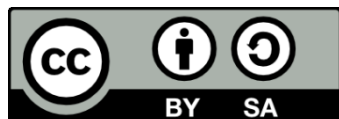




# Αγροτικός συνεργατισμός

Ενότητα 11: Στρατηγικός σχεδιασμός αγροτικών συνεταιρισμών

Παναγιώτα Σεργάκη  
Τμήμα Γεωπονίας



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



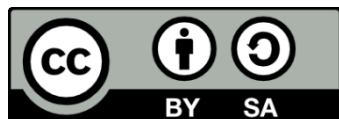
# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





# Στρατηγικός σχεδιασμός αγροτικών συνεταιρισμών



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Περιεχόμενα ενότητας

1. Ορισμός και σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τους συνεταιρισμούς.
2. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.
3. Είδη στρατηγικών.
4. Συνεταιριστικά πρότυπα ποιότητας.
5. Επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού.



# Σκοποί ενότητας

- Η κατανόηση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Η αναλυτική παρουσίαση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η κατανόηση της έννοιας των συνεταιριστικών προτύπων ποιότητας.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

---

# Στρατηγική και διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

# Η έννοια της στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction), το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson, Scholes and Whittington, 2008).





# Ερωτήματα στρατηγικής

Ο συνεταιρισμός πρέπει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Πού είμαστε;
- Πού θέλουμε να πάμε;
  - Σε ποιες δραστηριότητες και κλάδους θα μπορούμε;
  - Πώς θα τοποθετηθούμε στην αγορά;
  - Ποιες ανάγκες των καταναλωτών θέλουμε να εξυπηρετήσουμε;
  - Τι αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε;

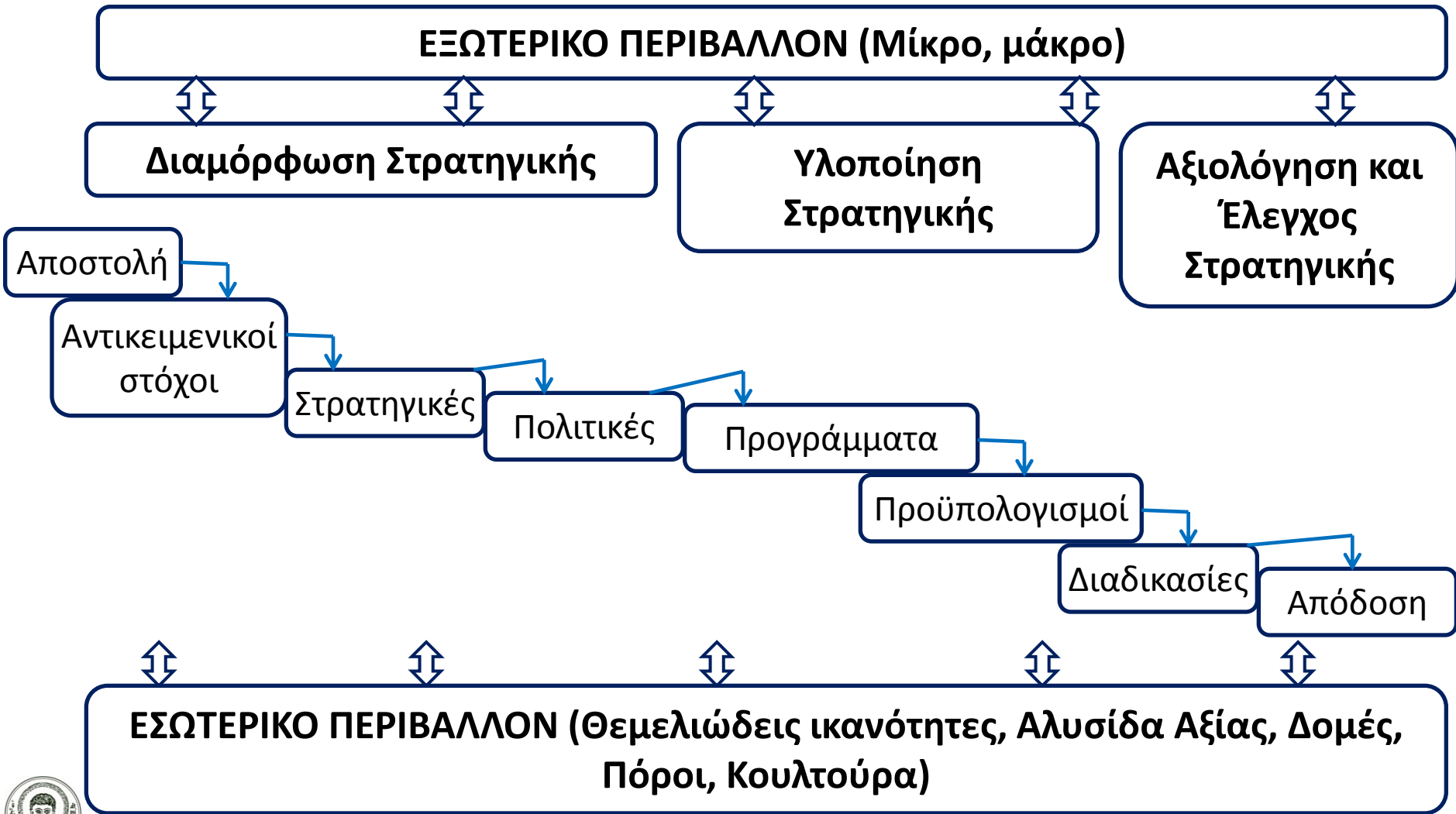
Πώς θα πάμε;



# Διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού



# Συστατικά της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

---

# **Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.**

# Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος – το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον



# Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος – το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον



# Η αλυσίδα αξίας: Ο βαθμός συνέργιας λειτουργιών



# Υλικοί πόροι

Υλικοί Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συνεταιριστική Μερίδα</li><li>• Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από τα μέλη</li><li>• Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από τα Ιδιωτικό τομέα</li></ul>
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η έδρα του συνεταιρισμού</li><li>• Τα παραγόμενα πρωτογενή προϊόντα</li><li>• Κλιματολογικές Συνθήκες</li><li>• Ο μηχανολογικός εξοπλισμό εξοπλισμός του συνεταιρισμού</li></ul>





# Άυλοι πόροι (1)

Αυλοί Πόροι (intangible)	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι Πόροι (Μέλη)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αμοιβαιότητα και δέσμευση των μελών στον συνεταιρισμό, Εκπαίδευση, εμπειρία και προσαρμοστικότητα.</li></ul>
Ανθρώπινοι Πόροι (εργαζόμενοι)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, αντίληψη, ικανότητα μάθησης, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων στον συνεταιρισμό</li></ul>
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η δομή της επιχείρησης, το οργανόγραμμα της η ικανότητα προγραμματισμού, συντονισμού και έλεγχου της</li></ul>



# Άυλοι πόροι (2)

Αυλοί Πόροι (intangible)	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τεχνολογική ικανότητα</li><li>• (πατέντες, εμπορικά σήματα, ευρεσιτεχνίες)</li></ul>
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητες – δεξιότητες των εργαζομένων</li><li>• Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li></ul>
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Φήμη στην αγορά (πελάτες και προμηθευτές όταν δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού)</li></ul>
Συνεταιριστικές Αρχές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών προωθείται από τις αρχές λειτουργίας τους</li></ul>



# Τύποι στρατηγικών

<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	<b>Απειλές</b>	<u>Επιφυλακτικές στρατηγικές (S-T)</u>  Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	<u>Αμυντικές στρατηγικές (W-T)</u>  Αμυντικές τακτικές για να περιοριστούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές
	<b>Ευκαιρίες</b>	<u>Δυναμικές Στρατηγικές (S-O)</u>  Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	<u>Προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (W-O)</u>  Βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
		<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>Αδυναμίες</b>
		<b>Εσωτερικό περιβάλλον</b>	

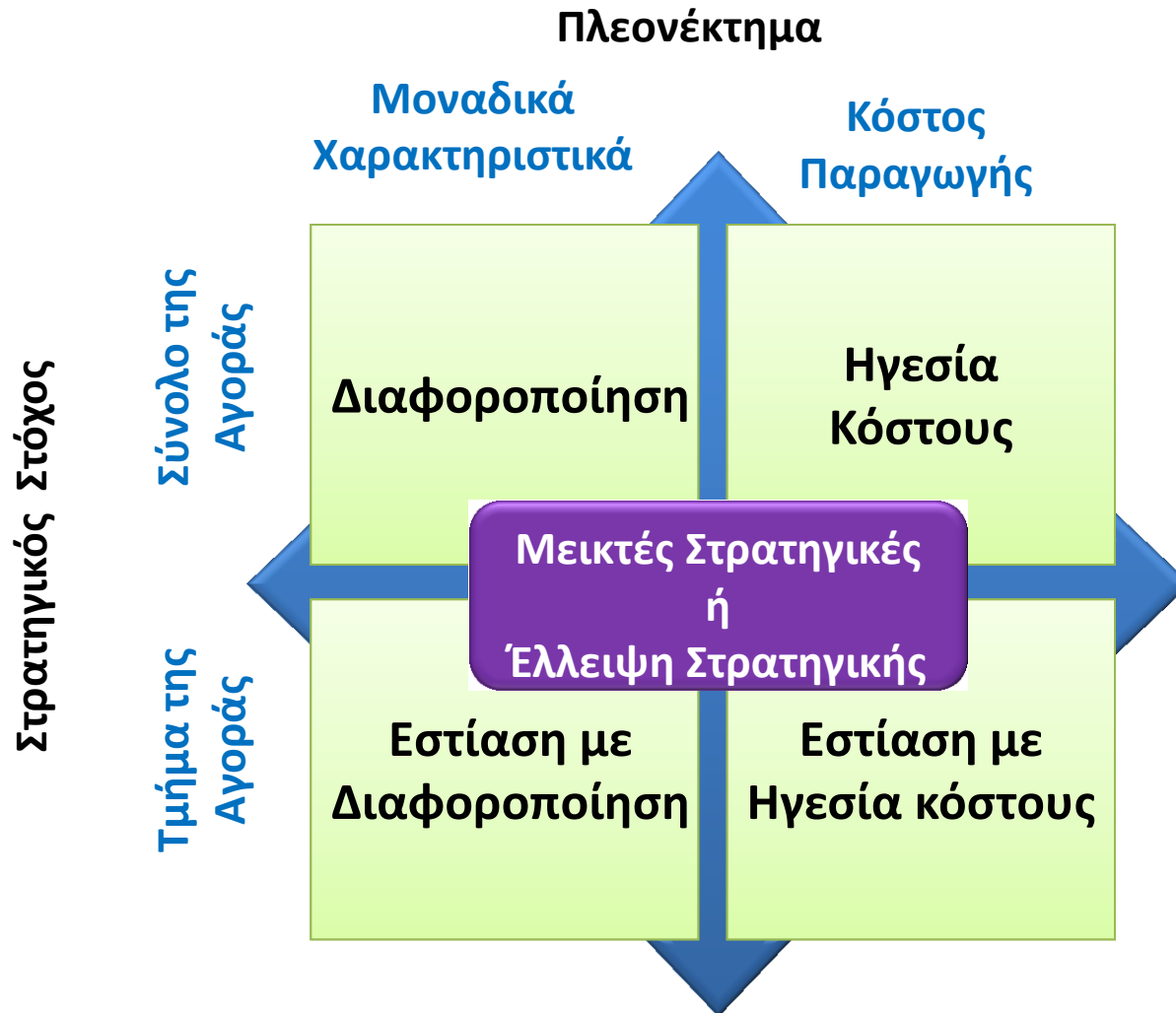


# Επίπεδα, κατηγορίες και είδη στρατηγικών

Επίπεδο στρατηγικής	Κατηγορία στρατηγικής	Είδος στρατηγικής
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Στρατηγική αλλαγής</li> <li>- Στρατηγική συγκομιδής κερδών</li> <li>- Στρατηγικό διάλειμμα</li> </ul>
	Στρατηγικές ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κάθετης ολοκλήρωσης</li> <li>- Οριζόντιας ολοκλήρωσης</li> <li>- Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων</li> <li>- Συγκέντρωσης -διείσδυσης αγοράς</li> <li>- Ανάπτυξης αγοράς</li> <li>- Ανάπτυξης προϊόντων</li> </ul>
	Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανόρθωσης</li> <li>- Αποεπένδυσης</li> <li>- Αιχμαλωσίας</li> <li>- Ρευστοποίησης</li> </ul>
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ηγεσίας κόστους</li> <li>- Διαφοροποίησης</li> <li>- Εστίασης</li> </ul>
Διεθνοποίηση	Στρατηγικές διεθνοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική</li> <li>- Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης</li> </ul>



# Στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος



# Δημιουργία συνεταιριστικής ταυτότητας

Η δημιουργία μιας «**Συνεταιριστικής Ταυτότητας**» αποτελεί μια καλή στρατηγική τοποθέτησης (**positioning**) για τα προϊόντα των συνεταιρισμών.

Το όνομα «**συνεταιριστικό**» σε ένα προϊόν, μπορεί να λειτουργήσει σαν να είναι ένα συλλογικό εμπορικό σήμα (**Collective brand**).

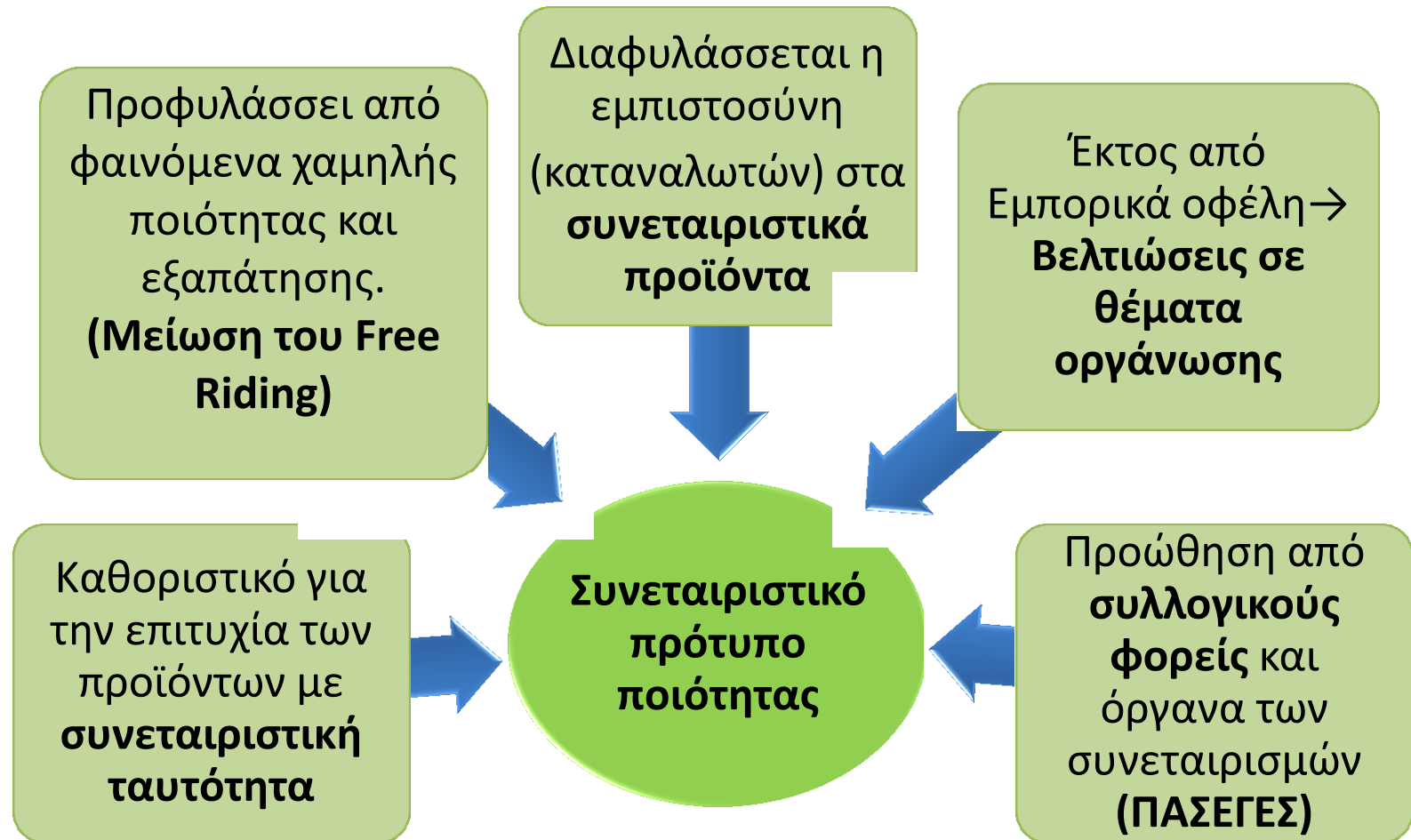
Αν το «συνεταιριστικό προϊόν» αποκτήσει θετική αξία, θα δώσει σε συνεταιρισμούς με χαμηλή ποιότητα, ένα σημαντικό κίνητρο να επωφεληθούν (**Free Riding**).

Θα πρέπει να θεσπιστούν **προδιαγραφές ποιότητας** για το τι ονομάζεται συνεταιριστικό προϊόν και ποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει το σήμα αυτό.

**Πιθανή λύση** για το πρόβλημα του συλλογικού εμπορικού σήματος είναι η δημιουργία ενός **συνεταιριστικού πρότυπου ποιότητας**.



# Πλεονεκτήματα συνεταιριστικών προτύπων ποιότητας



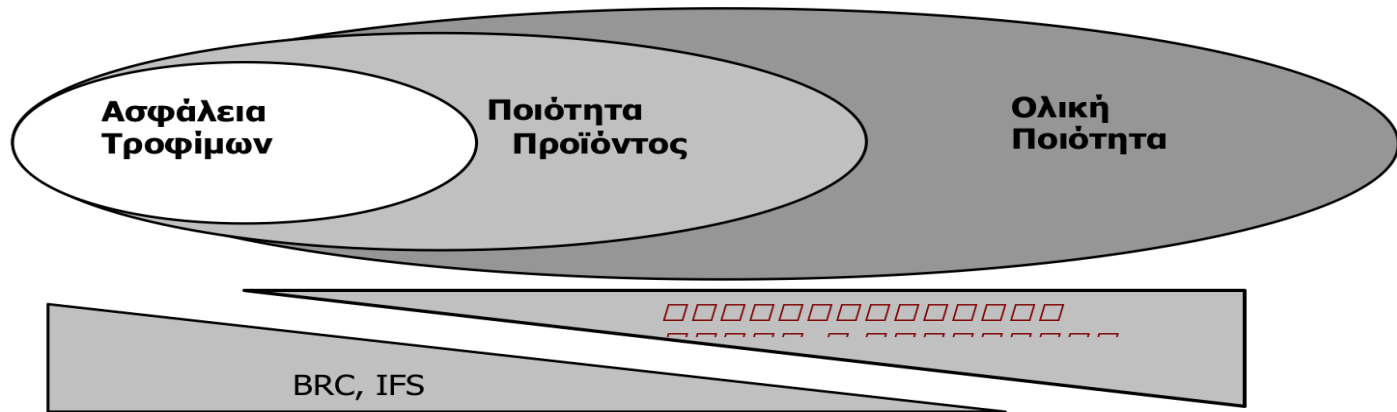
# Συστήματα και σήματα ποιότητας



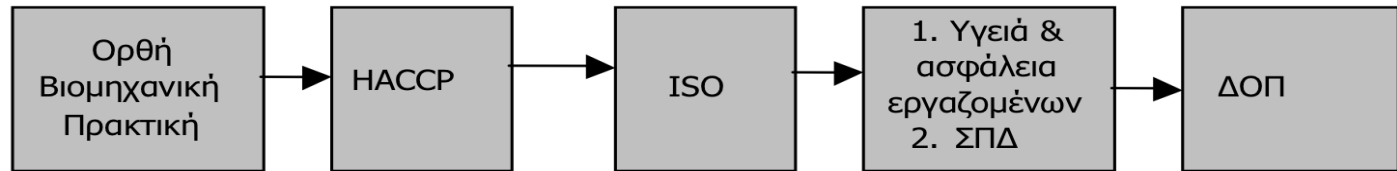


# Θέση ενός συνεταιριστικού προτύπου ποιότητας

Ποιότητα



Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας



Χαρακτηριστικά

- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Γενικό</li> <li>✓ Ασφάλεια</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συγκεκριμένο</li> <li>✓ Ασφάλεια</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συγκεκριμένο</li> <li>✓ Ασφάλεια</li> <li>✓ Ποιότητα</li> <li>✓ Οργάνωση</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συγκεκριμένο</li> <li>✓ Ολοκληρωμένο</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Γενικό</li> <li>✓ Ολοκληρωμένο</li> <li>✓ Στρατηγικής Σημασίας</li> <li>✓ Προσανατολισμένο στον πελάτη</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|



# Προβλήματα ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών

- Κατακερματισμένοι.
- Μικρότερη προστιθέμενη αξία ανά παραγωγό στην Ε.Ε.
- Χρόνια προβλήματα κεφαλαιοποίησης και συντονισμού.
- Έλλειψη συνεταιριστικής και επιχειρηματικής κουλτούρας.
- Αδυναμίες διοίκησης.
- Ανυπαρξία έρευνας και ανάπτυξης.
- Χαμηλή εξωστρέφεια.
- Πενιχρές επιδόσεις στον τομέα της συλλογικότητας.



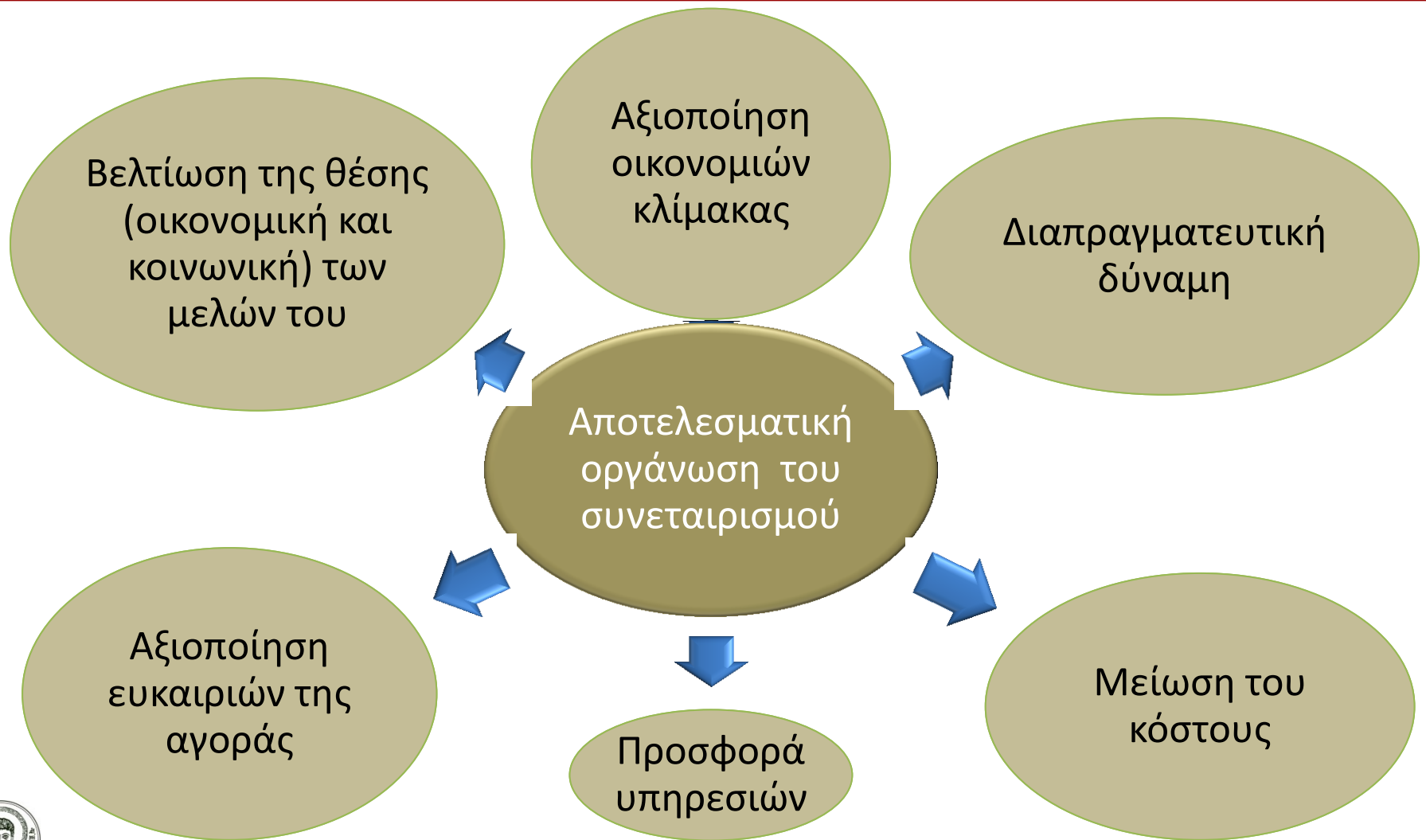
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ**



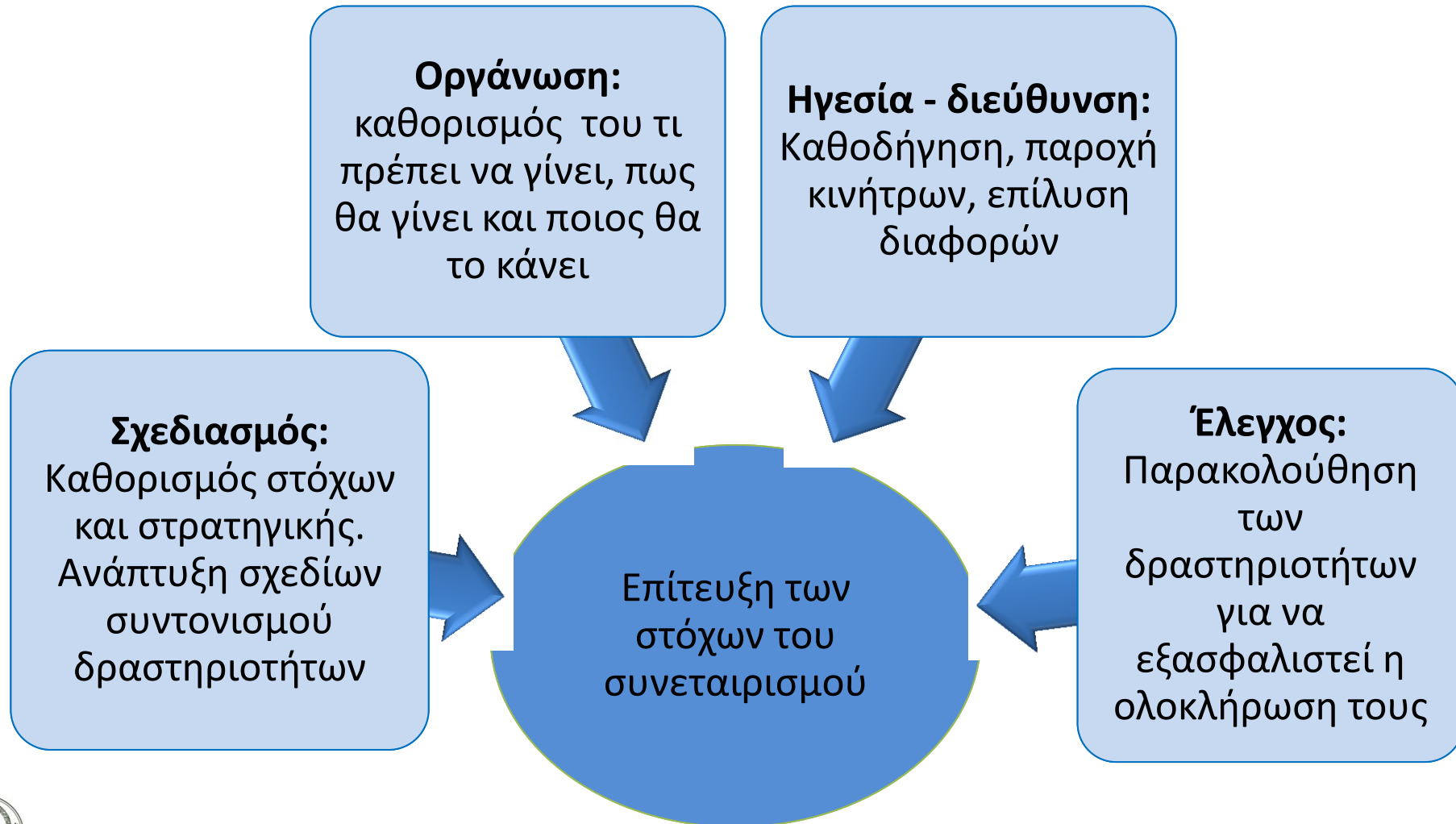
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**



# Αποτελεσματική οργάνωση του συνεταιρισμού



# Επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού



# Αποτελεσματικότητα του manager



# Βιβλιογραφικές πηγές

Το υλικό που χρησιμοποιήθηκε για την προετοιμασία της παρουσίασης συγκεντρώθηκε κυρίως από τα παρακάτω συγγράμματα:

1. Παπαγεωργίου, Κ. (2015). Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία. Θεωρία και Πρακτική. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
2. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (1/6)

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Εικόνες/Σχήματα/Διαγράμματα/Φωτογραφίες
- Σχήμα 1: Οι διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 2: Συστατικά της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 3: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος – το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (2/6)

- Σχήμα 4: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος – το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 5: Η αλυσίδα αξίας: Ο βαθμός συνέργιας λειτουργιών. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 6: Τύποι στρατηγικών. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 7: Στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.





# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (3/6)

- Σχήμα 8: Δημιουργία συνεταιριστικής ταυτότητας. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 9: Πλεονεκτήματα συνεταιριστικών προτύπων ποιότητας. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 10: Αποτελεσματική οργάνωση του συνεταιρισμού. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Σχήμα 11: Επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (4/6)

- Σχήμα 12: Αποτελεσματικότητα του manager. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (5/6)

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Εικόνες.
- Εικόνα 1: Σήματα ποιότητας. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Εικόνα 2: Θέση ενός συνεταιριστικού προτύπου ποιότητας. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (6/6)

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Πίνακες
- Πίνακας 1: Υλικοί πόροι. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Πίνακας 2: Άυλοι πόροι. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.
- Πίνακας 3: Επίπεδα, κατηγορίες και είδη στρατηγικών. Κοντογεώργος, Α. και Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικός Ακαδημαϊκός Συσσωρευτής <http://repository.kallipos.gr>.



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Παναγιώτα Σεργάκη.  
«Αγροτικός Συνεργατισμός. Στρατηγικός σχεδιασμός αγροτικών  
συνεταιρισμών». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη  
δικτυακή διεύθυνση: <https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS525/>



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Παρόμοια Διανομή [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

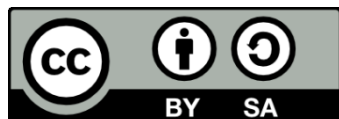
[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>





# Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Χρυσάνθη Χαρατσάρη  
Θεσσαλονίκη, Εαρινό εξάμηνο 2014-2015





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

---

# Σημειώματα



# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

