντων και

- Την εμπορία των αγροτικών προϊόντων.

4. Συνεταιριστικές εταιρίες

Οι συνεταιριστικές εταιρίες/επιχειρήσεις συστήθηκαν για να αναλάβουν δραστηριότητες που απαιτούν πολλά κεφάλαια, εξειδικευμένο και υψηλής στάθμης προσωπικό και άμεση λήψη αποφάσεων που αφορούν την μεταποίηση, την εμπορία αγροτικών προϊόντων, αγροτική πίστη, ασφαλιστικές εργασίες κλπ. Οι μέτοχοι είναι αποκλειστικά συνεταιριστικές οργανώσεις ή έχουν την πλειοψηφία των μετοχών (50% και άνω). Οι μετοχές είναι ονομαστικές. Λειτουργούν με τον νόμο περί ΑΕ και ΕΠΕ. Διατηρούν μερικές αρχές του συνεργατισμού όπως την μη κερδοσκοπική λειτουργία τους, οι μετοχές ανήκουν στις οργανώσεις και όχι σε φυσικά πρόσωπα, είναι ονομαστικές. Οι πιο γνωστές είναι η ΣΕΚΕ ,η ΣΕΚΑΠ κλπ.

Οι λόγοι που οδήγησαν τους συνεταιρισμούς να επιδιώκουν την ίδρυση ΑΕ και ΕΠΕ ήταν:

-Οι συχνές περιοριστικές παρεμβάσεις στη συνεταιριστική νομοθεσία

-Η επιδίωξη των συνεταιριστικών οργανώσεων να συνεργασθούν με μη συνεταιριστικούς φορείς όπως πχ τράπεζες, ιδιώτες κλπ.

-Ο περιορισμός του επιχειρηματικού κινδύνου στο ύψος του εταιρικού κεφαλαίου και

-Η επιχειρηματική ευελιξία (ανταγωνισμός με ίδιους όρους με τους ιδιώτες).

5. ΠΑΣΕΓΕΣ

Η κορυφαία αγροτική συνεταιριστική οργάνωση και συντονιστικός φορέας όλων των αγροτοσυνεταιριστικών οργανώσεων. Αποτελείται από όλες τις ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών με περιφέρεια όλη την επικράτεια της χώρας. Είναι αναγνωρισμένος φορέας ως Εθνικός εκπρόσωπος των συνεταιρισμών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Είναι πλήρες μέλος των COPA και COGECA (δηλαδή της επιτροπής των επαγγελματικών οργανώσεων των γεωργών της ΕΕ και της γενικής επιτροπής αγροτικού συνεργατισμού της ΕΕ). Εκπροσωπεί τους αγρότες σε διεθνές επίπεδο με την συμμετοχή στην Διεθνή

Συνεταιριστική Ένωση, την διεθνή ομοσπονδία αγροτών παραγωγών, στην Ευρωπαϊκή συνομοσπονδία γεωργίας της ΕΕ κλπ.

Οι κυριότερες δραστηριότητες της ΠΑΣΕΓΕΣ είναι:

- Εκπροσωπεί το συνεταιριστικό κίνημα της χώρας στο εσωτερικό και το εξωτερικό και επιμελείται την τήρηση των διεθνών συνεταιριστικών αρχών και την προαγωγή της συνεταιριστικής ιδέας.
- Διαπραγματεύεται και συνάπτει συλλογικές συμβάσεις εργασίας με το προσωπικό των ΑΣΟ.
- Παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση
- Γνωμοδοτεί για διάφορα θέματα (αναδιαρθρώσεις καλλιεργειών, οικονομικές ενισχύσεις, κίνητρα κλπ)
- Αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών και ερευνών χρήσιμων για την οργάνωση και λειτουργία των ΑΣΟ και
- Έχει οικονομικούς πόρους που προέρχονται από τις συνδρομές μελών και έμμεση εισφορά των αγροτών (Συνεταιρισμοί, αρχές, οικονομική, πολιτική ανάπτυξη, οργάνωση, νομοθεσία. Καμενίδης, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1 Ορισμοί στρατηγικής

Ως στρατηγική ορίζεται η δημιουργία ικανοτήτων, με προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, με βάση τις οποίες ο συνεταιρισμός ή μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Για τον ακριβή ορισμό της δεν υπάρχει ομοφωνία από την επιστημονική κοινότητα, όμως είναι κοινά αποδεκτό, ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντική παράμετρο εφόσον κατευθύνει, οργανώνει, δημιουργεί οργανωτικές αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της στρατηγικής ένας συνεταιρισμός αλλάζει, προσαρμόζεται, εξελίσσεται ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις και με τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμος, να είναι κερδοφόρος και να λειτουργεί αποτελεσματικά ως προς την εκμετάλλευση των συγκριτικών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της για την προσπόριση οφέλους (Γεωργόπουλος, 2006). Ακόμη λέγοντας στρατηγική εννοούμε «την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Παπαδάκης, 2007)

Για τους Hofer and Schendel (1978), «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον».

Για τον Ansoff (1985) «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Ο Θερίου (2005) διατύπωσε τον εξής ορισμό: «Στρατηγική είναι ο σκοπός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, κατά τέτοιο τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών».

Ενώ σύμφωνα με τον Peter Drucker η στρατηγική, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η αναλυτική σκέψη και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Δεν είναι μόνο τεχνάσματα ή τεχνική. Είναι συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων αν και σημαντικά θέματα στην στρατηγική δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.

Η όπως λιτά αναφέρει ο Michael Porter στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια με διαφορετικό τρόπο. Κοινός τόπος σχεδόν σε όλους τους

ορισμούς είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως της σημαντικότερης διαδικασίας για την διαμόρφωση της στρατηγικής ενός συν/μού ή μιας επιχείρησης.

2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός – Σχεδιασμός

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες που κυριαρχούν στην οικονομία και τις επιχειρήσεις αποτελούν τον βασικό λόγο που κάθε οικονομικός οργανισμός προγραμματίζει και αναπροσαρμόζει την στρατηγική του στα πλαίσια των επιχειρηματικών του στόχων.

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, αναφέρεται σε ότι αφορά τις διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση για να καθορίσει την στρατηγική της και να δώσει τις κατευθύνσεις για την λήψη των αποφάσεων. Βοηθά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως προς τους στόχους εκπλήρωσης του εμπορικού της σκοπού, στην πρόβλεψη των εξελίξεων στην αγορά, προκειμένου να προσαρμόζεται και να βελτιώνει την θέση της στις νέες καταστάσεις και τις οικονομικές απαιτήσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται στην αποτύπωση των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησης αναλυτικά και βήμα προς βήμα ώστε να υπάρχει ένα συγκεκριμένο παραγωγικό εμπορικό σχέδιο που θα υλοποιηθεί. Επειδή όμως οι προβλέψεις δεν επιβεβαιώνονται ακριβώς πάντοτε με ακρίβεια μπορούν να προκύπτουν άλλες ανάγκες ή εμπλοκές, για αυτό ο προγραμματισμός παρά την συστηματική δόμησή του πρέπει να προβλέπει εναλλακτικές λύσεις ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες συνθήκες σε περίπτωση που προκύπτουν νέες ανάγκες και αλλαγές.

Η στρατηγική ως διαδικασία λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, γίνεται ολοένα πιο περίπλοκο και δύσκολα προβλέψιμο, εντάσσονται συνεχώς νέοι παράγοντες προς έρευνα και επηρεάζεται από διεθνή και εγχώρια γεγονότα.

Οι πιο σημαντικές παράμετροι του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τρεις και αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.1 Παράμετροι στρατηγικού σχεδιασμού

Όραμα, Αποστολή, Στόχοι		
A	B	Γ
Που βρισκόμαστε;	Που θέλουμε να πάμε;	Διαμόρφωση στρατηγικής
Αποστολή	Αποστολή	Πως θα πάμε εκεί;
Δομή & συστήματα	Δομή & συστήματα	Στρατηγικό σχέδιο
Επικοινωνίες	Επικοινωνίες	Σχέδια για ΤΠΕ
Προγράμματα & υπηρεσίες	Προγράμματα & υπηρεσίες	Επικοινωνίες
Άνθρωποι & δεξιότητες	Άνθρωποι & δεξιότητες	Προσλήψεις & Κατάρτιση
Προϋπολογισμός	Προϋπολογισμός	Αναδόμηση/επανασχεδιασμός
Υποστήριξη	Υποστήριξη	Κατανομές προϋπολογισμού

Πηγή: Τσιάκκιρος, 2011. Προσαρμογή από Alston, Bryson.

Από τον πίνακα, καταλαβαίνουμε ότι τα βασικά ερωτήματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι:

A. Ποιοι και τι είμαστε, τι κάνουμε τώρα και γιατί;

B. Τι θέλουμε να είμαστε και να κάνουμε στο μέλλον και γιατί;

Γ. Πως από εδώ που είμαστε θα φθάσουμε εκεί που θέλουμε;

Από αυτό γίνεται κατανοητό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι συνδυασμός στόχου που έχει θέσει μια επιχείρηση και των μέσων που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τον στόχο του. Είναι ουσιαστικά ένας οδηγός που κατευθύνει την επιχείρηση με διαδικασίες τέτοιες ώστε αυτή να κινείται πάντα προς την σωστή κατεύθυνση και πάντα χωρίς να ξεφεύγουν από τον κύριο στόχο. Εάν ο προγραμματισμός δεν είναι σωστός ή δεν είναι ευέλικτος ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές που προκύπτουν, τότε δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι του σχεδιασμού ή θα αποκλίνουν του αρχικού στόχου.

Η στρατηγική απαρτίζεται από Όραμα, Αποστολή, Στόχους.

-Όραμα:

Είναι η προοπτική που έχει η επιχείρηση για την μακροπρόθεσμη πορεία που θα ακολουθήσει. Σκοπός του είναι να καθοδηγήσει την επιχείρηση βάσει της υπάρχουσας κατάστασης στον επιθυμητό στόχο.

-Αποστολή:

Περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που αφορούν προϊόντα, αγορές και τεχνολογία τα οποία χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

-Στόχοι:

Είναι τα αλληλένδετα «υψώματα» που θέτουν ως στόχους οι επιχειρήσεις που συνδέουν την αποστολή με το όραμα ώστε να μπορεί να γίνει ανταγωνιστική, καινοτόμα και πρωτοπόρα. Μερικοί στόχοι μπορούν να είναι:

-Απόκτηση μεριδίου αγοράς.

-Ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

-Ρύθμιση κόστους.

-Καλή φήμη του ονόματος της επιχείρησης.

-Νέα προϊόντα.

-Εξαγωγές.

-Ικανοποίηση του καταναλωτή.

-Ταχύτητα στις αντιδράσεις.

Χωρίζονται σε στρατηγικούς και λειτουργικούς σκοπούς.

Οι μεν πρώτοι αφορούν στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, δηλαδή ποιος είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης, οι δε λειτουργικοί στόχοι αναφέρονται στο εάν η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους που έθεσε ή πότε υπολογίζει ότι θα τους πετύχει.

Τα βασικά σημεία αποτυπώνονται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 2.2 Μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ

Αποστολή	
Εξωτερική ανάλυση	Εσωτερική ανάλυση
Ανάπτυξη στρατηγικών	
Εφαρμογή	
Παρακολούθηση και έλεγχος	

Το μάνατζμεντ δεν μπορούμε να πούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει να επιτευχθεί. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι οι εξής:

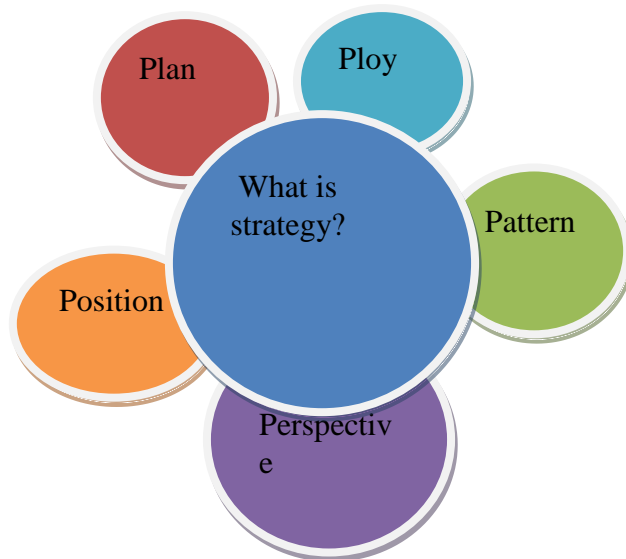
- Ορίζει κατευθύνσεις.
- Ορίζει την λήψη αποφάσεων κατά όμοιο τρόπο.
- Επικεντρώνει στον προγραμματισμό και συντονίζει τις διαδικασίες.
- Ορίζει την θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.
- Μειώνει την ανασφάλεια.
- Μπορεί να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού

2.3.1 Η θεωρία του HenryMintzberg

Το 1987 ο HenryMintzberg έδωσε μια συγκροτημένη προσέγγιση για τον στρατηγικό σχεδιασμό, παίρνοντας ως δεδομένο ότι η επιλογή ενός σωστού στρατηγικού σχεδίου είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Ανέπτυξε την θεωρία με τις πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις (5P) ώστε να έχει εναλλακτικές προσεγγίσεις στις διαδικασίες του στρατηγικού προγραμματισμού. Τα 5P αποτελούν:

- Σχέδιο (Plan)
- Τέχνασμα (Ploy)
- Ακολουθία (Pattern)
- Θέση/Κατάσταση (Position)
- Προοπτική (Perspective)



Πηγή: Harvard Business Review. “What Is Strategy?”, Michael E. Porter.

Γράφημα 2.1 Τα 5P του στρατηγικού προγραμματισμού

Θεωρούσε ότι όσο πιο πολύ γίνουν κατανοητά στο τι συνεισφέρουν και τι στόχο έχουν τα 5P, τόσο πιο εύκολο θα είναι να γίνει ανάπτυξη μιας συγκροτημένης, ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής στρατηγικής, πάντοτε σύμφωνα με τις κάθε φορά ανάγκες κάθε επιχείρησης.

α) Η στρατηγική ως σχέδιο.

Το σχέδιο είναι η βάση κάθε στρατηγικού σχεδιασμού αφού κάθε φορά με αυτό καθορίζονται τα βήματα και τα στάδια με τα οποία θα υλοποιηθεί αυτός και καθορίζει τους τρόπους που αυτό θα εφαρμοσθεί και θα εκτελεσθεί.

β) Η στρατηγική ως τέχνασμα.

Το τέχνασμα προσδίδει τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να πάρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από την αγορά και κυρίως από τους ανταγωνιστές π.χ να τους αποτρέψει ή να τους αποθαρρύνει.

γ) Η στρατηγική ως ακολουθία.

Είναι μια μέθοδος που είναι προσδιορισμένη, εφαρμοσμένη και με μικρές προσαρμογές συνεχίζει να υλοποιείται λόγω της αποδεδειγμένα επιτυχημένης πορείας της (winwin).

δ) Η στρατηγική ως θέση /κατάσταση

Είναι ο σχεδιασμός κατά τον οποίο πρώτα καθορίζεται η θέση που επιθυμεί να κατέχει μια επιχείρηση στην αγορά και ανάλογα προσαρμόζει τι θέλει να πετύχει σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

ε) Η στρατηγική ως προοπτική.

Αφορά την διαδικασία που ακολουθεί, ανάλογα με την στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, ώστε να απαντήσει στην έννοια «που θέλει να φθάσει» δηλαδή την προοπτική και την εξέλιξη που θέλει να έχει.

2.3.2Η θεωρία του Mark P. Taylor

Ο Taylor θεωρεί ως βασικά τέσσερα τμήματα εξέλιξης σε κάθε στρατηγική.

Φάση 1. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

1.1 Εκτεταμένος προϋπολογισμός

1.2 Πρόβλεψη

Φάση 2. Στρατηγικός σχεδιασμός

2.1 Στρατηγικές της επιχείρησης

2.2 Λειτουργικά σχέδια

Φάση 3. Στρατηγικό μάνατζμεντ

3.1 Αναλαμβάνει τον μετασχηματισμό της δομής και της κουλτούρας

3.2 Αυξάνει την συμμετοχή των εργαζομένων

3.3 Αυξάνει την χρήση στρατηγικού λογισμικού

Φάση 4. Στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες

4.1 Συνεργασίες με προμηθευτές και πιστωτές

4.2 Συμμαχίες για πρόσβαση σε νέες αγορές

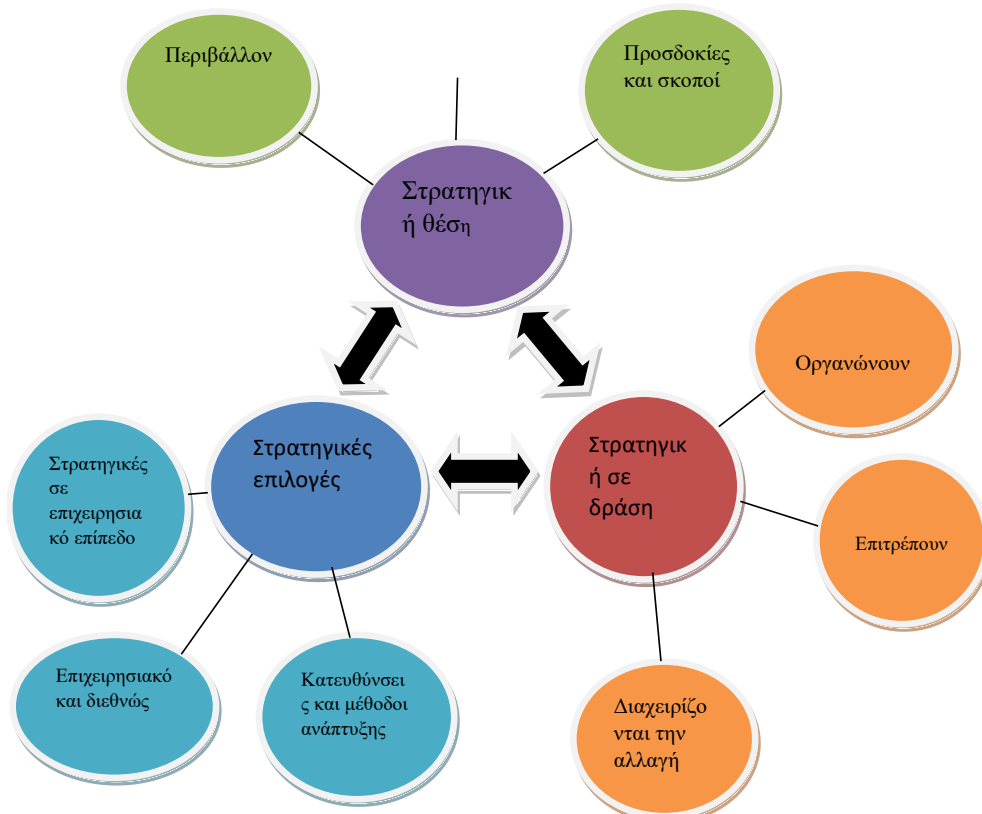
Όπως γίνεται κατανοητό στην θεωρία του ο Taylor συνδύασε στοιχεία τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον για τον σχεδιασμό ενός στρατηγικού σχεδίου ξεκινώντας από τον τελικό μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης και καταλήγει σε επί μέρους συμμαχίες, συνεργασίες που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του τελικού στόχου. Συμπεριλαμβάνει στο σχέδιο τόσο το έμψυχο δυναμικό όσο και εξωγενείς συνεργασίες με προμηθευτές και πιστωτές. Δηλαδή συμπεριλαμβάνει στοιχεία από το συνολικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίς να αποκλίνει πάντα από τον συνολικό στόχο που έχει θέσει η επιχείρηση.

- Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική
- Βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής
- Στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο όρος στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται κατά τους Johnson and Scholes (2006) στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης των στρατηγικών επιλογών για το μέλλον και την μετατροπή της στρατηγικής σε λειτουργική δράση. Βέβαια τα τρία αυτά στοιχεία εμπεριέχουν υποστοιχεία που το περιεχόμενό τους περιγράφουν ουσιαστικά αυτά τα στοιχεία. Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (2006), είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διαχείρισης μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις

προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Stakeholders). Το στρατηγικό μάνατζμεντ πιο αναλυτικά περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- Στρατηγική ανάλυση κατά την οποία το στέλεχος αντιλαμβάνεται την στρατηγική θέση του οργανισμού.
- Στρατηγική επιλογή κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις εκτιμώντας και επιλέγοντας τις αρμόζουσες στρατηγικές.
- Στρατηγική εφαρμογή κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.



Γράφημα 2.2 Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Johnson & Scholes, 2006)

2.3.3 Ορθολογικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ

Με την θεωρία του ορθολογικού προγραμματισμού γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης»(positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και την διατήρηση της θέσης αυτής όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

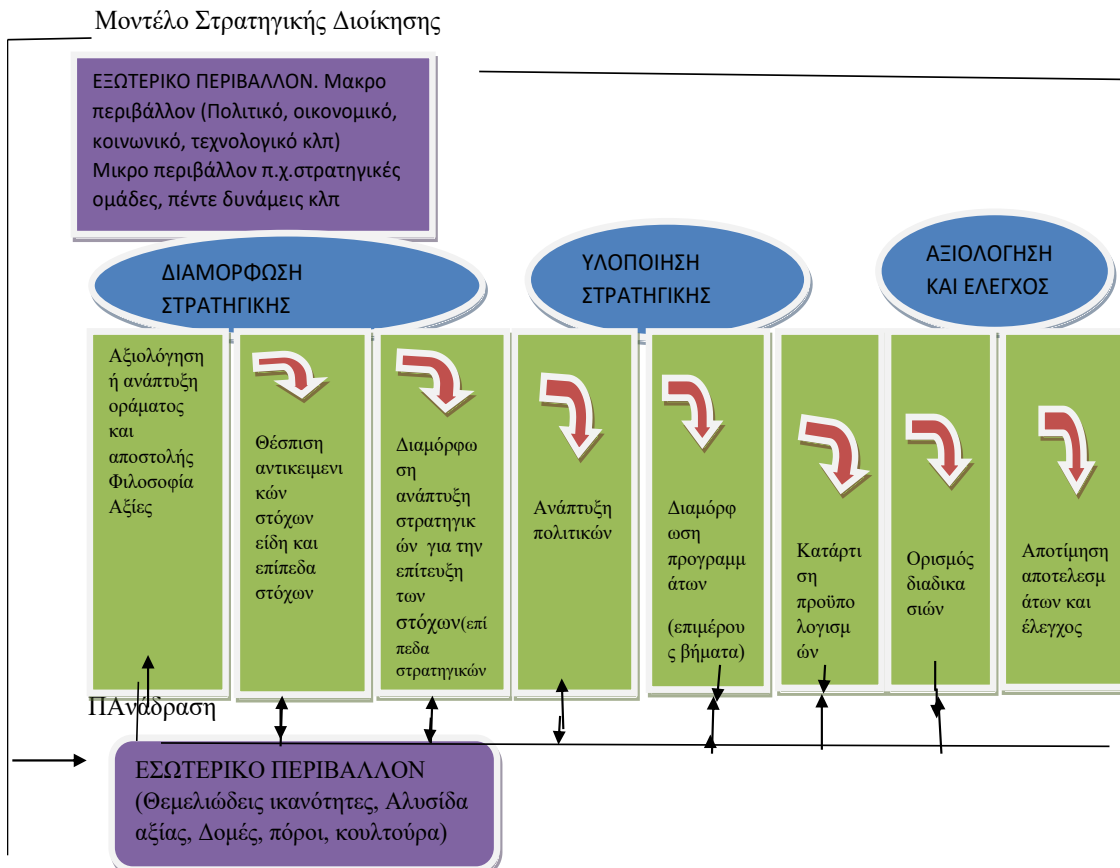
Σύμφωνα με το ορθολογικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαδάκης, 2007) πέντε είναι τα διακριτά στάδια της στρατηγικής:

- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος

Πίνακας 2.3 Σχέδιο ορθολογικού μάνατζμεντ

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική των επιχειρήσεων



Πηγή: Wheelen&Hunger, 1995

2.4 Η στρατηγική ανάλυση και θέση

Με την στρατηγική ανάλυση καθίσταται δυνατή η κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης. Αυτή καθορίζεται με την ανάλυση των αλλαγών στο περιβάλλον και την γνώση επιρροής αυτών στην επιχείρηση και τους εργαζομένους, δηλαδή των επιπτώσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό του περιβάλλοντος και των βασικών παραγόντων που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και τις μελλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης. Αν κατανοηθεί με σωστό τρόπο, από την ανάλυση, η στρατηγική θέση τότε αυτό θα είναι καθοριστικός παράγοντας για να επιλεγεί η σωστή στρατηγική.

Ορισμένοι, για την κατανόηση της στρατηγικής θέσης, βασικοί παράγοντες της στρατηγικής ανάλυσης είναι οι εξής:

1. Το περιβάλλον.

Η επιχείρηση υπάρχει μέσα σε ένα περιβάλλον που αποτελείται από ένα πολύπλοκο, εμπορικό, οικονομικό, κοινωνικό, νομικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό, περιβαλλοντικό σύμπλεγμα που οι επιμέρους

παράγοντες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και αλλάζουν συχνά π.χ. το εξωτερικό περιβάλλον με δύο παραμέτρους που είναι:

- Το Κλαδικό Περιβάλλον (π.χ. Πέντε δυνάμεις, Στρατηγικές ομάδες) και
- Το Ευρύτερο Περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, διεθνές)

Για αυτό έχει μεγάλη σημασία για την διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτές οι εξωτερικές επιπτώσεις ονομάζονται απειλές και αδυναμίες ή ευκαιρίες ή και τα δύο.

2. Οι επιχειρησιακοί πόροι-στρατηγική ικανότητα.

Πρόκειται για εσωτερικές επιρροές. Αυτοί επηρεάζονται από την στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης και μπορεί να αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για αυτήν. Συνήθως είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών πόρων και συγκριτικών πλεονεκτημάτων-ικανοτήτων σε συγκεκριμένους τομείς που δύσκολα μπορούν να αντιγράψουν ή να αντιμετωπίσουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

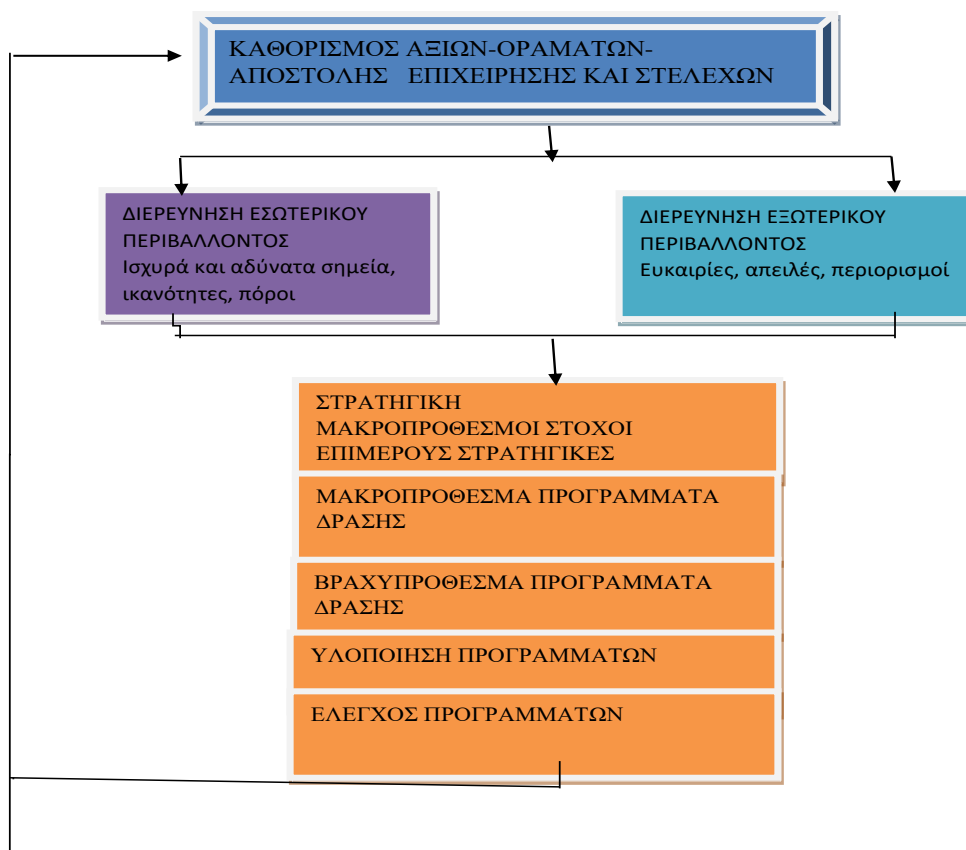
3. Οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

Η εξέλιξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις διαφορετικές κουλτούρες όπως αυτές εκφράζονται από τις προσδοκίες των φορέων-τμημάτων μιας επιχείρησης, τις πεποιθήσεις και τις αξιώσεις τους. Έτσι το μέγεθος της επιρροής που προέρχεται από τους εργαζόμενους στην στρατηγική εξαρτάται από την δυναμική που κάθε τμήμα, ομάδα διαθέτει (δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή ενός τμήματος της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη δύναμη ασκεί κατά την στρατηγική ανάλυση.

2.5 Στρατηγική επιλογή

Μετά την στρατηγική ανάλυση ακολουθεί η στρατηγική που πρέπει να επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση σε επιχειρηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο καθώς και την επιλογή ανάπτυξης στρατηγικών σε όλο το φάσμα που μπορεί να κινηθεί. Παράλληλα επιλέγονται και οι καλύτερες δυνατές μέθοδοι ανάπτυξης με βάση την αξιολόγηση των διαθέσιμων στρατηγικών επιλογών. Για το επιχειρηματικό επίπεδο λαμβάνονται υπόψη τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, αφού κατανοηθούν το περιβάλλον των αγορών και των πελατών καθώς και η στρατηγική προοπτική της επιχείρησης. Στο επιχειρησιακό επίπεδο λαμβάνονται αποφάσεις στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής της επιχείρησης που αφορούν τα προϊόντα, τις αγορές, τις επιχειρήσεις. Οι κατευθύνσεις και οι μέθοδοι ανάπτυξης μπορούν να αναπτυχθούν σε διάφορες κατευθύνσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την είσοδο νέων προϊόντων, την διεκδίκηση νέων αγορών-στόχων, είτε με συγχωνεύσεις ή στρατηγικές συμμαχίες με άλλους οργανισμούς. Πάντα βέβαια με μεγάλη προσοχή για να υπάρχουν επιτυχημένα αποτελέσματα.

Πίνακας 2.4 Διαδικασία προγραμματισμού ορθολογικού μάντζμεντ, ebooks, edu.gr



2.6 Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής διασφαλίζει ότι αυτή δουλεύει στην πράξη, διασφαλίζει τον τρόπο που αυτή μετατρέπεται σε δράσεις. Απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και σωστή χρησιμοποίηση των επιχειρησιακών σας πόρων, την προσεκτική διαχείριση των πιθανών αλλαγών στις οργανωτικές συνθέσεις, τις διεργασίες και τις αλληλεπιδράσεις στη δομή της επιχείρησης και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών. Η εφαρμογή της στρατηγικής εξασφαλίζεται δηλαδή όταν το εσωτερικό περιβάλλον, άνθρωποι, χρηματοοικονομικοί πόροι, τεχνολογία, πληροφορίες κλπ. Υποστηρίζουν τις στρατηγικές δράσεις. Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν σε διάφορα στάδια και με πολλούς τρόπους, που μπορούν αυτοί με την σειρά τους να αλλάξουν την ισορροπία της επιχείρησης (Johnson and Scholes, 2006).

2.6.1 Στρατηγική διάγνωση

Με αυτήν αναλύονται τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό περιβάλλον.

1. Το εξωτερικό περιβάλλον

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μελετούμε το επιχειρησιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά μια επιχείρηση στη λειτουργία της. Βοηθά στην κατανόηση του δομημένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, του τι συμβαίνει εντός και εκτός της επιχείρησης και παρουσιάζει προτάσεις και μεθόδους για τον τρόπο ενσωμάτωσης της ανάλυσης στη στρατηγική της

επιχείρησης. Ακόμη δίνει την δυνατότητα κατανόησης του περιβάλλοντος δράσης και αλληλεπίδρασης κυρίως με εργαλεία όπως η PESTAnalysis, τα 5P του Porter κλπ

Διακρίνεται σε makro και mikro περιβάλλον.

Το makro μπορεί να αναλυθεί με το πλαίσιο PESTEL (Political-Economic-Social-Technological) που έχει εξ παραμέτρους που είναι:

-Η πολιτική

Αναφέρεται στις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν και που μέσα σε αυτές πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να λαμβάνει τις αποφάσεις της πχ πολιτική-κυβερνητική σταθερότητα, πολιτική ανασφάλεια κλπ

-Η οικονομική

Αυτή η διάσταση αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις της η διοίκηση της επιχείρησης πχ ρυθμοί ανάπτυξης, ανεργία, πληθωρισμός, επιτόκια, σταθερότητα νομίσματος, διεθνείς οικονομικές συνθήκες κλπ

-Η κοινωνική

Αυτή η παράμετρος αναφέρεται στις συνθήκες κοινωνικής συνοχής, τον τρόπο ζωής, το δημογραφικό, την πολιτισμική διάσταση, το μεταναστευτικό κλπ.

-Η τεχνολογική

Αναφέρεται στην τεχνολογική ανάπτυξη και την δυνατότητα που αυτή παρέχει για νέα προϊόντα, αύξηση της παραγωγικότητας με νέες τεχνολογίες, προγράμματα και δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, εύρος ευρυζωνικότητας κλπ.

-Η περιβαλλοντική

Αυτή έχει σχέση με την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το φυσικό περιβάλλον. Αναφέρεται σε προγράμματα της ΕΕ, το REACH για τα επικίνδυνα χημικά, την συνθήκη CEVEZO, την νομοθεσία για τα φυτοφάρμακα, τις συνθήκες NATURA, RAMSAR κλπ.

-Νομική

Αυτή αφορά τη νομοθεσία που διέπει την λειτουργία μιας επιχείρησης βάζοντας πλαίσια αδειοδότησης, προσλήψεων, απολύσεων, μονοπωλιακών καταστάσεων, ανταγωνισμού κλπ

Όσον αφορά το mikro περιβάλλον αυτό επηρεάζεται άμεσα σε μια επιχείρηση αφού μέσα από αυτό προσδιορίζεται και διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη στρατηγική (Παπαδάκης, 2002). Μπορούμε να αναλύσουμε το mikro περιβάλλον με την κλασική μέθοδο του Michael Porter όπου κάθε επιχείρηση προσδιορίζεται από τα 5P,

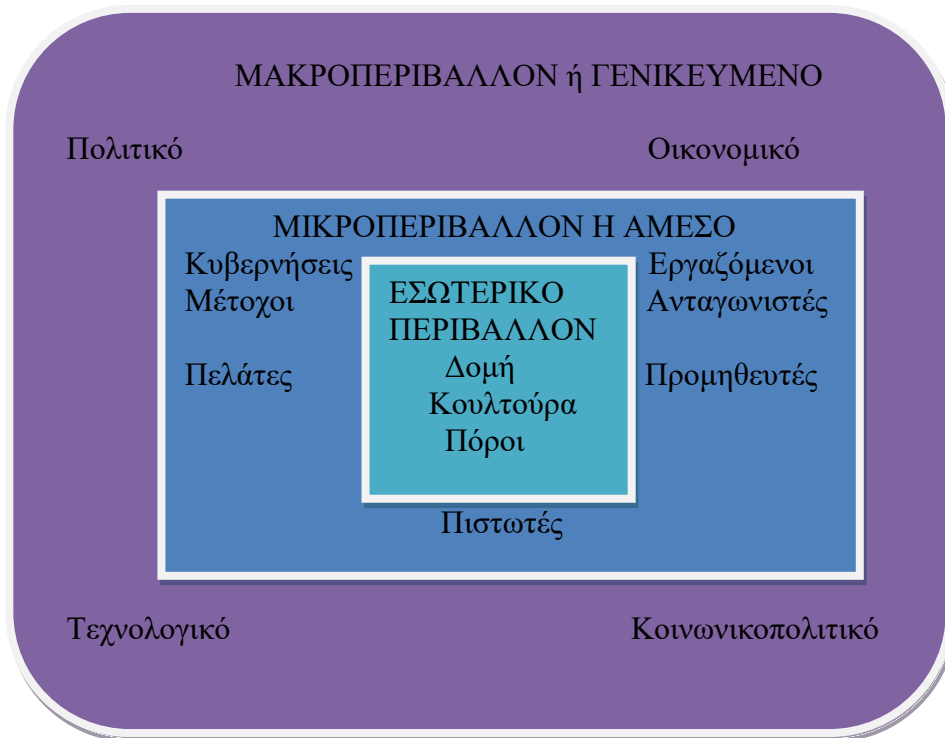
-Την απειλή των νεοεισερχομένων προϊόντων

-Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

-Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Την απειλή παρόμοιων ή υποκατάστατων προϊόντων
- Την ένταση του ανταγωνισμού στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Πίνακας 2.5 Μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο



Πηγή : Αλεξανδρίδης Α., 2014.

2.6.2 Pest Analysis (Political – Economic -Social – Technological)

Η PESTAnalysis είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του μικροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης, δηλαδή τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μια επιχείρηση. Εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, που αναφέρεται ως ενδιαφέρον περιβάλλον. Ασκείται και σε παραλλαγές της βασικής μεθόδου που αναλύει τους:

- Πολιτικούς παράγοντες
- Οικονομικούς παράγοντες
- Κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες
- Τεχνολογικούς παράγοντες με τις μεθόδους SLEPT, STEEPLE, PESTILI κλπ

Λαμβάνοντας υπόψη και:

- Νομικούς παράγοντες
- Περιβαλλοντικούς παράγοντες και
- Ηθικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να έχουν καθοριστικές επιρροές σε μέλλοντα χρόνο.

Με την PESTAnalysis μπορούμε να καταγράψουμε τους παράγοντες και να δημιουργήσουμε διάφορα μοντέλα με μεταβλητές τους ίδιους τους παράγοντες αφού βρούμε αυτούς τους παράγοντες που

ενδιαφέρουν την επιχείρηση και προβλέπεται να επηρεάσουν αυτήν ή τους ανταγωνιστές της, κατανοώντας τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.

Οι πολιτικοί παράγοντες ,οι οποίοι συνήθως είναι σε συνάρτηση με το νομικό περιβάλλον αναφέρονται κυρίως σε:

- Σταθερότητα του πολιτικού συστήματος
- Πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πλαισίου
- Κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και εμπορικό ανταγωνισμό
- Συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες
- Την νομοθεσία (εργατική, ρυθμιστική, ευρεσιτεχνιών κλπ)
- Πολιτική ανταγωνισμού
- Πολιτική περιβαλλοντική

Οι οικονομικοί παράγοντες αναφέρονται κυρίως στα:

- Επιτόκια δανεισμού
- Το ύψος του πληθωρισμού
- Το επίπεδο απασχόλησης και ανεργίας
- Τις προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ
- Την νομισματική πολιτική και
- Την δημοσιονομική πολιτική

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στο τεχνολογικό περιβάλλον και αναλύει τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας. Συγκεκριμένα:

- Τεχνολογίες που επιτρέπουν περισσότερα καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέα κανάλια διανομής και
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες.

Οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες αναφέρονται στα:

- Ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας.
- Κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες.
- Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης.
- Αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα.
- Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών.
- Μέσος όρος ελεύθερου χρόνου.
- Δημογραφικοί δείκτες.
- Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης.
- Ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα.
- Ποσοστά μεταναστών.

2.6.3 Porter Analysis

Το μοντέλο του Porter αναλύει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταγωνίζεται μέσω της έρευνας διαφόρων δυνάμεων που επιδρούν στον ανταγωνισμό. Εστιάζεται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις προσδιορίζοντας την ένταση του ανταγωνισμού σε μια επιχείρηση και καθορίζοντας την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η επιχείρηση και το αντίστροφο. Μια επιχείρηση, κατά Porter, αντιμετωπίζει πέντε εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες. Τις εξής:

- Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Απειλή από νεοεισερχόμενους.
- Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχόντων επιχειρήσεων.

Το προφίλ των μελών ενός κλάδου ή η διαπραγματευτική δύναμή τους ορίζουν τον τρόπο οργάνωσης του κλάδου και τα συνολικά κέρδη από τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της δυνατότητας μιας επιχείρησης να αντιμετωπίζει αγοραστές, προμηθευτές, παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες και νεοεισερχόμενους στην συγκεκριμένη αγορά, κάτι που μπορεί να επηρεάσει θετικά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και της συγκεκριμένης επιχείρησης. Καθημερινά οι επιχειρήσεις σε οποιοδήποτε κλάδο προσπαθούν να επικρατήσουν έναντι των αντιπάλων τους, και βρίσκονται σε διαρκή και άμεση αλληλεπίδραση.

Υποκατάστατα θεωρούμε τα προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν κάποια άλλα προϊόντα καλύπτοντας παρόμοιες ανάγκες. Η ύπαρξή τους επιδρά στη ζήτηση ενώ η δύναμη της απειλής εξαρτάται από τον αριθμό των παρόμοιων προϊόντων, την τιμή τους και την κατεύθυνση των καταναλωτών προς αυτά.

Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να παρέμβουν σε μια κλαδική αγορά μέσω της δύναμής τους να καθορίζουν τις τιμές ή να ζητούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την διαπραγμάτευση είναι το μέγεθος των αγοραστών, η ευαισθησία ως προς την τιμή, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, η δυνατότητα κάθετης οργάνωσης των αγοραστών κλπ

Όσον αφορά τους αγοραστές αυτοί έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων και η δύναμή τους καθορίζεται κυρίως από τον αριθμό τους, τον βαθμό διαφοροποίησης των προς διάθεση προϊόντων, την δυνατότητα αντικατάστασης των προϊόντων, την οργάνωσή τους κλπ

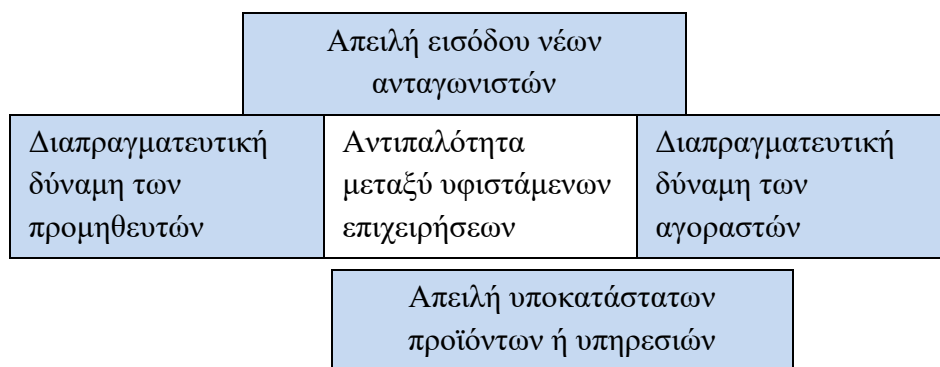
Η απειλή εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, η είσοδος νέων εισροών, αυξάνει και εντείνει τον ανταγωνισμό. Η απειλή αυτή αντιμετωπίζεται με οικονομίες κλίμακας, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, από την διαφοροποίηση των προϊόντων, την δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής, τη νομοθεσία, το brand loyalty.

Σε σχέση με την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων αυτή καθορίζεται κυρίως από τον αριθμό τους, τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παράγουν και διακινούν, τα σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας, την ικανότητα παραγωγής και το ύψος φραγμών εξόδου.

Τελευταία στο μοντέλο PORTER συμπεριλαμβάνεται και μια έκτη δύναμη που λαμβάνει υπόψη και κάποιους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό. Αυτή η έκτη δύναμη αφορά την διαπραγματευτική δύναμη άλλων Stakeholders. Τέτοιες ομάδες είναι οι τοπικοί φορείς όπως, οι δήμοι, οι περιφέρειες, οι μέτοχοι, τα σωματεία εργαζομένων κλπ

Έτσι το υπόδειγμα PORTER που απεικονίζει την αλληλεπίδραση των 5P σχηματικά διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 2.6 Πέντε (5) δυνάμεις του Porter



Κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι ελκυστικό όταν:

- Ο ανταγωνισμός είναι δυνατός.
- Όταν έχουμε λίγα εμπόδια εισόδου.
- Όταν υπάρχει δυνατός ανταγωνισμός από τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Οι προμηθευτές και οι πελάτες έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

Ενώ είναι ελκυστικό όταν:

- Ο ανταγωνισμός είναι μικρός ή μέτριος
- Υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου
- Δεν υπάρχουν επαρκή υποκατάστατα
- Οι προμηθευτές και οι πελάτες δεν έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

2.6.4 Στρατηγικές ομάδες

Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης μέσα στον κλάδο δεν αρκεί μόνο η ανάλυση του υποδείγματος Porter. Το υπόδειγμα Porter προσδιορίζει το γενικότερο πλαίσιο του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Ο Porter αρχικά χρησιμοποίησε το σχετικό μέγεθος της επιχείρησης στον κλάδο, προκειμένου να τις ταξινομήσει σε στρατηγικές ομάδες, χωρίζοντάς τις σε ηγέτες (leaders) και

ακόλουθους (followers). Αργότερα εντόπισε συγκεκριμένες στρατηγικές μεταβλητές που αναφέρονται στις έντονες διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στο δεδομένο κλάδο.

Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια η οποία δυσκολεύει την ανάλυσή τους. Για αυτόν τον λόγο γίνεται η χρήση των στρατηγικών ομάδων, οι οποίες είναι ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Η ένταξη σε ομάδα γίνεται με βάση συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την στρατηγική και την θέση των επιχειρήσεων. Τέτοια κοινά χαρακτηριστικά μπορούν να είναι τα προϊόντα, το μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται κάθε επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Συνήθως χρησιμοποιούνται δύο ή τρεις παράμετροι για λόγους ευκολίας.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς και η κερδοφορία που παρουσιάζουν είναι δυνατόν να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με την στρατηγική ομάδα που ανήκουν. Εφαρμόζουμε το υπόδειγμα Porter σε κάθε μια από τις στρατηγικές ομάδες. Ακόμη, μπορούμε να προσδιορίσουμε τμήματα του κλάδου τα οποία μένουν αναξιοποίητα και αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις τόσο του κλάδου όσο και για νέες επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2002).

2.6.5 Εσωτερικό περιβάλλον

Ονομάζουμε «τις δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της (Στειακάκης και Καντζός, 2002).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει ως στόχο να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας επιχείρησης και τους τομείς εξειδίκευσής της σύμφωνα με την προσέγγιση των Johnson and Scholes. Εξετάζονται οικονομικοί, στρατηγικοί και λειτουργικοί παράγοντες καθώς και χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, ενώ υπολογίζεται και το κόστος. Γίνεται διάγνωση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση και αξιολογείται η δυνατότητα ανάπτυξής της. Ελέγχονται η δομή, η λειτουργία, η ιστορία και η κουλτούρα της επιχείρησης, οι πόροι, τα κύρια προϊόντα και οι βασικές δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις των ανθρώπινων πόρων, κυρίως των διευθυντικών στελεχών. Ακόμη εξετάζεται και αξιολογείται συγκριτικά η καταλληλότητα της στρατηγικής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών και γίνεται επισκόπηση των κινήτρων και των στρατηγικών ηγεσίας.

Η δομή περιέχει τις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και με την ηγεσία τους καθώς και με τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν. Είναι σημαντικό να είναι γνωστά και να αναλύονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες καθώς και η οργανωτική και ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης μιας και αποτελούν το πρώτο βήμα προς βελτίωση.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου και ανάλυση κόστους-οφέλους αποτελούν τεχνικές που εστιάζουν στην επιχείρηση, στους προμηθευτές και τους πελάτες ενώ η συγκριτική αξιολόγηση και η SWOT Analysis δίνουν πληροφορίες και για τους ανταγωνιστές. Ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης που μπορεί να σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τις αδυναμίες της επιχείρησής σας είναι η λεγόμενη Balanced Score card (πίνακας σταθμισμένων δεικτών απόδοσης).

Το σύστημα αυτό λειτουργεί μέσω παρακολούθησης βασικών στοιχείων. Βοηθά να αναπτυχθεί η ισορροπία που απαιτείται μεταξύ στρατηγικής και λειτουργικών προγραμμάτων και χρησιμοποιείται για να ευθυγραμμισθεί το όραμα με την αποστολή, με τις ανάγκες των πελατών και την καθημερινή λειτουργία του. Η μεγάλη αποδοχή του BSC το έχουν αναγάγει σύμφωνα με το Harvard Business Review σε μια από τις πιο σημαντικές ιδέες του 20ού αιώνα(Μιχαλόπουλος-Γρηγορούδης-Ζοπουνίδης). Η BSC αναπτύχθηκε από τους Kaplanκαι Norton το 1990 και έχει πέντε βασικές αρχές:

1. Στοχοθεσία.

Θέτει το όραμα ,και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους με σειρά υλοποίησης.

2. Ανάλυση.

Με αυτήν γίνεται κατανοητή η θέση της επιχείρησης, εντοπίζονται και αξιολογούνται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

3. Διαμόρφωση

Διαμορφώνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και τα προγράμματα που θα εφαρμοσθούν από τα επί μέρους τμήματα.

4. Εφαρμογή.

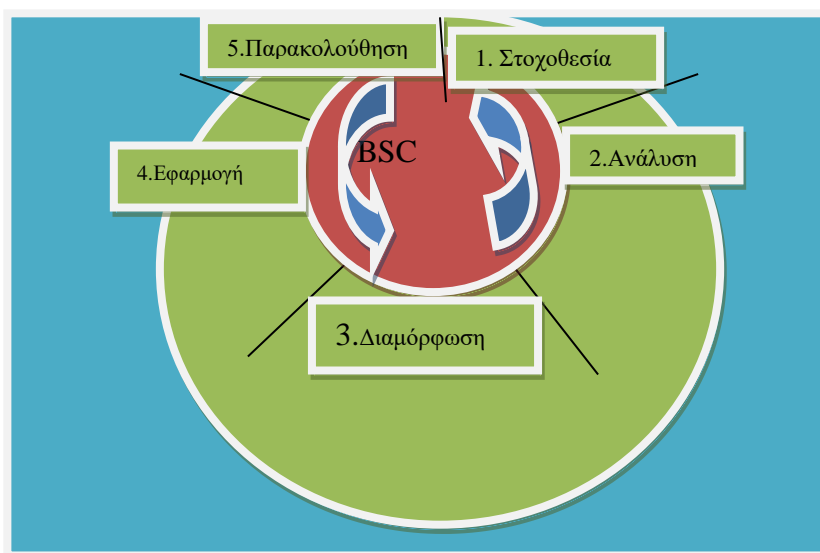
Γίνεται σύνδεση του αποφάσεων και των προγραμμάτων με την δέσμευση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίησή τους π.χ. προϋπολογισμός, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι, υποδομές κλπ.

5. Παρακολούθηση.

Γίνεται παρατήρηση και έλεγχος έτσι ώστε να εντοπισθούν σημεία που χρήζουν αλλαγών και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές.

Το BSC δεν είναι απλά μια λειτουργική διαδικασία μέτρησης αλλά συνιστά σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού που το χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν:

1. Σαφήνεια και μετάφραση του οράματος σε στρατηγική.
2. Επικοινωνία και σύνδεση στόχων και δεικτών.
3. Σχεδιασμό στοχοθεσίας και ευθυγράμμιση δράσεων και
4. Ενίσχυση της ανατροφοδότησης της στρατηγικής και της μάθησης.



Σχήμα 2.1 Βασικές Αρχές BSC

Ένα άλλο σημαντικό μέρος μιας επιχείρησης είναι η διαχείριση. Μια επιχείρηση εξαρτάται κυρίως από το προσωπικό της και πιο συγκεκριμένα από την διαχείριση και το στυλ ηγεσίας που έχει.

Η ιστορία της επιχείρησης, η κουλτούρα της αναφέρεται στις αρχές πάνω στις οποίες κτίστηκε η επιχείρηση, τις αξίες και το ύφος και την συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης και την επιρροή αυτών σε αυτήν. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί και άυλοι. Ανθρώπινοι, προϊόντα, εργασία, κεφάλαια, τεχνολογία κ.ά. Με την ομαδοποιημένη αξιοποίηση των πόρων αναδεικνύονται οι ικανότητες σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Παπαδάκης, 2002). Οι ικανότητες που είναι μοναδικές χαρακτηρίζονται ως θεμελιώδεις και μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να διατηρηθεί και δύσκολα να αντιγραφεί και παρέχει πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό αγορών και σε απόκτηση μεγαλύτερων κερδών.

Οι κύριες δεξιότητες συνδέονται στενά με την γνώση και την διαχείριση της γνώσης, κάτι που αποτελεί και ισχυρό στοιχείο βιωσιμότητας των επιχειρήσεων στην ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. Για αυτό και αποτελεί βασικό στρατηγικό πόρο σε κάθε επιχείρηση. Επομένως κάθε επιχείρηση έχει να επιλέξει ανάμεσα σε μια στρατηγική προσαρμοσμένη με το σύγχρονο περιβάλλον που θα τις εξασφαλίζει μια επιτυχημένη στο χρόνο πορεία ή σε διαφορετική περίπτωση θα έρθει σε δύσκολη θέση που μπορεί να φθάσει μέχρι και το κλείσιμο, άσχετα με το εύρος κύκλου εργασιών που πραγματοποιούσε μέχρι εκείνη την στιγμή στην αγορά.

2.7 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Είναι κρίσιμο σε μια επιχείρηση να είναι προσαρμοσμένη στρατηγικά με το περιβάλλον και σε αυτό που θέλει η επιχείρηση και μπορεί να προσφέρει στο περιβάλλον. Η δομή της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων έχει ως εξής:

Πίνακας 2.7 Σχηματική απόδοση της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων

Πόροι (Resources) -υλικοί και άυλοι
Ικανότητες (Capabilities)-ομάδες πόρων
Θεμελιώδεις ικανότητες πόρων (CoreCompetences)
Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sustainable Comperative Advantage)
Στρατηγική ανταγωνιστικότητα (Strategic Competitiveness)

Πηγή: HitM.R.D.Ireland&R.E.Hoskisson, 2001. (Strategic Management Competitiveness and Glibalization)

Με την θεωρία πόρων και ικανοτήτων αναλύουμε τους παράγοντες οι οποίοι στην ουσία βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της.

Τέτοιοι πόροι είναι:

- Χρηματοοικονομικοί

Η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει. Βασικές πηγές είναι το μετοχικό κεφάλαιο, κυρίως ίδιοι πόροι, το δανειακό κεφάλαιο, κυρίως εξωτερικοί πόροι (τράπεζες, πχ. χρηματιστήριο κ.ά.) τις χρήσεις των κεφαλαίων (επενδύσεις, πληρωμή προσωπικού, αγορά πρώτων υλών κ.ά.), τη σχέση της επιχείρησης με αυτές τις πηγές χρήματος καθώς επίσης τον έλεγχο των χρεωστών και των πιστωτών της. Επίσης και η σωστή κατανομή στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

- Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον αριθμό και την ηλικιακή δομή των μηχανημάτων, τον εξοπλισμό, τα οχήματα, τις υπάρχουσες πρώτες ύλες, την δυναμικότητα της παραγωγής και τις δυνατότητες που έχει. Η διοίκηση καλείται να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

- Ανθρώπινοι πόροι

Συμπεριλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, την ειδίκευση του προσωπικού, την άποψη αυτών για την επιχείρηση καθώς και στον βαθμό προσαρμογής τους στην κουλτούρα αυτής. Η διοίκηση ως προς το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του ώστε ο κάθε εργαζόμενος να τοποθετηθεί στη σωστή θέση για να υπάρχει καλύτερη αποδοτικότητα από αυτόν για την επιχείρηση αλλά ενδεχομένως και για τον ίδιο. Πρέπει ακόμη η επιχείρηση να παρέχει κίνητρα για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων της, να μετρά την απόδοση και να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές όταν αυτές προκύπτουν από τις μετρήσεις και τους υπολογισμούς.

- Άυλοι πόροι

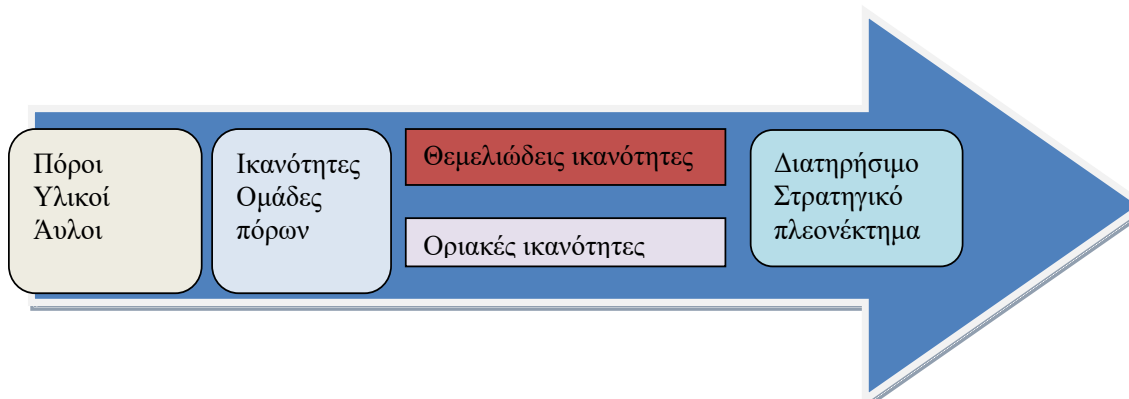
Είναι η φήμη και η πελατεία, η τεχνογνωσία που έχει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς, τα επώνυμα προϊόντα τους κλπ. Ακόμη είναι πόροι και οι οργανωτικές ικανότητες που αναφέρονται στις δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσα από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων, η οργάνωση των προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών κλπ.

2.7.1 Ικανότητες

Μέσα από τον κατάλληλο και σωστό καταμερισμό πόρων και ομάδων προκύπτουν ικανότητες μιας και οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό συμβεί δεν θα έχει βάσεις. Οι ικανότητες (capabilities) χωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

α) Στις οριακές ικανότητες που είναι ικανότητες που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές και εάν όχι, μπορούν εύκολα να αποκτήσουν ή να μιμηθούν οπότε δεν προσδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

β) Οι θεμελιώδεις ικανότητες, μοναδικές ικανότητες τις οποίες δεν μπορούν να αποκτήσουν και να αντιγράψουν οπότε και δίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Αυτές είναι που προσδίδουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Σχήμα 2.2 Στρατηγική επιχειρήσεων (2015), Αντωνιάδης Ι.

2.7.2 Vrio Analysis

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τρόπο που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές. Για να είναι όμως διατηρήσιμο αυτό πρέπει να είναι κατά «VRIO» (WheelenandHunger,2008). Να έχουν:

- Αξία (Value)
- Σπανιότητα (Rareness)
- Μίμηση (Imitability)
- Οργάνωση (Organization)

Όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών τότε ονομάζονται διακριτές ικανότητες (distinctivecompetencies).

▪ Αξία

Είναι οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης που της επιτρέπουν να εκμεταλλευθεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια απειλή. Αν μπορεί να το κάνει τότε οι πόροι ή η ικανότητα θεωρείται δύναμη (Strength) και αν όχι τότε θεωρείται αδυναμία (Weakness). Με την μελέτη της αλυσίδας αξίας, δηλαδή μελετώντας το σύνολο της δραστηριότητας μιας εταιρείας από την έρευνα ως και την παραγωγή ενός προϊόντος, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τους ενδεχόμενους δυνατούς πόρους ή τις ικανότητες που έχει αυτή.

▪ Σπανιότητα

Μας δείχνει αν ο ανταγωνισμός και πόσες επιχειρήσεις έχουν έναν συγκεκριμένο δυνατό πόρο ή μια ικανότητα. Αν τον/την έχουν πολλές δεν συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπάρχει ανταγωνιστική ισοτιμία.

- Μίμηση


Έχουμε όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να κατέχουν τον συγκεκριμένο πόρο ή την ικανότητα και έχουν μειονέκτημα κόστους στο να τον/την αποκτήσουν ή να τον/την αναπτύξουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις που τον/την κατέχουν. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν αυτόν τον πόρο ή την ικανότητα έχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δεν μπορούν οι ανταγωνιστές να τον /την αποκτήσουν.

- Οργάνωση

Αναφέρεται στο ζήτημα αν η επιχείρηση είναι κατά τέτοιο τρόπο οργανωμένη ώστε να είναι δυνατή η πλήρης εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού δυναμικού των πόρων και των ικανοτήτων της. Αν δεν μπορεί να τους εκμεταλλευθεί τότε είναι φυσικό αυτοί να μην αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αξιολόγηση γίνεται με την συμπλήρωση ενός πίνακα που οδηγεί τους αναλυτές στην εξεύρεση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προέρχονται από τους πόρους και την αξιοποίηση αυτών από την επιχείρηση.

Πίνακας 2.8 Σχηματική απόδοση της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΩΝ			Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ			
Εκτίμηση	Σπανιότητα	Κόστος μίμησης	Εκμετάλλευση από την επιχείρηση	Ανταγωνισμός	Επιπτώσεις στην απόδοση	Κατηγορία SWOT
όχι	-	-	Όχι  ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κάτω από το κανονικό	Αδυναμία
Ναι	όχι	-		Ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	Αδυναμία ή πλεονέκτημα
Ναι	Ναι	όχι		Σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και θεμελιώδεις ικανότητες
Ναι	Ναι	Ναι		Βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	Πάνω από το κανονικό	Δυνατότητα και μακροχρόνιες θεμελιώδεις ικανότητες

2.7.3 Swot Analysis

Η SWOT Analysis είναι από τα ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία επιχειρησιακής ανάλυσης. Είναι μία τεχνική σχεδιασμού και οργάνωσης ενός συνεκτικού πλαισίου λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση εξετάζει τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι εσωτερικοί δείκτες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των διαδικασιών και των συστημάτων.

Ως παράδειγμα μπορούν να τεθούν ορισμένα ερωτήματα προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά, τα αδύνατα, οι ευκαιρίες και οι απειλές μιας επιχείρησης προκειμένου να πραγματοποιήσουμε την ανάλυση swot, όπως:

Για τα δυνατά σημεία

Είναι επαρκή τα στοιχεία ενεργητικού;

Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός πόσα χρόνια υπάρχουν, μήπως χρειαζόμαστε νέο εξοπλισμό;

Κάποια ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες δεν υπάρχουν στην αγορά;

Υπάρχουν μακροπρόθεσμες συνεργασίες;

Καλή φήμη και brand name;

Καλή γεωγραφική θέση;

Προηγμένη τεχνολογία;

Έχετε στην κατοχή σας ευρεσιτεχνίες;

Σωστά εκπαιδευμένους εργαζόμενους και καταρτισμένα διευθυντικά στελέχη με πολύτιμη πλούσια εμπειρία;

Είστε καινοτόμοι;

Τα αδύνατα σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που υπονομεύουν τον ανταγωνισμό με τις άλλες εταιρείες.

Τέτοια μπορεί να είναι:

Κακή οικονομική διαχείριση.

Μικρό κεφάλαιο κίνησης.

Παλιές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός.

Παρωχημένη τεχνολογία.

Κακή σχέση εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών.

Αδύναμο brand name.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι χαρακτηριστικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ευκαιρίες ως στοιχεία αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και οι απειλές ως στοιχεία που μπορούν να ζημιώσουν την θέση της ανταγωνιστικά στην αγορά.

Οι ευκαιρίες σε μία επιχείρηση μπορούν να είναι:

Νέες υποδομές που δημιουργούνται.

Νέες επιδοτήσεις από Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα.

Ανάπτυξη νέων αγορών.

Εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών.

Αλλαγές σε καταναλωτικά πρότυπα και άλλα.

Οι απειλές μπορούν να είναι:

Αύξηση φορολογίας

Αύξηση ανταγωνισμού

Μείωση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών

Ασταθές πολιτικό σύστημα

Παγκόσμια, ευρωπαϊκή ή εθνική οικονομική κρίση

Εξάρτηση από λίγους τους προμηθευτές

Μη εξυπηρέτηση οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες

Πίνακας 2.9 Ανάλυση SWOT: Ten Haveet., (2003)

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Στρατηγικές ΔΕ Δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις για να χρησιμοποιηθούν οι ευκαιρίες	Στρατηγικές ΑΕ Ξεπερνώντας τις αδυναμίες για να χρησιμοποιηθούν οι ευκαιρίες
Απειλές	Στρατηγικές ΔΑ Δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις για να αποφευχθούν οι απειλές	Στρατηγικές ΑΑ Ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες για να αποφευχθούν οι απειλές

Γεγονός είναι ότι η σωστή αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι σημαντικό στοιχείο για τη διαμόρφωση της επομένης στρατηγικής. Μειώνει σημαντικά το ρίσκο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και έτσι δίνεται η δυνατότητα να ληφθούν προσεγμένες μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

2.8 Διαμόρφωση στρατηγικής

Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση μιας επιχείρησης έχοντας υπόψη τις αναλύσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος παίρνει τις αποφάσεις για να διαμορφώσει την στρατηγική της επιχείρησης. Αν αυτή είναι σωστή τότε η επιχείρηση αποκτά στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές εταιρείες (Παπαδάκης 2002).

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι κρίσιμο μέγεθος γιατί όπως έγραψαν η Joel Ross και ο Michael Kami χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους.

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων. (Johnson Scores Edward Wittington)

Διακρίνεται στα εξής σημεία:

- Προσδιορισμός οράματος και αποστολής
- Καθορισμός στρατηγικών σκοπών
- Ανάπτυξη στρατηγικών
- Ανάπτυξη πολιτικών

Στο πρώτο στάδιο καθορίζεται το όραμα και η αποστολή.



Σχήμα 2.3 Στρατηγικός σχεδιασμός

Όραμα είναι μία περιγραφή της μορφής που προβλέπουμε να έχει στο μέλλον η επιχείρηση. Καθοδηγεί την στρατηγική θέτοντας συγκεκριμένους στόχους. Το όραμα πρέπει να είναι καθαρό, να επικοινωνείτε

εύκολα και εντός και εκτός της επιχείρησης, να είναι μετρήσιμο ,περιεκτικό και να εκτείνεται στο μέλλον (Σιώμκος, 2004). Βέβαια αυτό απαιτεί προσαρμογές όταν προκύπτουν περιόδοι σοβαρών αλλαγών σύμφωνα με τον Kees Van Der Heijden.

Με την αποστολή διατυπώνεται ο βασικός σκοπός της επιχείρησης. Καθορίζεται η σχέση της επιχείρησης με τις άλλες επιχειρήσεις κυρίως των ανταγωνιστικών και θέτει γενικούς στόχους.

Βασικά στοιχεία της είναι:

- Η περιγραφή του μελλοντικού επίκεντρου της επιχείρησης (business scope).
- Καθορίζει το επιθυμητό μελλοντικό μέγεθος της επιχείρησης (business scale).
- Επικεντρώνει σε προϊόντα, αγορές, τεχνολογία.
- Εστιάζει στον ανταγωνισμό και τις σχέσεις με ομάδες ενδιαφερομένων.
- Περιγράφει μία ιστορία προς επίτευξη.
- Καθορίζει τον ρόλο του management και της επιχειρησιακής δομής.

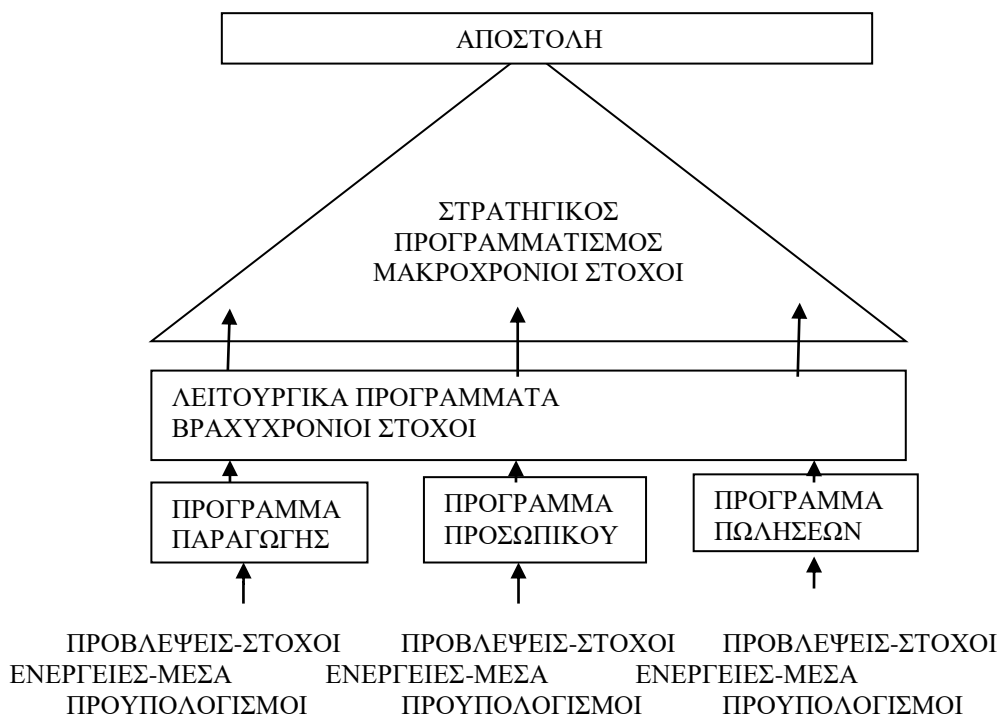
Υπάρχουν τρεις τομείς για τον καθορισμό της αποστολής σε μία επιχείρηση.

1. Η επικοινωνία της αποστολής εντός και εκτός της επιχείρησης.
2. Οι αλλαγές και οι προσαρμογές που ενδεχόμενα απαιτηθούν κάποια στιγμή και
3. Ο καθορισμός της δραστηριότητας της επιχείρησης και η έκτασή της

Μία επιτυχημένη δήλωση αποστολής σύμφωνα με τον Παπαδάκη, 2002 πρέπει να δίνει απάντηση σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις:

- Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Η δήλωση αποστολής είναι μία δήλωση με οργανωτικό χαρακτήρα και με προσδιοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας.



Σχήμα 2.4 Ιεραρχική ανάλυση στόχων (ebooks. edu. gr)

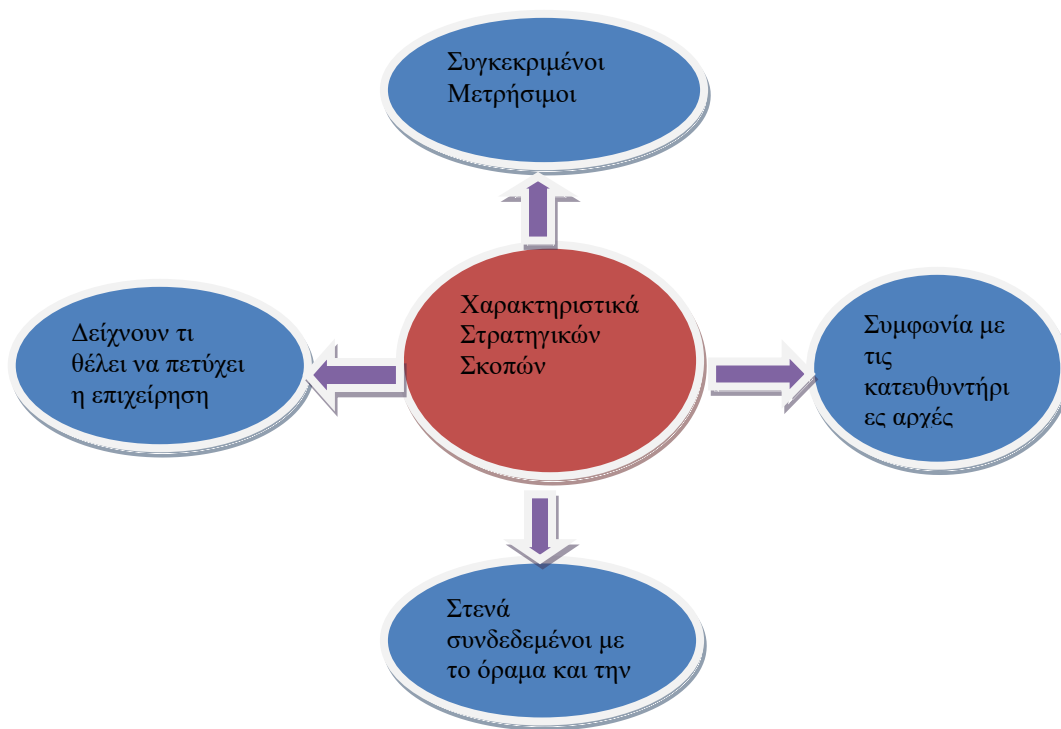
2.8.1 Καθορισμός στρατηγικών σκοπών

Οι σκοποί είναι οι τελικοί στόχοι μιας σειράς σχεδιασμένων ενεργειών. Ουσιαστικά το άθροισμά τους αποτελεί την αποστολή. Η ανάπτυξη των σκοπών γίνεται με τέτοιο τρόπο πού να μετασχηματίζονται εύκολα σε σχέδια δράσης. Πρέπει να είναι σχεδιασμένοι έτσι ώστε η επιτυχημένη επίτευξή τους να δίνει στην επιχείρηση μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Χαρακτηριστικά τους είναι:

- Είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι
- Είναι σε συμφωνία με τις κατευθυντήριες αρχές
- Δείχνουν τι θέλει να πετύχει συνεταιρισμός
- Είναι στενά συνδεδεμένοι με το όραμα και την αποστολή.

Σύμφωνα με τους Goetsh and Davis 1994 πριν καθορίσουμε τους τελικούς σκοπούς πρέπει να προσέξουμε αυτές τις παραμέτρους.



Σχήμα 2.5 Παράμετροι στρατηγικών σκοπών

2.8.2 Διαμόρφωση των στρατηγικών

Στην αρχή η επιχείρηση διαμορφώνει την εταιρική της επιχειρηματική στρατηγική (corporate strategy). Αυτή απαντά σε ερωτήσεις όπως:

- Σε ποιες δραστηριότητες η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία
- Ποιοι τομείς δεν έχουν ενδιαφέρον και η επιχείρηση θα πρέπει να ελαττώσει ή να μηδενίσει την παρουσία της

Αυτή προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να ενταχθεί σε νέους τομείς. Όπως πχ αν η ένταξη θα γίνει με εξαγορές, συμμαχίες συγχωνεύσεις ή με άλλους τρόπους. Ακόμη βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και δίνει γενικές κατευθύνσεις έτσι ώστε αυτή να είναι σε θέση να κάνει πράξεις τους αντικειμενικούς στόχους της και να φέρει εις πέρας την αποστολή της.

Με την λειτουργική ανταγωνιστική στρατηγική τίθεται ως στόχος της η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγικότητα των πόρων και η περιγραφή τους, πως δηλαδή η επιχείρηση θα πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2006).

2.8.3 Ανάπτυξη πολιτικών

Αυτές μας δίνουν τη δυνατότητα καθοδήγησης στη λήψη αποφάσεων. Είναι ουσιαστικά οι κατευθύνσεις που συνδέουν την διαμόρφωση για την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι κύριοι στόχοι των πολιτικών σύμφωνα με τους Muller-Stewens and Lecher, 2005, είναι οι εξής:

- Κλίμα σαφήνειας και σωστός προσανατολισμός των εργαζομένων
- Επίγνωση των προβλημάτων και ενθάρρυνση στην εξεύρεση λύσεων
- Υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων στόχων και εξέλιξη
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης
- Δημιουργία ταυτότητας για την επιχείρηση
- Παροχή σαφών κατευθυντήριων γραμμών όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα

2.8.4 Υλοποίηση στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής υλοποιείται από τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη με την καθοδήγηση και συνεργασία των ανώτατων στελεχών, με τη σωστή κατανομή των πόρων, την ετήσια στοχοθεσία, την αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής όταν επιβάλλεται, με τον καθορισμό κινήτρων για την διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας (Γεωργόπουλος 2006). Ακόμη υλοποιείται με την εφαρμογή προγραμμάτων που δεν είναι παρά ο καθορισμός των διαδικασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Μπορεί όμως η εφαρμογή ενός προγράμματος να επιβάλει διαρθρωτικές αλλαγές και προσαρμογές στο σύνολο της οργάνωσης και της δομής μιας επιχείρησης.

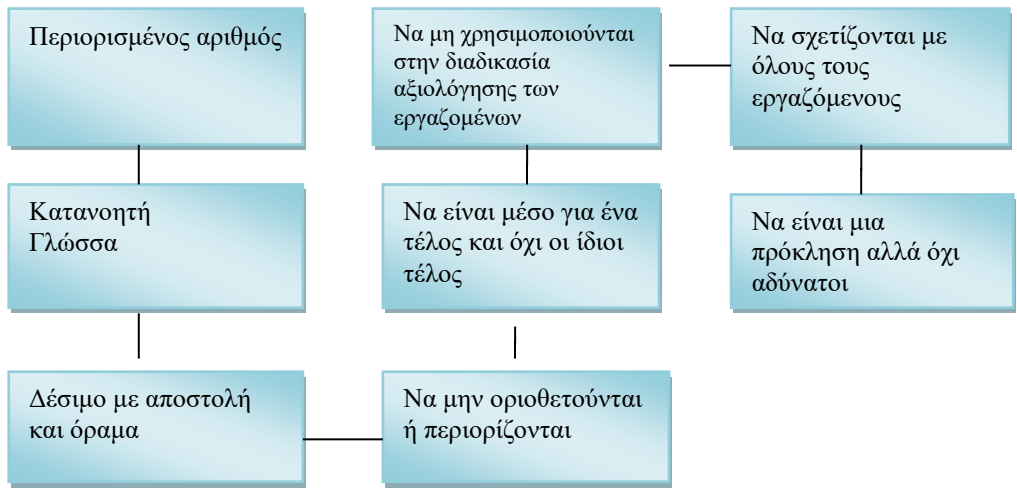
Το πόσο θα κοστίσει αναλυτικά ένα πρόγραμμα καθώς και τα κέρδη που προσδοκά μία επιχείρηση από αυτό προσφέρεται με τον προϋπολογισμό. Είναι χρήσιμος ως εργαλείο τόσο κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και την εκτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Η υλοποίηση των παραπάνω γίνεται με τις διαδικασίες, που είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης, που χαρακτηρίζονται από απλές ενέργειες που συχνά επαναλαμβάνονται. Διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους και αποτελούν υποδιαιρέσεις των προγραμμάτων.

2.8.5 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος εξετάζουν κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που τέθηκαν στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Αποτυπώνει την εξέλιξη της στρατηγικής, εκτιμά τις επιπτώσεις στις αλλαγές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών και προσδιορίζει ποιες απαραίτητες προσαρμογές πρέπει να γίνουν.

Διακρίνεται στα εξής στάδια:

- Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που θα αξιολογηθεί και θα ελεγχθεί
- Την σύγκριση απόδοσης και μεγεθών στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την πρόταση για τυχόν αλλαγές που χρειάζονται
- Τη συλλογή στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης



Πίνακας 2.10 Σημαντικές περιοχές στρατηγικών σκοπών (Goetsch&Davis, 1997)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Ο ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ, ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις σήμερα σε όλο τον κόσμο ανταγωνίζονται μεταξύ τους εντονότερα σε σχέση με κάθε άλλη εποχή. Οι αλλαγές που συντελούνται μεταξύ τους είναι εντυπωσιακές. Επιχειρήσεις που ήταν ηγέτες στον κλάδο τους υποχωρούν ή αποχωρούν και άλλες μικρές και πολύ συχνά καινούριες στο χώρο μεγαλώνουν και δημιουργούν νέα δεδομένα στον ανταγωνισμό. Γεγονός είναι ότι στις συνθήκες παγκοσμιοποίησης πραγματοποιούνται αλλαγές σε όλα τα επίπεδα όπως, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό και πολύ συχνά μικρές επιχειρήσεις καινοτομώντας δημιουργούν νέους κλάδους και άλλους τους οδηγούν σε παρακμή. Για αυτό μια ανάλυση που θα ανέλυε μόνο τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μέσα στον κλάδο πιθανότατα θα ήταν ανεπαρκής. Δεν μπορούμε να περιορίσουμε τις παραμέτρους που επηρεάζουν την αγορά σε στενά πλαίσια μιας και οι τεχνολογίες έχουν εκμηδενίσει τις αποστάσεις και τα σύνορα και οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές δεν περιορίζονται από τοπικά ή κλαδικά όρια. Για αυτό και πρέπει οι επιχειρήσεις να προσαρμοσθούν στο νέο περιβάλλον, να λειτουργούν μέσα στην ανοιχτή, ενιαία παγκόσμια αγορά με τα χαρακτηριστικά της ταχύτητας των πληροφοριών, της διεύρυνσης της επικοινωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο, της κατάργησης των γεωγραφικών αποστάσεων, των αλλαγών στους θεσμούς, στο οικονομικό και τεχνολογικό γίνεσθαι, τον τρόπο επικοινωνίας κλπ. (Κάτος Α., καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας).

Με βάση το γεγονός ότι η ζήτηση δεν αυξάνεται με τον ίδιο ρυθμό σε όλο τον κόσμο αντίστοιχα ποικίλουν και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την αγορά που δραστηριοποιούνται. Στις ώριμες αγορές οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι περιορισμένες. Υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός, δημιουργία μικρών επιχειρήσεων ή συνεταιρισμών, ανταγωνισμός στο λιανεμπόριο και συμπίεση τιμών. Για αυτό και οι γαλακτοβιομηχανίες στρέφονται σε παραγωγή προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία ή μεγένθυσή τους για την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά (Robobank, 2004). Οι επιχειρήσεις ή οι συνεταιρισμοί που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να ακολουθήσουν αυτήν την στρατηγική μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών ή εσωτερικών αναδιαρθρώσεων διατρέχουν τον κίνδυνο να βρεθούν σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, ενώ στις μη αναπτυγμένες αγορές υπάρχουν ευκαιρίες μεγένθυσης μέχρι να δημιουργηθούν συνθήκες αυτάρκειας. Σε αυτό το περιβάλλον καλούνται να γίνουν ανταγωνιστικές και οι ελληνικές επιχειρήσεις και οι συνεταιρισμοί, να σχεδιάσουν στρατηγικές για να βελτιώσουν την θέση τους μέσα στο κλάδο τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/>

3.2 Ο γαλακτοκομικός τομέας

Ο γαλακτοκομικός τομέας, παρά το ότι είναι ένας δυναμικός τομέας, παρουσιάζει στην παγκόσμια αγορά πολλές στρεβλώσεις. Αυτές παρατηρούνται από την ενθάρρυνση παραγωγής πλεονασμάτων με επιδοτήσεις, από δασμολογικά εμπόδια ή από προστατευτισμό του κλάδου σε πολλές χώρες. Οι ΗΠΑ επιδοτούν 48% τις παραγωγικές διαδικασίες, η ΕΕ επιχορηγεί με 16 δις € περίπου ετησίως την γαλακτοκομική βιομηχανία, το Μεξικό δασμολογεί 100% τα γαλακτοκομικά προϊόντα κλπ. Αυτές οι στρεβλώσεις της αγοράς επιδρούν σημαντικά στην συμπεριφορά των παραγωγών αλλά και των καταναλωτών στις διάφορες χώρες. Η παραγωγή γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί την πρώτη αγροτική δραστηριότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία είναι και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας γαλακτοκομικών προϊόντων στον κόσμο.

Ο γαλακτοκομικός τομέας διακρίνεται από άλλα γεωργικά προϊόντα σε ότι αφορά την παραγωγή, την επεξεργασία και το εμπόριό του. Στηρίζεται στο γάλα ως πρώτη ύλη που απαιτεί υψηλό κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς σε ψυγεία και άμεση επεξεργασία. Η μεγάλη πλειοψηφία των παραγωγών γάλακτος είναι μικρής κλίμακας με μάλλον αδύνατη θέση στην αγορά λόγω της μικρής παραγωγής και της καθημερινής παραγωγής. Η παραγωγή γάλακτος έχει υψηλά κόστη, ωστόσο παρέχει μια σταθερή και τακτική πηγή εισοδήματος και θεωρείται κλάδος εντάσεως εργασίας. Επειδή όμως και οι πιο μεγάλες εκμεταλλεύσεις δεν είναι δυνατό να παρέχουν στις μονάδες επεξεργασίας επαρκείς ποσότητες, αλλά ένα μικρό μέρος των αναγκαίων ποσοτήτων σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα συνεργασίας με τοπικές μονάδες επεξεργασίας, οι παραγωγοί οργανώνονται σε συνεταιρισμούς. Με αυτούς δημιουργείται συσσώρευση προϊόντος και ενίσχυση της διαπραγματευτικής θέσης τους, εγγυώνται αγορά για την καθημερινή παραγωγή ή ακόμη οι ίδιοι επεξεργάζονται το παραγόμενο από αυτούς προϊόντα επενδύοντας σε μονάδες επεξεργασίας.

3.3 Διεθνές παγκόσμιο περιβάλλον

Δημιουργούνται ευκαιρίες ανάπτυξης, κυρίως εξαγωγών, για διάφορα γαλακτοκομικά προϊόντα επειδή η κατανάλωσή τους αυξάνεται, στις αναπτυσσόμενες και τις αναδυόμενες χώρες. Σε αυτό συμβάλλει η παγκοσμιοποίηση και η αλλαγή προτύπων διατροφής. Ενώ η αγορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση τείνει να χαρακτηριστεί κορεσμένη.

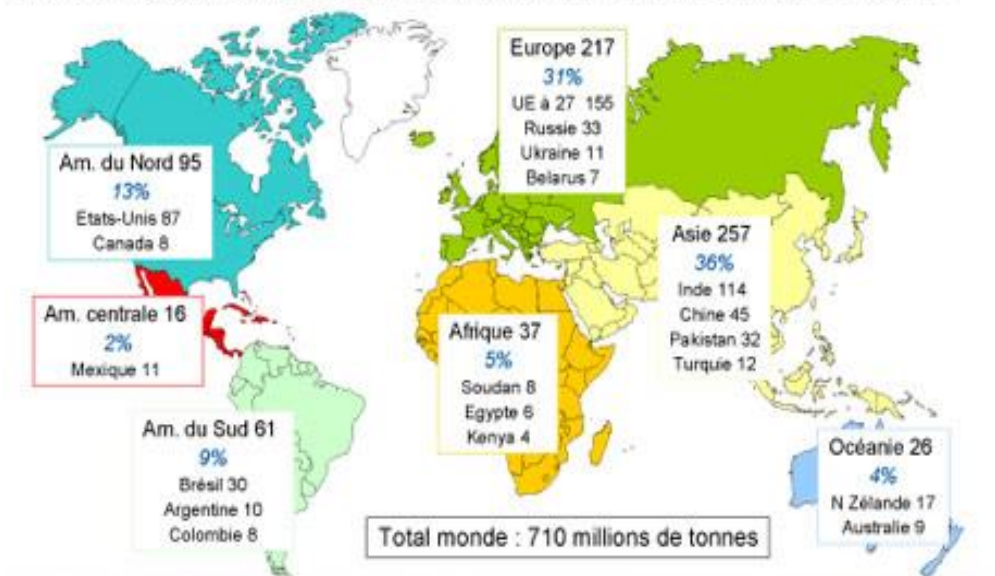


Πηγή: Eurostat, σχετικά με την παγκόσμια παραγωγή γάλακτος και τα προϊόντα του.

Σχήμα 3.1 Παγκόσμια παραγωγής γάλακτος

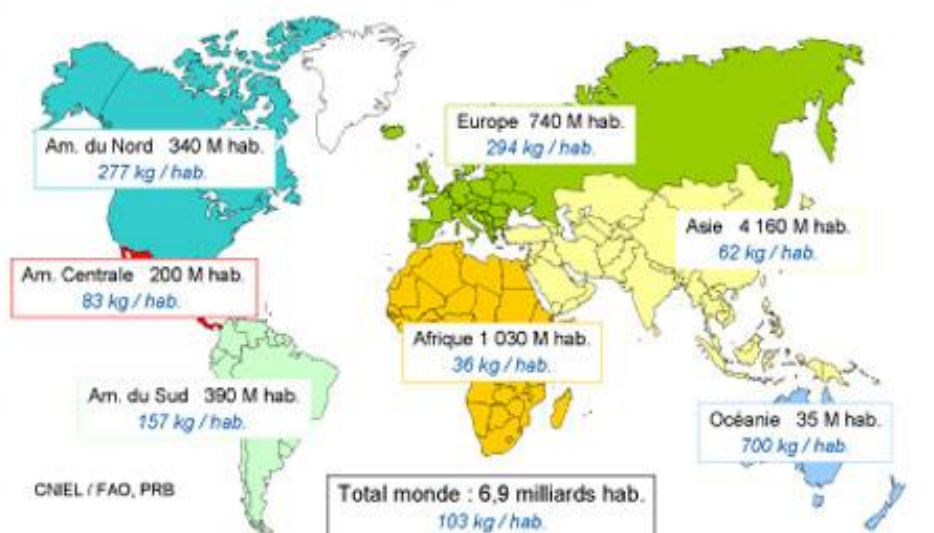
Μεταξύ του 2000 και του 2010, σε όλο τον κόσμο, η μέση κατανάλωση αυξήθηκε κατά 10% παράλληλα με την αύξηση του πληθυσμού κατά 800 εκατ. άτομα. Αυξάνεται κάθε χρόνο κατά 1,2% συνεχώς από το 1970. Στις ανεπτυγμένες χώρες η ετήσια αύξηση είναι ελάχιστη (0,2%) ενώ στις αναπτυσσόμενες/αναδυόμενες περίπου κατά 3,6%. Ανάλογα με την χώρα, και αντίστοιχα με την δυναμική πληθυσμιακής αύξησης που παρουσιάζει, υπάρχει και αντίστοιχη ανάπτυξη κατανάλωσης όπως π.χ. στην Ανατολική Ασία στο 6,5%, στην Νότια Ασία στο 3% κλπ., λαμβάνοντας υπόψη και την διαφοροποίηση των ειδών των γαλακτοκομικών προϊόντων και τα διαφορετικά εμπορικά δίκτυα. Αυτή η ανάπτυξη δεν είναι ομοίμορφη. Ανάλογα με τη χώρα και ειδικότερα με τη δυναμική της πληθυσμιακής ανάπτυξης, εστιάζει σε διαφορετικά γαλακτοκομικά προϊόντα και περιλαμβάνει διαφορετικά κανάλια εμπορίου (CNIEL/FAOFOOD). Από το έτος 2005 έως το 2007, η κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ίση μεταξύ αναπτυγμένων και αναδυόμενων χωρών με 350 έως 360 εκατ. τόνους και στις δύο πλευρές. Δεδομένο θεωρείται ότι οι παραγόμενες ποσότητες γάλακτος είναι ανεπαρκείς στην Ασία, την Αφρική και την Κεντρική Αμερική παρά την σταθερή αύξηση που παρατηρείται όπως π.χ. μεταξύ του 2005 και του 2010 κατά 41 εκατ. τόνους στην Ασία, 8 εκατ. τόνους στην Αφρική. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων στις χώρες αυτών των περιοχών (κυρίως γάλα σε σκόνη και βρεφικό γάλα). Ένα μικρό μέρος αυτών των ποσοτήτων καλύπτεται από τις χώρες της Ε.Ε) (CNIEL/FAOPRB).

Répartition géographique de la production mondiale en 2010 (millions de tonnes)



Σχήμα 3.2 Γεωγραφική κατανομή της παγκόσμιας παραγωγής το 2010 (εκατ. τόνοι)

Population et production laitière par habitant en 2010



Σχήμα 3.3 Ο πληθυσμός των γαλακτοπαραγωγών αγελάδων ανά ήπειρο και η κατά κεφαλή παραγωγή γάλακτος το 2010

Με βάση τις προβλέψεις για την αύξηση του πληθυσμού της γης από 7 σε 9 δισεκατ. μέχρι το 2050, οι μελέτες του FAO προβλέπουν ετήσια αύξηση της κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων στο 1%. Με αλλαγή της ποσοστιαίας κατανάλωσης ανάμεσα σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες/αναδυόμενες χώρες από περίπου 50% για κάθε μεριά, σε 35% και 370 εκατ.τόνους για τις αναπτυγμένες και 65% με 670 εκατ.τόνους για τις αναπτυσσόμενες/αναδυόμενες χώρες. Η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, η αύξηση της κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κάτοικο στις αναδυόμενες χώρες, καθώς και η θεμιτή και πολύ ισχυρή ζήτηση για ασφάλεια τους, αποτελούν νέες ευκαιρίες για εξαγωγές για τις ευρωπαϊκές γαλακτοκομικές συνεταιριστικές ή ιδιωτικές εταιρείες. Αυτές οι ευκαιρίες είναι καθοριστικές για όσες

εταιρίες παράγουν ή που θέλουν να παράγουν πρόσθετους όγκους γάλακτος σε οριακό κόστος. Κυρίως για τους γαλακτοκομικούς συνεταιρισμούς, οι οποίοι χωρίς να αλλοιώσουν τα χαρακτηριστικά τους θα πρέπει να συλλέξουν, να εκτιμήσουν και να πληρώσουν αυτές τις πρόσθετες ποσότητες, χωρίς να υποβαθμίσουν την κερδοφορία των βασικών δραστηριοτήτων τους.

3.3.1 Η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων στην παγκόσμια αγορά

Τα προϊόντα γάλακτος παράγονται κυρίως σε εθνικό επίπεδο εξαιτίας του γεγονότος ότι το γάλα είναι ένα ευαίσθητο και ογκώδες προϊόν και καταλαμβάνεται εντός της χώρας ή σε τοπικό επίπεδο. Μόνο ένα μικρό μέρος διακινείται στο διεθνές εμπόριο.

Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις στην ψύξη και την μεταφορά μόνο το 7% του παραχθέντος γάλακτος κυκλοφορεί στο διεθνές εμπόριο αν λάβουμε υπόψη μας την Ε.Ε. ως ενιαία αγορά. Η συνολική παραγωγή στο γάλα παρουσίασε αύξηση διεθνώς κατά 42 εκατ.τόνους το 1980 ενώ κατά το 2003 η αύξηση ανήλθε σε 73 εκατ.τόνους.

Ακόμη το εμπόριο των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ευαίσθητο στις διαφοροποιήσεις που είναι δυνατό να γίνουν στην οικονομική πορεία κάθε χώρας μιας και αυτό επηρεάζει την ζήτηση και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Επιτείνει αυτό, το γεγονός της συγκέντρωσης (concentrated), από την μεριά των αγοραστών και από την άλλη των πωλητών. Για αυτό και οι όποιοι κραδασμοί δεν απορροφώνται εύκολα (Robobank, 2004).

Με βάση το γεγονός ότι η ζήτηση δεν αυξάνεται με τον ίδιο ρυθμό σε όλο τον κόσμο αντίστοιχα ποικίλουν και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την αγορά που δραστηριοποιούνται. Στις ώριμες αγορές οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι περιορισμένες. Υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός, δημιουργία μικρών επιχειρήσεων ή συνεταιρισμών, ανταγωνισμός στο λιανεμπόριο και συμπίεση τιμών. Για αυτό και οι γαλακτοβιομηχανίες στρέφονται σε παραγωγή προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία ή μεγένθυσή τους για την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά (Robobank, 2004). Οι επιχειρήσεις ή οι συνεταιρισμοί που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να ακολουθήσουν αυτήν την στρατηγική μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών ή εσωτερικών αναδιαρθρώσεων διατρέχουν τον κίνδυνο να βρεθούν σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους. Ενώ στις μη αναπτυγμένες αγορές υπάρχουν ευκαιρίες μεγένθυσης μέχρι να δημιουργηθούν συνθήκες αυτάρκειας.

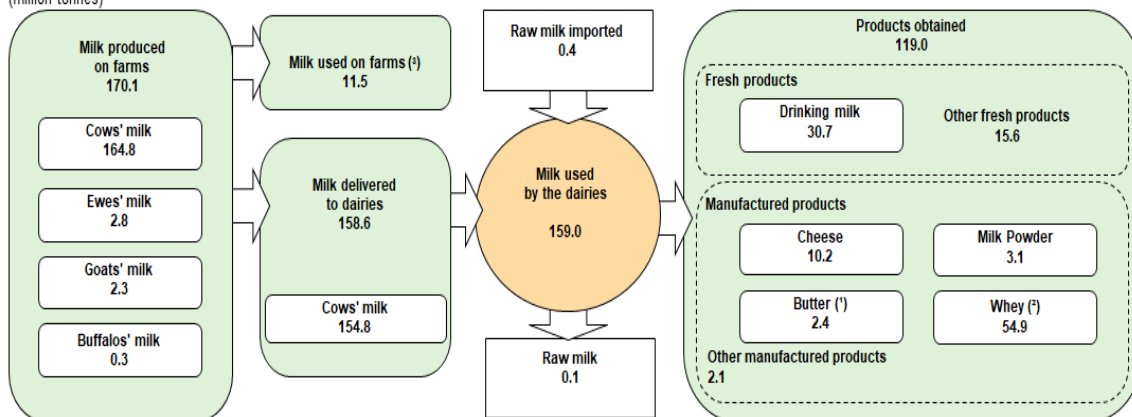
3.3.2 Το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα στην ευρωπαϊκή ένωση

Παραγωγή γάλακτος

Μέχρι την 1η Απριλίου 2015, ο γαλακτοκομικός τομέας της ΕΕ λειτουργούσε στο πλαίσιο ποσοτώσεων γάλακτος που θεσπίστηκαν το 1984 για την αντιμετώπιση του προβλήματος της πλεονάζουσας παραγωγής. Η κατάργηση των ποσοτώσεων είχε ως αποτέλεσμα την αναδιάρθρωση και τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό του τομέα, με στροφή προς τις πλέον παραγωγικές αγέλες. Η παραγωγή νωπού

γάλακτος στην Ε.Ε. ανήλθε στους 170,1 εκατ. τόνους για το έτος 2017. Το 97% αυτής της ποσότητας ήταν αγελαδινό γάλα. Το 3% είναι ένας συνδυασμός από γάλα προβάτων, αιγών και βουβάλων. Παρουσιάστηκε μια αύξηση περίπου 1,9 εκατ. τόνους από την προηγούμενη χρονιά, ενώ το 2013 η παραγωγή ανήλθε στους 159 εκατ. τόνους και το 2014 στους 164,8 εκατ. τόνους. Μικρό μέρος περίπου 11,5 εκατ. τόνοι χρησιμοποιούνται εντός των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, είτε καταναλώθηκαν από τους ίδιους τους παραγωγούς και την οικογένειά τους, είτε πωλήθηκαν απευθείας στους καταναλωτές, είτε χρησιμοποιήθηκαν για ζωοτροφές, είτε μεταποιήθηκαν. Ενώ το αγελαδινό γάλα κυριαρχεί στην αγορά του γάλακτος που χρησιμοποιείται από τις μονάδες επεξεργασίας, υπάρχουν τμήματα της ΕΕ όπου το γάλα από άλλα ζώα συλλέγεται και μεταποιείται σε σχετικά μεγάλες ποσότητες. Η Ισπανία παρήγαγε 1,0 εκατομμύρια τόνους γάλακτος από προβατίνες και αίγες, με την Ελλάδα και τη Γαλλία να παράγουν από 0,8 εκατομμύρια τόνους. Η Ιταλία παρήγαγε επίσης 0,7 εκατομμύρια τόνους γάλακτος από άλλα ζώα εκτός από τις αγελάδες και αυτό περιλαμβάνει σχεδόν όλη την παραγωγή γάλακτος από βουβάλια της ΕΕ. Το 57,1% του γάλακτος που παραδόθηκε προς επεξεργασία στην Ελλάδα προήλθε από προβατίνες και αίγες το 2017 (βλ. Σχήμα 3.4). Το ένα πέμπτο και το ένα τέταρτο (22,5%) γάλακτος που παραδίδεται στις μονάδες επεξεργασίας στην Κύπρο προέρχεται επίσης από προβατίνες και αίγες (Eurostat).

Production and use of milk, EU-28, 2017
(million tonnes)



(*) Eurostat estimate for Ireland.

(*) Includes other yellow fat dairy products; expressed in butter equivalent.

(*) In liquid whey equivalent.

(*) In whole milk equivalent.

Source: Eurostat (online data codes: apro_mk_pobta and apro_mk_farm)

eurostat

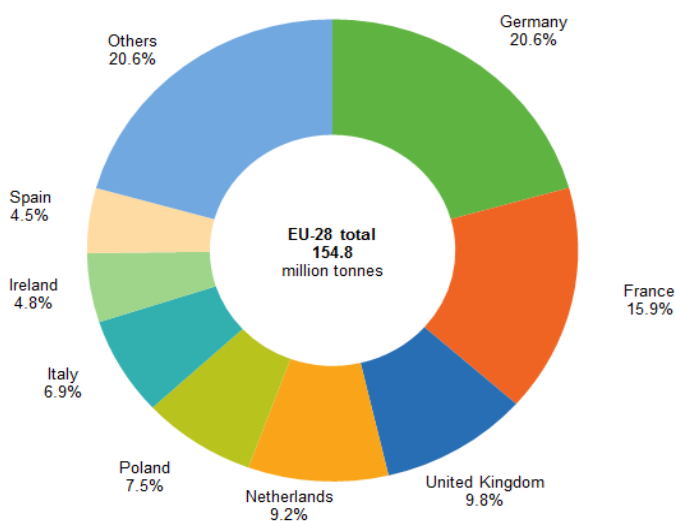
Πηγή: Eurostat (apro_mk_pobta) και (apro_mk_farm)

Σχήμα 3.4 Παραγωγή και χρήση γάλακτος, ΕΕ-28, 2017, (σε εκατ. τόνοι)

Παλαιότερα απαιτούνταν συχνή συλλογή του γάλακτος εξαιτίας της ανάπτυξης μικροοργανισμών και των σχετικά μικρών αποστάσεων μεταξύ των εκμεταλλεύσεων και των μονάδων επεξεργασίας. Με την τεχνολογική πρόοδο και τις επενδύσεις σε δεξαμενές ψύξης και σε μεγαλύτερα φορτηγά-βυτία-ψυγεία και δεξαμενόπλοια γάλακτος, η συχνότητα των επισκέψεων στις ζώνες γάλακτος μπορεί να αρχίσει να μειώνεται

και η απόσταση από τις μονάδες επεξεργασίας να επιμηκύνεται. Οι διακεκριμένες «εθνικές» αγορές ήταν κάποτε οι κανόνες στην ΕΕ, αλλά τώρα υπάρχει μεγαλύτερη διασυνοριακή ιδιοκτησία των εκμεταλλεύσεων και της μεταποίησης. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες χώρες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων παραμένουν οι κύριες χώρες επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων. Στη Γερμανία, τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες, που συλλέγουν το (68,6%) του ακατέργαστου αγελαδινού γάλακτος που παράγεται στις κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις της Ε.Ε. επεξεργάζονται στις μονάδες επεξεργασίας τους το 69,9% του αγελαδινού γάλακτος που συλλέγεται από τις μονάδες της Ε.Ε. (Eurostat, 2018)

Collection of cows' milk by dairies, 2017
(% share of EU-28 total, tonnes)



Source: Eurostat (online data code: apro_mk_pobta)

eurostat

Πηγή: Eurostat ([apro_mk_pobta](#))

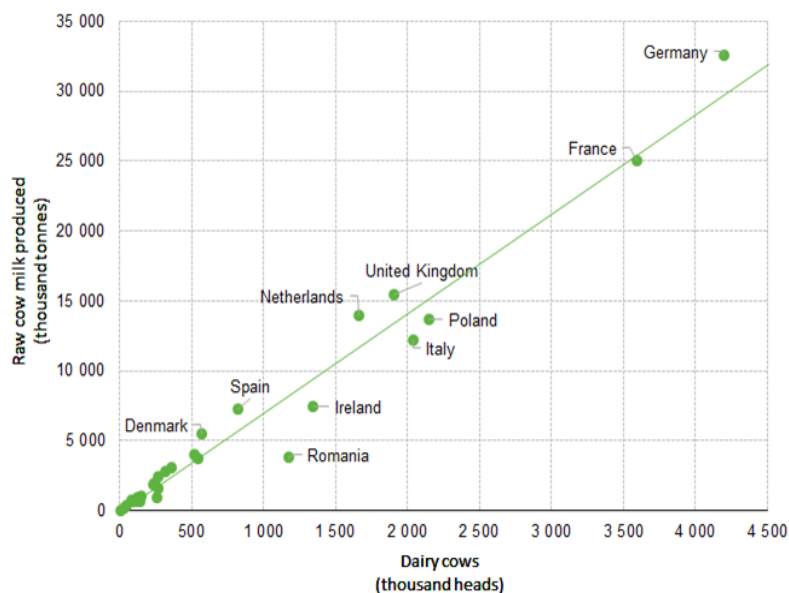
Γράφημα 3.1 Συλλογή αγελαδινού γάλακτος από τις μονάδες επεξεργασίας γάλακτος, 2017 (ποσοστό %, του συνόλου της ΕΕ-28, σε τόνους)

3.3.3 Η απόδοση του γάλακτος ανά αγελάδα

Η απόδοση σε γάλα ανά αγελάδα μπορεί να επηρεασθεί από διάφορους παράγοντες. Κυρίως από την φυλή που προέρχεται η γαλακτοφόρος αγελάδα αλλά και από την διαχείριση των τροφών, την παροχή νερού, την συχνότητα αρμέγματος, τις ασθένειες και από τις κλιματικές συνθήκες. Η μέση απόδοση γάλακτος στην Ε.Ε. ξεπέρασε τα 7000 kg ανά αγελάδα το 2017. Οι υψηλότερες αποδόσεις έγιναν στη Δανία (9.569 kg ανά αγελάδα), την Εσθονία (9.143 kg ανά αγελάδα) και τη Φινλανδία (8.889 kg ανά αγελάδα) και οι χαμηλότερες στη Ρουμανία (3.231 kg ανά αγελάδα) και τη Βουλγαρία (3.713 kg ανά αγελάδα). Στην Ελλάδα η μέση απόδοση έφθασε τα 6.907 kg. (Eurostat, 2018).

Apparent milk yield, 2017

(dairy cows in thousand heads; raw cows' milk in thousand tonnes)



Source: Eurostat (online data codes: apro_mk_farm and apro_mt_lscatl)

eurostat

Πηγή: Eurostat

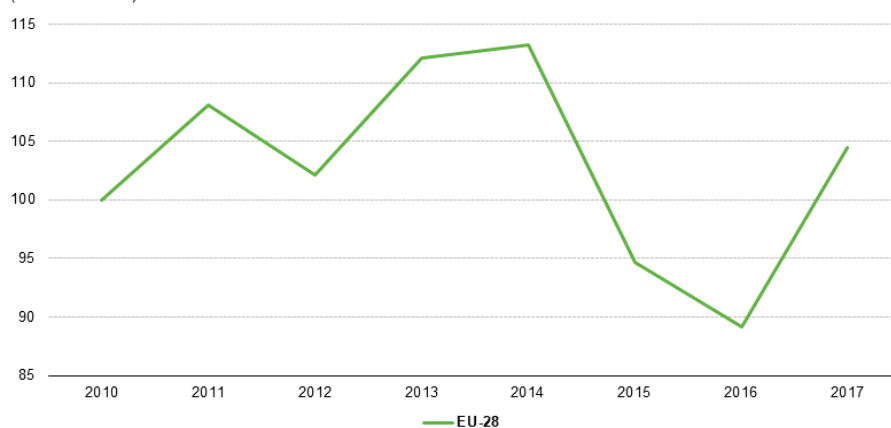
(apro_mk_farm) και (apro_mt_lscatl)

Γράφημα 3.2 Μέση απόδοση γάλακτος, 2017 (αγελάδες γαλακτοπαραγωγής σε χιλ. κεφάλια – ακατέργαστο αγελαδινό γάλα σε χιλ. τόνους)

3.3.4 Οι τιμές γάλακτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η πραγματική τιμή του γάλακτος σε ολόκληρη την ΕΕ ανέκαμψε έντονα (κατά μέσο όρο +17,1%) το 2017 μετά από δύο χρόνια ισχυρών πτώσεων. Ωστόσο, παραμένει κάτω από την τιμή του 2014. Σημαντικότερες αυξήσεις των τιμών σημειώθηκαν σε ορισμένα από τα μεγαλύτερα κράτη μέλη παραγωγής γάλακτος όπως π.χ. η αύξηση στη Γερμανία ήταν + 31,7%, στο Ηνωμένο Βασίλειο +24,0%, στην Πολωνία +23,6% και στις Κάτω Χώρες +22,2%. Σε μεγάλο βαθμό αυτό αντανakλούσε την απότομη μείωση των τιμών κατά τα δύο προηγούμενα έτη.

Deflated price indices for milk, EU-28, 2010-2017
(index 2010 = 100)



Note: Eurostat estimates.
Source: Eurostat (online data code: apri_pi10_outa)

eurostat 

Γράφημα 3.3 Γαλακτοκομικές τιμές στην Ε.Ε, 2010-2017

Σύμφωνα με τους δείκτες Cnie1 τον Αύγουστο του 2018 (Παρίσι) οι τάσεις της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων ήταν:

Η τιμή του συμβατικού γερμανικού γάλακτος: 360,06€ /1000 λίτρα, ενώ η μέση τιμή σε δωδεκάμηνη βάση (Ιούλιος-Ιούνιος) ήταν 347,93€ /1000 λίτρα.

Η τιμή του γαλλικού συμβατικού γάλακτος: 310,5 €/1000 λίτρα, ενώ η μέση τιμή σε δωδεκάμηνη βάση ήταν: 325,18 € / 1,000 λίτρα

Με βάση τα πιο πρόσφατα στοιχεία από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Αγοράς Γάλακτος, η μέση τιμή παραγωγού αγελαδινού γάλακτος τον Ιούλιο του 2019 αυξήθηκε ελαφρά (+0,7%), σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα. Συγκεκριμένα ήταν 33,7 λεπτά το κιλό, έναντι 33,5 λεπτά το κιλό τον Ιούνιο. Η τιμή αυτή είναι αυξημένη κατά 2,4% σε σύγκριση με την τιμή ένα χρόνο πριν, δηλαδή τον Ιούλιο του 2018. Πολύ υψηλότερη από τη μέση τιμή είχαν όπως πάντα τον Ιούλιο, η Κύπρος (56,8 λεπτά το κιλό) και η Μάλτα (46,1 λεπτά το κιλό). Σε σχέση με τις τιμές στις χώρες αυτές ένα χρόνο πριν, στην Κύπρο η τιμή παρέμεινε στα ίδια επίπεδα ενώ στη Μάλτα μειώθηκε κατά 10,7%. Τις χαμηλότερες τιμές (από τη μέση τιμή) είχαν σε Λιθουανία (25,8), Λετονία (28,3), Ρουμανία (28,7) και Ουγγαρία (29,9) με μια πολύ μικρή αύξηση σε σχέση με τον Ιούλιο του 2018. Στην Ελλάδα, η τιμή παραγωγού τον Ιούλιο του 2019 ήταν 33,7 λεπτά το κιλό, καταγράφοντας μείωση της τάξης του 3,6%, σε σύγκριση με τον ίδιο μήνα του 2018. Για τα γαλακτοκομικά προϊόντα οι μέσες τιμές στην Ευρωπαϊκή Ένωση τον Αύγουστο του 2019 και η μεταβολή τους σε σχέση με τον ίδιο μήνα του 2018 ήταν ως εξής:

Βούτυρο 3,6 ευρώ/κιλό, μείωση 35%

Σκόνη αποβουτυρωμένου γάλακτος 2,1 ευρώ/κιλό, αύξηση 34%

Σκόνη πλήρους γάλακτος 2,9 ευρώ/κιλό, αύξηση 1%

Τυρί Τσένταρ 3 ευρώ/κιλό, μείωση 10%

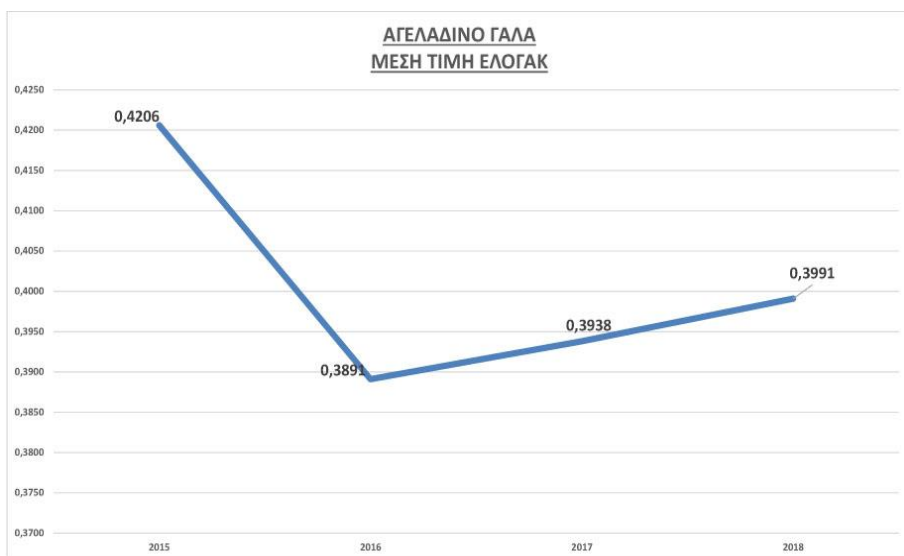
Τυρί Γκούντα 3 ευρώ/κιλό, μείωση 1%

Τυρί Έμενταλ 4,6 ευρώ/κιλό, αύξηση 2%.

Στην χώρα μας οι αγελαδοτρόφοι που έχουν οργανωθεί σε συνεταιρισμούς, παράγοντας μαζικά γάλα και διαθέτοντάς το, μόνοι τους στην αγορά ή δίνοντας το σε εταιρείες εξασφαλίζουν αυτή την περίοδο μια τιμή έως 47 λεπτά το κιλό ,αρκετά πάνω από το μέσο όρο που ισχύει για την Ελλάδα που είναι 40 λεπτά το κιλό. Κατά τα άλλα, οι υπόλοιπες, μεμονωμένες μονάδες αντιμετωπίζουν τα γνωστά θέματα με το υψηλό κόστος παραγωγής και τις χαμηλές τιμές διάθεσης του γάλακτος. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους πίνακες του Παρατηρητήριου Τιμών της ΕΕ, η μέση τιμή τον Σεπτέμβριο ήταν 39,83 λεπτά το κιλό, ενώ τον Αύγουστο ήταν 39,59 λεπτά το κιλό.

Τιμές και ποσότητες αγελαδινού γάλακτος σε Ελλάδα και ΕΕ, σε οριακά επίπεδα η αγελαδοτροφία της χώρας μας. Στα 40 λεπτά το κιλό διαμορφώθηκε η μέση τιμή πώλησης παραγωγού αγελαδινού γάλακτος την περσινή χρονιά (περίοδος Ιανουάριος - Δεκέμβριος 2018), σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποίησε ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος (ΕΛΟΓΑΚ). Τον Φεβρουάριο του 2019 διαμορφώθηκε στα 39,03 λεπτά το κιλό, ενώ η αντίστοιχη που δίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.) είναι 38,88 λεπτά το κιλό. Πρέπει να επισημάνουμε ότι στα ίδια επίπεδα τιμών βρίσκονται και οι μεγάλες παραγωγικές χώρες της ΕΕ (Γερμανία, Φιλανδία κ.α.), αν και το κόστος παραγωγής εκεί είναι πολύ χαμηλότερο (ζωοτροφές κ.α.). Η τιμή αυτή είναι σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με την τιμή του 2014. Αν συνεχιστεί η πτώση τιμών θα είναι ασύμφορη η αγελαδοτροφία στη χώρα μας.

Αν κοιτάξουμε τις αντίστοιχες τιμές παραγωγού προ πενταετίας (2014), κυμαίνονταν στα 45,13 λεπτά/κιλό κατά ΕΛΟΓΑΚ και 42,77 λεπτά/κιλό κατά ΕΕ. Ακόμη όμως εξακολουθεί η Ελλάδα να κατέχει την τρίτη υψηλότερη τιμή παραγωγού αγελαδινού γάλακτος μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρώτες χώρες κατατάσσονται η Κύπρος (58,16 λεπτά/κιλό, 2019 κατά Ε.Ε.) και η Μάλτα (46,95 λεπτά/κιλό, 2019 κατά Ε.Ε.).



Πηγή: ΕΛΟΓΑΚ, 2019.

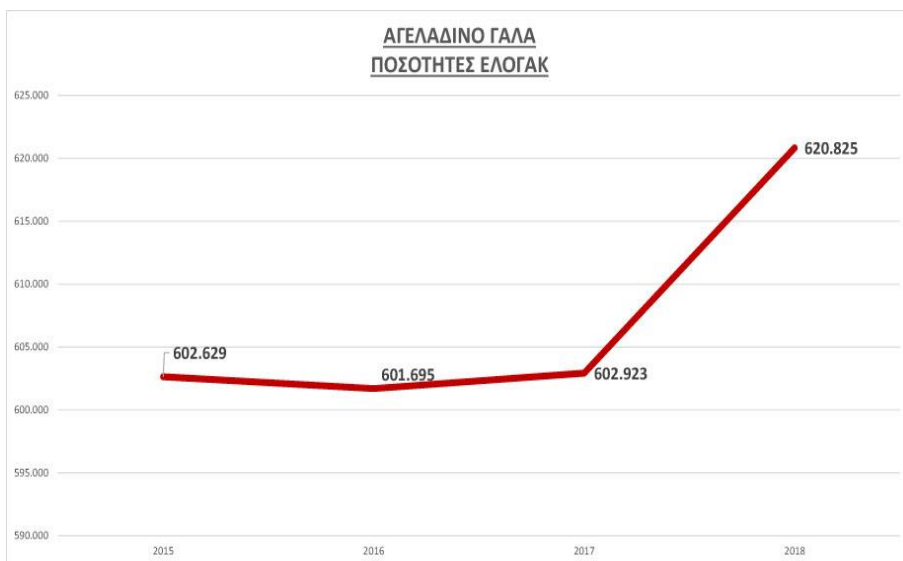
Γράφημα 3.4 Μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος (ΕΛΟΓΑΚ)

Οι τιμές στην ΕΕ

Όπως παρουσιάζουν τα στοιχεία της Ε.Ε., παρόμοια τιμή παραγωγού με την Ελλάδα για το 2019 (Φεβρουάριο), έχουν και χώρες με μεγάλη παραγωγή όπως η Φινλανδία (37,96 λεπτά/κιλό), η Ολλανδία (35,60 λεπτά/κιλό), η Γαλλία (35,91 λεπτά/κιλό), η Γερμανία (35,22 λεπτά/κιλό), η Αυστρία (38,02 λεπτά/κιλό) και η Σουηδία (35,17 λεπτά/κιλό). Το 2014, όμως από τις παραπάνω χώρες μόνο η Ολλανδία (43 λεπτά/κιλό), η Αυστρία (42,27 λεπτά/κιλό) και η Φινλανδία (45,51 λεπτά/κιλό) πλησίαζαν σε επίπεδο τιμών παραγωγού την Ελλάδα, η οποία ερχόταν τέταρτη μετά τη Φινλανδία στο ύψος τιμής. Ακολουθούσαν η Δανία (43,50 λεπτά/κιλό) και η Ιταλία (41,24). Φέτος, ενώ η μέση τιμή της Δανίας έχει πέσει σημαντικά (34,17), η Ιταλία μετά από μια περίοδο κάμψης ανέβηκε πάλι στα ύψη με μέση τιμή 39,60 λεπτά/κιλό, ξεπερνώντας την αντίστοιχη μέση τιμή της Ελλάδας (38,80) για τη φετινή χρονιά.

Ποσότητες παραγωγής σε Ελλάδα και ΕΕ

Κατά αντιστοιχία, η μέση παραγωγή αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα έφτασε πέρσι τους 620 χιλ. τόνους (συγκεκριμένα 620.829 τόνοι κατά ΕΛΟΓΑΚ). Οι υπόλοιπες χώρες έχουν παραγωγή που κυμαίνεται από τους 2,4 εκατ. τόνους (Φινλανδία) έως τους 32,5 εκατ. τόνους (Γερμανία). Η παραγωγή της Ελλάδας υπολογίζεται ότι αποτελεί μόλις το 0,4% της συνολικής παραγωγής γάλακτος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Πηγή: ΕΛΟΓΑΚ, 2019

Γράφημα 3.5 Ποσότητες αγελαδινού γάλακτος (ΕΛΟΓΑΚ)

Υψηλό κόστος στη χώρα μας

Είναι γνωστό ότι στη χώρα μας είναι πολύ υψηλό το κόστος παραγωγής του γάλακτος, (36-38 λεπτά/κιλό), ένα μεγάλο μέρος του οποίου οφείλεται στις ζωοτροφές. Καθώς δεν διατίθενται από το μέσο Έλληνα παραγωγό μεγάλες εκτάσεις βοσκής αντίστοιχες των ευρωπαϊκών, δαπανώνται μεγάλες ποσότητες ζωοτροφής κι ως εκ τούτου αυξάνεται το κόστος παραγωγής.

Η επιπλέον επιβάρυνση από την αύξηση του ΦΠΑ, και του κόστους ενέργειας ανεβάζουν το κόστος πολύ κοντά στο επίπεδο μέσης τιμής παραγωγού, μειώνοντας το κέρδος.

Μέχρι πέρσι, που η τιμή ήταν στα 40 λεπτά/κιλό, οι ελληνικές αγελαδοτροφικές μονάδες ήταν σε καλύτερη μοίρα. Μια περαιτέρω μείωση της τιμής θα καθιστούσε τη γαλακτοπαραγωγή «ασύμφορη». Δεν είναι τυχαίο εξάλλου που ο αριθμός των γαλακτοπαραγωγών καταγράφει φθίνουσα πορεία φτάνοντας φέτος τους 2.700 συνολικά.

3.3.5 Προϊόντα γάλακτος

Το μεγαλύτερο μέρος, περίπου τα δύο τρίτα, του γάλακτος που παραδίδεται στις γαλακτοβιομηχανίες χρησιμοποιούνται για την παραγωγή διαφόρων τύπων βουτύρου και τυριών. Το 2017 υποβλήθηκαν σε επεξεργασία 156,9 εκατομμύρια τόνοι (98,9%) του πλήρους γάλακτος που διατίθεται στις γαλακτοβιομηχανίες της ΕΕ. Αυτό ήταν 3,5 εκατομμύρια τόνοι περισσότερο από ό, τι το 2016. Η παραγωγή 2,4 εκατομμυρίων τόνων βουτύρου και τα λεγόμενα «κίτρινα προϊόντα» το 2017 απαιτούσε 46,0 εκατομμύρια τόνους πλήρους γάλακτος (βλέπε πίνακα 4.1). Η παραγωγή βουτύρου και κίτρινων προϊόντων παρήγαγε επίσης 42,9 εκατομμύρια τόνους αποβουτυρωμένου γάλακτος. Μαζί με τα 16,4 εκατομμύρια τόνους που παράγονται μέσω της παρασκευής κρέμας γάλακτος, αυτό το αποβουτυρωμένο γάλα χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων.

Πίνακας 3.1 Αξιοποίηση του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων που ελήφθησαν, ΕΕ-28, 2017 (σε εκατ. τόνους)

Utilisation of milk and dairy products obtained, EU-28, 2017
(million tonnes)

	Utilisation of milk		Product obtained
	Skimmed milk	Whole milk	
Total	2.0	156.9	-
Sub-total of processes generating skimmed milk	-59.3	65.6	-
Butter and yellow products	-42.9	46.0	2.4
Cream	-16.4	19.6	2.8
Sub-total of processes consuming skimmed milk	61.3	91.3	
Drinking milk	12.8	17.5	30.7
Powder products	21.3	4.7	3.1
Concentrated milk	1.0	1.6	1.1
Acidified milk	1.7	6.6	8.2
Buttermilk	0.4	0.0	0.5
Cheese	17.4	58.1	10.2
Milk based drinks	0.9	0.6	1.7
Caseins	5.7	0.0	0.2
Other fresh products	0.2	2.1	2.3

Source: Eurostat (online data codes: apro_mk_pobta and apro_mk_farm)

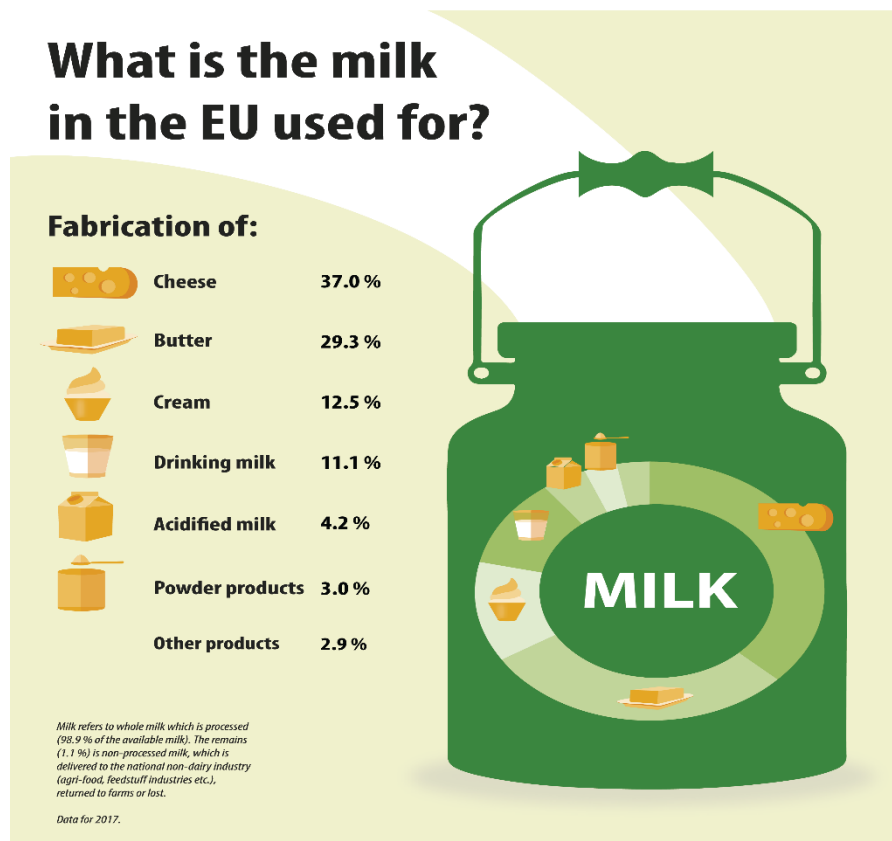


Πηγή: Eurostat ([apro_mk_pobta](#)) και ([apro_mk_farm](#))

Σύμφωνα με την Eurostat το 2017 χρησιμοποιήθηκαν 17,4 εκατομμύρια τόνοι αποβουτυρωμένου γάλακτος μαζί με 58,1 εκατομμύρια τόνους πλήρους γάλακτος για την παραγωγή 10,2 εκατομμυρίων τόνων τυριού το 2017. Η ΕΕ παρήγαγε 30,7 εκατομμύρια τόνους γάλακτος κατανάλωσης, 12,8 εκατομμύρια τόνους

από το αποβουτυρωμένο γάλα και 17,5 εκατομμύρια τόνους πλήρους γάλακτος. Το γάλα κατανάλωσης αντιπροσώπευε περίπου το ένα δέκατο (11,1%) του συνόλου του γάλακτος που επεξεργάζονται στις μονάδες επεξεργασίας. Ακόμη 21,3 εκατομμύρια τόνοι αποβουτυρωμένου γάλακτος και 4,7 εκατομμύρια τόνοι πλήρους γάλακτος μεταποιήθηκαν σε 3,1 εκατομμύρια τόνους προϊόντων σε σκόνη γάλακτος.

Πίνακας 3.2 Infographic: Γαλακτοκομικά προϊόντα, ΕΕ-28, 2017



ec.europa.eu/eurostat

Πηγή: Eurostat ([apro mk pobta](#))

Το Ηνωμένο Βασίλειο παρήγαγε λίγο περισσότερο από το ένα πέμπτο (22,5% ή 6,9 εκατομμύρια τόνους) του γάλακτος κατανάλωσης της ΕΕ το 2017. Μεταξύ των κρατών μελών, η Γερμανία παρήγαγε τα περισσότερα τυριά (2,2 εκατομμύρια τόνοι, 21,8% του συνόλου της ΕΕ) ακολουθούμενη από τη Γαλλία (προσωρινά 1,9 εκατομμύρια τόνοι, 18,8% του συνόλου της ΕΕ) και με την Ιταλία να παράγει λίγο λιγότερο (1,3 εκατομμύρια τόνοι, 12,4% του συνόλου της ΕΕ).

Αυξημένοι τζίροι λόγω ανάκαμψης των τιμών

Η ανάκαμψη των τιμών του γάλακτος μέσα στο 2017 είχε ως αποτέλεσμα ο συνολικός τζίρος των 20 μεγαλύτερων βιομηχανιών του κλάδου να αυξηθεί κατά 7,2% σε δολάρια, όταν έναν χρόνο πριν είχε καταγράψει μείωση 1,6% σε ετήσια βάση και 14,4% σε σύγκριση με το 2014. Πάντως, η Rabobank εμφανίζεται αισιόδοξη για το μέλλον, προβλέποντας ότι μέσα στις επόμενες δεκαετίες, η παγκόσμια αγορά

γαλακτοκομικών θα αναπτυχθεί κατά τουλάχιστον 30%, τόσο σε όγκο όσο και σε αξία, εξαιτίας της αύξησης του πληθυσμού και των εισοδημάτων αλλά και της αστικοποίησης πολλών περιοχών του πλανήτη.

Πάντως, λόγω και της πρόσβασης σε σχετικά φθηνό κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκαν αρκετές εξαγορές στην αγορά γαλακτοκομικών κατά το 2017. Ο συνολικός αριθμός τους (127), μάλιστα, ήταν αρκετά υψηλότερος του 2016 (81). Είναι άξιο προσοχής ότι μέχρι τον Αύγουστο του 2018, σύμφωνα με τη Rabobank, έχουν πραγματοποιηθεί στην αγορά γαλακτοκομικών συνολικά 62 εξαγορές, σχεδόν οι μισές από αυτές στην Ευρώπη.

Σημαντικό ρόλο στον έλεγχο της συγκέντρωσης του κλάδου παίζουν οι συνεταιρισμοί, οι οποίοι έχουν κυρίαρχο ρόλο στον κλάδο, πραγματοποιώντας τζίρο για το 2017 (οι τέσσερις ισχυρότεροι) της τάξης των 54 δις δολαρίων (yraithros.gr, Τσατσάκης Γιάννης, 2018).

Πίνακας 3.3 Οι 10 μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες στον κόσμο

2018	Θέση που κατείχε το 2017	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	ΕΔΡΑ	Κύκλος εργασιών (2017) σε δις ευρώ
1	1	NESTLE	ΕΛΒΕΤΙΑ	21,4
2	3	Lactalis	Γαλλία	17,7
3	2	Danone	Γαλλία	15,5
4	4	Dairy Farmers of America	Η.Π.Α.	13
5	6	Fonterra	Νέα Ζηλανδία	12,1
6	5	FrieslandCampina	Ολλανδία	12
7	7	Arla foods	Δανία/Σουηδία	10,3
8	9	Saputo	Καναδάς	9,6
9	8	Yili	Κίνα	8,8
10	10	Mengniu	Κίνα	7,8

Πηγή: Rabobank, 2019

3.4 Ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα

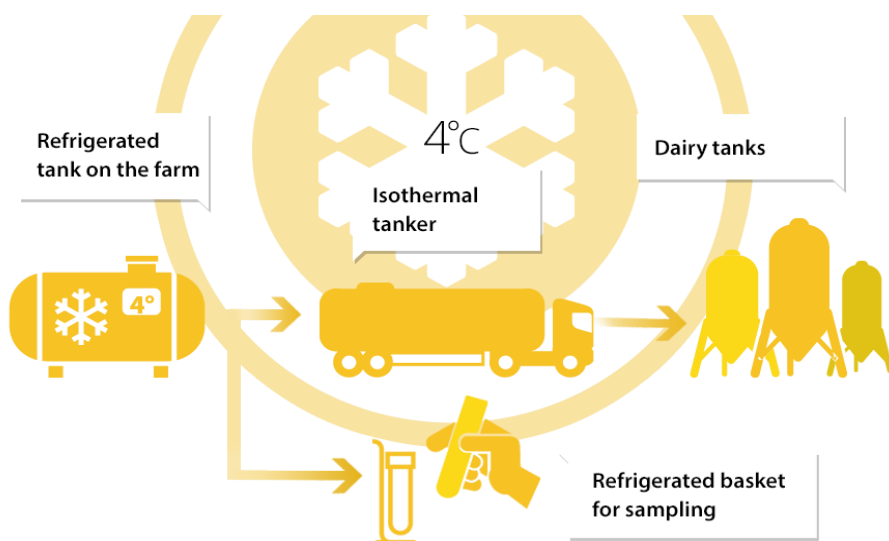
3.4.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι από τους σημαντικότερους και πλέον δυναμικούς κλάδους στη βιομηχανία τροφίμων. Βρίσκεται στη δεύτερη θέση του κλάδου των τροφίμων, μετά το κρέας και τα αλλαντικά. Το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα καλύπτουν ένα σημαντικό ποσοστό των διατροφικών αναγκών των πολιτών της χώρας μας.

Ο κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφενός λόγω της θέσης που κατέχει στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και των σημαντικών οικονομικών μεγεθών που αντιπροσωπεύει και αφετέρου λόγω των εξελίξεων που παρατηρούνται στην εσωτερική του διάρθρωση. Τα τελευταία χρόνια, κατά την διάρκεια της

οικονομικής κρίσης, παρατηρείται έντονη κινητικότητα στην ελληνική γαλακτοβιομηχανία. Στον κλάδο των γαλακτοκομικών, δραστηριοποιούνται μερικές από τις σημαντικότερες και μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας συνδέοντας την πρωτογενή παραγωγή με τη βιομηχανία.

Στη χώρα μας, παρά το ότι έχουν δημιουργηθεί μεγάλης δυναμικότητας μονάδες, με σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά προβλήματα ποιότητας και ανταγωνιστικότητας των προϊόντων, χωρίς να παραγνωρίζονται τα ζητήματα της βελτίωσης της ποιότητας της πρώτης ύλης. Είναι γνωστό ότι στη χώρα μας είναι πολύ υψηλό το κόστος παραγωγής του γάλακτος, (36-38 λεπτά/κιλό), ένα μεγάλο μέρος του οποίου οφείλεται στις ζωοτροφές. Καθώς δεν διατίθενται από το μέσο έλληνα παραγωγό μεγάλες εκτάσεις βοσκής αντίστοιχες των ευρωπαϊκών, δαπανώνται μεγάλες ποσότητες ζωοτροφής κι ως εκ τούτου αυξάνεται το κόστος παραγωγής. Η επιπλέον επιβάρυνση από την αύξηση του ΦΠΑ, και του κόστους ενέργειας ανεβάζουν το κόστος πολύ κοντά στο επίπεδο μέσης τιμής παραγωγού, μειώνοντας το κέρδος. Παρά ταύτα παρατηρείται έντονη κινητικότητα στον χώρο με σημαντικές επενδύσεις στις βιομηχανικές μονάδες και η τοποθέτηση νέων προϊόντων, η οποία δημιουργεί νέες προοπτικές. Ελπίζουν σε διεύρυνση της ζήτησης βελτιώνοντας παράγοντες όπως η συσκευασία, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, η διαφήμιση και τα δίκτυα διανομής. Επίσης σημαντικές επενδύσεις γίνονται σε μικρές παραγωγικές μονάδες παραγωγής τυριών και γιαουρτιού, πολλές από τις οποίες είναι μικρές παραδοσιακές μονάδες.



Πηγή: Filiere-laitiere.fr

Σχήμα 3.5 Τομέας (ζώνη) γάλακτος

3.4.2 Η παραγωγή στην Ελλάδα

Ποσότητες και τιμές παραγωγής στην Ελλάδα

Η μέση παραγωγή αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα έφτασε το 2018 τους 620 χιλ. τόνους (συγκεκριμένα 620.829 τόνοι κατά ΕΛΟΓΑΚ). Στα 40 λεπτά το κιλό διαμορφώθηκε η μέση τιμή πώλησης παραγωγού αγελαδινού γάλακτος την περίοδο Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2018, σύμφωνα με τα στοιχεία που

δημοσιοποίησε ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος (ΕΛΟΓΑΚ,ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ). Τον Φεβρουάριο του 2019 διαμορφώθηκε στα 39,03 λεπτά το κιλό, ενώ η αντίστοιχη που δίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.) είναι 38,88 λεπτά το κιλό. Πρέπει να επισημάνουμε ότι στα ίδια επίπεδα τιμών βρίσκονται και οι μεγάλες παραγωγικές χώρες της ΕΕ (Γερμανία, Φινλανδία κ.α.), αν και το κόστος παραγωγής εκεί είναι πολύ χαμηλότερο (ζωοτροφές κ.α.). Όπως παρουσιάζουν τα στοιχεία της Ε.Ε., παρόμοια τιμή παραγωγού με την Ελλάδα για το 2019 (Φεβρουάριο), έχουν και χώρες υπερπαραγωγοί όπως η Φινλανδία (37,96 λεπτά/κιλό), Ολλανδία (35,60 λεπτά/κιλό), Γαλλία (35,91 λεπτά/κιλό), Γερμανία (35,22 λεπτά/κιλό), Αυστρία (38,02 λεπτά/κιλό) και Σουηδία (35,17 λεπτά/κιλό). Το 2014, όμως από τις παραπάνω χώρες μόνο η Ολλανδία (43 λεπτά/κιλό), η Αυστρία (42,27 λεπτά/κιλό) και η Φινλανδία (45,51 λεπτά/κιλό) πλησίαζαν σε επίπεδο τιμών παραγωγού την Ελλάδα, η οποία ερχόταν τέταρτη μετά τη Φινλανδία στο ύψος τιμής. Ακολουθούσαν η Δανία (43,50 λεπτά/κιλό) και η Ιταλία (41,24). Φέτος, ενώ η μέση τιμή της Δανίας έχει πέσει σημαντικά (34,17), η Ιταλία μετά από μια περίοδο κάμψης ανέβηκε πάλι στα ύψη με μέση τιμή 39,60 λεπτά/κιλό, ξεπερνώντας την αντίστοιχη μέση τιμή της Ελλάδας (38,80) για τη φετινή χρονιά. Η τιμή αυτή είναι σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με την τιμή του 2014, όταν «αυξήθηκε» η διάρκεια ζωής στο γάλα. Αν συνεχιστεί η πτώση τιμών θα είναι ασύμφορη η αγελαδοτροφία στη χώρα μας. Αν κοιτάξουμε τις αντίστοιχες τιμές παραγωγού προ πενταετίας (2014), κυμαίνονταν στα 45,13 λεπτά/κιλό κατά ΕΛΟΓΑΚ και 42,77 λεπτά/κιλό κατά ΕΕ.

Εντούτοις εξακολουθεί η χώρα να κατέχει την τρίτη υψηλότερη τιμή παραγωγού αγελαδινού γάλακτος μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρώτες χώρες έρχονται η Κύπρος (58,16 λεπτά/κιλό για Φεβρουάριο 2019 κατά Ε.Ε.) και η Μάλτα (46,95 λεπτά/κιλό ίδια περίοδο κατά Ε.Ε.), οι οποίες παραμένουν σταθερά στην κορυφή εδώ και πολλά χρόνια. Ο πρωτογενής τομέας της παραγωγής γάλακτος στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από συνεχή υποχώρηση του αριθμού των δραστηριοποιούμενων μονάδων και επομένως του όγκου παραγωγής, καθώς οι κτηνοτρόφοι αντιμετωπίζουν αυξανόμενο κόστος ζωοτροφών που δεν τους επιτρέπει να προμηθευτούν τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών. Παράλληλα, η σημαντική καθυστέρηση των πληρωμών προκαλεί αρκετά χαμηλά επίπεδα ρευστότητας. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου που ο αριθμός των γαλακτοπαραγωγών καταγράφει φθίνουσα πορεία φτάνοντας φέτος (2019) τους 2.700 συνολικά.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΛΓΟ-Δήμητρα, το γαλακτοκομικό έτος 2015-2016 βρίσκονταν σε λειτουργία 3.215 αγελαδοτροφικές μονάδες, αριθμός μειωμένος κατά 4,2% σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο, ενώ στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας ξεπερνούσε τις 12.000. Τα τελευταία 10 χρόνια η σωρευτική μείωση του αριθμού των κτηνοτρόφων διαμορφώθηκε σε 53%, καθώς η λειτουργία των μονάδων τους δεν είναι εφικτή λόγω των υψηλών εισαγωγών φθηνού γάλακτος και των χαμηλών τιμών.

Σε 1.920.915 τόνους ανήλθε το 2017 η συνολική παραγωγή γάλακτος σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ. Η ποσότητα αυτή αποτελείται από 662.436 τόνους αγελαδινό γάλα, 2.891 τόνους βουβαλίσιο, 851.685 τόνους από προβατίνες και 404.140 τόνους από αίγες. Στην κεντρική Μακεδονία το σύνολο της

παραγωγής γάλακτος ήταν 519.017 τόνοι εκ των οποίων 319.000 τόνους αγελαδινό, 2.840 τόνους βουβαλίσιο 125.264 τόνους από προβατίνες και 71.869 τόνους από αίγες. Στην περιφέρεια της Θεσσαλίας στο σύνολο της παραγωγής γάλακτος παρήχθησαν 312.905 τόνοι εκ των οποίων 105.890 τόνοι αγελαδινό. Από τα στοιχεία της τελευταίας δεκαετίας φαίνεται ότι η παραγωγή γάλακτος είναι περίπου σταθερή σε 1.800.000 τόνους έως 1.956.015 τόνους και αυτό είναι ως αποτέλεσμα της επί χρόνια ύπαρξης των ποσοτώσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κτηνοτροφική παραγωγή στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) τα αποτελέσματα των Ερευνών Ζωικού Κεφαλαίου για τα Βοοειδή, για τα έτη 2017 και 2018 έχουν ως εξής:.

Ο αριθμός των βοοειδών μειώθηκε κατά 2,5% το 2018 σε σχέση με το 2017. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των βοοειδών ανήλθε σε 541.845 ζώα το 2018 έναντι 555.672 ζώων το 2017. Αντίστοιχα, μείωση παρατηρείται στον αριθμό των εκμεταλλεύσεων που εκτρέφουν βοοειδή κατά 8,8% το 2018 σε σχέση με το 2017. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των εκμεταλλεύσεων που εκτρέφουν βοοειδή ανήλθε σε 13.844 εκμεταλλεύσεις το 2018 έναντι 15.183 εκμεταλλεύσεων το 2017 .

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα των ερευνών ζωικού κεφαλαίου, ο αριθμός των βοοειδών ανά εκμετάλλευση αυξήθηκε κατά 6,9% το 2018 σε σχέση με το 2017. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των βοοειδών ανά εκμετάλλευση ήταν 39,1 το 2018 έναντι 36,6 το 2017.

Οι βοοτροφικές επιχειρήσεις με βάση την παραγωγική τους κατεύθυνση διακρίνονται σε:

- Μονάδες εκτροφής αγελάδων γαλακτοπαραγωγής και
- Μονάδες εκτροφής αγελάδων κρεατοπαραγωγής

Πίνακας 3.4 Εκμεταλλεύσεις με βοοειδή κατά τάξεις μεγέθους & περιφέρεια, 2018

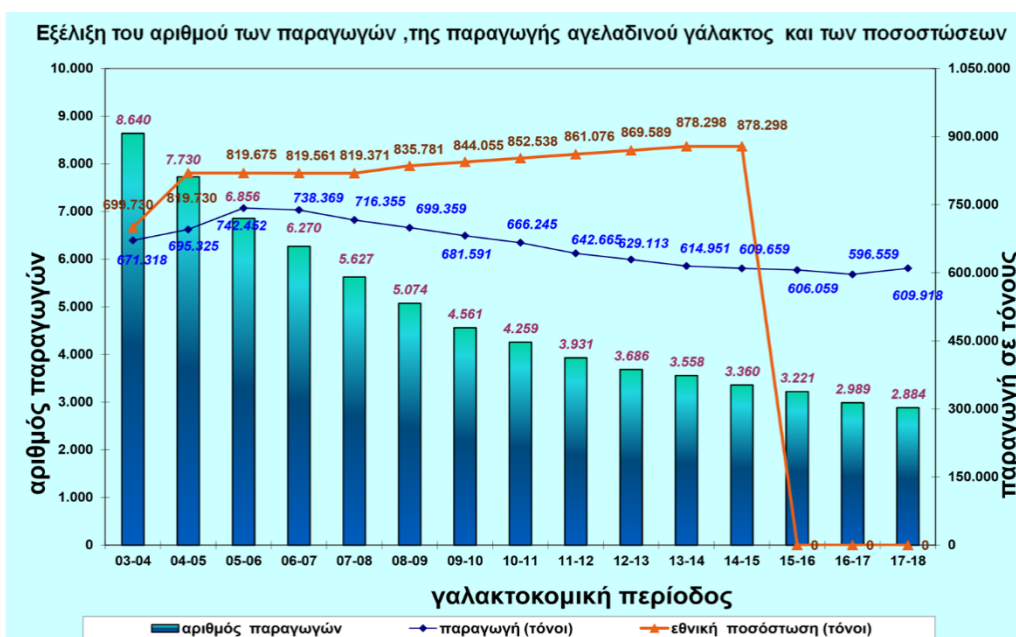
Περιφέρειες	Σύνολο	1-2	3-5	6-9	10-19	20-29	30-49	50 + άνω
Σύνολο	13.844	2.348	1.890	1.393	2.043	1.294	1.483	3.393
Ανατολική								
Μακεδονία & Θράκη	2.948	497	562	378	462	291	290	468
Κεντρική Μακεδονία	2.497	180	220	192	402	275	358	870
Δυτική Μακεδονία	1.105	108	134	136	237	149	124	217
Θεσσαλία	1.397	171	97	45	107	99	151	727
Ήπειρος	989	124	74	40	93	103	137	418
Ιόνια Νησιά	300	125	54	39	37	12	16	17
Δυτική Ελλάδα	1.379	278	137	99	185	127	185	368
Στερεά Ελλάδα	592	130	56	45	68	55	80	158
Πελοπόννησος	757	236	144	94	118	51	46	68
Αττική	46	X	8	X	4	4	X	7
Βόρειο Αιγαίο	570	162	96	88	120	49	39	16
Νότιο Αιγαίο	1.118	252	279	225	187	72	51	52
Κρήτη	146	X	29	X	23	7	X	7

Ο κλάδος της αγελαδοτροφίας για την παραγωγή γάλακτος έχει ως χαρακτηριστικό την αύξηση του μεγέθους των μονάδων και την αντίστοιχη μείωση του αριθμού των παραγωγών. Οι παραγωγοί αυτοί έχουν

πραγματοποιήσει σοβαρές επενδύσεις στις εκμεταλλεύσεις τους, δεν έχουν ως προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα τους τις επιδοτήσεις και εντάσσουν στις μονάδες τους και τα διάδοχα μέλη των οικογενειών τους δημιουργώντας έτσι μέσα από οικογενειακή παράδοση την κτηνοτροφική παράδοση.

Κυρίως είναι συγκεντρωμένοι στη Μακεδονία, τη Θράκη και τη Θεσσαλία ενώ οι υπόλοιπες είναι κατανομημένες στην Ήπειρο, τη Στερεά Ελλάδα, την Πελοπόννησο και τα νησιά

Η ποσότητα αγελαδινού γάλακτος που παραδόθηκε στις εταιρείες του κλάδου την τελευταία περίοδο υποχώρησε περαιτέρω κατά 0,7%, στους 605.590 τόνους, όγκος χαμηλότερος του προ δεκαετίας επιπέδου κατά 18,4%. Η μείωση αυτή είναι αρκετά πιο περιορισμένη συγκριτικά με την υποχώρηση του αριθμού των παραγωγών. Υπενθυμίζεται ότι η εθνική ποσόστωση για την Ελλάδα καταργήθηκε την περίοδο 2014-2015, όταν και είχε διαμορφωθεί σε 878.298 τόνους. Η εγχώρια παραγωγή δεν επαρκεί για την κάλυψη της συνολικής κατανάλωσης αγελαδινού γάλακτος (σε διάφορες μορφές).



Πηγή : ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ "ΔΗΜΗΤΡΑ"

Πηγή: ΕΛΓΟ – ΔΗΜΗΤΡΑ, 2019

Γράφημα 3.6 Εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώσεων

Στην Ελλάδα οι αγελαδοτρόφοι-γαλακτοπαραγωγοί μειώθηκαν πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Από 24.309 παραγωγοί το 1995, απομένουν μόλις 2.884 το 2018. Βέβαια, η παραγωγή αγελαδινού γάλακτος όλα αυτά τα χρόνια παρέμεινε περίπου στα ίδια επίπεδα, μεταξύ 600 και 750 χιλιάδες τόνους κατ' έτος. Στην πραγματικότητα, αυτό που συνέβη τα τελευταία 20 με 30 χρόνια είναι ότι μειώθηκαν δραστικά οι μικροπαραγωγοί δυναμικότητας μικρότερης των 20 αγελάδων, ενώ αυξήθηκαν οι μεγάλες μονάδες δυναμικότητας 100-200 αγελάδων. Η παραπάνω εξέλιξη του αριθμού αγελαδοτρόφων δείχνει σωστή οικονομοτεχνικά. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν με μικρότερο κόστος ανά μονάδα προϊόντος, που είναι και το ζητούμενο. Εντούτοις, η πορεία προς τη δημιουργία εκτροφών μεγάλης δυναμικότητας οδήγησε εκτός κλάδου το μεγαλύτερο αριθμό παραγωγών και συνέβαλε στην αποψίλωση της

ελληνικής επαρχίας από ανθρώπινο δυναμικό. Παρατηρείται αντίστροφη σχέση μεταξύ του αριθμού των παραγωγών και της ποσότητας που παραδίδουν.

Αναλυτικά, το 81% της παραγωγής το 2015 προήλθε από μονάδες που παρέδωσαν πάνω από 200 τόνους γάλακτος. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό προήλθε μόνο από το 24,5% του αριθμού των παραγωγών. Αντιθέτως, η πλειοψηφία των κτηνοτρόφων παρέδωσαν μικρές ποσότητες (π.χ. το 19% αυτών είχε όγκο παραγωγής χαμηλότερο των 10 τόνων, το 32% από 10 έως 50 τόνους κ.λπ.). Σε μια προσεκτικότερη αγροτική πολιτική θα έπρεπε να ενισχυθούν οι μικροπαραγωγοί προς μια ήπια αύξηση της παραγωγής τους, ώστε αφενός να είναι βιώσιμοι και αφετέρου να παραμένουν οικογενειακή επιχείρηση.



Γράφημα 3.7 Ποσότητα αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα (2018)



Πηγή:Ελληνικός γεωργικός οργανισμός «Δήμητρα».

Γράφημα 3.8 Εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώσεων

Τη δεκαετία του '80 η Ευρωπαϊκή Ένωση επέβαλε την ποσόστωση στο αγελαδινό γάλα. Η εθνική ποσόστωση για την Ελλάδα καταργήθηκε την περίοδο 2014-2015, όταν και είχε διαμορφωθεί σε 878.298 τόνους. Έκτοτε, ο αγελαδοτροφικός μας τομέας μοιραία δρομολογήθηκε να περιοριστεί, ώστε κυρίως να καλύπτει την παρασκευή γιαουρτιού και τις εγχώριες ανάγκες για φρέσκο γάλα. Δύο πρόσφατες παρεμβάσεις της πολιτείας διατάραξαν ακόμα και αυτό το αυστηρό πλαίσιο: η νομοθετική κατοχύρωση του γάλακτος υψηλής παστερίωσης το 2014 και η τροποποίηση του κώδικα τροφίμων και ποτών για το γιαούρτι το 2016. Οι δύο παραπάνω παρεμβάσεις επέτρεψαν στα εισαγόμενα γάλατα και προϊόντα γάλακτος να αποσπάσουν τμήμα της εγχώριας αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος και να χρησιμοποιηθούν για παρασκευή ελληνικού γιαουρτιού. Η κατάσταση επιδεινώθηκε με τη μείωση της αγοράς φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος, καθώς η οικονομική κρίση έστρεψε τους καταναλωτές προς το φθηνότερο, εισαγόμενο γάλα μακράς διάρκειας (UHT).

Παράλληλα, οι γαλακτοβιομηχανίες, έχοντας πρόσβαση στο οικονομικότερο εισαγόμενο γάλα, αντιμετωπίζουν τους εγχώριους παραγωγούς ως εμπόδιο στο κέρδος τους και πιέζουν για περαιτέρω μείωσή τους. Η απευθείας διάθεση φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος από συνεταιρισμούς αγελαδοτρόφων είναι μια κίνηση απεξάρτησης των παραγωγών από τις γαλακτοβιομηχανίες. Προσφέρει ποιοτικό προϊόν στον καταναλωτή και διασφαλίζει αξιοπρεπή ανταμοιβή στον παραγωγό. Η πολιτεία πρέπει να ενισχύσει αυτή την τάση. Επιπλέον, η πολιτεία μπορεί να προστατεύσει τον Έλληνα αγελαδοτρόφο με εφαρμογή αυστηρών μέτρων ιχνηλάτησης του ελληνικού γάλακτος στα διάφορα εμπορικά προϊόντα.

Πίνακας 3.5 Μηνιαία κατανομή σε ποσότητα παραγωγής γάλακτος και τιμές (2017,2018)

	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	
ΜΗΝΑΣ	2017	2018
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	49.565	52.513
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	47.106	49.579
ΜΑΡΤΙΟΣ	54.224	56.064
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	53.391	54.634
ΜΑΙΟΣ	54.775	54.762
ΙΟΥΝΙΟΣ	50.604	51.152
ΙΟΥΛΙΟΣ	50.394	51.963
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	50.009	51.009
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	47.897	48.824
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	48.455	50.336
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	46.543	48.870
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	49.960	51.119
ΣΥΝΟΛΟ	602.923	620.827
	ΤΙΜΗ ΣΕ €	
ΜΗΝΑΣ	2017	2018
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0,3908	0,4079
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	0,3906	0,4026
ΜΑΡΤΙΟΣ	0,3897	0,4013
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	0,3857	0,3978
ΜΑΙΟΣ	0,3863	0,3951
ΙΟΥΝΙΟΣ	0,3859	0,3969
ΙΟΥΛΙΟΣ	0,3881	0,3978
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	0,3928	0,3991
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	0,3990	0,4002
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	0,4026	0,3987
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	0,4075	0,3965
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	0,4090	0,3948
ΣΥΝΟΛΟ	0,3938	0,3991

Η στήριξη της ελληνικής πρωτογενούς παραγωγής αποτελεί εθνική ανάγκη, δεν είναι πάντα το ζητούμενο η φθηνότερη παραγωγή. Το 2015 δημιουργήθηκε στην Κίνα μια εκτροφή με 100.000 αρμεγόμενες αγελάδες και ετήσια παραγωγή γάλακτος 800 χιλιάδες τόνους! Τέτοιες εκτροφές είναι εκτός ανταγωνισμού για οποιαδήποτε βοοτροφική ευρωπαϊκή μονάδα. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι τα ευρωπαϊκά κράτη θα εγκαταλείψουν την παραγωγή γάλακτος. Είναι ζήτημα διασφάλισης της ανεξαρτησίας τους αλλά και θέμα ασφαλείας για αποφυγή ανεξέλεγκτων μελλοντικών διατροφικών σκανδάλων(Πηγή:ΕνωσηΦυλής Χολστάν Ελλάδος,2017).

Η εγχώρια παραγωγή δεν επαρκεί για την κάλυψη της συνολικής κατανάλωσης αγελαδινού γάλακτος (σε διάφορες μορφές), η οποία εκτιμάται ότι ανέρχεται στους 1,35 εκ. τόνους. Επομένως, τα τελευταία

χρόνια καλύπτεται λιγότερο από το 50% των αναγκών. Η απόκλιση αυτή υποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής παραγωγής χρησιμοποιείται για την παραγωγή φρέσκου γάλακτος, ενώ οι αυξανόμενες εισαγωγές σε πρώτη ύλη προορίζονται για την κατηγορία υψηλής παστερίωσης και άλλα γαλακτοκομικά προϊόντα (γιαούρτι, επιδόρπια γιαουρτιού, τυριά κ.λπ.). Από τους περίπου 600.000 τόνους γάλακτος που παράγονται τα τελευταία χρόνια, οι 400.000 τόνοι διοχετεύονται στην αγορά ως φρέσκο προϊόν, οι 150.000 χρησιμοποιούνται για παραγωγή γιαουρτιού και 50.000 για τυροκομικά προϊόντα. Οι περισσότερες αγελαδοτροφικές μονάδες λειτουργούν στην Κεντρική Μακεδονία. Από την περιφέρεια αυτή, το 2015 προήλθε το 49% της συνολικής παραγωγής αγελαδινού γάλακτος (294.451 τόνοι). Ακολουθώντας, η Ανατολική Μακεδονία & Θράκη παρήγαγε το 16,5% του συνόλου, η Θεσσαλία το 15,6%, ενώ οι υπόλοιπες περιφέρειες εμφάνισαν μονοψήφια μερίδια. Αθροιστικά, από τις 3 πρώτες περιφέρειες προήλθε το 81% του συνολικού όγκου, (Infobank Hellastat, «Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Απρίλιος 2017», Αλ. Νικολαΐδης, Senior Analyst).

3.4.3 Η παραγωγή στην Ελλάδα

Η εγχώρια γαλακτοβιομηχανία απαρτίζεται σύμφωνα με την κλαδική μελέτη, σχετικά με τα γαλακτοκομικά προϊόντα, της ICAP(2018) από αξιόλογο αριθμό παραγωγικών εταιρειών. Από αυτές, μόνο λίγες είναι μεγάλου μεγέθους με εκτεταμένο δίκτυο διανομής που καλύπτει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Οι εταιρείες αυτές συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής, ενώ τα brands που παράγουν και διακινούν αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των καταναλωτικών συνηθειών του κοινού. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες έχουν παρουσία και σε αγορές του εξωτερικού, ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων απαρτίζεται από μεσαίου και μικρού μεγέθους μονάδες τοπικής εμβέλειας. Οι εταιρείες αυτές, λόγω σημαντικής υστέρησης σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κεφαλαιακή επάρκεια, έχουν περιορισμένους όγκους παραγωγής, ενώ τα δίκτυα διανομής τους είναι σαφώς λιγότερο εκτεταμένα. Παρά το μικρό τους μέγεθος, οι περιφερειακές επιχειρήσεις κατέχουν αξιόλογα μερίδια αγοράς στις περιοχές δράσης τους, δίνοντας έμφαση στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων Π.Ο.Π.

Γαλακτοκομικές επιχειρήσεις συναντά κανείς σε όλη την Ελλάδα, ωστόσο ο μεγαλύτερος όγκος βρίσκεται στη Λέσβο και τη Λάρισα με 52 και 42 αντίστοιχα σε σύνολο 721 (ΕΛΣΤΑΤ,2015). Βέβαια δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και μεγάλες εισαγωγικές εταιρίες ή αντιπροσωπείες εταιριών όπως η Friesland, η Arla, η Nestle κλπ κατέχοντας ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Γεγονός είναι σύμφωνα μελέτη της ICAP(2016) και της Hellastat (2017) προκύπτει ότι οι πωλήσεις των παραγωγικών εταιριών με την είσοδό τους στην οικονομική κρίση παρουσίαζαν αρνητικό ρυθμό ανά έτος 2,5%. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση σε γάλα παρουσίασε σε όρους όγκου την περίοδο 2011-2014 μείωση 14,4% ενώ μόνο το γάλα υψηλής παστερίωσης σημείωσε αύξηση 6,3% όπως και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Φαίνεται ότι η αγορά είναι πλήρως ανταγωνιστική, με πίεση στις τιμές, ενώ σύμφωνα με την ICAP (2018) μόνο τα τυροκομικά γνωρίζουν μικρή αύξηση (3%) τα τελευταία χρόνια. Ακόμη από το 2014 ενώ τα ίδια κεφάλαια παρουσιάζουν μείωση 4,2%, οι πωλήσεις παρουσίασαν μικρή αύξηση και τα μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 9,7% κυρίως

λόγω ελέγχου του κόστους παραγωγής και των λειτουργικών εξόδων. Τα EBITDA παρουσίασαν μεγάλη αύξηση της τάξης του 78%.

Από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 28 παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για την πενταετία 2013-2017) προκύπτει ότι το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε σωρευτική αύξηση 44,6% το 2017/2013, τα δε ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 48,5% την ίδια περίοδο.

Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος παρουσίασαν αύξηση 35,4% το 2017 σε σχέση με το 2013. Λόγω συγκράτησης του κόστους τα συνολικά μικτά κέρδη αυξήθηκαν με μεγαλύτερο ρυθμό (39,6%). Οι παραπάνω μεταβολές είχαν σαν αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό των λειτουργικών κερδών το 2017 σε σχέση με το 2013. Ανάλογη ανοδική πορεία ακολούθησαν και τα καθαρά (προ φόρων) κέρδη.

Σημειώνεται ότι η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών την εξεταζόμενη περίοδο οφείλεται εν μέρει και στις ανακατατάξεις που σημειώθηκαν στον κλάδο (απορροφήσεις επιχειρήσεων) τα προηγούμενα χρόνια.

Αντίστοιχα, από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 5 επιχειρήσεων εισαγωγής τυροκομικών (με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για την πενταετία 2013-2017) παρατηρείται ότι το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε αύξηση 15,5% το 2017/2013 και τα συνολικά ίδια κεφάλαια ενισχύθηκαν κατά 8%. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος παρουσίασαν αύξηση 9% το 2017 σε σύγκριση με το 2013, ενώ λόγω μείωσης του κόστους τα συνολικά μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 14,1%. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των λειτουργικών κερδών κατά 28,5% το 2017/2013.

Ομοίως, τα EBITDA ενισχύθηκαν κατά 24,2% την ίδια περίοδο. Τα τελευταία έτη, η εγχώρια αγορά γάλακτος χαρακτηρίζεται από μείωση της κατανάλωσης στις κατηγορίες του φρέσκου (λευκού) γάλακτος και του συμπυκνωμένου γάλακτος. Η κατανάλωση γιαουρτιού παρουσιάζει πτωτική πορεία τα τελευταία έτη ενώ αύξηση παρουσιάζει η κατανάλωση των προϊόντων p-1, το μερίδιο των οποίων εκτιμάται στο 13%-15% επί των συνολικών πωλήσεων γιαουρτιού (μέσω των αλυσίδων Super Markets).

Τα παραπάνω προκύπτουν από την τελευταία έκδοση της κλαδικής μελέτης «Γαλακτοκομικά Προϊόντα» που εκπόνησε πρόσφατα η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group AE. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων. Οι μεγάλοι μεγέθους γαλακτοβιομηχανίες καλύπτουν αξιόλογο μέρος της εγχώριας ζήτησης, στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, καθώς διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής και καλύπτουν γεωγραφικά το σύνολο σχεδόν της χώρας. Επιπλέον, ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις με μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα, οι οποίες είναι κυρίως τοπικής εμβέλειας. Ωστόσο, αρκετές από αυτές έχουν σημαντική παρουσία στις τοπικές αγορές. Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.

Το σύνολο της πρωτογενούς παραγωγής αγελαδινού γάλακτος ανά χώρα της Ε.Ε. καθορίζεται από το σύστημα των ποσοτώσεων μέχρι και το γαλακτοκομικό έτος 2014/2015, ενώ έπειτα καταργείται. Στην

Ελλάδα η πρωτογενής παραγωγή υπολείπεται των τότε εθνικών ποσοστώσεων τα τελευταία έτη. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γάλακτος (σε όγκο) κατέγραψε μείωση την τελευταία διετία (2014/13 :-4,6% και 2013/12:-9,8%). Χαρακτηριστικό της αγοράς το 2013 είναι η μείωση της κατανάλωσης στις κατηγορίες του φρέσκου (λευκού) γάλακτος (-11,6%), του γάλακτος μακράς διαρκείας (-4,2%) και του συμπυκνωμένου γάλακτος (-22%), ενώ αύξηση (αν και με συνεχώς μειούμενο ρυθμό τα τελευταία έτη) παρατηρείται στην κατανάλωση γάλακτος υψηλής παστερίωσης (+6,3%).

Πίνακας 3.6 Μέση μηνιαία κατανάλωση αγαθών στην Ελλάδα

Σε χιλιάδες τόνους

	2010	2011	2012	2013	2014
Γάλα (ml)	12.951	12.727	12.418	12.122	12.257
Γιαούρτι (gr)	1879	1835	1745	1731	1796
Τυρί (gr)	3548	3535	3373	3185	3004

Πηγή:ΕΛΣΤΑΤ,2015.

Βασικές κατηγορίες γάλακτος

Νωπό γάλα: Είναι το γάλα που δεν έχει υποστεί επεξεργασία εκτός της διήθησης, της ψύξης και της ομογενοποίησης, ούτε έχει θερμανθεί πάνω από τους 40 βαθμούς C.

Παστεριωμένο γάλα: Είναι το γάλα που έχει υποστεί θερμική επεξεργασία σε υψηλή θερμοκρασία τουλάχιστον 71,7 βαθμούς C για 15 δευτερόλεπτα. Η διάρκεια συντήρησης δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 7 ημέρες. Στην συσκευασία του προϊόντος πρέπει να αναγράφονται οι ενδείξεις «παστεριωμένο γάλα», η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του.

Γάλα υψηλής παστερίωσης: Είναι το γάλα που έχει εκτεθεί σε θερμοκρασία 85-127 βαθμούςC για διάστημα έως την παρουσίαση αρνητικής αντίδρασης στην δοκιμασία της υπεροξειδάσης. Στην συσκευασία αναγράφονται οι ενδείξεις «γάλα υψηλής παστερίωσης» και η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του.

Γάλα UHT: Είναι το γάλα που έχει παραχθεί με συνεχή θέρμανση νωπού γάλακτος και εφαρμογή για 1 δευτερόλεπτο θερμοκρασία 135 βαθμούς C με στόχο την καταστροφή των μικροοργανισμών. Συσκευάζεται σε αδιαφανή δοχεία για να μειώνονται στο ελάχιστο οργανοληπτικές, χημικές ή φυσικές μεταβολές.

Σοκολατούχο γάλα: Για την παρασκευή του χρησιμοποιείται γάλα από τις παραπάνω κατηγορίες και σκόνης κακάο. Στην συσκευασία αναγράφεται ο όρος «γάλα με κακάο», η ποσοστιαία περιεκτικότητα της σκόνης του κακάο και το ποσοστό του λίπους του προϊόντος.

Άλλα γάλατα είναι το γάλα ημέρας, το γάλα κατάψυξης, το αποστειρωμένο γάλα, το συμπυκνωμένο γάλα και τα ολικά αφυδατωμένα γάλατα.

Βασικές κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα.

-Το ελληνικό γιαούρτι

Έως σήμερα δραστηριοποιούνται στην αγορά λίγες μεγάλες μεγέθους γαλακτοβιομηχανίες, με σημαντική παραγωγή και εξαγωγική δραστηριότητα. Παρ' όλα αυτά η αγορά της καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από πολυάριθμες μικρομεσαίες παραγωγικές μονάδες που διαθέτουν παραδοσιακά προϊόντα, κυρίως από πρόβειο γάλα. Το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή με τις εισαγωγές να είναι περιορισμένες.

Κύριο χαρακτηριστικό της αγοράς τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της μειούμενης κατανάλωσης και της ενίσχυσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αποτέλεσε ο ανταγωνισμός των εταιρειών σε επίπεδο τιμών και προσφορών. Ακόμη ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην ανάπτυξη αρκετών διαφοροποιημένων κωδικών ευρωπαϊκού τύπου με νέες γεύσεις ή συνδυασμούς γεύσεων, με έμφαση σε πρότυπα υγιεινής διατροφής (επιδόρπια, γιαούρτια με φρούτα, δημητριακά κ.λπ.).

Το λευκό γιαούρτι καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης. Το στραγγιστό αποτελεί την πλέον δημοφιλή κατηγορία λευκού γιαουρτιού. Τα προϊόντα ευρωπαϊκού τύπου απαρτίζουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, ενώ οι πωλήσεις παραδοσιακών προϊόντων υστερούν σημαντικά. Ο κλάδος έχει σημαντική εξαγωγική παρουσία με τα εμπορικά δίκτυα του εξωτερικού να συμβάλλουν στην απορρόφηση σχεδόν του 1/3 της εγχώριας παραγωγής αγελαδινού γάλακτος.

Τυρί

Σε ότι αφορά το τυρί, οι περισσότερες παραγωγικές μονάδες που λειτουργούν είναι μικρομεσαίου μεγέθους και χαμηλής δυναμικότητας. Τα κύρια μερίδια αγοράς έχουν οι οργανωμένες γαλακτοβιομηχανίες, οι οποίες διαθέτουν ευρεία ποικιλία προϊόντων και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Η ανάπτυξή τους βασίστηκε τόσο σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού και αυτοματοποίησης των γραμμών παραγωγής, όσο και σε εξαγορές μικρότερων τυροκομείων ή ίδρυση νέων.

Έτσι, η λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων σιγά σιγά άλλαξε τη φυσιογνωμία της ελληνικής τυροκομίας, προσδίδοντάς της βιομηχανικό προφίλ, σε αντίθεση με τον παραδοσιακό χαρακτήρα των προηγούμενων δεκαετιών (ο οποίος ωστόσο διατηρείται στις τοπικές αγορές).

Οι βιομηχανικές μονάδες σε αρκετές περιπτώσεις συνεργάζονται με τοπικούς παραγωγούς με στόχο την προμήθεια από τους τελευταίους προϊόντων Π.Ο.Π., τα οποία στη συνέχεια τυποποιούν / συσκευάζουν και τα προωθούν στα δίκτυα λιανικής πώλησης. Πάντως, υπάρχουν παραγωγοί που τυποποιούν οι ίδιοι τα προϊόντα τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς, υλοποιώντας τις απαραίτητες επενδύσεις εκσυγχρονισμού. Η αγορά τέλος συμπληρώνεται από τις εισαγωγικές εταιρείες τυροκομικών προϊόντων, οι οποίες αποτελούν αντιπροσώπους ξένων εμπορικών σημάτων στη χώρα μας.

Ο κλάδος κατέχεται σε μεγάλο βαθμό από χύμα προϊόντα, όμως το συσκευασμένο τυρί έχει βελτιώσει το μερίδιό του.

Πίνακας 3.7 Μέση μηνιαία κατανάλωση αγαθών στην Ελλάδα

Παραγωγή σκληρών - ημίσκληρων τυριών (τόνοι)*

Περιφέρεια	Παραγόμενη ποσότητα (tn)		
	2016	2017	2018**
Αττική	73	93	804
Βόρειο Αιγαίο	1.653	2.164	2.055
Δυτική Ελλάδα	4.351	4.326	3.956
Ήπειρος	4.724	5.172	5.092
Θεσσαλία	5.800	6.040	4.805
Ιόνιοι νήσοι	219	221	315
Κρήτη	5.349	6.982	6.335
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	454	434	461
Δυτική Μακεδονία	393	395	362
Κεντρική Μακεδονία	2.933	4.751	3.786
Νότιο Αιγαίο	2.428	1.652	1.610
Πελ/σος	1.302	1.303	1.181
Στερεά Ελλάδα	382	347	243
Σύνολα Επικράτειας	30.063	33.881	31.004

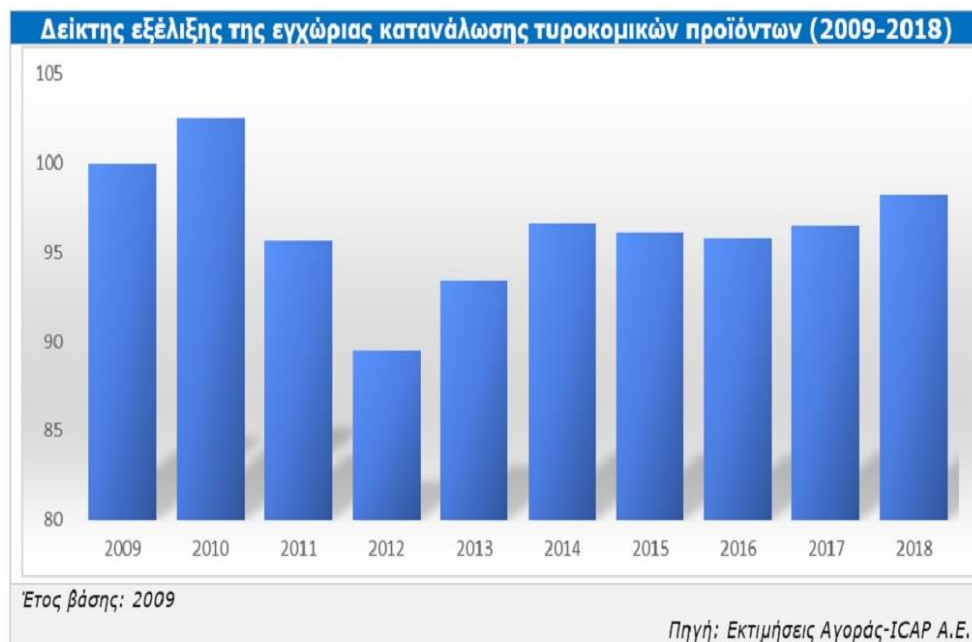
Πηγή: ΕΛΓΟ-Δήμητρα * Με βάση τις δηλώσεις ισοζυγίων γάλακτος

** Τα στοιχεία δεν είναι επικαιροποιημένα.

Από την μελέτη του κλάδου “Τυροκομικά Προϊόντα” που εκπόνησε η διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP ανακύπτει ότι η αγορά τυροκομικών προϊόντων κινήθηκε με άνοδο τα έτη 2017-2018, τόσο στην παραγωγή όσο και στην κατανάλωση, ροπή που αναμένεται να εξακολουθήσει να υπάρχει και στα επόμενα χρόνια με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της εσωτερικής κατανάλωσης περίπου στο 2%.

Σύμφωνα με την Ε. Παραμαρίτη, Senior Consultant Οικονομικών Μελετών της ICAP, η καθολική εγχώρια παραγωγή τυριών εμφάνισε αύξηση 1,7% το 2017 σε σχέση με το 2016, ενώ για το 2018 η άνοδος υπολογίζεται περίπου 2,4%.

Όπως επισημαίνει η ίδια, η κατηγορία των μαλακών τυριών κατέχει κλασικά το πιο μεγάλο μερίδιο στην καθολική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων. Το ποσοστό συμμετοχής της στο σύνολο της ποσότητας που παράχθηκε από τις τυροκομικές επιχειρήσεις ανήλθε σε 74,3% το 2017. Το μεγαλύτερο μέρος των μαλακών τυριών αφορά τη φέτα, ενώ τα σκληρά και ημίσκληρα τυριά κατέχουν τη 2η θέση με το ποσοστό συμμετοχής τους να ανέρχεται σε 14,5% το 2017. Τα τυριά τυρογάλακτος, κατείχαν μερίδιο παραγωγής 11,1% το 2017.

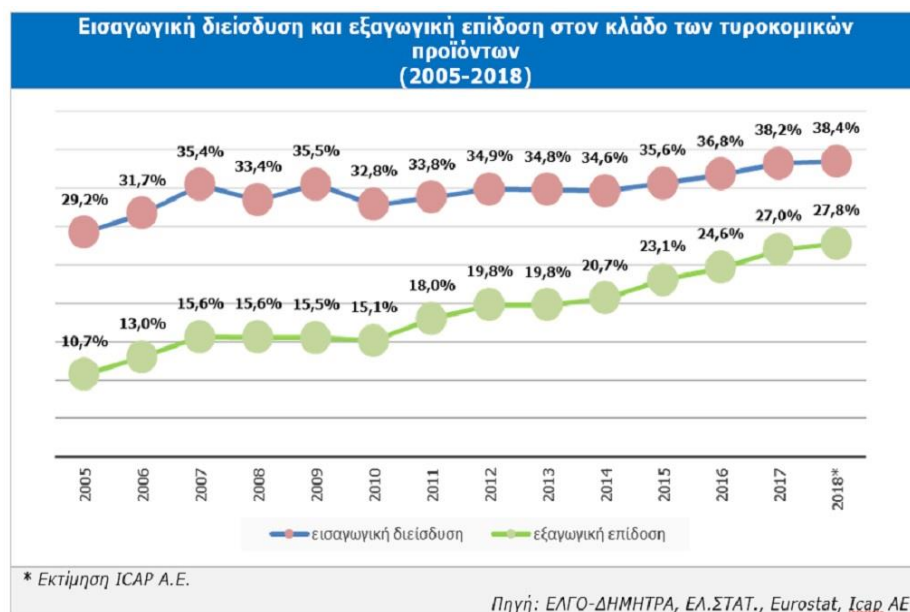


Γράφημα 3.9 Δείκτης εξέλιξης της εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων (2009-2018)

Η Ελλάδα έχει καταγεγραμμένα 21 ελληνικά τυριά με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ), με την παραγωγή τυριών Π.Ο.Π. να κατέχει το 63,2% της συνολικής παραγωγής από τις τυροκομικές επιχειρήσεις το 2017.

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP, η συνολική κατανάλωση τυριών στη χώρα μας παρουσιάζει σημάδια σταθερότητας την περίοδο 2015-2016, ενώ το 2017 καταγράφει μικρή αύξηση του 1%, ενώ το 2018 κατέγραψε αύξηση με ρυθμό 1,7%.

Οι εισαγωγές ανέρχονται στο 35%-38% τα τελευταία χρόνια, ενώ οι εξαγωγές ανέρχονται στο 25%-27% το ίδιο διάστημα.



Γράφημα 3.10 Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (2005-2018)

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, το πιο μεγάλο μέρος της συνολικής ζήτησης καλύπτεται από τυριά εγχώριας παραγωγής, σε ποσοστό περίπου 62% το 2017.

Το 2017 περίπου το 13% της εγχώριας κατανάλωσης αφορούσε τυποποιημένα τυροκομικά προϊόντα. Ακόμη, υπολογίζει ότι σταθεροποίηση επιδεικνύουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας(P-L), με το ποσοστό συμμετοχής τους να εκτιμάται στο 10% για το 2017.

Πίνακας 3.8 Το Τορτων προορισμών ελληνικών τυριών εκτός φέτας (2017)

Το top 10 των προορισμών ελληνικών τυριών εκτός φέτας (2017)

	Αξία (1.000 ευρώ)	Ποσότητες (τόνοι)
Κύπρος	3.717	830
Γερμανία	558	104
Αλβανία	556	181
Βουλγαρία	553	262
Ην. Βασίλειο	295	68
ΗΠΑ	210	35
Ρουμανία	156	46
Βέλγιο	149	23
Ιταλία	116	21
Γαλλία	59	11

Πηγή: Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων

Ελληνικό σήμα

Το Σεπτέμβριο του 2013 καταργήθηκε η υποχρεωτική αναγραφή της χώρας προέλευσης γάλακτος στις συσκευασίες των προϊόντων που είχε θεσπιστεί το 2010, μετά από πιέσεις της Ε.Ε. Το σκεπτικό αυτής της απόφασης ήταν το γεγονός ότι το προηγούμενο καθεστώς έθετε εμπόδια στον υγιή ανταγωνισμό.

Κατόπιν τούτου και μετά τις αντιδράσεις των εγχώριων γαλακτοβιομηχανιών και των κτηνοτρόφων λόγω των διαφαινόμενων αυξήσεων των εισαγωγών, το Υπουργείο Ανάπτυξης στα τέλη του 2014 προχώρησε στη θέσπιση προαιρετικού «Ελληνικού Σήματος», το οποίο θα πιστοποιεί τα προϊόντα για την ελληνικότητά τους και θα παρέχεται από τον ΕΛΓΟ Δήμητρα. Τα πιο σημαντικά κριτήρια για την απόδοσή του είναι: 1) η παραγωγή του γάλακτος σε ελληνικές μονάδες εκτροφής και 2) η μετέπειτα επεξεργασία και συσκευασία του σε εγχώριες εγκαταστάσεις.

Σε ότι αφορά την αγορά του γιαουρτιού, στα πλαίσια της εφαρμογής της εργαλειοθήκης του ΟΟΣΑ, αποφασίστηκε η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου με την απαλοιφή του όρου «νωπό γάλα» για την παραγωγή ελληνικού γιαουρτιού από τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Αναλυτικά, το νέο άρθρο 82 αναφέρει: «Γιαούρτι χαρακτηρίζεται το γαλακτοκομικό προϊόν το οποίο παράγεται από τη ζύμωση και πήξη

του γάλακτος». Το γεγονός αυτό επιτρέπει τη χρήση οποιασδήποτε μορφής γάλακτος στην παραγωγική διαδικασία (υψηλής θερμικής επεξεργασίας, συμπυκνωμένο κ.λπ.).

Πίνακας 3.9 Μεταβολή όγκου κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων ανά τομέα (1^{ος} – 9^{ος} /2016)

Λευκό γάλα	-16,90%
Γιαούρτι	-7,60%
Τυροκομικά	-3%

Πηγή ΑΠΕ

Κατανάλωση γάλακτος

Ο ευρύτερος κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, και αυτό αποτυπώνεται από την συνεχή πτώση της εγχώριας κατανάλωσης, μετά το 2009, με σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών της αγοράς (φρέσκο γάλα, γάλα υψηλής παστερίωσης, γιαούρτι, τυροκομικά).

Μετά την επιβολή των capital controls, οι πτωτικές τάσεις έγιναν πιο έντονες, λόγω και της μεγαλύτερης επιβάρυνσης των καταναλωτών με άμεσους και έμμεσους φόρους, με συνέπεια τη σταδιακή μείωση της αγοραστικής τους δύναμης. Ειδικότερα, η αλλαγή πολλών ειδών διατροφής το καλοκαίρι του 2015 από το συντελεστή ΦΠΑ 13% στο 23% και στη συνέχεια η αύξηση του συντελεστή στο 24% από 1.6.2016 προκάλεσε περισσότερη μείωση της ζήτησης ακόμα και για βασικά αγαθά, όπως είναι τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Άμεσο αποτέλεσμα της επιβάρυνσης του οικονομικού κλίματος ήταν οι σημαντικές απώλειες σε όγκο και αξία που παρατηρούνται έως και σήμερα στο γάλα και στο γιαούρτι, ενώ η αγορά των τυροκομικών εμφάνισε ηπιότερη κάμψη.

Σύμφωνα με στοιχεία της IRI, ο συνολικός όγκος πωλήσεων σε όλες τις κατηγορίες γάλακτος το 2016, μειώθηκε κατά 12,3% στους 329.978 τόνους. Ως αποτέλεσμα αυτού, το τελευταίο διάστημα η αγορά του φρέσκου γάλακτος, οδηγήθηκε στην απόσυρση ισχυρών παικτών, εισόδων νέων και αναδιανομή μεριδίων αγοράς. Σε μία αγορά που διαρκώς περιορίζεται, οι γαλακτοβιομηχανίες τροποποιούν την στρατηγική τους, δίνοντας βάση κυρίως στο τυρί και το γιαούρτι που παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια κέρδους. Είναι ενδεικτικό ότι οι πωλήσεις γάλακτος σύμφωνα με στοιχεία των super markets (εκτός Lidl), ανήλθαν το 2017 σε 232 εκατ. ευρώ, καταγράφοντας μείωση 4,7% έναντι του 2016. Συνολικά από το 2013 έως το 2017 η μείωση σε αξία αγγίζει το 27%, με τις χαμένες πωλήσεις γάλακτος να ανέρχονται σε 85εκατ.ευρώ (ICAP, 2018, insider.gr,2018). Αποτέλεσμα αυτού είναι μεγάλα ονόματα όπως η ΦΑΓΕ και η Friesland Campina Hellas, να αποχωρήσουν από τον κλάδο του φρέσκου γάλακτος, όπως και η Nestle που έκλεισε το εργοστάσιο γάλακτος εβαπορέ στο Πλατύ Ημαθίας. Ο λόγος ήταν σύμφωνα με τους εκπροσώπους της γαλακτοβιομηχανίας, η σταθερή πτώση της κατανάλωσης της ελληνικής αγοράς γάλακτος.

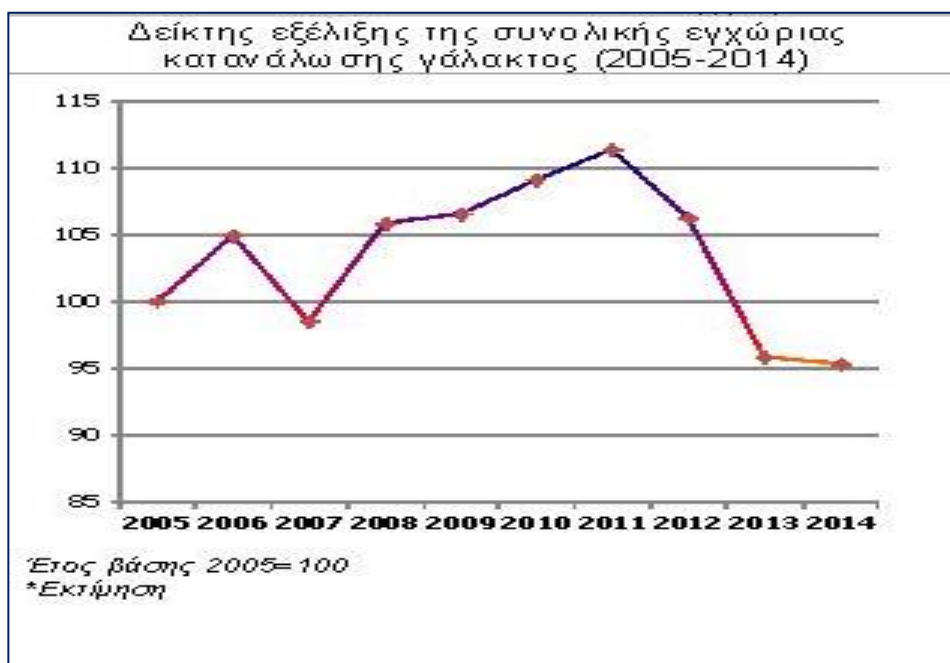
Πίνακας 3.10 Μεταβολή κατανάλωσης γάλακτος ανά κατηγορία (2016)

	Σε Όγκο	Σε Αξία
Σύνολο αγοράς	-12,3%	-12,6%
Εβαπορέ	-14,6%	-17,8%
Παστεριωμένο	-13,8%	-12,3%
Υψηλής παστερίωσης	-9,5%	-11,00%
Μακράς διάρκειας	13,7%	Μη διαθέσιμο.

Πηγή: IRI

Η πτώση της κατανάλωσης, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, οδήγησε τις γαλακτοβιομηχανίες σε περιορισμό των ημερήσιων ποσοτήτων γάλακτος που παρελάμβαναν, ενώ άλλες διέκοψαν τη συνεργασία τους με κτηνοτροφικές μονάδες, με συνέπεια αρκετές από τις τελευταίες να κλείσουν. Παράλληλα, μετακύλισαν σημαντικό μέρος του κόστους στους κτηνοτρόφους, καθυστερώντας τις πληρωμές λόγω προβλημάτων ρευστότητας και πιέζοντας για μείωση των τιμών παράδοσης, καθώς με τη σειρά τους δέχτηκαν πιέσεις από τα super markets για φθηνότερα προϊόντα. Επίσης, παρατηρήθηκαν περιπτώσεις κλιμακωτών αγορών σε διαφορετικές τιμές (π.χ. αγορά κάποιου μέρους της ποσότητας φθηνά και του υπόλοιπου με υψηλότερη τιμή).

Ακόμη, η αύξηση της διάρκειας ζωής του γάλακτος έχει επιτρέψει στις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες να περιορίσουν το κόστος των επιστροφών, κάτι που επιβαρύνει τις λιανικές τιμές. Ωστόσο, οι αλυσίδες super markets και οι μεγάλοι προμηθευτές έχουν πλέον τη δυνατότητα να εισάγουν φθηνότερο γάλα από άλλες χώρες και να το διαθέτουν ως φρέσκο με την ένδειξη παστεριωμένο σε ανταγωνιστικές τιμές. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ εγχώριων βιομηχανιών και λιανεμπόρων, (Infobank-Hellstat, 2017).



Γράφημα 3.11 Δείκτης εξέλιξης της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης γάλακτος (2006-2014)



Πηγή: ICAP, 2014, Εκτιμήσεις αγοράς.

Γράφημα 3.12 Διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης γάλακτος

Η συγκέντρωση στην αγορά είναι μικρή, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες κάνουν μόλις το 40% του συνολικού τζίρου της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων. Το συνολικό μέγεθός της για το 2018 υπολογίζεται στα τρία δισεκατομμύρια ευρώ και σε αυτό περιλαμβάνονται, το τυρί (51% του συνόλου), το γάλα (25%), το γιαούρτι (17%), τα βρεφικά γάλατα σε σκόνη (3%), το βούτυρο (2%) και οι κρέμες γάλακτος (επίσης 2%).

Στην πρώτη θέση είναι η FrieslandCampina Hellas με μερίδιο αγοράς, ως προς τις πωλήσεις της σε αξία στα supermarkets, το 2018, σύμφωνα με την IRI, στο 11,2%. Στη δεύτερη θέση, στο σύνολο της αγοράς γαλακτοκομικών, είναι με 8% η Optima, κυρίως λόγω των τυροκομικών προϊόντων, με δυνατή παρουσία στη φέτα με το σήμα «Ηπειρος» αλλά και στα κίτρινα τυριά. Το τυρί που είναι μια αγορά 1,5 δισ. ευρώ δεν είχε σημαντικές απώλειες στη διάρκεια της κρίσης. Περίπου το ήμισυ της κατηγορίας των τυριών καταλαμβάνει η φέτα, προϊόν που αυξάνει τη μέση τιμή πώλησης αλλά έχει ισχυρή προοπτική και σε αγορές εκτός Ελλάδας. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η ΔΕΛΤΑ με 7,6% και ισχυρό της προϊόν το φρέσκο γάλα. Ακολουθεί η «Ολυμπος» με 7,1%, η ΦΑΓΕ με 5%, λόγω ηγετικού μεριδίου στο γιαούρτι, η «Δωδώνη» με 4,1% λόγω της πρώτης θέσης της στη φέτα.

Σημαντικό μερίδιο, μετά την FRIESLAND, με 9,6% συγκεντρώνουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Πίνακας 3.11 Οι κυριότερες επιχειρήσεις στο γιαούρτι στην Ελλάδα

<i>A/A</i>	<i>Επιχείρηση</i>	<i>Μερίδια αγοράς στο γιαούρτι με βάση τις πωλήσεις σε όγκο</i>
1.	ΦΑΓΕ	21,2 %
2.	ΚΡΙ ΚΡΙ	14,3 %
3.	Ιδιωτική ετικέτα	12,9 %
4.	ΔΕΛΤΑ	11,9 %
5.	ΟΛΥΜΠΟΣ	9,3 %
6.	ΔΩΔΩΝΗ	8 %
7.	ΜΕΒΓΑΛ	5,4 %
8.	FrieslandCampina Hellas	3,5 %

Πηγή:IRI,2019.

Πίνακας 3.12 Οι κυριότερες επιχειρήσεις γαλακτοκομικών στην Ελλάδα

<i>A/A</i>	<i>Επιχείρηση</i>	<i>Μερίδια αγοράς στα γαλακτοκομικά προϊόντα με βάση τις πωλήσεις σε αξία</i>
1.	Frieslandcampina Hellas	11,2 %
2.	Ιδιωτικής ετικέτας	9,6 %
3.	Optima	8%
4.	Δέλτα	7,6%
5.	Όλυμπος	7,1%
6.	ΦΑΓΕ	5%
7.	ΔΩΔΩΝΗ	4,1%

Πηγή:IRI,2019.

Πίνακας 3.13 Οι κυριότερες επιχειρήσεις στο λευκό γάλα στην Ελλάδα

<i>A/A</i>	<i>Επιχείρηση</i>	<i>Μερίδιο αγοράς στο λευκό γάλα με βάση τις πωλήσεις σε όγκο</i>
1.	FrieslandCampina Hellas	23,5%
2.	ΔΕΛΤΑ	21%
3.	Ιδιωτική ετικέτα	20,3%
4.	ΟΛΥΜΠΟΣ	13,6%
5.	ΜΕΒΓΑΛ	3,6%
6.	Λοιπές	17,9%

Πίνακας 3.14 Συγκεντρωτικός πίνακας εισαγόμενου αγελαδινού γάλακτος (κιλά), σύμφωνα με τις δηλώσεις προμήθειας ειδών γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων από Ε.Ε.

A/A	Είδος πρώτης ύλης	2013	2014	2015	2016	2017
1	ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ		31.117.378	43.519.032	31.681.625	21.727.405
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ Ε.Ε.	32.364.990				
2	ΓΑΛΑ	4.807.030	144.180	3.555.080	4.251.310	5.654.920
	ΑΠΟΒΟΥΤΥΡΩΜΕΝΟ					
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ ΑΠΟ Ε.Ε					
3	ΓΑΛΑ ΥΨΗΛΗΣ	0	0	673.830	309.630	56.600
	ΠΑΣΤΕΡΙΩΣΗΣ ΥΗΤ					
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ Ε.Ε					
4	ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΕΝΟ	4.833.373	8.106.997	6.209.676	7.792.486	6.188.806
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ Ε.Ε.					
5	ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΕΝΟ	42.882.617	54.381.111	61.951.230	69.913.685	79.971.498
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ ΑΠΑΧΟ					
	Ε.Ε.					
6	ΜΠΑΣΚΙ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ	7.344.599	6.898.265	7.384.034	6.270.630	6.451.657
	Ε.Ε.					
7	ΜΠΑΣΚΙ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ	486.981	742.881	784.848	1.082.587	1.326.130
	LIGHT Ε.Ε.					
8	ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	2.544.689	3.412.365	4.049.725	3.909.888	5.236.324
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Ε.Ε.					
9	ΣΚΟΝΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	1.997.475	2.363.850	1.846.450	1.768.225	1.713.050
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Ε.Ε.					
10	ΣΚΟΝΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	1.997.475	2.363.850	1.846.450	1.768.225	1.713.050
	ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ ΑΠΑΧΗ					
	Ε.Ε					

Πηγή: ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ: Θεσσαλονίκη 9-5-2018

3.4.4 Γαλακτοκομικός συνεταιρισμός

Γαλακτοκομικός συνεταιρισμός είναι μια κοινωνία πολιτών, η οποία επιδιώκει οικονομικούς στόχους εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου από πλευράς δικαίου, υποχρεώσεων και διοίκησης και το οποίο, όταν επιτύχει τους στόχους του, εκπληρώνει ταυτόχρονα μια κοινωνική λειτουργία χρήσιμη και θετική. Ανήκει δηλαδή στους συνεργαζόμενους παραγωγούς γάλακτος οι οποίοι, μέσω αυτού, επιθυμούν να καλύψουν τις οικονομικές, επαγγελματικές, εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες τους.

Είναι μια συλλογική επιχείρηση, όπου οι γαλακτοπαραγωγοί έχουν επενδύσει, επειδή πιστεύουν ότι είναι δυνατό να επιτύχουν καλύτερα όλοι μαζί, παρά ατομικά.

Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση που βασίζεται στην αλληλεγγύη, την ευθύνη, την ισότητα και τη διαφάνεια:

- Ο συνεταιρισμός και οι παραγωγοί –μέλη του συνεργάζονται αλληλέγγυα μιας και μοιράζονται το ίδιο έργο και τα ίδια συμφέροντα. Επίσης, μοιράζονται τα κέρδη και τους κινδύνους.

- Η αποστολή του συνεταιρισμού είναι να κάνει τη καλύτερη δυνατή χρήση του γάλακτος των μελών του, τα οποία, αντίστοιχα, είναι οικονομικά υπεύθυνα για τον συνεταιρισμό τους.
- Όλα τα συνεταιριστικά μέλη αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο, σύμφωνα με τους ίδιους κανόνες και με τα ίδια δικαιώματα που περιγράφονται στους συνεταιριστικούς νόμους και το καταστατικό του συνεταιρισμού.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού, που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση των συνεργαζόμενων μελών, ενημερώνει, αναφέρει και φέρνει στους συνεργαζόμενους εταίρους στοιχεία που αποφασίζουν, σε ανοικτές και διαφανείς συνελεύσεις.

Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός είναι συλλογική και αδιαίρετη ιδιοκτησία όλων των συνεταιρισμένων μελών του. Δεν ανήκει σε κανένα από αυτά μεμονωμένα, ούτε ανάλογα με τα μερίδια που κατέχει.

Αποτελεί επέκταση των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμένων μελών του. Έχει δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή του γάλακτος, την μετατροπή του σε προϊόντα και την εμπορευματοποίηση αυτών των προϊόντων, προσθέτοντας έτσι όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία στο γάλα που παράγουν.

Όπως όμως κάθε επιχείρηση, έτσι και ένας γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις στις αγορές του. Επομένως, έχει την υποχρέωση να είναι ανταγωνιστικός. Μπορεί να έχει το μέγεθος μιας πολυεθνικής και να είναι ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες στον τομέα ή να έχει το μέγεθος μιας μικρής έως μεσαίας επιχείρησης με τοπικές ή περιφερειακές δραστηριότητες. Η συνεταιριστική ιδιότητα δεν αποτελεί ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα για την ανάπτυξη και τη τοπική, περιφερειακή, εθνική ή την διεθνή δραστηριότητα..

Λειτουργεί σύμφωνα με το νόμο και το καταστατικό, μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο από πλευράς δικαίου, υποχρεώσεων και διοίκησης. Ουσιαστικά συνάπτει συμβάσεις αμοιβαίας υποχρέωσης με κάθε συνεργαζόμενο εταίρο, όπως:

Κάθε μέλος αναλαμβάνει να παραδίδει το γάλα του στον συνεταιρισμό σταθερά και συνεχώς. Ο συνεταιρισμός αναλαμβάνει τη δέσμευση να συλλέξει όλο το γάλα που προσκομίζει, να το αξιοποιήσει και να το αμείψει ανάλογα με τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Τα μέλη μέσα από προβλεπόμενη διαδικασία έχουν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν από τον συνεταιρισμό. Ο συνεταιρισμός δεν έχει αυτή τη δυνατότητα, εκτός αν σοβαροί λόγοι δικαιολογούν τη διαγραφή του μέλους.

Τα μέλη εκλέγουν την διοίκηση και αυτή απολογείται σε αυτά σε τακτικές ή και έκτακτες γενικές συνελεύσεις.

Ένας γαλακτοκομικός συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση που τα ίδια κεφάλαιά του δεν μπορούν να μεταβιβαστούν ή να μοιραστούν και το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου πρέπει πάντα να ανήκει στους παραγωγούς γάλακτος. Δεν μπορεί να μετεγκατασταθεί γιατί στην αποστολή του είναι η συλλογή και η

αξιοποίηση του γάλακτος που παράγουν τα μέλη του στις κτηνοτροφικές μονάδες τους. Ασκεί και αναπτύσσει τις δραστηριότητές του φροντίζοντας για την ευζωία των ζώων την αειφορία στο περιβάλλον και την βιοποικιλότητα στις αγροτικές περιοχές.

Ακόμη και αν έχουν την ίδια δραστηριότητα και ανταγωνίζονται στις ίδιες αγορές, οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις και οι ιδιωτικές εταιρείες που συλλέγουν, επεξεργάζονται και πωλούν το γάλα, διαφέρουν θεμελιωδώς σε πολλά θέματα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός γαλακτοκομικού συνεταιρισμού και μιας ιδιωτικής επιχείρησης γαλακτοκομικών προϊόντων.

Πίνακας 3.15 Γαλακτοκομικός συνεταιρισμός – Ιδιωτική επιχείρηση επεξεργασίας γάλακτος

Ποιοι είναι οι ιδρυτές της εταιρείας;	Παραγωγοί γάλακτος	Ένα ή περισσότερα άτομα, μία ή περισσότερες εταιρείες
Ποιο είναι το έργο των ιδρυτών της εταιρείας;	Συνδυασμός τρόπων για Να αναπτύξουν τις γαλακτοπαραγωγικές εκμεταλλεύσεις τους και - να μεγιστοποιήσουν την αξιοποίηση του γάλακτος τους.	Επενδύσεις για την αύξηση της αξίας του γάλακτος που αγοράζεται από παραγωγούς, με την επεξεργασία και την εμπορία του.
Ποιος είναι ο σκοπός της εταιρείας;	Αξιοποίηση των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμένων παραγωγών, εξασφάλιση της βιωσιμότητας στις εκμεταλλεύσεις τους και ανάπτυξη όγκου και αξίας στην παραγωγή.	Η όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει οι μέτοχοί της.
Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρείας;	Συνεταιρισμένοι παραγωγοί γάλακτος.	Οι μέτοχοι, δηλαδή, άτομα, εταιρείες ή κεφάλαια που κατέχουν τις μετοχές της εταιρείας στην περίπτωση των εισηγμένων εταιρειών.
Πως διανέμονται τα αποτελέσματα της επιχείρησης;	Μέρος του ετήσιου αποτελέσματος μπορεί να διανέμεται στα μέλη των συνεταιρισμών. (Rebate). Ένα άλλο μέρος παραμένει στον συνεταιρισμό ως αποθεματικό και ένα μέρος χρησιμοποιείται για επενδύσεις.	Μέρος του ετήσιου αποτελέσματος μπορεί να διανεμηθεί στους μετόχους (μέρισμα). Ένα άλλο μέρος παραμένει στην επιχείρηση ως αποθεματικό και ένα άλλο για επενδύσεις.
Ποιος αποφασίζει για τη διανομή των αποτελεσμάτων;	Η Γενική Συνέλευση των συνεταιρισμένων παραγωγών.	Γενική Συνέλευση των Μετόχων

<p>Πώς υπολογίζεται η συμμετοχή στη γενική συνέλευση.</p>	<p>Σύμφωνα με την αρχή "Ένας άνθρωπος, μια φωνή"</p>	<p>Αναλογικά προς το ποσοστό των μετοχών που κατέχει κάθε μέτοχος</p>
<p>Ποιος είναι ο ρόλος των παραγωγών γάλακτος;</p>	<p>Είναι ταυτόχρονα προμηθευτές και ιδιοκτήτες του Συνεταιρισμού. Έχουν τη δύναμη να χαράζουν τη στρατηγική του συνεταιρισμού κατά τη διάρκεια των Γενικών Συνελεύσεων ή με την εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου.</p>	<p>Είναι προμηθευτές γάλακτος που είναι συνδεδεμένοι μέσω συμβάσεων με την επιχείρηση.</p>
<p>Τι συμβατική σχέση υπάρχει μεταξύ της εταιρείας και του παραγωγού;</p>	<p>Η σχέση διέπεται από την ταυτόχρονη ιδιότητα του προμηθευτή και του συνεταιίρου. Ο συνεταιίρος έχει τη δυνατότητα να αποχωρήσει από τον συνεταιρισμό. Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα διαγραφής κάποιου μόνο για σοβαρό λόγο που να δικαιολογεί τον αποκλεισμό.</p>	<p>Τους συνδέει μια εμπορική σύμβαση αγοράς γάλακτος. Κατά τη λήξη, κάθε ένα από τα δύο μέρη μπορεί να αποφασίσει τη συνέχιση ή τη λύση της σύμβασης.</p>
<p>Πόσο γάλα αγοράζεται από τους παραγωγούς;</p>	<p>Ο συνεταιρισμός έχει την υποχρέωση να συλλέγει, να εκτιμά και να πληρώνει το σύνολο του γάλακτος που παράγεται από τα συνεταιρισμένα μέλη του.</p>	<p>Η μη συνεταιριστική εταιρεία συντάσσει σύμβαση με τον προμηθευτή της σχετικά με τις ποσότητες γάλακτος που θα αγοράσει.</p>
<p>Ποια είναι τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας;</p>	<p>Οι παραγωγοί γάλακτος που είναι οι συνεταιίροι στο συνεταιρισμό. Εκλέγονται με εκλογές στην Γενική Συνέλευση.</p>	<p>Άτομα ή εκπρόσωποι νομικών προσώπων, οι οποίοι διορίζονται από τους μετόχους.</p>
<p>Σε ποια γεωγραφική θέση χωροθετούνται οι βιομηχανικοί χώροι για την επεξεργασία του γάλακτος.</p>	<p>Ο συνεταιρισμός έχει την υποχρέωση να συλλέγει όλο το γάλα που παράγουν και εισφέρουν οι συνεταιίροι. Για αυτό και οι βιομηχανικοί χώροι τοποθετούνται εγγύτερα στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις αυτών.</p>	<p>Η ιδιωτική επιχείρηση μπορεί να επιλέξει για τις εγκαταστάσεις της την γεωγραφική θέση που της επιτρέπει το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα.</p>
<p>Τι συμβαίνει όταν υπάρχει αλλαγή ιδιοκτησίας στην επιχείρηση;</p>	<p>Ο συνεταιρισμός δεν γίνεται να αλλάξει ιδιοκτησία. Ανήκει στους παραγωγούς μέλη του.</p>	<p>Σε οποιαδήποτε αλλαγή η νέα ιδιοκτησία καθορίζει τις καταστάσεις που αφορούν τα προϊόντα, τις εγκαταστάσεις, τα δίκτυα και τις συμβάσεις που έχει η επιχείρηση.</p>

Τι συμβαίνει όταν αλλάζει ιδιοκτησία η γεωργική εκμετάλλευση, χωρίς να αλλάζει το πεδίο παραγωγής.

Ο νέος ιδιοκτήτης της εκμετάλλευσης μπορεί να επιλέξει να ενταχθεί στον συνεταιρισμό.

Σε αυτή την περίπτωση, ο συνεταιρισμός συλλέγει, εκτιμά και πληρώνει το γάλα όπως έκανε και με τον πρώην ιδιοκτήτη.

Δίδεται η δυνατότητα να συνεχίσει ή όχι την σύμβαση συνεργασίας με την ιδιωτική επιχείρηση εκτός και αν διαφορετικά προβλέπεται από αυτήν.

Αμοιβαίες
υποχρεώσεις μεταξύ
των
συνεταιρισμένων

μελών και του συνεταιρισμού.

Σχεδόν όλοι οι γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί έχουν στο καταστατικό τους, στις υποχρεώσεις των μελών τους, την παράδοση του συνόλου της παραγωγής τους. Η επιλογή αυτή εξηγείται από τρεις λόγους:

1^ο Από τη φύση του ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός είναι η συγκέντρωση πόρων που επιτρέπουν την ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας των συνεταιρισμένων μελών. Αυτή η συγκέντρωση πόρων αποτελεί ιστορικά την αιτία ίδρυσης όλων των γαλακτοκομικών συνεταιρισμών. Βασίζεται στην ιδέα ότι η συγκέντρωση του όγκου του γάλακτος οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, μειώνει το κόστος κατασκευής των μονάδων, βελτιώνει την εμπορευσιμότητα των προϊόντων και ενισχύει την εμπορική τους θέση στις αγορές. Ο στόχος της συσσώρευσης των όγκων που προσφέρονται στον συνεταιρισμό αντικατοπτρίζεται στο καταστατικό από την υποχρέωση κάθε συνεργαζόμενου εταίρου να φέρει όλο το γάλα του. Αυτός ο κανόνας ονομάζεται συνήθως "ολική παράδοση". Κάνει τον γαλακτοκομικό συνεταιρισμό να προγραμματίζει και να προϋπολογίζει για όλη την παραγωγή γάλακτος, όχι μόνο ένα μέρος της. Από τεχνική και επιχειρησιακή άποψη, η συνολική παράδοση είναι απλούστερη από τη μερική παράδοση, επειδή το γάλα είναι εύθραυστη, μη αποθηκεύσιμη και αναλώσιμη πρώτη ύλη. Η πρώτη ύλη γάλακτος είναι ένα ευπαθές προϊόν, το οποίο δεν μπορεί να αποθηκευτεί μακροπρόθεσμα σε μια γαλακτοκομική εκμετάλλευση και, ως εκ τούτου, πρέπει να υποστεί μια πρώτη επεξεργασία. Για λόγους ασφάλειας, περιβαλλοντικής απόδοσης και μείωσης του κόστους, το γάλα συλλέγεται συχνά. Το χαρακτηριστικό αυτό δημιουργεί μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ των παραγωγών και των εταιρειών του γαλακτοκομικού τομέα που συλλέγουν το γάλα, είτε είναι συνεταιριστικές είτε όχι: με ελάχιστες εξαιρέσεις (που διέπονται από συγκεκριμένες προδιαγραφές), οι εταιρείες βελτιστοποιούν τις ζώνες γάλακτος συλλέγοντας το γάλα από τη δεξαμενή του παραγωγού σε κάθε διέλευση του φορτηγού.

2^ο Οι συνεταιρισμοί της συνολικής παράδοσης γάλακτος έχουν κάνει την επιλογή αυτή επειδή, η μερική παράδοση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες όπως την αποδιοργάνωση του τομέα και καταστροφή της αξίας, ειδικότερα. Η μερική παράδοση θα μπορούσε πράγματι να προκαλέσει μια "αλυσιδωτή αντίδραση" στον γαλακτοκομικό τομέα με συστήματα παράλληλου μάρκετινγκ για την διεκδίκηση του παραγόμενου γάλακτος, αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανώσεων παραγωγών σε ένα πλαίσιο όπου η ισορροπία ισχύος λειτουργεί ήδη εναντίον τους, τον «νόμο της ζούγκλας» που θα κυριαρχήσει στους μεταποιητές, τις δομημένες αγορές προς όφελος των φορέων που ευνοούν το βραχυπρόθεσμο κέρδος, την

υποβάθμιση της αξίας που δημιουργείται, τις εκμεταλλεύσεις που θα σταματούσαν μέρος της δραστηριότητάς τους, την διασπορά των σημείων πώλησης του συνόλου ή μέρους του γάλακτος.

Σήμερα, ο ανταγωνισμός υποχρεώνει κάθε γαλακτοκομικό συνεταιρισμό και τους συνεργάτες του να βρουν μια ισορροπία μεταξύ των προσδοκιών τους, των αγορών τους και των βιομηχανικών και εμπορικών εργαλείων τους.

Εντός κάθε συνεταιρισμού απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση των δεσμών με τους συνεταίρους και καθορισμός στρατηγικής για τη διαχείριση του όγκου του γάλακτος με την εφαρμογή ειδικών δράσεων για: Γνώση, βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, των αναμενόμενων όγκων γάλακτος, Έγκαιρη προειδοποίηση για την πιθανή εξέλιξη αυτών των όγκων και Ενημέρωση για τις επενδύσεις των συνεταίρων στις εκμεταλλεύσεις τους.

Οι στρατηγικές μπορεί να διαφέρουν από έναν συνεταιρισμό σε άλλο και να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου. Μια στρατηγική θα μπορούσε να είναι η διαφοροποίηση των όγκων και των τιμών με βάση τις αγορές γάλακτος.

3^ο Η υποχρέωση παροχής του συνόλου του γάλακτος αποτελεί βασικό σημείο της σύμβασης συνεργασίας που έχει κάθε συνεργαζόμενος παραγωγός με τον συνεταιρισμό του. Αφορά τα ηθικά και τα οικονομικά θεμέλια της συνεργασίας.

Ένας συνεταίρος δεν μπορεί να δραστηριοποιείται έξω από τον συνεταιρισμό του όταν τον εξυπηρετεί ευκαιριακά και ατομικά και να συμμετέχει στον συνεταιρισμό του όταν δεν έχει βρει καλύτερα αλλού.

Συγκεκριμένα, ένας συνεταίρος που παύει να παραδίδει όλο το γάλα του θα βλάψει τον συνεταιρισμό του και θα τιμωρήσει τα άλλα συνεταιριστικά μέλη για τρεις λόγους:

- 1- Ο συνεταιρισμός χρειάζεται τακτικές εισροές επειδή το γάλα δεν είναι αποθηκεύεται. Κατά συνέπεια, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως συμπληρωματική διέξοδος,
- 2- Ο συνεταιρισμός έχει βιομηχανικές εγκαταστάσεις, με συγκεκριμένες προδιαγραφές, οι οποίες αξιοποιούνται σύμφωνα με το σύνολο των όγκων του γάλακτος που προσκομίζεται.
- 3- Οι εγκαταστάσεις που λειτουργούν με μειωμένη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, δημιουργούν επιπτώσεις και στην κερδοφορία του συνεταιρισμού, ειδικά εάν κάποιος από τους συνεταίρους παραδίδουν την παραγωγή τους εκτός του συνεταιρισμού.

Ένας συνεταίρος δεν μπορεί να είναι άμεσος ανταγωνιστής του συνεταιρισμού του. Αυτό θα ήταν αντίθετο με την αλληλεγγύη μεταξύ των συνεταίρων, καθώς και με τις ηθικές δεσμεύσεις που διέπουν όλη την κουλτούρα της συνεργασίας, την ευθύνη, την δικαιοσύνη, την διαφάνεια.

3.5 Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα Πιες



Ο συνεταιρισμός ομάδα παραγωγών με την επωνυμία «συνεταιρισμός - ομάδα παραγωγών αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας - Πιερίας με διακριτικό τίτλο «ΘΕΣγάλα Πιες».

Έχει ως σκοπό την προάσπιση των συμφερόντων των μελών του και την βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεων τους. Συνδυάζει την παραγωγή και διάθεση υψηλής ποιότητας γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων, ενδιαφέρεται για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του, την προστασία του περιβάλλοντος, την ευζωία των ζώων, την βιοποικιλότητα και άλλα.

Με ισότιμη συνεργασία και δημοκρατικά διοικούμενος ο συνεταιρισμός αναπτύσσει δραστηριότητες παραγωγής μεταποίησης και εμπορίας των προϊόντων του και ειδικά του αγελαδινού γάλακτος.

Ιδρύθηκε το 2010 από μία ομάδα αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγών από την Θεσσαλία και την Πιερία και σε σύντομο χρονικό διάστημα εξελίχθηκε σε πρότυπο παραγωγικό συνεταιρισμό αγελαδινού γάλακτος. Στο συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα συμμετέχουν 90 αγελαδοτρόφοι παραγωγοί - μέλη, με 40 μονάδες παραγωγής αγελαδινού γάλακτος σε Θεσσαλία και Μακεδονία.

Παράγει καθημερινά 120 τόνους αγελαδινού γάλακτος που αντιπροσωπεύει περίπου το 10% της εγχώριας παραγωγής. Το 2013 εισήγαγε και εγκατέστησε την καινοτομία των αυτόματων πωλητών. Με αυτόν τον τρόπο διαθέτει καθημερινά απευθείας στους καταναλωτές το φρέσκο γάλα που παράγεται στις κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις σε λιγότερο από 24 ώρες από την παραγωγή του.

Αποστολή του συνεταιρισμού

Ο συνεταιρισμός ως κύρια αποστολή έχει την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των μελών του μέσα από την διασφάλιση της απορρόφησης της παραγωγής τους, καθώς και της στήριξης και της βελτίωσης του εισοδήματός τους.

Σκοποί

Σύμφωνα με το καταστατικό του συνεταιρισμού η χρονική διάρκειά του είναι απεριόριστη και σκοπός του συνεταιρισμού είναι η ισότιμη συνεργασία και αλληλεγγύη των συνεταιρισμένων μελών του για την επίτευξη της κοινωνικοοικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξής τους. Επίσης είναι η προστασία του περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας της ευρύτερης περιοχής δραστηριοποίησής του, η ευζωία των ζώων,

η μείωση εκπομπών CO₂. Για να πετύχει τους σκοπούς του δραστηριοποιείται σε παραγωγή, συλλογή, μεταποίηση και εμπορία γαλακτοκομικών προϊόντων, με την εμπορία εφοδίων και α' υλών, την παροχή υπηρεσιών τεχνικής βοήθειας, ελέγχου και γενετικής βελτίωσης του ζωικού κεφαλαίου, συνεταιριστικής εκπαίδευσης, εκτέλεσης έργων κατασκευής και βελτίωσης των κτηνοτροφικών εγκαταστάσεων, επενδύσεων σε ΑΠΕ καθώς και σε κάθε τι θα μπορούσε να βελτιώσει την κουλτούρα και το βιοτικό επίπεδο των μελών.

Για την επίτευξη των σκοπών μπορεί να συμμετέχει σε ΕΑΣ, και να συμπράττει με άλλους συνεταιρισμούς, οργανισμούς, φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Να αναγνωρίζεται ως ομάδα παραγωγών.

Στόχοι

Η διάθεση του προϊόντος που παράγουν τα μέλη του συνεταιρισμού γίνεται με δύο τρόπους.

1. Με νομικά κατοχυρωμένα συμβόλαια με εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Οι συμφωνίες αυτές προασπίζουν τα συμφέροντα των παραγωγών, έχουν καθορισμένη τιμή, χρόνο πληρωμής από τις γαλακτοβιομηχανίες, εγγυημένη ποιότητα πρώτης ύλης, μείωση κόστους σε μεταφορικά και σε άλλα κόστη.

2. Με ιδιодιάθεση της παραγόμενης ποσότητας απευθείας στους καταναλωτές μέσω των αυτόματων πωλητών γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων. Με χρήση της καινοτομίας η οποία αναφορικά με το γάλα βασίστηκε στο διαχωρισμό του προϊόντος από τη συσκευασία. Έτσι ο συνεταιρισμός διαφοροποιήθηκε από τον ανταγωνισμό και προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα όπως, γάλα, γιαούρτι, τυροκομικά υψηλής ποιότητας σε εξαιρετικά ανταγωνιστική τιμή απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Αυτή είναι και η φιλοσοφία του εγχειρήματος.

Στόχους αποτελούν και:

- Η μείωση του κόστους παραγωγής για τις μονάδες των γαλακτοπαραγωγών με την μαζική προμήθεια πρώτων υλών για την εφαρμογή της συμβολαιογραφικής γεωργίας
- Η διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος
- Ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση των εκμεταλλεύσεων
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας του ζωικού κεφαλαίου
- Η δημιουργία συνεργειών σε όλο το φάσμα του πρωτογενούς τομέα και της αγοράς.

Ο συνεταιρισμός για την υλοποίησή τους συνεργάζεται με προμηθευτές πρώτων υλών και προϊόντων αναγκαίων για την παραγωγή και τα προωθεί με εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές στα μέλη του. Προχώρησε σε συμβόλαια συμβολαιογραφικής γεωργίας με τον συνεταιρισμό «Θεσγή» και αγρότες για την προμήθεια ζωοτροφών δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα, την ασφάλεια, την εντοπιότητα και την μείωση του κόστους διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ένα σταθερό εισόδημα στους αγρότες-συνεργάτες.

Ακόμη ενέταξε το ζωικό κεφάλαιο των μελών του σε πρόγραμμα γενετικής βελτίωσης του ΠΑΑ 2007-2013 και του ΕΣΠΑ 2014-2020 του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης. Έτσι με την βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου αυξάνεται η παραγωγή γάλακτος με το ίδιο κόστος.

Παράλληλα παρέχει τεχνική βοήθεια στα μέλη μέσω προγραμμάτων όπως π.χ. το Uniform Management για την συλλογή στοιχείων που αφορούν την συσχέτιση του κύκλου παραγωγής με την ποιότητα

του τελικού προϊόντος ,την επιστημονική υποστήριξη, την αξιολόγηση ως προς την ποιότητα του γάλακτος και την παραγωγικότητα των κτηνοτροφικών μονάδων. Πραγματοποιεί δειγματοληψίες καθημερινά τόσο στις κτηνοτροφικές μονάδες όσο και στο παστεριωμένο γάλα και συνεργάζεται με εργαστήρια του ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ θέλοντας να διασφαλίσει τόσο την ποιότητα α' ύλης όσο και του παστεριωμένου γάλακτος.

Ο συνεταιρισμός καταβάλλοντας προσπάθειες για την διάθεση του παραγόμενου γάλακτος των μελών του σε καλές τιμές προβαίνει σε σύναψη συμβάσεων πώλησης του 75-80 % με τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας όπως είναι η Δέλτα, η ΦΑΓΕ, η NESTLE,παλαιότερα με την FrieslandandCampinaHellas κ.ά. Το υπόλοιπο 20-25% αφού παστεριωθεί διατίθεται μέσω των αυτόματων πωλητών ολόφρεσκο εντός 24 ωρών στους καταναλωτές.

Μέλη του συνεταιρισμού

Ο συνεταιρισμός μπορεί να εγγράψει ως μέλη φυσικά πρόσωπα που έχουν πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα, κατέχουν αγελαδοτροφική μονάδα και αποδέχονται και χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, νομικά πρόσωπα που έχουν ίδια παραγωγική δραστηριότητα με τα μέλη και δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά με αυτόν. Δεν μπορεί να εγγραφεί ως μέλος του συνεταιρισμού κάποιος που αντιστρατεύεται τα συμφέροντά του ή τελεί υπό δικαστική απαγόρευση ή αντίληψη ή έχει καταδικαστεί για αδίκημα σε βάρος της περιουσίας του.

Ο συνεταιρισμός έχει εγγεγραμμένα 90 μέλη. Για την εγγραφή στο μητρώο μελών, μετά από απόφαση Γενικής Συνέλευσης, απαιτείται η αγορά συνεταιριστικής μερίδας που για τον συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα ανέρχεται στα χίλια (1000) ευρώ. Είναι αδιαίρετη και ίση για όλα τα μέλη. Κάθε μέλος έχει μία ψήφο. Έχει δικαίωμα συμμετοχής στις Γενικές Συνελεύσεις, εκλογής στα όργανα του συνεταιρισμού, ενημέρωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων, συμμετοχής στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τις διατάξεις του καταστατικού και του κανονισμού λειτουργίας, τις αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων και του Διοικητικού Συμβουλίου του συνεταιρισμού. Να μην ανταγωνίζονται τον συνεταιρισμό. Να διαθέτουν την παραγωγή τους στον συνεταιρισμό, να συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία και τις δραστηριότητές του.

Διοίκηση του συνεταιρισμού

Όργανα διοίκησης είναι :

1. Γενική Συνέλευση των μελών ,και
2. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Η Γενική Συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού. Απαρτίζεται από όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα μέλη. Συνεδριάζει σε τακτική συνεδρίαση μια φορά το χρόνο.

Στις κυριότερες αρμοδιότητές της είναι:

- Η τροποποίηση του καταστατικού,
- Η εγγραφή των μελών,

- Η συγχώνευση ή η μετατροπή ή η διάλυση του συνεταιρισμού,
- Η εκλογή ή η ανάκληση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των αντιπροσώπων σε συνεταιριστικές οργανώσεις ανώτερου βαθμού,
- Η έγκριση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης,
- Ο καθορισμός τρόπου διανομής τυχόν πλεονασμάτων της χρήσης,
- Ο καθορισμός της τιμής της συνεταιριστικής μερίδας,
- Η έγκριση του προϋπολογισμού,
- Η έγκριση δανείων,
- Η απαλλαγή ευθύνης των μελών του Δ.Σ. κ.ά.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει από την Γενική Συνέλευση εντολή διαχείρισης του συνεταιρισμού.

Αυτή η εντολή διαχείρισης περιλαμβάνει:

- Την ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών κατευθύνσεων του συνεταιρισμού.
- Τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες επενδυτικές αποφάσεις.
- Την παρακολούθηση της διαχείρισης και του ελέγχου των ληφθέντων αποφάσεων
- Την δημιουργία των οικονομικών καταστάσεων και την πρόταση για την κατανομή του αποτελέσματος.
- Τη δημοκρατική λειτουργία και την δραστηριότητα του συνεταιρισμού.
- Τη διασφάλιση των συμφερόντων των μελών, προς το συμφέρον της βιωσιμότητας του συνεταιρισμού.

Το διοικητικό συμβούλιο έχει τις ευρύτερες εξουσίες να εκπληρώνει τη διαχειριστική εντολή του, με εξαίρεση τις εξουσίες που ρητά επιφυλάσσονται στη Γενική Συνέλευση. Μπορεί να μεταβιβάσει μέρος των εξουσιών του σε ένα ή περισσότερα μέλη του και να αναθέσει ειδικές εντολές στα συνεταιριστικά μέλη ή σε τρίτους.

▪ Λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να συνεδριάζει τακτικά. Η λειτουργία του είναι συλλογική και επιδιώκει τη συναίνεση όλων των μελών του. Οι συζητήσεις είναι εμπιστευτικές. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με την πλειοψηφία των παρόντων. Το διοικητικό συμβούλιο καταρτίζει τον προϋπολογισμό και τον απολογισμό του, οι οποίοι ψηφίζονται κάθε χρόνο από τη γενική συνέλευση.

Πόροι και ικανότητες του «ΘΕΣγάλα ΠΠΕΣ»

Όσον αφορά τους υλικούς πόρους ο συνεταιρισμός δεν έχει σημαντικές διαφορές από τους ανταγωνιστές του. Κατέχει σύγχρονη μονάδα παστερίωσης του φρέσκου γάλακτος, σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για την επεξεργασία και την διάθεση των προϊόντων, αυτόματους πωλητές ,ιδιόκτητο στόλο οχημάτων για τις μεταφορές των προϊόντων στην πόλη της Λάρισας και πρώτη ύλη καλής ποιότητας. Όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους, μέσω των τραπεζών καλύπτει τις ανάγκες του για δάνεια, προβαίνει σε ρυθμίσεις αυτών, έχει όλες οι προϋποθέσεις και εντάσσεται σε προγράμματα χρηματοδότησης από κοινοτικές επιδοτήσεις, ενώ είναι δυνατή η αύξηση των ιδίων κεφαλαίων από την καταβολή νέων

συνεταιριστικών μερίδων. Στο επίπεδο άυλων πόρων ο συνεταιρισμός βασίζεται στο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους συνεταιρισμένους παραγωγούς μέλη του, στον καινοτόμο τρόπο διάθεσης των προϊόντων του και στην καλή φήμη που έχει δημιουργηθεί από τη συνεισφορά του στην τοπική ανάπτυξη.

Σκοπός του συνεταιρισμού είναι να συνδυάσει με επιτυχημένο τρόπο τους πόρους του για να συγκροτήσει τις ικανότητες που θα του δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Θεμελιώδης ικανότητά του είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση της δημιουργίας και της λειτουργίας του με χαρακτηριστικά κυκλικής οικονομίας. Έτσι ο συνεταιρισμός προσθέτει αξία στα προϊόντα του μέσα από την δραστηριότητά του ως επιχείρηση, ενισχύει οικονομικά, εκπαιδευτικά, επιστημονικά τους παραγωγούς μέλη του, δημιουργώντας χαμηλά κόστη παραγωγής και εγγυημένη διάθεση του προϊόντος τους σε ανταγωνιστικές τιμές.

Με αυτήν την ικανότητα δίνεται η δυνατότητα να πετύχει σε τρία βασικά πεδία.

- Το πρώτο είναι ο έλεγχος του όγκου και της ποιότητας της πρώτης ύλης από την γεωργική εκμετάλλευση έως και το σημείο πώλησης, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο εύκολη η οργάνωση και ο συγχρονισμός των εσωτερικών διαδικασιών για την παραγωγή, την επεξεργασία και την διάθεση των προϊόντων.
- Το δεύτερο πεδίο είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τα μέλη του. Με αυτό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις των ηθικών δεσμεύσεων που απορρέουν από την εμπιστοσύνη, όπως είναι η συνέχεια και η διάρκεια της συνεργασίας, με τα μέλη να έχουν οικονομικό κέρδος και τον συνεταιρισμό να κατέχει ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής τοπικής παραγωγής γάλακτος.
- Τρίτο πεδίο είναι η εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή των προϊόντων. Ο συνεταιρισμός ως οργανισμός έχει επιλέξει την καθετοποίηση της παραγωγής, των δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι παραγωγοί κερδίζουν από την έλλειψη μεσαζόντων και τα προϊόντα είναι ανταγωνιστικά σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστριών γαλακτοβιομηχανιών.

Ακόμη, η καινοτομία της πώλησης των προϊόντων μέσω των αυτόματων πωλητών είναι μία θεμελιώδης ικανότητα τους συνεταιρισμού. Διαφοροποιείται από τον συνηθισμένο τρόπο λιανικής πώλησης, με την διαδικασία αυτοεξυπηρέτησης των καταναλωτών, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας.

Οι παραπάνω θεμελιώδεις ικανότητες αποδίδουν στο συνεταιρισμό σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον καθιστούν υπολογίσιμο παράγοντα του κλάδου στις περιοχές που δραστηριοποιείται. Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη του συνεταιρισμού οφείλουν να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους, και με βάση τους πόρους και τις ικανότητες του συνεταιρισμού να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το χρησιμοποιήσουν για την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων του. Οφείλουν να αναζητούν τους πόρους και τις ικανότητες, αναλύοντας με την μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία, την αλυσίδα αξίας του συνεταιρισμού και να προσδιορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του.

Ο «ΘΕΣγάλα ΠΙΕς» και η θεωρία των Normankαι Ramizer

Σύμφωνα με τους Norman&Ramirez,1993,σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, χαρακτηρίζεται η θεωρία αλυσίδας αξίας περιοριστική ως προς την εφαρμογή της, διότι βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο της γραμμικής διαδοχικής ανάλυσης και προς μία μόνο κατεύθυνση σύνδεσης των μερών του προϊόντος, όπου η αξία δεν δημιουργείται, παρά προστίθεται σε κάθε βήμα αυτής της γραμμής παραγωγής. Δηλαδή, σε κάθε επιχείρηση υπάρχει μία αλυσίδα αξίας που δέχεται εισροές από τους προμηθευτές. Προστίθεται σε αυτές τις εισροές αξία και πηγαίνει στο επόμενο κομμάτι της αλυσίδας. Η αξία προστίθεται διαδοχικά ξεκινώντας από τους προμηθευτές μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Έτσι σε αυτή την περίπτωση η σημασία της στρατηγικής συνίσταται στη σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στην αλληλουχία. Αυτοί οι δύο συγγραφείς αντίθετα υποστηρίζουν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Ενώ λοιπόν ένα μέρος της αξίας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία αντανακλά τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα προκειμένου αυτό να διατεθεί και να παραχθεί, ένα άλλο μέρος αυτής της αξίας καθορίζεται από το πώς το προϊόν μπορεί να χρησιμεύσει σε αυτόν που το αποκτά ή τι μπορεί να κάνει με αυτό ο αγοραστής του. Λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη ως προς τι έγινε μέχρι το προϊόν να φτάσει στα χέρια του, ενώ αντίθετα επικεντρώνεται στο τι μπορεί να επιτύχει με την απόκτησή του.

Οι ίδιοι οι ερευνητές εκφράζουν τη γνώμη ότι οι δύο μοναδικές πηγές που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις ή διαφορετικά οι ικανότητες μιας επιχείρησης και οι πελάτες. Η αξία δημιουργείται μέσα από τη συνεχή λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος που μοιάζει με αστερισμό αξίας και όχι απλά με αλυσίδα αξίας. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες και πελάτες.

Το κύριο στρατηγικό καθήκον όλων αυτών είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς και ο βασικός στρατηγικός στόχος τους είναι η δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου συνδυασμού μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

Ο ΘΕΣγάλα ΠΙΕς δεν είναι τόσο ένας λιανοπωλητής, όσο το κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό υπηρεσιών, προϊόντων, που δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και την οποία εξασφαλίζει από και για τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της. Η διαφορά που υπάρχει σε αυτό το σύστημα αξίας είναι ότι η αξία έχει γίνει πιο πυκνή. Αυτό συμβαίνει καθώς όλο και περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας εμπεριέχονται σε μία μόνο συγκεκριμένη προσφορά (offering). Η νέα λογική της αξίας έχει τρεις στρατηγικές συνέπειες.

Αφού, πλέον, η αξία εμφανίζεται σε πολύπλοκους αστερισμούς, ο στόχος της επιχείρησης δεν είναι τόσο να κάνει κάτι που κατέχει, να έχει αξία για τον αγοραστή, όσο είναι να παρακινήσει τους πελάτες να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη πυκνότητα και να δημιουργήσουν αξία για τους εαυτούς τους. Το πρωταρχικό στρατηγικό καθήκον μιας εταιρείας είναι πλέον η αναδιαμόρφωση των σχέσεων της και των επιχειρηματικών της συστημάτων καθώς οι δυναμικές προσφορές (offerings) όσο γίνονται περισσότερο πολύπλοκες και ποικίλες τόσο πιο απαραίτητες γίνονται και οι σχέσεις για την παραγωγή αυτών. Η μόνη

αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα κατανόησης ολόκληρου του συστήματος που δημιουργεί αξία. Μία εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει το πώς θα λειτουργεί το σύστημα, να διανείμει τους ρόλους, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες, να κάνει τον πελάτη τον τελικό κριτή της επιτυχίας ή αποτυχίας και τέλος να δημιουργήσει ένα διάλογο με τους πελάτες της, ώστε να καλύπτει τις εκάστοτε ανάγκες τους, προκειμένου να δημιουργήσουν αξία. Οι εταιρείες δεν αρκεί να κάνουνε έξυπνες μόνο τις προσφορές τους, αλλά και τους πελάτες τους (content marketing).

Για να γίνει αυτό απαιτείται από μία επιχείρηση συνεχής επανεκτίμηση και επανασχεδιασμός των ικανοτήτων και των σχέσεων ώστε να δημιουργεί τα συστήματα που δημιουργούν αξία, ευέλικτα, επίκαιρα και ευαίσθητα στις ανάγκες των πελατών. Ο διάλογος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών εξηγεί την επιβίωση και επιτυχία κάποιων εταιριών και την παρακμή και αποτυχία άλλων (Παπαδάκης 2012, Norman και Ramirez, 1993).

Η απάντηση στο τι ακριβώς είναι η αξία και πώς μπορεί να προστεθεί σε ένα προϊόν κάθε φορά μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την πλευρά του ενδιαφερόμενου. Ο μέτοχος θα ενδιαφερθεί για τη χρηματιστηριακή αξία ενός προϊόντος και θα την εκτιμήσει ανάλογα με την απόδοση που θα έχει στα χρήματα που ενδεχομένως θα επενδύσει. Η εταιρεία επενδύοντας πόρους και ικανότητες θα διαθέσει στην αγορά ένα προϊόν του οποίου η αξία θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το συνολικό κόστος παραγωγής του ώστε να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

Από την πλευρά του ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ως αξία την ενδεχόμενη διαφοροποίηση του προϊόντος, το οικονομικό όφελος λόγω χαμηλού κόστους και το επίπεδο ανταπόκρισης στις ανάγκες του. Δεδομένων των παραπάνω, ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα συνεταιρισμού. Με τον τρόπο δραστηριοποίησής του έχει προσθέσει δεδομένα στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Η ικανότητα διατήρησης των τιμών των προϊόντων του σε χαμηλότερα επίπεδα από τον ανταγωνισμό του είναι αποτέλεσμα του συστηματικού επαναπροσδιορισμού των ρόλων και των σχέσεων του συνεταιρισμού με το οικοσύστημα που τον περιβάλλει έτσι ώστε να δημιουργείται αξία από και προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οικοσυστήματος.

Πιο συγκεκριμένα σε ότι αφορά τη σχέση του συνεταιρισμού με τους καταναλωτές του ΘΕΣγάλα δεν προσφέρει απλά χαμηλές τιμές αλλά εισάγει μία καινοτομική διάσταση στον καταμερισμό των ρόλων, που ακολουθεί την συνθήκη, από τη μία μεριά του να υπόσχεται να διαθέτει ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές, εφόσον οι καταναλωτές αναλάβουν να εκτελέσουν κάποιες διεργασίες οι οποίες παραδοσιακά γίνονται από τους κατασκευαστές ή τους λιανοπωλητές στη συσκευασία του προϊόντος και από την άλλη την προσωπική συναλλαγή για την πληρωμή. Αυτές οι διεργασίες έχουν διαφοροποιηθεί με τη χρήση των αυτόματων πωλητών. Ο καταναλωτής εμπλέκεται σε μία δραστηριότητα συνδημιουργίας και αυτοεξυπηρέτησης απολαμβάνοντας προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, σε ανταγωνιστική τιμή, μέσα από μία πρωτόγνωρη για αυτόν διεργασία. Ο συνεταιρισμός από την πλευρά του δεν επωμίζεται τα κόστη συσκευασίας, ενώ καταφέρνει να διατηρεί χαμηλότερες τιμές τη στιγμή που απουσιάζει κάποιος

λιανέμπορος. Η αξία που δημιουργείται για τα προϊόντα σε αυτή την περίπτωση είναι αμφίδρομη ενώ και οι δύο πλευρές απολαμβάνουν οφέλη. Από αυτήν ο συνεταιρισμός κάνει πιο εύκολη και απλοποιεί τη συνεισφορά των καταναλωτών παρέχοντας στο δίκτυο αυτών των αυτόματων πωλητών του τα υλικά για τη συσκευασία του γάλακτος, ανάλογα με τις ανάγκες του καταναλωτή, ενώ παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τον τρόπο χρήσης των μηχανημάτων.

Απώτερος στόχος είναι να κατανοήσουν οι πελάτες ότι ο ρόλος τους δεν είναι να καταναλώνουν αξία αλλά να την δημιουργούν. Έτσι επιδιώκει να παρακινεί τους πελάτες να κάνουν με ευκολία κάποια πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει, καθιστώντας ικανή την εκτέλεση από τους ίδιους των δικών τους δραστηριοτήτων αξίας. Για να παρακινηθούν οι πελάτες όμως, θα πρέπει πρώτα να παρακινηθούν προμηθευτές.

Ο ΘΕΣγάλα έχει ως προμηθευτές τους παραγωγούς μέλη του. Αυτό πρακτικά σημαίνει δύο πράγματα. Αρχικά ως μέτοχοι (συνεταιριστική μερίδα) απαιτούν την αξιοπρεπή δραστηριοποίηση του συνεταιρισμού και την ανάπτυξη των λειτουργιών του σε ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα ως κτηνοτρόφοι παραγωγοί επιδιώκουν τη διάθεση του συνόλου των προϊόντων στην αγορά σε ανταγωνιστικές τιμές. Με λίγα λόγια στοχεύουν σε κτηνοτροφικές παραγωγές υψηλής αποδοτικότητας με μειωμένα κόστη παραγωγής, ώστε να προσθέσουν αξία στο προϊόν τους. Από τη μεριά του ο συνεταιρισμός αντιλαμβανόμενος τη σημασία της συνεισφοράς των παραγωγών στη δημιουργία αξίας για τα προϊόντα του, βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό τους προσφέροντας πληροφορίες και τεχνογνωσία για την αύξηση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους της. Συγκεκριμένα έχει αναλάβει πρωτοβουλίες όπως είναι η γενετική βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου των μελών, η βελτίωση της τεχνικής και οικονομικής διαχείρισης των εκμεταλλεύσεων των μελών, η δημιουργία κτηνιατρικού φαρμακείου αλλά και η επίτευξη συνεργιών με συμβολαιακή γεωργία για την εξασφάλιση φθηνών ζωοτροφών. Συνεπώς η αξία δημιουργείται και από τις δύο πλευρές με αντίστοιχα πολλαπλά οφέλη. Τέλος συμβολή στη δημιουργία αξίας έχουν και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο ΘΕΣγάλα με τις συνεχείς επενδύσεις και τις ενέργειες που πραγματοποιεί δίνει τόνωση στις τοπικές οικονομίες δημιουργώντας θέσεις εργασίας και αναθέτοντας καθήκοντα και υπηρεσίες. Συνέπεια αυτού είναι η πολύπλευρη συνεισφορά στην παραγωγή των προϊόντων, τα οποία προσφέρονται στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι ο συνεταιρισμός δίνει αξία στα προϊόντα του επενδύοντας στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας. Οι αμφίδρομες σχέσεις συνεργασίας και η αλληλεπίδραση όλων των μελών στην τελική συνδιαμόρφωση των προϊόντων είναι τα στοιχεία που προσδίδουν προστιθέμενη αξία. Ο συνεταιρισμός παίζει το ρόλο του κεντρικού αστεριού στον αστερισμό αξίας που δημιουργείται, ελέγχοντας και κατευθύνοντας τη ροή των δραστηριοτήτων προς όφελός του με γνώμονα την επίτευξη των στόχων του.

3.6 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ‘ΘΕΣγάλα’

Ανάλυση μερικών σημαντικών μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την Pest Analysis και την ανάλυση 5P των δυνάμεων του Porter.

3.6.1 PestAnalysis

Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κάντζο, 2002 επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού με τα νομοσχέδια που αφορούν τη φορολογία, τις εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον, τις επενδύσεις, τις χρηματοδοτήσεις. Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι γνώστες και να δρουν σύμφωνα με την νομοθεσία σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι αποφάσεις τους πρέπει να ταιριάζουν με αυτό το περιβάλλον. Για αυτό η πολιτική και η νομοθετική εξουσία, οι εποπτικοί μηχανισμοί αποτελούν αξιόλογο παράμετρο που μπορεί να εμπεριέχουν απειλές ή ευκαιρίες για τους οργανισμούς.

Γι’ αυτό οι παραγωγοί γάλακτος και όλες οι γαλακτοβιομηχανίες πρέπει να έχουν προδιαγραφές που ορίζονται από τη νομοθεσία και ξεκινούν από την πρωτογενή παραγωγή γάλακτος, την υγεία των ζώων από την οποία προέρχεται το γάλα έως την επεξεργασία και την διανομή των μεταποιημένων προϊόντων.

Συγκεκριμένα τα γαλακτοκομικά προϊόντα υπόκεινται στις διατάξεις του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών που αναφέρει τις διατάξεις και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται για τα προϊόντα από την πρωτογενή παραγωγή, την συλλογή, την επεξεργασία, την συσκευασία, την διανομή και την εμπορία τους. Ακόμη εμπεριέχει κανόνες για την υγιεινή της γεωργικής εκμετάλλευσης όσον αφορά την πρώτη ύλη, τις εγκαταστάσεις παραγωγής και μεταποίησης αλλά και των εργαζομένων.

Ο σύγχρονος τρόπος της παραγωγής έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν συστήματα ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, όπως είναι το HACCP για τη διασφάλιση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας αλλά και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα εφαρμόζει και αυτός συστήματα εξασφάλισης της ποιότητας και έχει πιστοποιηθεί με ISO 22000 για την αυστηρή τήρηση της νομοθεσίας όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία.

Εφαρμόζει και τηρεί όλη τη λογιστική και φοροτεχνική νομοθεσία όπως αυτή επιβάλλεται παρά τα κατά καιρούς ζητήματα δυσλειτουργίας που παρατηρούνται από τη συχνή αλλαγή της. Σημαντικό ρόλο, αρνητικό στην εξέλιξη του συνεταιρισμού παίζει το ασταθές πολιτικό περιβάλλον που σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση και την επιβολή capital controls αποτελούν εμπόδιο στον μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Παρόλα αυτά ο συνεταιρισμός σήμερα με την ένταξή του στο άρθρο 106^α αρχικά και 106β κατόπιν του πτωχευτικού κώδικα του νόμου 3588/2007 έχει προχωρήσει σε συνεργασία με εταιρία συμβούλων την εκπόνηση σχεδίου εξυγίανσης που αφορά την αποπληρωμή των υποχρεώσεων του, τον εξορθολογισμό του κόστους παραγωγής και λειτουργίας του και με την με σχέδιο ανάπτυξή του.

Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομία στην Ελλάδα εξαιτίας μιας πολυεπίπεδης κρίσης με εσωτερικά αλλά και διεθνή χαρακτηριστικά πέρασε μετά από χρόνια υψηλών ρυθμών ανάπτυξης σε μία μεγάλης έντασης και διάρκειας ύφεση με έντονα χαρακτηριστικά δημοσιονομικών περικοπών και ανισορροπιών. Η ανάγκη στήριξης της χώρας από μηχανισμό αποτελούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο(ΔΝΤ) και την ΕΚΤ οδήγησε σε πρόγραμμα με χαρακτηριστικά αυστηρής μείωσης εισοδημάτων κυρίως μέσω της άμεσης και έμμεσης φορολογίας, τη μεγάλη μείωση των δημοσίων δαπανών και την μείωση του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων. Η μεγάλη περίοδος άσκησης αυτών των πολιτικών πάνω από συνεχή 12 χρόνια επηρέασε αρνητικά το ΑΕΠ με αποτέλεσμα την συνεχή μείωση του κατά 10,5% το 2010, 9,1 το 2011, 7,3% το 2012, κατά 3,2 το 2013 και μόλις το 2014 υπήρξε μία μικρή αύξηση 0,7% με μείωση όμως 0,2% το 2015 (ΕΛΣΤΑΤ)

Το δημόσιο πρωτογενές έλλειμμα μειώθηκε από 15,2% το 2009 σε 11,2% το 2010 σε 8,8% το 2012 αυξήθηκε στο 13% το 2013 αλλά μειώθηκε σημαντικά στο 3,6% το 2014 ενώ το 2015 θα αυξηθεί και πάλι στο 7,2%.

Όμως η επιδίωξη μεταρρυθμίσεων που έχουν ως σκοπό τη δημιουργία ενός ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος, η απελευθέρωση συγκεκριμένων αγορών, η μείωση της γραφειοκρατίας των αδειοδοτήσεων, ο νέος πιο σύγχρονος και αποτελεσματικότερος αναπτυξιακός νόμος, η ευελιξία των εργασιακών σχέσεων καθώς και η μείωση κυρίως στις τιμές, λόγω της κρίσης, των παραγωγικών συντελεστών, αναμένεται να βελτιώσει τα αποτελέσματα και να δώσει θετική τάση στην εξέλιξη των οικονομικών συντελεστών. Η ελληνική γαλακτοβιομηχανία είναι από τους πιο υγιείς κλάδους της οικονομίας και συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση του ΑΕΠ κάθε χρόνο. Υπάρχουν όμως και τα εμπόδια ορίων τιμολόγησης που επιβάλλει η νομοθεσία στα προϊόντα του κλάδου κάτι που επηρεάζει και εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Βέβαια η οικονομική κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων όπως και η επιβολή των capitalcontrols από την ΕΚΤ.

Πίνακας 3.16 Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Εξέλιξη ΑΕΠ (σταθερές τιμές 2010)	-7,3%	-3,2%	0,7%	-0,4%	-0,2%	+1,5%	+1,9%
Πληθωρισμός: Μέσος Ετήσιος	1,5%	-0,9%	-1,3%	-1,7%	-0,8%	1,1%	0,6
Παραγωγικότητα εργασίας (EU-28=100)**	85,8	86,8	86,1	83,2	81,3	80,3	n.a.
Ποσοστό ανεργίας	24,4%	27,5%	26,5%	24,9%	23,5%	21,5%	19,3%
Δημόσιες επενδύσεις (% ΑΕΠ)**	2,5%	3,4%	3,7%	3,8%	3,5%	4,4%	n.a.
Εξαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	27,6	27,3	27,1	25,8	25,5	28,9	33,4
Εισαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	49,5	47,0	48,3	43,6	44,2	50,3	55,2

*δισεκατομμύρια €

** Πηγή: Eurostat

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή.

Απασχόληση ανεργία

Η επιβολή αυστηρών δημοσιονομικών περικοπών και η μείωση των εισοδημάτων επέφερε σημαντική αύξηση της ανεργίας που ενώ το 2008 κινούνταν σε επίπεδα του 7,8% περίπου στο μέσο όρο της ευρωζώνης αυξήθηκε σημαντικά το 2009 στο 9,6% το 2012 στο 12,7% στο 17,9% το 2011 και έφτασε το 2013 στο 27,5%.σημαντική παράμετρο αποτελεί η ανεργία των νέων που ξεπερνά το 50% και αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα αντιαναπτυξιακά ζητήματα κυρίως η μετανάστευση των νέων επιστημόνων.



Πηγή:ΟΑΕΔ,2019

Γράφημα 3.13 Εξέλιξη ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα (2004-2018)

Οι επενδύσεις

Το πάγιο κεφάλαιο για το 2015 ανήλθε σε 20,5 δις ευρώ περίπου στα ίδια 20,4 δις με το 2014 σημειώνοντας σταθεροποιητικές τάσεις μετά από μία πολυετή πτώση εξαιτίας κυρίως των επιπτώσεων των περιοριστικών πολιτικών που μας επιβλήθηκαν ως χώρα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Οι συνολικές ακαθάριστες ξένες άμεσες επενδύσεις που είναι ο κυριότερος δείκτης ελκυστικότητας επενδύσεων το 2014 σημείωσε μείωση σε σχέση με το 2013 κατά 24,4% ωστόσο σε σχέση με το 2012 παραμένουν αυξημένες. Αντίστοιχη μείωση είχαν και οι καθαρές εισροές το 2014 σε σχέση με το 2013 κατά 22,9% ωστόσο σε σχέση με το 2012 είναι αυξημένες κατά 20,9%.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι (καθαρές) εισροές Ξένων Άμεσων Επενδύσεων στην Ελλάδα για το 2018 ανήλθαν σε 3.364 εκατ. ευρώ, (το υψηλότερο ποσό της τελευταίας δεκαετίας) σε σχέση με 3.085 εκατομμύρια το 2017, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 9,0%. Το έτος 2018 αποτελεί την τρίτη συνεχόμενη χρονιά αυξημένων ξένων επενδυτικών ροών στη χώρα μας, μετά την ετήσια αύξηση κατά 23,5% από το 2016 στο 2017 και κατά 118,5% από το 2015 στο 2016.

Οι καθαρές εισροές ΞΑΕ στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2008-2018 (σε εκατομμύρια ευρώ)



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

2017: Αναθεωρημένα Στοιχεία, 2018: Προσωρινά στοιχεία

Γράφημα 3.14 Καθαρές εισροές ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα (2008-2018)

Διεθνές εμπόριο

Οι εξαγωγές ελληνικών προϊόντων κατά το 2014 μειώθηκαν σε σχέση με το 2013 κατά 1,5% περίπου και ήταν 27,2 δις ευρώ. Ενώ οι εισαγωγές αυξήθηκαν σε 47,7 δις ευρώ ενώ το 2013 ήταν 46,9 δις ευρώ είχαν αύξηση 1,7%. Αυτά είχαν ως αποτέλεσμα τη μικρή αύξηση του εμπορικού ελλείμματος αγαθών της χώρας κατά το έτος 2014.

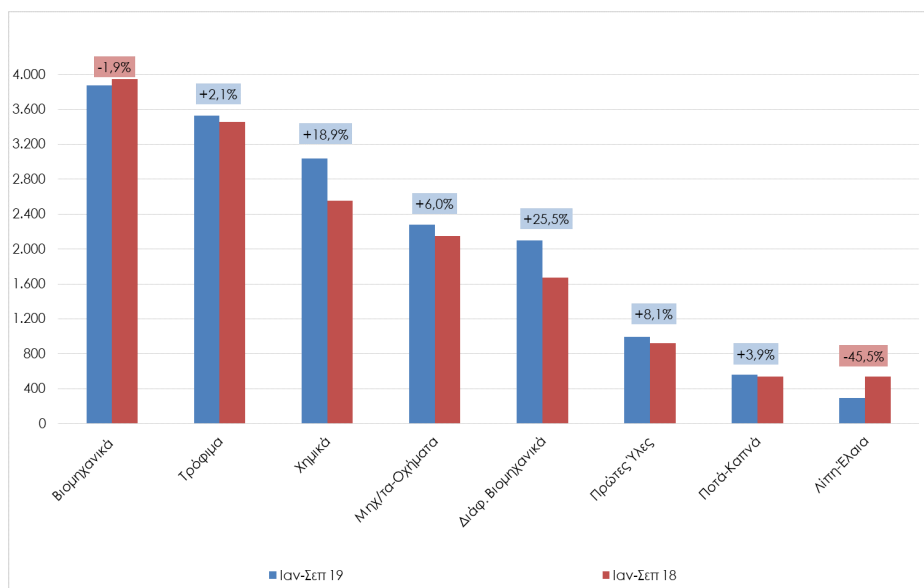
Πίνακας 3.17 Εξωτερικό εμπόριο αγαθών Ελλάδας, 1^{ος} – 9^{ος}/2018-2019

(ποσά σε εκατ. €)	Ιαν-Σεπ 19	Ιαν-Σεπ 18	Διαφορά 19/18	ΕΤ 19/18
Εξαγωγές	25.265,6	24.665,6	600,0	2,4%
Εισαγωγές	41.766,1	40.056,2	1.709,9	4,3%
Εμπορικό Ισοζύγιο	-16.500,5	-15.390,6	1.109,9	7,2%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία: ΙΕΕΣ-ΣΕΒΕ, ΕΤ: Ετήσια Τάση

Αναλύοντας την προϊόντική σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών εκτός των πετρελαιοειδών, παρατηρούμε ότι ανοδικά κινούνται οι εξαγωγές τροφίμων (€72,4 εκατ., ήτοι 2,1%), χημικών προϊόντων (€482,4 εκατ., ήτοι 18,9%), μηχανημάτων-οχημάτων (€129,0 εκατ., ήτοι 6,0%), διάφορων βιομηχανικών προϊόντων (€427,1 εκατ., ήτοι 25,5%), πρώτων υλών (€74,1 εκατ., ήτοι 8,1%) και ποτών και καπνών (€20,8 εκατ., ήτοι 3,9%).

Αντίθετα, ανησυχία προκαλεί η μείωση των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων κατά €73,2 εκατ., δηλαδή 1,9%, που αποτελεί τη σημαντικότερη κατηγορία προϊόντων μετά τα πετρελαιοειδή, αλλά και των λιπών και ελαίων κατά €244,6 εκατ., δηλαδή 45,5%.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία: ΙΕΕΣ-ΣΕΒΕ

Γράφημα 3.15 Προϊοντική σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών

Πολιτιστικό κοινωνικό περιβάλλον

Οι συνθήκες ζωής που διαμορφώνονται κυρίως με τον σύγχρονο τρόπο ζωής στις ανεπτυγμένες χώρες ευνοούν την παραγωγή για πιο υγιεινά και ασφαλή προϊόντα. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαρακτηριστικά αγνών, υγιεινών, παραδοσιακών, ασφαλών προϊόντων. Οι κτηνοτρόφοι παραγωγοί μέλη του συνεταιρισμού διασφαλίζουν τον συνεταιρισμό να μην εξαρτάται από άλλους για την προμήθεια πρώτης ύλης γάλακτος και έτσι μπορεί να εξασφαλίζει με συνεννόηση και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των παραλαμβανομένων μεγάλων ποσοτήτων γάλακτος. Η εφαρμογή πρακτικών ενίσχυσης στο μέτρο της οικονομικής δυνατότητας, των φορέων της τοπικής κοινωνίας, των πολιτιστικών και των αθλητικών συλλόγων, συλλόγων γονέων και κηδεμόνων, αποτελεί μέρος της αρχής της αλληλεγγύης αλλά και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης του συνεταιρισμού. Δημιουργεί και ενδυναμώνει δεσμούς με την τοπική κοινωνία και δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον για το επιχειρείν.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική εξέλιξη διασφαλίζει την εξοικονόμηση χρόνου, ενέργειας αλλά και την ποιοτική επεξεργασία και διακίνηση των προϊόντων. Για αυτό ο συνεταιρισμός επένδυσε σε τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα στη μονάδα επεξεργασίας γάλακτος αλλά και σε ειδικά συστήματα ελέγχου των διαδικασιών της λειτουργίας της παραγωγής και του ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων αι σε σύγχρονες μεθόδους πωλήσεων με την χρησιμοποίηση e-shop και των socialmedia και directmaillist.

3.6.2 Porter Analysis

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Είναι δύσκολο για ένα νέο επιχειρηματία να εισέλθει σε αυτήν την αγορά τόσο γιατί υπάρχει μεγάλο κόστος επένδυσης σε αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις και γιατί οι υπάρχουσες επιχειρήσεις και συνεταιρισμοί είναι υψηλής δυναμικότητας, έχουν αποκτήσει εμπειρία και δεσμούς με τους καταναλωτές, ιδιαίτερα οι τοπικού χαρακτήρα γαλακτοβιομηχανίες.

- **Απειλή από υποκατάστατα**

Το γάλα έχει κατοχυρωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών ως προϊόν ιδιαίτερης θρεπτικής αξίας και ως εκ τούτου δύσκολα αντικαθίσταται. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες διατροφικές συνήθειες για κατανάλωση φυτικής προέλευσης γάλακτος από σόγια, από αμύγδαλο, από καρύδα κλπ. Οι ποσότητες όμως είναι μικρές και δεν μπορούν να αποτελέσουν, προς το παρόν, σοβαρή απειλή.

- **Διαπραγμάτευση προμηθευτών**

Η μη συστηματική οργάνωση των κτηνοτρόφων τους καθιστά ευάλωτους έναντι των γαλακτοβιομηχανιών ως προς τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Όσον αφορά τους κτηνοτρόφους -μέλη του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα λόγω της σχέσης τους με το συνεταιρισμό έχουν μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη έναντι του. Είναι όμως μία σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοσυμφέροντος. Για τη σχέση με τους εξωτερικούς προμηθευτές μεγάλος πληθυσμός εταιρειών με αντίστοιχα προϊόντα και μηχανήματα καθιστά αδύνατη τη θέση διαπραγμάτευσης αυτών έναντι του συνεταιρισμού.

- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι καταναλωτές γάλακτος έχουν την δύναμη, χωρίς κόστος τις περισσότερες φορές να αλλάξουν την προτίμησή τους στα προϊόντα των επιχειρήσεων μιας και αυτά έχουν περίπου την ίδια τιμή και δεν διαφοροποιούνται ουσιαστικά μεταξύ τους. Σε σχέση με την προμήθεια της περίσσειας του γάλακτος από άλλες βιομηχανίες ο συνεταιρισμός είναι ευάλωτος λόγω της παραγόμενης μεγάλης ποσότητας προς διάθεση και της μείωσης της κατανάλωσης.

- **Έκταση του ανταγωνισμού**

Στον κλάδο της γαλακτοκομίας δραστηριοποιείται πλειάδα εταιρειών κυρίως όμως δύο τρεις εταιρείες έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά στην αγορά. Έχει όμως ο κλάδος δυναμική ανάπτυξη κυρίως μέσω καινοτόμων νέων προϊόντων που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούν μεταξύ τους αυξάνοντας παράλληλα τον ανταγωνισμό. Γεγονός είναι η μεγάλη έκταση του ανταγωνισμού δημιουργεί την ανάγκη συνεχών επενδύσεων από όλες τις επιχειρήσεις κάτι που τις δυσκολεύει στο να εξέλθουν του κλάδου.

- **Ανταγωνιστική θέση του συνεταιρισμού**

Σημαντικό ρόλο για την αύξηση του ΑΕΠ στη χώρα μας διαδραματίζει το γεγονός της ύπαρξης εκσυγχρονισμού αναβάθμισης των υποδομών, των τεχνολογικών δυνατοτήτων, η χρηματοδότηση και η ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η καινοτομία, οι εξαγωγές, έτσι ώστε να καθιστούν δυνατή την

ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον. Σε αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκε ο συνεταιρισμός πραγματοποιώντας νέες επενδύσεις, αναβαθμίζοντας τις υποδομές του και εντασσόμενος σε προγράμματα δημιουργίας εγκαταστάσεων προκειμένου να μεταποιεί την πρώτη ύλη των μελών του. Για αυτό συνέταξε και πραγματοποίησε το επενδυτικό του σχέδιο προκειμένου να παράγει προϊόντα με όλες τις σύγχρονες προδιαγραφές αλλά και διατηρώντας τον παραδοσιακό χαρακτήρα.

Η ανταγωνιστική θέση του ΘΕΣγάλα έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι αυτός δραστηριοποιείται στην παραγωγή και την διάθεση ενός βασικού διατροφικού προϊόντος όπως είναι το γάλα μέσα από ένα καινοτόμο για την Ελλάδα σύστημα που χωρίς μεσάζοντες γίνεται διανομή του προϊόντος στους τελικούς καταναλωτές. Η διανομή πραγματοποιείται σε πολύ μικρό χρόνο χωρίς αλλοίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και σε προσιτή τιμή που αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την προτίμηση των αγοραστών καταναλωτών. Το γεγονός ότι φτάνει ως φρέσκο στον καταναλωτή, δίνει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών εταιρειών. Η σχέση μεταξύ των συνεταιρισμών και των καταναλωτών δημιουργεί νέες συμπεριφορές και κανόνες στη σχέση πωλητή αγοραστή, δημιουργεί νέες δυναμικές για τη δημιουργία νέων καινοτόμων προτάσεων και προϊόντων και είναι σε θέση να δημιουργήσει, πολύ σύντομα, κατάλληλο περιβάλλον για σταθεροποίηση ή και αύξηση της ζήτησης από τη μεριά των αγοραστών καταναλωτών.

- **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Μία επιχείρηση ένας συνεταιρισμός πετυχαίνει τους στόχους του όταν με αποτελεσματικότητα προσαρμόζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως αυτό διαμορφώνεται κάθε φορά. Όπως ισχυρίζεται ο Porter οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν τη στρατηγική τους σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον για να ανταπεξέλθουν προσαρμοζόμενες στις προκλήσεις και τις αλλαγές του.

- **Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων**

Εκτός από τη διαμόρφωση στρατηγικής σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχει και η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων που βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον. Βασίζεται στη διαφοροποίηση της επιχείρησης-συνεταιρισμού με τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες και τον τρόπο διαχείρισης αυτών. Σε αυτή τη θεωρία οι πόροι χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Στους πρώτους συμπεριλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί, οι οργανωτικοί και οι ανθρώπινοι πόροι. Στους άλλους οι τεχνολογικοί, οι πόροι καινοτομίας, η φήμη και η καλή διάθεση.

Υλικοί Πόροι

- **Χρηματοοικονομικοί Πόροι**

Ο συνεταιρισμός τα πρώτα πέντε χρόνια παρουσίασε εντυπωσιακή άνοδο ως προς τον κύκλο εργασιών, παρά τις δυσκολίες της ελληνικής οικονομίας. Αυτό συνέβη γιατί ο συνεταιρισμός καινοτόμησε και εγκατέστησε τα μηχανήματα αυτόματης πώλησης γάλακτος και γιατί συνήψε συνεργασίες πώλησης γάλακτος με τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες. Κατόπιν προχώρησε σε χρηματοδότηση μέσω τραπεζικού δανεισμού και είσπραξης επιδοτήσεων από ευρωπαϊκά προγράμματα. Η μεγάλη οικονομική κρίση και η δευτερογενής που προήλθε από τα capitalcontrols σε συνδυασμό με την μείωση της ζήτησης προϊόντων του

κλάδου, του στέρησε ρευστότητα την στιγμή της ανάπτυξης των υποδομών επεξεργασίας αλλά και της γεωγραφικής ανάπτυξης του δικτύου πωλήσεων. Σήμερα επανέρχεται, μετά την συμφωνία για την ρύθμιση των οφειλών με τις τράπεζες, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές σε ικανοποιητική λειτουργία αν και με σημαντική έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων.

Φυσικοί πόροι

Ο συνεταιρισμός διαθέτει το γάλα που παράγουν οι παραγωγοί μέλη του είτε απευθείας μέσω των μηχανημάτων αυτόματης πώλησης που έχει στη Λάρισα, τη Θεσσαλονίκη, την Αθήνα, η επεξεργασία του οποίου γίνεται μέσω συνεργασιών ή στη δική του παραγωγική μονάδα παστερίωσης φρέσκου γάλακτος στη Λάρισα. Διαθέτει νέα προϊόντα όπως γιαούρτι, παγωτό, τυριά και λοιπά. Ακόμη προμηθεύει το γάλα σε μεγάλες βιομηχανίες όπως ΔΕΛΤΑ, Όλυμπος κλπ.

Ανθρώπινοι Πόροι

Ο συνεταιρισμός απασχολούσε στην αρχή κατά μέσο όρο 28 άτομα. Ως διοικητικό προσωπικό οκτώ άτομα ,ως επιστάτες τέσσερα άτομα ,ως πωλητές επτά άτομα, 4άτομα ως επιστημονικό προσωπικό ελέγχου και πέντε άτομα ως οδηγούς. Απασχολούσε ανάλογα με τις ανάγκες του και εποχιακό προσωπικό με συμβάσεις. Ο αριθμός των εργαζόμενων το 2017 ανέρχονταν σε 180 άτομα από 110 που ήταν το 2015. Η αύξηση των θέσεων εργασίας στην ουσία επιβλήθηκε από την ανοδική πορεία των πωλήσεων των προϊόντων που σημείωσε αύξηση 55% (γιαούρτια, τυριά κλπ). Ο αριθμός αυτός μειώθηκε αισθητά με την είσοδο της μεθόδου franchise. Ο συνεταιρισμός έχει γενικό και οικονομικό διευθυντή. Είναι εξωτερικοί συνεργάτες που όμως έχουν την ευθύνη της διεύθυνσης ,της κατανομής εργασίας καθώς και όλων των οικονομικών καταστάσεων παρακολούθησης λογαριασμών, πελατών, προμηθευτών και έχουν υπό την ευθύνη τους το πλάνο της διαχείρισης και εξέλιξης του συνεταιρισμού όπως αυτό καθορίζεται από την διοίκηση του συνεταιρισμού.

Οργανωτικοί Πόροι

Οργανόγραμμα ορίζει ότι η παραγωγική μονάδα χωρίζεται σε πέντε τμήματα,

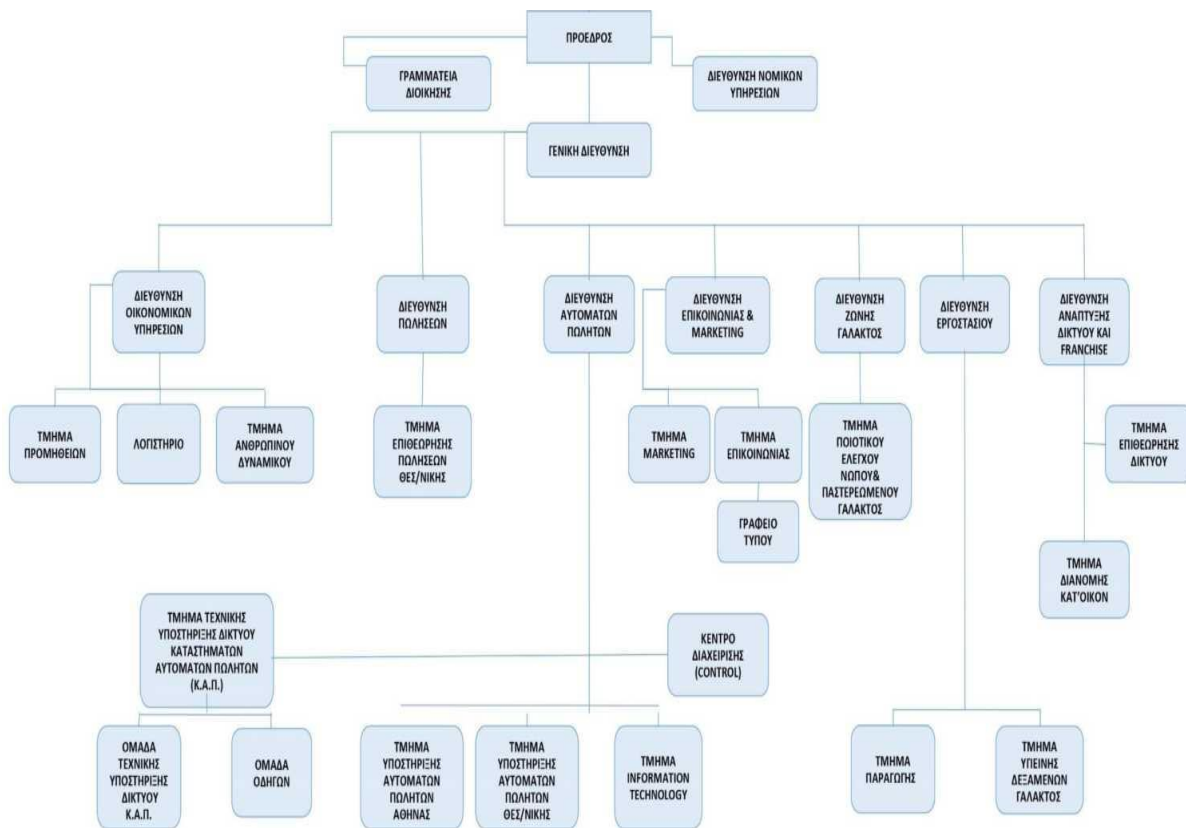
Τμήμα παραλαβής α και β υλών

Τμήμα παραγωγής

Τμήμα πωλήσεων

Τμήμα οικονομικών διοικητικών

Τμήμα διαχείρισης ποιότητας



Γράφημα 3.16 Δομή οργανογράμματος

Η δομή του οργανογράμματος εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία και την πραγματοποίηση των στόχων του και των σκοπών του μέσα από την κατανομή της εργασίας ανά διεύθυνση και τμήμα. Επίσης κατανέμει ευθύνες και καθήκοντα σε κάθε εργαζόμενο που απασχολείται σε αυτήν.

Η διοίκηση έχει την ευθύνη για

1. Την πρόσληψη και την αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού στη βάση της ποιότητας και της ικανότητας υλοποίησης των καθηκόντων τους.
2. Τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των επενδύσεων
3. Την οργάνωση και την λειτουργία της εξασφάλισης πρώτων υλών, των παραγωγικών μονάδων και του συστήματος των πωλήσεων.

Ο συνεταιρισμός για τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας και οργάνωσης είναι πιστοποιημένος με ISO 22.000 : 2005.

Άλλοι Πόροι

Φήμη

Η πρόταση καινοτομίας του συνεταιρισμού δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες διάθεσης του γάλακτος στους καταναλωτές. Έχει συμβάλει σε αυτό η άριστη ποιότητα τόσο προς τους πελάτες λιανικής όσο και προς τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες με τις οποίες έχει συνάψει συμβάσεις όπως είναι η ΦΑΓΕ, η ΔΕΛΤΑ, ο Όλυμπος κλπ

Ο Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα κατάφερε πολύ γρήγορα να διαφοροποιηθεί και να μπει στην αγορά των προϊόντων γάλακτος με έναν δυναμικό τρόπο με την ποιότητα και με την καινοτομία. Ξεχώρισε και διακρίθηκε με:

2014:Βραβείο Καινοτομίας από το Επαγγελματικό Αθήνας

2015:Βραβείο Καινοτομίας από το Περιοδικό

2016:Βραβείο Ανώτερης Γεύσης - Ανώτερη διάκριση Διαγωνισμό Ελληνικού Γάλακτος και Τυριού από τον Οργανισμό Στρατηγικού Σχεδιασμού. Χρυσό βραβείο λευκό πλήρες γάλα του Συνεταιρισμού και αργυρό Ανωτύρι και το γάλα κακάο της CHOCO

2016: Βραβείο Καινοτομίας στην εμπειρία του Πελάτη από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών



Επιμελητήριο

Γαστρονόμος
στον 4ο
Ευρωπαϊκό
γεύσης για το
βραβείο για το





Τεχνολογικοί Πόροι

Ο συνεταιρισμός έχει στη κατοχή του εξοπλισμό, μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας καθώς και σύγχρονα συστήματα hardware και software για την υποστήριξη της οργανωτικής και της λειτουργικής του διαδικασίας.

Μερικά στοιχεία εξοπλισμού είναι:

Πίνακας 3.18 Εξοπλισμός του συνεταιρισμού

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ
1	Παστερίωση γάλακτος 10000 l/ώρα	αποκ.	1
2	Κορυφολόγος 10000 l	τεμ.	1
3	Σύστημα ψυκτήρα γάλακτος 25000 l	τεμ.	2
4	Σιλό γάλακτος 50000 l	τεμ.	2
5	Σιλό παστεριωμένου γάλακτος 5000 l	τεμ.	1
6	Ομογενοποιός 10000 l	τεμ.	1
7	Απαερωτής 10000 l/ώρα	τεμ.	1
8	Παστερίωση κρέμας γάλακτος 2000 l	τεμ	1
9	Automatic milk bottling plant	τεμ.	15
10	Automatic washing station 6 positions	τεμ.	3
11	Σταθμός ελέγχου και επίβλεψης	τεμ	1
12	Σύστημα MBR επεξεργασίας υγρών αποβλήτων παστερίωσης	αποκ	1
13	Εφαρμογή διαχείρισης γάλακτος & πόρων	τεμ.	1
14	Interscience Scan	τεμ.	1
15	Milko scan FT1	τεμ.	1

Πόροι καινοτομίας

Είναι γνωστό ότι μία καινοτόμα ιδέα έβαλε τους κτηνοτρόφους, μέλη του συνεταιρισμού στο παιχνίδι της αγοράς και της επιχειρηματικότητας διαφοροποιώντας εν μέρει τις συνήθειες των καταναλωτών. Με την τεχνολογία χαμηλής παστερίωσης ο συνεταιρισμός παράγει γάλα ημέρας, 2-3 μερών, 5 ημερών, κάτι που δεν

συμφέρει τις άλλες γαλακτοβιομηχανίες που παράγουν γάλα υψηλής παστερίωσης έως και 30 ημερών, γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα εμποδιζόταν η διαδικασία παραγωγής των άλλων προϊόντων.

Ταυτόχρονα με το άνοιγμα «των ΘΕΣγάλα συν» ξεκινάει η υπηρεσία διανομής όλων των προϊόντων κατ' οίκον, «Το θες σπίτι σου» με παραγγελίες είτε τηλεφωνικές, σε πενταψήφιο αριθμό (18140), είτε ηλεκτρονικές στο νέο ΘΕΣγάλα e-shop.

Σε πρώτη φάση, τα καταστήματα «ΘΕΣγάλα συν» διαθέτουν πάνω από 100 κωδικούς προϊόντων, τα οποία δημιουργήθηκαν με τις προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας του ΘΕΣγάλα από τους παραγωγούς.

3.6.3 Vrio Analysis

Αξία

Οι παραγωγοί μέλη του συνεταιρισμού παράγουν το γάλα, ο συνεταιρισμός το αξιοποιεί με ίδια επεξεργασία και το πωλεί φρέσκο μέσα από το δικό του δίκτυο αυτόματων πωλητών. Ακόμη έχει συνάψει συμφωνίες με μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες για την διασφάλιση της πώλησης του συνόλου του παραγόμενου γάλακτος.

Σπανιότητα

Ο συνεταιρισμός καινοτομεί διαθέτοντας φρέσκο γάλα (ημέρας, 2-3 ημερών, 5 ημερών) με αυτόματους πωλητές την στιγμή που οι ανταγωνιστές διαθέτουν οι περισσότεροι γάλα υψηλής παστερίωσης 7 ημερών και άνω.

Αντιγραφή

Οι γαλακτοβιομηχανίες είναι δύσκολο να αντιγράψουν το σύστημα διανομής γάλακτος του συνεταιρισμού γιατί δεν τις βοηθά η οργάνωσή τους, η παραγωγική διαδικασία και αυτή της συλλογής στο να διανέμουν φρέσκο γάλα εντός 24 ωρών.

Οργάνωση

Ο συνεταιρισμός είναι οργανωμένος έτσι ώστε να προασπίζεται τα συμφέροντα των μελών του και την βιωσιμότητα των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων. Παράλληλα, παράγει ποιοτικά προϊόντα που τα προωθεί στην αγορά, στους καταναλωτές σε πολύ καλές τιμές με αμοιβαίο όφελος.

Πίνακας 3.19 VRIO Analysis του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

<i>ΠΟΡΟΙ</i>	<i>ΑΞΙΑ (VALUE)</i>	<i>ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ (RARITY)</i>	<i>ΑΝΤΙΓΡΑΦΗ (IMITABILITY)</i>	<i>ΟΡΓΑΝΩΣΗ (ORGANIZATION)</i>	<i>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ(COMPETITIVE IMPLICATION)</i>
ΦΥΣΙΚΟΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ
ΧΡΗΜ/ΚΟΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ
ΟΙ					
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ
ΑΥΛΟΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ

3.6.4 Swot Analysis του συνεταιρισμού ‘ΘΕΣγάλα ΠΙΕς’

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<p>Η παραγωγή του γάλακτος από τους παραγωγούς –μέλη του.</p> <p>Οργανωτική δομή</p> <p>Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό</p> <p>Μειωμένο κόστος παραγωγής</p> <p>Δίκτυο συνεργασιών με μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες.</p> <p>Γενετική βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου των κτηνοτρόφων-μελών.</p> <p>Συμβολαιακή γεωργία για την παραγωγή ζωοτροφών τελευταίας τεχνολογίας σύστημα data</p> <p>Ιδιόκτητα μονάδα επεξεργασίας γάλακτος.</p>	<p>Γεωγραφική κάλυψη</p> <p>Περιορισμένη δαπάνη διαφήμισης</p> <p>Μικρά ίδια κεφάλαια</p> <p>Μεγάλη δανειοδότηση</p> <p>Μικρή ρευστότητα</p>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>Ανάπτυξη νέων, παραδοσιακών και καινοτόμων προϊόντων</p> <p>Στροφή των καταναλωτών σε ασφαλή, ποιοτικά, υγιεινά προϊόντα</p> <p>Καλή φήμη των ελληνικών συνεταιριστικών γαλακτοκομικών προϊόντων</p>	<p>Οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της</p> <p>Ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο</p> <p>Παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα</p> <p>Η συμπίεση των τιμών πώλησης</p> <p>Γαλακτοκομικά vegan</p> <p>Προϊόντα p-l</p>

Στρατηγικός σχεδιασμός στο συνεταιρισμό, ομάδα παραγωγών αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγής ΘΕΣγάλα Θεσσαλίας -Πιερίας

Στρατηγική

Κατά τη γνώμη πολλών είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού που του εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των πόρων και των ικανοτήτων. Είναι συνύπαρξη στόχων που έχει θέσει ο συνεταιρισμός και των μέσων που χρησιμοποιεί για να τους πραγματοποιήσει.



Σχήμα 3.6 Το διαμάντι της στρατηγικής

Σύμφωνα με τους καθηγητές Hambrick και Fredrickson κάθε αποτελεσματική στρατηγική πρέπει να εμπεριέχει πέντε συστατικά που δημιουργούν το διαμάντι της στρατηγικής. Αυτά αποτελούν και τις απαντήσεις σε πέντε σημαντικά ερωτήματα. Τα εξής:

1. Οικονομική λογική (Economiclogic)

- Πως θα επιτύχουμε ανώτερη αποδοτικότητα;
- .Με συνέργειες;
- Με χαμηλότερα κόστη μέσω οικονομιών κλίμακας;
- Με τα πλεονεκτήματα του εύρους δραστηριοτήτων;

2. Πεδία δράσης (Arenas)

- Σε ποιους τομείς θα έχουμε παρουσία;
- Στους τομείς δραστηριοτήτων;
- Σε γεωγραφικές περιοχές;
- Σε προϊόντικές κατηγορίες;
- Σε κανάλια διανομής;
- Σε τμήματα της αγοράς;
- Σε τεχνολογίες;
- Σε επιχειρησιακές λειτουργίες;

3. Τρόποι/οχήματα υλοποίησης (Vehicles)

- Πως θα αποκτήσουμε παρουσία;
- Με εσωτερική ανάπτυξη;
- Με συμμαχίες;
- Με εξαγορές, συγχωνεύσεις;

4. Ανταγωνιστική στρατηγική (ComperativeStrategy)

- Πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά μας;
- Με την εικόνα προϊόντος/υπηρεσίας;
- Με την ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη;
- Με την τιμή;
- Με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος;
- Με την αξιοπιστία προϊόντος /υπηρεσίας;

5.Χρονισμός και αλληλουχία κινήσεων (Timingandstaging)

- Ποιος θα είναι ο χρονισμός, η ταχύτητα και η αλληλουχία των κινήσεών μας;

Σημαντικό είναι οι πιο πάνω παράμετροι να αντιμετωπίζονται ως ενιαίο σύνολο και όχι να διερευνώνται αποσπασματικά για να υπάρχει αποτελεσματικότητα.

Στρατηγικοί στόχοι και λειτουργικοί στόχοι

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Ένας συνεταιρισμός ή μία επιχείρηση ενδεχομένως να κάνει την επιλογή να ακολουθήσει την στρατηγική να απευθυνθεί στο σύνολο της αγοράς μέσω μεγάλου όγκου παραγωγής έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η μείωση του κόστους. Αυτό απαιτεί πρόσβαση σε πρώτες ύλες, απαιτεί πολύ λίγη διαφήμιση και ακολουθείται πολιτική χαμηλών τιμών των προϊόντων έναντι των ανταγωνιστών.

Οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος σύμφωνα με τον Grant είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι οικονομίες μάθησης, η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η αποδοτικότητα της διοίκησης και ο σωστός χρονισμός. Το πλεονέκτημα κόστους που διαθέτει ένας συνεταιρισμός ή μία επιχείρηση λειτουργεί ως προστασία έναντι των ανταγωνιστών. Καθώς το επηρεάζουν ελάχιστα τυχόν αυξομειώσεις στις τιμές των εισροών, καθότι οι δομές των εισροών έχουν προσανατολισμό μείωσης του κόστους. Ακόμη είναι δυνατή η αντιμετώπιση υποκατάστατων προϊόντων των ανταγωνιστών από το χαμηλό κόστος παραγωγής και την χαμηλή τιμή διάθεσης των προϊόντων. Η εισαγωγή νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι δύσκολη λόγω του χαμηλού κόστους του ηγέτη κόστους και των χαμηλών τιμών με τις οποίες διαθέτει τα προϊόντα.

Πίνακας 3.20 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ηγεσίας

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Έχει χαμηλό κόστος παραγωγής. Είναι σε θέση να απορροφήσει αυξήσεις στις πρώτες ύλες.	Υπάρχει κίνδυνος αντιγραφής των θεμελιωδών ικανοτήτων που καθιστούν χαμηλό το κόστος παραγωγής
Έχει πλεονέκτημα εξαιτίας του χαμηλού κόστους πωλήσεων.	Υπάρχει κίνδυνος ανταγωνιστές να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής με μικρό κόστος εργασίας.
Έχει χαμηλές τιμές και έτσι δεν υπάρχουν πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωσή τους.	Δεν έχει την δυνατότητα να μειώσει τις τιμές αν το ζητήσουν οι καταναλωτές
Υπάρχουν οικονομίες κλίμακας λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής.	Μπορεί να μειωθεί η ποιότητα παράλληλα με την μείωση των τιμών
Έχει την δυνατότητα αντιμετώπισης των υποκατάστατων με μείωση τιμών.	Μπορεί τα προϊόντα να μην ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών
Αντιμετωπίζει με επιτυχία μειώσεις τιμών από τους ανταγωνιστές	Μπορεί να ξεπεραστούν οι χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες από τις τεχνολογικές εξελίξεις
Εμποδίζει την είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής	

Πρέπει αυτή η στρατηγική να ακολουθείται με προσοχή διότι εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους όπως:

A. Τεχνολογικές εξελίξεις που μπορούν να εκμηδενίσουν τα πλεονεκτήματα κόστους

B. Πολλές φορές η στοχοπροσήλωση στη μείωση του κόστους οδηγεί στην παραγωγή ακατάλληλων προϊόντων για την ικανοποίηση των πελατών καθώς και την προσβολή της αξιοπιστίας της επιχείρησης και των προϊόντων της. Με δεδομένο ότι συνεταιρισμός έχει άμεση πρόσβαση σε γάλα από τους προμηθευτές μέλη του και σε ικανοποιητικές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές του δίνει τη δυνατότητα να έχει χαμηλό κόστος παραγωγής. Ακόμη η σύγχρονη μονάδα επεξεργασίας με τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό δίνει τη δυνατότητα χαμηλού παραγωγικού κόστους σε συνδυασμό με την καθετοποίηση της παραγωγής ,τη μείωση του ενεργειακού κόστους και την μη χρήση πλέον εξωτερικών συνεργατών για την παραγωγή των προϊόντων.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό επιτυγχάνεται από την παραγωγή μοναδικών ποιοτικών προϊόντων που γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές. Για αυτά τα προϊόντα είναι δυνατή η τιμολόγηση σε υψηλότερες τιμές γιατί η αγορά στόχος στην οποία απευθύνεται θεωρεί τα διαφοροποιημένα προϊόντα ποιοτικότερα ή σύμβολα κύρους.

Μία εταιρεία ή ένας συνεταιρισμός έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα. Το επιτυγχάνει με:

A. Προσφορά προϊόντων με ανώτερη ποιότητα

B. Ανώτερη αντιμετώπιση στις ανάγκες των πελατών. Βέβαια η διαφοροποίηση δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη ως προς το προϊόν και την τιμή.

Για να το καταφέρει αυτό μια επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τους καταναλωτές που θέλει να απευθυνθεί ως προς την αγοραστική τους δύναμη και τα κριτήριά τους με τα οποία επιλέγουν τα προϊόντα. Ακόμη πρέπει να εντοπίσει το που θα στηρίξει την διαφοροποίησή της και να την κοστολογήσει παίρνοντας υπόψη τον αρχικό προϋπολογισμό και τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Αυτή η στρατηγική εγκυμονεί κινδύνους επειδή η άσκησή της χρειάζεται υψηλό κόστος έρευνας και μάρκετινγκ. Ακόμη απευθύνεται σε καταναλωτές με ορισμένες απαιτήσεις και δεν απευθύνεται στο σύνολό τους. Υπάρχει μεγάλο χάσμα τιμών μεταξύ των διαφοροποιημένων προϊόντων και αυτών που παράγονται από τους ηγέτες κόστους.

Ο συνεταιρισμός έχει διαφοροποιηθεί με την καινοτομία της διάθεσης του γάλακτος μέσα από μηχανήματα αυτόματης πώλησης αυτό όμως από μόνο του δεν είναι ικανό να αποτελέσει ολοκληρωμένη στρατηγική διαφοροποίησης γιατί πρόκειται για ένα προϊόν βασικής διατροφής με πολλούς ανταγωνιστές στην αγορά με πολλά παρόμοια προϊόντα και μεγάλο ανταγωνισμό τιμών.

Εταιρική στρατηγική

Με δεδομένη την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και τη δύναμη του συνεταιρισμού πρέπει να ακολουθήσει ο συνεταιρισμός ως στρατηγική την ανάπτυξη. Επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, με χαρακτηριστικά όπως του ΘΕΣγάλα, πρέπει να προκρίνουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους ώστε να ενισχύονται και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα πρέπει να ενισχύσει, τον αριθμό των σημείων πώλησης των προϊόντων του , με την εισαγωγή των προϊόντων του σε μικρές αλυσίδες λιανικής πώλησης και γαλακτοπωλεία και την ανάπτυξη περισσότερο, των σημείων πώλησης μέσω των μηχανημάτων αυτόματης πώλησης και των συνεταιριστικών γωνιών. Ακόμη θα προσέθετε στις πωλήσεις η ενίσχυση της προβολής του e-shop και της υπηρεσίας παράδοσης προϊόντων στο σπίτι.

Τα σημεία τοποθέτησης αυτόματων μηχανημάτων πώλησης είναι δυνατό να αυξηθούν μέσω επέκτασης του δικτύου franchise.



Εικόνα 3.1 Σημείο πώλησης προϊόντων της ΘΕΣγάλα ΠΙΕΣ

Με αυτόν τον τρόπο ο συνεταιρισμός δεν είναι ανάγκη να συμβάλει με δικά του κεφάλαια για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού και έτσι τα ίδια ή με χρηματοδότηση κεφάλαιά του μπορεί να τα διαθέσει για την μεγαλύτερη ανάπτυξη της παραγωγής (στην έρευνα, στην ανάπτυξη σε νέα προϊόντα, σε νέο εξοπλισμό, σε προβολή). Είναι δυνατή η γεωγραφική ανάπτυξη γρήγορα και ταυτόχρονα. Επίσης μπορεί να προσθέτει έσοδα λόγω των δικαιωμάτων δικαιόχρησης, ενώ δεν θα έχει λειτουργικά έξοδα για τη λειτουργία τους.

Σημαντικό είναι τα σημεία αυτόματης πώλησης να έχουν την δυνατότητα να λειτουργούν και ως μικρά συνεταιριστικά καταστήματα που θα πωλούν προϊόντα του συνεταιρισμού ή άλλων μικρών συνεταιριστικών επιχειρήσεων με το brand name του συνεταιρισμού ή το δικό τους. Είναι σημαντικό τα σημεία πωλήσεων να επιλέγονται μετά από ενδελεχή έρευνα και μελέτη, ώστε να είναι αποδοτικά και βιώσιμα και για τον δικαιούχο και για τον συνεταιρισμό γιατί και οι δύο έχουν κοινά συμφέροντα.

Κατηγορίες προϊόντων

Ο συνεταιρισμός διαθέτει το προσκομιζόμενο από τους παραγωγούς μέλη του γάλα σε εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες και ένα μέρος του μέσω αυτόματων πωλητών. Στους καταναλωτές παρέχεται η δυνατότητα να παίρνουν μέσω των αυτόματων πωλητών αρκετά γαλακτοκομικά προϊόντα. Όσον αφορά το γάλα παρέχονται πλήρες, ελαφρύ και σοκολατούχο γάλα. Για τον προμήθεια του φρέσκου γάλακτος διατίθενται γυάλινα και πλαστικά μπουκάλια, ενώ το σοκολατούχο διατίθεται έτοιμο σε συσκευασία. Από τυροκομικά προϊόντα παρέχονται γραβιέρα τριμμένη ή σε κομμάτι, ημίσκληρο κίτρινο τυρί σε φέτες για τοστ ή σε κομμάτι και λευκό αγελαδινό τυρί σε άλμη και σε vacuum,- Ανωτύρι, Ξινόγαλα. Ακόμη ο συνεταιρισμός διαθέτει Κρέμα, στραγγιστό γιαούρτι και τελευταία και παγωτό.

Τόσο τα τυροκομικά προϊόντα όσο και το γιαούρτι και το παγωτό πωλούνται συσκευασμένα. Ταυτόχρονα έκανε την είσοδό του στον επαγγελματικό χώρο με τη δημιουργία συσκευασιών 5 και 10 λίτρων

φρέσκου γάλακτος. Οι πωλήσεις των προϊόντων από τους αυτόματους πωλητές αποτελούν το 20% του συνολικού τζίρου με το γάλα να συνεισφέρει κατά 65% και τα υπόλοιπα προϊόντα σε ποσοστό 35%.

Στα προϊόντα της Συνεταιριστικής Γωνιάς (ΘΕΣγάλα συν) εκτός από τα γαλακτοκομικά και τα τυροκομικά προϊόντα συγκαταλέγονται και διάφορα άλλα προϊόντα συνεταιρισμών και Ελλήνων μεμονωμένων παραγωγών, όπως είναι τα προϊόντα αρτοποιίας με διαφορετικούς τύπους αλεύρων και ζυμαρικά, με πρώτες ύλες του Συνεταιρισμού Αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη», τυροκομικά προϊόντα και τυριά ΠΟΠ παρασκευασμένα με γάλα του Συνεταιρισμού Αιγοπροβατοτρόφων Ελασσόνας «Γάλα Ελλάς», μαρμελάδες και σάλτσες από Έλληνες παραγωγούς, παρθένο ελαιόλαδο από την ομάδα παραγωγών 'Μολών Λαβέ' της Λακωνίας, αλλαντικά από βόεια κρέατα των μελών του ΘΕΣγάλα. Πιο συγκεκριμένα παρέχονται περίπου 100 κωδικοί από:

- Γαλακτοκομικά (οι υπάρχοντες κωδικοί θα συμπληρωθούν και με πρόσθετους κωδικούς), Αλλαντικά,
- Όσπρια,
- Ρύζι,
- Άλευρα,
- Παραδοσιακά Ζυμαρικά,
- Σαλάτες - Αλοιφές,
- Ελαιόλαδο,
- Μπαχαρικά - Ροφήματα,
- Μαρμελάδες - Σάλτσες,
- Προϊόντα Αρτοποιείου,
- Προϊόντα Κατάψυξης
- Τσάι του βουνού κ.α.

Τα προϊόντα πληρούν τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές που έχει θέσει ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα. Η παρασκευή πολλών εκ των προαναφερθέντων προϊόντων γίνεται με πρώτη ύλη το 100% φρέσκο γάλα και το τυρί του Συνεταιρισμού (thesgala.gr)



Εικόνα 3.2 Γκάμα προϊόντων της ΘΕΣγάλα ΠΙΕς

Μέρη της αγοράς- τεχνολογίες

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα συμπεριλαμβάνονται στα βασικά είδη διατροφής και θεωρούνται προϊόντα ευκολίας (convenient products). Έχουν αναφορά σε όλους τους καταναλωτές ανεξαρτήτως ηλικίας. Τα μηχανήματα αυτόματων πωλητών είναι εύκολα στη χρήση τους και υποστηρίζονται με αναλυτικές οδηγίες χρήσης και τηλεφωνική εξυπηρέτηση για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος παρουσιαστεί. Ταυτόχρονα στα σημεία πώλησης βρίσκονται αντιπρόσωποι του συνεταιρισμού οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες και βοήθεια και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Ο αριθμός αυτόματων πωλητών γάλακτος του ΘΕΣγάλα έχει μέχρι σήμερα σύμφωνα με το thessgala.gr ως εξής:

1. Στη Λάρισα 16 καταστήματα
2. Στη Θεσσαλονίκη 17 καταστήματα
3. Στην Αθήνα 30 καταστήματα

Η επιλογή των σημείων πώλησης στις παραπάνω πόλεις έγινε σύμφωνα με κριτήρια όπως:

- εγγύτητα στην οικία των καταναλωτών,
- πυκνοκατοίκηση,
- χαρακτηριστικά τοπικής αγοράς
- προσβασιμότητα καταναλωτών
- εύρυθμη λειτουργία του συστήματος διακίνησης.
- χαρακτηριστικά καταστήματος (μέγεθος, τιμή, ύπαρξη άδειας υγειονομικού ενδιαφέροντος)

Τρόποι υλοποίησης (Vehicles)

Από τότε που ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός διαμόρφωσε στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης με συνεχείς επενδύσεις σε πολλές κατευθύνσεις. Ακολούθησε στρατηγική καθετοποίησης τόσο προς τα πίσω, όσο και προς τα εμπρός.

Η προς τα πίσω καθετοποίηση επιτυγχάνει το πλεονέκτημα της σταθερής παραγωγής με χαμηλά κόστη ενώ δημιουργεί φραγμούς πρόσβασης στην πρώτη ύλη στους ανταγωνιστές. Πραγματοποιεί τον έλεγχο και την προστασία της ποιότητας της πρώτης ύλης και κατ' επέκταση των παραγομένων προϊόντων. Υποστηρικτικά της παραγωγής ο συνεταιρισμός επενδύει σε βοηθητικές δραστηριότητες. Τέτοιες είναι τα προγράμματα γενετικής βελτίωσης του ζωικού κεφαλαίου των μελών, η συμβουλευτική της τεχνικής και οικονομικής διαχείρισης των κτηνοτροφικών μονάδων των μελών και η δημιουργία κτηνιατρικού φαρμακείου για τη διαφύλαξη της υγείας του ζωικού κεφαλαίου των μελών καθώς και η συμβολαιακή γεωργία για την εξασφάλιση φτηνών ζωοτροφών.

Η καθετοποίηση προς τα εμπρός καθετοποίηση εμπεριέχει την εμπορική δραστηριότητα του συνεταιρισμού, που γίνεται με τη πώληση των προϊόντων του τόσο με τους αυτόματους πωλητές αλλά και με την πώληση γάλακτος σε εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Ακόμη έχει υιοθετηθεί από το συνεταιρισμό η στρατηγική διεύρυνσης της αγοράς. Η στρατηγική αυτή πραγματοποιείται με τη δημιουργία σημείων πώλησης σε νέες περιοχές. Η δραστηριότητα αυτή έχει αναπτυχθεί σε τρεις πόλεις, τη Λάρισα, την Θεσσαλονίκη και την Αθήνα. Σε αυτές τις περιοχές ερευνά ο συνεταιρισμός να αυξήσει τα σημεία πώλησης. Η στρατηγική προωθείται από τον καινοτόμο τρόπο πώλησης των προϊόντων και στην πραγματικότητα αποτελεί νέο κανάλι διάθεσης των προϊόντων γάλακτος. Σκοπός της είναι η ενίσχυση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει ο συνεταιρισμός μέσω της αύξησης των πωλήσεών του.

Μακροπρόθεσμος στόχος της διοίκησης είναι η εκτεταμένη γεωγραφική εξασφάλιση σημείων πώλησης των προϊόντων του και η δημιουργία ενός μεγάλου δικτύου καταστημάτων «ΘΕΣ συν» όπου θα

διακινείται το σύνολο της παραγωγής των μελών. Η έρευνα κινείται και προς την κατεύθυνση του αν είναι συμφέρουσα ή όχι η διάθεση προϊόντων μέσω της αλυσίδας λιανικής COOP και σε καταστήματα μικρών πόλεων της Θεσσαλίας, όπου δεν είναι συμφέρουσα, εξαιτίας του μικρού πληθυσμού η εγκατάσταση αυτόματων πωλητών. Ακόμη ο ΘΕΣγάλα υλοποιεί στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων. Συμπληρώνει με νέα προϊόντα τα ήδη υπάρχοντα, εμπλουτίζοντας την ποικιλία που έχει. Βάση για την ανάπτυξη και την πραγματοποίηση των στόχων του ο συνεταιρισμός έχει την ιδιόκτητη μονάδα επεξεργασίας του γάλακτος. Η μονάδα βρίσκεται στη Λάρισα, και το ύψος της επένδυσής της ανήλθε στα 3 εκατ. € με το 40% να αποτελεί επιδότηση. Σε αυτήν γίνεται η πρώτη παστερίωση του γάλακτος που στη συνέχεια προωθείται στα μηχανήματα αυτόματων πωλητών.

Ανταγωνιστική στρατηγική (Competitive Strategy)

Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα στηρίζεται στις θεμελιώδεις του ικανότητες για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακολούθησε στρατηγική ηγεσίας κόστους για να προηγηθεί των ανταγωνιστών του πετυχαίνοντας χαμηλό κόστος στην παραγωγή του γάλακτος και παράλληλα διαθέτοντάς το στην αγορά σε πιο χαμηλή τιμή. Έτσι ο συνεταιρισμός εξασφαλίζοντας χαμηλό κόστος παραγωγής δημιούργησε οικονομίες κλίμακας και με βάση αυτές απέκτησε προνομιακές σχέσεις με τους καταναλωτές λόγω των ανταγωνιστικών τιμών διατηρώντας τα πολύ καλά ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων του. Στοιχείο του ηγέτη του κόστους, συνήθως, είναι η πολύ λίγη διαφήμιση που χρησιμοποιεί για τα προϊόντα του και η προβολή κυρίως της χαμηλής τιμής σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2012).

Όμως όταν ο συνεταιρισμός βρέθηκε αντιμέτωπος με το ενδεχόμενο κατάρρευσης εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας θεώρησε αναπόφευκτη την αύξηση της τιμής του γάλακτος στα καταστήματά του, για πρώτη φορά από την ίδρυσή του και προέβη στην εξής ανακοίνωση:

«Από την πρώτη μέρα λειτουργίας των Αυτόματων Πωλητών μέχρι σήμερα ο συνεταιρισμός προσπάθησε να κρατήσει σταθερή την τιμή του φρέσκου γάλακτος και να «απορροφήσει» τις αυξήσεις στα κόστη παραγωγής και διακίνησης. Πιστοί στους στόχους μας προχωρούμε σε ανατίμηση του φρέσκου γάλακτος διατηρώντας παράλληλα την πιο ανταγωνιστική τιμή της αγοράς σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος. Έτσι από σήμερα Πέμπτη 21/2/2019, η τιμή για πλήρες και ελαφρύ γάλα διαμορφώνονται ως εξής:

-1,2 ευρώ το λίτρο και 0,6 ευρώ το 1/2 λίτρο για αγορές με μετρητά

-1,10 ευρώ το λίτρο και 0,60 ευρώ το 1/2 λίτρο για αγορές με προπληρωμένη κάρτα».

Παράλληλα ασκεί την ανταγωνιστική στρατηγική της διαφοροποίησης. Αυτή βασίζεται στην καινοτομία διάθεσής τους. Η υλοποίηση του καινοτόμου τρόπου πώλησης των προϊόντων του συνεταιρισμού μέσω των αυτόματων πωλητών φαίνεται επιτυχημένη μιας και οι καταναλωτές συμμετέχουν στην δημιουργία των προϊόντων και δημιουργούν αξία για τους ίδιους. Με αυτό γίνονται πιστοί καταναλωτές που διαφημίζουν τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού (brand loyalty, brand advocates) και συμβάλλουν στην απόκτηση καλής φήμης σε αυτόν.

Με τον συνδυασμό των δύο στρατηγικών ο συνεταιρισμός έχει κατορθώσει να κατέχει σημαντικά για το μέγεθος του μερίδια αγοράς .Μάλιστα στην τοπική αγορά της Λάρισας το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται στα 50 με 60%.Μάλιστα η συνεχιζόμενη ανάπτυξή του στην αγορά της Αθήνας τον καθιστά ρυθμιστή της μελλοντικής εξέλιξης του κλάδου.

Χρονισμός και αλληλουχία κινήσεων (Timing and Staging)

Ο σωστός χρονισμός κατά την αλληλουχία των κινήσεων στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι μία παράμετρος που συντελεί δραστικά στην επιτυχία ή την αποτυχία. Ο χρόνος λήψης αποφάσεων και η επιλογή της κατάλληλης χρονικής περιόδου για την υλοποίηση της στρατηγικής επηρέασε καθοριστικά στην έκβαση των αποτελεσμάτων στην πορεία ζωής του συνεταιρισμού. Τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του μετά την ίδρυσή του το 2011 ανέπτυξε δραστηριότητες όπως η οργάνωση των παραγωγών μελών και η επιδίωξη επίτευξης συμφωνιών για τη διάθεση της παραγωγής τους στις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες. Σκοπός ήταν η διασφάλιση ρευστότητας και χρηματοδότησης για την ανάπτυξη του.

Το 2013 εγκατέστησε τους πρώτους αυτόματους πωλητές στην πόλη της Λάρισας. Η δυναμική θετικά ανταπόδοση των καταναλωτών έφερε την ανάπτυξη του δικτύου στην πόλη και έβαλε τις βάσεις για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού στη Θεσσαλονίκη μετά από δύο χρόνια, το 2015. Παράλληλα με την αύξηση των σημείων πώλησης ο συνεταιρισμός αύξησε την ποικιλία των προϊόντων του κάτι που έφερε αύξηση των πωλήσεων και των κερδών του. Κατόπιν το 2016 εγκαινιάστηκε η ιδιόκτητη μονάδα παστερίωσης και εμφιάλωσης γάλακτος.

Ακολούθησε η επέκταση της δραστηριότητας και στην Αθήνα. Ταυτόχρονα ο συνεταιρισμός ενδιαφερόταν να σταθεροποιηθεί στις τοπικές αγορές και να αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων του. Η επιτυχημένη πορεία με τον σωστό χρονισμό των στρατηγικών κινήσεων μέχρι τότε πιστώνεται τόσο στις αποφάσεις της διοίκησης και των στελεχών όσο και στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως π.χ. η επέκταση στην αγορά της Αθήνας συνέπεσε με την απόφαση της ΦΑΓΕ να φύγει από την αγορά γάλακτος στην Ελλάδα. Όμως, η αδυναμία πρόβλεψης συσσώρευσης της οικονομικής κρίσης και των capitalcontrols που είχε ως αποτέλεσμα την μείωση της κατανάλωσης στα γάλατα και την αποχώρηση γαλακτοβιομηχανιών που προμήθευε με πρώτη ύλη όπως π.χ. ήταν η FrieslandCampina, δημιούργησαν προβλήματα στην ρευστότητα του συνεταιρισμού και ως εκ τούτου κλείσιμο αρκετών καταστημάτων, είτε ιδιόκτητων είτε franchise.

Η διοίκηση για την προστασία του συνεταιρισμού από τους πιστωτές, μετά και από ζημιολύγες χρήσεις, προέβη στις 25 Ιανουαρίου σε προσφυγή, αίτηση υπαγωγής στο άρθρο 106α του Πτωχευτικού Κώδικα και έλαβε προσωρινή διαταγή τις 22 Μαρτίου 2019 μέχρι την οριστική έγκριση του σχεδίου εξυγίανσης του συνεταιρισμού με βάση το 106β. Παράλληλα ανέθεσε σε εταιρία την εκπόνηση μελέτης εξυγίανσης και ανόρθωσης του συνεταιρισμού. Γίνεται καθαρό, ότι για τη διασφάλιση της ανόρθωσης του συνεταιρισμού η οργάνωση και η πραγματοποίηση των στρατηγικών του κινήσεων και της αλληλουχίας τους οφείλουν να διακατέχονται από τον αντίστοιχα κατάλληλο χρονισμό.

Οικονομική λογική

Τα οικονομικά δεδομένα και τα αποτελέσματα είναι η πιο σημαντική παράμετρος που καθορίζει τις στρατηγικές αποφάσεις και κινήσεις. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού και να του παράγει κέρδη για την ανάπτυξή του. Με βάση την οικονομική λογική ο συνεταιρισμός πρέπει να προετοιμάζει τις στρατηγικές του κινήσεις για την εξασφάλιση δυναμικής, ρευστότητας και κερδοφορίας ώστε να δημιουργείται κατάλληλο περιβάλλον υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων και των επενδύσεων. Μία επένδυση δεν είναι πάντα σίγουρο ότι θα είναι επιτυχημένη. Ο συνεταιρισμός επένδυσε κεφάλαια στην δημιουργία της μονάδας επεξεργασίας και παστερίωσης του γάλακτος, όμως ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός δεν σταματάμε την ολοκλήρωσή της, αλλά τα στελέχη της πρέπει να πραγματοποιήσουν ανάλυση κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος, για να εντοπίσουν και να συγκρατήσουν στο ελάχιστο τα κρυφά κόστη που τυχόν υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα με την αναλυτική κοστολόγηση καθίσταται δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την αναλογία της προσκομιζόμενης προς επεξεργασία ποσότητας γάλακτος και των παραγόμενων προϊόντων.

Με βάση την οικονομική λογική πάλι, ο συνεταιρισμός αποφάσισε ποιες θα είναι οι δραστηριότητες που θα υλοποιεί ο ίδιος και ποιες θα υλοποιούνται με ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ο ΘΕΣγάλα έχει αναθέσει την παραγωγή και τυποποίηση προϊόντων του σε εγκαταστάσεις άλλων συνεταιρισμών-συνεργατών. Συγκεκριμένα το σοκολατούχο γάλα και το γιαούρτι παρασκευάζονται από το συνεταιρισμό Λαμίας ενώ τα τυροκομικά προϊόντα από τις εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού Πιερίας. Ακόμη έχει εκχωρήσει σε εταιρία 3PL (Third, Party, Logistics) τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Την μεταφορά του φρέσκου γάλακτος από τις κτηνοτροφικές μονάδες στην μονάδα επεξεργασίας και παστερίωσης και από εκεί την μεταφορά και τον εφοδιασμό των αυτόματων πωλητών της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας. Στη Λάρισα η μεταφορά και ο εφοδιασμός τους γίνεται με ιδιόκτητα μέσα.

Ο συνεταιρισμός προχώρησε σε παραχώρηση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες γιατί εκτίμησε ότι αυτό του προσδίδει πλεονεκτήματα κόστους. Αυτοί διαθέτουν εμπειρία και τεχνογνωσία για την υλοποίηση των εργασιών που τους ανατίθενται, ενώ ο ΘΕΣγάλα δίνει ακριβώς τους χρηματικούς πόρους που πρέπει, χωρίς να δεσμεύει επί πλέον κεφάλαια, παρέχοντάς του αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης, οι συνέργειες με άλλους συνεταιρισμούς του δίνουν το δικαίωμα της επιλογής, όπως και μείωση κόστους. Με την ίδια οικονομική λογική, των οικονομιών κλίμακας ανέπτυξε συνέργεια με τον συνεταιρισμό 'ΘΕΣγή' για την εξασφάλιση ζωοτροφών στα μέλη του σε σταθερές ανταγωνιστικές τιμές. Η συνεργασία με τους συνεταιρισμούς αποδίδει αμοιβαία οφέλη στους παραγωγούς των συνεργαζόμενων συνεταιρισμών και τους δίνει κίνητρο για τη συνέχιση της συνέργειας καθώς και το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλοστήριξης.

Όμως, αυτή που θα μας δώσει ασφαλή συμπεράσματα για το αν η ακολουθούμενη οικονομική λογική είναι ασφαλής και αποτελεσματική είναι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών του καταστάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣ_γάλα

4.1 Λογιστικές καταστάσεις

Οι επιχειρήσεις κρατούν χρηματοοικονομικές λογιστικές καταστάσεις σύμφωνα με λογιστικά πρότυπα για την ενημέρωση των διοικήσεων των επιχειρήσεων αλλά και για την ενημέρωση των δημοσίων οργανισμών και άλλων που ενδεχομένως ενδιαφέρονται για αυτές. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι στελέχη ανταγωνιστριών εταιριών, τράπεζες, χρηματοοικονομικοί αναλυτές, πανεπιστήμια, ερευνητές, σωματεία, εργαζόμενοι. Έτσι όσοι δεν έχουν πρόσβαση στα βιβλία και τα παραστατικά μιας επιχείρησης μέσα από αυτές τις καταστάσεις που συντάσσονται και δημοσιεύονται μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση, ενημέρωση και πλήρη καταγραφή της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Αυτές οι λογιστικές καταστάσεις είναι :

1. Ο ισολογισμός
2. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
3. Ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων
4. Το προσάρτημα και
5. Η κατάσταση ταμειακών ροών (Ξανθάκης και Αλεξάκης 2007).

4.1.10 Ισολογισμός

Για να καταλάβει κάποιος τι σημαίνει ισολογισμός πρέπει να γνωρίζει ότι αυτός μας δείχνει την εικόνα μιας επιχείρησης μια συγκεκριμένη στιγμή και να κατανοήσει την βασική λογιστική εξίσωση $ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ-ΠΑΘΗΤΙΚΟ=ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ$. Ως ενεργητικό ονομάζονται οι πόροι μιας επιχείρησης ενώ ως παθητικό ονομάζονται οι υποχρεώσεις, τα ίδια κεφάλαια και οι επενδύσεις των κατόχων της επιχείρησης. Με το ενεργητικό αξιοποιούνται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί τα εμπορεύματα και ο εξοπλισμός για την παραγωγή ή την αγορά εμπορευμάτων προς πώληση ή για την παροχή υπηρεσιών. Ουσιαστικά το ενεργητικό μιας επιχείρησης χρηματοδοτείται από το παθητικό της, δηλαδή από τις υποχρεώσεις καθώς και από τα ίδια κεφάλαια των μετόχων που λέγονται και καθαρή θέση. Με την βασική λογιστική ισότητα μπορούν να γίνουν κατανοητές οι αλλαγές στα οικονομικά δεδομένα καθώς και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται μια επιχείρηση και η κατεύθυνσή της, κυρίως επειδή η εξίσωση πρέπει πάντα να ισοσκελίζεται. Δηλαδή η αλλαγή στο ένα σκέλος πρέπει να αντισταθμίζεται από αντίστοιχη αλλαγή στο ίδιο ή στο άλλο σκέλος ώστε να διατηρείται η εξίσωση ισοσκελισμένη (Ξανθάκης και Αλεξάκης 2007). Κατά την ανάλυση ενός

ισολογισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η κατανομή του ενεργητικού, του παθητικού και των ιδίων κεφαλαίων στον ισολογισμό μιας εταιρείας εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης τον οικονομικό κλάδο στον οποίο ανήκει και τις αποφάσεις της διοίκησης μιας εταιρείας(Ξανθάκης και Αλεξάκης 2007, Ruth ,2003).

4.1.2 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Στις λογιστικές καταστάσεις συμπεριλαμβάνονται και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης. Σε αυτές καταγράφονται συνοπτικά τα έσοδα, τα κέρδη, τα έξοδα και οι ζημίες που έγιναν μέσα σε ένα λογιστικό έτος.

Οι λογιστικές καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης διαιρούνται σε δύο μέρη. Στο πρώτο καταχωρούνται τα λειτουργικά έσοδα και έξοδα που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα της λειτουργίας της εκμετάλλευσης και στο δεύτερο καταχωρούνται τα μη λειτουργικά (έκτακτα) έσοδα και κέρδη καθώς και τα μη λειτουργικά έξοδα και οι ζημίες. Κατά την καταχώρηση είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί μία ταμειακή μέθοδος σύμφωνα με την οποία καταγράφει τα έσοδα μόλις ληφθούν και τα έξοδα μόλις πληρωθούν σε μετρητά.

Όταν τα έσοδα υπερτερούν των εξόδων οι επιχειρήσεις είναι αποδοτικές. Οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης αποτελούν δείκτες της ικανότητας μιας εταιρείας να μετατρέπει τις πηγές της σε ταμειακές ροές χρήματος. Οι δανειστές θεωρούν τις καταστάσεις αυτές σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Τα καθαρά κέρδη μιας εταιρείας είναι το βασικό στοιχείο των ταμειακών ροών χρήματος για την πληρωμή των πιστωτών κεφαλαίου και τόκων και για αυτό η ανάλυση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως μιας εταιρείας αποτελεί βασικό παράγοντα στην απόφασή του δανειστή να επεκτείνει την πίστωση.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης έχει μεγάλη σημασία σε κάθε ανάλυση επειδή παρουσιάζει τις πωλήσεις οι οποίες αποτελούν τη βάση της ύπαρξης μιας εταιρείας και τα κέρδη που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Η καταχώρηση και η ποσόστωση των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης παρελθόντων ετών μιας επιχείρησης διευκολύνει τις συγκρίσεις με το χρόνο καθώς και με τους μέσους όρους του οικονομικού κλάδου. Οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως μπορούν να παρουσιαστούν ως ποσοστά επί των καθαρών πωλήσεων. Πριν ξεκινήσει μία σε βάθος εξέταση των εσόδων και εξόδων μιας εταιρείας ο δανειστής θα πρέπει ήδη να έχει κατανοήσει καλά το είδος των εργασιών με τις οποίες ασχολείται η εταιρεία καθώς και την αγορά συμπεριλαμβανομένης της ευαισθησίας σε οικονομικούς κύκλους της εποχικότητας και τον κύκλο ζωής των προϊόντων(Ruth2003).

4.1.3 Πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων

Είναι η λογιστική κατάσταση όπου αναγράφονται πληροφορίες σχετικά με το ποσό των κερδών που διανέμει και σε ποιους το διανέμει μια επιχείρηση, τόσο για την τρέχουσα λογιστική χρήση, όσο και για την αμέσως προηγούμενη. Αποτελείται προ φόρων, από τα κέρδη της τρέχουσας χρήσης της προηγούμενης, που θα διανεμηθούν στην τρέχουσα, τα αποθεματικά που προορίζονται για διανομή και τον φόρο εισοδήματος. Μετά από την αφαίρεση των φόρων, ένα ποσό πηγαίνει για ενίσχυση του αποθεματικού, ένα ποσό διανέμεται ως μερίσματα στους μετόχους και συνήθως ένα άλλο ποσό εγγράφεται ως «κέρδη εις νέο» στην επόμενη χρήση.

4.1.4 Ταμειακές ροές

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να δημιουργεί ταμειακά διαθέσιμα, αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αυτές τις ταμειακές ροές (Δ.Λ.Π.0F¹ 7 αναθεωρημένο 2003, Αληφαντή, Γ., Χρηματοοικονομική λογιστική, 2015). Δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για τα εξής θέματα :

α) Για τις πηγές δημιουργίας ταμειακών ροών.

β) Πως χρησιμοποιήθηκαν τα διαθέσιμα και

γ) Την ποιότητα κερδών και τη δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών κερδών και ταμειακών ροών για μια επιχείρηση. Συμπερασματικά η πιο σημαντική πηγή πληροφόρησης για τις πράξεις μιας επιχείρησης είναι οι παραπάνω βασικές λογιστικές καταστάσεις δηλαδή ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσης και οι ταμειακές ροές.

Λαμβάνοντας υπόψη ένας αναλυτής αυτές, είναι δυνατό να μπορέσει να αναλύσει προηγούμενες χρήσεις και την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης και από αυτό να βγάλει συμπεράσματα για την πορεία της επιχείρησης τα επόμενα έτη.

Για την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων χρησιμοποιούνται χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες. Η χρήση των πιο σημαντικών αριθμοδεικτών αποτελεί χρήσιμο εργαλείο παρακολούθησης των επιχειρήσεων ή τομέων αυτών, σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία ανάλυσης όπως π.χ. η θέση της επιχείρησης, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς αυτοί καταγράφουν σχέσεις με οικονομικό ενδιαφέρον που οδηγούν σε συγκεκριμένα δεδομένα. Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες αποκαλύπτουν ενδείξεις για την πορεία μιας επιχείρησης και φανερώνουν τα αποτελέσματα των πολιτικών που ακολουθούνται από τη διοίκησή της. Μέσω αυτών αντλούνται πληροφορίες για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα σε σχέση με τη διάρθρωση και την κυκλοφορία των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Οι αριθμοδείκτες συνθέτουν οικονομικές παραμέτρους σε έναν αριθμό αξιοποιώντας στοιχεία

των βασικών λογιστικών καταστάσεων. Ο συγκεκριμένος τρόπος ανάλυσης δίνει την δυνατότητα κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων εγγεγραμμένων στοιχείων στις λογιστικές καταστάσεις. Για αυτόν τον λόγο αποτελεί η χρήση των αριθμοδεικτών μία από τις πιο διαδεδομένες και σημαντικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης των επιχειρήσεων.

Πάντως η ανάλυση με αριθμοδείκτες είναι χρήσιμη και ενδεικτική για την αξιολόγηση της οικονομικής θέσης και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης καθώς και της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της τόσο διαχρονικά όσο και με άλλες επιχειρήσεις. Βασικός σκοπός των αριθμοδεικτών είναι να εντοπίζονται οι τομείς εκείνοι που χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής και ενδεχομένως παρεμβάσεις μιας και με την μέθοδο αυτή εκτιμάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, σε πιο βαθμό προστατεύει τους πιστωτές της πόσο αποδοτική είναι, τι δυναμικότητα κερδών επιδεικνύει, και πόσο ικανή διοίκηση έχει και πόσο αξιοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία.

Με βάση τις λογιστικές καταστάσεις χρησιμοποιούνται με την μέθοδο των αριθμοδεικτών αναλύσεις που προσδιορίζουν τη σχέση βασικών επιχειρηματικών μεγεθών και την επιχειρηματική δράση επεξηγώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν. Ακόμη προσδιορίζεται η αποδοτικότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων με σκοπό την πιο ορθή αξιοποίηση αυτών. Οι αναλύσεις ταξινομούνται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες.

- Διαστρωματική ή διεταιρική μέθοδος ανάλυσης
- Συγκριτική ή διαχρονική μέθοδος
- Ολοκληρωμένες ποσοτικές μέθοδοι αριθμοδεικτών
- Εξειδικευμένες μέθοδοι όπως πχ ανάλυση του νεκρού σημείου.

Η διαστρωματική ανάλυση εξετάζει και συγκρίνει επιχειρήσεις τη μία με την άλλη ή επιχειρήσεις σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς όπως είναι π.χ. ο μέσος όρος του κλάδου που οι επιχειρήσεις ανήκουν.

Η διαχρονική ανάλυση αναλύει την πορεία μιας επιχείρησης σε σχέση με το χρόνο, το πώς δηλαδή εξελίσσονται τα στοιχεία της εταιρείας χρόνο με το χρόνο. Εάν το έτος αποτελεί τη χρονική βάση για συγκρίσεις μπορεί να γίνει εξέταση μιας εταιρείας σε σύγκριση με μία άλλη ή άλλες δυναμικά σε σχέση με το χρόνο (Ξανθάκης και Αλεξάκης, 2007)

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

4.2 Δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios)

Οι συγκεκριμένοι δείκτες μετρούν την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με τα κεφάλαιά της, τη δυναμικότητα των κερδών της και την ικανότητα της διοίκησής της να παράγει κέρδη.

Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας εξετάζεται η κερδοφορία και η προοπτική της. Για να αποκτήσει όμως ο δείκτης ουσιαστική σημασία πρέπει να είναι σε συσχέτιση και με άλλες παραμέτρους που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι:

4.2.1 Ο Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους

Ο δείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους βρίσκεται από το αποτέλεσμα της διαίρεσης των μικτών κερδών της χρήσης με τις καθαρές πωλήσεις. Αποτυπώνει το μικτό κέρδος που πετυχαίνει μία επιχείρηση από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ.

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους δείχνει κατά πόσο αποτελεσματική λειτουργία έχει μια επιχείρηση. Το ποσοστό μικτού κέρδους μας δείχνει αν μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη ή όχι ανάλογα με το αν έχει ή δεν έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους.

Πρέπει όμως να εξετάζεται και η πιθανότητα συνειδητής επιλογής χαμηλού περιθωρίου κέρδους προκειμένου να επιτευχθεί κάποιος στόχος όπως είναι η αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή η είσοδος στην αγορά ή η αύξηση των πωλήσεων ενός νέου προϊόντος της.

Δείκτης μικτού κέρδους = μικτά κέρδη χρήσης / καθαρές πωλήσεις

4.2.20 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους παρουσιάζει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που πετυχαίνει μία επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή το κέρδος που αποκομίζει μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Ο δείκτης καθαρού κέρδους αποτυπώνεται με την διαίρεση των καθαρών κερδών μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου. Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης τόσο πιο κερδοφόρα είναι μια επιχείρηση.

Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους ,προσδιορίζοντας το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, είναι χρήσιμος στη διοίκηση της επιχείρησης αλλά και σε αναλυτές για την πρόβλεψη των μελλοντικών καθαρών κερδών της επιχείρησης με βάση το προβλεπόμενο ύψος πωλήσεων και το ποσοστό καθαρού κέρδους.

Δείκτης καθαρού κέρδους = καθαρά κέρδη χρήσης / καθαρές πωλήσεις

4.2.30 Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αποτυπώνει την δυναμική της κερδοφορίας μιας επιχείρησης και μας δείχνει κατά πόσο το κεφάλαιο των ιδιοκτητών της έφεραν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Βρίσκεται από το αποτέλεσμα της διαίρεσης των καθαρών λειτουργικών κερδών της χρήσης με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

Όταν ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι χαμηλός καταδεικνύει ότι η επιχείρηση έχει αδυναμίες σε κάποια λειτουργία της, όπως π.χ. προβληματική ή αδύναμη διοίκηση, ανεπαρκής παραγωγικότητα. Για να εντοπιστούν όμως τα αδύνατα σημεία της πρέπει να γίνει συσχέτιση και με άλλους δείκτες. Όταν ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι υψηλός αποτελεί στοιχείο αποτελεσματικής χρήσης των κεφαλαίων των ιδιοκτητών-μετόχων και μας δείχνει ότι η επιχείρηση είναι υγιής, κάτι που

μπορεί να συμβαίνει γιατί έχει καλή διοίκηση, επαρκή παραγωγικότητα, σωστή και χρηστή χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κ.λ.π. (Ξανθάκης&Αλεξιάκης 2007).

Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων = καθαρά λειτουργικά κέρδη / σύνολο ιδίων κεφαλαίων.

4.3 Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας δείχνουν την δυνατότητα μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αποτυπώνουν τις σχέσεις που έχουν οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τα κυκλοφορούντα στοιχεία της επιχείρησης και τα οποία είναι ρευστοποιήσιμα σχετικά εύκολα, και με αυτό τον τρόπο καλύπτουν αυτές τις υποχρεώσεις. Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν προσπάθεια να έχουν πλεόνασμα κυκλοφοριακών στοιχείων παρά το γεγονός ότι αυτά δεν συνιστούν παραγωγική επένδυση. Όμως η ύπαρξη υψηλών πλεονασμάτων κυκλοφοριακών στοιχείων εμπεριέχει τον κίνδυνο μείωσης της δυναμικότητας της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Σε αυτό όμως μπορεί να οδηγήσει και η έλλειψη κυκλοφοριακών στοιχείων γιατί η αδυναμία εκπλήρωσης των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων μπορεί να καταλήξει σε δυσμενείς συνέπειες και σε οικονομικές δυσκολίες. Πάντως για κάθε επιχείρηση υπάρχει ένα άριστο σημείο μεταξύ κυκλοφοριακών στοιχείων και τρεχουσών υποχρεώσεων

Η μη ύπαρξη ρευστότητας επιδρά αρνητικά στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών της και έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της εμπιστοσύνης των συναλλασσόμενων σε αυτήν και είναι πιθανό να οδηγήσει στην επιδείνωση της οικονομικών μεγεθών της μείωσης των κερδών της. Είναι σημαντικοί δείκτες που εξηγούν την δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκπληρώνει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της και να είναι ικανή να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που τυχόν παρουσιάζονται. Αυτοί είναι:

4.3.1 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (Current Ratio)

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας βρίσκεται με την διαίρεση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις τρέχουσες βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται τα αποθέματα, οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, τα χρεόγραφα και τα χρηματικά διαθέσιμα.

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το κυκλοφορούν ενεργητικό διαθέσιμο προσθέτοντας τις απαιτήσεις και τα αποθέματα. Δεν δείχνει μόνο τον βαθμό ρευστότητας μιας επιχείρησης αλλά και την ασφάλεια που έχει η διοίκησή της για την αντιμετώπιση όποιας δυσμενούς εξέλιξης στην ροή των κεφαλαίων κίνησης. Το ύψος του αριθμοδείκτη εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- το είδος της κάθε επιχείρησης
- την ποιότητα των κυκλοφοριακών της στοιχείων
- την αμεσότητα των τρεχουσών υποχρεώσεων της
- την ευκαμψία των αναγκών της σε κεφάλαια κινήσεως

επομένως ο βαθμός ρευστότητας θα πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό με τους παράγοντες αυτούς.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη από πλευράς ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης. (Ο δείκτης αυτός πρέπει να λαμβάνει τιμές > 1. Όσο πιο μεγάλος ο δείκτης τόσο μεγαλύτερο το «περιθώριο ασφάλειας» των βραχυπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης. Ένας δείκτης 2 θεωρείται πολύ καλός)

Δείκτης γενικής ρευστότητας = κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

4.3.2 Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός εμπεριέχει τα στοιχεία τα οποία μεταβάλλονται εύκολα και γρήγορα σε ρευστά και παραβλέπει τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού τα οποία δεν αλλάζουν εύκολα σε μετρητά. Για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη αυτού δεν συνυπολογίζονται τα αποθέματα επειδή δεν λογίζονται ως γρήγορα ρευστοποιήσιμα.

Όταν υπάρχει ένας υψηλός δείκτης γενικής ρευστότητας εξαιτίας υψηλών αποθεμάτων αυτό δεν δείχνει αποτελεσματική ρευστότητα στην επιχείρηση.

Για αυτό ο δείκτης ειδικής ρευστότητας αποτελεί καλύτερο τεκμήριο για την ικανότητα της επιχείρησης να αποπληρώνει τις υποχρεώσεις της. Όταν τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι ίσα ή μεγαλύτερα από τις τρέχουσες υποχρεώσεις τότε η επιχείρηση είναι σε ικανοποιητική τρέχουσα οικονομική κατάσταση. Αυτός ο δείκτης μας παρουσιάζει πόσες φορές τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Όταν είναι κοντά στην μονάδα υπολογίζεται ως ικανοποιητικός μόνον όταν στις απαιτήσεις της επιχείρησης δεν συνυπολογίζονται επισφαλείς απαιτήσεις και αν ο χρόνος είσπραξης των απαιτήσεων και εξόφλησης των υποχρεώσεων της είναι περίπου η ίδια. Όταν δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας τότε τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι σε ανεπάρκεια, συναρτάται από τις επερχόμενες πωλήσεις για τη διασφάλιση ικανής ρευστότητας. Αν υπολογίζεται πτώση στις μελλοντικές πωλήσεις τότε θα πρέπει να εξευρεθούν νέα κεφάλαια (Ξανθάκης Αλεξιάκης 2007).

Δείκτης ειδικής ρευστότητας = ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

4.4 Δείκτες Δραστηριότητας

Οι αριθμοδείκτες αυτοί αποτυπώνουν σε πιο βαθμό χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά από μια επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία. Μας δείχνουν την οικονομική κατάσταση και την θέση της αλλά αποτελούν και κριτήριο για την εκτίμηση της επιχείρησης και της διοίκησής της. Όσο πιο εντατικά αξιοποιούνται τα στοιχεία μιας επιχείρησης τόσο περισσότερο ωφελείται. Η αξιοποίηση αυτή αποτελεί τις λειτουργικές δραστηριότητες. Καθορίζεται κυρίως με τη μεταβλητή των πωλήσεων. Οι αριθμοδείκτες της δραστηριότητας είναι σε συνάρτηση με το βαθμό ρευστότητας μιας επιχείρησης. Λαμβάνονται υπόψη για την αποτύπωση του σε πιο βαθμό ρευστοποιούνται τα περιουσιακά στοιχεία, των απαιτήσεων, των

αποθεμάτων, των παγίων, κ.ά., για αυτό και συμπληρώνουν τους αριθμοδείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας.

Δηλαδή, οι δείκτες αυτοί δίνουν απαντήσεις στην ερώτηση ποιος είναι ο βαθμός, με βάση τις υπάρχουσες ή τις προβλεπόμενες πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε κατηγορία ενεργητικού. Αν είναι πολύ μεγάλος, πολύ μικρός ή βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Εάν το μέγεθος του είναι πολύ μεγάλο, τότε οι δαπάνες θα είναι αυξημένες και τα κέρδη μειωμένα. Αντίθετα, εάν το μέγεθος είναι πολύ μικρό, τότε ένα μεγάλο μερίδιο του κέρδους των πωλήσεων θα χάνεται. Η διαχρονική ανάλυση τάσης σε αυτούς τους δείκτες βγάζει στην επιφάνεια τυχόν προβλήματα στις ταμειακές ροές, στην ρευστότητα και την δυνατότητα της επιχείρησης να επιβιώσει.

4.4.1 Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Όταν όμως δεν υπάρχουν στοιχεία, κάτι που είναι σύνηθες, για τις πιστωτικές πωλήσεις, όπως συμβαίνει και με τα στοιχεία που άπτονται του μέσου όρου των χορηγούμενων πιστώσεων παίρνονται υπόψη οι καθαρές πωλήσεις της περιόδου και οι απαιτήσεις όπως παρουσιάζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων στο τέλος της χρήσης. Ο δείκτης της ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων παρουσιάζει τη μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση, δηλαδή πόσες φορές κατά μέσο όρο εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου οι απαιτήσεις της επιχείρησης.

Αυτή η μέση χρονική διάρκεια μας δίνει την δυνατότητα να κρίνουμε την ικανότητα της διοίκησης να εισπράττει τις απαιτήσεις της και να εκδηλώνει την πιστωτική της πολιτική. Όσο πιο μεγάλη είναι η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων, τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος συγκράτησης των κεφαλαίων και τόσο καλύτερη η θέση μιας επιχείρησης από πλευράς χορηγούμενων πιστώσεων. Επιπλέον, μεγάλη ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων σημαίνει και μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς απαιτήσεις. Η μέση περίοδος είσπραξης συγκρίνεται συνήθως με την χρονική περίοδο πίστωσης, που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Για να εντοπιστεί η μέση χρονική διάρκεια δέσμευσης των κεφαλαίων μιας επιχείρησης από τους πελάτες της διαιρείται το σύνολο των ημερών του έτους 365 ημέρες με τον δείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.

Η μέση περίοδος που παραμένουν οι απαιτήσεις στην επιχείρηση πρέπει να κρατάει όσο γίνεται λιγότερο, γιατί τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν χρηματική αξία αλλά γιατί θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποδοτικά σε κάποια ευκαιρία.

Η παρακολούθηση της τάσης του δείκτη διαχρονικά είναι ωφέλιμη για την εκτίμηση της ποιότητας και της ρευστότητας των απαιτήσεων.

Ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων = αξία πιστωτικών πωλήσεων / μέσο όρο απαιτήσεων

4.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων αποτυπώνεται με την διαίρεση του συνόλου των αγορών εμπορευμάτων και άλλων προϊόντων που έγιναν μέσα στη λογιστική χρήση με το μέσο ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης, με τον όρο όλες οι αγορές να γίνονται με πίστωση.

Εάν διαιρεθεί ο αριθμός των ημερών του έτους, 365 ημέρες, με τον δείκτη ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων τότε εντοπίζεται σε αριθμό ημερών η χρονική περίοδος που οι υποχρεώσεις της επιχείρησης μένουν απλήρωτες.

Επειδή το άθροισμα των αγορών της χρήσης πολλές φορές δεν δημοσιεύεται πολλοί αναλυτές χρησιμοποιούν αντί αυτού το κόστος πωληθέντων της χρήσης αφού το εναρμονίζουν με τα στοιχεία εκείνα που δεν αντιστοιχούν με ουσιαστική καταβολή μετρητών π.χ. απόσβεσης. Εάν γίνει αντιπαραβολή της ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων με την ταχύτητα εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και η πρώτη είναι μεγαλύτερη της δεύτερης αυτό δηλώνει ότι οι υποχρεώσεις της επιχείρησης εξοφλούνται με πιο αργό ρυθμό από όσο εισπράττονται οι απαιτήσεις της, έτσι έμμεσα γίνεται κάποιου είδους χρηματοδότηση της επιχείρησης από τους πιστωτές της.

Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων = σύνολο αγορών χρήσης / μέσο ύψος βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

4.4.3 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Ο συγκεκριμένος δείκτης μας δείχνει πόσο η επιχείρηση εκμεταλλεύεται συστηματικά τα περιουσιακά της στοιχεία για να κάνει τις πωλήσεις της.

Με αυτόν συνάγεται το αν υπάρχει ή όχι υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε αναλογία με το ύψος των πωλήσεών της. Τα στοιχεία του επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για τις αποσβέσεις από την διοίκηση της επιχείρησης π.χ. αν ακολουθεί το σύστημα της αυξανόμενης ή της σταθερής απόσβεσης. Συγκεκριμένα, όσο πιο ψηλός είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο εποικοδομητικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία.

Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού = κύκλος εργασιών / σύνολο ενεργητικού.

4.4.4 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να πωλεί τα αποθέματα της ταχέως θεωρείται ένα ακόμα μέτρο του βαθμού αξιοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων. Αν δεν είναι δυνατή η γνώση του κόστους των πωληθέντων τότε για τον εκτίμηση της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων χρησιμοποιείται η αξία των πωλήσεων που έγιναν μέσα σε μία χρονική περίοδο. Φανερώνει την αναλογία του συνόλου των πωλήσεων προς

την αξία των αποθεμάτων και παρουσιάζει πόσες φορές κατά μέσο όρο ανανεώνονται τα αποθέματα κατά την διάρκεια της λογιστικής περιόδου (κατά κανόνα ενός έτους).

Έτσι, εάν ο δείκτης μας δείξει 3 φορές, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση κρατάει τα αποθέματα για 4 μήνες. Αν μας δείξει 2 φορές, σημαίνει ότι τα κρατάει 6 μήνες κ.λπ.

Αν κάνουμε την διαίρεση του αριθμού των ημερών του έτους, 365 ημέρες, με τον δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, θα έχουμε σε αριθμό ημερών το χρόνο που διέμειναν τα αποθέματα στην επιχείρηση μέχρι να πωληθούν. Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης, τόσο πιο καλά λειτουργεί η επιχείρηση, γιατί μειώνοντας τα αποθέματα μειώνονται οι δαπάνες που έχουν σχέση με την αποθήκευση και συντήρηση των προϊόντων.

Ακόμη, στα αποθέματα προϊόντων συμπεριλαμβάνονται τα έτοιμα προϊόντα, οι α' ύλες και τα προϊόντα που βρίσκονται ακόμη στην παραγωγική διαδικασία.

$$\text{Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων} = \text{κόστος πωληθέντων} / \text{μέσο απόθεμα προϊόντων.}$$

4.5 Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης

Με τους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης εξετάζεται η σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων σε μία επιχείρηση για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός. Η βαρύτητα της γνώσης δόμησης των κεφαλαίων πηγάζει από την σημαντική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ιδίων και των δανειακών κεφαλαίων. Η χαρακτηριστική ιδιότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι ότι δεν έχουν καθορισμένο χρόνο επιστροφής, ούτε σίγουρη απόδοση, δεδομένου ότι η διανομή ή όχι μερίσματος στους μετόχους συναρτάται εκτός από την ύπαρξη κερδών στην επιχείρηση και από την απόφαση της διοίκησης και της γενικής συνέλευσης των μετόχων.

Τα δανειακά κεφάλαια πρέπει να αποπληρωθούν προσαυξημένα με τους τόκους τους σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα ανεπηρέαστα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Όταν μία επιχείρηση δεν μπορεί να αποπληρώσει τα χρέη της που πηγάζουν από τη χρήση των ξένων κεφαλαίων, θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνει μείωση τα ίδια κεφάλαια της. Όσο πιο μεγάλη είναι η αναλογία των ξένων κεφαλαίων στο σύνολο των κεφαλαίων μιας επιχείρησης τόσο με πιο μεγάλο χρέος παρουσιάζεται αυτή ενώ τόσο μεγαλύτερες είναι οι σταθερές επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις της για την εξόφλησή τους.

Δύο δείκτες χρησιμοποιούνται από τους αναλυτές όταν διερευνούν τη χρηματοοικονομική διάρθρωση μιας επιχείρησης. Είναι ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια και ο δείκτης κάλυψης τόκων.

4.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός υπολογίζει σε μία επιχείρηση τη δομή των κεφαλαίων της και τη δανειακή της επιβάρυνση παρουσιάζοντας το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων το οποίο χρηματοδοτείται από τους πιστωτές σε σχέση με τα κεφάλαια που προσφέρουν οι μέτοχοι. Όσο πιο μεγάλος είναι αυτός ο δείκτης τόσο

πιο πολύ η επιχείρηση στηρίζεται για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών της στοιχείων στα ξένα κεφάλαια και τόσο λιγότερο στα δικά της.

4.5.2 Δείκτης κάλυψης τόκων

Ένας άλλος δείκτης που χρησιμοποιείται για την διερεύνηση της μακροχρόνιας θέσης μιας επιχείρησης είναι αυτός της κάλυψης τόκων ο οποίος βρίσκεται με την διαίρεση των καθαρών κερδών χρήσης προ φόρων και τόκων με το ύψος των καταβαλλόμενων τόκων.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζει το βαθμό προστασίας που έχουν οι πιστωτές της επιχείρησης από την απειλή πιθανής μη καταβολής των τόκων των ξένων κεφαλαίων.

Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο μεγάλη είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να ξεπληρώνει τους τόκους της και τόσο είναι πιο μικρός ο κίνδυνος μη πληρωμής (Ξανθάκης & Αλεξιάκης, 2007).

Δείκτης κάλυψης τόκων = κέρδη προ φόρων και τόκων/ύψος καταβαλλόμενων τόκων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ-ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ‘ΘΕΣΓάλα ΠΙΕς’

5.1 Μεθοδολογία αναλύσεων

Με την μελέτη περίπτωσης των χρηματοοικονομικών δεικτών του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα πραγματοποιούμε μια διεξοδική και σε βάθος ανάλυση των οικονομικών δεδομένων του, τα οποία δεν είναι εύκολο να συλλεχθούν με την χρήση διαφορετικών μεθόδων. Προσφέρει γνώση από πρωτογενή στοιχεία για τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του (Miles and Huberman, 1994, Yin, 1994, Σεργάκη Π. Αγγελόπουλος Σ., Παυλούδη Α., Χιωτέρης Σ.).

Κρίθηκε η αρμόζουσα μέθοδος καθώς παρέχει άμεση γνώση για τις αληθινές συνθήκες λειτουργίας και αποτελεσματικότητας του συνεταιρισμού καθώς και για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει (Σιάρδος, 2005). Παράλληλα επιδιώκεται η ανάλυση με σκοπό τον προσδιορισμό του επιπέδου ανταγωνιστικότητάς του.

Για την υλοποίηση των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκαν τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του συνεταιρισμού τα οποία εμφανίζονται στους ισολογισμούς και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα οικονομικά έτη 2012-2018 τα οποία είναι αναρτημένα στην ιστοσελίδα του συνεταιρισμού. Με βάση τα στοιχεία αυτών εκτιμήθηκαν μια σειρά χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών.

Η χρήση των αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης (Νιάρχος, 2004). Η ανάλυση εμπεριέχει την εκτίμηση και την παρουσίαση των δεικτών που αναφέρονται στην ρευστότητα, στον κίνδυνο, στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας του συνεταιρισμού ανά χρήση, μιας και από πολλούς συγγραφείς θεωρούνται οι κατάλληλοι να καταγράψουν την πορεία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης (Ουταμπασίδης κ.ά., 2000).

Οι δείκτες αρχικά υπολογίστηκαν για κάθε οικονομική χρήση και στη συνέχεια υπολογίστηκε ο μέσος όρος κάθε δείκτη διαχρονικά.

Οι αριθμοδείκτες που επιλέχθηκαν για την περιγραφή του προφίλ είναι:

5.2 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Profitability ratios)

Με τους δείκτες αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοίκησής της (Παπαδόπουλος, 1986; Καμπούρης, 1992). Επιλέχθηκαν :

- Το μικτό περιθώριο κέρδους
- Το καθαρό περιθώριο κέρδους
- Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων
- Αποδοτικότητα ενεργητικού

5.2.1 Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Ο συνεταιρισμός για να θεωρηθεί επιτυχημένος θα πρέπει να πετύχει ένα σχετικά υψηλό ποσοστό στο μικτό περιθώριο κέρδους για να μπορεί να καλύπτει τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις δραστηριότητές του όπως και τα διάφορα άλλα έξοδά του και συγχρόνως να του αφήνει ένα επαρκές καθαρό κέρδος. Έτσι, όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης μικτού κέρδους, τόσο πιο καλή όσον αφορά τα κέρδη, είναι η θέση του συνεταιρισμού γιατί μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα σε μία αύξηση του κόστους των προϊόντων του (Νιάρχος 2004).

Πίνακας 5.1 Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	2,90%
2013	8,21%
2014	9,82%
2015	16,97%
2016	17,20%
2017	22,64%
2018	20,10%
M.O.	13,98%

Από τους δείκτες, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα, υπάρχει μία συνεχιζόμενη αύξηση του δείκτη με τιμή την πρώτη λογιστική περίοδο το 2012, 2,9% και με ανώτερη τιμή 22,64 % το έτος 2017, με πτώση στο 20,1 το 2018. Ο μέσος όρος της επταετίας 2012-2018 είναι ίσος με 13,98%, ποσοστό πολύ πιο χαμηλό από το μέσο όρο του κλάδου, ο οποίος κατά το διάστημα 2012-2018 υπολογίζεται στο 40%, (ICAP, 2015, ΦΑΓΕ39,9%, 2019, ΚΡΙ-ΚΡΙ, 42%, 2018). Η αύξηση του μικτού κέρδους μπορεί να επιτευχθεί με πιο καλή διαχείριση τόσο των λειτουργικών δραστηριοτήτων και των δαπανών τους, όσο και με μείωση του κόστους των πωληθέντων και σωστή τιμολογιακή πολιτική από την διοίκηση. Σημαντική επίδραση έχει στην τιμή του δείκτη και η συνεχής αύξηση του κύκλου εργασιών αλλά και η ανάπτυξη με την δημιουργία νέων προϊόντων, που αυξάνουν συνεχώς τα επίπεδα των πωλήσεων, με αποτέλεσμα ο δείκτης να μη σταθεροποιείται στα επίπεδα των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου.



Γράφημα 5.1 Δείκτης μικτού κέρδους

5.2.2 Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή κέρδους

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.2 Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

Έτος	Τιμές δείκτη
2012	1,48%
2013	3,36%
2014	1,78%
2015	0,16%
2016	-7,23%
2017	-2,19%
2018	-0,76%
Μ.Ο.	-0,49%

Τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του συνεταιρισμού φαίνεται μία τάση μικρής κερδοφορίας με τον δείκτη σε χαμηλά επίπεδα, περίπου στο 2%, κάτι που σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, 2015 ισχύει και για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου που ο δείκτης καθαρού κέρδους ήταν στο ισχνό 0,2%. Η μείωση που καταγράφεται μετά το 2013 οφείλεται στις πραγματοποιούμενες επενδύσεις με δανεισμό και στην μείωση της κατανάλωσης φρέσκου γάλακτος. Όμως μετά το 2016 γίνεται προσπάθεια σταθεροποίησης και βελτίωσης του δείκτη καθαρού κέρδους του συνεταιρισμού παρά το αρνητικό πρόσημο του δείκτη, με αποτέλεσμα το 2018 να είναι -0,78, ενώ το 2016 ήταν -7,23 και το 2017 -2,19. Υπάρχουν προοπτικές να αυξηθούν ο δείκτης, αν λάβουμε υπόψη ότι οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν δείκτες που είναι πάνω από 2% π.χ. (Δωδώνη, 2014 στο 2,70%, ΦΑΓΕ, 2019 στο 3,99, ΚΡΙ ΚΡΙ 1,99%, 2018), καθώς και στην βελτίωση της κατανάλωσης εξαιτίας της βελτίωσης του οικονομικού κλίματος σε συσχέτιση με την ύπαρξη και υπηρετήση ενός συγκεκριμένου μνημονίου εξυγίανσης και ανάπτυξης του συνεταιρισμού.



Γράφημα 5.2 Δείκτης καθαρού κέρδους

5.2.3 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.3 Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	90,31%
2013	75,23%
2014	32,47%
2015	1,48%
2016	-245%
2017	-516%
2018	-24,64%
M.O.	

Από τους δείκτες φαίνεται ότι η μεγάλη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού μειώθηκε σταδιακά με αποτέλεσμα να φτάσει στο 1,48% για το έτος 2015. Αυτό οφείλεται στους εξής λόγους:

Ο συνεταιρισμός στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του δεν πραγματοποίησε αξιόλογες επενδύσεις με επακόλουθο να μην υπάρχει σημαντική πίεση χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια. Ο συνεταιρισμός βασίστηκε στο κεφάλαιο που μαζεύτηκε από τις συνεταιριστικές μερίδες για να καλύψει τα αρχικά λειτουργικά έξοδα, ενώ η εμπορική δραστηριότητα του εξασφάλιζε υψηλή κερδοφορία. Όμως η πραγματοποίηση από την διοίκηση ταυτόχρονων επενδύσεων ,είτε για νέους αυτόματους πωλητές είτε για τη δημιουργία της μονάδας παστερίωσης έκαναν αναγκαιότητα την δανειακή χρηματοδότηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ,σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, ο δείκτης να μειωθεί σημαντικά. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων παραμένει αρνητική,-24,64% το 2018, αφού έφθασε σε δυσθεώρητους αριθμούς το 2016 και το 2017 με τιμές αρνητικές 245% και 516% αντίστοιχα.



Γράφημα 5.3 Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων

5.2.4 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.4 Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	14%
2013	14%
2014	8%
2015	0,4%
2016	15%
2017	0,4%
2018	0,7%
M.O.	

Ο δείκτης αυτός μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και αποτελεί ένα είδος ελέγχου και αξιολόγησης της διοίκησής της. Η αποτελεσματικότητα λειτουργίας μιας επιχείρησης δείχνει την ικανότητά της να μπορεί να επιβιώσει οικονομικά και να προσελκύσει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, ανταμείβοντάς τα ανάλογα. Η απόδοση του ενεργητικού μιας επιχείρησης αντανακλά την ικανότητα της διοίκησης να χρησιμοποιεί τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης, για να δημιουργεί καθαρά κέρδη. Με άλλα λόγια, ο δείκτης αυτός μετρά την απόδοση όλων των επενδυμένων κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) μιας επιχείρησης.

Η απόδοση ενεργητικού μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες, το περιθώριο καθαρού κέρδους και την κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού (δείκτης Du Pont). Είναι προφανές ότι ενώ ο συνεταιρισμός ξεκίνησε ικανοποιητικά με 14% ως προς την απόδοση των περιουσιακών του στοιχείων, έφθασε το 2015 στο 0,4%, το 2016 με την είσοδο νέων προϊόντων του με μεγαλύτερο κέρδος έφθασε στο 15%. Κατόπιν η διοίκηση δεν κατόρθωσε να την ελέγχει στην πορεία του χρόνου και με την δανειακή

χρηματοδότησή του φθάνει το 2017 και 2018 στα αρνητικά αποτελέσματα 0,4 % και 0,7%. Φαίνεται ότι ο συνεταιρισμός πολύ δύσκολα πλέον μπορεί να προσελκύσει κεφάλαια και άρα θα πρέπει να χειρισθεί τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους με τέτοιο τρόπο που να μπορεί να καλύπτει τις υποχρεώσεις του.



Γράφημα 5.4 Αποδοτικότητα ενεργητικού

5.3 Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity ratios)

Με τους δείκτες αυτούς μετράται ο προσδιορισμός τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης όσο και της ικανότητάς της να ανταπεξέλθει στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της (Dickerson et al., 1995; Weston & Brigham, 1997). Εξετάστηκαν:

- Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας
- Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας.

Οι δείκτες αυτοί αξιοποιούνται για να βρίσκεται η βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού, δηλαδή κατά πόσο έχει ρευστότητα που να προξενεί και πόσο περιθώριο εγγύησης, ώστε αυτός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην αποπληρωμή των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (Dickerson et al., 1995, Weston and Brigham, 1997). Όταν ο δείκτης είναι γύρω στο 2 θεωρείται ικανοποιητικός (Νιάρχος 2004 και Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος 2005) ενώ όταν είναι μικρότερος της μονάδας η βραχυπρόθεσμη αξιοπιστία της επιχείρησης δεν λογίζεται ικανοποιητική (Αδαμίδης, 1998). Στην Ελλάδα η ρευστότητα είναι ένα από τα κυριότερα ζητήματα για τις επιχειρήσεις γιατί στην αγορά λόγω της οικονομικής κρίσης παρουσιάστηκαν σημαντικά προβλήματα μέχρι του σημείου να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

5.3.1 Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.5 Δείκτης γενικής ρευστότητας

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	1,20
2013	1,23
2014	1,03
2015	1,05
2016	0,67
2017	0,60
2018	0,83
Μ.Ο.	0,95

Ο δείκτης μετά τα πρώτα χρόνια, μέχρι το 2015 με τιμές στο 1,20 περίπου ήταν σχετικά ικανοποιητικός. Η πορεία του όμως ήταν αισθητά πιο κάτω από τον μέσο όρο του δείκτη στον κλάδο που τότε ήταν 1,83 (ICAP,2015). Από το οικονομικό έτος 2016 εμφανίζεται η επίπτωση που υπάρχει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις εξαιτίας του τραπεζικού δανεισμού για τις επενδύσεις. Όμως για το 2017 και το 2018 είναι εμφανής ,παρά την μη ικανοποιητική τιμή, η βελτίωση του δείκτη με τάση ανοδική. Είναι όμως σε σχέση με τον κλάδο αρκετά μικρότερος, με τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία τους να έχουν το 2017 δείκτες στο 2-2,5.



Γράφημα 5.5 Δείκτης γενικής ρευστότητας

5.3.2 Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.6 Δείκτης ειδικής ρευστότητας

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	1,08
2013	1,23
2014	0,88
2015	1,02
2016	0,62
2017	0,53
2018	0,76
M.O.	

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας αναδεικνύει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται αμέσως στις καθημερινές υποχρεώσεις της με τα μετρητά του ταμείου της και τους λογαριασμούς καταθέσεων όψεως του τραπεζών. Αποτελεί απόδειξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να καλύπτει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και το επίπεδό του πρακτικά πρέπει να κυμαίνεται γύρω στη μονάδα (Αδαμίδης 1998).

Είναι πιο ακριβής από τον δείκτη γενικής ρευστότητας αφού κατά τον υπολογισμό του δεν υπολογίζονται τα αποθέματα, που κατά βάση είναι πιο δύσκολα ρευστοποιήσιμα (Κάντζος, 2002). Μεγάλη απόκλιση μεταξύ των δύο δεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας σημαίνει μεγάλα αποθέματα και μειωμένη ικανότητα αντιμετώπισης των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων (Μπέης, 2000). Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας διαχρονικά ακολουθεί αντίστοιχη πορεία με αυτήν του δείκτη γενικής ρευστότητας με μέσο όρο 0,87 στην επταετία σε σχέση με το 0,95 του δείκτη της γενικής ρευστότητας. Μετά τα πρώτα χρόνια που ο δείκτης ήταν πάνω από 1, ακολούθησε πτωτική τάση. Ήταν στο 0,62 το 2016, το 0,53 το 2017 και βελτιώθηκε σε 0,76 το 2018. Αυτά τα στοιχεία μας δείχνουν ότι ο συνεταιρισμός έχει δυσκολία εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του που πρέπει να καλύπτει από τις εισπράξεις των μελλοντικών πωλήσεων του ή να προβεί σε δανεισμό όταν ο δείκτης στον κλάδο ανέρχεται γύρω από το 2 σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία του 2018.



Γράφημα 5.6 Δείκτης ειδικής ρευστότητας

5.4 Αριθμοδείκτες δραστηριότητας (Activity ratios)

Με τους δείκτες αυτούς μετράται ο βαθμός αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης στη χρήση των περιουσιακών της στοιχείων (Ουταμπασίδης κ.ά., 2000; Weston & Brigham, 1997). Έγινε χρήση των αριθμοδεικτών:

- Ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων
- Εισπράξεων απαιτήσεων
- Ταχύτητας πληρωμής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων
- Ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

5.4.1 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εισπράξης απαιτήσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.7 Δείκτης ταχύτητας εισπράξης απαιτήσεων

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	11,76
2013	4,16
2014	6,57
2015	4,77
2016	5,06
2017	4,36
2018	1,66
M.O.	5,48

Ο δείκτης με μέσο όρο στο 5,48 κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα την στιγμή που ο αντίστοιχος μέσος όρος του κλάδου βρίσκεται γύρω στο 3 σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία των κυριότερων γαλακτοβιομηχανιών. Υπάρχει μία πτώση αρκετά σημαντική το 2018 που δείχνει την αδυναμία της διοίκησης του συνεταιρισμού να διαπραγματευτεί εξαιτίας της δύσκολης οικονομικής θέσης του. Οι τιμές

του δείκτη επηρεάζονται από την εμπορική πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Μας δείχνουν πόσες φορές οι απαιτήσεις παράγονται και ρευστοποιούνται μέσα σε ένα χρόνο. Με την εξαίρεση του 2018 από τις τιμές του δείκτη φαίνεται ότι χρονική διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων εκτός του συνεταιρισμού είναι σχετικά ικανοποιητικός και αυτό έχει σαν επακόλουθο τα υπάρχοντα κεφάλαια να μπορούν να επενδυθούν κάπου αλλού με μεγαλύτερη απόδοση. Ακόμη μειώνεται ο κίνδυνος ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων είναι στενά συνδεδεμένος με τους δείκτες ρευστότητας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων τόσο πιο πολύ ενισχύεται η εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα των δεικτών ρευστότητας γιατί ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων παρουσιάζει και την ποιότητα των απαιτήσεων και το πόσο ρευστοποιήσιμες είναι.



Γράφημα 5.7 Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων

5.4.2 Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.8 Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	11,30
2013	7,11
2014	4,99
2015	4,17
2016	4,13
2017	2,95
2018	1,16
M.O.	5,12

Από τον πίνακα φαίνεται μία τάση διαχρονικής μείωσης του συγκεκριμένου δείκτη με μέσο όρο επταετίας 5,12, ελάχιστο μικρότερο του 5,48 του δείκτη της ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων. Η τιμή του δείκτη στον κλάδο υπολογίζεται την πενταετία 2010-2015 στο 2,81 (ICAP, 2015). Συγκεκριμένα, αυτό θα ήταν ένας θετικός δείκτης για τον συνεταιρισμό, όμως πρέπει να γίνει σύγκριση με τις αντίστοιχες τιμές της είσπραξης απαιτήσεων.



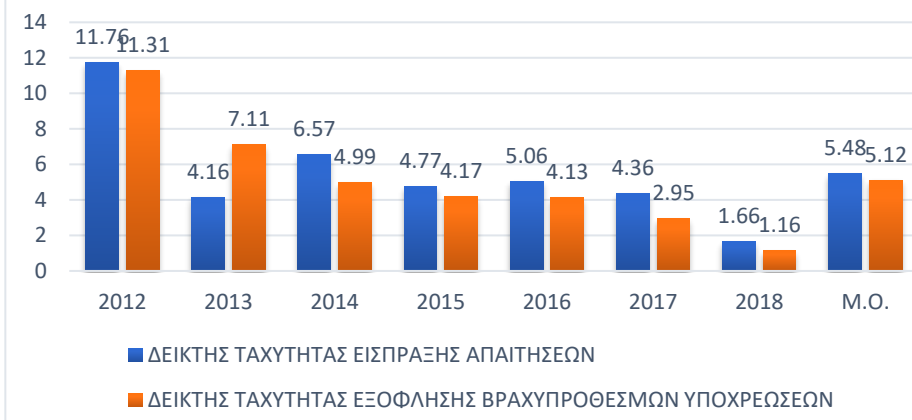
Γράφημα 5.8 Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

5.4.3 Σύγκριση αριθμοδεικτών είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων

Από την σύγκριση των δεικτών διαχρονικά, φαίνεται ότι ο συνεταιρισμός μπορεί με εξαίρεση το 2013, να εισπράττει πιο γρήγορα τις απαιτήσεις του παρά να πληρώνει τις υποχρεώσεις του με αποτέλεσμα να είναι σε θέση άμεσα να χρηματοδοτεί τις υποχρεώσεις του από τις εισπράξεις

Οι παραπάνω δείκτες παρουσιάζονται και σε αριθμό ημερών όπως φαίνεται και στο γράφημα. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στα γραφήματα.

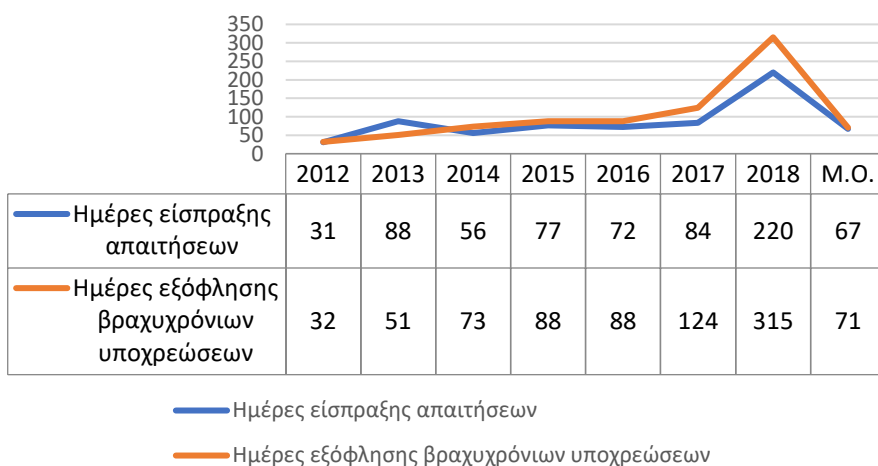
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ



Γράφημα 5.9 Σύγκριση δεικτών είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων

Ο συνεταιρισμός εισπράττει κατά μέσο όρο επταετίας τις απαιτήσεις του ανά 67 μέρες ενώ εξοφλεί τις υποχρεώσεις του ανά 71 μέρες. Αυτό του δίνει και μια σχετική χρηματοδότηση από τους πιστωτές του.

Σύγκριση ημερών είσπραξης απαιτήσεων με ημέρες εξόφλησης υποχρεώσεων



Γράφημα 5.10 Σύγκριση ημερών είσπραξης απαιτήσεων με ημέρες εξόφλησης υποχρεώσεων

5.4.4 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.9 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	94,62
2013	121,51
2014	65,80
2015	49,34
2016	52,21
2017	26,30
2018	17,54
M.O.	61,05

Από τις τιμές του συγκεκριμένου δείκτη συμπεραίνουμε ότι ο συνεταιρισμός τα πρώτα χρόνια λειτουργούσε ουσιαστικά χωρίς αποθέματα γιατί τα προϊόντα του καθημερινά προωθούνταν στην αγορά και πωλούνταν στους αυτόματους πωλητές, όπως και το γάλα που δίδεται σε άλλες γαλακτοβιομηχανίες μέσω των συμβολαίων. Όμως με το σπάσιμο των συμβολαίων από γαλακτοβιομηχανίες μετά την αποχώρησή τους από την αγορά του παστεριωμένου γάλακτος αλλά και την είσοδο του συνεταιρισμού σε παραγωγή και άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων δημιουργούνται αποθέματα κάτι που φαίνεται και στους δείκτες. Είναι ένα ζήτημα που πρέπει να απασχολήσει την διοίκηση γιατί επηρεάζει την ρευστότητα του συνεταιρισμού.



Γράφημα 5.11 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων



Γράφημα 5.12 Δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων σε ημέρες

5.4.5 Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.10 Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	9,64
2013	4,11
2014	4,23
2015	2,73
2016	2,12
2017	1,79
2018	0,96
M.O.	3,65

Οι τιμές του δείκτη ξεκινούν σε υψηλά επίπεδα το 2012 με τιμή 9,64 και με συνεχή μείωση καταλήγουν το 2018 σε τιμή 0,96, με μέσο όρο επταετίας 5,29. Οι αρχικά μεγάλες τιμές του δείκτη για το συνεταιρισμό αποτελούν δείγμα εντατικής χρήσης των περιουσιακών στοιχείων που οφείλονται και στα χαμηλά αποθέματα που συντηρεί και την χαμηλή αναλογία επενδύσεων κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις. Στην συνέχεια με την πτώση του κύκλου εργασιών και την αύξηση των απαιτήσεων και του ενεργητικού η αναλογία άλλαξε με αποτέλεσμα την πτώση του δείκτη.



Γράφημα 5.13 Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

5.5 Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας ή μόχλευσης (Financial structure and viability ratios)

Με τους δείκτες αυτούς γίνεται εκτίμηση της μακροχρόνιας ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της καθώς και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της (Penson & Lins, 1980; Tew, 1985).

Χρησιμοποιήθηκαν οι αριθμοδείκτες:

- 1) Αριθμοδείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια
- 2) Αριθμοδείκτης Φερεγγυότητας ή Ολικής Ικανότητας Δανεισμού
- 3) Αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων
- 4) Αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια

5.5.1 Δείκτης ξένων προς ιδίων κεφαλαίων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.11 Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	5,2
2013	4,4
2014	3,3
2015	4,3
2016	14,98
2017	130,04
2018	27,54
M.O.	27,10

Ο συγκεκριμένος δείκτης μας παρουσιάζει την αναλογία των ιδίων κεφαλαίων του συνεταιρισμού προς τα ξένα κεφάλαια με τα οποία χρηματοδότησε τις επενδύσεις και τις υποχρεώσεις του. Μας δείχνει σύμφωνα

με τον Νιάρχο, 2004, αν εμφανίζει οικονομική άνεση μια επιχείρηση για την χρηματοδότηση των επενδύσεών της και αν έχει οικονομική δύναμη και μακροχρόνια ρευστότητα για να εξοφλά και να εξυπηρετεί τις υποχρεώσεις της. Στα πρώτα χρόνια ο συνεταιρισμός αξιοποιούσε τα ίδια κεφάλαιά του και μικρό δανεισμό για την κάλυψη των υποχρεώσεών του διατηρώντας καλά επίπεδα ρευστότητας. Από το 2016 με αποκορύφωμα το 2017 υπερδανείστηκε εξαιτίας της απόφασης δημιουργίας της μονάδας επεξεργασίας και την αγορά των αυτόματων πωλητών κάτι που φαίνεται από την άνοδο των δεικτών ακόμη και στην τιμή 130,04.

Είναι γνωστό ότι όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης ,ακόμη και πάνω από την τιμή 100 τόσο υπερχρεωμένη είναι μια επιχείρηση. Και χρησιμοποιείται από τους δανειστές της επιχείρησης για να κάνουν εκτίμηση του βαθμού ασφάλειας που τους καλύπτουν τα ίδια κεφάλαια, αλλά και από την διοίκηση της επιχείρησης για να καταλάβουν το επίπεδο που έχει φθάσει η χρήση κεφαλαιακής μόγλευσης. Από τις τιμές του δείκτη γίνεται κατανοητό ότι ο συνεταιρισμός είναι υπερχρεωμένος και χρειάζεται άμεσα λύσεις για την εύρυθμη λειτουργία του μιας και τα επίπεδα ανασφάλειας των δανειστριών τραπεζών αλλά και των προμηθευτών, μπορούν να προκαλέσουν αλυσιδωτές αντιδράσεις που μπορούν να κλονίσουν τον ίδιο τον συνεταιρισμό.



Γράφημα 5.14 Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια

5.5.2 Αριθμοδείκτης φερεγγυότητας ή ολικής ικανότητας δανεισμού

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.12 Δείκτης φερεγγυότητας ή ολικής ικανότητας δανεισμού

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	0,83
2013	0,81
2014	0,76
2015	0,70
2016	0,94
2017	0,99
2018	0,97
M.O.	0,86

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει την σχέση των δανείων προς το σύνολο των κεφαλαίων κάθε μορφής τα οποία έχουν επενδυθεί και χρησιμοποιούνται από τον συνεταιρισμό. Σύμφωνα με την Π. Σεργάκη, Α.Π.Θ., Αγροτικός Συνεργατισμός, Οικονομική διαχείριση των συνεταιρισμών, Λόγοι χρησιμοποίησης δανειακών κεφαλαίων, Τμήμα Γεωπονίας:

(1) οι συνεταιρισμοί επιδιώκουν την χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου, γιατί προσφέρει τα εξής σοβαρά πλεονεκτήματα στα μέλη τους:

- Αυξάνει την αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων.

Γίνεται Χρηματοοικονομική Μόχλευση (Financial Leverage).

- Μειώνει τη φορολογία του συνεταιρισμού.

Οι τόκοι του ξένου κεφαλαίου αποτελούν οργανικό έξοδο και εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα του συνεταιρισμού μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη φορολογία του συνεταιρισμού.

(2) Διατήρηση του ελέγχου του συνεταιρισμού.

- Αφού δεν μεταβάλλεται η αναλογία των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν στο συνολικό αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων του συνεταιρισμού.
- Εξασφάλιση κατά του πληθωρισμού. Επειδή από την μια πλευρά η αγοραστική δύναμη του νομίσματος μειώνεται συνεχώς και τα λογιστικά κέρδη και πλεονάσματα του συνεταιρισμού εμφανίζονται διογκωμένα και από την άλλη, οι υποχρεώσεις τους για την εξυπηρέτηση των δανείων τους παραμένουν σταθερές.

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρουσιάζει το βαθμό κάλυψης των συνολικών υποχρεώσεων, βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες υποχρεώσεις, του οικονομικού οργανισμού από την συνολική περιουσία του. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από 66,7% είναι ικανοποιητικές, μεταξύ 66,7% και 80% είναι μέτριες και άνω του 80% σημαίνει υπερχρέωσή του. Είναι φανερό ότι ο συνεταιρισμός δεν είναι φερέγγυος και δεν έχει ικανότητα δανεισμού για την κάλυψη των συνολικών υποχρεώσεών τους.



Γράφημα 5.15 Δείκτης ολικής ικανότητας δανεισμού

5.5.3 Δείκτης κάλυψης τόκων

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

Προφανώς από τις τιμές του δείκτη προκύπτει ότι η αξιολόγηση δυνατότητας του συνεταιρισμού να δημιουργεί έσοδα για να πληρώνει τα χρηματοοικονομικά έξοδα αφού έχει ήδη πληρώσει τα υπόλοιπα έξοδα (όπως π.χ μισθοί, εργοδοτικές εισφορές κ.α.) είναι αρνητική.



Γράφημα 5.16 Δείκτης κάλυψης τόκων

5.5.4 Αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης εμφανίζονται στον πίνακα και το γράφημα.

Πίνακας 5.13 Δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια

Έτος	Τιμές Δείκτη
2012	16%
2013	18%
2014	23%
2015	30%
2016	06%
2017	08%
2018	03%
M.O.	13,83%

Ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης που έχει χρηματοδοτηθεί από βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πιστωτές της επιχείρησης. Η διαφορά αυτού του δείκτη από το 100 δείχνει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων που προσφέρθηκαν από τους πιστωτές για τη χρηματοδότηση των στοιχείων του ενεργητικού μιας επιχείρησης.

Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις υποχρεώσεις της, τόσο μεγαλύτερη προστασία παρέχεται στους δανειστές της και τόσο μικρότερη πίεση ασκείται σ' αυτή για την εξόφληση των υποχρεώσεών της και την πληρωμή τόκων.

Ένας υψηλός δείκτης δείχνει ότι υπάρχει μικρή πιθανότητα οικονομικής δυσκολίας για την εξόφληση των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Αντίθετα, ένας πολύ χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη μιας πιο επικίνδυνης κατάστασης, λόγω της πιθανότητας να προκύψουν μεγάλες ζημίες στην επιχείρηση, των οποίων το βάρος για την κάλυψη θα φέρουν τα ίδια κεφάλαια.

Είναι φανερό ότι οι πολύ χαμηλές τιμές του δείκτη, παρά την μικρή βελτίωση το 2018, μας φανερώνουν την αντιστρόφως ανάλογη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός.



Γράφημα 5.17 Δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια

Πίνακας 5.14 Βασικά μεγέθη ισολογισμού και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης του 'ΘΕΣγάλα'

Περιγραφή	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
1. Σύνολο παγίου ενεργητικού	8.961,5	27.864,2	1245974,5	3311778,5	5893722,6	7094351,1	7410727,6
2. Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	1.698.326,5	5581567,0	4555010,1	5168889,1	5693959,4	6809409,9	13582772,0
α) Αποθέματα	168.904,5	10.361,1	668906,3	121966,5	657809,1	809872,7	1035353,5
β) Απαιτήσεις	1.399.536,8	5.536.166,	3764926,6	5046922,6	5036150,4	5999537,3	12547418,5
3. Γενικό σύνολο ενεργητικού	1.707.288,0	5.609.434,1	5844608,0	8480667,6	11587682,0	13903761,0	20993499,7
ΠΑΘΗΤΙΚΟ							
1.Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	270.559,7	1.028.333,5	1351986,6	2528601,4	725217,9	106100,8	625939,6
2.Σύνολο υποχρεώσεων	1412618,4	4531417,1	4426424,1	5952066,2	10862464,1	13797660,3	20367560,0
α)Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0	0	0	1023954,1	2696546,8	2387799,2	3934176,7
β)Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1412618,4	4531417,1	4426424,1	4928112,1	8165917,3	11409861,1	16433383,3
3. Γενικό σύνολο παθητικού	1707288,0	5609434,1	5844608,0	7323413,6	11587682,0	13903761,0	20993499,7

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

1.Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	245226,5	778565,6	470271,9	64311,1	-1443764,8	-129417,8	353895,0
α) Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	476481,3	1891211,0	2384137,2	3634203,3	4229322,6	5648825,5	4066969,6
β)Πωλήσεις	16458507,5	23044851,1	24731182,5	23144809,3	24586419,4	24949914,4	20245688,1
γ) Κόστος πωλήσεων	15982026,1	21153640,1	22347045,3	19510605,9	20357096,8	19301088,9	16178718,5
2.Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων	244347,1	773607,9	439212,6	37332,3	-1776683,5	-547514,4	-154249,4
3.Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	193559,7	931977,5	304653,1	311181,5	-1791383,5	-547514,4	-154249,4

Πίνακας 5.15 Αποτελέσματα δεικτών για τα έτη 2012-2018 του ‘ΘΕΣγάλα’

ΔΕΙΚΤΕΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΑΙΟΥΣ	2,90 %	8,21%	9,64%	15,70%	17,20%	22,64%	20,1%
ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΑΙΟΥΣ(ΔΠΚΚ)	1,48%	3,36%	1,78%	0,16-%	-7,23%	-2,19%	-0,76%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ(ΔΑΙΚ)	90,3%	75,23%	32,47%	1,48%	-245,00%	-516%	-24,64%
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (ΔΓΡ)	1,20	1,23	1,029	1,048	0,697	0,597	0,826
ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,08	1,23	0,88	1,02	0,62	0,53	0,76
ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	11,7%	4,16	6,57	4,77	5,06	4,36	1,66
ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	11,3%	7,11	4,99	4,17	4,13	2,95	1,16
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ(ΔΚΤΑ)	94,6%	121,51	65,80	49,34	52,21	26,30	17,54
ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ (ΔΚΤΕ)	9,64	4,11	4,23	2,73	2,12	1,79	0,96
ΧΡΕΟΥΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (ΞΙΚ)	5,22	4,41	3,27	2,35	14,98	130,04	32,54
ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ(ΣΔΕ)	0,83	0,81	0,76	0,70	0,94	0,99	0,97
ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΤΟΚΩΝ	32,9%	162,26	13,58	-1,40	-4,37	0,31	0,7
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ	0,16	0,18	0,23	0,30	0,06	0,008	0,03
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,14	0,14	0,08	0,004	0,15	0,004	0,007

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Εγχώρια κατανάλωση γάλακτος

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα εξετάζεται σε μελέτη της Infobank Hellastat A.E, 2018. Σύμφωνα με τον Αλέξη Νικολαΐδη, Economic Research & Sectorial Studies Senior Analyst, ο ευρύτερος κλάδος έχει επηρεαστεί διαχρονικά από την οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών, με την εγχώρια κατανάλωση μετά το 2009 να εμφανίζει πτωτική πορεία λόγω της σταδιακής συρρίκνωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, με σημαντικές πάντως διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών της αγοράς.

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΣΕΒΓΑΠ), ο όγκος κατανάλωσης γάλακτος το 2016 μειώθηκε σε όλες τις κατηγορίες σε ποσοστό περίπου 10%-12%, ενώ η μείωση σε αξία διαμορφώθηκε σε 12%-17%.

Επίσης, η IRI υπολόγισε ότι οι πωλήσεις γάλακτος στο σύνολο του 2017 στα supermarkets (εξαιρουμένων των Lidl) υποχώρησαν περαιτέρω κατά 4,7%, στα €232 εκ. Επομένως, κατά τη διάρκεια της περιόδου 2013-2017 καταγράφηκε σωρευτική μείωση 27%.

Η απελευθέρωση της διάρκειας ζωής του γάλακτος έχει επιτρέψει στις εγχώριες εταιρείες να περιορίσουν το κόστος των επιστροφών. Ωστόσο, τα super markets και οι μεγάλοι προμηθευτές έχουν πλέον τη δυνατότητα να εισάγουν φθηνότερο γάλα και να το διαθέτουν ως φρέσκο σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι εισαγωγές εμφανίζουν σημαντική άνοδο λόγω και της άρσης των κοινοτικών ποσοστώσεων, γεγονός που προκάλεσε απότομη αύξηση της παραγωγής σε χώρες όπως η Ολλανδία, η Γερμανία και η Γαλλία.

Αναφορικά με τις τιμές παραγωγού στο αγελαδινό γάλα, η μέση τιμή το 2017 διαμορφώθηκε στα €0,3937 το κιλό, σημειώνοντας μικρή άνοδο 1,2%. Κατά τη διάρκεια του έτους προέκυψαν χαμηλότερες έναντι του 2016 τιμές το πρώτο τρίμηνο, ενώ ακολούθως επικράτησε τάση ανάκαμψης, ιδίως τους τελευταίους μήνες, έως τα €0,4088 το Δεκέμβριο, υπό την επίδραση των ανοδικών τιμών στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης.

Τέλος, ο αριθμός των αγελαδοτροφικών εκμεταλλεύσεων έχει μειωθεί σημαντικά, καθώς οι παραγωγοί υφίστανται πιέσεις από: τις αυξανόμενες εισαγωγές φθηνού γάλακτος λόγω της απελευθέρωσης της διάρκειας ζωής του, τον περιορισμό του όγκου εισκομιζόμενου γάλακτος από τις βιομηχανίες εξαιτίας της φθίνουσας εσωτερικής ζήτησης και τις χαμηλές τιμές παραγωγού.

Από την χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου στη μελέτη της IB.HS αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις 80 επιχειρήσεων. Τα βασικά συμπεράσματα συνοψίζονται στα εξής:

- Ο Κύκλος Εργασιών το 2016 υποχώρησε κατά 1,2% στα €1,89 δισ.

Τα συνολικά EBITDA μειώθηκαν κατά 2,6%, στα €123,4 εκ., ενώ τα EBT ενισχύθηκαν κατά 7%, στα €25,5 εκ.

Τα περιθώρια EBITDA και EBT μειώθηκαν σε 7% και 2,8% αντίστοιχα.

Η κεφαλαιακή μόχλευση αυξήθηκε στο υψηλό 1,7 προς 1.

Οι απαιτήσεις εισπράχθηκαν σε περίοδο 4 μηνών.

Σε αυτό το περιβάλλον και με την ανάλυση των στρατηγικών και χρηματοοικονομικών δεικτών του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα ΠΠΕς φαίνεται καθαρά η εξελικτική πορεία που διένυσε και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα ο συνεταιρισμός. Από αυτά προκύπτει ότι στο αρχικό στάδιο η διοίκηση του συνεταιρισμού είχε επιλέξει να προκρίνει την απορρόφηση όλης της παραγόμενης ποσότητας γάλακτος που παρήγαγαν οι κτηνοτρόφοι. Σε επόμενο στάδιο πραγματοποίησε επενδύσεις προκειμένου να καθετοποιήσει την παραγωγική διαδικασία και να αυξήσει τις πωλήσεις του μέσα από την ανάπτυξή του. Η ανάπτυξη αυτή έδωσε την δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί ο συνεταιρισμός και σε άλλες περιοχές, στην Θεσσαλονίκη και την Αθήνα, με καλά αποτελέσματα πωλήσεων, για ένα διάστημα, με ταυτόχρονη βέβαια πώληση ποσοτήτων γάλακτος με συμβόλαια σε μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας. Η καινοτόμα δραστηριότητα πώλησης γάλακτος στην αρχή και άλλων γαλακτοκομικών κυρίως προϊόντων μέσω των αυτόματων πωλητών και των συνεταιριστικών γωνιών βρήκε ανταπόκριση από τους καταναλωτές και δημιούργησε την καλή φήμη του συνεταιρισμού. Η αναγκαιότητα όμως τραπεζικού δανεισμού για την κάλυψη των επενδύσεων σε συνδυασμό με την μείωση των πωλήσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και την δευτερογενή κρίση με τα capital controls, καθώς και η έξοδος από την αγορά του φρέσκου γάλακτος εταιριών που είχε συμβόλαια διάθεσης ποσοτήτων γάλακτος, δημιούργησαν πρόβλημα ρευστότητας με αποτέλεσμα ο συνεταιρισμός να αναγκαστεί να προσφύγει σε προστασία έναντι των προμηθευτών του με την διαδικασία του πτωχευτικού κώδικα και να βρίσκεται στην διαδικασία εξυγίανσης των χρηματοοικονομικών του μέσα από την σύνταξη και έγκριση συγκεκριμένου μνημονίου ενεργειών.

Η καλή πορεία του συνεταιρισμού στο αρχικό στάδιο όπως φαίνεται και από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες δείχνει ότι η διοίκησή του ακολούθησε καλές στρατηγικές, με σωστή διαχείριση ,δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων και παρά την κακή φήμη περί κακοδιαχείρισης που ακολουθεί τους συνεταιρισμούς και την οικονομική κρίση στην Ελλάδα, εξασφάλισε και τραπεζικό δανεισμό για την εξυπηρέτηση των επενδύσεών του. Η ανάπτυξη του ΘΕΣγάλα ΠΠΕς αποτέλεσε και αποτελεί πρότυπο στη χώρα μας για τον τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών, με την συνέργεια με παραγωγούς και τον συνεταιρισμό (Θεσγή) για την προμήθεια ζωοτροφών, την συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς στην παραγωγή προϊόντων, την τεχνική και επιστημονική βοήθεια στα μέλη του και την απουσία μεσαζόντων και χονδρεμπόρων στα κανάλια διανομής και εμπορίας του γάλακτος και των άλλων προϊόντων που παράγει.

Ανέδειξε τις ικανότητες που έχει ο πρωτογενής τομέας αλλά και τις δυνατότητες μετεξέλιξής του σε ισχυρό παράγοντα της οικονομίας μέσω της ανάπτυξης δραστηριοτήτων του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα. Δυστυχώς ο συνδυασμός πολλών παραγόντων ταυτόχρονα δημιούργησε μετά το 2015-2016 πρόβλημα ρευστότητας στον συνεταιρισμό, όπως φαίνεται και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να εξυπηρετεί τα χρέη στις τράπεζες και τους προμηθευτές κυρίως παραγωγούς-μέλη του. Όμως αυτό το πρότυπο συνεταιριστικής λειτουργίας είναι λειτουργικό, επιτυχημένο και βιώσιμο

σε πολλές χώρες της Ευρώπης και για αυτό το επιχορηγεί με επιδοτήσεις η Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό συμβαίνει γιατί στηρίζεται έτσι η κτηνοτροφία και οι κτηνοτρόφοι μέσα από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούν χαμηλά κόστη παραγωγής αλλά και εξασφαλίζεται με καλές τιμές η διάθεση της παραγωγής είτε μέσα από τα συμβόλαια με τις γαλακτοβιομηχανίες είτε με την πώληση μέσα από τους αυτόματους πωλητές φρέσκου γάλακτος ή προϊόντων που παράγονται από το γάλα τους. Ταυτόχρονα και οι καταναλωτές αγοράζουν ποιοτικά, αγνά, παραδοσιακά προϊόντα σε φθηνότερες τιμές από την μέση τιμή σε αντίστοιχα προϊόντα.

Με την έξοδο της χώρας από την οικονομική κρίση, με την δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίων με καλύτερους χρηματοοικονομικούς όρους, με τις κατάλληλες στρατηγικές, προσήλωση στο σχέδιο εξυγίανσης και συνετή διαχείριση και ανάπτυξη υπάρχει η δυνατότητα να συνεχίσει ο συνεταιρισμός να επιτελεί το κοινωνικοοικονομικό του έργο προς όφελος των παραγωγών μελών του, της τοπικής κοινωνίας αλλά και της εθνικής οικονομίας.

Σύμφωνα με τον κύριο Νικόλα Γκουζέλο, Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Infobank Hellastat, «Δεδομένης της υποτονικής εγχώριας κατανάλωσης και της υποχώρησης που εμφανίζει η ελληνική αγορά, διέξοδο για τον κλάδο αποτελεί η περαιτέρω ενίσχυση της διεθνούς εξωστρέφειας και εξαγωγικής δραστηριότητας. Οι πιο ευοίωνες προοπτικές εντοπίζονται στο γιαούρτι, όπου τα ελληνικά προϊόντα έχουν ήδη επιτυχημένη παρουσία σε σημαντικές αγορές του εξωτερικού».

Προτεινόμενες στρατηγικές

Εταιρική στρατηγική

Από τις πρώτες ενέργειες της διοίκησης του συνεταιρισμού πρέπει να είναι η διαπραγμάτευση και η αναδιάρθρωση του χρέους καθώς και η προστασία από τα αναγκαστικά μέτρα που ενδεχόμενα κινήσουν δανειστές του, για να του δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξει στρατηγικές ανάπτυξης που θα του επιτρέψουν να καλύψει τις υποχρεώσεις του και να επιτελέσει την αποστολή του.

Η στρατηγική ανάπτυξης έχει ως χαρακτηριστικά την συνεχή προσπάθεια εναρμόνισης των εσωτερικών ικανοτήτων του συνεταιρισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο συνεταιρισμός, η διοίκησή του πρέπει συνεχώς να ελέγχει τα στάδια υλοποίησης της στρατηγικής να τα συγκρίνει με τον αρχικό σχεδιασμό έτσι ώστε να προσαρμόζει την τακτική του σε σχέση με τυχόν αποκλίσεις. Για αυτό θα πρέπει η διοίκηση και τα στελέχη να παρακολουθούν συνεχώς τα στοιχεία και να βγάζουν γρήγορα ανάλογα συμπεράσματα ρεαλιστικά και χρήσιμα.

Φαίνεται ότι για να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να δώσει βαρύτητα στα ζητήματα και της ηγεσίας κόστους παράλληλα με την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και βέβαια εξαιτίας το ότι δεν μπορεί να βασιστεί σε μία στρατηγική διαφοροποίησης γιατί παρά την καινοτομία δεν μπορεί να δίνει αυτό και μόνο πλεονέκτημα στο διηνεκές. Πρέπει να έχει ως κατεύθυνση την μεγαλύτερη διείσδυση των προϊόντων του

συνεταιρισμού στην αγορά και να εκμεταλλευτεί όσο περισσότερο γίνεται και συμφέρει την ανάπτυξη σημείων αυτόματης πώλησης.

Στόχος του ΘΕΣγάλα είναι να διαθέτει το σύνολο της παραγωγής των παραγωγών μελών του μέσω των αυτόματων πωλητών και των συνεταιριστικών γωνιών, των ιδιόκτητων ή αυτών που λειτουργούν μέσω franchise σε ανταγωνιστικές τιμές. Για να το επιτύχει αυτό, με την σταθεροποίηση της οικονομίας, θα πρέπει να ακολουθήσει εταιρική στρατηγική διεύρυνσης αγορών και ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αφού προκρίνει να ακολουθηθούν αυτές οι στρατηγικές, για την πραγματοποίησή τους και την αύξηση των πωλήσεων, θα πρέπει να ασκηθούν κατάλληλες λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ για το κτίσιμο ενός ισχυρού brandname και την αύξηση των πωλήσεων αλλά για αυτό είναι κρίσιμο και τα μέλη του συνεταιρισμού να χρησιμοποιούν τις βέλτιστες πρακτικές κατά την παραγωγή του γάλακτος για να υπάρχει βελτίωση της παραγωγής. Σε αυτό πρέπει να στοχεύσει η διοίκηση μέσω συνεχούς εκπαίδευσης των μελών και των εργαζομένων αλλά και μέσω συνεχών ελέγχων σε πιστοποιημένα εργαστήρια.

Ο συνεταιρισμός οφείλει να εδραιώσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές του προκειμένου να διασφαλίζει την προμήθεια α' ύλης και με τους καταναλωτές ότι θα μπορεί να τους προμηθεύει απρόσκοπτα, με ποιοτικά, ασφαλή, υγιεινά προϊόντα. Η επανεκκίνηση σημείων πώλησης στις αγορές που ήταν τοποθετημένος, για την αύξηση μεριδίου στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων, πρέπει να είναι στην πρώτη προτεραιότητά του γιατί οι καταναλωτές στις συγκεκριμένες περιοχές είναι ενημερωμένοι και έχουν θετική γνώμη για τα προϊόντα του συνεταιρισμού όπως φαίνεται και από τις πωλήσεις στους αυτόματους πωλητές και τις συνεταιριστικές γωνιές στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Ακόμη ένας στόχος για την επίτευξη του οποίου θα απαιτηθεί χρηματοδότηση είναι η επέκταση γεωγραφικά του δικτύου πωλήσεων (με αυτόματους πωλητές και συνεταιριστικές γωνιές) με την δημιουργία νέων καταστημάτων σε πυκνοκατοικημένες περιοχές καθώς και σε περιοχές που δεν θα δημιουργούν πρόβλημα μεταφορικού κόστους όπως είναι όμορες πόλεις με την Λάρισα που είναι η έδρα του συνεταιρισμού. Περιοχές που οι καταναλωτές γνωρίζουν για τον συνεταιρισμό και αναγνωρίζουν τα προϊόντα του και έτσι θα μπορούσε να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων ή με την ανάπτυξη δικτύου franchise ή συνδυασμό αυτών.

Η μέθοδος franchise έχει πλεονεκτήματα γιατί δεν χρειάζεται ο συνεταιρισμός να διαθέσει κεφάλαια, που δεν διαθέτει, για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Έχει δικαιώματα δικαιόχρησης, δεν έχει λειτουργικά έξοδα, και είναι δυνατό να αναπτυχθεί γρήγορα. Προϋπόθεση είναι όμως πρώτα να πραγματοποιηθεί έρευνα για τον εντοπισμό των κατάλληλων σημείων πώλησης ώστε αυτά να είναι βιώσιμα και κερδοφόρα.

Παράλληλα η λειτουργία του e-shop, είναι δυνατό, με τις κατάλληλες ψηφιακές εφαρμογές και χειρισμούς να συνεισφέρει στην αύξηση των πωλήσεων κυρίως μέσω πωλήσεων στις νεότερες ηλικίες καταναλωτών.

Για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού και την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών του θα πρέπει να παραχθούν νέα προϊόντα που θα δίνουν στον συνεταιρισμό μεγάλο περιθώριο μικτού και καθαρού κέρδους και ταυτόχρονα θα είναι ανταγωνιστικά στην αγορά, όπως είναι το παγωτό, το γιαούρτι και διάφορα τυριά

που θα δώσουν την δυνατότητα αξιοποίησης ποσοτήτων γάλακτος που πωλούνται σήμερα μέσω συμβολαίων σε άλλες γαλακτοβιομηχανίες. Είναι επιλέξιμη η δημιουργία μεγάλης ποικιλίας από γαλακτοκομικά και άλλα προϊόντα γιατί οι καταναλωτές επιδιώκουν την άμεση και την εύκολη αγορά όλων ή μέρους των αναγκαίων για αυτούς προϊόντων κάτι που ενδεχομένως βοηθήσει και στην τόνωση της τοπικής οικονομίας. Τέτοια προϊόντα θα μπορούσαν να είναι αυτά που παράγονται από συνεταιρισμούς ή από α' ύλες συνεταιρισμών όπως είναι ρύζι, δημητριακά, τυριά από αίγες και πρόβατα, μαρμελάδες, γλυκά, λάδια κλπ. Όλοι οι αναλυτές προκρίνουν συνέργειες και δημιουργία clusters για την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών επιχειρήσεων, πόσο μάλλον για τους συνεταιρισμούς.

Απαραίτητο κρίνεται να εξετασθεί από την διοίκηση του συνεταιρισμού η πώληση γάλακτος και άλλων προϊόντων του συνεταιρισμού μέσω των δικτύων διανομής και καταστημάτων COOP ή και ιδιωτών κυρίως για την κάλυψη περιοχών που δεν υπάρχουν αυτόματοι πωλητές και καταστήματα του συνεταιρισμού. Ακόμη θα μπορούσε να εξεταστεί η προσπάθεια δημιουργίας δικτύου εξαγωγών, είτε αυτόνομα είτε εντασσόμενος σε δίκτυο με συνέργειες, είτε αναθέτοντας σε δίκτυο εταιρίας πωλήσεων για τα προϊόντα του συνεταιρισμού όπως είναι τα γιαούρτια, το παγωτό, τα σκληρά και τα ημίσκληρα τυριά.

Λειτουργικές στρατηγικές

Ανθρώπινο δυναμικό

Μία από τις αρχές των συνεταιρισμών είναι η συνεχής εκπαίδευση των συνεταιριστικών στελεχών και του ανθρώπινου υπηρεσιακού δυναμικού. Με αυτήν είναι δυνατό να καταστούν όλοι συμμετοχοί στην πραγματοποίηση του οράματος του συνεταιρισμού. Είναι σημαντικό να ακολουθούνται σύγχρονα συστήματα διοίκησης, με παροχή κινήτρων, που θα μεγιστοποιούν τα αποτελέσματα, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι και θα αμείβονται για αυτά. Χρήσιμη, αναγκαία και ικανή συνθήκη, είναι η αποφυγή πελατειακών σχέσεων στις προσλήψεις με την πρόσληψη μόνο του απολύτως απαραίτητου δυναμικού και μόνο με τα απαραίτητα προσόντα.

Μάρκετινγκ

Για την επίτευξη της ανάπτυξης των αγορών και των πωλήσεων κρίσιμο ρόλο κατέχει η στρατηγική μάρκετινγκ. Η επιλογή της διαφοροποίησης στην πώληση μέσω αυτόματων πωλητών είναι μεν καινοτόμα, όμως είναι οριακή ως προς την διάρκειά της, μιας και οι καταναλωτές θεωρούν τα γαλακτοκομικά προϊόντα είδη βασικής διατροφής που πολλά παρόμοια από αυτά κυκλοφορούν στην αγορά. Για αυτό πρέπει να «κτισθεί» ένα ισχυρό, αξιόπιστο και διεσδυτικό brandname βασισμένο στην φιλοσοφία του συνεταιρισμού, την αγνότητα των προϊόντων και τις ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό μπορεί να γίνει αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους που θα καθιστούν συμμετοχο τον καταναλωτή στο όραμα του συνεταιρισμού.

Τέτοιες μέθοδοι είναι αυτές που εντοπίζουν τις ανάγκες και τις τάσεις των σύγχρονων καταναλωτών, όπως αυτή της απόκτησης προϊόντων ποιοτικών, θρεπτικών, υγιεινών, γευστικών, παραδοσιακών, που προσδίδουν κύρος σε αυτόν που τα καταναλώνει. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας μέσω του digitalmarketing

είναι πλέον αναπόσπαστο εργαλείο όλων των επιχειρήσεων που απευθύνονται στο καταναλωτικό κοινό με σκοπό την επικοινωνία, την αύξηση των πωλήσεων αλλά και την δημιουργία πιστών πελατών. Ο συνεταιρισμός πρέπει να χρησιμοποιήσει τα social media για την προσέλκυση νέων πελατών αλλά και την διατήρηση των υπαρχόντων. Ειδικά τώρα που στην εποχή που διανύουμε, οι καταναλωτές χρησιμοποιούν laptops, smartphones, tablets, ipads και smart tv, είναι απαραίτητη η παρουσία του συνεταιρισμού σε εφαρμογές όπως facebook, twitter, instagram, google, youtube, pinterest, η συνεργασία με food bloggers, η χρήση direct mail, QRcode, googlemaps, κλπ, γιατί η ενημέρωση και η επικοινωνία είναι σημαντικά για την δημιουργία της αίσθησης στους πελάτες ότι είναι μέρος μιας ενδιαφέρουσας κοινότητας, κάτι που επηρεάζει και τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Ο συνεταιρισμός οφείλει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην ενημέρωση των καταναλωτών, τόσο για τη χρήση των προϊόντων όσο και για τις προωθητικές ενέργειες.

Κέντρο πληροφόρησης είναι δυνατό να αποτελέσει η ιστοσελίδα του συνεταιρισμού που εκτός από απλώς ενημερωτική μπορεί να μετατραπεί σε διαδραστική με προσθήκη live chat και blog του συνεταιρισμού, με εγγραφή μελών-καταναλωτών όπου θα ανταλλάσσονται εμπειρίες, σκέψεις και προτάσεις γύρω από την φιλοσοφία του συνεταιρίζεσθαι, τον συνεταιρισμό, τους ανθρώπους και την λειτουργία του καθώς και για τα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους. Έτσι ο συνεταιρισμός ενημερώνει για τις δράσεις του, τις προωθητικές ενέργειες για τα προϊόντα του, κατευθύνει με συγκεκριμένες εφαρμογές τους καταναλωτές να συμμετέχουν και να κοινοποιούν τις εμπειρίες τους από την χρήση των προϊόντων του, διαφημίζοντάς τα, αλλά και λαμβάνοντας πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες.

Η παρουσία σε MME πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και μόνο στοχευμένα, γιατί έχει μεγάλο κόστος. Σε αυτά έχουν πολλή ισχυρή παρουσία οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, που διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια για την διαφήμισή τους και δεν είναι δυνατό ο συνεταιρισμός σήμερα να είναι ανταγωνιστικός.

Ο συνεταιρισμός, εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να ασκεί για την καλλιέργεια της φήμης του και για την προβολή του δράσεις όπως αυτές της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, χορηγιών, δημοσίων σχέσεων κ.λ.π.

Είναι κρίσιμο τα μέλη του συνεταιρισμού να χρησιμοποιούν τις βέλτιστες πρακτικές κατά την παραγωγή του γάλακτος για να υπάρχει βελτίωση της παραγωγής. Σε αυτό πρέπει να στοχεύσει η διοίκηση μέσω συνεχούς εκπαίδευσης των μελών και των εργαζομένων σε αυτόν. Ο συνεταιρισμός για να επιτύχει τους σκοπούς του πρέπει να επιτύχει τους στόχους του μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής του. Για αυτό έθεσε και βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι:

1. Η απόκτηση επιπλέον μεριδίου στις υπάρχουσες αγορές
2. Η αναβάθμιση της εικόνας της εταιρείας και των προϊόντων της προς την αγορά και τους καταναλωτές.
3. Η αύξηση των κερδών της και της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων.
4. Η διασφάλιση της βιωσιμότητας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

5. Η εφαρμογή σύγχρονων μορφών οργάνωσης παρακολούθησης και ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών.
6. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών.
7. Η γνωστοποίηση των προϊόντων και η ένταξη μείωσης του κόστους παραγωγής μέσα από την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του συνεταιρισμού στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

1. Η σύγχρονη οργάνωση και διαχείριση του συνόλου των λειτουργιών του.
2. Η λήψη έγκαιρων και ορθών αποφάσεων για ζητήματα οργάνωσης, διοίκησης και οικονομικής φύσης
3. Οργάνωση της ζώνης γάλακτος σε συνεργασία με τα μέλη του συνεταιρισμού.
4. Στατιστική παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών, αποτίμηση αυτών κατά τακτά χρονικά διαστήματα τηρώντας τις διαδικασίες των προτύπων παρακολούθησης.
5. Χάραξη σωστής τιμολογιακής πολιτικής
6. Εξυπηρέτηση των πελατών και των προμηθευτών
7. Σωστή χρήση των ιδιωτικών και των κρατικών πόρων
8. Αύξηση των σημείων διανομής και των δικτύων διανομής.
9. Δημιουργία με τη βοήθεια του μάρκετινγκ θετικής εικόνας για τα προϊόντα της εταιρείας με έμφαση στα ποιοτικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της εταιρείας.
10. Αναδιάρθρωση του χρέους του συνεταιρισμού.
11. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων των συνεταιρισμών

Φαίνεται ότι για να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να δώσει βαρύτητα στα ζητήματα και της ηγεσίας κόστους παράλληλα με την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και βέβαια εξαιτίας το ότι δεν μπορεί να βασιστεί σε μία στρατηγική διαφοροποίησης γιατί παρά την καινοτομία δεν μπορεί να δίνει αυτό και μόνο πλεονέκτημα στο διηνεκές. Πρέπει να έχει ως κατεύθυνση την μεγαλύτερη διείσδυση των προϊόντων του συνεταιρισμού στην αγορά και να εκμεταλλευτεί όσο περισσότερο γίνεται και συμφέρει την ανάπτυξη σημείων αυτόματης πώλησης. Η μέθοδος franchise είναι μία συμφέρουσα μέθοδος ανάπτυξης για το συνεταιρισμό μιας και δεν απαιτεί να διαθέσει δικά του κεφάλαια και θα του δώσει χωρίς κόστος έσοδα από τα δικαιώματα δικαιόχρησης.

Τέλος χρειάζεται σύγχρονη οργάνωση τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο παραγωγής με απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων για να μπορέσει να επιτύχει και τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Το κεντρικό σύνθημα "Συνεταιριζόμαστε διαφορετικά!", του ΘΕΣγάλα πρέπει πλέον να έχει πολλαπλές έννοιες πέρα από αυτήν της πώλησης στους αυτόματους πωλητές. Οι έννοιες του συνεργατισμού, των συνεργειών, της εμπιστοσύνης, της ποιότητας, της υπευθυνότητας, της κοινωνικής προσφοράς, της

αειφορίας και της κυκλικής οικονομίας πρέπει να είναι και αν δεν είναι να γίνουν συνώνυμες του 'διαφορετικά'

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αβδελίδης Π.(1986). Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα Εκδόσεις Παπαζήση
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2010) Marketing Plans. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Ν.,(2006). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων Εκδόσεις Μπένου
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, (Α΄ Έκδοση), Αθήνα.
- Δαουτόπουλος Γ.,(2006). Κοινωνιολογία του Συνεργατισμού Εκδόσεις Ζυγός
- Δημητριάδης Σέργιος, (2010). «Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές»,
- Θερίου, Ν. (2005) “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων” Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κλήμης Γεώργιος Μιχαήλ (2006) «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Καμενίδης Χρίστος (2015)Μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων Εκδόσεις Κυριακίδη
- Καμενίδης Χρίστος (2008) Συνεταιρισμοί Εκδόσεις Κυριακίδη
- Κιτσοπανίδης Γ.,Καμενίδης Χ.(2003) Αγροτική Οικονομική Εκδόσεις Ζήτη
- ΚαραντινήςΚ., (2017). A new paradigm for Greek Agriculture Εκδόσεις Palgrave- MacMillan
- Λουλούδης, Λ. -Μαραβέγιας, Ν. «Αγρότες, κράτος και εξουσία στην Ελλάδα (1981-1996)», στο έργο Χ. Κασίμης, Λ.Λουλούδης, (επιμέλεια), Η Ελληνική αγροτική κοινωνία στο τέλος του εικοστού αιώνα , εκδ. Ε.Κ.Κ.Ε.- Πλέθρον, Αθήνα 1999, σ. 217-236.
- Μιλιώτη, Ε. (2010) Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Μ.,Γρηγορούδης Ε,Ζοπουνίδης Κων.(2008)Στρατηγική των επιχειρήσεων Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Ξανθάκης, Μ. & Αλεξάκης, Χ., (2007) “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Κ., (2004), “Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β., (2012), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία” 6^ηέκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Πατρώνης, Β., (2000), “Κράτος και Συνεταιρισμοί στη Μεταπολίτευση (1974-1998)”, Δομές και Σχέσεις Εξουσίας στη Σημερινή Ελλάδα, 7ο Επιστημονικό Συνέδριο του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα, Αθήνα.

Πατρώνης, Β. και Μαυρέας, Κ., (2005), “Νέες μορφές κοινωνικής οικονομίας: Ευρωπαϊκές εξελίξεις και Ελληνικές αδράνειες”, στο Χαραλάμπους, Κ., (επιμ.), “Η κοινωνική οικονομία ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο”, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

Πατρώνης, Β και Νικολόπουλος Τ., (2002), “Παγκοσμιοποίηση, Αειφόρος Ανάπτυξη και Κοινωνική Οικονομία”, Εισήγηση στο 7ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας, Η κοινωνία της Υπαίθρου σε ένα μεταβαλλόμενο αγροτικό χώρο, Αθήνα: 21-23 Νοεμβρίου

Σαφιλίου, Κ. και Παπαδόπουλος, Α., (2004), “Οι μικροί γεωργοί στην Ελλάδα – Ποιοι και πώς θα επιβιώσουν”, ΕΚΚΕ, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Σιώμος Γεώργιος Ι., (2004) «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», εκδ. Αθ. Σταμούλης

Σιώμος Γεώργιος Ι., (2007) John A. Czeriel, «Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», εκδ. Αθ. Σταμούλης

Σεργάκη, Π, Αγροτικός Συνεργατισμός, Οικονομική διαχείριση των συνεταιρισμών, Λόγοι χρησιμοποίησης δανειακών κεφαλαίων, Τμήμα Γεωπονίας, ΑΠΘ.

Τερζίδης, Κ. (2011) Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση. Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα.

Τζωρτζάκης, Θ., (1973), “Συνεταιριστική Οικονομία”, (Β’ εκδ.), Αθήνα.

Φέκα Βιργινία (2011) Στρατηγικές ομάδες στην γαλακτοβιομηχανία. Διδακτορική διατριβή. Πανεπ. Μακεδονίας, τμήμα οικονομικών και κοινωνικών επιστημών

Χρυσάκης, Μ., Ζιώμας, Δ., Καραμητοπούλου, Ν. και Χατζαντώνης, Δ., (2002), “Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας”, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.

Ψωμάδου, Γ., - 1η έκδ. – Θεσσαλονίκη

ICAP GROUP (2016). “Γαλακτοκομικά, Κλαδική Μελέτη”, Φεβρουάριος, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

Ansoff, H., I., (1965) Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill

Ansoff, H., I., (1979) Strategic Management, John Wiley & Sons, New York

Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2010) VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage (pp. 68–86). New Jersey: Pearson

Borzaga, C. & Santuari, A., (2000), “The innovative trends in the Non-Profit Sector in Europe: The emergence of Social Entrepreneurship”, O.E.C.D., conference

Bryson, J. (2004) —Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations

Chloupkova, J., (2002), “European Cooperative Movement - Background and Common Denominators”, The Royal Veterinary and Agricultural University, Food and Resource Economic Institute, Unit of Economics Working Papers 2002/4

Grant, M. (2005) Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishing

Goetsch, D. L., Davis, S. (1997) —Introduction to Total Quality, Quality Management for Production, Processing and Services, Edition, pp. 73-75 Prentice Hall

Hambrick. D.C., & J.W. Fredrickson, (2005). ‘Τοδιαμάντι της στρατηγικής’ - Are you Sure you Have a Strategy?. Academy of Management Executive, 2005.

Hill, C., W., L & Jones, G., R., (1995). ‘Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ηγεσίας κόστους’.

Harris, A., Fulton, M., Stefanson, B., & Lysyshyd, D., (1998), “Working Together

Hunger, D. & Wheelen, T. (2004): Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Κλειδάριθμος. 6^η Έκδοση, Αθήνα.

Hunger, D. & Wheelen, T. (2012) Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall 13th Edition

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

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) “Exploring Corporate Strategy” Edition, pp. 16-19, 65, 68 Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα

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

Mintzberg, H. (1985) Of Strategies: Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, 6(3), 257-272.

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

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. Free Press. New York

Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, January 2008.

Ruth, E. George. *Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων / μετάφραση Ειρήνη Ψωμιάδου* 2003

Wilkinson, G., Monkhouse, E. (1994). — *Strategic Planning in Public Sector Organizations*, MCB University Press

Γ. Ηλεκτρονικές πηγές

Agri-newsdigest@ec.europa.eu

www.copa-cogeca.be COPA (Committee of Professional Agricultural Organizations in the European Union)
COGECA (General Confederation of Agricultural Cooperatives in the European Union)

<https://www.dianeosis.org/>, [Διανέοσις, οργανισμός έρευνας και ανάλυσης](#)

Elgo.gr, Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός-Δήμητρα

www.ncba.coop, NCBA (National Cooperative Business Association)

<https://ec.europa.eu/agriculture/statistics/factsheets-en>

Eurostat ([apro_mk_pobta](#)) και ([apro_mk_farm](#))

Eurostat ([apro_mk_pobta](#))

www.ica.coop, ICA (International Cooperative Alliance)

Filiere-laitiere.fr

http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/synergatismos/katalogos_enhmeroseon_apo010719_eos300620_211019.xls

<https://www.statistics.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

με δ.τ. "ΘΕΣΓάλα - ΠΙΕς"

ΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2012

1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (17 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2012)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	Ποσά Κλειομένης χρήσεως 30.6.2012			ΠΑΘΗΤΙΚΟ Ποσά κλειομένης χρήσεως 30.6.2012
	Αξία κτίσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις				
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	23.964,96	15.003,49	8.961,47	
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓΠΙ)	23.964,96	15.003,49	8.961,47	
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
I. Αποθέματα				
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			168.904,50	
			168.904,50	
II. Απατήσεις				
1. Πελάτες			1.368.244,23	
4. Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμενη χρήση			3.000,00	
11. Χρεώστες διάφοροι			28.292,61	
			1.399.536,84	
IV. Διαθέσιμα				
1. Ταμείο			24.149,72	
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			105.735,49	
			129.885,21	
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΠ+ΔΙΥ)			1.698.326,55	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)			1.707.288,02	
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
I. Συνεταιριστικό Κεφάλαιο				
1. Συνεταιριστικές μερίδες καταβλημένες				74.000,00
2. Συνεταιριστικές μερίδες οφειλόμενες				3.000,00
				77.000,00
IV. Αποθεματικά κεφάλαια				
1. Τακτικό αποθεματικό				19.355,97
V. Αποτελέσματα εις νέον				
Υπόλοιπο κερδών εις νέον				174.203,73
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)				270.559,70
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
1. Προμηθευτές				1.250.048,91
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη				136.472,92
6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί				630,84
11. Πιστωτές διάφοροι				25.465,70
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΠΙ)				1.412.618,37
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ				
1. Έξοδα χρήσεως δουλεωμένα				24.109,95
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)				1.707.288,02

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2012 (17 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2012)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσά κλειομένης χρήσεως 30.6.2012		Ποσά κλειομ. χρήσεως 30.6.2012
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		16.458.507,47	244.347,12
Μείον: Κόστος πωλήσεων		15.982.026,14	50.787,42
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		476.481,33	193.559,70
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	71.074,29		
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	167.412,34	238.486,63	
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		237.994,70	
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	8.116,36		
μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	884,53	7.231,83	
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		245.226,53	
II. Μείον: 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	879,41	879,41	
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		244.347,12	
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	15.003,49		
μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	15.003,49	0,00	
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ		244.347,12	

Λάρισα, 31 Οκτωβρίου 2012

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ: Α1842699

ΓΚΟΥΓΚΟΥΛΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΑΔΤ: ΑΚ410414

ΙΣΑΑΚΙΔΗΣ ΧΡΟΝΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ: 19760 - Α' ΤΑΞΗΣ
ΑΔΤ: ΑΕ790339

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΑΓΕΛΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

με δ.τ. "ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΠΙΕΣ"

ΑΝΑΜΟΡΦΩΜΕΝΟΣ ΣΥΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2013

2η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2012 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2013)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 30.6.2013			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 30.6.2012			Ποσά κλειόμενης χρήσεως 30.6.2013	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 30.6.2012
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	αξία		
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ								
II. Ενομήστες ακινητοποιήσεις								
3. Κτήρια και τεχνικά έργα	13.379,96	10.051,29	3.328,67	0,00	0,00	0,00		
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	40.507,99	20.482,50	20.025,49	23.964,96	15.003,49	8.961,47		
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	53.887,95	30.533,79	23.354,16	23.964,96	15.003,49	8.961,47		
III Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις								
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις			1.000,00			0,00		
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			3.510,00			0,00		
			4.510,00			0,00		
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			27.864,16			8.961,47		
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ								
I. Αποθέματα								
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			10.361,08			168.904,50		
			10.361,08			168.904,50		
II. Απαιτήσεις								
1. Πελάτες			5.526.832,56			1.368.244,23		
4. Κεφάλαια εισπρακτέα στην επόμενη χρήση			3.000,00			3.000,00		
11. Χρεώστες διάφοροι			6.333,64			28.292,61		
			5.536.166,20			1.399.536,84		
IV. Διαθέσιμα								
1. Ταμείο			12.682,03			24.149,72		
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			22.360,68			105.735,49		
			35.042,71			129.885,21		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			5.581.569,99			1.698.326,55		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)			5.609.434,15			1.707.288,02		
Α. ΊΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ								
I. Συνεταιριστικό Κεφάλαιο								
1. Συνεταιριστικές μερίδες καταβλημένες							74.000,00	74.000,00
2. Συνεταιριστικές μερίδες ασφαλισμένες							3.000,00	3.000,00
							77.000,00	77.000,00
IV. Αποθεματικά κεφάλαια								
1. Τακτικό αποθεματικό							77.000,00	19.355,97
3. Ειδικό αποθεματικό ν.2810/2000							874.333,48	0,00
							951.333,48	19.355,97
V. Αποτελέσματα εις νέον								
Υπόλοιπο πλεονάσματος εις νέον							0,00	174.203,73
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΔI+ΔIV+ΔV)							1.028.333,48	270.559,70
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ								
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις								
1. Προμηθευτές							4.273.394,12	1.250.048,91
2α. Επισπόμενες πληρωτέες (μεταχρονολογημένες)							1.544,75	0,00
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη							246.305,37	136.472,92
6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί							2.134,70	630,84
11. Πιστωτές διάφοροι							8.038,11	25.465,70
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)							4.531.417,05	1.412.618,37
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ								
1. Έσοδα χρήσεως δουλεωμένα							49.683,62	24.109,95
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)							5.609.434,15	1.707.288,02

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ
30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2012 (17 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2012)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΦΕΡΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 30.6.2013		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 30.6.2012		Καθαρά αποτελέσματα (πλεονάσμοι) χρήσεως (+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (πλεονάσματος) προηγούμενων χρήσεων	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 30.6.2013	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 30.6.2012
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως							
Κόστος ενοσίων (πωλήσεις)		23.044.851,07		16.458.507,47		773.607,88	244.347,12
Μείον: Κόστος πωλήσεων		21.153.640,06		15.982.026,14			
Μικτά αποτελέσματα (πλεονάσμοι) εκμεταλλεύσεως		1.891.211,01		476.481,33			
ΜΕΙΟΝ: 1. Έσοδα διοικητικής λειτουργίας		96.523,17		71.074,29			
3. Έσοδα λειτουργίας διαθέσεως		1.020.891,92		167.412,34			
Μεσικά αποτελέσματα (πλεονάσμοι) εκμεταλλεύσεως		773.795,92		238.486,63			
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		7.890,17		8.116,36			
μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα		3.120,51		884,53			
Ολικά αποτελέσματα (πλεονάσμοι) εκμεταλλεύσεως		778.565,58		245.226,53			
II. Μείον: 1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		4.957,70		879,41			
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεονάσμοι) εκμεταλλεύσεως		773.607,88		244.347,12			
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		15.530,30		15.003,49			
μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		15.530,30		15.003,49			
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεονάσμοι) ΧΡΗΣΕΩΣ		773.607,88		244.347,12			
					Καθαρά αποτελέσματα (πλεονάσμοι) χρήσεως (+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (πλεονάσματος) προηγούμενων χρήσεων	773.607,88	244.347,12
					Σύνολο	947.811,61	244.347,12
					μείον: 1. Φόρος εισοδήματος	15.834,10	50.787,42
					Κέρδη προς διάθεση	931.977,51	193.559,70
					Η διάθεση του πλεονάσματος έχει ως εξής :		
					1. Τακτικό αποθεματικό	57.644,03	19.355,97
					5. Ειδικό αποθεματικό ν.2810/2000	874.333,48	0,00
					8. Υπόλοιπο πλεονάσματος εις νέο	0,00	174.203,73
						931.977,51	193.559,70

Λάρισα, 10 Ιανουαρίου 2014

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ: ΑΙ842699

ΓΚΟΥΓΚΟΥΛΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΑΔΤ: ΑΚ410414

ΙΣΑΚΙΔΗΣ ΧΡΟΝΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΕΓΕΙΑΣ ΟΕΕ: 19760 - Α' ΤΑΞΗΣ
ΑΔΤ: ΑΕ790339

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
με δ.τ. "ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΠΙΕΣ"
ΚΩΔΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2014
3η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2013 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2014)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 30.6.2014			Ποσό προηγούμενης χρήσεως 30.6.2013		
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία
Β. ΕΣΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ						
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεων	36.652,99	15.337,84	21.315,15	0,00	0,00	0,00
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
II. Ενομήσιμες ακινητοποιήσεις						
1. Γήραδα - οικόπεδα	65.128,00	0,00	65.128,00	0,00	0,00	0,00
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	549.111,30	24.536,11	524.575,19	13.379,96	10.051,29	3.328,67
4. Μηγόνισμα - Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπές μηχανολογικές εξοπλισμούς	496.916,27	29.127,14	467.789,13	0,00	0,00	0,00
5. Μεταφορικά μέσα	43.541,24	3.513,74	40.027,50	0,00	0,00	0,00
6. Έπιπλα και λοιπές εξοπλιστικές	212.408,28	73.899,46	138.508,82	40.507,99	20.482,50	20.025,49
7. Ακίνητοι οικόπεδοι υπό εκτέλεση & πρακταβολές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	1.367.105,09	131.076,45	1.236.028,64	53.887,95	30.533,79	23.354,16
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις			1.000,00			1.000,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			8.946,10			3.510,00
			9.946,10			4.510,00
Σύνολο πάγιο ενεργητικό (ΓII+ΓIII)			1.245.974,74			27.864,16
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			90.179,44			0,00
4. Α-Φ΄ ύλης - αντιπληκτικό & εδάφους ουσκευασίας			19.142,86			0,00
5. Πρακταβολές για αγοράς αποθεμάτων			559.283,99			10.361,08
			668.906,29			10.361,08
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες			3.706.002,85			5.526.832,56
4. Κεφάλαιο εκπροκτέ στην επόμενη χρήση			0,00			3.000,00
11. Χρεώστες διάφοροι			58.823,80			6.333,64
			100,00			0,00
			3.764.926,65			5.536.166,20
III. Χρεώγραφο						
1. Μετοχές			39.730,00			0,00
2. Ομολογιές			0,00			0,00
3. Λοιπά χρεώγραφο			0,00			0,00
			39.730,00			0,00
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			8.331,29			12.682,03
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			73.115,74			22.360,68
			81.447,13			35.042,71
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			4.555.010,07			5.581.569,99
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
1. Έσοδα επομένων χρήσεων			405,03			0,00
2. Έσοδα χρήσεως εκπροκτέα			21.903,00			0,00
3. Λοιπά χρεώγραφο			22.308,03			0,00
			23.716,06			0,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			5.844.607,99			5.609.434,15

ΠΑΘΗΤΙΚΟ
Ποσό κλειόμενης
χρήσεως 30.6.2014
Ποσό προηγούμενης
χρήσεως 30.6.2013

Α. ΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I. Συνεταιριστικό Κεφάλαιο		
1. Συνεταιριστικές μετρίες καταβλημένες	96.000,00	74.000,00
2. Συνεταιριστικές μετρίες οφειλόμενες	0,00	3.000,00
	96.000,00	77.000,00
IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
1. Τακτικό αποθεματικό	98.961,03	77.000,00
3. Ειδικό αποθεματικό ν.2810/2000	874.333,48	874.333,48
	973.294,51	951.333,48
V. Αποτελέσματα εις νέον		
Υπόλοιπο κλειόμενου εις νέον	282.692,11	0,00
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑIV+AV)	1.351.986,62	1.028.333,48
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Προμηθευτές	3.377.438,22	4.273.394,12
2α. Επιστολές πληρωτέας (μπαρολογημένες)	0,00	1.544,75
3. Τράπεζες λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	522.047,57	0,00
4. Πρακταβολές Πελατών	173.624,10	0,00
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	315.714,33	246.305,37
6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	11.807,88	2.134,70
11. Πιστωτές διάφοροι	25.792,00	8.038,11
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	4.426.424,10	4.531.417,05
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
1. Έσοδα χρήσεως δουλειεμένα	66.197,27	49.683,62

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ
30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2014 (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2013 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2014)

	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 30.6.2014	Ποσό προηγούμενης χρήσεως 30.6.2013
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	24.731.182,49	23.044.851,07
Μείζος κύκλος πωλήσεων	22.347.045,25	21.153.640,06
Μείζος αποτέλεσμα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως	2.384.137,24	1.891.211,01
Πλέον - Άλλο έσοδο εκμεταλλεύσεως	43.977,76	0,00
Σύνολο	2.428.115,00	1.891.211,01
Μείζος: 1. Έσοδα διακοπής λειτουργίας	370.548,59	96.523,17
3. Έσοδα λειτουργίας διαθέσεως	1.549.923,18	1.020.891,92
Μειζος αποτέλεσμα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως	1.920.471,77	1.117.415,09
Πλέον: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	4.792,70	7.890,17
μείζος: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	42.164,00	3.120,51
Όλοιο αποτέλεσμα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως	470.271,93	778.565,58
II. Μείζος: Έκτακτα αποτελέσματα		
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	12.365,82	
Μείζος: 1. Έκτακτα και ανάγωνα έσοδα	42.779,50	4.957,70
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	645,62	4.957,70
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως	43.425,12	31.059,30
Μείζος: Σύνολο αποτελέστων παθίων στοιχείων	115.880,50	439.212,63
μείζος: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	115.880,50	15.530,30
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεόνασμα) ΧΡΗΣΕΩΣ	439.212,63	773.607,88

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΦΕΡΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 30.6.2014	Ποσό προηγούμενης χρήσεως 30.6.2013
Καθαρά αποτέλεσμα (πλεόνασμα) χρήσεως (+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (πλεόνασματος) προηγούμενων χρήσεων	439.212,63	773.607,88
Σύνολο	439.212,63	947.811,61
μείζος: 1. Φόρος εισοδήματος	124.559,49	15.834,10
Κέρδη προς διάθεση	304.653,14	931.977,51
Η διάθεση του πλεονόσματος έχει ως εξής:		
1. Τακτικό αποθεματικό	21.961,03	57.644,03
5. Ειδικό αποθεματικό ν.2810/2000	0,00	874.333,48
8. Υπόλοιπο πλεονόσματος εις νέο	282.692,11	0,00
	304.653,14	931.977,51

Λάρισα, 10 Ιανουαρίου 2014

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΤΑΜΙΑΣ

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ:ΑΙ842699

ΓΚΟΥΓΚΟΥΛΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΑΔΤ: ΑΚ410414

ΤΣΙΤΣΙΓΙΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ: 19760 - Α' ΤΑΞΗΣ
ΑΔΤ: Α765455

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ - ΠΕΡΙΑΣ ΜΕ δ.τ. ΘΕΣγάλα ΠΙΕς		
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2016		
5η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (01 ΙΟΥΛΙΟΥ 2015 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2016)		
Ισολογισμός		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30.6.2016	30.6.2015
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
Ενσώματα πάγια		
Ακίνητα	1.347.831,58	875.338,74
Μηχανολογικός εξοπλισμός	3.024.277,31	1.181.627,03
Λοιπός εξοπλισμός	1.114.526,85	578.763,21
Σύνολο	5.486.635,74	2.635.728,98
Άυλα πάγια στοιχεία		
Δαπάνες ανάπτυξης	2.680,10	3.004,96
Λοιπά άυλα	75.276,89	70.841,75
Σύνολο	77.956,99	73.846,71
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία	174.744,35	515.915,72
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία		
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι	1.000,00	1.000,00
Λοιπά	153.385,51	85.287,10
Σύνολο	154.385,51	86.287,10
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	5.893.722,59	3.311.778,51
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
Αποθέματα		
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	11.804,76	7.301,97
Εμπορεύματα	186.150,74	23.772,79
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	149.480,72	58.616,45
Προκαταβολές για αποθέματα	185.895,26	2.322,36
Λοιπά αποθέματα	124.477,61	29.952,93
Σύνολο	657.809,09	121.966,50
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές		
Εμπορικές απαιτήσεις	2.862.549,89	3.156.775,01
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	112.989,21	177.216,97
Λοιπές απαιτήσεις	1.885.596,87	1.521.804,16
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	76.877,05	52.872,00
Προπληρωμένα έξοδα	13.362,70	2.515,86
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	84.774,63	135.738,59
Σύνολο	5.036.150,35	5.046.922,59
Σύνολο κυκλοφορούντων	5.693.959,44	5.168.889,09
Σύνολο ενεργητικού	11.587.682,03	8.480.667,60
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	30.6.2016	30.6.2015
Καθαρή θέση		
Καταβλημένα Κεφάλαια		
Κεφάλαιο	83.000,00	95.000,00
Σύνολο	83.000,00	95.000,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	1.248.086,43	1.248.086,43
Αφορολόγητα αποθεματικά	867.940,50	874.333,48
Αποτελέσματα εις νέο	-1.473.809,00	311.181,52
Σύνολο	642.217,93	2.433.601,43

Σύνολο καθαρής θέσης	725.217,93	2.528.601,43
Υποχρεώσεις		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δάνεια	2.696.546,81	938.364,67
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	85.589,40
Κρατικές επιχορηγήσεις	0,00	0,00
Σύνολο	2.696.546,81	1.023.954,07
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Τραπεζικά δάνεια	2.844.567,43	2.344.956,40
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	570.897,00	369.927,63
Εμπορικές υποχρεώσεις	4.358.408,39	1.931.644,14
Φόρος εισοδήματος	0,00	12.216,00
Λοιποί φόροι και τέλη	210.483,44	155.959,94
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	90.742,06	60.790,13
Λοιπές υποχρεώσεις	90.818,97	52.617,86
Σύνολο	8.165.917,29	4.928.112,10
Σύνολο υποχρεώσεων	10.862.464,10	5.952.066,17
Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων	11.587.682,03	8.480.667,60

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΣ

Ο ΤΑΜΙΑΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ ΑΙ 842699

ΤΣΕΤΣΙΛΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
ΑΔΤ ΑΖ267141

ΤΣΙΤΣΙΓΙΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΔΤ Λ 705455
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ Ο.Ε.Ε.10089
Α' ΤΑΞΕΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σημείωση	30.6.2017	30.6.2016
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	24.949.914,36	24.586.419,43
Κόστος πωλήσεων	-19.301.088,85	-20.357.096,83
Μικτό αποτέλεσμα	5.648.825,51	4.229.322,60
Λοιπά συνήθη έσοδα	1.073.361,79	62.618,94
	6.722.187,30	4.291.941,54
Έξοδα διοίκησης	-1.158.041,44	-1.116.289,51
Έξοδα διάθεσης	-5.728.672,39	-4.660.899,70
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-72.706,29	-31.598,20
Λοιπά έσοδα και κέρδη	107.815,04	73.081,09
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	-129.417,78	-1.443.764,78
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	5.254,54	3.065,57
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-423.351,13	-335.984,29
Αποτέλεσμα προ φόρων	-547.514,37	-1.776.683,50
Φόροι εισοδήματος	0,00	-14.700,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	-547.514,37	-1.791.383,50

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ
ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ -
ΠΕΡΙΑΣ ΜΕ δ.τ. ΘΕΣΓάλα ΠΙΕς
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2017
6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (01 ΙΟΥΛΙΟΥ 2016 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2017)**

	Ισολογισμός	
	<u>30.6.2017</u>	<u>30.6.2016</u>
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
<u>Ενσώματα πάγια</u>		
Ακίνητα	1.876.226,50	1.347.831,58
Μηχανολογικός εξοπλισμός	3.653.295,34	3.024.277,31
Λοιπός εξοπλισμός	1.318.644,45	1.114.526,85
Σύνολο	6.848.166,29	5.486.635,74
<u>Άυλα πάγια στοιχεία</u>		
Δαπάνες ανάπτυξης	3.248,60	2.680,10
Λοιπά άυλα	70.789,67	75.276,89
Σύνολο	74.038,27	77.956,99
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	0,00	174.744,35
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία		
Δαπάνες ανάπτυξης	1.000,00	1.000,00
Λοιπά	171.146,51	153.385,51
Σύνολο	172.146,51	154.385,51
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	7.094.351,07	5.893.722,59
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
<u>Αποθέματα</u>		
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	34.306,41	11.804,76
Εμπορεύματα	289.773,00	186.150,74
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	309.726,26	149.480,72
Προκαταβολές για αποθέματα	0,00	185.895,26
Λοιπά αποθέματα	176.067,00	124.477,61
Σύνολο	809.872,67	657.809,09
<u>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</u>		
Εμπορικές απαιτήσεις	2.930.204,25	2.862.549,89
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	1.093.700,73	112.989,21
Λοιπές απαιτήσεις	1.695.346,41	1.885.596,87
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	76.877,05	76.877,05
Προπληρωμένα έξοδα	0,00	13.362,70
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	203.408,85	84.774,63
Σύνολο	5.999.537,29	5.036.150,35
Σύνολο κυκλοφορούντων	6.809.409,96	5.693.959,44
Σύνολο ενεργητικού	13.903.761,03	11.587.682,03
Καθαρή θέση		
<u>Καταβλημένα κεφάλαια</u>		
Κεφάλαιο	68.000,00	83.000,00
Σύνολο	68.000,00	83.000,00

Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	1.164.596,20	1.248.086,43
Αφορολογητα αποθεματικά	867.940,50	867.940,50
Αποτελέσματα εις νέο	-1.994.435,95	-1.473.809,00
Σύνολο	38.100,75	642.217,93
Σύνολο καθαρής θέσης	106.100,75	725.217,93
Υποχρεώσεις		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δάνεια	2.387.799,18	2.696.546,81
Σύνολο	2.387.799,18	2.696.546,81
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Τραπεζικά δάνεια	3.596.441,58	2.844.567,43
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	877.393,52	570.897,00
Εμπορικές υποχρεώσεις	6.083.783,60	4.358.408,39
Λοιποί φόροι και τέλη	0,00	210.483,44
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	483.766,33	90.742,06
Λοιπές υποχρεώσεις	359.586,82	90.818,97
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	8.889,25	0,00
Σύνολο	11.409.861,10	8.165.917,29
Σύνολο υποχρεώσεων	13.797.660,28	10.862.464,10
Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων	13.903.761,03	11.587.682,03

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΣ

Ο ΤΑΜΙΑΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ ΑΙ 842699

ΤΣΕΤΣΙΛΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
ΑΔΤ ΑΖ267141

ΤΣΙΤΣΙΓΙΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΔΤ Λ 705455
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ Ο.Ε.Ε.10089
Α' ΤΑΞΕΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σημείωση	30.6.2017	30.6.2016
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	24.949.914,36	24.586.419,43
Κόστος πωλήσεων	-19.301.088,85	-20.357.096,83
Μικτό αποτέλεσμα	5.648.825,51	4.229.322,60
Λοιπά συνήθη έσοδα	1.073.361,79	62.618,94
	6.722.187,30	4.291.941,54
Έξοδα διοίκησης	-1.158.041,44	-1.116.289,51
Έξοδα διάθεσης	-5.728.672,39	-4.660.899,70
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-72.706,29	-31.598,20
Λοιπά έσοδα και κέρδη	107.815,04	73.081,09
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	-129.417,78	-1.443.764,78
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	5.254,54	3.065,57
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-423.351,13	-335.984,29
Αποτέλεσμα προ φόρων	-547.514,37	-1.776.683,50
Φόροι εισοδήματος	0,00	-14.700,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	-547.514,37	-1.791.383,50

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΟΜΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ
ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ -
ΠΕΡΙΑΣ ΜΕ δ.τ. ΘΕΣγάλα ΠΙΕς
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2018
7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (01 ΙΟΥΛΙΟΥ 2017 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2018)**

	Ισολογισμός	
	<u>30.6.2018</u>	<u>30.6.2017</u>
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
<u>Ενσώματα πάγια</u>		
Ακίνητα	1.886.190,80	1.876.226,50
Μηχανολογικός εξοπλισμός	3.177.301,23	3.653.295,34
Λοιπός εξοπλισμός	1.332.738,64	1.318.644,45
Σύνολο	6.396.230,67	6.848.166,29
<u>Άυλα πάγια στοιχεία</u>		
Δαπάνες ανάπτυξης	3.248,60	3.248,60
Λοιπά άυλα	152.290,15	70.789,67
Σύνολο	155.538,75	74.038,27
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	1.750,00	0,00
<u>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</u>		
Δαπάνες ανάπτυξης	1.000,00	1.000,00
Λοιπά	856.208,19	171.146,51
Σύνολο	857.208,19	172.146,51
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	<u>7.410.727,61</u>	<u>7.094.351,07</u>
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
<u>Αποθέματα</u>		
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	29.086,94	34.306,41
Εμπορεύματα	457.465,62	289.773,00
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	380.318,24	309.726,26
Λοιπά αποθέματα	168.482,73	176.067,00
Σύνολο	1.035.353,53	809.872,67
<u>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</u>		
Εμπορικές απαιτήσεις	7.724.052,77	2.930.204,25
Δουλευμένα έσοδα περιόδου	2.592.427,13	1.093.700,73
Λοιπές απαιτήσεις	1.898.063,51	1.695.346,41
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	106.880,09	76.877,05
Προπληρωμένα έξοδα	22.195,92	0,00
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	203.799,09	203.408,85
Σύνολο	12.547.418,51	5.999.537,29
Σύνολο κυκλοφορούντων	<u>13.582.772,04</u>	<u>6.809.409,96</u>
Σύνολο ενεργητικού	<u>20.993.499,65</u>	<u>13.903.761,03</u>
Καθαρή θέση		
<u>Καταβλημένα κεφάλαια</u>		
Κεφάλαιο	848.000,00	68.000,00
Σύνολο	848.000,00	68.000,00
<u>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</u>		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	1.058.684,47	1.164.596,20

Αφορολογητα αποθεματικά	867.940,50	867.940,50
Αποτελέσματα εις νέο	-2.148.685,36	-1.994.435,95
Σύνολο	-222.060,39	38.100,75
Σύνολο καθαρής θέσης	625.939,61	106.100,75
Υποχρεώσεις		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δάνεια	3.934.176,71	2.387.799,18
Σύνολο	3.934.176,71	2.387.799,18
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Τραπεζικά δάνεια	4.095.131,88	3.596.441,58
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δαν	595.680,00	877.393,52
Εμπορικές υποχρεώσεις	10.288.770,16	6.083.783,60
Λοιποί φόροι και τέλη	537.457,04	0,00
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	571.895,85	483.766,33
Λοιπές υποχρεώσεις	344.448,40	359.586,82
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	0,00	8.889,25
Σύνολο	16.433.383,33	11.409.861,10
Σύνολο υποχρεώσεων	20.367.560,04	13.797.660,28
Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων	20.993.499,65	13.903.761,03

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΣ

Ο ΤΑΜΙΑΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΒΑΚΑΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΑΔΤ ΑΙ 842699

ΤΣΕΤΣΙΛΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
ΑΔΤ ΑΖ267141

ΤΣΙΤΣΙΓΙΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΔΤ Λ 705455
ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ Ο.Ε.Ε.10089
Α' ΤΑΞΕΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σημείωση	30.6.2018	30.6.2017
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	20.245.688,13	24.949.914,36
Κόστος πωλήσεων	16.178.718,49	19.301.088,85
Μικτό αποτέλεσμα	4.066.969,64	5.648.825,51
Λοιπά συνήθη έσοδα	3.496.963,85	1.073.361,79
	7.563.933,49	6.722.187,30
Έξοδα διοίκησης	1.279.733,58	1.158.041,44
Έξοδα διάθεσης	5.832.119,44	5.728.672,39
Λοιπά έξοδα και ζημιές	254.905,79	72.706,29
Λοιπά έσοδα και κέρδη	156.720,34	107.815,04
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	353.895,02	-129.417,78
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	3.718,25	5.254,54
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	511.862,68	423.351,13
Αποτέλεσμα προ φόρων	-154.249,41	-547.514,37
Φόροι εισοδήματος	0,00	0,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	-154.249,41	-547.514,37

