

Ενότητα 3.

Πώς να διαχειρίζεστε την πρακτική της μετακινούμενης κτηνοτροφίας

Περιεχόμενα

1. Γενικό πλαίσιο για τη μετακινούμενη κτηνοτροφία
2. Πώς να ενεργείτε ως επιχειρηματίας σε αυτό το πλαίσιο
3. Μοναδική πρόταση πώλησης (USP)
4. Χρήσιμα εργαλεία για το σχεδιασμό και τη διαχείριση της επιχείρησής σας

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει το υφιστάμενο γενικό πλαίσιο, τις ευκαιρίες καθώς και τα όρια και τους κινδύνους που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρηματίες της μετακινούμενης κτηνοτροφίας. Παρέχει συστάσεις για το πώς να ξεκινήσετε μια επιχείρηση και αντιμετωπίζει βασικά ζητήματα ανάπτυξης επιχειρήσεων. Αυτά πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση. Έτσι, η ενότητα αυτή αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση σχετικά με το επιχειρηματικό πλαίσιο για τους επαγγελματίες της μετακινούμενης κτηνοτροφίας, ορισμένα βασικά εργαλεία και την επιχειρηματική σκέψη.

1. Γενικό πλαίσιο για τη μετακινούμενη κτηνοτροφία

Πολιτικό πλαίσιο

Οι αποφάσεις και οι συμφωνίες σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο επηρεάζουν το πλαίσιο της ευρωπαϊκής γεωργίας, συμπεριλαμβανομένης της μετακινούμενης κτηνοτροφίας. Για παράδειγμα, παγκόσμιοι στόχοι, όπως οι **στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ**, έχουν ενσωματωθεί στη γεωργική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πράγμα που σημαίνει ότι η γεωργική παραγωγή θα πρέπει, για παράδειγμα, να συμβάλει στην εξάλειψη της πείνας στον κόσμο. Επιπλέον, η **Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία** που αντιμετωπίζει την κλιματική αλλαγή και την περιβαλλοντική υποβάθμιση, επηρεάζει τη γεωργική παραγωγή γενικά και ειδικά την μετακινούμενη κτηνοτροφία. Καλύπτει στρατηγικές όπως η **στρατηγική "Από το αγρόκτημα στο πιρούνι"**, η οποία επικεντρώνεται στα βιώσιμα συστήματα τροφίμων και θέτει στόχους, για παράδειγμα, για την αύξηση της βιολογικής γεωργίας, τη μείωση της χρήσης φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων και τη μείωση των αποβλήτων τροφίμων. Επιπλέον, η **στρατηγική για τη βιοποικιλότητα** αφορά την ανάκτηση της βιοποικιλότητας της Ευρώπης. Οι στόχοι περιλαμβάνουν την αύξηση των προστατευόμενων περιοχών, τη δημιουργία πλούσιων σε βιοποικιλότητα χαρακτηριστικών του τοπίου και την αύξηση της βιολογικής γεωργίας. Αυτοί οι πολιτικοί στόχοι και στρατηγικές επηρεάζουν τη γεωργία στην



Ένα κοπάδι hucul στο Εθνικό Πάρκο Aggtelek.
Φωτογραφία από Gábor Szelényi

Ευρώπη μέσω γενικών νομοθεσιών και οδηγιών, καθώς και μέσω της **Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΓΠ)** και των κανονισμών χρηματοδότησής της. Ενώ τα παραπάνω παραδείγματα αφορούν τη γεωργική παραγωγή εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Νορβηγία, έχουν δεσμευτεί για παρόμοιους πολιτικούς στόχους. Η πλοήγηση σε αυτό το μάλλον πολύπλοκο πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο, για παράδειγμα, για να είναι επιλέξιμοι για προγράμματα χρηματοδότησης, μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τους επαγγελματίες της μετακινούμενης κτηνοτροφίας. Ωστόσο, οι πρακτικές πολλών μετακινούμενων κτηνοτρόφων συμμορφώνονται ήδη με τους στόχους της αυξημένης βιολογικής παραγωγής, της μειωμένης χρήσης λιπασμάτων και της αυξημένης βιοποικιλότητας. Βλέπε **SK1**, **SK2**, **SK3** και **GR4**. Έτσι, η μελλοντική ευρωπαϊκή γεωργική πολιτική μπορεί να παρέχει όλο και περισσότερες ευκαιρίες στους επαγγελματίες της μετακινούμενης κτηνοτροφίας να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο σε συγκεκριμένες χώρες, ανατρέξτε στις **εθνικές εκθέσεις**.



Το Εθνικό Πάρκο Kiskunsag χρησιμοποιείται για βοσκότοπο προβάτων. Φωτογραφία από Csaba Centeri

Κατάσταση της αγοράς

Το προαναφερθέν πλαίσιο θέτει τις προϋποθέσεις για τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η αγορά και, ως εκ τούτου, για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η αγορά αυτή τείνει να είναι ευμετάβλητη τόσο όσον αφορά την αγορά γεωργικών εφοδίων όσο και τις πωλήσεις προϊόντων. Από την καθιέρωση της ΚΓΠ το 1962, η γεωργία έχει γίνει προμηθευτής προϊόντων για τρόφιμα, ζωτροφές και ενέργεια. Οι αγρότες αγωνίζονται να παράγουν όσο το δυνατόν φθηνότερα και αναζητούν δυνατότητες να προσφέρουν τυποποιημένη ποιότητα σε φθηνότερη τιμή. Το μοντέλο αυτό δεν είναι απαραίτητο να είναι καταστροφικό για όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά, αλλά μπορεί να είναι ένας "αγώνας προς τα κάτω", μια έκφραση που αναφέρεται στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να μειώσει τις τιμές των ανταγωνιστών της θυσιάζοντας πρότυπα σε τομείς όπως η ποιότητα, η ασφάλεια και οι μισθοί. Οι αγρότες μεγαλύτερης κλίμακας μπορούν να αντιμετωπίσουν πολύ καλά την κατάσταση και να αποκομίσουν κέρδη. Για τους αγρότες μικρότερης κλίμακας οι οικονομίες κλίμακας είναι δύσκολο να επιτευχθούν σε επίπεδο μεμονωμένης εκμετάλλευσης. Οι αγρότες μικρότερης κλίμακας μπορεί να επιδιώξουν να συνεργαστούν και να αναθέσουν ή να αναθέσουν δραστηριότητες σε τρίτους. Ωστόσο, η παράδοση προϊόντων ανταγωνιστικών στην παγκόσμια αγορά είναι σήμερα σχεδόν αδύνατη για τους αγρότες μικρότερης κλίμακας. Η Ευρώπη παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία, για παράδειγμα, όσον αφορά το κλίμα, το έδαφος και το κόστος των συντελεστών παραγωγής, όπως η εργασία και το έδαφος. Έτσι, οι κλίμακες παραγωγής που είναι δυνατές ή αναγκαίες για τον ανταγωνισμό σε μια αγορά διαφέρουν στην Ευρώπη. Ενώ ορισμένες γεωργικές επιχειρήσεις γίνονται πιο σύνθετες διαφοροποιούμενες μέσω αλυσίδων προστιθέμενης αξίας τροφίμων, ζωοτροφών, ενέργειας και βιομηχανίας και επενδύοντας σε μη γεωργικές επιχειρήσεις, για ορισμένους αγρότες μικρότερης κλίμακας η γεωργία παραμένει ο πυρήνας της δραστηριότητάς τους. Ωστόσο, το εισόδημα και το κέρδος του τελευταίου προέρχονται εκτός της γεωργίας.



Το κατάστημα γαλακτοκομικών προϊόντων Salaš Turček βρίσκεται κοντά σε τουριστικές διαδρομές. Φωτογραφία από Martina Slámová

Διαχείριση τοπίου

Η κτηνοτροφία οδηγεί σε συγκεκριμένα αγροτικά τοπία. Η εμφάνισή τους ποικίλλει σε ολόκληρη την Ευρώπη, για παράδειγμα, λόγω των διαφορών στο κλίμα, τις εδαφικές συνθήκες, τη δόμηση, τις καλλιέργειες και τις πρακτικές διαχείρισης. Η Εκπαιδευτική Ενότητα 2 παρέχει παραδείγματα τοπίων της μετακινούμενης κτηνοτροφίας. Η εκτίμηση των αγροτικών τοπίων του παρελθόντος και του παρόντος μπορεί να διαφέρει μεταξύ του κοινού- ωστόσο, η διαχείριση ορισμένων τύπων τοπίων υποστηρίζεται με χρήματα του δημοσίου. Αυτά είναι, για παράδειγμα, τα τοπία με υψηλή βιοποικιλότητα. Η βόσκηση των εθνικών πάρκων στην Ουγγαρία και η συνεργασία μεταξύ ενός Σλοβάκου κτηνοτρόφου και της διοίκησης εθνικού πάρκου αποτελούν παραδείγματα προσπάθειών για τη διατήρηση τέτοιου είδους τοπίων. Ενώ η παροχή οικονομικών κονδυλίων για τη διατήρηση των τοπίων μπορεί να κάνει το κοινό να αντιλαμβάνεται τους κτηνοτρόφους ως ένα είδος δημόσιου λειτουργού και όχι ως επιχειρηματία, αντανakλά την εκτίμηση των αξιών που προάγουν. Επιπλέον, αυτά τα κονδύλια παρέχουν ουσιαστική οικονομική βοήθεια στους κτηνοτρόφους.



Ορεινό εθνικό πάρκο Μπάλατον με γκρίζα βοοειδή.
Φωτογραφία από Csaba Centeri

2. Πώς να ενεργείτε ως επιχειρηματίας σε αυτό το πλαίσιο

Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης και προοπτικές

Αλλαγές στη χρηματοδοτική στήριξη των γεωργών μπορεί να προκύψουν με αλλαγές στην πολιτική ατζέντα και στις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Για παράδειγμα, η συνολική στήριξη των ευρωπαϊκών γεωργών μέσω της ΚΓΠ και παρόμοιων καθεστώτων έχει μακρά παράδοση και είναι απίθανο - παρά τις ορισμένες προσαρμογές - να αλλάξει ριζικά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές αλλαγές στη χρηματοδοτική στήριξη, οι γεωργοί πρέπει να εξετάσουν τη διαθεσιμότητα των καθεστώτων στήριξης και τις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες οικονομικές ανάγκες τους για τη διατήρηση ή την επένδυση σε ζωικό κεφάλαιο, μηχανήματα, τεχνολογία ή υποδομές. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη η συνολική στροφή προς μια πιο πράσινη οικονομία και οι φιλόδοξοι στόχοι για τη γεωργία, όπως η πιο πράσινη, καθαρή, φθηνότερη και υγιεινή παραγωγή, μεταποίηση, αποθήκευση και μεταφορά, καθώς και η απαλλαγή του τομέα από τις ανθρακούχες εκπομπές. Εάν ως αγρότης δεν λάβετε υπόψη σας τις τρέχουσες πολιτικές αποφάσεις για μια πιο πράσινη και φιλική προς το κλίμα παραγωγή, μπορεί να διακινδυνεύσετε τη θέση σας στην αγορά, καθώς (1) όλο και περισσότεροι φορείς του τομέα συμμορφώνονται με επικαιροποιημένα πρότυπα και πιστοποιήσεις και (2) όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες υπερβαίνουν τους κανονισμούς και θέτουν υψηλότερα πρότυπα.



Ο αχυρώνας από μέσα. Φωτογραφία από Oliver Post



Οδήγηση στο ανάχωμα. Φωτογραφία από τον Henning Remmers



Ημιορεινό ορεινό ποιμενικό τοπίο και το αγρόκτημα Salaš Turček. Φωτογραφία από την Martina Slámová.

Λήψη αποφάσεων σε επισφαλείς συνθήκες

Όλες οι επιχειρηματικές δράσεις που αναλαμβάνονται και απορρίπτονται συνδέονται με ευκαιρίες και κινδύνους. Η γεωργία και ιδίως η μετακινούμενη κτηνοτροφία μπορεί να είναι επιχειρήσεις επιρρεπείς σε μεγαλύτερη αβεβαιότητα από άλλους τομείς, δεδομένου ότι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις κλιματικές συνθήκες. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη την προσπάθεια που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας, καθώς και την πιθανότητα επιτυχίας της. Για τη λήψη ορθών αποφάσεων, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, π.χ. η εκμετάλλευση, η γη και το ζωικό κεφάλαιο, οι προσωπικές συνθήκες διαβίωσης, η οικονομική κατάσταση, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των συνεργατών και των πελατών. Η πολυπλοκότητα αυτών των παραγόντων εξαρτάται από την κλίμακα μιας επιχείρησης, π.χ. όσον αφορά την παραγωγή, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες. Παρόλο που έχετε αξιολογήσει προσεκτικά τις πιθανές θετικές και αρνητικές συνέπειες, εκ των υστέρων ορισμένες αποφάσεις μπορεί να φαίνονται σοφότερες από άλλες. Συνεπώς, η μάθηση από προηγούμενες αποφάσεις είναι σημαντική. Όσο πιο επιτυχημένες ήταν οι αποφάσεις σας στο παρελθόν, τόσο πιο σίγουροι θα είστε για την επόμενη απόφαση. Το να ενεργείτε ως επιχειρηματίας δεν σημαίνει επομένως ότι πρέπει να αναλαμβάνετε όλους τους κινδύνους, αλλά να εντοπίζετε τους κινδύνους, να τους ζυγίζετε και να λαμβάνετε λογικές και κατάλληλες αποφάσεις(βλ. ενότητα 4.2 για ένα παράδειγμα δέντρου αποφάσεων)



Τα βοσκοτόπια γύρω από το θερινό αγρόκτημα. Φωτογραφία από την Kerstin Potthoff.

3. Μοναδική πρόταση πώλησης (USP)

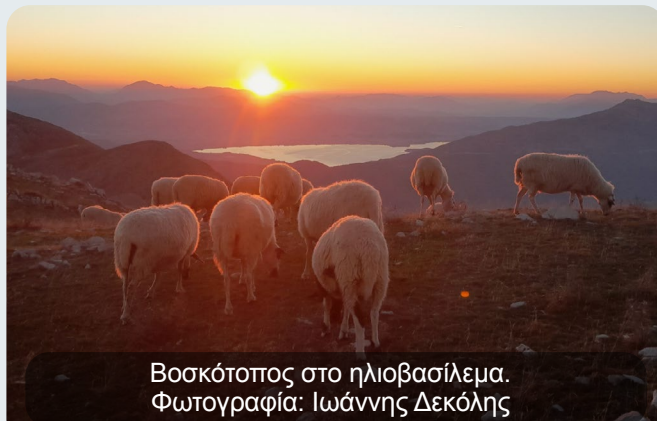
Ορισμός και εύρεση της (εξειδικευμένης) αγοράς

Σε σύγκριση με τις παγκόσμιες αγορές εμπορευμάτων, οι εξειδικευμένες αγορές αφορούν συνήθως εξειδικευμένα προϊόντα ή μεθόδους παραγωγής ή ειδικούς τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών. Οι επιχειρηματίες αγρότες θα πρέπει να εξετάσουν τα κύρια ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες τους και - το σημαντικότερο - τα είδη των προϊόντων και των παραγωγών που τους ενθουσιάζουν περισσότερο και να τα αναπτύξουν. Το βασικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι: Ποια εξειδικευμένη παραγωγή, εξειδικευμένη μεταποίηση και εξειδικευμένο μάρκετινγκ ταιριάζουν στους πόρους, τις δεξιότητες και τις προτιμήσεις της επιχείρησής μου? Ένας τρόπος για να εντοπίσετε τις δυνατότητες εισόδου σε μια εξειδικευμένη αγορά είναι να εξετάσετε προϊόντα και υπηρεσίες που χρειάζεστε ή θα εκτιμούσατε, αλλά στα οποία είναι δύσκολο να αποκτήσετε πρόσβαση στην περιοχή σας. Ίσως αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ενδιαφέρουν και άλλους και εσείς ως επιχειρηματίες μπορείτε να τα προσφέρετε. Ο εντοπισμός και η κατανόηση μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών και των αναγκών, προτιμήσεων, ενδιαφερόντων και αγοραστικών συνηθειών της είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό του κατά πόσον μια επιχείρηση διαθέτει τους πόρους και τα ενδιαφέροντα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των δυνητικών πελατών. Επιπλέον, η γνώση της αγοράς-στόχου επιτρέπει στον επιχειρηματία να αντιδρά στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και στις συνθήκες της αγοράς.

Η Μοναδική Πρόταση Πώλησης (USP) είναι μια δήλωση που ορίζει το μοναδικό πλεονέκτημα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και το διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς-στόχου και θα πρέπει να είναι αξιόπιστο και να επικοινωνώνεται με συνέπεια. Αποτελεί βασικό στοιχείο μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με τη μετακινούμενη κτηνοτροφία μπορούν να θεωρήσουν το τοπίο και τα περιφερειακά χαρακτηριστικά του ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός USP (βλ. για παράδειγμα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στις ακόλουθες μελέτες περιπτώσεων **FR2**, **ES1** και **SK2**). Λάβετε υπόψη σας τις εύκολες και εύχρηστες επιλογές αποστολής φωτογραφιών, σύντομων ιστοριών και ιστολογίων στα **μέσα κοινωνικής δικτύωσης που δείχνουν τον πλούτο της μεταναστευτικής δραστηριότητας**.



Λιβάδια στα βουνά.
Φωτογραφία: Ράνια Δήμου



Βοσκότοπος στο ηλιοβασίλεμα.
Φωτογραφία: Ιωάννης Δεκόλης

Αφού εντοπιστεί η αγορά, πρέπει να προσελκύσει την προσοχή των πελατών - επιχειρήσεων ή πελατών. Να γνωρίζετε ότι οι επιχειρήσεις έχουν άλλες ανάγκες και επιθυμίες από τους ιδιώτες πελάτες. Για να προσεγγιστούν οι προβλεπόμενοι πελάτες και να εισέλθουν πραγματικά στην προσδιορισμένη αγορά, απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός προώθησης και ανάπτυξη μηνυμάτων που απευθύνονται στους δυνητικούς πελάτες. Συνιστάται να θέσετε σαφείς στόχους για το τι θέλετε να επιτύχετε με την επιχείρησή σας και με την προσέγγιση μάρκετινγκ. Χωρίς να είστε πολύ εξεζητημένοι, να είστε φιλόδοξοι και συνεπείς από την αρχή. Ορίστε μια σαφή σύνδεση μεταξύ του επικοινωνημένου οράματός σας, της επιχειρηματικής σας στρατηγικής και των πράξεών σας. Για να μπορέσει κανείς να έχει πρόσβαση και να απευθυνθεί σε εθνικές ή ακόμη μεγαλύτερες **αγορές, απαιτείται πιθανότατα συνεργασία**. Μια τέτοια συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει εταίρους σε οριζόντιο επίπεδο, όπως άλλους γεωργούς, ή/και εταίρους σε κάθετο επίπεδο, όπως μεταποιητές ή λιανοπωλητές. Το μάρκετινγκ απαιτεί υψηλό επίπεδο συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων εταίρων, το οποίο μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Για να εντοπίσετε εταίρους και να οικοδομήσετε συνεργασίες

κατά μήκος της αλυσίδας αξίας των εξειδικευμένων αγορών, εξετάστε τα ακόλουθα: (1) Προσδιορίστε τους συγκεκριμένους εταίρους που απαιτούνται για την επιλεγμένη προσέγγιση μάρκετινγκ και την αλυσίδα αξίας. (2) Βρείτε εταίρους που έχουν παρόμοιες αξίες, στόχους και επιχειρηματικά μοντέλα, ώστε να διασφαλίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο ότι η σύμπραξη είναι ευθυγραμμισμένη και ότι οι εταίροι εργάζονται για τους ίδιους στόχους. (3) Αξιολογήστε τις ικανότητες και τους πόρους των δυνητικών εταίρων, συμπεριλαμβανομένης της εμπειρίας, της υποδομής και της ικανότητάς τους να επεκτείνουν ή να μειώσουν την κλίμακα της επιχείρησης, αν χρειαστεί. (4) Εξετάστε την απαραίτητη τεχνογνωσία και τους πόρους του εταίρου για την προώθηση των προϊόντων σας στην αγορά. (5) Βρείτε εταίρους που είναι ανοιχτοί στη συνεργασία και πρόθυμοι να επενδύσουν το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για την οικοδόμηση μιας ισχυρής εταιρικής σχέσης, καθώς οι εταιρικές σχέσεις απαιτούν καλή επικοινωνία και συνεργασία για να είναι επιτυχείς. (6) Να συνάψετε επίσημη συμφωνία που να περιλαμβάνει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες όλων των εταίρων, τους όρους της σύμπραξης και ένα σχέδιο επίλυσης των διαφορών (βλ. για παράδειγμα την **οργάνωση μιας μετακινούμενης επιχείρησης ως ίδρυμα**).



Στο πορτοκαλεώνα του Meudon. Φωτογραφία: Julie Martin



Το τοπίο που περιβάλλει το αγρόκτημα.
Φωτογραφία από Kerstin Potthoff

Μείνετε στην αγορά

Το να παραμείνετε σε μια αγορά σημαίνει να παραμείνετε μπροστά από τον ανταγωνισμό ή/και να **διατηρήσετε το USP σας**. Ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι έντονος, ιδίως στις αγορές με ταχείες εξελίξεις. Ακολουθούν ορισμένες προτάσεις για να υπερασπιστείτε τη θέση σας στην αγορά και να οικοδομήσετε και να προωθήσετε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα:

1. Γνωρίστε τους ανταγωνιστές σας: Προσδιορίστε τους ανταγωνιστές σας, τις προσφορές τους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Αυτό θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε πού πρέπει να ανταγωνιστείτε και πώς να διαφοροποιηθείτε από τους ανταγωνιστές σας.

2. Γνωρίστε τους πελάτες σας: Ανταγωνίζεστε για να προσελκύσετε και να διατηρήσετε πελάτες. Συνεπώς, πρέπει να γνωρίζετε τις αξίες των πελατών. Να γνωρίζετε ότι οι προσδοκίες των πελατών μπορεί να αλλάξουν δραστικά - συχνά λόγω, για παράδειγμα, της μόδας, των μέσων ενημέρωσης, της διεθνούς πολιτικής, τις οποίες δεν μπορείτε να επηρεάσετε.

3. Αποθηκεύστε όλες τις πληροφορίες σε ένα μέρος: (για μεγαλύτερες επιχειρήσεις με βάση το σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM)) με άλλα δεδομένα, όπως λογιστικά και παράδοση. Με τον τρόπο αυτό, γνωρίζετε τις σχέσεις των πελατών με την επιχείρησή σας - π.χ. αν τα προϊόντα τους έφτασαν εγκαίρως ή αν πλήρωσαν καθυστερημένα. Το λογισμικό CRM μπορεί να προσφέρει προηγμένες αναλύσεις και εργαλεία αυτοματοποίησης που μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα εάν διαχειρίζεστε πολλούς πελάτες.

4. Προωθήστε το USP σας: Είναι σημαντικό να δώσετε στους πελάτες σας καλούς λόγους για να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας αντί για αυτά ενός ανταγωνιστή. Διατηρήστε το USP σας σαφές και προφανές - κανείς δεν θα πρέπει να χρειάζεται να ρωτήσει τι σας κάνει διαφορετικούς.

5. Ενισχύστε το μάρκετινγκ σας: Καταβάλλετε (περισσότερη) προσπάθεια για να επικοινωνήσετε ποιοι είστε, τι πουλάτε και γιατί οι πελάτες πρέπει να αγοράσουν από εσάς. Το μάρκετινγκ δεν χρειάζεται να είναι ακριβό. Η οικονομικά αποδοτική διαφήμιση κυμαίνεται από τη διανομή φυλλαδίων έως τις καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το κλειδί είναι να βρείτε το σωστό/κατάλληλο μάρκετινγκ για τους πελάτες σας και να χρησιμοποιήσετε **το κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας**.

6. Να είστε ο καλύτερος εργοδότης: Οι ειδικευμένοι, με κίνητρα εργαζόμενοι είναι το θεμέλιο των ζωντανών, αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων. Για την προσέλκυση εργαζομένων, απαιτείται κάτι περισσότερο από έναν ανταγωνιστικό μισθό. Μια καλή εργασιακή ατμόσφαιρα και παροχές όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, δομημένος προγραμματισμός σταδιοδρομίας και συμβατότητα με την οικογένεια συχνά **εκτιμώνται** (περισσότερο) από τους δυνητικούς εργαζόμενους.



Ο αχυρώνας από μέσα. Φωτογραφία από Oliver Post

4. Χρήσιμα εργαλεία για το σχεδιασμό και τη διαχείριση της επιχείρησής σας

Υποδειγματικό επιχειρηματικό σχέδιο

Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, ανεξάρτητα από το πόσο απλές ή σύνθετες είναι. Ένα σταθερό σχέδιο (1) θα βοηθήσει να οργανωθείτε, να θυμάστε όλες τις λεπτομέρειες και να διασφαλίσετε ότι έχουν γίνει τα απαραίτητα βήματα, (2) θα χρησιμεύσει ως οδηγός και θα βοηθήσει να σκεφτείτε προσεκτικά τα κίνητρα για την έναρξη μιας επιχείρησης, τους μελλοντικούς στόχους και σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί, (3) είναι απαραίτητο για να πάρετε δάνειο, κεφάλαια και χρηματοδότηση, καθώς οι δανειστές αναμένουν και έχουν πρόσβαση στα επιχειρηματικά σχέδια για να καθορίσουν αν ένα

δάνειο μπορεί να αποπληρωθεί. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι ένα ζωντανό έγγραφο. Τα σχέδια θα πρέπει να συγκρίνονται με την πραγματικότητα και να προσαρμόζονται εάν είναι απαραίτητο. Διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών σχεδίων και υποδειγμάτων είναι διαθέσιμοι στο διαδίκτυο. Ορισμένα είναι γραπτά έγγραφα, άλλα αποτελούνται από φύλλα εργασίας που πρέπει να συμπληρωθούν. Όποια μορφή και αν επιλέξετε, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να κατασκευαστεί σύμφωνα με τα ακόλουθα 10 βήματα:

1. Ιδέα & ομάδα-στόχος: Τι πρόβλημα λύνει το προϊόν ή η υπηρεσία σας ? Τι προσφέρετε ? Ποια είναι η ομάδα-στόχος σας?

2. Αγορά και ανταγωνισμός: Σε ποια αγορά θέλετε να εισέλθετε με το προϊόν σας ? Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας?

3. Όραμα & στόχοι: Πού θέλετε να φτάσει η μετακινούμενη επιχείρησή σας ? Περιγράψτε το όραμα με βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες. Οι πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές και τα τοπία της μετακινούμενης κτηνοτροφίας που παρέχονται στην **Ενότητα 2** και το **γλωσσάριο** μπορούν να σας βοηθήσουν να προσδιορίσετε και να περιγράψετε τη δική σας πρακτική.

4. Στρατηγική: Πώς θέλετε να τοποθετηθείτε στην αγορά και να πείσετε τους πελάτες?

5. Νομική μορφή: Ποια νομική μορφή πρέπει να έχει η επιχείρησή σας και ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης

6. Ανάλυση SWOT: Ποιες είναι οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του επιχειρηματικού σας σχεδίου

για τη μετακινούμενη κτηνοτροφία?

7. Επιχειρηματίας, ιδρυτής, ομάδα & οργανισμός: Ποιος είναι ήδη διαθέσιμος ? Ποιες άλλες θέσεις πρέπει να πληρωθούν ? Πώς είναι οργανωμένη η επιχείρησή σας?

8. Μάρκετινγκ: Τι μέτρα μάρκετινγκ σχεδιάζετε ? Πόσο προϋπολογισμό χρειάζεστε για τα σχεδιαζόμενα μέτρα?

9. Οικονομικό σχέδιο: Πόσο κεφάλαιο χρειάζεστε για να ξεκινήσετε ή να επενδύσετε ? Πότε θα επιτευχθεί το σημείο νεκρού σημείου (δηλαδή, το χρονικό σημείο κατά το οποίο τα έσοδα καλύπτουν το κόστος) ? Το μέρος αυτό είναι το κεντρικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου και πρέπει να παρουσιάζεται λεπτομερώς.

10. Περίληψη: Η περίληψη παρουσιάζει τα βασικά θέματα του επιχειρηματικού σας σχεδίου για να παρέχει στον εαυτό σας, στους πιθανούς χρηματοδότες, στους επενδυτές μια καλή επισκόπηση. Θα πρέπει να είναι και ένα όμορφο και ένα ζωντανό έγγραφο: μια έκδοση εργασίας στον υπολογιστή σας και ένα μορφοποιημένο και όμορφα τυπωμένο φυλλάδιο στο γραφείο σας για να το διαβάσετε ανά πάσα στιγμή - ως υπενθύμιση, ως πηγή αυτοανατροφοδότησης και ως κατευθυντήριο μοτίβο.

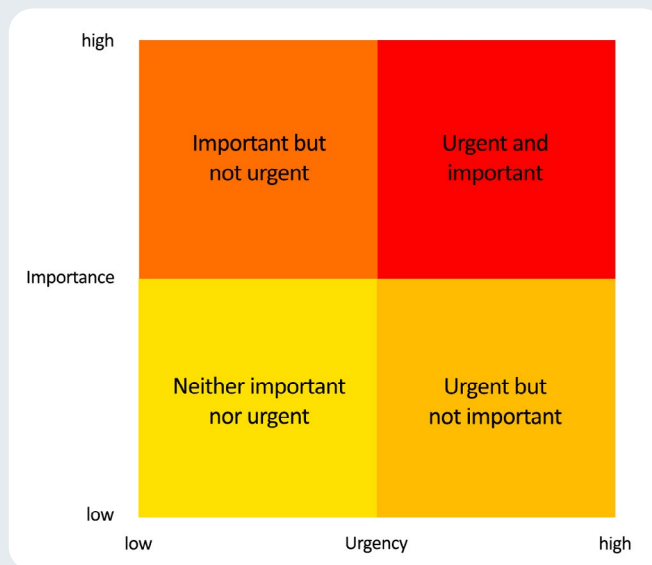
Υποδειγματικά εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων

Όσον αφορά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, πολλά εργαλεία και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και την ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο. Το παρόν υπομνήμα παρέχει δύο παραδείγματα προσεγγίσεων για τη λήψη αποφάσεων και μια σύσταση για έναν απλό υπολογισμό. Το τελευταίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποκτήσετε μια πρώτη εντύπωση αν μια σχεδιαζόμενη επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα.

(1) Το Eisenhower-Box είναι ένα απλό εργαλείο λήψης αποφάσεων που βοηθά να γίνεστε πιο παραγωγικοί στη λήψη αποφάσεων.

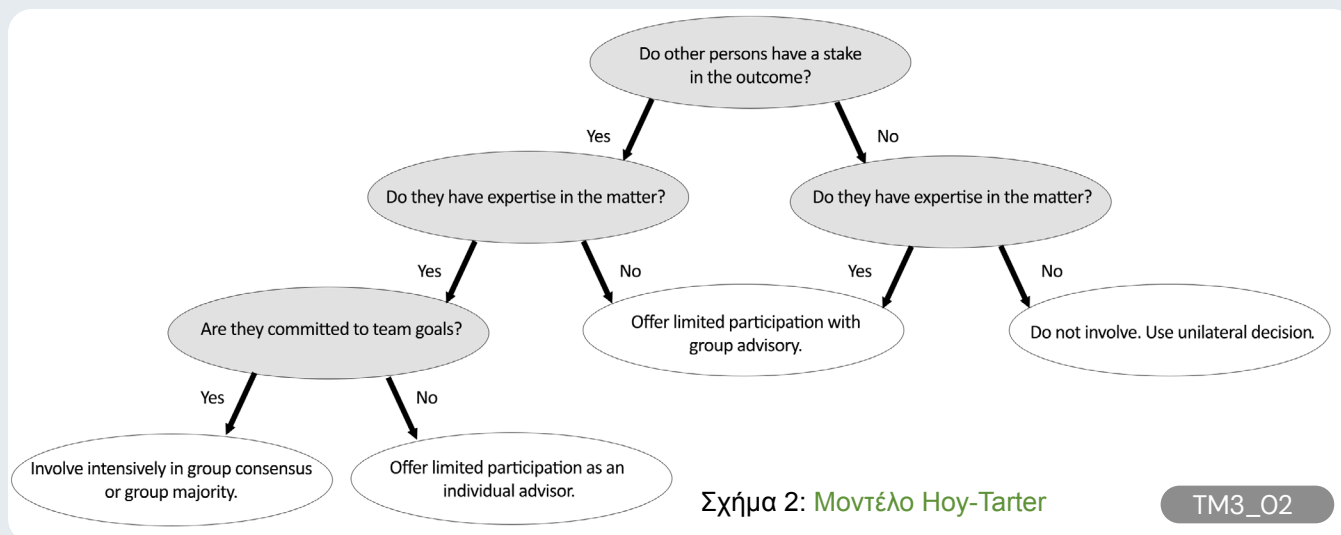
Ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να ιεραρχεί τις εργασίες με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα και τη σημασία τους. Μια τέτοια ιεράρχηση βοηθά να αποφασιστεί ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν αμέσως, ποιες εργασίες πρέπει να αναβληθούν για αργότερα, ποιες εργασίες πρέπει να ανατεθούν σε κάποιον άλλο και ποιες εργασίες πρέπει να ακυρωθούν (Σχήμα 1).

(2) Το μοντέλο Hoy-Tarter συνιστά διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής, που κυμαίνονται από την πλήρη ανάθεση αρμοδιοτήτων έως τη λήψη αποφάσεων χωρίς διαβούλευση. Η απόφαση για ανάθεση ή προξενείο εξαρτάται από το (1) αν ένα πρόσωπο έχει έννομο συμφέρον από την έκβαση μιας απόφασης, (2) αν ένα πρόσωπο διαθέτει εμπειρογνωμοσύνη και (3) την τάση του προσώπου να ενεργεί προς το συμφέρον όλων των εταίρων (Σχήμα 2).



Σχήμα 1: Το κουτί Eisenhower-Box

TM3_01



Υποδειγματικοί υπολογισμοί

Οι ακόλουθοι υποδειγματικοί υπολογισμοί είναι απλοί, αλλά αποτελούν μια καλή αρχή για να σκεφτείτε τους πόρους σας, το πάθος σας για παραγωγή, επεξεργασία και πώληση. Τα βασικά στοιχεία του παραδείγματος ισχύουν ανεξάρτητα από το αν η παραγωγή είναι συμβατική, βιολογική ή βιοδυναμική. Στο πρώτο παράδειγμα υπολογίζεται ο ετήσιος κύκλος εργασιών ενός αγρότη που παραδίδει γάλα σε ένα γαλακτοκομείο, ενώ στο δεύτερο παράδειγμα υπολογίζεται ο ετήσιος κύκλος εργασιών ενός αγρότη που επεξεργάζεται το γάλα και πωλεί τα προϊόντα απευθείας στους πελάτες.

Παράδοση στα γαλακτοκομικά

Μια εκμετάλλευση με 100 αγελάδες που η καθεμία παράγει 10.000 κιλά γάλα ετησίως θα παράγει 1.000.000 κιλά γάλα ετησίως.

Μια πληρωμή 30 λεπτών καθαρού/kg γάλακτος σημαίνει τζίρο 300.000 € τζίρο αχλαδιού ετησίως.

Ο αγρότης δεν χρειάζεται να φροντίζει για τις πωλήσεις, ωστόσο, δεν έχει καμία επίδραση στην τιμή που καθορίζει η αγορά.

Επεξεργασία και πώληση (άμεσο μάρκετινγκ)

Ένας αγρότης με 15 αγελάδες που η καθεμία παράγει 8.000 κιλά γάλα ετησίως θα παράγει 120.000 κιλά γάλα ετησίως.

Χρειάζονται 10 κιλά γάλα για την παραγωγή 1 κιλού τυριού και ο αγρότης παίρνει 25 €/kg τυριού, συμπεριλαμβανομένης της διανομής.

Αυτό σημαίνει ότι ο ετήσιος κύκλος εργασιών ανέρχεται σε 300.000 €.

Ο αγρότης πρέπει να καταβάλει πολλές προσπάθειες για να πουλήσει τα προϊόντα, ωστόσο, έχει αντίκτυπο στις πωλήσεις (τιμή), στο μάρκετινγκ και στη διανομή.

Έτσι, πολύ διαφορετικοί τύποι οργάνωσης της επιχείρησής σας και πώλησης των προϊόντων σας μπορούν να οδηγήσουν στον ίδιο κύκλο εργασιών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι ο κύκλος εργασιών δεν ταυτίζεται με το κέρδος. Συμβαίνει στην πράξη να προσπαθείτε να αυξήσετε τον κύκλο εργασιών σας χωρίς να παρατηρείτε ότι το κέρδος σας δεν αυξάνεται. Έτσι, εργάζεστε περισσότερο για να επιτύχετε το ίδιο κέρδος. Αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό να λαμβάνετε υπόψη σας τον ανταγωνισμό σε μια αγορά (εξωτερικά), αλλά και να προβληματίζεστε (εσωτερικά) για τις πρακτικές σας και για το αν επιτυγχάνετε τους σταθερούς στόχους σας (βλ. Ενότητα 4.1).

Συνιστώμενη βιβλιογραφία

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. & Woodward, R.T. 2017. Εισαγωγή στα γεωργικά οικονομικά. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (επιμ.) 2014. Τα γεωργικά οικονομικά του 21ου αιώνα.
- Schwenke, K. 1991. Επιτυχημένη γεωργία μικρής κλίμακας.
- Sowell, T. 2014. Βασικά οικονομικά: Οικονομία: Ένας οδηγός κοινής λογικής για την οικονομία.



Co-funded by
the European Union

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανakλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτά.