

## ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Διακυβέρνηση Συνεργατικών Σχημάτων Αγροτικού Τομέα  
& Βιώσιμη Ανάπτυξη

Η συμβολή της Τράπεζας Πειραιώς

Γεώργιος Αβατάγγελος

Διευθυντής Κέντρων Επιχειρηματικότητας Αγροτικού Τομέα,  
Διεύθυνση Αγροτικής Τραπεζικής, ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

ΝΕΑ ΓΕΩΡΓΙΑ  
ΝΕΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ

Προς ένα σύγχρονο  
υπόδειγμα συνεταιρισμών  
για τη νέα γενιά

31/1/2020 Θεσσαλονίκη

28η Agrotica

Αίθουσα Αιμίλιος Ριάδης, ΔΕΘ



ΝΕΑ  
ΓΕΩΡΓΙΑ  
ΓΙΑ ΤΗ  
ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ

Ιανουάριος 2020



## Περιεχόμενα

---

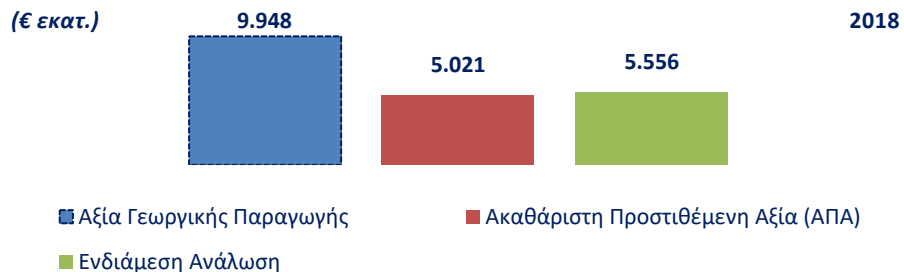
- 01 Η Ελληνική Αγροτική Οικονομία με μια Ματιά
- 02 Τράπεζα Πειραιώς & Αγροτικός Τομέας
- 03 Εταιρική Διακυβέρνηση Συνεργατικών Σχημάτων
- 04 Βέλτιστες Πρακτικές Συνεργατικών Σχημάτων



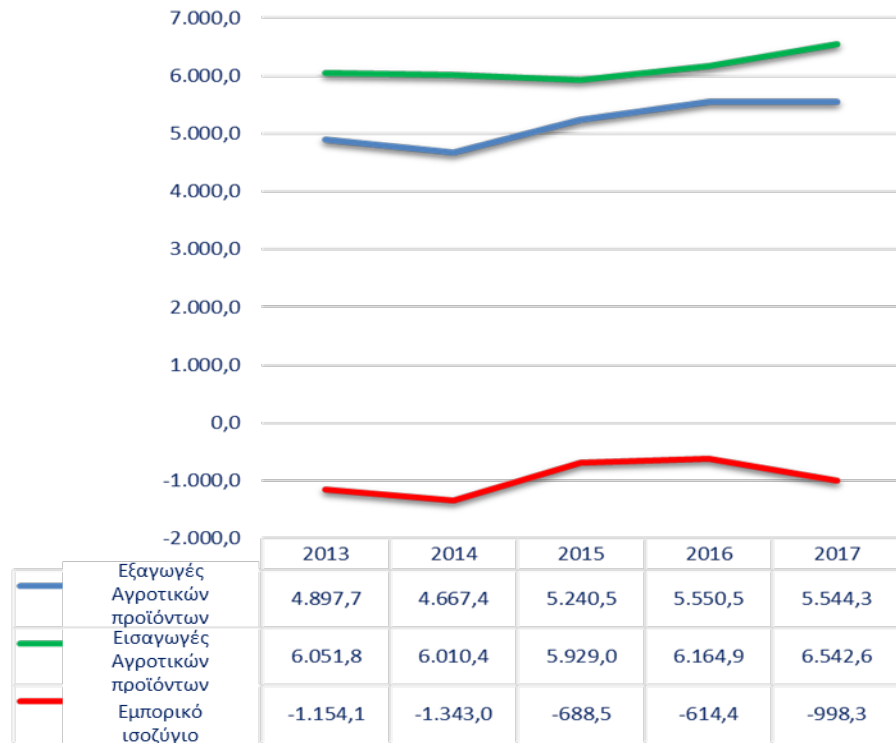
# 01.1

## Η ταυτότητα της Ελληνικής Αγροτικής Οικονομίας

### Ο Αγροτικός Τομέας



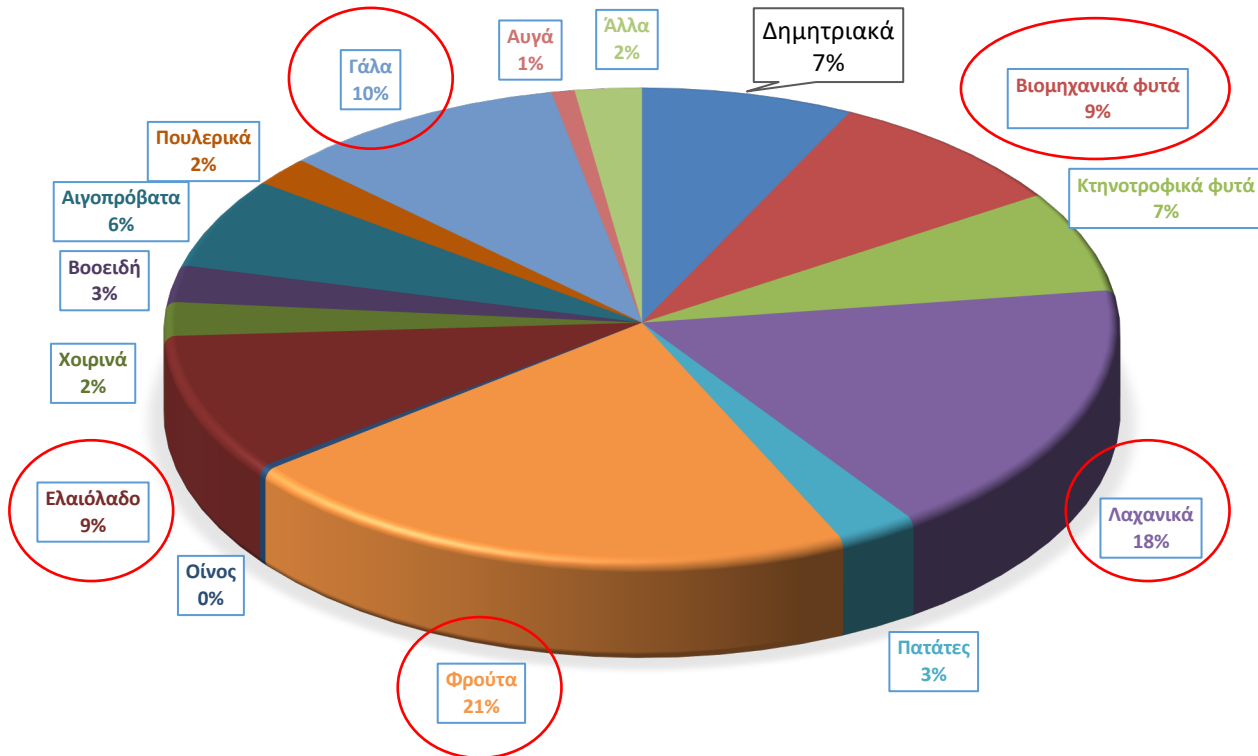
### Εισαγωγές, εξαγωγές αγροτικών προϊόντων





# 01.2

**Συμμετοχή προϊόντων στην αξία αγροτικής παραγωγής (μ.ο. 2016-2018)**

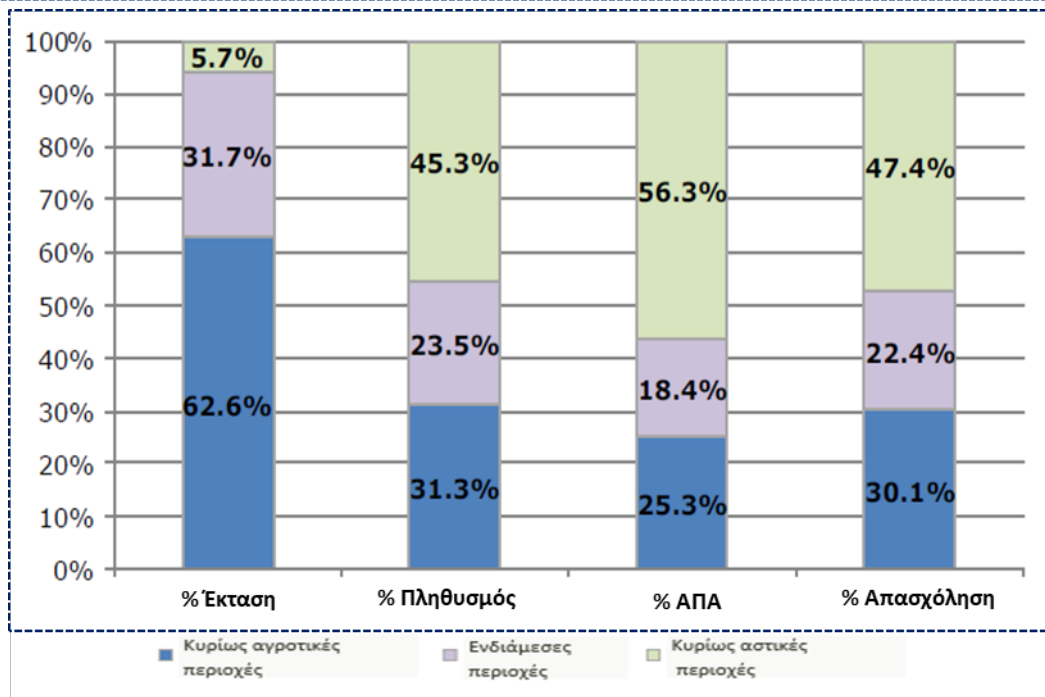




# 01.3

## Ελληνική Γεωργία με μια Ματιά

**Σημασία Αγροτικών Περιοχών (Έκταση-Πληθυσμός-ΑΠΑ-Απασχόληση)**





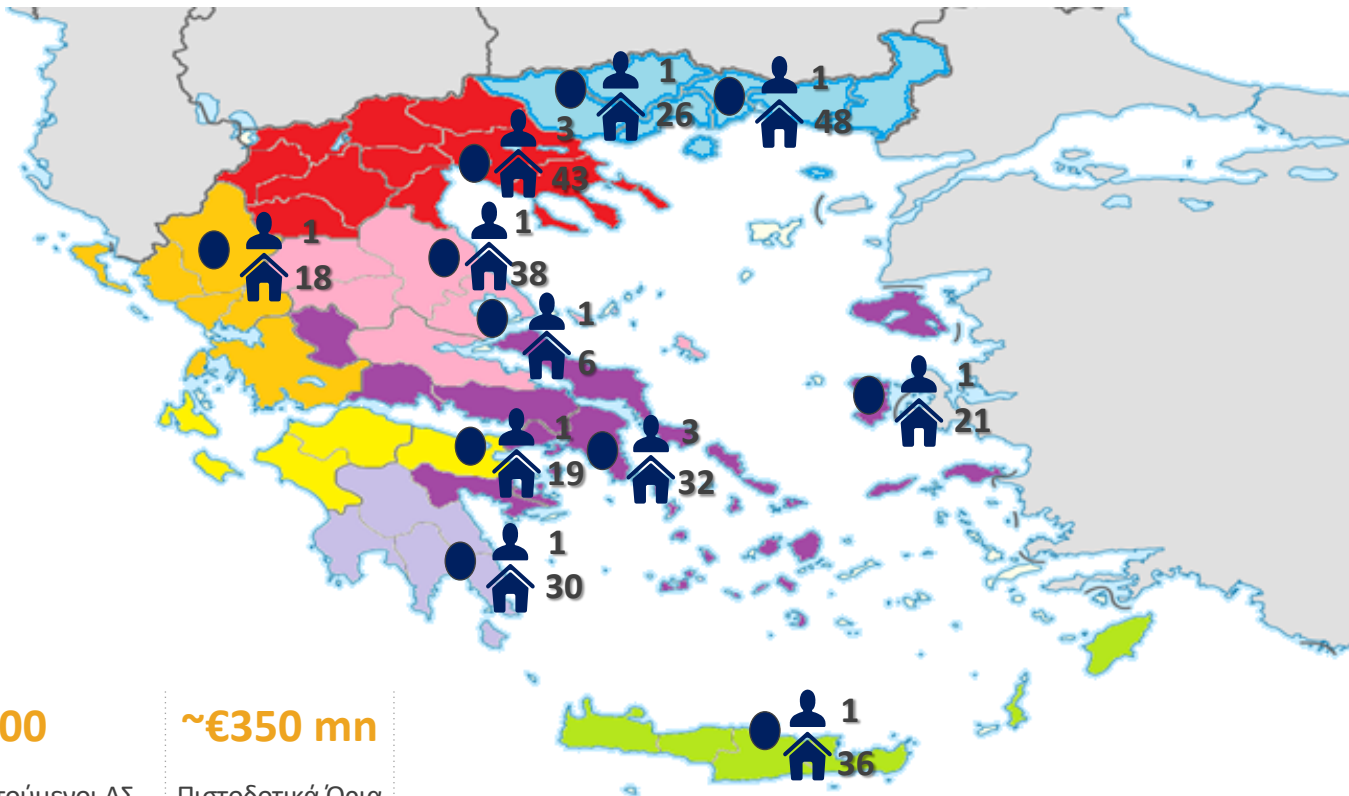
# 02.1





# 02.2

## Διασφαλίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη σε Συλλογικά Αγροτικά Σχήματα με Ευρεία Γεωγραφική Κάλυψη



14

Στελέχη

~300

Χρηματοδοτούμενοι ΑΣ

~€350 mn

Πιστοδοτικά Όρια



## 02.3 Τράπεζα Πειραιώς & Αγροτικός Τομέας

### Η Φιλοσοφία της Ολιστικής Προσέγγισης του Αγροτικού Τομέα

- Προσέγγιση εξυπηρέτησης με **ολοκληρωμένο χαρακτήρα** και λύσεις για κάθε ανάγκη των αγροτών και των φορέων που τους εξυπηρετούν
- Υποστήριξη της στροφής στην **ανάπτυξη της γεωργίας με επιχειρηματική λογική** (*ορθολογική διαχείριση τους κόστους παραγωγής / καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας / σύνδεση με το τελικό καταναλωτή*)
- Υποστήριξη των **χρηματοδοτικών και λειτουργικών αναγκών των Συνεργατικών Σχημάτων** (*Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, Οργανώσεις και Ομάδες Παραγωγών*)
- Συμβολή στην **επίλυση διαρθρωτικών προβλημάτων**
- Ανάκτηση της εμπιστοσύνης στο **αγροτικό επάγγελμα**
- Υποστήριξη **συνεργασίας αγροτών**
- **Δημιουργία συνεργειών** μεταξύ της Τράπεζας και των φορέων





# 02.4





## 03.1

### Όραμα / Αποστολή Συνεργατικών Σχημάτων Αγροτικού Τομέα

---

- Τα συνεργατικά σχήματα του Αγροτικού Τομέα αποτελούν εξ' ορισμού και πρωτίστως **οικονομικό σύστημα αλλά και με αξιακά κοινωνικό περιεχόμενο** (Διεθνείς Αρχές Συνεργατισμού).
- Αποστολή τους αποτελεί η **επιχειρηματική αποτελεσματικότητα** και η **αιεφόρος ανάπτυξη** προς **όφελος των μελών τους, των εργαζομένων, των εξωτερικών συνεργατών** (πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές) και της κοινωνίας.
- Θεμελιωδώς είναι **φορείς που δημιουργούνται για την επαύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας των μικρών και διάσπαρτων ατομικών εκμεταλλεύσεων**, μέσω της διαμόρφωσης διαπραγματευτικής δύναμης, δηλαδή της συνένωσης δυνάμεως και εντεύθεν της επίτευξης οικονομικών κλίμακας.
- Μόνο μέσω της επίτευξης **κρίσιμου λειτουργικού μεγέθους** μπορούν να επιτύχουν την οικονομική αποτελεσματικότητα και να επιβιώσουν, αναπτυχθούν στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.



## 03.2

### Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον Αγροτικό Τομέα

---

- Η έννοια της **Εταιρικής Διακυβέρνησης**, ως απαίτηση της ραγδαίας οικονομικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποίησης, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αποτέλεσε διεθνώς κεντρικό ζήτημα της επιχειρηματικής, ακαδημαϊκής και νομοθετικής ενασχόλησης.
- Η Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα ως έννοια, μηχανισμοί, διαδικασίες, οργανωτικές δομές και νομική αντιμετώπιση δεν έλαβε, δυστυχώς, την απαιτούμενη προσοχή.
- Οι ξένοι επενδυτές και ειδικά οι θεσμικοί πρότειναν με έμφαση την ανάγκη για την υιοθέτηση αρχών και πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.
- **Ειδικά στα συνεργατικά σχήματα που δραστηριοποιούνται στον αγροδιατροφικό τομέα** καταγράφονται ακόμα και σήμερα ατελείς δομές εταιρικές διακυβέρνησης, με φωτεινές πάντα εξαιρέσεις ανεξαρτήτως μεγέθους της οντότητας. Πέραν των όσων υποχρεωτικά επιβάλλονται από το θεσμικό πλαίσιο, ως προς τις ελάχιστες απαιτήσεις οργάνωσης και λειτουργίας (π.χ. *ελάχιστη δομή καταστατικού, αρμοδιότητες ΓΣ, Εποπτικό Συμβούλιο, λειτουργία ΔΣ, υποχρεώσεις ελέγχου, λογοδοσίας κλπ.*), μόνο σε περιορισμένο αριθμό οντοτήτων συναντάται η εμπεδωμένη, διευρυμένη και διαχρονικά δεσμευτική κουλτούρα της εταιρικής διακυβέρνησης.



## 03.3 Τι ορίζουμε ως Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης

- Η **Εταιρική Διακυβέρνηση** αναφέρεται στους **κανόνες, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση, διαχείριση, αποτελεσματική λειτουργία** μιας εταιρείας και για τον καθορισμό των στόχων της στο πλαίσιο του οικονομικού, κοινωνικού, κανονιστικού και εμπορικού περιβάλλοντος που αυτή δραστηριοποιείται.
- Επιπρόσθετα, η Εταιρική Διακυβέρνηση **προσδιορίζει και θέτει σε εφαρμογή όλους εκείνους τους μηχανισμούς που είναι αναγκαίοι για την παρακολούθηση, έλεγχο της προόδου** που σχετίζεται με όλους αυτούς τους στόχους.
- Μέσω της Εταιρικής Διακυβέρνησης **διασφαλίζεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν τις απαιτούμενες εσωτερικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, λειτουργίας και ελέγχου**, προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη – στον βαθμό που απαιτείται – τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πιστωτές, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία κλπ.).



## 03.4

Η Εταιρική Διακυβέρνηση συσχετίζεται με τον μηχανισμό χρηματοδότησης της εταιρείας

---

- Πληθώρα εμπειρικών μελετών διεθνώς απέδειξαν ότι εταιρίες με υψηλά ποιοτικά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης **επιτυγχάνουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος** άντλησης μετοχικού κεφαλαίου αλλά και πιστώσεων από το Τραπεζικό σύστημα.
- Για τη Τράπεζα Πειραιώς, αλλά και ευρύτερα για το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, η αξιολόγηση της ποιότητας και της επάρκειας των εσωτερικών συστημάτων διοίκησης, διαχείρισης και ελέγχου των εταιρικών πελατών της αποτελεί ουσιώδες συστατικό κατά τη διαδικασία του πιστωτικού ελέγχου και εντεύθεν της απόφασης έναρξης ή διεύρυνσης της όποιας πιστοδοτικής σχέσης.
- Θεωρούμε ότι η επάρκεια του συστήματος ΕΔ συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη του κλίματος και του συναισθήματος αυτοπεποίθησης, εστιασμού στους εταιρικούς στόχους και καλύτερης αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά εκ παραλλήλου διευρύνει και την εμπιστοσύνη που δείχνουν τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα, συναλλασσόμενα μέρη στην επιχείρηση.



## 03.5

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της βιώσιμης επιχειρηματικής πορείας

---

- Μέσα από τις **ορθές πρακτικές και διαδικασίες που πρέπει να αναπτυχθούν**, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί πως η επιχείρηση λειτουργεί με τρόπο που επιτυγχάνει τους στόχους της, με ένα ισχυρό πλαίσιο που τη βοηθά στην πρόληψη μελλοντικών σφαλμάτων και την παροχή ουσιαστικής ευελιξίας στις προσκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και μάλιστα σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Συνεπώς, **αποτελεσματική διακυβέρνηση σημαίνει ότι πράττουμε τα σωστά βήματα για την επίτευξη της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και επιτυχίας της επιχείρησης**, ότι βελτιώνουμε τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων υψηλού επιπέδου και ότι δημιουργούμε καλύτερα περιβάλλοντα ελέγχου.
- Η **σημασία της καλής και διαρκώς εξελισσόμενης εταιρικής διακυβέρνησης** δεν πρέπει να υποτιμάται. Υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα εταιρειών που παραμέλησαν τη θέσπιση ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης ή είχαν έναν αδύναμο και ξεπερασμένο τρόπο διοίκησης και διαχείρισης, που τελικά τις οδήγησε στη λειτουργική και εντεύθεν οικονομική αποτυχία.



## 03.6 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα μοντέλα διακυβέρνησης

---

- Υπάρχουν **πολλαπλά μοντέλα διακυβέρνησης**, ωστόσο αυτό που τελικά μια επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει καθορίζεται από έναν **αριθμό παραγόντων μοναδικό στις δικές της ανάγκες**.
- Σε κάθε όμως περίπτωση για τη κάθε εταιρική οντότητα, συμπεριλαμβανομένων και των συνεργατικών σχημάτων του αγροτικού τομέα, είναι σημαντικό το όραμα και η αποστολή να διατυπώνονται με σαφήνεια και το μέλλον να σχεδιάζεται έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής εφαρμογή των βέλτιστων εργαλείων της Εταιρικής Διακυβέρνησης, δηλαδή αυτών του **σχεδιασμού, του μεσομακροπρόθεσμου προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού, της ηγεσίας, του ελέγχου, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αμεροληψίας και της κοινωνικής συνειδητοποίησης**.



## 04.1

Η καλή Εταιρική Διακυβέρνηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε εταιρεία ή οργανισμό

---

Τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά, **η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε εταιρεία ή οργανισμό**, έτσι ώστε να προστατεύσει την υπόστασή της, να συνεχίσει τη λειτουργία της και να βελτιστοποιήσει τα οφέλη για τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πιστωτές και τη κοινωνία.

Ως η **ηγέτιδα Τράπεζα στον αγροδιατροφικό τομέα**, προσεγγίζουμε με μακρόπνοη αντίληψη τα συνεργατικά σχήματα και πιστεύουμε ότι οι Αγροτικοί συνεταιρισμοί του σήμερα και του αύριο πρέπει να λειτουργούν ως σημείο αναφοράς, ως μέτρο σύγκρισης. Πρέπει να μπορούν να ανταγωνιστούν επάξια τις άλλες εταιρικές μορφές που δραστηριοποιούνται στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον!





*Υπάρχουν αρκετά  
παραδείγματα  
πετυχημένης  
επιχειρηματικής δράσης  
Συλλογικών Σχημάτων  
του Αγροτικού Τομέα*





## 04.2

Υπάρχουν Συνεργατικά Σχήματα που είναι ευθέως ανταγωνιστικά με λοιπές εταιρικές οντότητες

### Παραγωγή και εμπορία γάλακτος

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη 2018 (σε εκ. €)	Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
<i>Κύκλος Εργασιών</i>	17,4	282,2	111,8
<i>Λειτουργικά Κέρδη (EBITDA)</i>	2,2	31,8	9,2
<i>Καθαρά Πάγια</i>	6,0	146,3	47,0
<i>Σύνολο Ενεργητικού</i>	6,3	366,5	92,2
<i>Σύνολο τραπεζικών υποχρεώσεων</i>	0	130,5	59,3
<i>Ίδια Κεφάλαια</i>	8,0	178,1	5,2
Δείκτες			
<i>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</i>	12,5%	11,3%	8,2%
<i>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους</i>	9,1%	9,5%	2,5%
<i>Σύνολο υποχρεώσεων / EBITDA</i>	3,5	5,9	9,4
<i>Ξένα / Ίδια Κεφάλαια</i>	0,95	1,06	16,9
<i>Γενική Ρευστότητα</i>	0,04	4,1	1,4





# 04.3

Υπάρχουν Συνεργατικά Σχήματα που είναι ευθέως ανταγωνιστικά με λοιπές εταιρικές οντότητες

## Επεξεργασία - τυποποίηση - εξαγωγές οπωροκηπευτικών Κονσερβοποιία

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη 2018 (σε εκ. €)	Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
<i>Κύκλος Εργασιών</i>	61,8	49,4	27,2
<i>Λειτουργικά Κέρδη (EBITDA)</i>	7,6	3,7	2,3
<i>Καθαρά Πάγια</i>	62,3	15,1	10,6
<i>Σύνολο Ενεργητικού</i>	119,9	66,9	36,4
<i>Σύνολο τραπεζικών υποχρεώσεων</i>	70,3	26,2	15,1
<i>Ίδια Κεφάλαια</i>	19,4	24,1	7,0
Δείκτες			
<i>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</i>	12,2%	7,5%	8,5%
<i>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους</i>	2,4%	4,7%	3,1%
<i>Σύνολο υποχρεώσεων / EBITDA</i>	13,3	11,6	12,7
<i>Ξένα / Ίδια Κεφάλαια</i>	5,2	1,8	4,2
<i>Γενική Ρευστότητα</i>	1,1	1,7	1,1





# 04.4

Υπάρχουν Συνεργατικά Σχήματα που είναι ευθέως ανταγωνιστικά με λοιπές εταιρικές οντότητες

## Πτηνοτροφία

### Επεξεργασία - τυποποίηση σκευασμάτων κοτόπουλου

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη 2018 (σε χιλ. €)	Επιχείρηση	Επιχείρηση	Επιχείρηση
	A	B	Γ
<i>Κύκλος Εργασιών</i>	250,0	346,9	81,5
<i>Λειτουργικά Κέρδη (EBITDA)</i>	9,6	12,6	2,7
<i>Καθαρά Πάγια</i>	3,0	4,9	0,5
<i>Σύνολο Ενεργητικού</i>	130,8	165,2	48,9
<i>Σύνολο τραπεζικών υποχρεώσεων</i>	51,1	66,8	8,9
<i>Ίδια Κεφάλαια</i>	22,1	28,3	14,5
<b>Δείκτες</b>			
<i>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους</i>	3,8%	3,6%	3,3%
<i>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους</i>	1,2%	1,4%	0,6%
<i>Σύνολο υποχρεώσεων / EBITDA</i>	11,4	10,5	12,8
<i>Ξένα / Ίδια Κεφάλαια</i>	4,9	4,7	2,4
<i>Γενική Ρευστότητα</i>	0,92	1,3	0,99





## 04.5

Υπάρχουν Συνεργατικά Σχήματα που είναι ευθέως ανταγωνιστικά με λοιπές εταιρικές οντότητες

---

*Όλες οι εμπειρικές μελέτες αλλά και η ζώσα διεθνής πρακτική έχει αποδείξει ότι οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί είναι εξίσου αποτελεσματικοί ή και σε αρκετές περιπτώσεις καλύτεροι από άλλα εταιρικά σχήματα*



*Η Τράπεζα του Αύριο συναντά σήμερα  
τα Αγροτικά Συλλογικά Σχήματα  
του Παρόντος και του Μέλλοντος*

