



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικός σχεδιασμός επέκτασης στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων
του Συνεταιρισμού Αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη»**

Ρίζος Ορέστης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Κων/νος Ηλιόπουλος, Επισκέπτης Καθηγητής (επιβλέπων)
Στέλιος Ροζάκης, Αν. Καθηγητής
Ευστάθιος Κλωνάρης Επ. Καθηγητής

Αθήνα, Φεβρουάριος 2016

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να απαντήσει στο ερώτημα εάν ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» θα πρέπει να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων, σε ποιο βαθμό και υπό ποιες συνθήκες. Για την απάντηση του συγκεκριμένου ερωτήματος αρχικά, πραγματοποιείται μια ανάλυση του αγροδιατροφικού τομέα της ελληνικής οικονομίας όπου εντάσσεται η κύρια δραστηριότητα του συνεταιρισμού. Στη συνέχεια, γίνεται αναλυτική περιγραφή του κλάδου των αγροτικών εφοδίων στον οποίο σχεδιάζει να επεκταθεί ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη». Εντοπίζονται και περιγράφονται όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας του κλάδου από την παραγωγή έως την πώληση αγροτικών εφοδίων.

Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» και αναλύεται η υφιστάμενη στρατηγική του. Έπειτα, περιγράφεται η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης και τότε αυτή η στρατηγική προσφέρει σε έναν οργανισμό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, αναλύονται οι εναλλακτικές επιλογές επέκτασης ενός οργανισμού στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων. Τέλος, διερευνάται ο πιο αποδοτικός τρόπος επέκτασης του συνεταιρισμού στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων, έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει μια υπηρεσία απαραίτητη για τα μέλη του αλλά και σε κόστος όφελος καλύτερο από τον ανταγωνισμό. Τα συμπεράσματα της μελέτης είναι η επέκταση σε τομείς του κλάδου των εφοδίων μέσω των εναλλακτικών επιλογών που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία και ευθυγραμμίζονται με την παρούσα στρατηγική του συνεταιρισμού.

Λέξεις κλειδιά:

Κάθετη ολοκλήρωση, αγροτικοί συνεταιρισμοί, αγροτικά εφόδια, στρατηγική

Abstract

The current study analyzes the decision making process of agricultural co-operation THESGI, to vertical integrate into agricultural supplies industry and examines which stage should get into. In order to address this issue, firstly, there is a presentation of the Greek agricultural sector where the co-operation mainly operates. Afterwards, there is an analytical description of the agricultural supplies industry specialized in fertilizer, pesticides and seeds following a brief value chain analysis of the industry.

In the second part of the study, there is a presentation of the agricultural co-operation of Thessaly “THESGI” and a discussion of its main strategy. After that, continues with literature review of the vertical integration strategy and when this strategy offer sustainable competitive advantage to an organization. Also discusses the alternatives choices to vertical integration. Lastly, the findings of the research are used in order to propose to co-operation a vital way to extend its operations to agricultural supplies industry that aligns with organization strategy and fulfils its strategic purposes.

Key word:

Vertical integration, agricultural co-operations, agricultural supplies industry, strategy

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	0
Abstract.....	2
Σύντομη Περίληψη/abstract	5
Εισαγωγικό κεφάλαιο	6
Μεθοδολογία.....	7
Στρατηγικά θέματα	9
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	10
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	10
1. Αγροτροφικός τομέας.....	10
2. Κοινή Αγροτική Πολιτική.....	12
3. Εθνική αγροτική πολιτική.....	14
4. Προοπτικές του αγροτικού τομέα	18
5. Ανάλυση εξωτερικών παραγόντων (μέθοδος PESTLE).....	23
6. Ανάλυση SWOT αγροτικού τομέα.....	26
Ο κλάδος των αγροτικών εφοδίων	29
1. Λιπάσματα.....	31
Η παραγωγή των προϊόντων λίπανσης	33
Ευρωπαϊκή αγορά.....	34
Παγκόσμια αγορά	35
Νομικό πλαίσιο.....	37
Διάρθρωση κλάδου.....	38
Εταιρίες στην ελληνική αγορά.....	40
Οικονομική ανάλυση κλάδου	42
2. Φυτοφάρμακα	47
3. Πολλαπλασιαστικό υλικό.....	51
4. Καταστήματα αγροτικών εφοδίων.....	54
5. Ανάλυση ανταγωνιστικών πιέσεων κλάδου	55
6. Ανάλυση SWOT κλάδου αγροτικών εφοδίων:	61
Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγη.....	63
1. Ιστορία ίδρυσης.....	63
2. Περιγραφή.....	64
3. Γενικά στοιχεία	65
4. Δραστηριότητες	66
5. Σκοπός.....	69
7. Στόχοι συνεταιρισμού.....	71
8. Προϊόντα.....	72
Οικονομικά στοιχεία προϊόντων	77
Δραστηριότητα αγροτικών εφοδίων	78
9. Μέλη συνεταιρισμού.....	79

10.	<i>Έσοδα συνεταιρισμού</i>	80
11.	<i>Διοίκηση συνεταιρισμού</i>	81
12.	<i>Συνεργασίες</i>	82
13.	<i>Οικονομικά στοιχεία</i>	83
Αξιολόγηση της στρατηγικής του συνεταιρισμού ΘΕΣγη		86
	Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης	87
	Αλυσίδα αξίας συνεταιρισμού	91
	Ανάλυση SWOT του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη»	94
Θεωρία κάθετης ολοκλήρωσης		97
	Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης	97
	Μεθοδολογία	102
	Τομέας λιπασμάτων	103
	Τομέας φυτοπροστατευτικών προϊόντων	110
	Τομέας πολλαπλασιαστικού υλικού	114
	Επιπλέον κίνητρα κάθετης ολοκλήρωσης	119
	Στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες.....	124
Συμπεράσματα		126
Πηγές		130
Πίνακες		134
Παραρτήματα		142

Σύντομη Περίληψη/abstract

Ο Συνεταιρισμός Αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη», είναι ένας νεοσύστατος αγροτικός συνεταιρισμός, που αντικείμενό του είναι η συγκέντρωση και διάθεση των προϊόντων των μελών του. Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επέκταση του συνεταιρισμού στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων. Στόχος της μελέτης είναι η περιγραφή της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης του συνεταιρισμού στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι στρατηγικοί στόχοι του συνεταιρισμού. Συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι το μέγεθος του συνεταιρισμού σε όρους καλλιεργούμενων των μελών του και ο αριθμός των διαφορετικών καλλιεργειών επιτρέπει καθετοποίηση στον κλάδο των εφοδίων σε ορισμένα μόνο τμήματά του.

Εισαγωγικό κεφάλαιο

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας σημειώθηκαν ριζικές αλλαγές στον αγροτικό τομέα στην Ελλάδα. Ορισμένες από αυτές είναι η μείωση του αριθμού των αγροτών, η ένταξη της Ελλάδας στην Κεντρική Αγροτική Πολιτική της Ευρώπης και η οικονομική αποτυχία της πλειονότητας των αγροτικών συνεταιρισμών. Αλλαγές έχουν σημειωθεί και σε παγκόσμιο επίπεδο με την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση του εμπορίου των αγροτικών προϊόντων. Η δυσμενής οικονομική θέση που βρίσκεται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, αποσταθεροποιεί ακόμα περισσότερο τον αγροτικό τομέα στην Ελλάδα.

Τα τελευταία τρία χρόνια στη Θεσσαλία αλλά και γενικότερα στην Ελλάδα, πραγματοποιούνται προσπάθειες για τη δημιουργία νέων αγροτικών συνεταιρισμών. Νέων ως προς την ηλικία αλλά και την οργανωτική τους δομή. Στόχος αυτού του συνεταιριστικού κινήματος είναι η οργάνωση των παραγωγών, για να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα της αγροτικής παραγωγής όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί σήμερα. Η παρούσα μελέτη ασχολείται με έναν από τους νέους συνεταιρισμούς της Θεσσαλίας.

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» μετά από δύο χρόνια λειτουργίας εξετάζει την επέκτασή του στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων για την εξυπηρέτηση των στόχων του συνεταιρισμού. Στη μελέτη αυτή, πραγματοποιείται μια ανασκόπηση του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, του κλάδου των εφοδίων και του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη». Στο τέλος της ανασκόπησης παρουσιάζονται οι προτάσεις για την επέκταση του συνεταιρισμού στον κλάδο των εφοδίων έτσι ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγροτικής παραγωγής με επιτυχία.

Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των βιωματικών εργαστηρίων (living labs). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία προαπαιτεί τη συμμετοχή των εμπλεκομένων στη διαδικασία σύνταξης της μελέτης και την παραμετροποίηση των εργασιών στις ανάγκες του οργανισμού για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα. Η κύρια ιδέα πίσω από την μεθοδολογία είναι συγκέντρωση των ιδεών, γνώσεων και εμπειρίας που διαθέτουν οι εμπλεκόμενοι στην διαδικασία της έρευνας. Η συγκέντρωση όλων των στοιχείων αλλά και απαιτήσεων του συνεταιρισμού διαδραματίστηκε σε δύο φάσεις.

Αρχικά, για τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την εκπόνηση της μελέτης, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις συνεδρίες με το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού κατά τις οποίες εντοπίστηκαν οι ανάγκες του συνεταιρισμού συγκεκριμένα για τα εφόδια αλλά και για την στρατηγική ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Σε κάθε συνεδρία θέτονταν στόχοι έρευνας τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονταν στην επόμενη συνάντηση. Επίσης παρουσιάζονταν μελέτες από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικές με τη κάθετη ολοκλήρωση, τον κλάδο των αγροτικών εφοδίων και τους συνεταιρισμούς.

Στη δεύτερη φάση της έρευνας υπήρξε ενεργή συμμετοχή του ερευνητή στην καθημερινή λειτουργία του συνεταιρισμού για διάρκεια τεσσάρων μηνών. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης, πραγματοποιήθηκαν επαφές με εταιρίες παραγωγής και εμπορίας αγροτικών εφοδίων. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις με παραγωγούς-μέλη του συνεταιρισμού κατά τις οποίες συγκεντρώθηκαν οι απόψεις τους για τη χρήση των αγροτικών εφοδίων. Τέλος, πραγματοποιήθηκε παρουσίαση των συμπερασμάτων της ερευνητικής μελέτης στο Διοικητικό Συμβούλιο του

συνεταιρισμού, το οποίο θα παρουσιάσει τη μελέτη στη Γενική Συνέλευση και θα προτείνει τη ψήφιση των αποφάσεων για κάθετη ολοκλήρωση του συνεταιρισμού στον κλάδο των εφοδίων. (Niitamo et al.,2010)¹

¹ Veli-Pekka Niitamo & Seija Kulkki & Mats Eriksson & Karl A., (2010) State-of-the-Art and Good Practice in the Field of Living Labs 2 – 5, 1 Nokia Oyj, Finland

Στρατηγικά θέματα

Στην παρούσα μελέτη, αναλύονται διεξοδικώς, δύο στρατηγικά ζητήματα σχετικά με την επέκταση του «ΘΕΣγη» στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων. Το πρώτο στρατηγικό ζήτημα είναι ο εντοπισμός του σταδίου της αλυσίδας του κλάδου των αγροτικών εφοδίων στο οποίο εάν εισέλθει ο συνεταιρισμός επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του. Δεύτερο κρίσιμο στρατηγικό ζήτημα είναι, ο τρόπος ανάπτυξης της νέας δραστηριότητας. Δηλαδή εάν ο συνεταιρισμός προβεί σε κάθετη ολοκλήρωση αναπτύσσοντας την νέα δραστηριότητα εσωτερικά, είτε θα επιλέξει κάποια συνεργατική μορφή με άλλους συμμετέχοντες στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων. Όλες οι εναλλακτικές εξετάζουν κατά πόσο επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των στόχων του συνεταιρισμού που είναι η μείωση του κόστους παραγωγής των μελών του και η βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην αλυσίδα τροφίμων. Ακόμα, αξιολογείται εάν η νέα δραστηριότητα, ευθυγραμμίζεται ή εμπλουτίζει τη στρατηγική του συνεταιρισμού και εκπληρώνει τους στόχους του.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

1. Αγροτροφικός τομέας

Ορίζοντας τον αγροτροφικό τομέα, εντάσσουμε τον αγροτικό τομέα, καθώς και τη μεταποίηση τροφίμων, ποτών και καπνού, ενώ δεν εντάσσονται τα αλκοολούχα ποτά. Ο αγροτροφικός τομέας αποτελεί ιστορικά ένα από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς² (ΤΠ), το 2014, ο αγροτροφικός τομέας, συνέβαλε στο Εθνικό Ακαθάριστο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας κατά 7,2% και αντιπροσωπεύει το 15% της συνολικής απασχόλησης. Η Ελλάδα, ωστόσο, παρουσιάζει αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο στον αγροτροφικό τομέα. Τα προϊόντα του αγροτροφικού τομέα, αποτελούν το 19% των συνολικών εξαγωγών της χώρας. Το 69% των εξαγωγών κατευθύνεται προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Όσο αφορά τις εισαγωγές αγροτροφικών προϊόντων, αποτελούν το 14%, από το οποίο το 80% αφορά προϊόντα που προέρχονται από την ΕΕ.

Ειδικότερα, ο αγροτικός τομέας, περιλαμβάνει τους τομείς της γεωργίας, της δασοκομίας και της αλιείας. Η συμμετοχή του αγροτικού τομέα στη συνολική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ) για το έτος 2013, ανήλθε στο 4,3% σημειώνοντας μεγάλη μείωση έναντι του 1995 που η συμμετοχή στην ΑΠΑ ήταν 8,8%. Στον αγροτικό τομέα, απασχολείται το 12,5% του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού (2013), ενώ σε σύγκριση με το 2000 σημειώθηκε μείωση απασχολούμενων κατά 29%. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2012-2014 το αγροτικό εισόδημα στην Ελλάδα (δείκτης Α του πραγματικού εισοδήματος των συντελεστών

² Η συμβολή και οι προοπτικές του αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα, Σεπτέμβριος 2013, Έκθεση Τράπεζας Πειραιώς

στη γεωργία), μειώθηκε κατά μέσο όρο σε ετήσια βάση κατά 0.4% ενώ αντίστοιχα στην ΕΕ αυξήθηκε κατά 3,4% και στις χώρες της ευρωζώνης αυξήθηκε κατά 1,6%.

Η Ελλάδα, την περίοδο 2012-2014, παρήγαγε το 3% της συνολικής παραγωγής αγροτοτροφικών προϊόντων της ΕΕ και υπολείπεται σημαντικά των βασικών ανταγωνιστριών χωρών. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη συμμετοχή είναι η Ιταλία 16,0%, η Γαλλία 15,9%, η Ισπανία 12,2%, η Γερμανία 10,4%, το Ηνωμένο Βασίλειο 6,0% και η Ολλανδία 5,5%. Τα κύρια παραγόμενα αγροτικά προϊόντα, για την ίδια περίοδο είναι, τα λαχανικά – κηπευτικά 19%, τα φρούτα, 18,5%, η ζωική παραγωγή (κρέας) 14,5%, τα προϊόντα ζωικής προέλευσης (γάλα, αυγά κ.ο.κ.) 14%, τα δημητριακά 10% και το ελαιόλαδο 8%. Τα φρούτα και τα λαχανικά συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγών 34% ενώ ακολουθούν τα ιχθυρά με 11%. Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών συγκεντρώνουν τα προϊόντα ζωικής παραγωγής 17%, ενώ ακολουθούν τα γαλακτοκομικά προϊόντα με 13%. Οι κύριες χώρες εξαγωγής αγροτικών προϊόντων είναι η Γερμανία και η Ιταλία με ποσοστά 15% και 14% αντίστοιχα. Αύξηση εξαγωγών παρατηρείται στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, που απορροφούν αθροιστικά το 20% του συνόλου των εξαγωγών. Η Ελλάδα επίσης, υπολείπεται σημαντικά έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστριών χωρών της ΕΕ στην προστιθέμενη αξία του μεταποιητικού τομέα κατά μήκος της αγροτροφικής αλυσίδας. Στην Ελλάδα για κάθε 1 ευρώ αξία προϊόντος πρωτογενούς παραγωγής, προστίθεται προϊόν 0.4 ευρώ από τον τομέα της μεταποίησης. Αντίστοιχα, στην Ισπανία και την Ιταλία η αντίστοιχη αύξηση είναι 1,5 ευρώ. (Κασίμης, 2003)

Η χώρα συμπεριλαμβάνεται στους πέντε πρώτους προμηθευτές αγροτικών προϊόντων σε 25 χώρες, με ποσοστά συμμετοχής στις εισαγωγές τους που ξεπερνούν το 80%. Η Ελλάδα είναι ο πρώτος προμηθευτής 43 αγροτικών προϊόντων σε 12

χώρες, ο δεύτερος προμηθευτής 19 προϊόντων σε 15 χώρες, ο τρίτος προμηθευτής 23 προϊόντων σε 15 χώρες, ο τέταρτος προμηθευτής 22 προϊόντων σε 14 χώρες και ο πέμπτος προμηθευτής 19 προϊόντων επίσης σε 14 χώρες.

2. Κοινή Αγροτική Πολιτική

Η Κοινή Αγροτική πολιτική (ΚΑΠ) είναι η ενοποιημένη αγροτική πολιτική των κρατών μελών της ΕΕ. Αφορά ένα σύνολο νόμων και ρυθμίσεων που έχουν ως στόχο τη σταθερότητα των τιμών, την ποιότητα των προϊόντων, την επιλογή των προϊόντων που θα καλλιεργηθούν ανά γεωγραφική περιοχή, την αξιοποίηση του εδάφους και την απασχόληση στον πρωτογενή τομέα. Η ΚΑΠ αποτελεί βασικό στοιχείο του πρώτου πυλώνα της ευρωπαϊκής κοινότητας με στόχο τη σύγκλιση μεταξύ των χωρών της Ευρώπης και την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

Το 2013 ολοκληρώθηκε, το επταετές πρόγραμμα τις ΚΑΠ που διήρκεσε από το 2007 έως το 2013. Στο διάστημα αυτό η ΚΑΠ έχει επενδύσει 19,5 δισ ευρώ στον τομέα της γεωργίας και της διαχείρισης των υπαίθριων περιοχών στην Ελλάδα. Το 77% των πόρων διατέθηκε σε άμεσες ενισχύσεις των παραγωγών³. Το ποσοστό αυτό είναι 10 ποσοστιαίες μονάδες μεγαλύτερο από το Μ.Ο. της ΕΕ. Οι πόροι αυτοί στοχεύουν στη στήριξη του εισοδήματος των αγροτών εφόσον πληρούνται αυστηροί κανόνες ασφάλειας τροφίμων και προστασίας του περιβάλλοντος.

Την ίδια περίοδο το 3,6% των πόρων της ΚΑΠ διατέθηκαν για μέτρα στήριξης της αγοράς (ΕΕ 8%). Στόχος των μέτρων αυτών είναι η σταθεροποίηση της αγοράς όταν προκύπτουν ακραίες καιρικές συνθήκες ή άλλα φαινόμενα αποσταθεροποίησης (πχ. Οικονομικές ποινές «εμπάργκο» τρίτων χωρών από την ΕΕ).

³ «Το μεγαλύτερο ποσοστό των ενισχύσεων απευθύνεται σε άμεσες ενισχύσεις διότι οι επιδοτούμενες καλλιέργειες δεν είναι οικονομικά βιώσιμες χωρίς την επιδότηση.» (σχόλιο μέλους ΔΣ συνεταιρισμού)

Το 30% των πόρων αυτών διατέθηκαν στην κατηγορία των φρούτων και των λαχανικών και το 20% στον τομέα της ζάχαρης.

Το υπόλοιπο 19% των πόρων της ΚΑΠ, διατέθηκε σε μέτρα αγροτικής ανάπτυξης (ΕΕ 24%). Τα μέτρα αυτά έχουν ως στόχο στην εκσυγχρονισμό των εκμεταλλεύσεων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των γεωργών. Οι ενισχύσεις αυτές χρηματοδοτούνται εν μέρη από τα κράτη μέλη.

Τα αποτελέσματα της ΚΑΠ για την περίοδο 2007-2013 για την ελληνικό αγροτικό τομέα ήταν η αύξηση των νέων αγροτών κατά 8.132. Επίσης, ενισχύθηκαν 80.306 επενδύσεις αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Τέλος, υποστηρίχθηκαν 10.304 εκμεταλλεύσεις σε περιοχές NATURA 2000.

Από το 2014 έως το 2020 εφαρμόζεται η νέα ΚΑΠ για την υποστήριξη του πρωτόγεννη τομέα της ΕΕ. Για τον ελληνικό αγροτικό τομέα έχουν προϋπολογιστεί 19,5 δισ ευρώ για την υποστήριξη και ανάπτυξή του. Το 70% των πόρων αυτών θα διατεθεί για άμεσες ενισχύσεις παραγωγών (15,5 δισ ευρώ). Τα υπόλοιπα κονδύλια θα διανεμηθούν για το μηχανισμό στήριξης της αγοράς και την αγροτική ανάπτυξη. Στόχος της νέας ΚΑΠ είναι η καινοτομία, η διαφοροποίηση των αγροτικών προϊόντων, η προώθηση των ομάδων παραγωγών και ο εκσυγχρονισμός των γεωργικών εκμεταλλεύσεων (ΠΑΣΕΓΕΣ, 2011).

3. Εθνική αγροτική πολιτική

Η εθνική αγροτική πολιτική χαρακτηρίζεται από έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και πλάνου. Η συχνή αλλαγή της νομοθεσίας δεν επιτρέπει την αντιμετώπιση των βασικών δομικών αδυναμιών της ελληνικής αγροτικής παραγωγής και περιορίζει τη δυναμικότητά της. Στη συνέχεια περιγράφονται τα βασικά προβλήματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική αγροτική παραγωγή.

Η ελληνική αγροτική παραγωγή χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό της καλλιεργούμενης γης, η οποία ανέρχεται σε 387,2 εκ. στρέμματα και αντιστοιχεί σε 860.000 εκμεταλλεύσεις σε συνολική καλλιεργούμενη γη 38,2 εκ. στρέμματα. Ο μέσος όρος έκτασης ανά εκμετάλλευση ανέρχεται στα 47 στρέμματα και υπολείπεται σημαντικά του μέσου όρου της ΕΕ που ανέρχεται στα 127 στρέμματα (eurostat). Επίσης, η ελληνική γη, είναι κυρίως ορεινή ενώ διαθέτει μεγάλη ποικιλία κλιμάτων. Το 49% του συνόλου της ελληνικής γης είναι γεωργικές εκτάσεις, το 16% αροτραίες και το 6% μόνιμες καλλιέργειες (υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 2012).

Η ιδιοκτησία των γεωργικών εκμεταλλεύσεων είναι στη μαζική τους πλειοψηφία οικογενειακής μορφής. Επίσης, ο μέσος όρος των αγροτών είναι μεγάλης ηλικίας. Το 2003, το 29,1% των αγροτών ήταν άνω των 65 ετών, το 57% ήταν άνω των 55 ετών, ενώ μόνο το 9% ήταν κάτω των 35 ετών (υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 2006). Στην ίδια μελέτη, καταγράφεται και το μορφωτικό επίπεδο των αγροτών. Το 83% ήταν απόφοιτου δημοτικού ενώ μόνο το 1,2% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Ακόμα, η αγροτική παραγωγή χαρακτηρίζεται έντονα από τον προσανατολισμό της προς τις επιδοτούμενες καλλιέργειες. Το 2009, το 38% του εισοδήματος των καλλιεργητών (2,14 δισ ευρώ), προήλθε από άμεσες ενισχύσεις. Οι

περιοχές με τη μεγαλύτερη απορρόφηση ευρωπαϊκών επιδοτήσεων είναι η περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας με 1,2 δισ ευρώ και η περιοχή της Θεσσαλίας με 830 εκ ευρώ.

Επίσης, οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα για πάγιο κεφάλαιο στον τομέα της αγροτικής παραγωγής υπολείπονται κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες από το Μ.Ο. της ΕΕ. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στην έλλειψη ρευστότητας των αγροτών στην Ελλάδα με αποτέλεσμα την αδυναμία του κλάδου να εκσυγχρονίσει τα μέσα διαχείρισης των εκμεταλλεύσεων.

Η ελληνική ύπαιθρος χαρακτηρίζεται από υψηλή βιοποικιλότητα και διαθέτει πολλά προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας. Επίσης, έχει αναπτύξει ισχυρά δίκτυα διανομής σε χώρες του εξωτερικού(ΠΑΣΕΓΕΣ, 2011), ενώ ετησίως επισκέπτονται τη χώρα μεγάλος αριθμός τουριστών (17 εκ. το 2014). Διαθέτει 101 προϊόντα με ένδειξη γεωγραφικής προέλευσης και πιστοποίησης Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και κατατάσσεται στην 5^η ευρωπαϊκή θέση. Τέλος, παρατηρείται αύξηση της ζήτησης προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας και η αγορά προϊόντων ποιότητας αναμένεται να αυξηθεί με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Η συμβολή του αγροτικού τομέα στο ΑΕΠ μειώνεται. Στην δεκαετία 2001-2011 ενώ το ΑΕΠ της χώρας αυξάνεται (κατά 16%) αυτό της γεωργίας μειώνεται (κατά 22%) για να περιοριστεί στο 3,5% με μια μικρή βελτίωση στα χρόνια της κρίσης στο 4,1%.

Η πλήρης απασχόληση είναι περιορισμένη. Τα 2/3 των εκμεταλλεύσεων δεν εξασφαλίζουν πλήρη απασχόληση για πάνω από 1 άτομο τον χρόνο ενώ η πολύ-απασχόληση αφορά το 1/3 των αρχηγών.

Ο αγροτικός πληθυσμός είναι γερασμένος· 6 στους 10 είναι πάνω από 55 ετών ενώ το ποσοστό των νέων αγροτών κάτω των 35 ετών έχει μειωθεί στο 5% του συνόλου των αρχηγών όταν στις πιο δυναμικές αγροτικές οικονομίες χωρών όπως οι Ολλανδία και Δανία η δημογραφική εικόνα είναι αντίστροφη.

Η παραγωγικότητα της γεωργικής εργασίας υπολείπεται κατά πολύ αυτής των κρατών μελών της ΕΕ, ενώ η αξία της αγροτικής παραγωγής μας στο διάστημα 2005-2011 μειώνεται κατά 22,6%.

Το εισόδημα ανά εργαζόμενο στην γεωργία μειώθηκε την περασμένη δεκαετία κατά 17 % ενώ στα πρώτα χρόνια της κρίσης ύφεσης (2009-2012) η μείωση φτάνει στα 11% όταν στην ΕΕ αυξάνεται 7,5%.

Μεγάλο ποσοστό του εισοδήματος προέρχεται από επιδοτήσεις. Αλλά, δεδομένου ότι οι ακολουθούμενες πολιτικές αναπαράγουν και διευρύνουν υφιστάμενες ανισότητες, αξίζει να αναφέρουμε ότι το 2013 το 20% των εκμεταλλεύσεων απορρόφησε το 65% των άμεσων ενισχύσεων των 2,2 δισ ενώ το 80% μόνο το 35%, η μέση ενίσχυση ανά αγρότη ανέρχεται στα 3.200 ευρώ/έτος.

Το 40% της εγχώριας κατανάλωσης αγροτικών προϊόντων πλέον καλύπτεται από εισαγωγές ενώ μόνο το 25% της εγχώριας παραγωγής εξάγεται δημιουργώντας ένα έλλειμμα στο εξωτερικό εμπόριο αγροτικών προϊόντων της τάξης των 2 δισ ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι την περίοδο της κρίσης το έλλειμμα εμφανίζει τάσεις μείωσης, γεγονός που οφείλεται όχι τόσο στην μείωση των εισαγωγών όσο στην αύξηση των εξαγωγών προς τρίτες χώρες εκτός ΕΕ. Είναι προφανές ότι η ενίσχυση αυτής της τάσης πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο συντεταγμένης παρέμβασης τόσο του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης όσο και του υπουργείου Εξωτερικών.

Σήμερα το 10% του συνόλου των εκμεταλλεύσεων με πάνω από 100 στρ. κατέχει πάνω από τα $\frac{3}{4}$ της αγροτικής γης. Η ανάσχεση της τάσης διεύρυνσης των ανισοτήτων, η διασφάλιση της ένταξης των μικρομεσαίων εκμεταλλεύσεων στην αναπτυξιακή διαδικασία και η μετατροπή τους σε βιώσιμες μονάδες αποτελούν την κυρίαρχη πρόκληση. (Υπουργείο γεωργίας, ΕΛΣΤΑΤ)

4. Προοπτικές του αγροτικού τομέα

Μελέτη της εταιρίας συμβούλων «McKinsey»

Η έκθεση της συμβουλευτικής εταιρίας McKinsey Co, που πραγματοποιήθηκε κατά παραγγελία της ελληνικής κυβέρνησης, παρουσιάζει μια πρόταση αναπτυξιακού μοντέλου για την ελληνική οικονομία. Στην έκθεση αυτή, ο αγροτικός τομέας και η επεξεργασία – μεταποίηση τροφίμων κατέχουν κυρίαρχη θέση για την μελλοντική ανάπτυξη της οικονομίας. Συγκεκριμένα, προβλέπουν προοπτικές ανάπτυξης για τον αγροτικό τομέα, 4 δισ ευρώ για την περίοδο 2010 έως 2013. Αντίστοιχα, για τον τομέα επεξεργασίας και μεταποίησης τροφίμων προβλέπεται αύξηση της τάξεων των 5 δισ ευρώ.

Στην ίδια έκθεση περιγράφονται οι προτεραιότητες της εθνικής αγροτικής πολιτικής για την ανάπτυξη της γεωργίας. Οι τέσσερις προτεραιότητες για την ανάπτυξη της γεωργίας και του κλάδου επεξεργασίας τροφίμων είναι πρώτων η στόχευση των αγορών για εξαγωγή ελληνικών αγροτικών προϊόντων, δεύτερον αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ελληνικών προϊόντων, τρίτον η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της ελληνικής γεωργίας και της κλίμακας των εκμεταλλεύσεων μέσω συνεργατικών μορφών και τέταρτον η ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές.

Μελέτη του αγροτικού τομέα της Τράπεζας Πειραιώς

Σύμφωνα με την μελέτη της Τράπεζας Πειραιώς, οι προτεραιότητες για την ανάπτυξη του αγροτικού κλάδου στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας
- Η ενίσχυση των μορφών συνεργατικότητας και δικτύωσης των αγροτών
- Η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των αγροτικών προϊόντων μέσω της μεταποίησης, της τυποποίησης και της πιστοποίησης
- Η χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων για την υποστήριξη των αγροτών, όπως η συμβολαιακή γεωργία
- Η αξιοποίηση της δημόσιας γης
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον αγροδιατροφικό κλάδο
- Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
- Η βελτίωση των υφιστάμενων έργων υποδομής

Δεδομένου ότι ο αγροτροφικός τομέας αποτελεί βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια προοπτικών και ανάπτυξης και ως εκ τούτου βελτίωσης του αγροτικού εισοδήματος στην Ελλάδα, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ) για τις γεωργικές αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης την επόμενη δεκαετία.

Μελέτη της αγροτικού τομέα της συμβουλευτικής εταιρίας «KPMG»

Σύμφωνα με την μελέτη της συμβουλευτικής εταιρίας KPMG, η βιωσιμότητα της παγκόσμιας αγροτροφικής αλυσίδας, εξαρτάται από τη βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων καθώς και την εξασφάλιση του απαραίτητου όγκου παραγωγής για την κάλυψη των αυξανόμενων διατροφικών αναγκών του πλανήτη. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, κρίσιμη είναι η δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών μεταξύ των συμμετεχόντων στην διατροφική αλυσίδα παραγωγής. Από την άλλη, ως λύση προτείνεται η κάθετη ολοκλήρωση των εταιριών παραγωγής και επεξεργασία τροφίμων για την καλύτερη διαχείριση της ποιότητας των προϊόντων και την κάλυψη των σύγχρονων διατροφικών αναγκών του πληθυσμού. Οι καταναλωτές πλέον ενδιαφέρονται για περισσότερες πληροφορίες που αφορούν την παραγωγή τροφής όπως κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Η αλυσίδα της παραγωγής τροφίμων χαρακτηρίζεται από έντονη αστάθεια ως αποτέλεσμα εξωτερικών συνεπειών όπως η κλιματική αλλαγή, οι αλλαγές στις πολιτικές συνθήκες και οι κοινωνικές αλλαγές. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της πολυπλοκότητας της αλυσίδας παραγωγής καθώς και τη μείωση της κερδοφορίας των συμμετεχόντων. Επίσης, η αλυσίδα παραγωγής τροφίμων χαρακτηρίζεται από την αύξηση της πολυπλοκότητας των τεχνολογικών λύσεων για τη βελτίωση της παραγωγής, νέες αγορές με συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση αγροτικών προϊόντων, κυβερνητικές πολιτικές, αύξηση της έρευνας και των λύσεων που προσφέρει η βιοτεχνολογία.

Η αύξηση της διαφάνειας στην αλυσίδα παραγωγής αποτελεί όλο και περισσότερο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την εταιρίες του κλάδου. Οι καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερες πληροφορίες για τα τρόφιμα που

καταναλώνουν. Επίσης, αυξάνονται οι πιέσεις για την ιχνηλασιμότητα των τροφίμων κατά μήκος της διατροφικής αλυσίδας. Κρίσιμα είναι τα ζητήματα που αφορούν την παραγωγή γενετικώς τροποποιημένων τροφίμων καθώς και των οργανικώς καλλιεργημένων τροφίμων. Τέλος, οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν για το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο της παραγωγής και εμπορίας των τροφίμων που καταναλώνουν. Νέες τεχνολογίες προσφέρουν λύσεις για την αύξηση της διαφάνειας στην αλυσίδα τροφίμων και κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών.

Για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών της διατροφικής αλυσίδας κρίσιμη είναι η ανάπτυξη επιτυχημένων συνεργασιών. Οι οργανισμοί κατά μήκος της αλυσίδας θα πρέπει να πάρουν κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις όπως:

- Ποιες είναι οι συμφέρουσες καλλιέργειες και σε ποια έκταση θα πρέπει να αναμιχθούν σε αυτές
- Σε ποιους τομείς να δραστηριοποιηθούν
- Κατά πόσο θα πρέπει να στραφούν προς τις αναδυόμενες αγορές
- Πώς θα προστατευθούν από την είσοδο ανταγωνιστών που προέρχονται από τις αναδυόμενες αγορές στις δικές τους ντόπιες αγορές
- Ποιες αποφάσεις θα πρέπει να πάρουν όσο αφορά τη κάθετη ολοκλήρωση
- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες όπως:
- Ο εντοπισμών των σημείων της στρατηγικής τα οποία εξυπηρετούνται καλύτερα μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών
- Ο εντοπισμός των κατάλληλων συνεργατών
- Η επιλογή της σωστής μορφής συνεργασίας

Για την ανάπτυξη βιώσιμων συνεργασιών θα πρέπει να πληρούνται τα εξής κριτήρια:

- Ξεκάθαρος προσδιορισμός της προστιθέμενης αξίας κάθε συμμετέχοντα

- Τα κίνητρα των συμμετεχόντων θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα, ή τουλάχιστον μη συγκρουόμενα
- Η επίτευξη κοινών στοιχείων κουλτούρας μεταξύ των συμμετεχόντων σε συνεργασία
- Καθορισμών των κανόνων και των νομικών στοιχείων της συνεργασίας
- Ξεκάθαρη διαχείριση της συνεργασίας και ηγεσία
- Δομές επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών

5. Ανάλυση εξωτερικών παραγόντων (μέθοδος PESTLE).

Οικονομικές συνθήκες

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος, για το οικονομικό έτος 2014⁴, την εξαετία 2007-2013 παρουσιάστηκε μείωση του Εθνικού Ακαθάριστου Προϊόντος της τάξης του 25%. Η ανεργία ανήλθε σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, 26.6% που είναι το υψηλότερο ποσοστό στην ΕΕ. Το 75,6% είναι μακροχρόνια άνεργοι. Το 2013, η ιδιωτική κατανάλωση έχει μειωθεί κατά 24% (σταθερές τιμές) σε σχέση με το 2009. Η τραπεζική χρηματοδότηση για το 2014 έχει υποχωρήσει κατά 25% σε σχέση με το 2009, ενώ τον Ιούλιο του 2015 επιβλήθηκαν περιορισμοί στην μετακίνηση κεφαλαίων (capital controls) που απορύθμισαν περαιτέρω την αγορά κεφαλαίων. (ICAP, 2015).

Κοινωνικές συνθήκες

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται σημαντικές αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών όσο αφορά την αγορά και κατανάλωση τροφίμων. Η δεκαετία αυτή χαρακτηρίζεται ως υγιεινή δεκαετία, καθώς οι άνθρωποι κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες, ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τα τρόφιμα που καταναλώνουν και αναζητούν περισσότερες πληροφορίες. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών (ΕΟΠ)⁵, για το 2013, εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά (γεύση, οσμή, κλπ), οι καταναλωτές πλέον ζητούν από τα τρόφιμα:

- να συμβάλουν στην υγεία
- να είναι ασφαλή

⁴ Έκθεση του Διοικητική της Τράπεζας της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2015

⁵ <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

- να εξοικονομούν χρόνο κατά τη παρασκευή του φαγητού
- να γνωρίζουν τον τρόπο παρασκευής και προέλευσής τους.
- Ο καταναλωτής είναι πιο ενημερωμένος και απαιτητικός και πλέον ζητά όλο και περισσότερο διαφοροποιημένα προϊόντα με ειδικά χαρακτηριστικά.

Τεχνολογικές συνθήκες

Οι νέες τεχνολογίες στον αγροτικό τομέα, ευνοούν τις μεγάλες καθετοποιημένες εκμεταλλεύσεις, που μπορούν να ανταποκριθούν δυναμικότερα στην απελευθέρωση του εμπορίου και τα αντιμαχόμενα συμφέροντα μεταξύ των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών. Πρόκληση για την αγροτική παραγωγή είναι η χρήση νέων τεχνολογιών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, την εξάντληση των ενεργειακών και φυσικών πόρων, καθώς και το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων μεταποίησης και λιανικού εμπορίου, που προσφεύγουν σε μακρινές αγορές για να προμηθευθούν τις πρώτες ύλες για την παραγωγή των τροφίμων που διακινούν.

Σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις:

- σύγχρονα συστήματα ποιότητας και πιστοποίησης προϊόντων
- σύγχρονα εργαλεία όπως η ψηφιακή γεωργία και η γεωργία ακριβείας, για αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της ποιότητας και ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων
- ραγδαία είσοδος της βιοτεχνολογίας παρέχοντας νέες λύσεις στην παραγωγική διαδικασία
- οργανική γεωργία

- διαχείριση αποβλήτων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και την αύξηση των εσόδων
- βιο-ενέργεια, καλλιέργεια προϊόντων που δεν απευθύνονται προς κατανάλωση (non-food γεωργία)
- οργάνωση επιχειρήσεων νέου τύπου στον αγροτροφικό κλάδο
- Ειδικευμένα χρηματοοικονομικά εργαλεία προστασίας και εκσυγχρονισμού αγροτικών εκμεταλλεύσεων

Νομικό περιβάλλον

Από το 2015 ισχύει νέο φορολογικό σύστημα για τους κατά κύριο λόγο αγρότες όπου αυξάνονται οι φορολογικές και ασφαλιστικές τους εισφορές. Συγκεκριμένα προβλέπεται:

- αύξηση του συντελεστή φορολόγησης των αγροτών από 1.1.2016 στο 20% και από 1.1.2017 σε 26%
- αυξάνεται η προκαταβολή φόρου στο 55% από το 27.5% που ίσχυε
- αυξάνεται ο ειδικός φόρος κατανάλωσης πετρελαίου από 0.06 ευρώ στο 0.33 ευρώ το λίτρο πετρελαίου από 1.10.2015
- εξομοίωση ασφαλιστικών εισφορών ΟΓΑ με τις αντίστοιχες του ΙΚΑ σε βάθος τριετίας. Η αλλαγή αυτή θα διπλασιάσει τις σημερινές εισφορές στον ΟΓΑ (Υπουργείο Οικονομίας)

6. Ανάλυση SWOT αγροτροφικού τομέα

Παρακάτω γίνεται μια σύνοψη του ελληνικού αγροτικού τομέα και ταξινομούνται σε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και κινδύνους σύμφωνα με το μοντέλο SWOT.

Δυνάμεις

- ευρωπαϊκές και εθνικές ενισχύσεις
- πλούσια βιοποικιλότητα και προϊόντα υψηλής ποιοτικής αξίας
- προϊόντα με προστασία γεωγραφικής προέλευσης
- εδραιωμένες αγορές σε χώρες του εξωτερικού
- ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες συγκριτικά με τη ΕΕ

Αδυναμίες

- κατακερματισμός αγροτικής γης
- ηλικία και μορφωτικό επίπεδο ελλήνων αγροτών
- μη οργανωμένο μοντέλο αγροτικής παραγωγής
- χαμηλή μεταποίηση και προστιθέμενη αξία
- μικρό μέγεθος αγροτικών επιχειρήσεων
- προσανατολισμός στην επιδοτούμενες καλλιέργειες
- υψηλή φορολογία
- χαμηλή επένδυση σε εκσυγχρονισμό εκμεταλλεύσεων
- ελλειμματικό ισοζύγιο
- εξάρτηση πρώτων υλών από εισαγωγές, αυξημένο κόστος παραγωγής
- μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη αγροτών, υψηλή συγκέντρωση
- υψηλό κόστος δανεισμού

Ευκαιρίες

- ομάδες παραγωγών
- διαφοροποιημένα προϊόντα
- προσανατολισμός καταναλωτικού προτύπου σε ποιοτικότερα προϊόντα, νέες τάσεις διατροφής
- προώθηση εμπορικού σήματος
- εγχώρια κατανάλωση λόγω τουρισμού
- εξαγωγές σε χώρες με απόδημο ελληνισμό
- νέα χρηματοοικονομικά εργαλεία
- παγκόσμια αύξηση της ζήτησης των τροφίμων

Κίνδυνοι

- μείωση εισοδήματος και αγοραστικής δύναμης
- πολιτική αστάθεια
- κλιματική αλλαγή
- αλλαγή φορολογικής νομοθεσίας και αύξηση της φορολογίας
- πολιτικές εξελίξεις και επιπτώσεις στη διάθεση των προϊόντων
- περεταίρω μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών

Σύνοψη:

Η ελληνική αγροτική παραγωγή παρουσιάζει ριζικά προβλήματα ως προς τη δομή της αλλά και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί. Ωστόσο, διαθέτει δυνάμεις και ευκαιρίες που αν χρησιμοποιηθούν, θα μπορέσει να τοποθετηθεί στην παγκόσμια

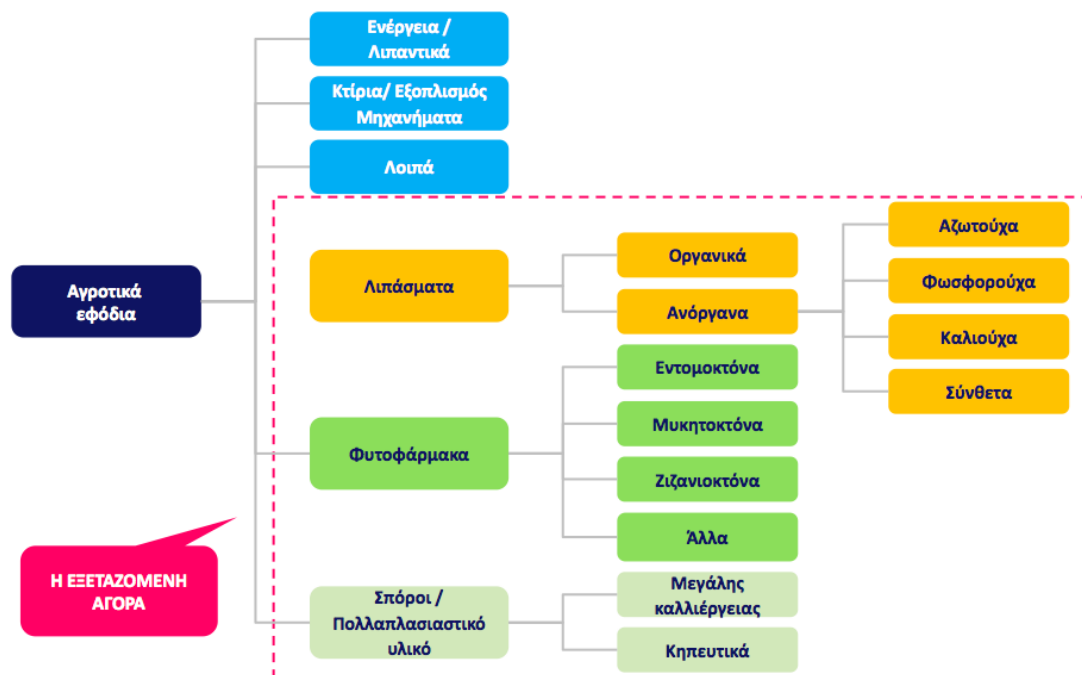
αγορά με διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία θα απαντούν στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών. Θα πρέπει να ξεπεραστούν τα προβλήματα του κατακερματισμένου κλήρου και των χαμηλών επενδύσεων σε σύγκριση με την ΕΕ, μέσω συνεργατικών μορφών που θα προσεγγίζουν με επιστημονικό τρόπο τις απαιτήσεις και τα προβλήματα του κλάδου.

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα είναι η χρηματοδότηση της ανάπτυξης του αγροτικού τομέα. Οι ευρωπαϊκές ενισχύσεις προσανατολίζονται στη στήριξη του εισοδήματος των αγροτών, ενώ η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης. Για την μετάβαση στη νέα εποχή, απαιτούνται σημαντικά χρηματικά κεφάλαια για επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογία καθώς και οργανωτικές δομές και οντότητες που θα οδηγήσουν την αλλαγή. Αναγκαία κρίνεται λοιπόν η συνεργασία των συμμετεχόντων στην ελληνική αγροτική παραγωγή και η από κοινού επενδύσεις σε συγκεκριμένες ενέργειες όπου ο αγροτικός τομέας διαθέτει ανταγωνιστικών πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες χώρες.

Ο κλάδος των αγροτικών εφοδίων

Τα αγροτικά εφόδια αποτελούν τις εισροές για τη διαδικασία παραγωγής αγροτικών προϊόντων. Τα κύρια προϊόντα που απαρτίζουν τον κλάδο των αγροτικών εφοδίων είναι τα λιπάσματα, τα αντιπροστατευτικά προϊόντα ή φυτοφάρμακα και το πολλαπλασιαστικό υλικό (πχ. σπόροι). Με την ευρεία έννοια, στις αγροτικές εισροές κατατάσσεται η ενέργεια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα γεωργικά κτήρια, λοιπά αγαθά και υπηρεσίες.

Εικόνα 1: Τα προϊόντα του κλάδου των αγροτικών εφοδίων

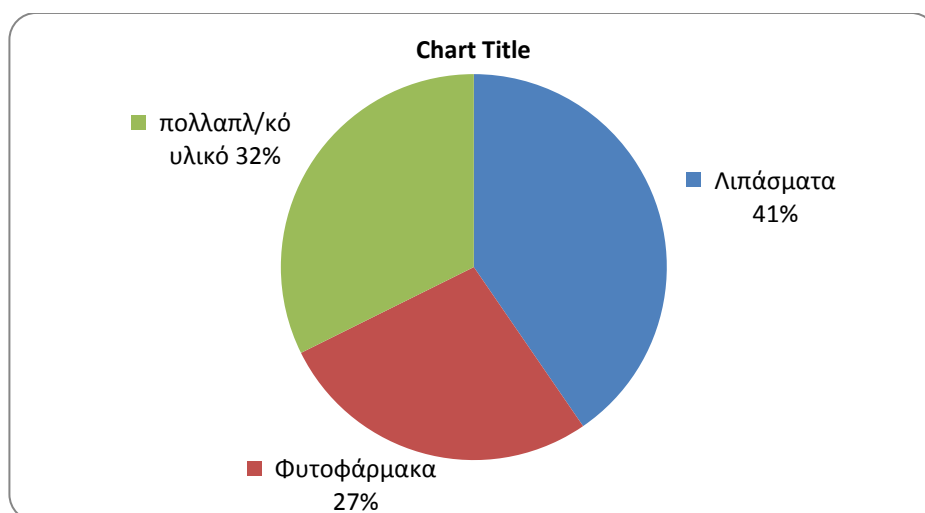


Πηγή: stochasis κλαδικές μελέτες "αγροτικά εφόδια" 2013

Ο συνεταιρισμός ΘΕΣΓΗ στοχεύει κατόπιν απόφασης της διοίκησης, σε πρώτο στάδιο, να δραστηριοποιηθεί στους τομείς των λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων και πολλαπλασιαστικού υλικού και μετέπειτα στους υπόλοιπους τομείς των

αγροτικών εφοδίων⁶. Για το λόγο αυτό, θα αναλυθούν αυτές οι κατηγορίες προϊόντων του κλάδου των αγροτικών εφοδίων.

Η εγχώρια αγορά λιπασμάτων την περίοδο 2013/2014 ανήλθε στους 793 χιλ. τόνους με συνολική αξία αγοράς τα 275 εκ. €. Η αντίστοιχη αγορά φυτοπροστατευτικών προϊόντων ανήλθε στους 7.95 χιλ. τόνους δραστικής ουσίας με συνολική αξία τα 185.4 εκ. €. Η αγορά του πολλαπλασιαστικού υλικού ανήλθε στα 220 εκ. €.



Εικόνα 2: Τζίρος πωλήσεων ανά προϊόν για το 2013

⁶ Η απόφαση της 4^{ης} Γενικής Συνέλευσης του συνεταιρισμού αναφέρει πως η επέκταση σε αγροτικά μηχανήματα και ενέργεια θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο χρονικό διάστημα.

1. Λιπάσματα

Λιπάσματα θεωρούνται οι οργανικές και οι ανόργανες θρεπτικές ουσίες που χρησιμοποιούνται με στόχο την αύξηση της παραγωγής και βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων. Για την ανάπτυξη των φυτών και τη συμπλήρωση του βιολογικού τους κύκλου είναι απαραίτητη η ύπαρξη 16 θρεπτικών στοιχείων από τα 92 στοιχεία που υπάρχουν στον στερεό φλοιό της γης. Οι κύριες πηγές θρεπτικών στοιχείων είναι τα αποθέματα, ανόργανα στοιχεία του εδάφους, οι ζωικές κοπριές, τα φυτικά υπολείμματα, η βιολογική δέσμευση του αζώτου, το νερό άρδευσης και οι ατμοσφαιρικές εναποθέσεις, τα ανόργανα λιπάσματα. Υπολογίζεται ότι τα λιπάσματα, τα οποία εναλλακτικά ονομάζονται προϊόντα θρέψης, ενισχύουν την αγροτική παραγωγή κατά 50%, ενώ βοηθούν στη μακροπρόθεσμη διατήρηση της γονιμότητας των εδαφών⁷. Το 40% με 60% της παγκόσμιας παραγωγής τροφίμων οφείλεται στη χρήση λιπασμάτων⁸.

Τα λιπάσματα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

Ανόργανα (σύνθετα) λιπάσματα

Είναι χημικές ενώσεις που περιέχουν τουλάχιστον ένα από τα απαραίτητα θρεπτικά στοιχεία, τα οποία απαιτούνται για την κανονική ανάπτυξη των φυτών.

- ανόργανα στερεά λιπάσματα με κύρια θρεπτικά συστατικά
- ανόργανα υγρά
- με δευτερεύοντα συστατικά
- με μικροστοιχεία

⁷ FAO: World fertilizer trends and outlook to 2018

⁸ The fertilizer institute, fertilizer's role in global food production, June 19, 2008

Οργανικά (φυσικά) λιπάσματα

Είναι προϊόντα βιολογικής και χημικής επεξεργασίας αυτούσιων υλικών φυτικής ή ζωικής προέλευσης που περιέχουν τα θρεπτικά στοιχεία σε οργανική μορφή.

- οργανοχημική ή οργανοανόργανα
- χουμικά λιπάσματα

Η παραγωγή των προϊόντων λίπανσης

Πρώτη ύλη για την παραγωγή φυσικών λιπασμάτων αποτελούν τα διάφορα ήδη ζωικής κοπριάς και σηπόμενα φύλλα, τα οποία μπορεί να έχουν υποστεί τη διαδικασία κομποστοποίησης. Για τα συνθετικά λιπάσματα πρώτη ύλη αποτελούν φυσικά ορυκτά αποθέματα και παράγωγα βιομηχανίας, κυρίως της διύλισης πετρελαίου. Τα συνθετικά λιπάσματα, έχουν κυριαρχήσει στη σύγχρονη γεωργία λόγω των μειονεκτημάτων που παρουσιάζουν τα φυσικά λιπάσματα. Αυτά είναι η ενδεχόμενη ύπαρξη παθογόνων μικροοργανισμών, η αστάθμητη συγκέντρωση των θρεπτικών συστατικών ενώ η απελευθέρωση τους δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο, ο μεγάλος όγκος και βάρος, και ότι η διαδικασία παραγωγής τους μπορεί να είναι αντιοικονομική. Ωστόσο, τα φυσικά λιπάσματα, έχουν μικρές ή ασήμαντες περιβαλλοντολογικές επιδράσεις, σε σύγκριση με τα τεχνητά.

Οι βασικές πρώτες ύλες για την παραγωγή λιπασμάτων, όπως η ουρία, η αμμωνία, το φωσφορικό αμμώνιο, η θειϊκή αμμωνία και νιτρική αμμωνία, εισάγονται κατά κύριο λόγο από τη Ρωσία, τη Νορβηγία και το Μαρόκο. Αποτελούν χρηματιστηριακά προϊόντα και οι μεταβολές στις τιμές τους επηρεάζονται άμεσα από τις τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου. Ωστόσο, η μείωση της τιμής του πετρελαίου τα τελευταία χρόνια δεν οδήγησε στη μείωση της τιμής των λιπασμάτων.

Παραγωγή λιπασμάτων με χημικό τρόπο στην ελληνική αγορά πραγματοποιείται από την εταιρία «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΗΜΙΚΑ E.L.F.E. A.E.B.E.» η οποία είναι πλήρως καθετοποιημένη. Η εταιρία αυτή, διαθέτει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς αλλά συνεχώς συρρικνώνεται. Οι υπόλοιπες εταιρίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της εισαγωγής πρώτων υλών όπου αναμειγνύονται και παράγουν τελικά προϊόντα λιπασμάτων, είτε εισάγουν πρώτες

ύλες και τις αναμιγνύουν με οργανικά προϊόντα και παράγουν οργανοανόργανα λιπάσματα. Τέλος, υπάρχουν εταιρίες που εκπροσωπούν διεθνείς οίκους λιπασμάτων και εισάγουν έτοιμα λιπάσματα στην ελληνική αγορά,.

Τα αποθέματα πρώτων υλών για την παραγωγή λιπασμάτων στην ελληνική επικράτεια δεν αρκούν για την κάλυψη της εγχώριας ζήτησης. Έτσι, οι εταιρίες που παρασκευάζουν λιπάσματα αναγκάζονται να εισάγουν πρώτες ύλες, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένο κόστος παραγωγής και υψηλές τιμές τελικών προϊόντων.

Τα σύνθετα και αζωτούχα λιπάσματα ανέρχονται διαχρονικά στο 90% της εγχώριας παραγωγής λιπασμάτων. Επίσης, αποτελούν το 90% των εξαγωγών λιπασμάτων (ΣΠΕΛ, 2014). Το εμπορικό ισοζύγιο λιπασμάτων είναι ελλειμματικό με τις εισαγωγές ενώ αυξάνονται ταχύτερα από τις εξαγωγές. Η Ιταλία και το Βέλγιο αποτελούν τις κύριες χώρες εισαγωγής σύνθετων λιπασμάτων. Αντίστοιχα, το 33% των εισαγωγών αζωτούχων λιπασμάτων προέρχεται από την Αίγυπτο. Το 20% των εισαγόμενων λιπασμάτων, προέρχεται από την Ιταλία, την Ολλανδία και τη Βουλγαρία. Οι εξαγωγές απευθύνονται σε διάφορες χώρες με μικρό μερίδιο η κάθε μια.

Ευρωπαϊκή αγορά

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 (ΕΕ-27) μελών κρατών, ο κλάδος των λιπασμάτων υπολογίζεται στα 13,2 δισ ευρώ ενώ απασχολεί περισσότερους από 95.000 εργαζομένους. Την τελευταία πενταετία πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις ύψους 1,12 δισ ευρώ. Η παραγωγή λιπασμάτων στην ευρωπαϊκή ένωση ανέρχεται στους 17,4 εκ τόνους, ενώ η παγκόσμια ανέρχεται στους 238,9 εκ. τόνους.

Συγκεκριμένα, η ευρωπαϊκή ένωση παράγει το 9% της παγκόσμιας παραγωγής νιτρικών λιπασμάτων και το 3% των φωσφορικών λιπασμάτων.

Η ΕΕ-27, παρουσιάζει αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο, καθώς εισάγει το 26% των νιτρικών λιπασμάτων, το 61% των φωσφορικών και το 70% των καλιούχων λιπασμάτων.

Η κατανάλωση λιπασμάτων παρουσίασε μείωση στην ΕΕ-27, από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ενώ ο ρυθμός μείωσης επιβραδύνθηκε από τα μέσα τις δεκαετίες του 1990. Αυτό οφείλεται στη βελτίωση της τεχνολογίας παραγωγής προϊόντων λίπανσης, καθώς μικρότερες ποσότητες, οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, η συνολική κατανάλωση λιπασμάτων το 1980 στην ΕΕ-27, ανήλθε στους 32 εκ. τόνους συστατικών, ενώ το 1995, η συνολική κατανάλωση ανήλθε στους 20 εκ. τόνους. Τη περίοδο 2014/15 η συνολική κατανάλωση ανήλθε στους 17,4 εκ. τόνους. Για την περίοδο 2023-24, προβλέπεται μικρή αύξηση στην κατανάλωση λιπασμάτων. Συγκεκριμένα, προβλέπεται αύξηση 1,3% για τα νιτρικά λιπάσματα, 13,1% για τα καλιούχα λιπάσματα και 8% για τα φωσφορικά λιπάσματα. Τέλος, η ΕΕ-27, καταναλώνει το 10% της παγκόσμιας παραγωγής νιτρικών λιπασμάτων, 10% των καλιούχων και το 7% των φωσφορικών.

Παγκόσμια αγορά

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η ζήτηση για λιπάσματα παρουσίασε ετήσια αύξηση κατά 1,7% στην περίοδο 2014-15. Η συνολική ζήτηση αναμένεται να ξεπεράσει τους 200 εκ. τόνους στο τέλος τους 2015. Συγκεκριμένα, η ετήσια ζήτηση για νιτρικά λιπάσματα θα αυξηθεί κατά 1,3%, για φωσφορικά κατά 1,8%, ενώ για καλιούχα κατά 2,6%. Η αύξηση της ζήτησης οφείλεται κυρίως στην αυξανόμενη κατανάλωση της

Κίνας (1%), καθώς και στις χώρες της υπό-Σαχάριας Αφρικής (4,4%). Αύξηση της ζήτησης παρουσιάζεται και στην Λατινική Αμερική (3%). Μικρότερη παρουσιάζεται η αύξηση της ζήτησης λιπασμάτων στην Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Δυτική Ασία.

Από την πλευρά της προσφοράς, η παγκόσμια παραγωγή λιπασμάτων άνοιξε και το εμπόριο υπερέκλυσε την παγκόσμια ζήτηση φθάνοντας σε επίπεδα ρεκόρ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τιμές της ενέργειας παρέμειναν χαμηλές ενώ, κατά το 2014, οι ελλείψεις σε παροχή φυσικού αερίου οδήγησαν σε αβεβαιότητες σχετικά με τα μέτρα εμπορίου ενισχύοντας την παραγωγή λιπασμάτων. Η παγκόσμια βιομηχανία λιπασμάτων χρησιμοποίησε το 80% του συνολικού δυναμικού της.

Υπολογίζεται ότι την επόμενη πενταετία, η συνολική παγκόσμια ζήτηση λιπασμάτων θα αυξάνεται κατά 1.5 με 2% ετησίως. Το 2019 προβλέπονται συνολικές πωλήσεις 264 εκ. τόνων λιπασμάτων, μια αύξηση της τάξης του 10% σε σχέση με το 2014.

Αναμένονται για την επόμενη πενταετία επενδύσεις της τάξης των 125 δις δολαρίων στην παραγωγή λιπασμάτων. Θα κατασκευαστούν 235 νέες μονάδες παραγωγής λιπασμάτων παγκοσμίως, αυξάνοντας κατά 165 εκ. τόνους την παγκόσμια παραγωγή λιπασμάτων.

Νομικό πλαίσιο

Λιπάσματα

Σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία, υπάρχουν διάφοροι τύποι αδειών για την παραγωγή και εμπορία λιπασμάτων στην ελληνική αγορά, οι οποίοι περιγράφονται στη συνέχεια

1. Εμπορία λιπασμάτων τύπου Α'

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που πωλούν λιπάσματα αποκλειστικά και μόνο στον τελικό χρήστη

2. Εμπορία λιπασμάτων τύπου Β'

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που πωλούν λιπάσματα τόσο σε επιχειρήσεις που διαθέτουν Άδεια εμπορίας τύπου Α' όσο και σε τελικούς χρήστες.

3. Άδεια κυκλοφορίας νέου τύπου λιπασμάτων

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που θέλουν να κυκλοφορήσουν λιπάσματα Νέου Τύπου (εισαγωγή, ενδοκοινοτική απόκτηση, παραγωγή και διάθεση)

4. Άδεια εισαγωγής λιπασμάτων με την ένδειξη «Λίπασμα Ε.Κ.» (ευρωπαϊκή κοινότητα)

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που εισάγουν λιπάσματα από Τρίτες χώρες

5. Άδεια εισαγωγής νέου τύπου λιπασμάτων

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που θέλουν να εισάγουν λιπάσματα Νέου Τύπου από Τρίτες χώρες

6. Άδεια ελέγχου λιπασμάτων με την ένδειξη «Λιπάσματα Ε.Κ.» ή «Νέου Τύπου»

Χορηγείται σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα που διακινούν λιπάσματα Κοινοτικής προέλευσης

Διάρθρωση κλάδου

Στον κλάδο των λιπασμάτων η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τον παραγωγό ή εισαγωγέα, τον εμπορικό αντιπρόσωπο, τον χονδρέμπορο, τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων και τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο αντιπρόσωπος είναι και διανομέας. Η παραγωγή των ανόργανων λιπασμάτων πραγματοποιείται με δύο τρόπους, είτε με η χημική σύνθεση των ουσιών, είτε με τη ανάμειξη (blending).

Στην ελληνική αγορά, στον τομέα της παραγωγής χημικών λιπασμάτων με χημική σύνθεση, δραστηριοποιείται αποκλειστικά η εταιρία, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΗΜΙΚΑ Ε.Λ.Φ.Ε.. Η εταιρία δραστηριοποιείται με τη σημερινή μορφή από το 2010 και διαθέτει πλήρως καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής στην περιοχή της Καβάλας όπου παράγει λιπάσματα αμμωνίας, νιτρικά, θειικά, φωσφορικά αλλά και σύνθετα λιπάσματα. Επίσης, διαθέτει μονάδες ενσάκισης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και της Ηλείας. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως μέσω του δικτύου εταιρικών καταστημάτων λιανικής εμπορίας αγροεφοδίων και λιγότερο μέσω χονδρέμπορων και αγροτικών συνεταιρισμών. Αποτελεί τον κύριο παραγωγό και προμηθευτή λιπασμάτων της ελληνικής αγοράς. Επίσης, εξάγει μεγάλο μέρος της παραγωγής (45%) σε πολλές χώρες.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στον τομέα της παραγωγής που αναφέρονται παρακάτω, ασχολούνται με την ανάμειξη των απαραίτητων χημικών συστατικών. Πραγματοποιούν εισαγωγές των πρώτων υλών, όπου μετά από επεξεργασία, ανάμειξη

και συσκευασία διαθέτουν τα προϊόντα τους στην ελληνική αγορά. Η διάθεση πραγματοποιείται από την ίδια την εταιρία με τμήμα πωλήσεων, είτε σε συνεργασία με χονδρέμπορους. Τέλος, στην αγορά δραστηριοποιούνται θυγατρικές εταιρίες ξένων επιχειρήσεων οι οποίες εκπροσωπούν οίκους του εξωτερικού όπου εισάγουν έτοιμα τελικά προϊόντα που εμπορεύονται στην ελληνική αγορά.

Στον τομέα της παραγωγής οργανικών λιπασμάτων, δραστηριοποιείται περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων όπου, η παραγωγή λιπασμάτων αποτελεί επιπρόσθετη δραστηριότητα για διαχείριση των αποβλήτων τους και αύξηση των εσόδων τους. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, διαθέτουν τμήμα πωλήσεων για την απευθείας πώληση των προϊόντων τους στα καταστήματα αγροτικών εφοδίων. Το χονδρεμπόριο είναι περιορισμένο και αναπτύσσεται κυρίως σε περιοχές όπου οι εταιρίες διάθεσης λιπασμάτων δεν επιθυμούν να έχουν άμεση παρουσία λόγω του μεγέθους της αγοράς.

Εταιρίες στην ελληνική αγορά

Οι εταιρίες παραγωγής και εισαγωγής λιπασμάτων, εκπροσωπούνται από τον Σύνδεσμο Παραγωγών και Εμπόρων Λιπασμάτων (ΣΠΕΛ) που ιδρύθηκε το 1995 και μετρά 49 μέλη. Εκτός της ELFE που παράγει λιπάσματα μέσω χημικής σύνθεσης, στην παραγωγή λιπασμάτων (blending) δραστηριοποιούνται οι εξής εταιρίες με σειρά ύψους ετήσιου κύκλου εργασιών: SULPHUR HELLAS, ΓΑΒΡΙΗΛ ΕΠΕ, LIFE – Τ ΑΕ, ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΒΕΕ (οργανικά λιπάσματα), ΑΛΦΑ ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ ΑΕΒΕ. Με την εισαγωγή λιπασμάτων ασχολούνται οι εταιρίες: YARA HELLAS ΑΕ, EUROCHEM ΑΕ, COMPO ΑΕ, HAIFA ΑΕ και αφορούν κυρίως θυγατρικές εταιρίες ξένων οίκων.

Οι εταιρίες που διαθέτουν άδεια τύπου Β' και άρα μπορούν να πωλούν λιπάσματα τόσο σε επιχειρήσεις που διαθέτουν Άδεια εμπορίας τύπου Α' όσο και σε τελικούς χρήστες, ανέρχονται στις 207. Οι 160 από αυτές, βρίσκονται στις περιοχές της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και του Ηρακλείου Κρήτης.

Οι εταιρίες που διαθέτουν άδεια τύπου Α' (κυρίως καταστήματα αγροτικών εφοδίων) ανέρχονται στα 2.488. Η γεωγραφική κατανομή έχει μεγαλύτερη διασπορά, σε σχέση με τις εταιρίες με άδεια τύπου Β', με τις περιφέρειες με έντονο αγροτικό τομέα να κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό εταιριών.

Τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων στην περιοχή του νομού Λάρισας παρουσιάζονται στο Παράτημα 1^ο.

Ο κλάδος των αγροτικών εφοδίων (κατηγορία λιπασμάτων) έχει τα εξής στάδια:

1	2	3
Εισαγωγή χημικών συστατικών	Εισαγωγή πρώτων υλών	Εισαγωγή έτοιμων λιπασμάτων
Παραγωγή (χημική σύνθεση)		
Ανάμιξη		
Ενσάκκιση		
Δίκτυο καταστημάτων	Διακίνηση	Χονδρεμπόριο
	Καταστήματα αγροτικών εφοδίων	
Παραγωγοί		

Πίνακας 1: Ο κλάδος των λιπασμάτων

Εταιρίες ανά στάδιο, πωλήσεις:

Εταιρία	Πωλήσεις 2014 εκ. €	Μερίδιο αγοράς
ELFE	143	22%
YARA	107	19%
Sulphur	50	9%-9.5%
Eurochem	35	8.5%
Γαβριήλ	33	6%
Compo	22	6%
LIFE T	30	5.5%
Haifa	23	4%
Φυτοθρεπτική	22	4%
TEOFERT	20	3.5%

Πίνακας 2: εταιρίες λιπασμάτων / πωλήσεις

Συγκέντρωση

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για το 2013 για τον κλάδο των αγροτικών εφοδίων υπολογίζεται το μερίδιο αγοράς στον τομέα των λιπασμάτων:

$$CR4 = 22 + 19 + 9 + 8.5 = 58.5$$

$$CR8 = 22 + 19 + 9 + 8.5 + 6 + 6 + 5.5 + 4 = 80$$

Δείκτης Herfindalh – Hirschmann

$$HHI = 22^2 + 19^2 + 9^2 + 8.5^2 = 998.25$$

Οικονομική ανάλυση κλάδου

Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο όγκος παραγωγής λιπασμάτων κάθε είδους, αμμωνίας, νιτρικού οξέος και σουλφονιτρικών οξέων το 2014 σημείωσε αύξηση της τάξεως του 9,1%, σε σύγκριση με το 2013.

Η συνολική παραγωγή της βιομηχανίας λιπασμάτων και συναφών προϊόντων το 2014 ήταν κατά 7,8% χαμηλότερη από την αντίστοιχη του έτους 2010, λόγω της μεγάλης μείωσης που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια. Ειδικότερα η παραγωγή μη αζωτούχων λιπασμάτων αυξήθηκε το 2014 κατά 11,2%, σε σύγκριση με το 2013.

Τα συνολικά έσοδα 22 ελληνικών βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων του τομέα, μεγάλου, μεσαίου και μικρού μεγέθους, τα οικονομικά στοιχεία των οποίων για το 2013 έχουν γίνει γνωστά, είχαν ανέλθει το έτος αυτό σε 191,4 εκατ. ευρώ και ήταν αυξημένα κατά 21% (+33,8 εκατ. ευρώ). Αυξημένα έσοδα παρουσίασαν οι δεκαπέντε, δηλαδή το 68,2% του συνολικού αριθμού τους. Εκτιμάται ότι κατά το 2013 είχε σημειωθεί ανακοπή της εισαγωγικής διείσδυσης λιπασμάτων στην ελληνική αγορά.

Οι εν λόγω 22 εταιρείες έχουν βασικό ή αποκλειστικό αντικείμενο την παραγωγή και τυποποίηση λιπασμάτων κάθε είδους σε δικές τους εγκαταστάσεις ή και σε εγκαταστάσεις τρίτων. Ωστόσο, αρκετές ασχολούνται συγχρόνως και με την

εισαγωγή και εμπορία λιπασμάτων, αλλά και με την παραγωγή ή εμπορία διαφορετικών χημικών και άλλων προϊόντων. Συνεπώς, δεν οφείλεται στην παραγωγή ή τυποποίηση λιπασμάτων το σύνολο των εσόδων τους.

Επίσης, στις εταιρείες αυτές δεν περιλαμβάνεται (για τον λόγο ότι δεν έχει δημοσιευθεί ισολογισμός χρήσης για το 2013) η μεγαλύτερη και μοναδική καθετοποιημένη ελληνική βιομηχανία λιπασμάτων, τα οικονομικά μεγέθη της οποίας (πωλήσεις 143,5 εκατ. ευρώ και τελικές ζημιές 63,7 εκατ. ευρώ το 2012) επηρεάζουν καθοριστικά τα συνολικά αποτελέσματα του τομέα.

Βάσει των αποτελεσμάτων αυτών των 22 επιχειρήσεων, ο τομέας εμφάνισε το 2013, σε σύγκριση με το 2012, βελτιωμένα κατά 24% κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), ύψους 21 εκατ. ευρώ και ίσα προς το 11% των εσόδων του (10,7% το 2012), σε συνθήκες αύξησης των εσόδων του κατά 21% και κάμψης του μεικτού περιθωρίου κέρδους του (15,2% το 2013, από 15,4% το 2012). Επίσης, παρουσίασε εντυπωσιακά βελτιωμένα, θετικά τελικά οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία ωστόσο εκτιμάται ότι θα ήταν και πάλι αρνητικά, αν συνυπολογιζόταν τα μεγέθη της μεγαλύτερης βιομηχανίας του, που αντιμετωπίζει σοβαρά οικονομικά προβλήματα και δεν έχει δημοσιεύσει ακόμη ισολογισμό χρήσης 2013.

Οι 22 εταιρείες στις 31.12.2013 διέθεταν πάγια και κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία της τάξεως των 196 εκατ. ευρώ και ως σύνολο κατέγραψαν:

- Μεικτά κέρδη 29,0 εκατ. ευρώ περίπου, αυξημένα κατά 19% (+4,7 εκατ. ευρώ). Αύξησή τους παρουσίασαν οι 17 από τις 22 επιχειρήσεις (77,3% επί του συνόλου). Βελτίωση του μεικτού περιθωρίου παρουσίασαν δεκατέσσερις (63,6%).

- Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), ύψους 21 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 24% (+4 εκατ. ευρώ). Βελτίωσή (κερδών ή ζημιών) παρουσίασαν οι 16 από τις 22 επιχειρήσεις (72,7% του συνόλου). Βελτίωση του περιθωρίου παρουσίασαν δεκαπέντε (68,2%).
- Κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT) 16,4 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 43% (+5,0 εκατ. ευρώ) και ίσα προς το 8,6% των πωλήσεων, έναντι αντίστοιχου ποσοστού 7,3% (κέρδη 11,4 εκατ. ευρώ) το 2012, μετά από μείωση των αποσβέσεων κατά 16,9% (-0,9 εκατ. ευρώ). Βελτιωμένα ήταν τα αποτελέσματα αυτά (κέρδη/ζημιές) στις δεκαεπτά από τις 22 επιχειρήσεις (77,3% του συνόλου). Βελτίωση του περιθωρίου παρουσίασαν δεκαέξι (72,7%).
- Κέρδη προ φόρων 8,9 εκατ. ευρώ, που ισοδυναμούν με βελτίωση κατά 183% σε ποσοστό και κατά 5,7 εκατ. ευρώ περίπου σε αξία (κέρδη 3,2 εκατ. ευρώ το 2012) και είναι ίσα προς το 4,7% των πωλήσεων, έναντι αντίστοιχου ποσοστού 2,0% το 2012. Βελτίωση των αποτελεσμάτων προ φόρων (κερδών/ζημιών) παρουσίασαν οι δεκαεννέα από τις 22 επιχειρήσεις (86,4% του συνόλου). Βελτίωση του περιθωρίου παρουσίασαν δεκαοκτώ (81,8%).
- Καθαρά κέρδη, μετά την πρόβλεψη για φόρους, ύψους 6,1 εκατ. ευρώ, που ισοδυναμούν με βελτίωση κατά τρεις φορές ή κατά 4,6 εκατ. ευρώ σε αξία (κέρδη 1,5 εκατ. ευρώ το 2012) και είναι ίσα προς το 3,2% των πωλήσεων, έναντι αντίστοιχου ποσοστού -0,9% το 2012. Βελτίωση των αποτελεσμάτων μετά τους φόρους (κερδών/ζημιών) παρουσίασαν οι δεκαεπτά από τις 22 επιχειρήσεις (77,3% του συνόλου). Βελτίωση του περιθωρίου παρουσίασαν επίσης δεκαεπτά (77,3%).

Η αύξηση των πωλήσεων, σε συνδυασμό με τη μείωση των αποσβέσεων και των ανόργανων δαπανών, οδήγησαν στη βελτίωση των τελικών αποτελεσμάτων.

Τα ίδια κεφάλαια των 22 επιχειρήσεων (80,3 εκατ. ευρώ στις 31.12.2013) αυξήθηκαν το 2013 κατά 9% (+6,6 εκατ. ευρώ). Παράλληλα, αυξήθηκε το σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων τους (196,1 εκατ. ευρώ στο τέλος της χρήσης) κατά 3% (+5,0 εκατ. ευρώ). Η αναλογία των ιδίων κεφαλαίων προς τα συνολικά κεφάλαια των επιχειρήσεων του τομέα ανήλθε σε 41,0%, από 38,6% το 2012. Συγχρόνως, οι συνολικές υποχρεώσεις τους (115,8 εκατ. ευρώ στο τέλος της χρήσης) μειώθηκαν κατά 1,4% (-1,6 εκατ. ευρώ).

Το κυκλοφορούν ενεργητικό τους στις 31.12.2013 (139,7 εκατ. ευρώ) ήταν κατά 56% μεγαλύτερο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους (89,6 εκατ. ευρώ), καθώς οι τελευταίες αυξήθηκαν μόνο κατά 1%, ενώ μειώθηκαν οι μακροπρόθεσμες (26,2 εκατ. ευρώ) κατά 9%. Μείωση της τάξεως του 2% παρουσίασε, εξάλλου, το πάγιο ενεργητικό τους (56,4 εκατ. ευρώ).

Αυτά προκύπτουν από την επεξεργασία των ισολογισμών των 22 επιχειρήσεων, που έχουν βασικό ή αποκλειστικό αντικείμενο την παραγωγή και τυποποίηση λιπασμάτων. Στις εταιρείες αυτές δεν περιλαμβάνονται άλλες βιομηχανίες, οι οποίες επίσης παράγουν ή μόνο τυποποιούν λιπάσματα, αλλά οφείλουν το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους στην παραγωγή άλλων κατηγοριών προϊόντων.

Με κριτήριο τα τελικά καθαρά αποτελέσματα, μετά την πρόβλεψη για φόρους, κερδοφόρες ήταν, οριακά έστω, οι δώδεκα από τις 22 επιχειρήσεις (54,5% του

συνόλου), σε αντίθεση με τις υπόλοιπες δέκα εταιρείες (45,5% του συνόλου), οι οποίες παρουσίασαν ζημιές, οριακές έστω. Συγκεκριμένα:

- Δέκα επιχειρήσεις (45,5% του συνόλου) οι οποίες ήταν κερδοφόρες το 2012, παρέμειναν και κατά το 2013 κερδοφόρες, πραγματοποιώντας καθαρά κέρδη 6,5 εκατ. ευρώ το 2013 έναντι 3 εκατ. ευρώ εκατ. ευρώ το 2012, αυξημένα κατά 3,5 εκατ. ευρώ.
- Μία επιχείρηση (4,5%) η οποία ήταν κερδοφόρος το 2012 με οριακά κέρδη, εμφάνισε κατά το 2013 ζημιές σχεδόν 0,1 εκατ. ευρώ, έχοντας απώλειες 0,1 εκατ. ευρώ.
- Εννέα επιχειρήσεις (40,9%) οι οποίες ήταν ζημιογόνες το 2012, παρέμειναν και κατά το 2013 ζημιογόνες, πραγματοποιώντας ζημιές 1,1 εκατ. ευρώ έναντι 1,5 εκατ. ευρώ το 2012, μειωμένες κατά 0,4 εκατ. ευρώ.
- Δύο επιχειρήσεις (9,1%) οι οποίες ήταν ζημιογόνες το 2012 με οριακές ζημιές, εμφάνισαν κατά το 2013 κέρδη της τάξεως του 0,7 εκατ. ευρώ, έχοντας ωφέλεια περί το 0,7 εκατ. ευρώ.
- Η αποδοτικότητα του μέσου ενεργητικού των 22 βιομηχανιών στη διάρκεια της χρήσης 2013 σε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) βελτιώθηκε και ανήλθε σε 10,7%, από 8,8% το 2012. (ICAP 2013)

2. Φυτοφάρμακα

Φυτοφάρμακα, ή φυτοπροστατευτικά προϊόντα, ή γεωργικά φάρμακα, ορίζονται οι δραστικές ουσίες και τα σκευάσματα, τα οποία περιέχουν μια ή περισσότερες δραστικές ουσίες, προσφέρονται με τη μορφή με την οποία παραδίδονται στο χρηστή και προορίζονται για να:

- Προστατεύουν τα φυτά ή τα φυτικά στελέχη από κάθε είδους επιβλαβείς οργανισμούς η να προλαμβάνουν τη δράση τους,
- Επηρεάζουν τις βιολογικές διεργασίες των φυτών, εκτός αν πρόκειται για θρεπτικές ουσίες (π.χ. ρυθμιστές αύξησης),
- Καταστρέφουν τα ανεπιθύμητα φυτά, ή
- Καταστρέφουν μέρη των φυτών, να επιβραδύνουν η να παρεμποδίζουν την ανεπιθύμητη ανάπτυξη

Τα φυτοπροστατευτικά προϊόντα κατανέμονται στις εξής κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους:

- Εντομοκτόνα
- Ζιζανιοκτόνα
- Μυκητοκτόνα
- Ρυθμιστές ανάπτυξης

Η ρύθμιση της παραγωγής και εμπορίας φυτοπροστατευτικών προϊόντων καθορίζεται σύμφωνα με την κοινοτική και εθνική νομοθεσία. Για την παραγωγή φυτοπροστατευτικών προϊόντων η ενδιαφερόμενη εταιρία, θα πρέπει να είναι εγγεγραμμένη στο μητρώο βιομηχανιών και βιοτεχνιών παρασκευής γεωργικών φαρμάκων. Για την εμπορία φυτοπροστατευτικών προϊόντων έχει θεσπιστεί από τις 5 Σεπτεμβρίου του 2013 υποχρεωτική η χρήση ηλεκτρονικού συστήματος για την

καταγραφή και καταχώρηση των εντύπων πώλησης γεωργικών φαρμάκων. Υπεύθυνη υπηρεσία για την παρακολούθηση της παραγωγής, εμπορίας και χρήσης φυτοπροστατευτικών προϊόντων είναι η αρμόδια διεύθυνση προστασίας φυτικής παραγωγής του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Στόχος της διεύθυνσης είναι η ορθολογική χρήση των προϊόντων αυτών με στόχο την προστασία της δημόσιας υγείας. Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των φυτοπροστατευτικών προϊόντων εκπροσωπούνται από τον Ελληνικός Σύνδεσμος Φυτοπροστασίας (Ε.ΣΥ.Φ.).

Το εμπόριο φυτοπροσταυτικών προϊόντων αφορά κυρίως εισαγόμενα προϊόντα. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην εισαγωγή της δραστικής ουσίας και των διαλυτών σε χύδη και αναλαμβάνουν οι ίδιοι τη συσκευασία τους ή την αναθέτουν σε άλλες εταιρίες. Παρατηρείται γεωγραφική συγκέντρωση των εταιριών στην περιοχή της Αττικής, στην περιοχή των Οиноφύτων Βοιωτίας και στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου (Θεσσαλονίκη). Οι εμπορικές επιχειρήσεις εμπορεύονται έτοιμα προϊόντα στην ελληνική αγορά κατόπιν συμφωνίας με διεθνείς οίκους.

Το εμπορικό ισοζύγιο είναι σταθερά αρνητικό, όπου το 2013 διαμορφώθηκε στα 143,7 εκ ευρώ. Τα κύρια προϊόντα εισαγωγής είναι τα εντομοκτόνα και τα ζιζανιοκτόνα όπου κατέχουν το 60% των εισαγόμενων προϊόντων. Τα μυκητοκτόνα αφορούν το 20% των εισαγωγών. Η κύρια χώρα εισαγωγής εντομοκτόνων είναι η Γαλλία με συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό (31% το 2013). Στα μυκητοκτόνα, οι κύριες χώρες εισαγωγής είναι η Γαλλία, το Βέλγιο και η Γερμανία. Στα ζιζανιοκτόνα, το 25% των εισαγόμενων προϊόντων προέρχεται από την Ισπανία. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συνεχώς αυξανόμενη τιμή των εισαγόμενων εντομοκτόνων και ζιζανιοκτόνων που αποτελούν την πλειονότητα των εισαγωγών.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η κατανάλωση φυτοφαρμάκων για το έτος 2013 ανήλθε στους 320 τόνους δραστικής ουσίας, συνολικής αξίας 9.9 δις ευρώ. Παρουσιάστηκε αύξηση σε όλες τις κατηγορίες με μέση αύξηση 2% σε ποσότητα δραστικής ουσίας και 3.5% σε αξία προϊόντος. Για το 2012 το 42% των προϊόντων σε όρους δραστικής ουσίας αφορά τα ζιζανιοκτόνα ενώ το 42% ήταν και το μερίδιο των μυκητοκτόνων. Τα εντομοκτόνα αποτελούν τα ακριβότερα προϊόντα στην κατηγορία των φυτοπροστατευτικών προϊόντων και η τιμή τους παρουσιάζει διαφορές ανά έτος. Περισσότερο από το 50% των φυτοπροστατευτικών προϊόντων εφαρμόζεται στις καλλιέργειες των σιτηρών με 23.8%, των αμπελιών με 19.3% και του καλαμποκιού με 9.1%.

1	2	3
Παραγωγή και συσκευασία δραστικής ουσίας	Εισαγωγή δραστικής ουσίας	Εισαγωγή έτοιμων σκευασμάτων
	Σύνθεση και συσκευασία	
Χονδρεμπόριο	Διακίνηση	
Καταστήματα αγροτικών εφοδίων		
Παραγωγοί		

Πίνακας 4: κλάδος φυτοφαρμάκων

Εταιρίες του κλάδου

Εταιρία	Πωλήσεις 2014 (€)	Μερίδιο αγοράς
Bayern	139.750.000	26%
Sygenta	40.757.000	11%
ΑΛΦΑ ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ	35.406.000	9.5%
BASF	32.958.000	18%
Ευθυμιάδης	28.150.000	7.5%
ΕΛΛΑΝΚΟ	22.058.000	8.5%
ΝΤΥ ΠΟΝΤ	17.311.000	8%-8.5%
Χελλαφαρμ	13.433.000	5.5%
Greenfarm	9.640.000	5%-5.5%

Πίνακας 3: εταιρίες φυτοφαρμάκων / πωλήσεις

Συγκέντρωση

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τον κλάδο των αγροτικών εφοδίων υπολογίζεται το μερίδιο αγοράς στον τομέα των λιπασμάτων:

$$CR4 = 26 + 18 + 11 + 9.5 = 64.5$$

$$CR8 = 26 + 18 + 11 + 9.5 + 8.5 + 8 + 7.5 + 5 = 95.5$$

Δείκτης Herfindalh – Hirschmann

$$HHI = 26^2 + 18^2 + 11^2 + 9.5^2 = 998.25 = 1.211$$

3. Πολλαπλασιαστικό υλικό

Πολλαπλασιαστικό υλικό είναι οι σπόροι, κόνδυλοι και βολβοί, τα ριζώματα, σποροφυτάρια, υποκείμενα και εμβόλια, καθώς και κάθε τμήμα φυτού που προορίζεται για την αναπαραγωγή του. Διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- σπόροι φυτών μεγάλης καλλιέργειας και λειμώνων φυτών,
- σπόροι κηπευτικών και καλλωπιστικών φυτών, ανθέων, θαμνωδών και δενδρωδών καλλιεργειών,
- κόνδυλοι, βολβοί και ριζώματα,
- σποριόφυτα, φυτώρια που πολλαπλασιάζονται αγενώς, σποριόφυτα εμβολιασμένα και μοσχεύματα εμβολιασμένα η μη και
- μείγματα

Το πολλαπλασιαστικό υλικό αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς συντελεστές για την γεωργική παραγωγή και οι προδιαγραφές για την ποιότητά του ελέγχονται γενετικά τόσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής όσο και της εμπορίας. Οι ελάχιστες ποιοτικές προδιαγραφές ορίζονται από την κοινοτική και την εθνική νομοθεσία. Η παραγωγή και εμπορία πολιτικού υλικού γίνεται αποκλειστικά από φορείς που έχουν εξουσιοδοτηθεί από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα που τηρούνται από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Οι εταιρίες του τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού εκπροσωπούνται από την Ένωση Ελλήνων Παραγωγών και Εμπόρων Σπόρων (Ε.Ε.Π.Ε.Σ.).

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς πολλαπλασιαστικού υλικού εκτιμάται στα 220 εκ ευρώ για το 2013 σημειώνοντας αύξηση 10% σε σχέση με το 2012. Για το 2014 αναμένεται να εμφανίσει τάση σταθεροποίησης. Η παγκόσμια αγορά σπόρων

υπολογίζεται στα 45.7 δισ δολάρια, με τις τρεις μεγαλύτερες εταιρίες να κατέχουν μερίδιο μεγαλύτερο του 50%.

Οι εγχώριες σποροπαραγωγικές εταιρίες παράγουν κυρίως σπόρους για την καλλιέργεια σιτηρών, βαμβακιού και μηδικής. Οι εισαγωγικές εταιρίες εισάγουν κυρίως σπόρους για καλαμπόκι, ηλίανθο, σόγια, κηπευτικά και βιομηχανική ντομάτα. Οι παραπάνω επιχειρήσεις συνεργάζονται με συμβασιούχους παραγωγούς οι οποίοι για λογαριασμό τους, πολλαπλασιάζουν το βασικό ή προ βασικό υλικό που εισάγουν, ενώ σπανιότερα διαθέτουν δικά τους φυτώρια. Υπάρχουν πολύ λίγες εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή και εμπορία πολλαπλασιαστικού υλικού. Οι περισσότερες δραστηριοποιούνται και στον τομέα των λιπασμάτων αλλά και των φυτοπροστατευτικών προϊόντων.

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς πολλαπλασιαστικού υλικού ανέρχεται στα 173 εκ ευρώ για το 2012. Στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού, υπάρχουν προϊόντα ίδιο-παραγόμενου σπόρου των οποίων η αξία του δεν μπορεί να μετρηθεί. Την πενταετία 2007-2012 οι τιμές των σπόρων δεν παρουσίασαν αξιόλογη μεταβολή. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων πολλαπλασιαστικού υλικού προέρχεται από τις αροτραίες καλλιέργειες (82%) ενώ το υπόλοιπο (18%) προέρχεται από τα κηπευτικά. Το εμπορικό ισοζύγιο της αγοράς σπόρων είναι ελλειμματικό και οι εισαγωγές καλύπτουν το 1/3 της αγοράς.

Εταιρίες κλάδου

Εταιρία	Πωλήσεις	Μερίδιο αγοράς
Pioneer Hellas	22.859.000	16.5%
Σπύρου	14.651.000	4.5%
Ευροφάρμ	9.684.000	4%
Agris	8.652.000	7%
Greenfarm	9.640.000	5%-5.5%

Πίνακας 5: εταιρίες πολλαπλασιαστικού υλικού / πωλήσεις

Συγκέντρωση

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τον κλάδο των αγροτικών εφοδίων υπολογίζεται το μερίδιο αγοράς στον τομέα των λιπασμάτων:

$$CR4 = 16.5 + 7 + 4.5 + 4 = 32$$

Δείκτης Herfindalh – Hirschmann

$$HHI = 16.5^2 + 7^2 + 4.5^2 + 4^2 = 998.25 = 357$$

4. Καταστήματα αγροτικών εφοδίων

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 2.300 καταστήματα αγροτικών εφοδίων που κατέχουν άδεια εμπορίας λιπασμάτων τύπου Β'. Στην περιοχή της Λάρισας υπάρχουν 122 καταστήματα και στην περιοχή των Φαρσάλων δραστηριοποιούνται 16 καταστήματα. Τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων συμβουλεύουν τους αγρότες τόσο για τις καλλιέργειες που θα επιλέξουν καθώς και για τα αγροτικά εφόδια τα οποία θα χρησιμοποιήσουν και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης της ζήτησης των αγροτικών προϊόντων. Σύμφωνα με τη μελέτη του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 2009), 3 στους 4 αγρότες συμβουλεύονται τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων για τη χρήση φυτοπροστατευτικών προϊόντων. Από το Σεπτέμβριο του 2013 είναι υποχρεωτική η ηλεκτρονική καταγραφή των φυτοπροστατευτικών προϊόντων που πωλούνται προς τους καλλιεργητές.

5. Ανάλυση ανταγωνιστικών πιέσεων κλάδου

Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Ο κλάδος δεν παρουσιάζει σημαντικά εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών. Τα κυριότερα εμπόδια αφορούν:

- Στην λειτουργία εδραιωμένων επιχειρήσεων με μακρά εμπειρία και επενδύσεις σε πάγια κεφάλαια
- Η εμπορική αναγνώριση των μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου. Τόσο για τις εισαγωγικές εταιρίες που διαθέτουν διεθνή αναγνώριση για τα προϊόντα τους, όσο και για τις εγχώριες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο για αρκετά χρόνια και έχουν επενδύσει κεφάλαιο για την αύξηση της αναγνωσιμότητας τους.
- Η έλλειψη πρώτων υλών στην ελληνική επικράτεια και η εξάρτηση από τρίτες χώρες για την εισαγωγή των πρώτων υλών στον τομέα των λιπασμάτων
- Η απόκτηση των απαραίτητων αδειών για την έναρξη δραστηριότητας παραγωγής και εμπορίας λιπασμάτων και φαρμάκων. Για την παραγωγή σπόρων και πολλαπλασιαστικού υλικού απαιτούνται πολυετής εργασίες για την απόκτηση άδειας. Στον τομέα τον καταστημάτων εμπορίας, τα εμπόδια παροχής άδειας λειτουργίας, έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια.
- Η απόκτηση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως όσο αφορά την παραγωγή αγροτικών εφοδίων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο καθώς η εγχώρια αγορά δεν διαθέτει το αντίστοιχο προσωπικό σε πλεόνασμα.
- Τέλος, απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής και διανομής εφοδίων και κυρίως λιπασμάτων. Επίσης, κεφάλαια απαιτούνται για την παροχή πιστώσεων στους πελάτες των εφοδίων, καθώς η

εμπορική πολιτική μέσω πίστωσης τριών μηνών αποτελεί την κύρια μέθοδο των υφιστάμενων εταιριών.

Κλίμακα ανταγωνιστικών πιέσεων (1 έως 5)

Παράγοντες	Δύναμη
Ανταγωνισμός κλάδου	1.5
Ύπαρξη οικονομιών κλίμακας	1.5
Κυβερνητική πολιτική	2
Πρόσβαση σε κανάλια διανομής	4.5
Σύνολο	2.6

Πίνακας 6: Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η μέση βαθμολογία για την είσοδο νέων ανταγωνιστικών στον κλάδο των εφοδίων είναι μικρή 2,6

Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Η εταιρίες του κλάδου παρουσιάζουν έντονο ανταγωνισμό που εστιάζεται κυρίως στον τομέα της τιμολογιακής πολιτικής καθώς η τιμή των εφοδίων είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την αγοραστική απόφαση.

Επίσης, ανταγωνισμών μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων παρουσιάζεται στον τομέα της τοποθέτησης των προϊόντων τους στα καταστήματα αγροτικών εφοδίων και οι σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσουν με τους γεωπόνους των καταστημάτων – σημείων πώλησης. Η πλειοψηφία των εταιριών διαθέτει προσωπικό πωλητών για να εξυπηρετήσει αυτούς του στόχους καθώς η δεύτερο σημαντικότερο ρόλο στην λήψη απόφασης αγοράς από τους καλλιεργητές είναι η συστάσεις των γεωπόνων που εργάζονται στα καταστήματα

Οι εταιρίες του κλάδου των λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων και σπόρων έχουν συστήσει συλλόγους για την ανάπτυξη του κλάδου τους. Η πλειοψηφία των εταιριών συμμετέχει στο αντίστοιχο σύλλογο.

Κλίμακα ανταγωνιστικών πιέσεων (1 έως 5)

Παράγοντες	Δύναμη
Μέγεθος ανταγωνιστών	5
Κύριοι Ανταγωνιστές	5
Ανάπτυξη κλάδου	4
Εμπόδια εξόδου	2
Διαφοροποίηση ανταγωνιστικών προϊόντων	3
Σύνολο	4.1

Πίνακας 7: Ανταγωνισμός επιχειρήσεων

Υψηλές πιέσεις ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (4,1)

Κίνδυνοι από υποκατάστατα

Στον τομέα των λιπασμάτων δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα. Οι καλλιεργητές μπορούν να μειώσουν τις ποσότητες χρήσης λιπασμάτων μέσω τεχνικών καλλιέργειας όπως η αμειψισπορά. Η τεχνική αυτή ακολουθείται σε πολύ περιορισμένες περιπτώσεις.

Επίσης, σε περιόδους όπου οι τιμές των λιπασμάτων είναι πολύ υψηλές, μειώνονται οι πωλήσεις. Οι καλλιεργητές δεν στρέφονται σε άλλα προϊόντα, αλλά επιλέγουν μειωμένη λίπανση έχοντας σαν συνέπεια την μείωση της παραγωγής.

Στον τομέα των φυτοφαρμάκων, αναπτύσσονται μέθοδοι βιολογικής καταπολέμησης των ασθενειών και των ζιζανίων ως συνέπεια της αύξησης της ζήτησης βιολογικών προϊόντων. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, η χρήση φυτοπροστατευτικών προϊόντων είναι απαραίτητη χωρίς να υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα

Στον τομέα των σπόρων, κυρίως στα δημητριακά, υποκατάστατο των εμπορικών πιστοποιημένων σπόρων αποτελεί ο ιδιοπαραγόμενος σπόρος.

Κλίμακα ανταγωνιστικών πιέσεων (1 έως 5)

Παράγοντες	Δύναμη
Υπαρξη υποκατάστατου με καλύτερη σχέση τιμής – αξίας	2
Κόστος μεταστροφής αγοραστών	4
Νέες τεχνολογίες	3
Σύνολο	3

Πίνακας 8: Υποκατάστατα

Μέτριες πιέσεις από υποκατάστατα (3)

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στον τομέα των λιπασμάτων, οι εταιρίες που εισάγουν επώνυμα λιπάσματα διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη λόγω του σημαντικού μεγέθους τους και τις αξιοπιστίας των προϊόντων τους. Οι εταιρίες που προμηθεύουν πρώτες ύλες για λιπάσματα διαθέτουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη λόγω της πληθώρας των εμπόρων που τις εμπορεύονται.

Στον τομέα των φυτοφαρμάκων, οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη λόγω του μικρού αριθμού εταιριών, της μακροχρόνιας εμπειρίας τους, της αναγνώρισης της ποιότητάς τους από τους καλλιεργητές.

Οι εταιρίες παραγωγής σπόρων διαθέτουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη διότι η συγκέντρωση των τριών μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου, ξεπερνά το 50% σε παγκόσμιο επίπεδο.

Κλίμακα ανταγωνιστικών πιέσεων (1 έως 5)

Παράγοντες	Δύναμη
Δυνατότητα προμηθευτών για αύξηση του περιθωρίου κέρδους τους, ενάντια στην εταιρεία, μέσω της αύξησης των τιμών ή μείωσης της ποιότητας.	1
Εξάρτηση προμηθευτών από τις εταιρείες του κλάδου	1
Γεωγραφική συγκέντρωση προμηθευτών	2
Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα	2.5
Κάθετη ολοκλήρωση προμηθευτών	2
Σύνολο	1.8

Πίνακας 9: Δύναμη προμηθευτών

Χαμηλές δυνάμεις προμηθευτών (1,8)

Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων διαθέτουν τη μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη στην αλυσίδα του κλάδου, λόγω του μεγάλου αριθμού τους και των περιορισμένων ποσοτήτων που διανέμουν. Τα καταστήματα με μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν μεγάλο αριθμό πελατών με τους οποίους να διαθέτουν προσωπική επαφή. Επίσης, όταν οι ποσότητες που διανέμουν είναι μεγάλες αυξάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη επιτυγχάνοντας καλύτερες εμπορικές συμφωνίες όσον αφορά την τιμή αγοράς και τη διάρκεια πίστωσης.

Οι καλλιεργητές διαθέτουν τη μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο.

Κλίμακα ανταγωνιστικών πιέσεων (1 έως 5)

Παράγοντες	Δύναμη
Κόστος μεταστροφής σε ανταγωνιστές	4.5
Διαφοροποιημένο προϊόν	3.5
Ευαισθησία αγοραστών στην τιμή	2
Ευαισθησία αγοραστών στην διαφήμιση	2
Σύνολο	3

Πίνακας 10: Δυνάμεις πελατών

Μέτριες δυνάμεις πελατών (3)

6. Ανάλυση SWOT κλάδου αγροτικών εφοδίων:

Δυνάμεις:

- Μακρόχρονη εμπειρία και τεχνογνωσία εταιριών κλάδου
- Διαφοροποιημένα προϊόντα
- Ισχυρά εμπορικά σήματα με υψηλή αναγνωρισιμότητα
- Έλλειψη υποκατάστατων προϊόντων
- Απαραίτητα προϊόντα για την αγροτική παραγωγή και την διατροφική αλυσίδα
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προϊόντων στον κλάδο των εφοδίων
- Υποστήριξη του αγροτικού τομέα από κοινοτικά κονδύλια

Αδυναμίες:

- Έλλειψη εγχώριων πρώτων υλών, μεγάλη εξάρτηση από εισαγόμενα προϊόντα
- Αθέμιτος ανταγωνισμός με την εισαγωγή μη πιστοποιημένων λιπασμάτων από γείτονες χώρες
- Υψηλή συγκέντρωση εταιριών παραγωγής σπόρων

Ευκαιρίες:

- Η χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων όπως η συμβολαιακή γεωργία
- Χρήση νέων τεχνολογιών για την ενημέρωση του καλλιεργητή για τις μεθόδους εφαρμογής και χρήσης των προϊόντων
- Είσοδο νέων αγροτών στην ελληνική αγροτική παραγωγή που εκσυγχρονίζει το προφίλ του Έλληνα αγρότη

Απειλές:

- Περιορισμός εξαγωγών κεφαλαίων περιορίζει αισθητά τη δυνατότητα εισαγωγής λιπασμάτων και πρώτων υλών για την παραγωγή λιπασμάτων
- Συνεχής μείωση του εισοδήματος του παραγωγού
- Αρνητική στάση των καταναλωτών για τη χρήση φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων
- Αύξηση της ζήτησης βιολογικών προϊόντων όπου η χρήση εφοδίων έχει μικρότερη συμμετοχή
- Κατακερματισμός κλήρου που εμποδίζει την αύξηση της παραγωγής δυναμικότητας
- Αρνητικές επιπτώσεις για το περιβάλλον και τους ανθρώπους από τη λανθασμένη εφαρμογή φυτοπροστατευτικών προϊόντων

Σύνοψη:

Ο κλάδος των αγροτικών εφοδίων στην Ελλάδα έχει εισαγωγικό προσανατολισμό. Το μικρό μέγεθος της ελληνικής γεωργίας, η έλλειψη πρώτων υλών για την παραγωγή λιπασμάτων και τα ποιοτικά προϊόντα που παράγονται στις ευρωπαϊκές χώρες σε συνδυασμό με την απελευθέρωση του εμπορίου είναι οι κύριοι παράγοντες που δεν επέτρεψαν τη δημιουργία εγχώριας βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, διαθέτουν πλήρη γκάμα προϊόντων για να καλύψουν τις ανάγκες της παραγωγής.

Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγη

1. Ιστορία ίδρυσης

Ημερομηνία ίδρυσης του συνεταιρισμού «ΘΕΣΓΗ» είναι ο Φεβρουάριος του 2013, όπου μια ομάδα παραγωγών, συνειδητοποίησε πως για την αντιμετώπιση των δυσκολιών της αγροτικής παραγωγής, η συνεργασία αποτελούσε μονόδρομο. Σε μια περιοχή όπου η αγροτική παραγωγή είναι η σημαντικότερη οικονομική δραστηριότητα, δεν λειτουργούσε αγροτικός συνεταιρισμός. Ο τοπικός αγροτικός συνεταιρισμός που συγκέντρωνε και εμπορευόταν τη μεγαλύτερη ποσότητα των αγροτικών προϊόντων εκτατικής καλλιέργειας, είχε πτωχέψει λόγω κακής οικονομικής διαχείρισης. Την εμπορία των αγροτικών προϊόντων διαχειρίζονταν πλέον ιδιωτικές κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις που κατέχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους μεμονωμένους καλλιεργητές λόγω της φύσης των αγροτικών προϊόντων (δυσκολία αποθήκευσης και συντήρησης). Βλέποντας το εισόδημά τους να συρρικνώνεται σε συνδυασμό με το δυσοίωνο μέλλον της αγροτικής παραγωγής στην Ελλάδα, αποκλειστική λύση σύμφωνα με τους ιδρυτές, ήταν η δημιουργία ενός νέου συνεταιρισμού, όπου θα συγκέντρωναν την αγροτική τους παραγωγή και θα βελτιώναν τη διαπραγματευτική τους θέση, για την διάθεση των προϊόντων τους. Πηγή έμπνευσης υπήρξε η επιτυχημένη προσπάθεια ίδρυσης ενός τοπικού αγροτικού συνεταιρισμού κτηνοτρόφων, ο οποίος ταχύτητα αύξανε το μερίδιο αγοράς του στην πώληση αγελαδινού γάλακτος. Πρόκειται για τον συνεταιρισμό «ΘΕΣΓΑΛΑ», ο οποίος διαχειρίζεται το 10% της εγχώρια παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και ξεκίνησε τη διάθεσή του, απευθείας στον τελικό καταναλωτή.

2. Περιγραφή

Ο αγροτικός συνεταιρισμός «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΡΟΤΩΝ ΛΑΡΙΣΑΣ» ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 2013 και δραστηριοποιείται στην περιοχή της Θεσσαλίας, με έδρα την πόλη της Λάρισας. Έχει υιοθετήσει το διακριτικό τίτλο «ΘΕΣΓΗ» και σκοπό έχει, σύμφωνα με το καταστατικό του, την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του, *«για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης.»* (Άρθρο 3, καταστατικό).

Το καταστατικό του συνεταιρισμού αναφέρει, πως ο συνεταιρισμός θα αναπτύσσει οποιεσδήποτε δραστηριότητες για να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα των μελών του. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν τον τομέα της παραγωγής, της μεταποίησης, και εμπορίας αγροτικών προϊόντων, καταναλωτικών προϊόντων γενικά, προμήθειας και εμπορίας γεωργικών εφοδίων, καθώς και της κατασκευής, προμήθειας και εμπορίας αγροτικής παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.

3. Γενικά στοιχεία

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣΓΗ», απαρτίζεται από 67 μέλη που διαχειρίζονται συνολικά 50 αγροτικές εκμεταλλεύσεις συνολικής έκτασης 25.000 στρ στην περιοχή της Θεσσαλίας. Τα μέλη του συνεταιρισμού καλλιεργούν προϊόντα εκτατικής καλλιέργειας όπως δημητριακούς καρπούς, ψυχανθή και βαμβάκι αλλά και νωπά κηπευτικά. Αρχική δραστηριότητα του συνεταιρισμού ήταν η συγκέντρωση και η διάθεση της αγροτικής παραγωγής των μελών του με σκοπό να πετύχουν καλύτερη συμφωνία με τους πελάτες τους από ότι μπορούσαν μεμονωμένα ο καθένας. Έπειτα από τρία χρόνια λειτουργίας, το επιχειρηματικό μοντέλο του συνεταιρισμού απαρτίζεται από τρεις κύριες δραστηριότητες. Αυτές είναι η συγκέντρωση και εμπορία της παραγωγής των μελών και τρίτων παραγωγών, η εμπορία αγροτικών εφοδίων και υπηρεσιών και τέλος η παραγωγή και πώληση μειγμάτων αλεύρων που παράγει από δικούς του δημητριακούς καρπούς.

Αναλυτικότερα οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού παρουσιάζονται παρακάτω όπως αυτές περιγράφονται στο καταστατικό του.

4. Δραστηριότητες

- Επεξεργασία, μεταποίηση και εμπορία αγροτικών εφοδίων και κτηνοτροφικών προϊόντων, μέσω ομάδας παραγωγών

Ο συνεταιρισμός έχει προχωρήσει στη δημιουργία μίας ομάδας παραγωγών (σκόρδο) και στοχεύει να δημιουργήσει ομάδες για όλα τα προϊόντα που καλλιεργούνται από τα μέλη του. Έχει συνάψει συνεργασίες με τη μέθοδο της συμβολοιακής γεωργίας με κεφαλαιουχικές εταιρίες και συνεταιρισμούς για την πώληση των προϊόντων. Επίσης ο «ΘΕΣγη» έχει προχωρήσει στην μεταποίηση των δημητριακών καρπών του για την παραγωγή μειγμάτων αλεύρων τα οποία διαθέτει σε αρτοποιία της κεντρικής Ελλάδας και την Αττική.

- Η δημιουργία συνεταιριστικών επιχειρήσεων, για την προμήθεια στα μέλη καταναλωτικών αγαθών

- Η παροχή τεχνικής βοήθειας στα μέλη

Ο συνεταιρισμός διαθέτει ομάδα τεχνικών και νομικών συμβούλων για την υποστήριξη των διαδικασιών του και την παροχή υπηρεσιών στα μέλη του

Εφαρμόζει το Σύστημα Διαχείρισης Υψηλών Αποδόσεων (ΣΔΥΑ) σιτηρών, επιτηρούμενο από ειδικευμένους γεωπόνους, με απώτερο σκοπό την απόλυτα στοχευόμενη λίπανση ανάλογα με τις ανάγκες του εδάφους και του φυτού σε όλα τα στάδια ανάπτυξής του

Ο «ΘΕΣγη» συνεργάζεται με το Ινστιτούτο Χαρτογράφησης Εδαφών για αναλυτικότερους ελέγχους του εδάφους (ΡΗ, αγωγιμότητα, οργανική ουσία, άζωτο, ασβέστιο, φώσφορο κ.ά)

Στο πλαίσιο της Συμβολαιακής Γεωργίας ο Συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» προέβη σε απευθείας συνεργασία με την Τράπεζα Πειραιώς, για την προαιρετική διάθεση προς τα μέλη του, της Κάρτας Ειδικού Σκοπού. Μέσω της κάρτας ειδικού σκοπού, δίνεται η δυνατότητα στα μέλη του Συνεταιρισμού να προμηθεύονται γεωργικά εφόδια και καύσιμα με τη μορφή πίστωσης.

- Η παρέμβαση και η λήψη κάθε μέτρου προστασίας των αγροτικών προϊόντων των μελών του και των τρίτων.

Οι τεχνικοί γεωπόνοι του συνεταιρισμού εντείνουν τους ελέγχους των προϊόντων σε κάθε φάση καλλιέργειας, συγκομιδής και αποθήκευσης.

- Η παροχή συνεταιριστικής εκπαίδευσης

Άλλες δραστηριότητες που περιγράφονται στο καταστατικό αλλά δεν έχει αναπτύξει ο συνεταιρισμός είναι οι εξής:

- Η ίδρυση και λειτουργία αγροτουριστικών μονάδων, η ανάπτυξη του οικοτουρισμού, του κοινωνικού τουρισμού και αγροτουριστικών εργασιών
- Κάθε δραστηριότητα για τη βελτίωση της κοινωνικής και πολιτιστικής κατάστασης των μελών και του βιοτικού επιπέδου
- Η επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Η πρακτόρευση, στην περιφέρειά του, των ασφαλιστικών εταιριών, των οποίων η πλειονότητα των μετόχων ανήκει σε Συνεταιριστικές Οργανώσεις

- Η πρακτόρευση στην περιφέρειά του, οργανισμών ασφάλισης ή αγροτικής παραγωγής κεφαλαίου
- Η εκτέλεση εγχειοβελτιωτικών έργων και έργων αγροτικής οδοποιίας

5. Σκοπός

Σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό του, ο συνεταιρισμός έχει ως σκοπό:

«Να εξασφαλίσει τον προγραμματισμό της παραγωγής και την προσαρμογή της στη ζήτηση των αγροτικών προϊόντων ιδίως από ποσοτική και ποιοτική άποψη»

Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, η διεύθυνση του συνεταιρισμού προσανατολίζεται στην ανάπτυξη συνεργασιών μέσω της συμβολαιακής γεωργίας με κεφαλαιουχικές εταιρίες και συνεταιρισμούς στον κλάδο των τροφίμων. Σύμφωνα με την έκθεση του παγκόσμιου οργανισμού τροφίμων, η συμβολαιακή γεωργία προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα για τους καλλιεργητές⁹.

- Πρόβλεψη των αναγκών σε εισροές
- Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση
- Θελκτικότητα για τη χρήση νέων τεχνολογιών που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη κάλυψη των αναγκών της αγοράς. Εάν η πώληση της παραγωγής είναι συμφωνημένη όσο αφορά την τιμή και την ποσότητα, η έκθεσή τους σε ρίσκο είναι μικρότερη. Για το λόγο αυτό, είναι διατεθειμένοι να εισάγουν νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό είναι ακόμα πιο πιθανό, εάν υπάρξει χρηματοδότηση της επένδυσης¹⁰
- Απόκτηση γνώσης. Μέσω των συμβολαίων γίνεται εκτενείς καταγραφή των διαδικασιών παραγωγής των προϊόντων σύμφωνα με τις ποιοτικές απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μερών. Η καταγραφή αυτή λειτουργεί ως μεταφορά γνώσεις για την επίτευξη ποιοτικών προϊόντων από τους αγοραστές προς τους καλλιεργητές.

⁹ (<http://www.fao.org/docrep/004/y0937e/y0937e03.htm>).

¹⁰ Dicken, P., 1986: 363

- Πρόσβαση σε αγορές με μεγαλύτερη αξιοπιστία. Η συμβολαιακή γεωργία, προσφέρει τη δυνατότητα στις βιομηχανίες τροφίμων αλλά και στους εμπόρους αγροτικών προϊόντων, προ-συμφωνημένης πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Δίνεται η δυνατότητα στους καλλιεργητές, να εισέλθουν σε νέες αγορές και παραγωγή νέων προϊόντων. Η αλλαγή της καλλιέργειας για τους αγρότες θα συμβεί στην περίπτωση που θα υπάρχει η αγορά για τα προϊόντα τους.

7. Στόχοι συνεταιρισμού

Οι στόχοι του συνεταιρισμού όπως αυτοί αναφέρονται στο καταστατικό του:

- ✓ Να προωθήσει τη συγκέντρωση της προσφοράς και τη διάθεση της παραγωγής των μελών του συνεταιρισμού
- ✓ Να εφοδιάσει τα μέλη του με εισροές χαμηλού κόστους
- ✓ Να μειώσει το κόστος παραγωγής των προσφερόμενων προϊόντων
- ✓ Να ομαλοποιήσει τις τιμές παραγωγού
- ✓ Να βελτιώσει την εμπορική αξιοποίηση των προϊόντων για τα οποία αναγνωρίζεται
- ✓ Να προωθήσει τεχνικές παραγωγής καθώς και διαχείρισης των διάφορων μέσων παραγωγής που να σέβονται το περιβάλλον
- ✓ Να ιδρύει και να διαχειρίζεται Ταμείο Αλληλοβοήθειας των μελών

8. Προϊόντα

Τα μέλη του συνεταιρισμού «ΘΕΣΓΗ» καλλιεργούν τα εξής προϊόντα: Δημητριακά, βαμβάκι, ψυχανθή, κηπευτικά και μείγματα αλεύρων.

Δημητριακά

➤ Σιτηρά

Το πρώτο έτος λειτουργίας του συνεταιρισμού τα μέλη καλλιέργησαν περίπου 5.000 στρέμματα σκληρού σιταριού και κριθαριού. Για τη περίοδο 2014-2015, η καλλιεργούμενη έκταση αυξήθηκε στο 7.500 στρέμματα περίπου (αύξηση 50%). Για την καλλιέργεια αυτών των προϊόντων, ο συνεταιρισμός εισήγαγε την καλλιεργητική μέθοδο του συστήματος διαχείρισης υψηλών αποδόσεων (ΣΔΥΑ). Επίσης, ανέπτυξε συνεργασία με το Ινστιτούτο Χαρτογράφησης Εδαφών του ΕΛΓΟ «Δήμητρα» με στόχο την ανάλυση και χαρτογράφηση των χαρακτηριστικών των αγροκτημάτων των μελών του. Στόχος του συνεταιρισμού είναι η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, η μείωση του κόστους παραγωγής.

Ο συνεταιρισμός επιλέγει την εφαρμογή της συμβολαιακής γεωργίας βάση της οποίας αναπτύσσει συνεργασίες με άλλους συνεταιρισμούς, εμπόρους και βιομηχανίες τροφίμων για τη διάθεση της παραγωγής σκληρού σιταριού και κριθαριού. Στα συμβόλαια του συνεταιρισμού περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά και της συνεργασίας μεταξύ των δυο συμβαλλομένων. Ο συνεταιρισμός έχει συμπεριλάβει στον εσωτερικό του κανονισμό ειδική αναφορά για τα σιτηρά. Στην Παράγραφο 2, σελ 7 του εσωτερικού κανονισμού, γίνεται η ποιοτική κατάταξη του σκληρού σιταριού βάση των εξής χαρακτηριστικά: Πρωτεϊνικό περιεχόμενο (%), εκατολιτρικό βάρος (kgf/hl), ξένες ύλες, κα. Βάση των χαρακτηριστικών αυτών γίνεται η διαλογή των προϊόντων σε σίτο ποιότητας Α, Β και σιμιγδάλι. Επίσης, ο

συνεταιρισμός έχει θεσπίσει στον εσωτερικό του κανονισμό Πρωτόκολλο Καλλιέργειας Σιτηρών όπου περιγράφονται οι κανόνες και η μέθοδος που πρέπει να ακολουθείται από τα μέλη. Τελικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού οφέλους για τον παραγωγό.

➤ Αραβόσιτος

Οι καλλιέργεια καλαμποκιού τη περίοδο 2012-2013 ανήλθε στα 1.900 στρέμματα. Τη περίοδο 2014-2015 ήταν 2.700 στρέμματα περίπου (40% αύξηση). Τα μέλη παράγουν αραβόσιτο με τρεις διαφορετικές μεθόδους ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών. Αυτές είναι ο καρπός τους καλαμποκιού, το ενσίρωμα του καλαμποκιού και το καλαμπόκι παστόνε. Η διάθεση των προϊόντων έγινε μέσω συμβολαιακής γεωργίας με κτηνοτροφικούς συνεταιρισμούς και εταιρίες εμπορίας αγροτικών προϊόντων. Βασική προϋπόθεση της συμφωνίας με τους συνεργάτες του συνεταιρισμού, είναι ο ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος για την παρουσία αφλατοξίνων, ουσία επικίνδυνη για τον άνθρωπο και για τα ζώα. Για πρώτη φορά, τα μέλη καλλιεργητές, προέβησαν σε σειρά ενδεδειγμένων δειγματοληψιών και αναλύσεων, σε όλα τα στάδια παραγωγής του καλαμποκιού, με τη συνεργασία ειδικών επιστημόνων.

Βαμβάκι

Τα μέλη του Συνεταιρισμού «ΘΕΣΓΗ» καλλιεργήσαν για την καλλιεργητική περίοδο 2012-2013 περίπου 2.500 στρέμματα βαμβάκι. Τη περίοδο 2014-2105 καλλιεργήθηκαν 3.000 στρέμματα περίπου (20% αύξηση). Κατά την διάρκεια της

καλλιέργειας έγινε μια συντονισμένη προσπάθεια για τον έλεγχο του πράσινου και ρόδινου σκουληκιού με την βοήθεια και την καθοδήγηση του Τμήματος Ποιοτικού & Φυτοϋγειονομικού Ελέγχου της Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.

Για την πώληση του προϊόντος, έγινε σύναψη συμβολαίων με εκκοκκιστήρια βάμβακος, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά και προδιαγραφές, έτσι ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα των παραγωγών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο συνεταιρισμός εξετάζει στο επόμενο χρονικό διάστημα τη δημιουργία Ο.Π. βαμβακιού υπό τον συνεταιρισμό «ΘΕΣΓΗ». Στόχος είναι η εκμετάλλευση όλων των περιθωρίων βελτίωσης στα μέρη της εμπορικής αλυσίδας (παραγωγή, διαχείριση κόστους, υπεραξία προϊόντος).

Ψυχανθή

➤ Τριφύλλι

Οι καλλιέργειες ψυχανθών την περίοδο 2014-2015 ανέρχονται στα 1.500 στρέμματα με την πλειονότητα να αφορούν την καλλιέργεια τριφυλλιού. Το τριφύλλι παράγεται κατά παραγγελία των συνεταιρισμών ΘΕΣΓΑΛΑ και ΓΑΛΑ ελας¹¹ με στόχο τη χρήση του ως ζωοτροφή. Η καλλιέργεια αυτή είναι επίσης συμφωνημένη μέσω συμβολαιακής γεωργίας. Βασικό στοιχείο της συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών είναι η παρακολούθηση των ποιοτικών προδιαγραφών των προϊόντων μέσω συνεχών αναλύσεων και ελέγχων.

➤ Αρακάς

¹¹ Κτηνοτροφικός συνεταιρισμός με έδρα την Ελασσόνα Λάρισας

Στο πλαίσιο της Συμβολαιακής Γεωργίας ο ΘΕΣΓΗ προχώρησε σε μια νέα συνεργασία με μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κλάδο των τροφίμων, την Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. Με αρωγό την πολυετή εμπειρία και την τεχνική υποστήριξη της εταιρίας, ο ΘΕΣΓΗ προχώρησε στην παραγωγή αρακά αξιοποιώντας τα οφέλη της συγκεκριμένης καλλιέργειας στα συστήματα αμειψισποράς που εφαρμόζει ο Συνεταιρισμός.

➤ Βίκος – κτηνοτροφικό μπιζέλι

Οι συγκεκριμένες παραγόμενες ποσότητες από τις καλλιέργειες των μελών του ΘΕΣγη κατευθύνονται κυρίως σε μεμονωμένους κτηνοτρόφους οι οποίοι ενδιαφέρονται για ένα ποιοτικό προϊόν υψηλών πρωτεϊνικών περιεχομένων και ανταποκρίνονται πλήρως στις διατροφικές ανάγκες των ζώων.

Κηπευτικά

➤ Σκόρδο

Ο συνεταιρισμός ίδρυσε την πρώτη Ο.Π. σκόρδου στην περιοχή της Λάρισας, για την καλύτερη διαχείριση της δυναμικής αυτής καλλιέργειας, η οποία στην ελληνική αγορά καλύπτεται κυρίως από εισαγωγές. Η Ομάδα Παραγωγής Σκόρδου αποτελείται από 14 παραγωγούς που καλλιεργούν συνολικά πάνω από 150 στρέμματα. Η καλλιέργεια σκόρδου είναι παραδοσιακή στην περιοχή του Πλατυκάμπου Λάρισας, όπου βρίσκονται οι καλλιεργητές της Ο.Π. σκόρδου. Στόχος είναι να προσφέρει στην αγορά ένα παραδοσιακό προϊόν υψηλής ποιότητας εφάμιλλο της φήμης του. Ο συνεταιρισμός έχει αγοράσει ειδικό μηχάνημα για τη συλλογή της παραγωγής. Η

διάθεση του προϊόντος γίνεται μέσω συμβολαϊκής γεωργίας με τον αγροτικό συνεταιρισμό Π.Ε.Ε. σκόρδου «Νέας Βύσσας».

Ο Συνεταιρισμός «ΘΕΣΓΗ» εφαρμόζει σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης, GLOBALG.A.P στην αγροτική παραγωγή. Στο άρθρο 9 του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, περιγράφονται οι κανόνες και η μέθοδος καλλιέργειας σκόρδου από την αντίστοιχη Ο.Π.. Επίσης, το προϊόν διαλέγεται ανάλογα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του και συσκευάζεται.

➤ Σπανάκι και μπρόκολο

Επίσης, ο συνεταιρισμός τη περίοδο 2014-2015 καλλιεργεί 400 περίπου στρέμματα με σπανάκια και μπρόκολο. Η διάθεση των προϊόντων αυτών, γίνεται και αυτή, μέσω συμβολαϊκής γεωργίας με τη βιομηχανία τροφίμων «Μπάρμπα – Στάθης». Η εταιρία διαθέτει τεχνογνωσία και καταρτισμένο τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη και ολοκλήρωση της συνεργασίας, προσφέροντας γνώση και εμπειρία στα στελέχη του συνεταιρισμού.

Άλευρα

Ο συνεταιρισμός έχει προβεί στη δημιουργία συνθέσεων αλεύρων και με την εφαρμογή πρότυπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και πιστοποίησης

δημιούργησε τρία διαφορετικά μείγματα αλεύρων. Αυτά είναι το «ΘΕΣγη Κρίθινο», «ΘΕΣγη Θεσσαλικό» και το «ΘΕΣγη Ελληνική Σίκαλη». Μέχρι στιγμής ο συνεταιρισμός διαθέτει το προϊόντα αυτά σε 15 φούρνους των νομών Λάρισας, Κοζάνης και Αττικής.

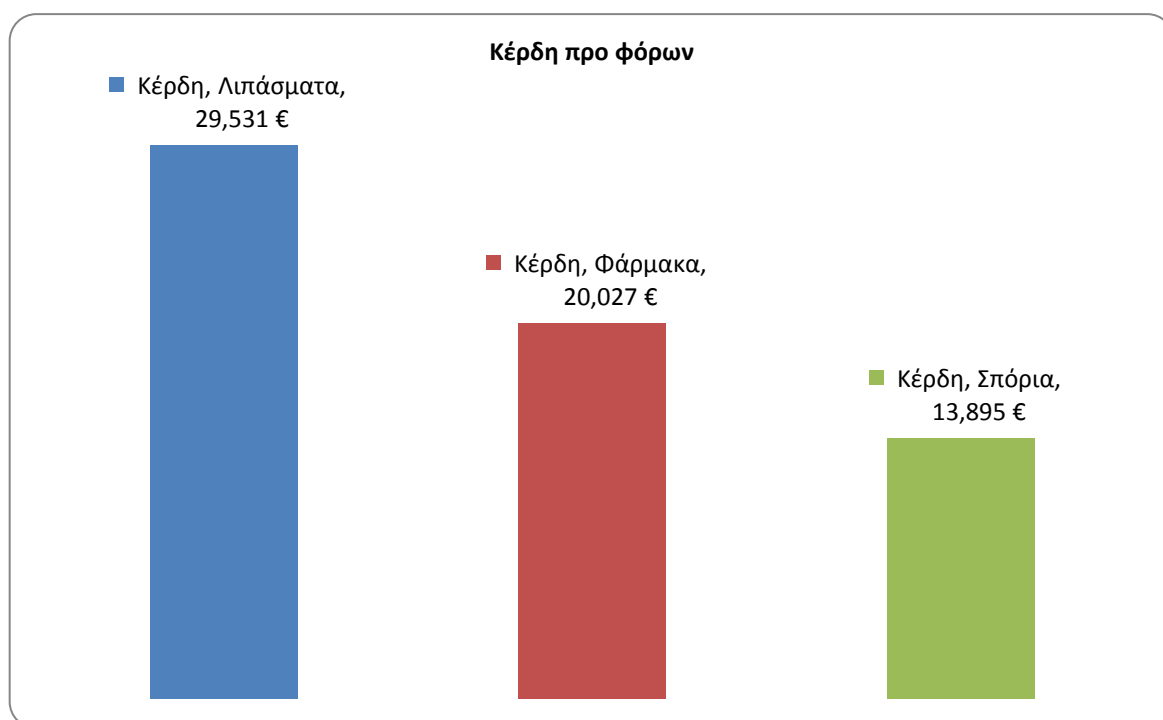
Οικονομικά στοιχεία προϊόντων

		Ποσότητα (σε τόνους)	Αξία (€)
2013	α. Δημητριακά	5.722.170	911.273,00 €
	β. Ψυχανθή	155.740	22.863,00 €
	γ. Κηπευτικά	-	- €
	δ. Βαμβάκι	467.470	234.305,00 €
	ε. Μείγματα αλεύρων	-	- €
	ΣΥΝΟΛΟ	6.345.380	1.168.441
2014	α. Δημητριακά	16.017.624	1.434.976,00 €
	β. Ψυχανθή	1.130.930	160.828,00 €
	γ. Κηπευτικά	-	- €
	δ. Βαμβάκι	510.000	251.042,00 €
	ε. Μείγματα αλεύρων	-	- €
	ΣΥΝΟΛΟ	17.658.554	1.846.846
2015	α. Δημητριακά	16.576.293	1.818.094,17 €
	β. Ψυχανθή	927.013	118.340,05 €
	γ. Κηπευτικά	533.134	355.786,32 €
	δ. Βαμβάκι	1.828.811	222.710,00 €
	ε. Μείγματα αλεύρων	451.039	83.122,34 €
	ΣΥΝΟΛΟ	20.316.290	2.598.053

Πίνακας 11: Παραγωγές συνεταιρισμού

Δραστηριότητα αγροτικών εφοδίων

Στο δεύτερο έτος λειτουργίας του ο συνεταιρισμός, έλαβε από το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης η άδεια εμπορίας αγροτικών εφοδίων. Ο συνεταιρισμός προέβηκε σε συνεργασίες με εταιρίες παραγωγής και εμπορίας λιπασμάτων και φαρμάκων από τις οποίες προμηθεύεται αγροτικά εφόδια τα οποία διαθέτει στα μέλη του και σε τρίτους. Επίσης, συνεργάστηκε με αδειοδοτημένες εταιρίες σποροπαραγωγής, με σκοπό την καλλιέργεια σπόρων δημητριακών από τα μέλη του συνεταιρισμού. Σκοπός της ανάπτυξης του τομέα αγροτικών εφοδίων είναι η μείωση του κόστους των εφοδίων για τα μέλη του συνεταιρισμού και η αύξηση των εσόδων του από την προμήθεια πώλησης των εφοδίων.



Εικόνα 3: Κέρδη προ φόρων

9. Μέλη συνεταιρισμού

Η εγγραφή ενός μέλους του συνεταιρισμού προϋποθέτει να είναι ιδιοκτήτης, ενοικιαστής ή διαχειριστής εκτάσεων γης με καλλιέργειες σιτηρών, ψυχανθών και οποιονδήποτε άλλων αγροτικών προϊόντων. Απαιτείται η κατάθεση γραπτής αίτησης εγγραφής νέου μέλους. Η αίτηση εγκρίνεται ή απορρίπτεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού εντός ενός μηνός. Τα κριτήρια έγκρισης νέου μέλους αφορούν τη πιστή εφαρμογή των κανόνων του συνεταιρισμού όπως αυτοί περιγράφονται στο άρθρο 9 του καταστατικού και στο άρθρο 4 του εσωτερικού κανονισμού. Εφόσον εγκριθεί, καταβάλλει τη συνεταιριστική του μερίδα που ανέρχεται στα 1.000 € από την έναρξη του συνεταιρισμού. Τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν δικαίωμα μιας ψήφου στις Γενικές συνελεύσεις και επίσης μπορούν να εκλέγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο και αντιπρόσωποι του Αγροτικού Συνεταιρισμού. Σήμερα, ο συνεταιρισμός διαθέτει 67 μέλη που διαχειρίζονται περισσότερα από 25.000 στρέμματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων.

Σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό, τα μέλη υποχρεούνται να πωλούν το σύνολο της παραγωγής τους στο συνεταιρισμό, να αγοράζουν το σύνολο των εισροών από την Ομάδα Παραγωγών (Ο.Π.), όταν αυτή τα διαθέτει και να εφαρμόζουν τους κανόνες και τα συστήματα που αποφασίζει η Ο.Π. στους τομείς της παραγωγής, εμπορίας και αποθήκευσης των προϊόντων.

10. Έσοδα συνεταιρισμού

Τα έσοδα του συνεταιρισμού προέρχονται από τρεις πηγές. Από τη δραστηριότητα συγκέντρωσης και πώλησης των αγροτικών προϊόντων, όπου ο συνεταιρισμός παρακρατεί ένα λεπτό του ευρώ για κάθε πώληση. Το ύψος της παρακράτησης έχει συμφωνηθεί από τη Γενική Συνέλευση του συνεταιρισμού. Δεύτερη πηγή εσόδων είναι η εμπορία των αγροτικών εφοδίων, όπου ο συνεταιρισμός εμπορεύεται τα εφόδια προσθέτοντας στην τιμή αγοράς ένα ποσοστό κέρδους. Το ποσοστό κέρδους έχει ψηφιστεί στην Γενική Συνέλευση από τα μέλη του συνεταιρισμού. Τέλος, τρίτη πηγή εσόδων είναι η πώληση των μειγμάτων αλεύρων που παράγει ο συνεταιρισμός σε αρτοποιία. Επίσης, η συνεταιριστική μερίδα των μελών, ανέρχεται στα 1.000 € και είναι αδιαίρετη, ονομαστική και αμετάβλητη.

11. Διοίκηση συνεταιρισμού

Τα όργανα διοίκησης του συνεταιρισμού είναι η Γενική Συνέλευση (ΓΣ), το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο. Η γενική συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού, που μετέχουν όλα τα μέλη που έχουν εκπληρώσει τις ληξιπρόθεσμες οικονομικές τους υποχρεώσεις. Κάθε μέλος έχει μια ψήφο.

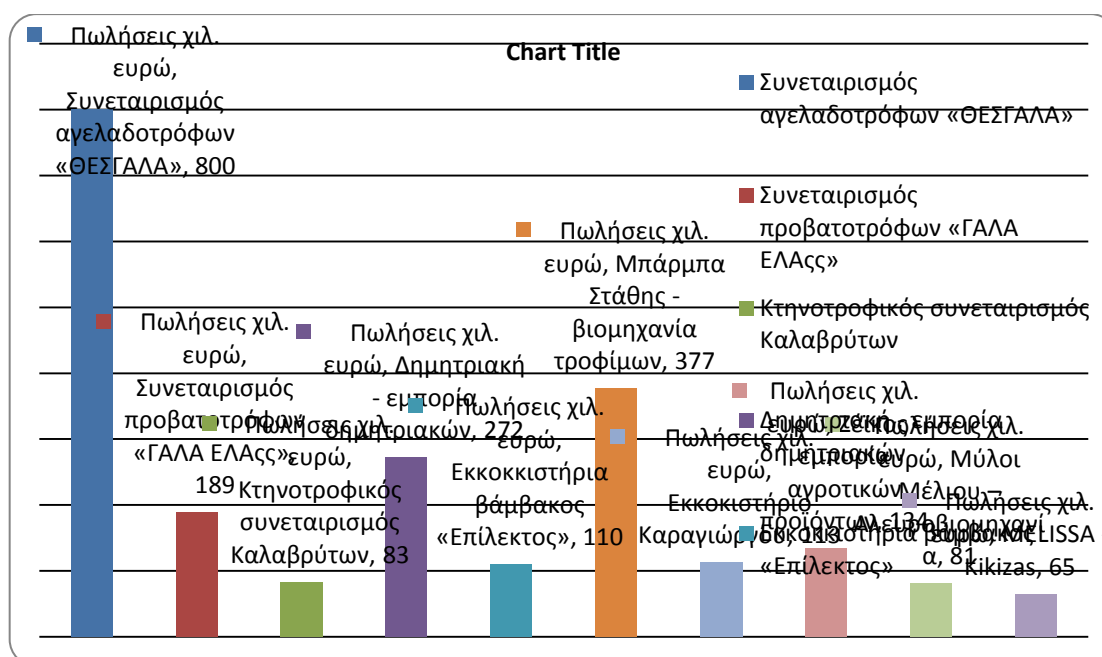
Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) αποτελείται από πέντε μέλη και εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια. Μια από τις αρμοδιότητες του συμβουλίου είναι η πρόσληψη Γενικού Διευθυντή (μάνατζερ), στον οποίο μπορεί να μεταβιβάσει μερική ή ολική άσκηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων του, πλην εκείνων που απαιτούν συλλογική ενέργεια. Η θέση των μελών του Δ.Σ. είναι άμισθη και καθορίζεται από τη γενική συνέλευση ή αποζημίωση των μελών του Δ.Σ. ανάλογα με τη είδος και τη χρονική διάρκεια της απασχόλησής τους.

Το Εποπτικό Συμβούλιο (ΕΣ), τέλος, είναι τριμελές και η θητεία είναι ισόχρονη με αυτή του ΔΣ. Το ΕΣ ελέγχει τις πράξεις του ΔΣ και υποβάλλει έκθεση προς τη ΓΣ, την οποία κοινοποιεί προς την Εποπτική Αρχή.

12. Συνεργασίες

Ο συνεταιρισμός ανέπτυξε συνεργασίες με άλλους συνεταιρισμούς και εταιρίες όπως περιγράφεται παρακάτω. Εφαρμόζει τη μέθοδο και τα εργαλεία της συμβολαιακής γεωργίας. Στα συμφωνητικά αυτά, περιγράφεται η συμφωνία μεταξύ του συνεταιρισμού και του συνεργάτη και περιγράφει τη μέθοδο και διαδικασία καλλιέργειας, συλλογής, μεταφοράς και αποθήκευσης. Επίσης, περιγράφει τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, την τιμή, τον τρόπο πληρωμής, τη διάρκεια της παρούσας συμφωνίας και την αρμοδιότητα των δικαστηρίων.

Ο συνεταιρισμός έχει θέσει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη συνεργασιών μέσω συμβολαιακής γεωργίας με υγιείς και αξιόπιστους συνεταιρισμούς και εταιρίες εμπορίας αγροτικών προϊόντων. Μακροπρόθεσμος στόχος αποτελεί η ανάπτυξη συνεργασιών με Βιομηχανίες τροφίμων. Ένα χρόνο μετά την έναρξη των δραστηριοτήτων του ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει συνεργασίες με τις εξής εταιρίες:



Εικόνα 4: Συνεργάτες «ΘΕΣγη» για το 2015

13. Οικονομικά στοιχεία

Παρουσιάζονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες του ισολογισμού του συνεταιρισμού της πρώτης υπερδωδεκάμηνης χρήσης 2013-2014.

Αριθμοδείκτες οικονομικής διάρθρωσης

Οι παρακάτω δείκτες δείχνουν την αναλογία κεφαλαίων του συνεταιρισμού

	31.12.14	
Κυκλοφορούν ενεργητικό	568.393,88	0,95
Σύνολο ενεργητικού	599.446,30	
Πάγιο ενεργητικό	31.052,42	0,052
Σύνολο ενεργητικού	599.446,30	

Ο παρακάτω δείκτης δείχνουν την οικονομική αυτάρκεια του συνεταιρισμού:

Ίδια κεφάλαια	87.715,93	0,17
Σύνολο υποχρεώσεων	511.730,37	

Οι παρακάτω δείκτες δείχνουν την δανειακή εξάρτηση του συνεταιρισμού

Σύνολο υποχρεώσεων	511.730,37	0,854
Σύνολο παθητικού	599.446,30	
Ίδια κεφάλαια	87.715,93	0,146
Σύνολο παθητικού	599.446,30	

Ο δείκτης αυτός δείχνει το βαθμό χρηματοδότησεως των ακινητοποιήσεων της εταιρείας από τα Ίδια Κεφάλαια.

Ίδια κεφάλαια	87.715,93	2,825
Πάγιο ενεργητικό	31.052,42	

Ο δείκτης αυτός δείχνει την δυνατότητα της Εταιρείας να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

Κυκλοφορούν ενεργητικό	568.393,88	1,111
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	511.730,37	

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει σε ποσοστό το τμήμα του Κυκλοφορούντος ενεργητικού το οποίο χρηματοδοτείται από το πλεόνασμα των διαρκών κεφαλαίων (Ιδίων Κεφαλαίων και Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων).

Κεφάλαιο κινήσεως	56.663,51	0,100
Κυκλοφορούν ενεργητικό	568.393,88	

Αριθμοδείκτες αποδόσεως και αποδοτικότητας

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την απόδοση της εταιρείας χωρίς το συνυπολογισμό των εκτάκτων και ανόργανων αποτελεσμάτων.

Καθαρά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	28.666,82	0,010
Πωλήσεις αποθεμάτων & υπηρεσιών	2.859.152,83	

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την συνολική απόδοση της εταιρείας σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα

Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων	31.502,54	0,011
<hr/>		
Σύνολο εσόδων	2.859.152,83	

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας.

Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων	31.502,54	0,359
Ίδια κεφάλαια	87.715,93	

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί των πωλήσεων της εταιρείας.

Μικτά αποτελέσματα	254.810,68	0,089
Πωλήσεις αποθεμάτων & υπηρεσιών	2.859.152,83	

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη», στην πρώτη χρήση του παρουσιάζει τα εξής κύρια στοιχεία. Αρχικά το περιθώριο κέρδους του συνεταιρισμού χαρακτηρίζεται χαμηλό καθώς η επιστροφή των κερδών επί των πωλήσεων είναι 0.011. Επίσης, ο συνεταιρισμός, διαθέτει πολύ μικρό ποσό παγίων σε σχέση με τις πωλήσεις του. Ακόμα, τα ίδια κεφάλαια του συνεταιρισμού είναι αρκετά χαμηλά σε σχέση τις συνολικές πωλήσεις του συνεταιρισμού. Τέλος, ο συνεταιρισμός διαθέτει πολύ χαμηλή έκθεση σε δανεισμό. Συγκεντρωτικά, τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση των δεικτών είναι πως ο συνεταιρισμός επιτυγχάνει μεγάλο ποσό πωλήσεων με μικρές επενδύσεις σε πάγια, περιορισμένα ίδια κεφάλαια και δανεισμό. Αυτό οφείλεται στο μοντέλο του οργανισμού, καθώς τα μέλη του βάση του καταστατικού, δεσμεύονται να παραδώσουν την παραγωγή τους στον συνεταιρισμό προς διαχείριση ενώ προμηθεύονται την πληθώρα των εφοδίων τους από τον συνεταιρισμό.

Αξιολόγηση της στρατηγικής του συνεταιρισμού ΘΕΣγη

Το όραμα του συνεταιρισμού

«Το όραμα του συνεταιρισμού είναι η δημιουργία ενός καθετοποιημένου οργανισμού συγκέντρωσης, μεταποίησης και διάθεσης αγροτικών προϊόντων στον τελικό καταναλωτή»

Ο στρατηγικός σκοπός του συνεταιρισμού έχει δύο πυλώνες:

Η μείωση του κόστους καλλιέργειας των μελών

Αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των παραγωγών – μελών

Οι στρατηγικοί στόχοι:

- Διαχείριση μεγάλων ποσοτήτων αγροτικών προϊόντων
- Εισαγωγή νέων καλλιεργειών
- Δημιουργία μονάδων μεταποίησης
- Ανάπτυξη δικτύου εμπορίου των προϊόντων

Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης

Απτοί πόροι:

➤ Φυσικοί πόροι:

Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι οι διαχειριστές των καλλιεργούμενων εκτάσεων του δίνοντας τη δυνατότητα στον συνεταιρισμό να έχει αμεσότερη πρόσβαση και παρακολούθηση της καλλιέργειας.

➤ Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Ο συνεταιρισμός έχει πρόσβαση σε ρευστότητα μέσω τραπεζικής χρηματοδότηση λόγω της συμβολαιακής γεωργίας που συνάπτει με τους πελάτες του. Το συνεργαζόμενο πιστωτικό ίδρυμα, επενδύει στη συνεργασία προσφέροντας κεφάλαιο κίνησης στο συνεταιρισμό με σκοπό την εξόφληση των παραγωγών για την πώληση των προϊόντων τους στο συνεταιρισμό.

Ο συνεταιρισμός έχει πρόσβαση σε επιδοτήσεις αναπτυξιακών προγραμμάτων καθώς η δομή του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τις προτεραιότητες των εθνικών και ευρωπαϊκών ενισχύσεων

➤ Τεχνολογικοί πόροι:

Ο συνεταιρισμός διαθέτει το μοναδικό αγροτικό μηχάνημα συλλογής σκόρδου στην ευρύτερη περιοχή επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους παραγωγής μιας δυναμικής τοπικής καλλιέργειας.

Τα μέλη του συνεταιρισμού διαθέτουν μεμονωμένα, σύγχρονα αγροτικά μηχανήματα, για την εξυπηρέτηση των καλλιεργειών τους. Επίσης, μπορούν δυνητικά να έχουν πρόσβαση σε αγροτικά μηχανήματα άλλων μελών.

➤ **Οργανωσιακοί πόροι:**

Ο συνεταιρισμός έχει εξοπλιστεί με σύγχρονο λογισμικό για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των οικονομοτεχνικών πληροφοριών που αφορούν την οικονομική δραστηριότητα των μελών του και του συνεταιρισμού.

Άυλοι πόροι:

➤ **Ανθρώπινο δυναμικό:**

Ο συνεταιρισμός έχει στελεχωθεί με τεχνικούς επιστήμονες που δραστηριοποιούνται στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής των αγροτικών προϊόντων και την αύξηση της οικονομικής αξίας των προϊόντων τους

➤ **Εμπορική εικόνα:**

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει γίνει ευρέως γνωστός στην τοπική κοινωνία ως μια φιλόδοξη προσπάθεια οργάνωσης και ανάπτυξης της αγροτικής παραγωγής από τους παραγωγούς.

Ο συνεταιρισμός εδραιώνει την εμπορική του εικόνα μέσω των προϊόντων μειγμάτων αλεύρων που διαθέτει σε αρτοποιία. Με τα συγκεκριμένα μείγματα παράγονται προϊόντα με την εμπορική εικόνα του συνεταιρισμού.

➤ **Επαφές:**

Ο συνεταιρισμός έχει συνεργασία με τοπικό γαλακτοπαραγωγικό συνεταιρισμό για την πώληση του 35% της παραγωγής δημητριακών σε ανταγωνιστική τιμή. Η συνεργασία με τον αδερφικό συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα» επεκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες όπως κοινές εκδηλώσεις και προγράμματα κοινωνικής ευθύνης.

Επιπλέον, ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει αναπτύξει ιδιαίτερα επιτυχημένη συνεργασία με βιομηχανία νωπών κηπευτικών και έπειτα από δύο χρόνια συνεργασίας, τα μέλη του συνεταιρισμού θα αναλάβουν την καλλιέργεια όλων των ποσοτήτων στην περιοχή

➤ **Οργανωσιακή κουλτούρα:**

Η ιδιοκτησία του συνεταιρισμού ανήκει στα μέλη του, τα οποία εκλέγουν και εκλέγονται στο ΔΣ του συνεταιρισμού. Κάθε σημαντική απόφαση που αφορά τη στρατηγική και τις υφιστάμενες πολιτικές του συνεταιρισμού, λαμβάνεται από τα μέλη. Το μοντέλο διακυβέρνησης, προωθεί την κουλτούρα της συνεργασίας και ισοσκελισμένης ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων, μειώνει τον κίνδυνο ακραίων αποφάσεων και κινήσεων. Μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού επικρατεί η λογική πως μαζί κερδίζουμε, μαζί χάνουμε.

Δεξιότητες:

Ο συνεταιρισμός αποτελείται από καλλιεργητές 50 διαφορετικών εκμεταλλεύσεων. Κάθε παραγωγός που είναι μέλος του συνεταιρισμού, διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για να καλλιεργεί ανεξάρτητα τις εκμεταλλεύσεις του. Συγκεντρωτικά, ο συνεταιρισμός διαθέτει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα

καθώς οι πόροι των μελών του, δεν χρησιμοποιούνται καθόλη τη διάρκεια του χρόνου στο μέγιστο βαθμό. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε αγροτικά μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό και καλλιεργητικές εκτάσεις. Ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει τη δυνατότητα διαχείρισης την πλεονάζουσα παραγωγικής δυναμικότητας των μελών, μέσω της εισαγωγής νέων καλλιεργειών αλλά και καλλιεργητικών μεθόδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καλλιέργεια μπρόκολου όπου ο συνεταιρισμός από την πρώτη χρονιά οργάνωσε τη καλλιέργεια 400 στρέμματα που αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο παραγωγό της συγκεκριμένης καλλιέργειας στην χώρα. Επίσης, ο συνεταιρισμός, προχώρησε και σε μερική μεταποίηση του προϊόντος σε δικές του εγκαταστάσεις. Το παράδειγμα αυτό, δείχνει τη παραγωγική δυναμικότητα και αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού καθώς και τη δυνατότητα ταχύτατης μετάβασης σε νέες καλλιέργειες. Ο συνεταιρισμός μέσα από την προσπάθεια κάθετης επέκτασης με την παραγωγή αλεύρων, έχει αποκτήσει εμπειρία σε τομείς παραγωγής και διάθεσης εμπορευμάτων εκτός των αγροτικών προϊόντων.

Το γεωπονικό τμήμα του συνεταιρισμού είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση της πορείας των καλλιεργειών. Μέσω της παρακολούθησης γίνεται ταχύτερη η ανακάλυψη ασθενειών και προσβολών των καλλιεργειών. Ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει την ικανότητα άμεσης επέμβασης σε πιθανές προσβολές, αλλά και σε προληπτικές εφαρμογές στις ίδιες καλλιέργειες που δεν έχουν ακόμα προσβληθεί. Η ικανότητα αυτή μειώνει το κόστος παραγωγής των μελών διασφαλίζοντας την βιωσιμότητα της καλλιέργειας .

Αλυσίδα αξίας συνεταιρισμού

Η προστιθέμενη αξία που παράγεται από τον συνεταιρισμό διακρίνεται στις τρεις διαφορετικές δραστηριότητες που έχει αναπτύξει:

Αγροτικά προϊόντα

Η ομάδα του συνεταιρισμού, αφού αρχικά προχωρήσει σε συγκέντρωση της πρόθεσης καλλιέργειας των μελών του, γνωρίζει πριν από τη σπορά τις αναμενόμενες ποσότητες που θα διαχειριστεί. Στη συνέχεια διαπραγματεύεται με τους πελάτες τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, την ημερομηνία παράδοσης, την τιμή πώλησης και τη μέθοδο πληρωμής. Ο συνεταιρισμός προσφέρει στους πελάτες του τη δυνατότητα κάλυψης των ετήσιων αναγκών τους από αγροτικά προϊόντα, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εξασφαλισμένη τιμή. Χωρίς την ύπαρξη του συνεταιρισμού η υπηρεσία αυτή προσφερόταν από εταιρίες εμπορίου αγροτικών προϊόντων. Οι εταιρίες αυτές δεν μπορούσαν εξασφαλίσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους καθώς δεν διαχειρίζονταν τις καλλιέργειες. Επίσης, η τιμή πώλησης δεν ήταν συμφωνημένη καθώς τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα είναι χρηματιστηριακά αγαθά και η τιμή τους παρουσιάζει διακύμανση ανάλογα με την παγκόσμια ζήτηση και προσφορά. Ο συνεταιρισμός, μπορεί να προσφέρει συγκεκριμένη τιμή γνωρίζοντας το κόστος καλλιέργειας ενώ μπορεί να εξασφαλίσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων του σε καλύτερη σχέση τιμής αξίας από ότι η άλλες εμπορικές εταιρίες. Τέλος, ο συνεταιρισμός εκπροσωπεί και διαχειρίζεται 25.000 στρέμματα με τα οποία μπορεί να προβεί σε συμφωνίες με κεφαλαιουχικές εταιρίες και άλλους συνεταιρισμούς, για «κατά παραγγελία» καλλιέργεια αγροτικών προϊόντων. Μέσω της συμβολαιακής γεωργίας, ο συνεταιρισμός προσφέρει τη

δυνατότητα ολοκληρωμένης παραγωγής αγροτικών προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Αγροτικά εφόδια

Με το τμήμα εμπορίας αγροτικών εφοδίων, ο συνεταιρισμός στοχεύει να προσφέρει στα μέλη του εισροές για την παραγωγή τους σε καλύτερη τιμή. Για να το πετύχει αυτό, συγκεντρώνει τις ανάγκες των μελών του σε αγροτικά εφόδια, κυρίως λιπάσματα και σπόρους όπου η ποσότητα είναι συγκεκριμένη, ανάλογα την καλλιέργεια και την έκταση. Στη συνέχεια προχωρά σε μαζικές παραγγελίες προϊόντων, έτσι ώστε να πετύχει την καλύτερη δυνατή τιμή από τους προμηθευτές, όπου αυτό είναι δυνατόν. Μεταπουλά τα προϊόντα στα μέλη αλλά και σε τρίτους με συγκεκριμένο περιθώριο κέρδους, το οποίο έχει συμφωνηθεί από τα μέλη στη ΓΣ. Τα μέλη του συνεταιρισμού ωφελούνται από τις χαμηλότερες τιμές που πετυχαίνει λόγω οικονομίας κλίμακας αλλά και από το περιορισμένο περιθώριο κέρδους του συνεταιρισμού. Εάν οι τιμές των προϊόντων του συνεταιρισμού δεν είναι μικρότερες από τις τιμές της αγοράς, τα μέλη επωφελούνται εμμέσως, καθώς το κέρδος του συνεταιρισμού από την πώληση των εφοδίων επιστρέφεται στα μέλη μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών και επενδύσεων που πραγματοποιεί ο συνεταιρισμός. Επίσης, τα έσοδα του συνεταιρισμού, τόσο από τα αγροτικά εφόδια όσο και από τις υπόλοιπες δραστηριότητες, διανέμονται στο τέλος της χρήσης με τη μορφή μερίσματος στα μέλη κατόπιν απόφασης της ΓΣ.

Παραγωγή μειγμάτων

Η δραστηριότητα παραγωγής μιγμάτων προσφέρει στον συνεταιρισμό έσοδα από την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την μεταποίηση και εμπορία των αλεύρων. Επίσης, προσφέρει στα μέλη του συνεταιρισμού τη δυνατότητα πώλησης των δημητριακών τους καρπών σε συγκεκριμένη τιμή στο συνεταιρισμό. Δημιουργείται μια εσωτερική ζήτηση των αγροτικών προϊόντων του συνεταιρισμού προσφέροντας στον παραγωγό μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα του. Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα επιλογής των πιο ποιοτικών καρπών προς μεταποίηση, παράγοντας προϊόντα αλεύρων υψηλής ποιότητας. Επίσης, εμπορεύεται τα συγκεκριμένα μείγματα στην ελληνική αγορά, τα οποία είναι πιστοποιημένα, προσφέροντας στον Έλληνα καταναλωτή ελληνικά μείγματα αλεύρων υψηλής ποιότητας.

Ανάλυση SWOT του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη»

Παρακάτω γίνεται σύνοψη της ανάλυσης του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» και αναλύεται σε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και κινδύνους σύμφωνα με το μοντέλο SWOT.

Δυνάμεις:

- Συγκέντρωση οικονομικών πόρων μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου των μελών του
- Ο μεγαλύτερος αγροτικός συνεταιρισμός της περιοχής αυτής της μορφής
- Ισχυρές συνεργασίες με βιομηχανίες τροφίμων και συνεταιρισμούς
- Τεχνογνωσία στην συμβολαιακή γεωργία
- Συνεργασία με Τράπεζα Πειραιώς για την παροχή πιστωτικών καρτών καλλιέργειας για τα μέλη του συνεταιρισμού
- Παραγωγική δυναμικότητα και εμπειρία των μελών
- Επιστημονικό προσωπικό
- Συνεργατική κουλτούρα των μελών
- Μεταποίηση των προϊόντων του και παραγωγή μιγμάτων αλεύρων
- Δυνατότητα παρακολούθησης και διαχείρισης των καλλιεργειών
- Δυνατότητα γρήγορης εναλλαγής σε νέες καλλιεργείες
- Εμπορική εικόνα συνεταιρισμού

Αδυναμίες

- Έλλειψη επενδύσεων σε πάγια κεφάλαια
- Αρνητική στάση παραγωγών απέναντι σε συνεταιρισμούς

- Διαχείριση καλλιεργειών συνολικής έκτασης 25.000 στρεμμάτων που αποτελεί το 1.5 % την καλλιεργήσιμη έκταση της Θεσσαλίας
- Διασπορά αγροτεμαχίων μελών κατά μήκος της Θεσσαλίας
- Μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών
- Μη ξεκάθαρη στρατηγική στόχευση
- Έλλειψη εμπειρίας διοίκησης και διαχείρισης

Ευκαιρίες

- Πρόσβαση σε κοινοτικά και εθνικά κονδύλια για την στήριξη και ανάπτυξη του συνεταιρισμού
- Τάση καταναλωτών προς εγχώρια προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας
- Είσοδος νέων αγροτών με υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- Οικονομίες κλίμακας για τη μείωση του κόστους πρώτων υλών

Απειλές

- Αρνητικές οικονομικές συνθήκες
- Αδυναμία προσέλκυσης δανείων για επενδύσεις
- Χαμηλή ρευστότητα αγοράς
- Μεγάλη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- Διακύμανση τιμών αγροτικών προϊόντων
- Μείωση παραγωγής μελών λόγω ασθενειών ή ακραίων καιρικών φαινομένων
- Εύκολη αντιγραφή μοντέλου και δημιουργία άλλων συνεταιρισμών

Σύνοψη:

Παρά το μικρό μέγεθος του συνεταιρισμού, όσον αφορά τις εκμεταλλεύσεις των μελών του, τη μικρή εμπειρία της διοίκησης και την έλλειψη κεφαλαίων ο συνεταιρισμός έχει καταφέρει να αναπτυχθεί και να εμπλουτίσει τις δραστηριότητές του. Σημαντικό είναι να αναφερθεί και το αρνητικό περιβάλλον που επικρατεί στην οικονομία και τον αγροτικό τομέα, κατά τη σύντομη διάρκεια λειτουργίας του συνεταιρισμού. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν τη μεγάλη δυναμικότητα των αγροτικών συνεταιρισμών και ιδιαίτερα στην περιοχή της Θεσσαλίας που κατ' εξοχήν αγροτική και οι συνεταιρισμού τέτοιου είδους είναι ελάχιστοι.

Για τη μελλοντική ανάπτυξη του συνεταιρισμού κρίνεται αναγκαία η ξεκάθαρη στρατηγική στόχευση και η στελέχωση του συνεταιρισμού με ειδικευμένα στελέχη. Επίσης, θα πρέπει να επενδυθούν κεφάλαια για την απόκτηση του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού για την εξυπηρέτηση της στρατηγικής στόχευσης. Με τον τρόπο αυτό, θα βελτιώσει τη θέση του στην κλάδο και θα προσελκύσει περισσότερα μέλη αυξάνοντας τις εκτάσεις που διαχειρίζεται. Με την αύξηση των εκτάσεων θα καταφέρει να αναπτύξει περισσότερες συνεργασίες και να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει στον τομέα της συμβολαιακής γεωργίας.

Θεωρία κάθετης ολοκλήρωσης

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αποφασίσει ποιες δραστηριότητες θα εκτελεί ο ίδιος και ποιες θα αναθέσει σε οργανισμούς της αγοράς. Οι δραστηριότητες που εκτελεί εσωτερικά του ένας οργανισμός θέτουν τα όρια καθετοποίησης του. Η στρατηγική επιλογή επέκτασης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, προσφέρει τη δυνατότητα να ενισχύσει την ανταγωνιστική του θέση στον κλάδο. Μια καθετοποιημένη επιχείρηση συμμετέχει σε περισσότερα από ένα στάδια της αλυσίδας αξίας ενός κλάδου. Μια επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί προς τα εμπρός, αναπτύσσοντας δραστηριότητες που αφορούν τη διάθεση των προϊόντων της, είτε να επεκταθεί προς τα πίσω, αναπτύσσοντας δραστηριότητες απόκτησης απαραίτητων προϊόντων για τη παραγωγική διαδικασία.

Οι επιλογές που διαθέτει ένας οργανισμός για κάθετη ολοκλήρωση είναι η ανάπτυξη της νέας δραστηριότητας εσωτερικά στην εταιρία είτε η εξαγορά κάποιου άλλου οργανισμού που δραστηριοποιείται στον κλάδο. Εναλλακτικές επιλογές είναι η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με υπάρχουσες εταιρίες, ή η συνεργασία με άλλους συμμετέχοντες στην αλυσίδα αξίας ενός κλάδου και η από κοινού κάθετη ολοκλήρωση. Ένας οργανισμός μπορεί να προχωρήσει σε πλήρη καθετοποίηση εκτελώντας όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του κλάδου, είτε να επιλέξει συγκεκριμένα σημεία της αλυσίδας αξίας στα οποία επιθυμεί να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση. Επίσης, μπορεί να αναπτύξει μικτή δραστηριότητα κάθετης ολοκλήρωσης αναπτύσσοντας εσωτερικά συγκεκριμένους τομείς ενός κλάδου και να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες τους υπόλοιπους τομείς. Η στρατηγική απόφαση ενός οργανισμού για την επιλογή την έκτασης των δραστηριοτήτων του

στην αλυσίδα ενός κλάδου εξαρτάται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες που συζητούνται παρακάτω.

Θετικά χρήσης της αγοράς

- Οι εταιρίες της αγοράς μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που μια εταιρία που παράγει μόνο για να καλύψει τις ανάγκες της δεν μπορεί.
- Λόγω του ανταγωνισμού της αγοράς οι εταιρίες πρέπει λειτουργούν με υψηλή αποδοτικότητα και να εισάγουν καινοτομίες για να επιβιώσουν. Ένα τμήμα της εταιρίας μπορεί να μην είναι εξίσου αποδοτικό και καινοτόμο όσο οι εταιρίες του κλάδου ωστόσο η εταιρία να παραμένει κερδοφόρα.

Μειονεκτήματα χρήσης της αγοράς

- Ο συντονισμός της αλυσίδας αξίας μπορεί να μην είναι ο βέλτιστος όταν για την προμήθεια πρώτων υλών ή την πώληση τελικών προϊόντων δυο εταιρίες συνεργάζονται μεταξύ τους
- Είναι δύσκολη η απόκρυψη κρίσιμων πληροφοριών μεταξύ των προμηθευτών και των αγοραστών
- Υπάρχουν κόστη συναλλαγών μεταξύ δυο συνεργαζόμενων εταιριών που μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης τα κόστη αυτά μειώνονται

Κόστη συναλλαγών

Ένας λόγος για τον οποίο οι εταιρίες επιλέγουν να πραγματοποιούν κάποιες δραστηριότητες οι ίδιες αντί να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της αγοράς είναι τα κόστη συναλλαγών. Τα κόστη των συναλλαγών είναι τα έξοδα που σχετίζονται με τη σύνταξη και εφαρμογή συμβολαίων (Williamson 1975). Τα συμβόλαια προσδιορίζουν τις συνθήκες μιας συναλλαγής. Μπορεί άλλοτε να είναι μακρά και περίπλοκα και άλλοτε απλούστερα. Τα συμβόλαια αυτά μπορεί να είναι είτε προφορικά είτε να είναι σε έγγραφη μορφή και να περιγράφουν της διαδικασία συνεργασίας καθώς και τις συνέπειες για κάθε συμβαλλόμενο εάν δεν τηρήσει τις υποχρεώσεις που περιγράφονται σε αυτά.

Όταν τα κόστη σύνταξης τέτοιων συμβολαίων είναι υψηλά, είναι πιθανό μια εταιρία να αντιμετωπίσει καιροσκοπική συμπεριφορά από κάποια συνδιαλεγόμενη. Καιροσκοπική συμπεριφορά είναι το φαινόμενο κατά το οποίο ένα μέρος μιας συνεργασίας εκμεταλλεύεται προς όφελός του πιθανές αλλαγές που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Η εμφάνιση καιροσκοπικής συμπεριφοράς είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί όταν μια επιχείρηση εξαρτάται από μια άλλη. Οι συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς, καθώς και ο χρόνος και τα έξοδα σύνταξης συμβολαίων αποτελούν τα κόστη συναλλαγών. Η αδυναμία σύνταξης ολοκληρωμένων συμβολαίων οφείλεται σε τρεις κρίσιμους παράγοντες. Αυτοί είναι ο περιορισμένος ορθολογισμός των ανθρώπων, η αβεβαιότητα για τις συνθήκες που θα επικρατούν στο μέλλον και η ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ των δυο μερών.

Περιορισμένος ορθολογισμός

Όσο πιο αβέβαιο είναι το μέλλον και οι συνθήκες παραγωγής τόσο πιο σύνθετα γίνονται τα συμβόλαια και είναι πιο πιθανή η εμφάνιση καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Επίσης, η αδυναμία πρόβλεψης όλων των πιθανών συμβάντων που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον, ονομάζεται περιορισμένη εκλογίκευση. Το χαρακτηριστικό αυτό, διέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά, κάνοντας συχνά πολύ δύσκολη τη διαδικασία προσδιορισμού όλων των πιθανών ενδεχομένων μιας συνεργασίας.

Αβεβαιότητα

Η αβεβαιότητα αφορά τη γνώση και παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων που αγοράζονται από ένα προμηθευτή. Όσο πιο σημαντική είναι η σημασία της ποιότητας ενός συντελεστή είναι και όσο λιγότερο εφικτή είναι η παρακολούθηση της ποιότητας αυτής, τότε η κάθετη ολοκλήρωση είναι πιθανή στρατηγική επιλογή.

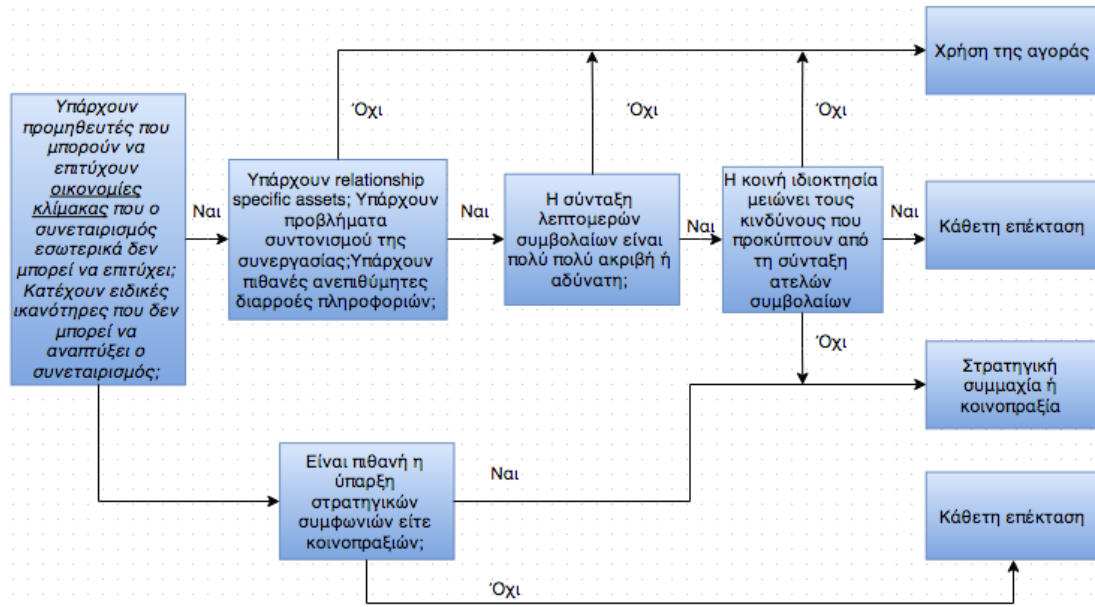
Ασύμμετρη πληροφόρηση

Η ασύμμετρη πληροφόρηση αφορά στις περιπτώσεις που η μεταφορά πληροφοριών σε κάποιο προμηθευτή δεν είναι επιθυμητή. Είναι δύσκολος ο καθορισμός της πληρωμής και η παρακολούθηση της συνεργασίας δεν μπορεί να ελεγχτεί στον επιθυμητό βαθμό και από τους δυο συνεργάτες. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να αποφευχθούν μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης.

Τα κόστη συναλλαγών είναι μεγαλύτερα όταν έχουν πραγματοποιηθεί ειδικές επενδύσεις σε κεφάλαια για τη πραγματοποίηση μιας συνεργασίας (relationship specific assets). Όταν τα κεφάλαια αυτά χρησιμοποιηθούν σε κάποια άλλη συνεργασία είτε αποφέρουν μικρότερο οικονομικό αποτέλεσμα είτε απαιτούνται περισσότερα κεφάλαια για την νέα συνεργασία. Τέτοιου είδους επενδύσεις σε κεφάλαια είναι τριών ειδών, γεωγραφική περιοχή, ειδικευμένα φυσικά κεφάλαια (πχ μηχανήματα) και προσωπικό (Williamson, 1985). Όσο πιο πολύ έχει επενδύσει σε ειδικευμένα κεφάλαια ένας προμηθευτής τόσο πιο πιθανό είναι να εμφανίσει καιροσκοπική συμπεριφορά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι πιο συμφέρουσα η επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης.

Μεθοδολογία

Για την επιλογή της συμφέρουσας απόφασης κάθετης ολοκλήρωσης ή χρήσης της αγοράς, χρησιμοποιείται το ακόλουθο δένδρο αποφάσεων.



Εικόνα 5: Δένδρο λήψης απόφασης κάθετης επέκτασης

Πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε τομέα του κλάδου των αγροτικών εφοδίων για την εύρεση της βέλτιστης στρατηγικής επιλογής κάθετης ολοκλήρωσης.

Όπως παρουσιάστηκε στην ανάλυση του κλάδου των αγροτικών εφοδίων, τρία είναι τα προϊόντα που εξετάζονται. Τα λιπάσματα, τα φυτοπροστατευτικά προϊόντα και το πολλαπλασιαστικό υλικό. Θα εξεταστούν ξεχωριστά για κάθε τομέα, ποια είναι η συμφέρουσα στρατηγική επιλογή του συνεταιρισμού, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι στρατηγικοί στόχοι του.

Τομέας λιπασμάτων

Ο τομέας των λιπασμάτων έχει την παρακάτω δομή όπως περιγράφεται στο σχήμα.

1	2	3
Εισαγωγή χημικών συστατικών	Εισαγωγή πρώτων υλών	Εισαγωγή έτοιμων λιπασμάτων
Παραγωγή (χημική σύνθεση)		
Ανάμιξη	Ανάμιξη	
Ενσάκκιση	Ενσάκκιση	
Δίκτυο καταστημάτων	Διακίνηση	Χονδρεμπόριο
	Καταστήματα αγροτικών εφοδίων	
Παραγωγοί		

Πίνακας 11: Κλάδος λιπασμάτων

Το ερώτημα που αφορά το συνεταιρισμό ΘΕΣγη, είναι εάν θα πρέπει να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση στον τομέα των λιπασμάτων και σε ποιο στάδιο της αλυσίδας του κλάδου η είσοδός του θα βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση. Οι εναλλακτικές επιλογές που διαθέτει ο συνεταιρισμός προκύπτουν από την ανάλυση του κλάδου των αγροτικών εφοδίων και είναι η δημιουργία καταστήματος αγροτικών εφοδίων (άδεια τύπου Α'), η δημιουργία μονάδας παραγωγής λιπασμάτων, η δημιουργία μονάδας ανάμιξης και συσκευασίας λιπασμάτων, η εισαγωγή από το εξωτερικό έτοιμων λιπασμάτων και τέλος να μην προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση και να χρησιμοποιήσει την αγορά για την προμήθεια των λιπασμάτων.

Λόγω του μεγέθους του συνεταιρισμού σε αυτή τη χρονική στιγμή δεν θα εξεταστούν το στάδιο παραγωγής λιπασμάτων και το στάδιο ανάμιξης-συσκευασίας λιπασμάτων εξαιτίας του υψηλού κόστους κεφαλαίου που απαιτείται για την

ανάπτυξη τέτοιων δραστηριοτήτων. Η ανάλυση εστιάζεται στην εισαγωγή έτοιμων λιπασμάτων και ανάπτυξη καταστήματος αγροτικών εφοδίων.

Καταστήματα αγροτικών εφοδίων

1. Υπάρχουν προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Ο συνεταιρισμός διαθέτει κατάστημα αγροτικών εφοδίων. Το 2015 διακίνησε 650 τόνους λιπάσματος αξίας 325 χιλ. ευρώ. Συνεργάστηκε με έξι εταιρίες λιπασμάτων και εμπορεύτηκε 24 διαφορετικούς κωδικούς. Η πληθώρα των προϊόντων του συνεταιρισμού και οι διαφορετικοί τύποι λιπασμάτων, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές προτιμήσεις των παραγωγών για την εταιρία της οποίας επιλέγουν να προμηθευτούν λίπασμα, μείωσε τη δυνατότητα επίτευξης της μέγιστης οικονομίας κλίμακας. Ωστόσο, οι ποσότητες που διακίνησε αναλογούν σε 25 κιλά λίπασμα ανά στρέμμα για όλο το χρόνο, ενώ υπάρχει η δυνατότητα πώλησης περισσότερων από 200 κιλών ανά στρέμμα. Στον τομέα εμπορίας λιπασμάτων από τα καταστήματα αγροτικών εφοδίων, εμπεριέχονται κυρίως κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς και όχι κόστη παραγωγής. Η επίτευξη οικονομίας κλίμακας εσωτερικά του συνεταιρισμού είναι εφικτή καθώς υπάρχουν περιθώρια αύξησης των ποσοτήτων από την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών.

Απάντηση: ΟΧΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες που ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Τα καταστήματα εφοδίων επιδιώκουν να αναπτύξουν προσωπικές σχέσεις οι πωλητές εφοδίων με τους παραγωγούς. Επίσης, χρησιμοποιούν πιστώσεις για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ο συνεταιρισμός ανήκει στους παραγωγούς έχοντας

έτσι το πλεονέκτημα της ιδιοκτησίας σε σχέση με την προσωπική επαφή. Επίσης, παρέχεται στα μέλη η πιστωτική κάρτα αγρότη μέσω της συμβολαιακής γεωργίας προσφέροντας τη δυνατότητα πίστωσης των μελών – πελατών.

Απάντηση: ΟΧΙ

3. Είναι εφικτή η ύπαρξη στρατηγικών συμφωνιών ή κοινοπραξιών;

Ο συνεταιρισμός μπορεί να συνάψει συμμαχίες με άλλα καταστήματα εφοδίων της περιοχής, τα οποία εμπορεύονται λιπάσματα κατά αποκλειστικότητα, όπως στην περίπτωση των λιπασμάτων της ELFE.

Απάντηση: ΝΑΙ/ΟΧΙ

Ο συνεταιρισμός μπορεί να προβεί σε κάθετη ολοκλήρωση για ορισμένα λιπάσματα και να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες με άλλα καταστήματα για άλλους τύπους λιπασμάτων.

Εταιρίες εισαγωγής έτοιμων λιπασμάτων

1. Υπάρχουν προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Οι μεγαλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο εισαγωγής λιπασμάτων κατέχουν ιδιόκτητες μονάδες συσκευασίας, αποθήκευσης και διακίνησης των λιπασμάτων. Δραστηριοποιούνται περισσότερο από 20 χρόνια στην ελληνική αγορά και ο κύκλος εργασιών τους είναι αρκετών εκατομμυρίων ευρώ. Ωστόσο, ο συνεταιρισμός μπορεί να προχωρήσει σε εισαγωγή έτοιμων συσκευασμένων

λιπασμάτων εφόσον οι ποσότητες που θα διακινήσει να καλύπτουν τα αντίστοιχα λειτουργικά κόστη του ενώ να επιτυγχάνουν ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα σε σύγκριση με τα αντίστοιχα λιπάσματα της αγοράς. Για να επιτύχει οικονομία κλίμακας αντίστοιχη των υπολοίπων εισαγωγικών εταιριών θα πρέπει να διακινήσει λιπάσματα αξίας τουλάχιστον όσο την εταιρίας με τον μικρότερο κύκλο εργασιών που για το 2013 ήταν η ΦΙΛΚΕΜ Α.Ε. με τζίρο 1.621.957 ευρώ. Ο τζίρος αυτός είναι κατά 1,3 εκατομμύρια ευρώ μεγαλύτερος του συνεταιρισμού στην παρούσα φάση. Για να επιτύχει τον αντίστοιχο τζίρο, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να αυξήσει τις ποσότητες που διακινεί ή να μέσω αυξήσει τους πελάτες του (νέα μέλη, τρίτοι, καταστήματα εφοδίων κτλ). Επίσης, θα πρέπει να αυξήσει και την αναλογία πώλησης λιπασμάτων ανά στρέμμα για τα μέλη του. Συνδυάζοντας και τους διαφορετικές καλλιέργειες των μελών και των διαφορετικό τύπο ανά εφαρμογή στην καλλιέργεια συνεπάγεται ότι ο συνεταιρισμός θα πρέπει να αυξήσει αρκετά τις ποσότητες που διακινεί για να προχωρήσει σε κάθετη επέκταση.

Απάντηση: ΝΑΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες τις οποίες ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Η εταιρίες εισαγωγής διαθέτουν τεχνικές γνώσεις λιπασμάτων και της διεθνούς αγοράς που ο συνεταιρισμός στην παρούσα περίοδο δεν διαθέτει.

Απάντηση: ΝΑΙ

3. Υπάρχουν relationship specific assets

Γεωγραφική περιοχή	Οι εταιρίες εισαγωγής λιπασμάτων διαθέτουν διευρυμένο δίκτυο μεταφοράς και αποθήκευσης λιπασμάτων. Τα σημεία αυτά βρίσκονται κοντά σε λιμάνια όπως ο λιμένας Κορίνθου και Μαγνησίας. Οι υπόλοιποι σταθμοί βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής, Κορινθίας και Θεσσαλονίκης. Στην περιοχή της Λάρισας δεν βρίσκονται μεγάλες μονάδες αποθήκευσης. Την υπηρεσία αυτή παρέχουν ανεξάρτητες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.
Ειδικευμένα κεφάλαια	Οι εταιρίες έχουν επενδύσει σε ειδικευμένα κεφάλαια όπως ιδιωτικά λιμάνια, αποθηκευτικούς χώρους και μονάδες συσκευασίας. Σε περιπτώσεις που εταιρίες του κλάδου δεν διαθέτουν τέτοιες μονάδες συνεργάζονται με άλλες εταιρίες. Παράδειγμα αποτελεί η Haifa Hellas που χρησιμοποιεί τον λιμένα της εταιρίας Sulphur Hellas.
Ανθρώπινο προσωπικό	Οι εταιρίες έχουν αναπτύξει εξειδικευμένα τμήματα πωλήσεων για την προώθηση των προϊόντων τους.

Απάντηση: ΟΧΙ

4. σ

Χρονικός συντονισμός	Η εφαρμογή των προγραμμάτων λίπανσης πραγματοποιείται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Ο χρονικός συντονισμός παράδοσης είναι καθοριστικός για την καλλιεργητική διαδικασία αλλά δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί.
Συντονισμός ποσότητας παραγγελίας	Ο συντονισμός της παράδοσης της απαιτούμενης ποσότητας είναι εξίσου σημαντικός διότι επηρεάζει εξίσου την

	καλλιεργητική διαδικασία αλλά και το κόστος μεταφοράς. Η μεταφορά και αποθήκευση των λιπασμάτων έχει προεγγεγραμμένες διαδικασίες λόγω της φύσης του προϊόντος και ο συντονισμός της διαδικασίας είναι εφικτός.
Συντονισμός ποιοτικών χαρακτηριστικών	Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των λιπασμάτων επηρεάζουν καθοριστικά την απόδοση των καλλιεργειών καθώς και την τελική ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Ο έλεγχος των παραδομένων λιπασμάτων είναι εφικτός μέσω δειγματοληψίας και χημικού ελέγχου.
Συντονισμός συχνότητας παραγγελιών – παραδόσεων	Η συχνότητα των παραγγελιών των λιπασμάτων περιορίζεται σε μικρό αριθμό κατά τη διάρκεια του έτους. Υπάρχουν δυο περίοδοι κατανάλωσης, τον Οκτώβριο – Νοέμβριο και τον Φεβρουάριο – Μάιο. Το γεγονός αυτό, κάνει εύκολο το συντονισμό της διαδικασίας.

Απάντηση: ΟΧΙ

5. Υπάρχουν προβλήματα διαρροής πληροφοριών

Ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει προς το παρόν ειδικές πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα λίπανσης, οι οποίες αν διαρρεύσουν θα οδηγήσουν σε επιδείνωση της ανταγωνιστικής του θέσης.

Απάντηση: ΟΧΙ

Ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση εισαγωγής λιπασμάτων λόγω του όγκου που διακινεί και των απαραίτητων τεχνικών γνώσεων που πρέπει να αναπτύξει.

Συγκεντρωτικά

Οικονομίες κλίμακας και καμπύλες γνώσης			
	Ειδικές γνώσεις και πληροφορίες	Οικονομίες κλίμακας	Καμπύλες γνώσης
Κατάστημα αγροτικών εφοδίων	Όχι	Όχι	Όχι
Εταιρίες εισαγωγής έτοιμων λιπασμάτων	Ναι	Ναι	Ναι

Τομέας φυτοπροστατευτικών προϊόντων

Ο τομέας των φυτοπροστατευτικών προϊόντων έχει την παρακάτω δομή όπως περιγράφεται στο σχήμα.

1	2	3
Παραγωγή και συσκευασία δραστικής ουσίας	Εισαγωγή δραστικής ουσίας	Εισαγωγή έτοιμων σκευασμάτων
	Σύνθεση και συσκευασία	
Χονδρεμπόριο	Διακίνηση	
Καταστήματα αγροτικών εφοδίων		
Παραγωγοί		

Πίνακας 2: Ο κλάδος των λιπασμάτων

Στον τομέα της παραγωγής και εμπορίας φυτοπροστατευτικών προϊόντων παρουσιάζονται οι εξής εναλλακτικές επιλογές για τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγη». Είτε να προχωρήσει στην παραγωγή τέτοιων προϊόντων, είτε στην εισαγωγή της δραστικής ουσίας και την συσκευασία, είτε τέλος την εισαγωγή έτοιμων επώνυμων σκευασμάτων από το εξωτερικό.

Η παραγωγή όσο και η συσκευασία αποτελούν πολύ ειδικευμένες δραστηριότητες, τις οποίες ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει την απαραίτητη κλίμακα δραστηριοτήτων για να αναπτύξει.

Κατάστημα αγροτικών εφοδίων

1. Υπάρχουν προμηθευτές που μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Το 2015 ο συνεταιρισμός πραγματοποίησε τζίρο πωλήσεων, 75.000 ευρώ για τον τομέα των φυτοφαρμάκων. Το ποσό αυτό δεν είναι μικρό σε σχέση με τον κλάδο και δεν επιτρέπει στον συνεταιρισμό να απολαύσει οικονομίες κλίμακας. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών για το 2013 στον τομέα των φυτοφαρμάκων ανήλθε στα 185 εκ. ευρώ. Το ποσοστό του τζίρου του συνεταιρισμού είναι μικρότερο του 0.05%.

Απάντηση: ΝΑΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες που ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του τομέα των φυτοφαρμάκων είναι θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών επιχειρήσεων με μακρόχρονη εμπειρία και τεχνογνωσία. Επίσης, διαθέτουν μεγάλη γκάμα διαφοροποιημένων και επώνυμων προϊόντων.

Απάντηση: ΝΑΙ

3. Υπάρχουν relationship specific assets;

Απάντηση: ΟΧΙ

4. Υπάρχουν προβλήματα συντονισμού της συνεργασίας;

Απάντηση: ΟΧΙ

5. Υπάρχουν πιθανές ανεπιθύμητες διαρροές πληροφοριών;

Απάντηση: ΟΧΙ

Εισαγωγή έτοιμων σκευασμάτων

1. Υπάρχουν προμηθευτές που μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Το 2015 ο συνεταιρισμός πραγματοποίησε τζίρο πωλήσεων 75.000 ευρώ για τον τομέα των φυτοφαρμάκων. Το ποσό αυτό δεν επιτρέπει την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας.

Απάντηση: ΝΑΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες που ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του τομέα των φυτοφαρμάκων είναι θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών επιχειρήσεων με μακρόχρονη εμπειρία και τεχνογνωσία. Επίσης, διαθέτουν μεγάλη γκάμα διαφοροποιημένων και επώνυμων προϊόντων

Απάντηση: ΝΑΙ

3. Υπάρχουν relationship specific assets;

Απάντηση: ΟΧΙ

4. Υπάρχουν προβλήματα συντονισμού της συνεργασίας;

Απάντηση: ΟΧΙ

5. Υπάρχουν πιθανές ανεπιθύμητες διαρροές πληροφοριών;

Απάντηση: ΟΧΙ

Συγκεντρωτικά:

Οικονομίες κλίμακας και καμπύλες γνώσης			
	Ειδικές γνώσεις και πληροφορίες	Οικονομίες κλίμακας	Καμπύλες γνώσης
Κατάστημα αγροτικών εφοδίων	Όχι	Όχι	Όχι
Εταιρίες εισαγωγής έτοιμων φυτοφαρμάκων	Ναι	Ναι	Ναι

Τομέας πολλαπλασιαστικού υλικού

Η δομή του κλάδου του πολλαπλασιαστικού υλικού αποτελείται από τις εταιρίες που εμπορεύονται τους σπόρους του εξωτερικού, καθώς και τις εταιρίες που παράγουν πολλαπλασιαστικό υλικό στην Ελλάδα. Ο συνεταιρισμός το 2015 πραγματοποίησε πωλήσεις σπόρων ύψους 224 χιλ. ευρώ. Αναλυτικά οι πωλήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

Καλλιέργεια	Πωλήσεις (χιλ.) ευρώ
Καλαμπόκι	80
Βαμβάκι	35
Κριθάρι	12
Σιτάρι	40
Αρακάς	50
Μπρόκολο	30
Σπανάκι	30

Πίνακας 11: Πωλήσεις ανά προϊόν

Για την καλλιέργεια του σκόρδου, ο σπόρος που χρησιμοποιείται είναι προϊόν της προηγούμενης συγκομιδής. Ο συνεταιρισμός έχει συνάψει συνεργασίες με εταιρίες σποροπαραγωγής όπου τα μέλη έχουν αναλάβει την καλλιέργεια συγκεκριμένων ποικιλιών προς πολλαπλασιασμό του σπόρου. Τέτοιες συνεργασίες έχουν αναπτυχθεί για τις καλλιέργειες των σιτηρών, του βάμβακος (παραγωγή σύσπορου βάμβακος). Για τις καλλιέργειες κηπευτικών ο συνεταιρισμός έχει συνάψει συνεργασία με βιομηχανίες τροφίμων, όπου οι συνεργάτες επιλέγουν την ποικιλία που θα καλλιεργηθεί ανάλογα με τη χρονική περίοδο. Ο συνεταιρισμός προμηθεύεται τους σπόρους όπου τους μεταπουλά στα μέλη – παραγωγούς.

Ο συνεταιρισμός μπορεί να προχωρήσει σε κάθετη επέκταση στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού, μέσω των εξής δραστηριοτήτων όπως αυτές περιγράφονται στην ανάλυση των αγροτικών εφοδίων. Αυτές είναι πρώτον, η εισαγωγή πολλαπλασιαστικού υλικού και διακίνηση στην Ελλάδα και δεύτερον η σποροπαραγωγή δημιουργώντας και εξελίσσοντας ποικιλίες αγροτικών προϊόντων.

Εισαγωγή και εμπορία πολλαπλασιαστικού υλικού

1. Υπάρχουν προμηθευτές που μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Ο αριθμός των καλλιεργούμενων εκτάσεων του συνεταιρισμού και ο κατακερματισμός των αγροτικών προϊόντων που παράγει δεν επιτρέπουν την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας εάν συγκρίνουμε τον ετήσιο κύκλο εργασιών για το πολλαπλασιαστικό που το 2013 ανήλθε στα 223 εκ. ευρώ.

Απάντηση: ΝΑΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες που ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Για την εισαγωγή και εμπορία πολλαπλασιαστικού υλικού των σιτηρών που αποτελούν και την κυριότερη καλλιέργεια του συνεταιρισμού σε τζίρο για το 2015, δραστηριοποιούνται θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών επιχειρήσεων με μακρόχρονη εμπειρία και έρευνα που ο συνεταιρισμός την προκειμένη χρονική περίοδο διαθέτει.

Απάντηση: ΝΑΙ

3. Υπάρχουν relationship specific assets;

Απάντηση: ΟΧΙ

4. Υπάρχουν προβλήματα συντονισμού της συνεργασίας;

Απάντηση: ΟΧΙ

5. Υπάρχουν πιθανές ανεπιθύμητες διαρροές πληροφοριών;

Απάντηση: ΟΧΙ

Σποροπαραγωγή

1. Υπάρχουν προμηθευτές που μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που ο συνεταιρισμός εσωτερικά δεν μπορεί να επιτύχει;

Οι ετήσιες πωλήσεις των είκοσι μεγαλύτερων εταιριών σποροπαραγωγής για το 2015 κυμαίνονται μεταξύ των 500 χιλιάδες ευρώ και 32 εκ. ευρώ. Στην περίπτωση των σιτηρών, η μέση τιμή αγοράς πιστοποιημένων σπόρων ήταν για το 2015 0,89 ευρώ ανά κιλό. Εάν ο συνεταιρισμός προβεί σε σποροπαραγωγή, για να επιτύχει πωλήσεις ύψους 500 χιλ. ευρώ (όσο και η εικοστή εταιρία του κλάδου), θα πρέπει να καλλιεργήσει 5.500 στρέμματα σιτάρι-κριθάρι, ή 4.000 στρέμματα αραβόσιτο.

¹²Επίσης, οι συγκεκριμένες καλλιέργειες καθιστούν τη συλλεκτική διαδικασία εφικτή καθώς είναι η ίδια μηχανή για τη συλλογή του προϊόντος. Το ίδιο ισχύει για την καλλιέργεια του σκόρδου. Ωστόσο, για τις υπόλοιπες καλλιέργειες όπως το βαμβάκι και τα κηπευτικά απαιτούνται διαφορετικές τεχνικές συλλογής του σπόρου.

¹² Για τον υπολογισμό των εκτάσεων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία της ελάχιστης παραγωγής ανά στρέμμα σε κάθε καλλιέργεια (200 κιλά/στρέμμα σιτάρι-κριθάρι, 1.200 κιλά ανά στρέμμα καλαμπόκι).

Απάντηση: ΟΧΙ

2. Κατέχουν οι εταιρίες του κλάδου ειδικούς πόρους και ικανότητες που ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά;

Για την έναρξη δραστηριότητας σποροπαραγωγής, απαιτείται συγκεκριμένη άδεια από το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης όπως αυτή περιγράφεται στην ανάλυση του κλάδου των αγροτικών εφοδίων. Η εξασφάλιση άδειας από το συνεταιρισμό είναι εφικτή καθώς απασχολεί το απαραίτητα τεχνικό προσωπικό. Επίσης ο συνεταιρισμός μπορεί να προχωρήσει σε σποροπαραγωγή πιστοποιημένων σπόρων αποκτώντας τα δικαιώματα εταιριών παραγωγής πολλαπλασιαστικού υλικού από το εξωτερικό, είτε να προχωρήσει στη βελτίωση υπάρχοντος πολλαπλασιαστικού υλικού. Στην πρώτη περίπτωση ο συνεταιρισμός θα πρέπει να συνεργαστεί με εταιρία του εξωτερικού όμως, όπως προέκυψε από την προηγούμενη ανάλυση ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση οπότε η διαπραγματευτική δύναμη του συνεταιρισμού είναι χαμηλή. Στη δεύτερη περίπτωση, η εξέλιξη υπάρχοντος πολλαπλασιαστικού υλικού είναι μια μακρόχρονη διαδικασία η οποία απαιτεί την επένδυση σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και πάγια κεφάλαια. Η διαδικασία διαρκεί τουλάχιστον τρία έτη και εφόσον ο νέος σπόρος πάρει έγκριση από το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, ο συνεταιρισμός αποκτά τα εμπορικά δικαιώματα του συγκεκριμένου σπόρου. Επίσης, μέσω την εξέλιξης υπάρχοντος πολλαπλασιαστικού υλικού, ο συνεταιρισμός θα διαθέτει ειδικευμένες ποικιλίες βάσει των αναγκών των καλλιεργητών του. Σήμερα, η πλειοψηφία των σπόρων σιτηρών δεν έχουν αναπτυχθεί στοχευόμενα για τις συνθήκες της ελληνικής παραγωγής και χρησιμοποιούνται σπόροι παρασκευασμένοι από γειτονικές χώρες όπως η Ιταλία.

Απάντηση: ΝΑΙ

3. Υπάρχουν relationship specific assets;

Απάντηση: ΟΧΙ

4. Υπάρχουν προβλήματα συντονισμού της συνεργασίας;

Απάντηση: ΟΧΙ

5. Υπάρχουν πιθανές ανεπιθύμητες διαρροές πληροφοριών;

Απάντηση: ΟΧΙ

Συγκεντρωτικά

Οικονομίες κλίμακας και καμπύλες γνώσης			
	Ειδικές γνώσεις και πληροφορίες	Οικονομίες κλίμακας	Καμπύλες γνώσης
Εισαγωγή πολ/κού υλικού	Όχι	Όχι	Όχι
Σποροπαραγωγή	Ναι	Ναι	Όχι

Επιπλέον κίνητρα κάθετης ολοκλήρωσης

Επιπλέον κίνητρα για κάθετη ολοκλήρωση αποτελούν πέραν της μείωσης του κόστους συναλλαγών, η εξασφάλιση προμήθειας μια βασικής πρώτης ύλης. Δεύτερο πλεονέκτημα είναι η διόρθωση αστοχιών της ελεύθερης αγοράς που οφείλονται παράγοντες μη διαχειρίσιμους από τον οργανισμό (externalities). Τρίτο πλεονέκτημα είναι η αποφυγή κρατικών – νομικών περιορισμών. Τέταρτο, η αύξηση της δύναμης που κατέχει στην αγορά ο οργανισμός και πέμπτο η μείωση της επιρροής της δύναμης της αγοράς στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, κίνητρο για κάθετη ολοκλήρωση αποτελεί η ύπαρξη διπλής προσαύξησης της τιμής ενός προϊόντος κατά την αλυσίδα αξίας του κλάδου.

Κάθετη ολοκλήρωση για εξασφάλιση πρώτων υλών

Κίνητρο για την επιλογή κάθετης επέκτασης ενός οργανισμού είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων πρώτων υλών. Σε περιπτώσεις στις οποίες οι πρώτες ύλες βρίσκονται σε έλλειψη ή η χρόνος παράδοσης είναι κρίσιμος για την λειτουργία ενός οργανισμού είναι πιθανό να εμφανιστούν καιροσκοπικές συμπεριφορές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει είτε σε αύξηση της τιμής των πρώτων υλών, είτε σε υποβάθμιση της ποιότητάς είτε σε αλλαγές στους όρους συμφωνίας των δύο εταιριών. Τότε παρουσιάζονται τα απαραίτητα κίνητρα για κάθετη ολοκλήρωση.,

➤ *Τομέας λιπασμάτων*

Τα προϊόντα λίπανσης αποτελούν κατά κύριο λόγο εισαγωγικά προϊόντα τόσο για την Ελλάδα όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με την ανάλυση του

κλάδου, η παγκόσμια ομοσπονδία λιπασμάτων αναμένει διπλασιασμό της παραγωγής δυναμικότητας παραγωγών λιπασμάτων έως το 2020. Συνεπώς, δεν φαίνονται στον πρατό ορίζοντα προβλήματα όσον αφορά την εξασφάλιση της πρώτης ύλης.

➤ *Τομέα φυτοπροστατευτικών*

Το φυτοπροστατευτικά προϊόντα παράγονται βάση των δραστικών ουσιών, οι οποίες δεν είναι σε έλλειψη, πλην ορισμένων εξαιρέσεων πολύ ειδικευμένων σκευασμάτων. Επίσης, υπάρχει πληθώρα εταιριών που προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα. Τέλος, μέσω των νέων τεχνολογιών τα προϊόντα φυτοπροστασίας εξελίσσονται βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητάς τους. Συνεπώς δεν παρουσιάζεται προβληματισμός στην εξασφάλιση της πρώτης ύλης.

➤ *Τομέας πολλαπλασιαστικού υλικού*

Στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού παρουσιάζεται υψηλή συγκέντρωση σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, μπορεί να αυξηθεί η ανταγωνιστική θέση του συνεταιρισμού έναντι του ανταγωνισμού.

Έλεγχος γεγονότων εξωτερικού περιβάλλοντος

Ένας οργανισμός μπορεί να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση για να μεταφέρει, στο εσωτερικό του τη διαχείριση εξωτερικών συμβάντων (externalities). Με τον όρο «εξωτερικά γεγονότα» εννοούνται τα κόστη ή τα οφέλη που επηρεάζουν

ένα οργανισμό χωρίς να έχει επιλέξει να τα υφίσταται. Τέτοια μπορεί να είναι η διαχείριση της φήμης ενός οργανισμού, ή η δημόσια εικόνα του.

➤ *Τομέας λιπασμάτων*

Στον τομέα των λιπασμάτων οι κύριοι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία του συνεταιρισμού είναι η ανάγκη συγκεκριμένων τύπων λιπασμάτων που δεν υπάρχουν στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση ο συνεταιρισμός θα πρέπει να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση για την παραγωγή των συγκεκριμένων τύπων ή να συνεργαστεί με εταιρία της αγοράς για την παραγωγή τους. Επίσης, εξωτερικό συμβάν που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του συνεταιρισμού, αποτελεί η χρήση λιπασμάτων τα οποία είναι προϊόντα νοθείας και δεν διαθέτουν τις μονάδες λιπασμάτων που αναγράφουν (NKP). Ο έλεγχος της ποιότητας είναι αρκετά δύσκολος καθώς οι ποσότητες είναι πολύ μεγάλες και το κόστος σε κεφάλαιο και χρόνο για να ελεγχθούν είναι μεγάλο. Τα νοθευμένα λιπάσματα οδηγούν σε χαμηλότερη παραγωγικότητα των εκμεταλλεύσεων. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες εταιρίες λιπασμάτων εγγυώνται για τη σύνθεση των λιπασμάτων τους. Η πιστοποίηση αυτή, οδηγεί και σε υψηλότερη τιμή για τον παραγωγό.

➤ *Τομέας πολλαπλασιαστικού υλικού*

Στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού, ο συνεταιρισμός, μπορεί μέσω της σποροπαραγωγής, να αναπτύξει δικό του ειδικευμένο γενετικό υλικό σπόρου προσαρμοσμένο στις τοπικές κλιματολογικές συνθήκες και με την απαιτούμενη ανθεκτικότητα. Επίσης, μπορεί να επιτύχει ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα του

προσδώσουν καλύτερη ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Αυτό ισχύει κυρίως για το μείγμα αλεύρων που παράγει από δικά του σιτηρά.

Κάθετη ολοκλήρωση για αποφυγή κυβερνητικών παρεμβάσεων

Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση σε περιπτώσεις που θέλει να ξεπεράσει ή να αποφύγει την κυβερνητική νομοθεσία σχετικά με τον καθορισμό των τιμών, τους κανονισμούς εμπορίου είτε τη φορολογία μεταπουλώντας στον εαυτό της.

- Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» δεν έχει συγκεκριμένα οφέλη από την κάθετη ολοκλήρωση στα αγροτικά εφόδια καθώς δεν περιορίζεται από κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Κάθετη ολοκλήρωση για βελτίωση της μονοπωλιακής θέσης

Μια επιχείρηση μπορεί μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης να αυξήσει τη έσοδα της με δυο τρόπους. Πρώτον, εάν είναι μονοπωλιακός προμηθευτής ενός ανταγωνιστικού κλάδου μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης μπορεί να συμμετάσχει στον κλάδο αυτό και να βελτιώσει τη μονοπωλιακή του θέση αυξάνοντας παράλληλα τα κέρδη της. Δεύτερον, μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης μια εταιρία που κατέχει τη θέση του μονοπωλιακού προμηθευτή μπορεί να ασκήσει στρατηγική διακριτής/διπλής τιμολόγησης. Δηλαδή, να προσφέρει ίδια ή πανομοιότυπα προϊόντα με διαφορετική τιμή σε διαφορετικές αγορές.

- Ο συνεταιρισμός δεν κατέχει θέση μονοπωλίου καθώς διαχειρίζεται περιορισμένες ποσότητες αγροτικών προϊόντων.

Κάθετη ολοκλήρωση για περιορισμό της δύναμης της αγοράς

Όταν ένας προμηθευτής μιας επιχείρησης πουλάει ένα κρίσιμο προϊόν για λειτουργία της, σε υψηλή τιμή λόγω της μονοπωλιακής θέσης του προμηθευτή, τότε υπάρχουν κίνητρα για να εξεταστεί εάν μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το προϊόν αυτό σε χαμηλότερη τιμή.

➤ *Τομέας λιπασμάτων*

Τα προϊόντα των λιπασμάτων παρουσιάζουν διακύμανση τιμών καθώς αποτελούν χρηματιστηριακά προϊόντα. Σε περιπτώσεις όπου οι τιμές των λιπασμάτων μειωθούν παγκοσμίως αλλά η μείωση αυτή δεν αντανακλάται στις τιμές των προμηθευτών λόγω της διαπραγματευτικής τους δύναμης, η κάθετη ολοκλήρωση επιτρέπει να παροχή λιπασμάτων σε χαμηλότερες τιμές. Επίσης, σε περιπτώσεις όπου οι τιμές των λιπασμάτων των εταιριών είναι μεγαλύτερες του οριακού κόστους παραγωγής λόγω αστοχίας της αγοράς η κάθετη επέκταση αποτελεί συμφέρουσα στρατηγική.

Στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες, είναι μια μορφή συνεργασίας μεταξύ εταιριών που προσφέρει αρκετά από τα οφέλη της κάθετης ολοκλήρωσης, της χρήσης της αγοράς ενώ ταυτοχρόνως περιορίζει το κόστος διαχείρισης και υλοποίησης. Αποτελούν εναλλακτική επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης, σε περιπτώσεις όπου η συμμαχία επιφέρει οφέλη και για όλους τους συνεργάτες. Προσφέρει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές και απόκτησης δεξιοτήτων με χαμηλότερο κόστος. Η στρατηγική συμμαχία μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις όπως κοινές στρατηγικές μάρκετινγκ, παραγωγής και διανομής.

Κύριοι κινητήριοι παράγοντες δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών:

- Βοηθά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Μειώνει τη δύναμη των ανταγωνιστικών πιέσεων
- Αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των συνεργαζομένων
- Δημιουργεί νέες ευκαιρίες
- Μειώνει το ρίσκο για τους συμμετέχοντες
- Ταχύτερη ανάπτυξη

Κριτήρια επιτυχίας συμμαχιών:

- Όλοι οι συνεργάτες να προσφέρουν χρήσιμους πόρους
- Να υπάρχει κοινό πλαίσιο συνεργασίας, αξιών και κουλτούρας
- Αναγνώριση της διαφορετικότητας
- Τήρηση συμφωνημένων από τους συνεργάτες
- Κοινή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

- Παρακολούθηση και έλεγχος της συνεργασίας από κοινού

Εμπόδια σύμπραξης συμμαχιών και κοινοπραξιών

- Διαρροή εσωτερικών πληροφοριών
- Οπορτουριστική συμπεριφορά συμμετεχόντων
- Αναντιστοιχία οφελών συμμετεχόντων
- Διαφορετική δομή εταιριών και ασύμβατη οργανωσιακή κουλτούρα

Τομέας αγροτικών εφοδίων

Ενδιάμεση επιλογή του συνεταιρισμού για την είσοδο στον κλάδο των εφοδίων εκτός της κάθετης ολοκλήρωσης και της επιλογής της αγοράς, είναι η σύμπραξη στρατηγικών συμμαχιών με εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των εφοδίων. Οι εναλλακτικές επιλογές στρατηγικής συμμαχίας είναι οι εξής:

- Στρατηγική συμμαχία με εταιρία παραγωγής λιπασμάτων
- Στρατηγική συμμαχία με εταιρία εισαγωγής, σύνθεσης και ενσάκισης λιπασμάτων
- Στρατηγική συμμαχία με εταιρία εισαγωγής έτοιμων ενσασκισμένων λιπασμάτων
- Στρατηγική συμμαχία με άλλους συνεταιρισμούς και ομάδες παραγωγών

Συμπεράσματα

Στρατηγική συνεταιρισμού:

Η στρατηγική του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» χαρακτηρίζεται από τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του και τον μεγάλο αριθμό προϊόντων που παράγουν τα μέλη του. Επίσης, οι εκτάσεις που διαχειρίζεται ο συνεταιρισμός είναι περιορισμένες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, παρουσιάζοντας μειωμένη κερδοφορία σε σχέση με τον κύκλο εργασιών του. Από την άλλη, η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων προσφέρει στο συνεταιρισμό, μικρότερη έκθεση σε κινδύνους όπως καταστροφή προϊόντων από καιρικές συνθήκες ή ασθένειες και διαφοροποιημένες πηγές εσόδων. Τα έσοδα από το κατάστημα αγροτικών εφοδίων που λειτουργεί ο συνεταιρισμός ανέρχονται στο 40% των συνολικών εσόδων.

➤ Τομέας λιπασμάτων

Το κρίσιμο στρατηγικό ερώτημα για τον τομέα των λιπασμάτων αφορά το στάδιο στο οποίο εάν επεκταθεί ο συνεταιρισμός θα πετύχει μειωμένες τιμές πώλησης για τα μέλη του, που είναι ο σκοπός του συνεταιρισμού. Το στάδιο της παραγωγής λιπασμάτων και εισαγωγής, μίξης και ενσάκισης λιπασμάτων απαιτούν μεγάλα κεφάλαια και υποδομές που στην παρούσα στιγμή ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει. Επίσης, δεν επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για να προχωρήσει στην εισαγωγή έτοιμων λιπασμάτων με την υπάρχουσα παραγωγική δυναμική. Επίσης, η μεγάλη ποικιλία προϊόντων που παράγει αυξάνουν και τους διαφορετικούς τύπους λιπασμάτων που απαιτεί κάθε καλλιέργεια, μειώνοντας έτσι τη δυνατότητα επιτυχίας

οικονομιών κλίμακας. Για να αξιοποιήσει οικονομίες κλίμακας θα πρέπει να αυξήσει τα μέλη του αυξάνοντας παράλληλα και τις ποσότητες που διακινεί. Σε περίπτωση που συγκεντρώσει ποσότητες παραγγελιών ύψους 20 εκ. ευρώ (4% της αγοράς), θα επιτυγχάνει οικονομία κλίμακας για την εισαγωγή λιπασμάτων από το εξωτερικό. Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια αύξησης των πωλήσεων στα υπάρχοντα μέλη έως και τριπλασιασμό του σημερινού τζίρου.

➤ Τομέας Φυτοφαρμάκων

Αντίστοιχα στον τομέα των φυτοφαρμάκων ο συνεταιρισμός δεν συγκεντρώνει τις απαραίτητες ποσότητες για να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση.

➤ Τομέας πολλαπλασιαστικού υλικού

Στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού ο συνεταιρισμός επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας με την παρούσα παραγωγική δυναμικότητα των μελών του. Απαιτούνται ωστόσο επενδύσεις σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η επένδυση απαιτεί αρκετό χρόνο (βάθος πενταετίας) έως ότου επιφέρει μείωση του κόστους παραγωγής είτε αύξηση της εμπορικής δυναμικότητας των μελών.

Στρατηγικοί στόχοι:

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος του συνεταιρισμού, που είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, μέσω της κάθετης επέκτασης στο κλάδο των εφοδίων δεν είναι εφικτός με το μέγεθος του συνεταιρισμού στην παρούσα χρονική στιγμή. Ο δεύτερος

στρατηγικός στόχος που είναι η βελτίωση της εμπορικής δυναμικότητας των προϊόντων των μελών του δεν επιτυγχάνεται με την κάθετη επέκταση καθώς απαιτούνται πόροι που συνεταιρισμός δεν διαθέτει την παρούσα στιγμή.

Προτάσεις:

- Ο συνεταιρισμός μπορεί να ευθυγραμμίσει τις ανάγκες των μελών του κυρίως στις καλλιέργειες των σιτηρών που είναι και η κυριότερη καλλιέργεια σε εκτάσεις προς ένα τύπο λιπάσματος από μια εταιρία έτσι ώστε να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη λόγω μεγάλων ποσοτήτων και να επιτύχει μειωμένη τιμή
- Μπορεί να προβεί σε σύμπραξη συνεργασίας με εταιρία ανάμιξης και ενσάκισης λιπασμάτων της ελληνικής αγοράς είτε του εξωτερικού, ακολουθώντας το παράδειγμα των μεγαλύτερων καταστημάτων εφοδίων της περιοχής, και να παράγει αποκλειστικά για το συνεταιρισμό συγκεκριμένους τύπους λιπασμάτων με το δικό του λογότυπο. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να διανέμει στα μέλη του λίπασμα «ιδιωτικής ετικέτας» σε χαμηλότερη τιμή από ότι το επώνυμο λίπασμα.
- Να επεκτείνει τη χρήση της συμβολαιακής γεωργίας ως εργαλείο προσέλκυσης νέων μελών και αύξησης των καλλιεργούμενων εκτάσεων έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες με τους προμηθευτές εφοδίων.
- Να αναπτύξει ομάδα παραγωγών όπου θα συμμετέχουν τόσο μέλη του συνεταιρισμού όσο και τρίτοι με σκοπό την παραγγελία μεγαλύτερης

ποσότητας λιπασμάτων. Ο συνεταιρισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τους μηχανισμούς οργάνωσης που διαθέτει για αυτό το σκοπό.

- Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων του συνεταιρισμού αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την κάθετη επέκταση προς τα αγροτικά εφόδια, αλλά αποτελεί πλεονέκτημα για κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός διακινώντας απευθείας στο τελικό καταναλωτή τα προϊόντα του.
- Προτείνεται να συμμετάσχει σε προγράμματα σποροπαραγωγής επιδοτούμενα από την ΕΕ στο πλαίσιο της κοινής αγροτικής πολιτικής, καθώς ο συνεταιρισμός έχει μεγάλα οφέλη μακροπρόθεσμα από τη δημιουργία δικού του πολλαπλασιαστικού υλικού.

Πηγές

Βιβλία

- Luening, R., Klemme, R. & Mortenson, W. (1991) The Farm Management Handbook, Seventh Edition. USA: Interstate Publishers
- Thompson, A., Strickland III, A., Peteraf, M., Janes, A., Gamble, J. & Sutton C. (2013) Crafting and Executing Strategy. UK: McGraw-Hill Education

Κλαδικές μελέτες

- ICAP, (2013), αγροτικά εφόδια
- Stochasis (2014), Αγροτικά εφόδια

Ιστότοποι

- <http://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/lipasmata/arthro/139107/faulos-kuklos-oi-hamiles-times-sta-lipasmata/>
- <http://www.agronews.gr/agora/eboreumata/arthro/87889/kales-prooptikes-me-statheri-zitisi-stin-ee/>

- <http://www.agrotypos.gr/index.asp?mod=articles&id=91346>
- <http://spel.gr/>

Paper

- Coase, R (1937), The nature of the firm, *Economica*
- Lieberman, Marvin B. (1991), *Determinants of Vertical Integration*
- K.R. Harrigan (1983), *Strategies for Vertical Integration*
- Perry, Martin K. (1989), *Vertical Integration: Determinants and Effects*,
- *Handbook of Industrial Organization*, New York
- Porter Michael (1980), *Competitive strategy*

- Richard Schmalensee and Robert D. Willig (2001), Handbook of Industrial Organization, Princeton University Press
- Williamson Oliver (1975), Market and Hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York

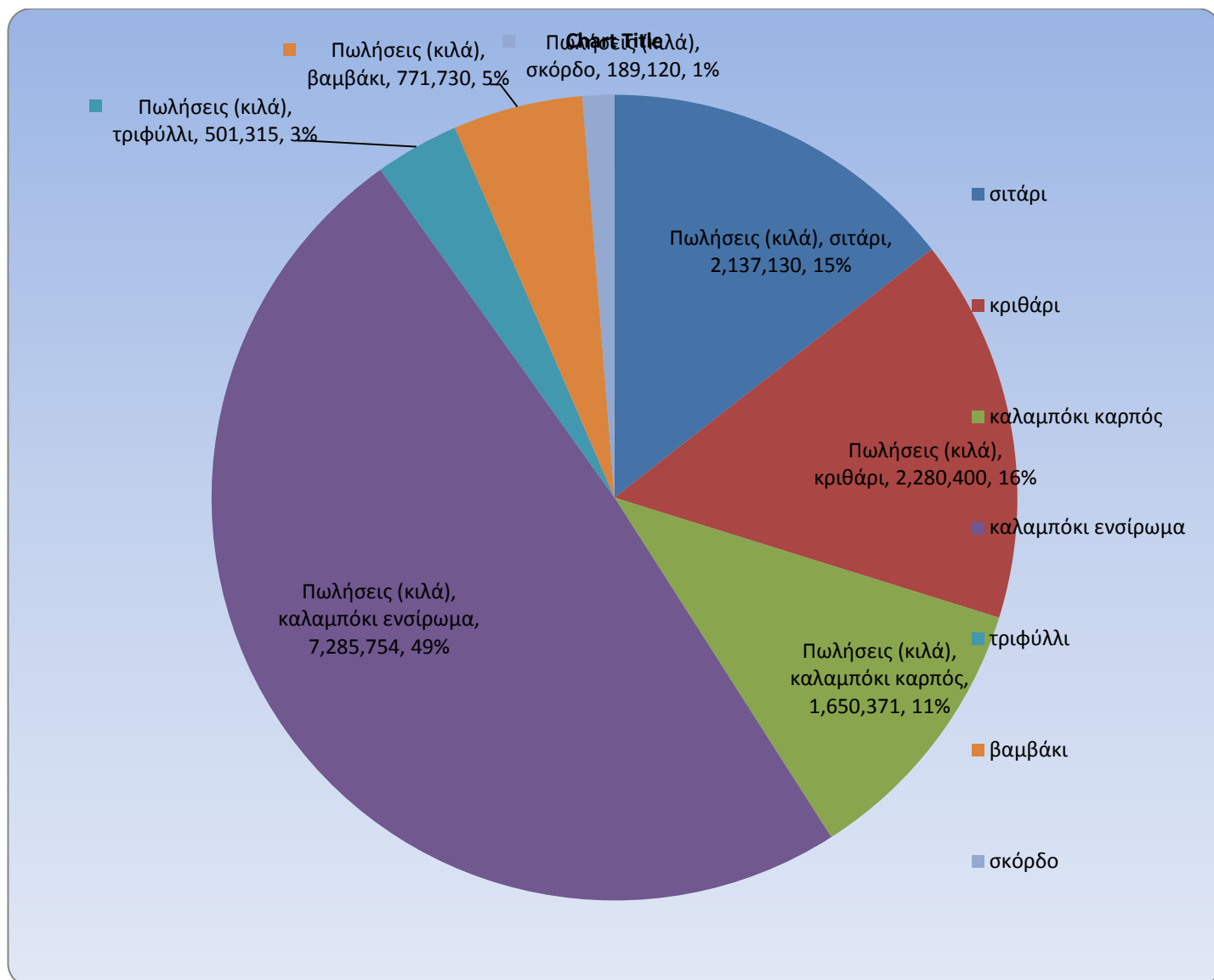
Περιοδικά

- Alpha Bank, (2009), Μελέτη για τον αγροτικό τομέα, εμπόριο, μεταποίηση, Οικονομικό δελτίο
- European Fertilizer Manufactures Association (2013), Fertilizers Europe, Annual Report
- Eurostat, (2013), Greek Agricultural Sector)
- Hellstat, (2009), Γεωργικά εφόδια, φυτοπροστασία, λιπάσματα, πολλαπλασιαστικό υλικό, Κλαδική μελέτη
- International Fertilizers association, (2015), Production and International Trade conference
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 2012, Αγροτικός πληθυσμός

- Υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης (2010), Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της Ελλάδας

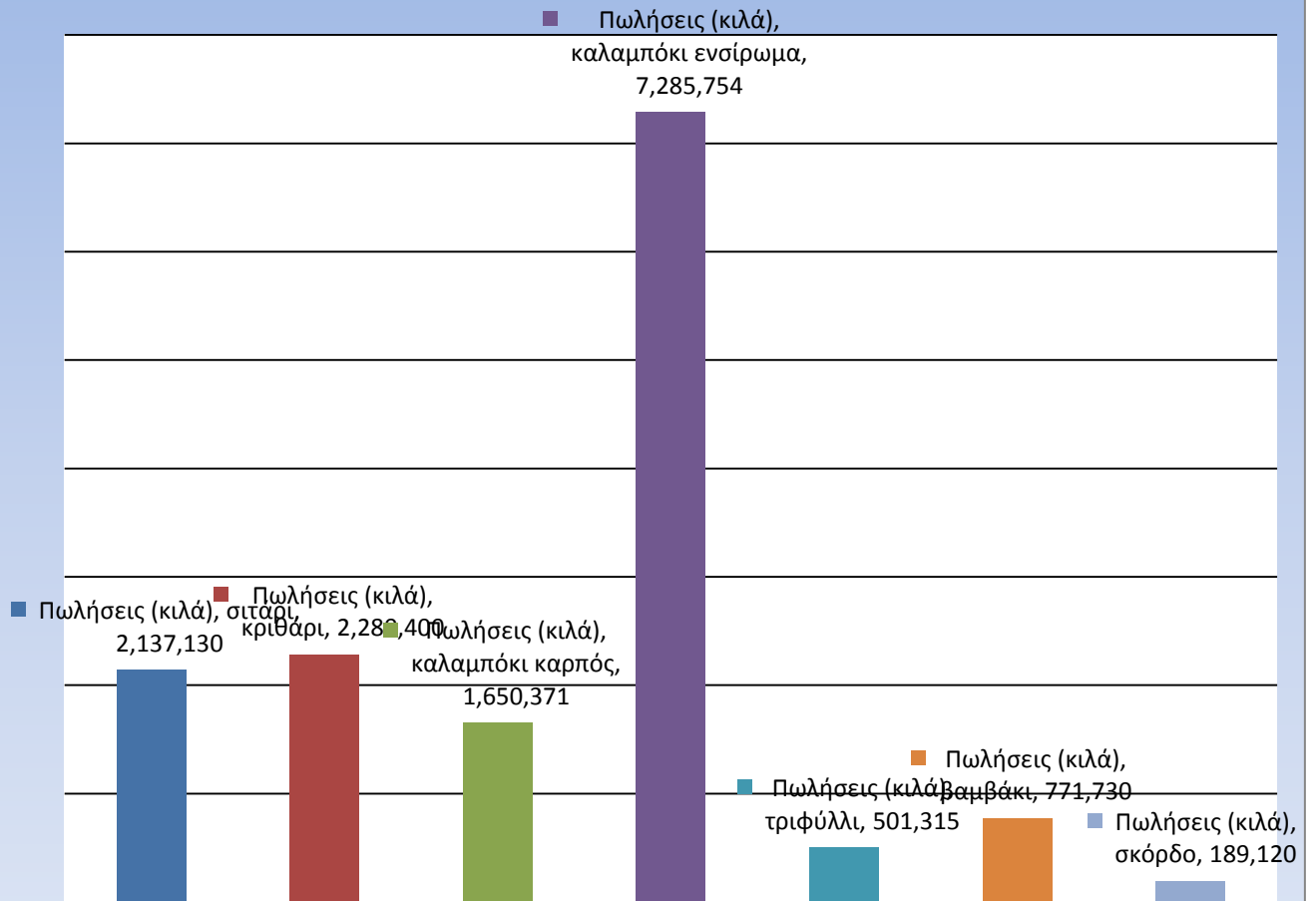
Πίνακες

Εικόνα 12: Πωλήσεις 2015 (κιλά)

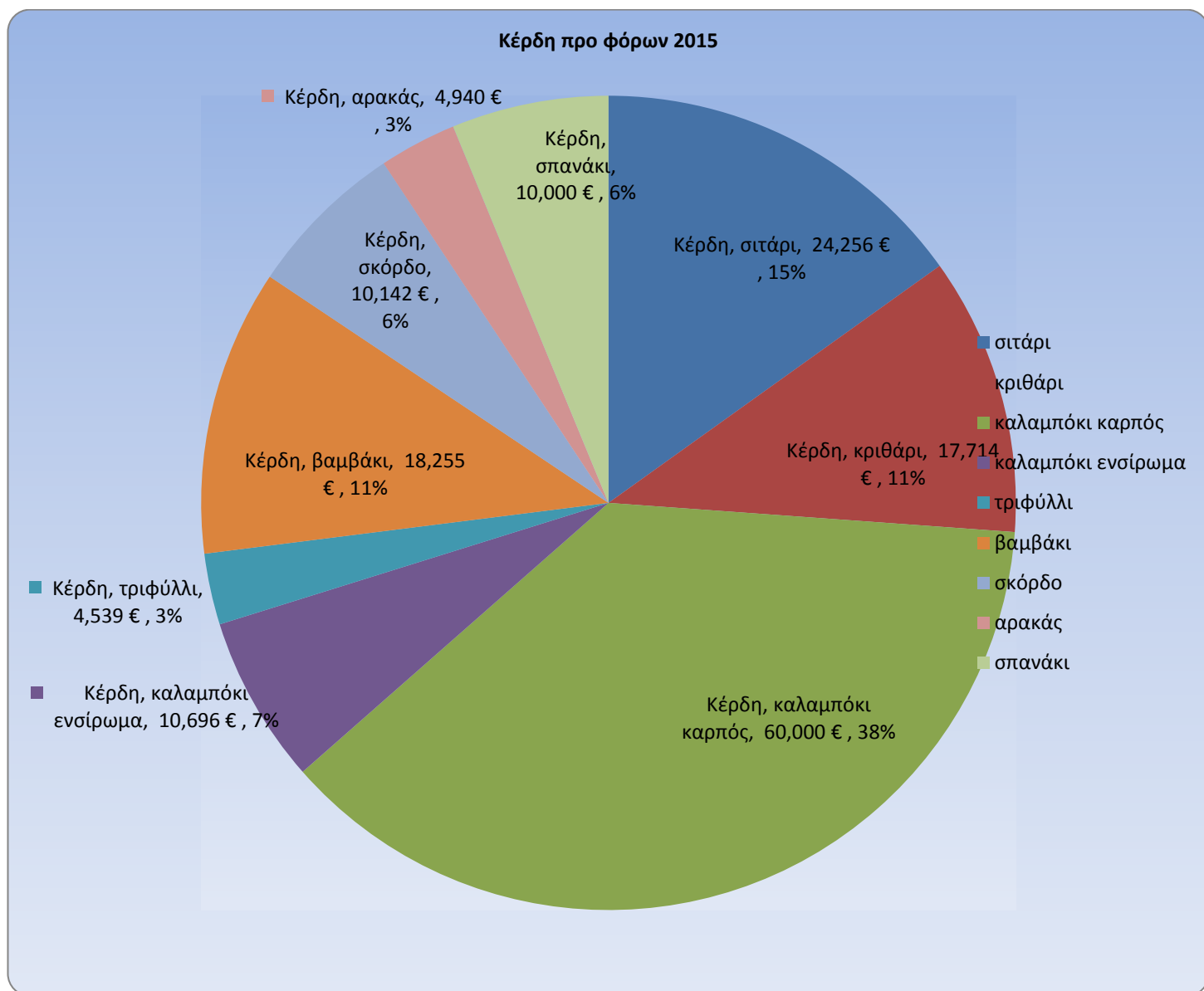


Εικόνα 13: Πωλήσεις 2015 (κιλά)

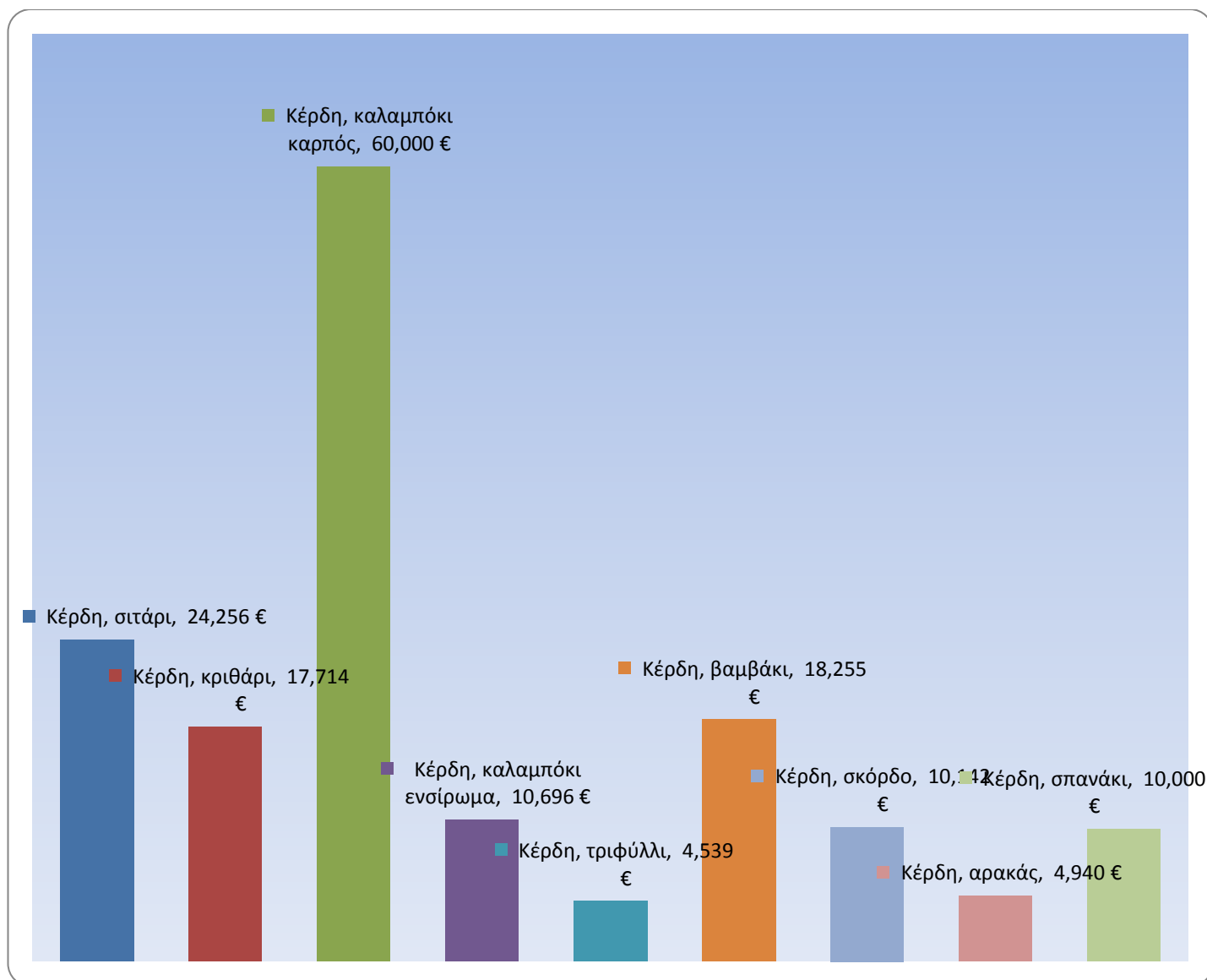
Chart Title



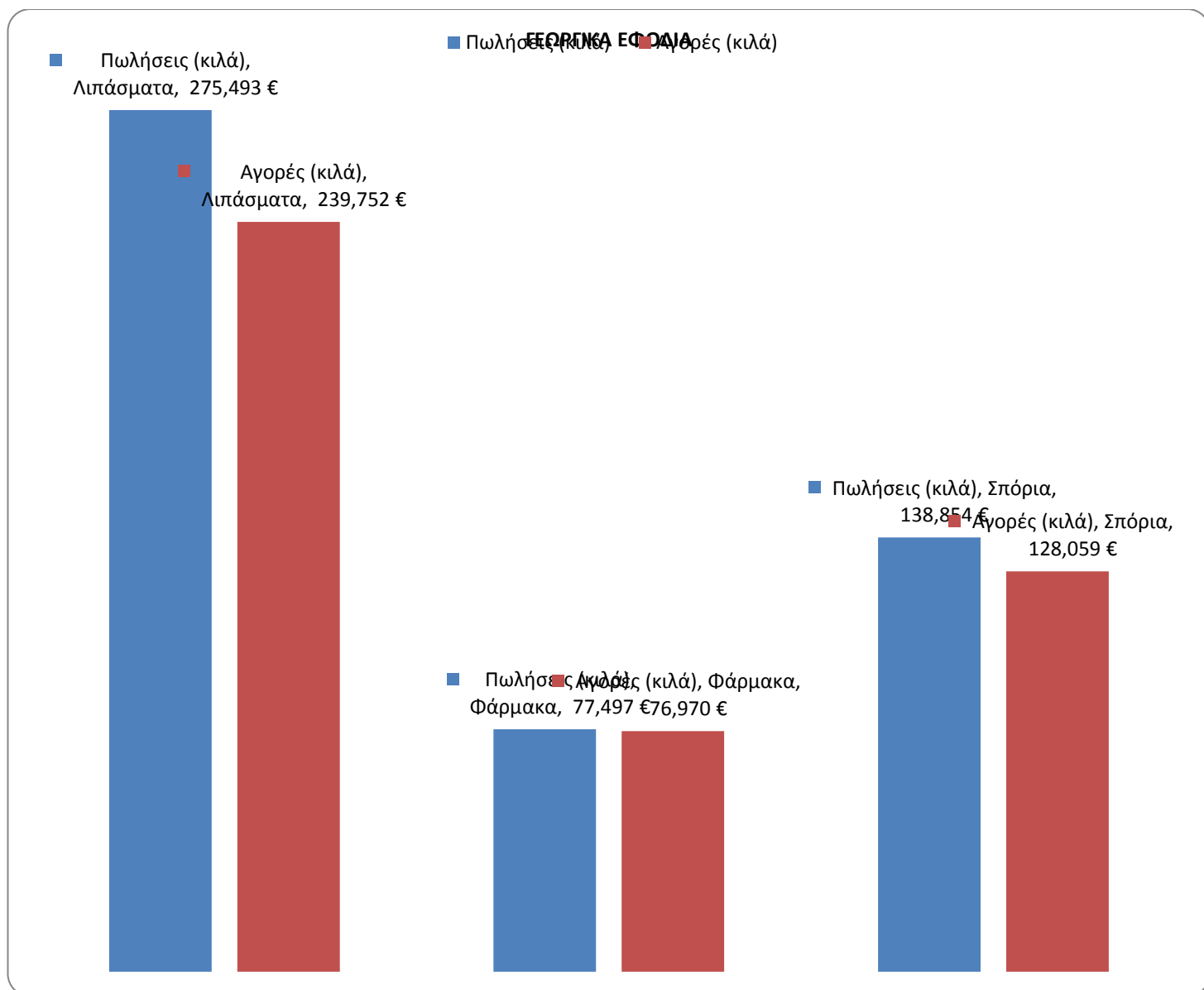
Εικόνα 14: Κέρδη προ φόρων - προϊόν



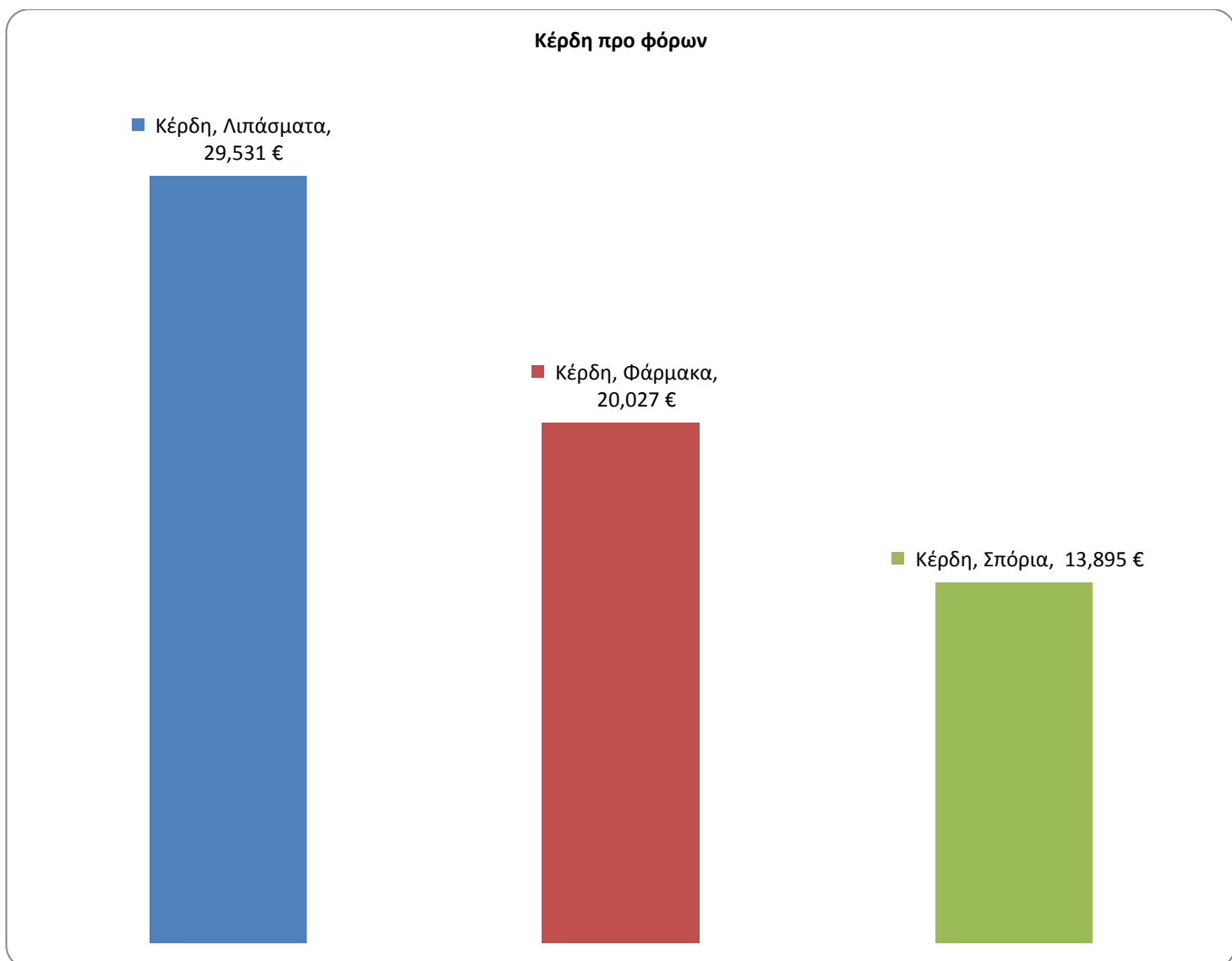
Εικόνα 15: Κέρδη - προϊόν (ευρώ)



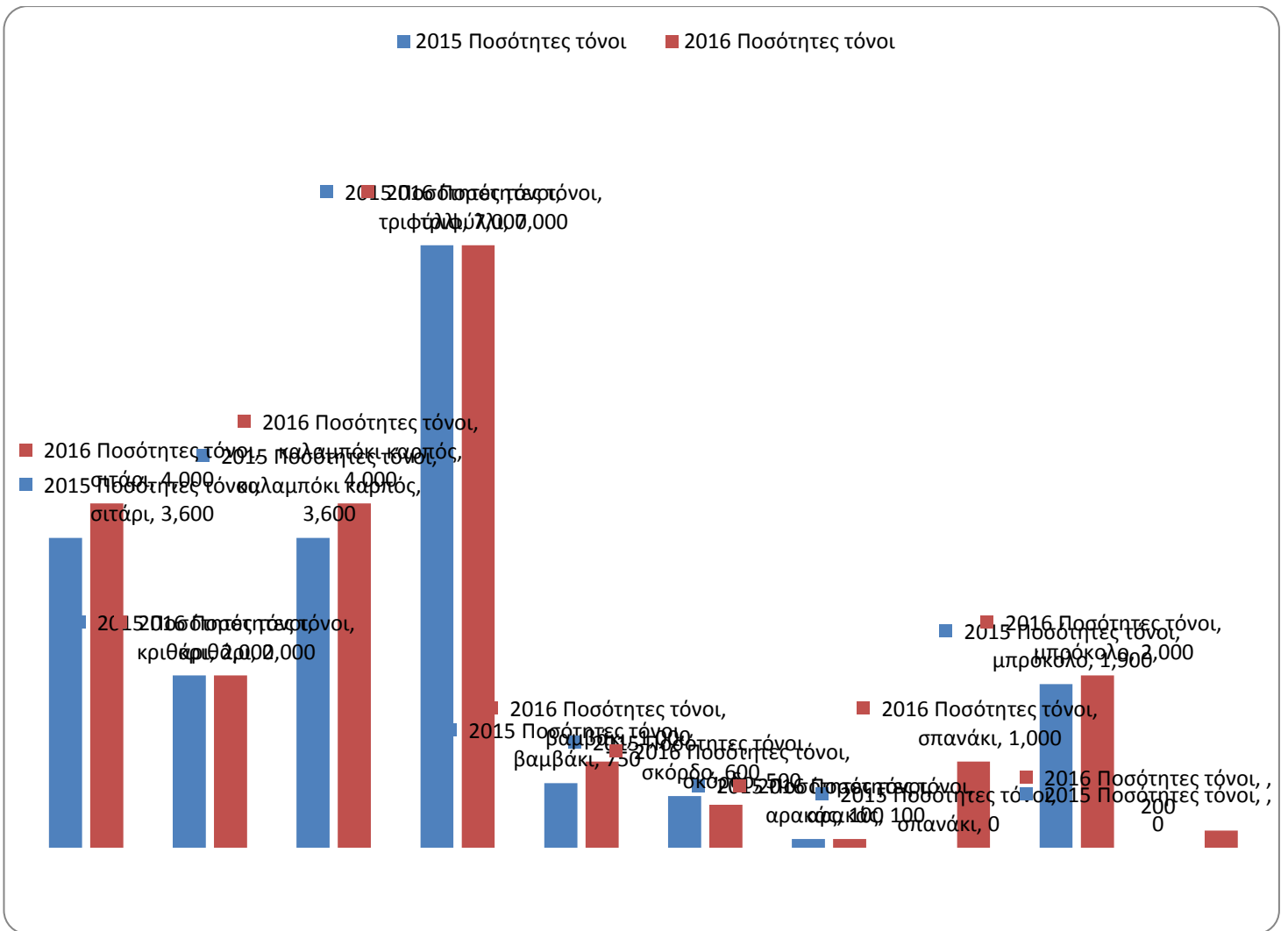
Εικόνα 16: Αγορές - Πωλήσεις αγροτικά εφόδια



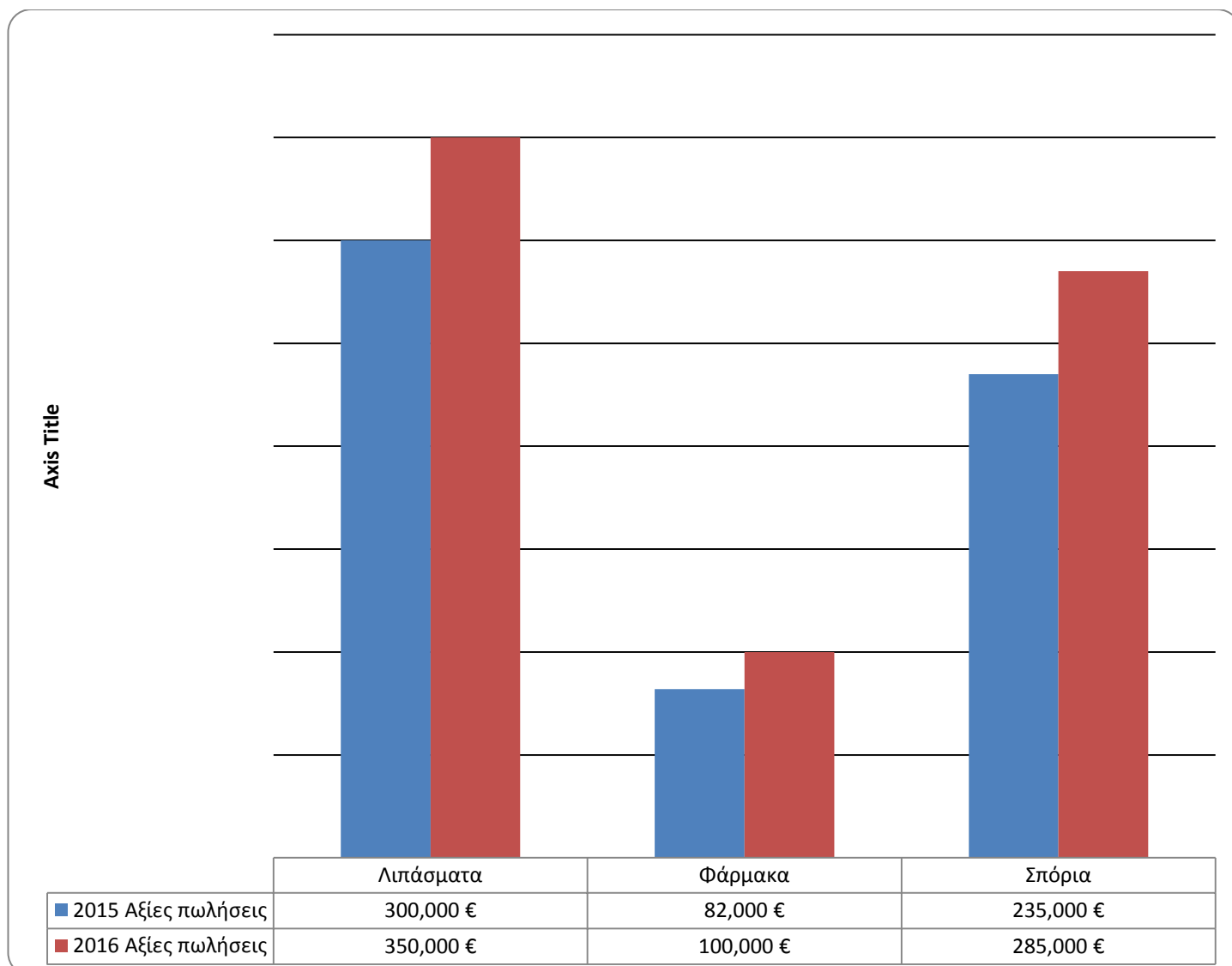
Εικόνα 17: Κέρδη προ φόρων αγροτικών εφοδίων



Εικόνα 18: Πρόβλεψη παραγωγής 2016



Εικόνα 19: Πρόβλεψη πωλήσεων αγροτικών εφοδίων 2016



Παράρτημα 1α

Παράρτημα 1α

ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ - ΝΤΟΥΓΚΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	AGROSOLUTIONS AND REPRODUCTIONS SEEDS ΖΑΧΟΣ Χ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ALFA SEEDS ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΠΟΡΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ με δ.τ. " ALFA SEEDS Α.Β.Ε.Ε. "
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΣΩΙΚΗ ΠΛΑΤΥΚΑΜΠΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΗΣ Ε.Π.Ε. - ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΔΑΜΑΣΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΥΡΝΑΒΟΥ ΣΥΝ. Π.Ε. (Α.Σ.Ε.Π.Ο.Π. ΤΥΡΝΑΒΟΥ)
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΝΙΚΑΙΑΣ "Ο ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ"
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. με δ.τ. "ΦΥΤΟΦΑΡΜ ΤΥΡΝΑΒΟΥ"
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΣΩΤΗΡΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΟΥ ΘΕΟΦΑΝΗ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΦΟΙ ΑΘ. ΜΠΑΛΟΥΚΑ Α.Ε. ΠΑΡΑΓΩΓΗ - ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΦΟΙ Θ. ΚΑΣΙΔΑ Ε.Π.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΑΦΟΙ ΘΕΟΧΑΡΗ Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΒΑΡΝΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ε. ΑΡΓΥΡΟΥΛΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΒΙΟΑΝΘΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΒΙΟΛΑΡ Α.Ε. - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ ΚΑΡΠΩΝ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	Γ. ΔΑΛΑΚΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	Γ. ΚΑΡΑΝΑΣΤΑΣΗΣ - Ζ. ΠΑΡΔΑΛΗΣ Ο.Ε. με δ.τ. " AGRITECH "
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΤΟΥ ΒΗΣΣΑΡΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΣΠΙΤΙ ΛΟΚΑΣ ΕΠΕ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ Ι. - ΤΑΤΣΗΣ Γ. Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ - ΓΕΡΟΦΩΤΗΣ Χ. - ΜΠΑΛΟΔΗΜΟΣ Ν. ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΧΑΛΚΗΣ Β' " Η ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ "
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ με δ.τ. " Γ.Ε.ΑΝ.ΕΤ. Α.Ε. "
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΕΩΦΥΡΑΜ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ με δ.τ. " ΓΕΩΦΥΡΑΜ Α.Ε. "
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΑΝΑΤΣΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΤΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΑΤΖΟΓΙΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΕΚΑ ΜΑΡΙΝΑ ΣΥΖ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΕΜΑ ΜΑΡΙΑ ΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΙΤΣΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΓΚΟΓΚΟΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΤΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΔΕΛΗΧΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΔΗΜΟΒΕΛΗΣ ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΥ ΣΠΥΡΙΔΩΝΑ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΔΗΜΟΣ Θ. - ΜΠΟΥΛΑΣΙΚΗΣ Σ. Ο.Ε.
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	A Λιπασμάτων	ΔΙΑΜΑΝΤΑΣ ΒΥΡΩΝ - ΛΟΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ - ΠΑΡΑΠΑΝΗΣΙΟΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ - ΣΚΥΦΤΑΣ ΣΠΥΡΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.

ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΛΟΥΚΑΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΞΑΡΧΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΞΑΡΧΟΥ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ-ΑΓΓΕΛΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΤΟΥ ΗΛΙΑ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΥΘΥΜΙΟΣ Θ. ΕΥΘΥΜΙΟΥ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΧΟΝΔΡΟΘΥΜΙΟΣ - ΚΩΝ/ΝΟΣ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΖΑΧΑΡΑΚΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΖΑΧΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. με δ.τ. "ΝΕΑ ΓΗ"	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΖΜΠΗΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ - ΣΕΪΤΑΝΗΣ ΑΡΗΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΓΡ. ΡΙΖΟΥΛΗΣ ΚΑΙ ΑΦΟΙ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΣΤΑΘΑΚΟΣ - ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΣΟΥΛΙΩΤΗ Ο.Ε.	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΘΩΜΑ ΤΣΙΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΤΣΙΤΟΥΡΑ ΥΙΟΙ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	Ο.Ε.	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΒΡΙΓΙΑΝΝΗ ΚΥΡΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Ε. με δ.τ. "	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑ "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΚΑΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΤΣΑΒΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΣΩΤΗΡΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΤΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΤΣΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΕΧΑΓΙΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΙΑΤΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΝΤΟΓΕΩΡΓΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΘΩΜΑ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΝΤΣΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΥΚΟΥΤΣΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΥΠΑΤΣΙΑΡΑΣ ΜΙΧΑΗΛ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΥΤΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΣΤΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΠΟΥΡΑΣ - ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΘΕΟΧΑΡΗΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΒΥΡΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΟΠΙΔΑ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΛΑΓΓΟΥΡΑΣ ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΥ ΣΙΔΕΡΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΛΑΪΝΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΛΕΩΝΙΔΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΑΝΔΡΕΑ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΛΙΑΝΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΛΙΟΝΗΣ ΗΛΙΑΣ ΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	Μ. ΝΙΤΣΙΚΑΣ - Α. ΖΑΡΟΓΙΑΝΝΗΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΑΛΑΚΟΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΤΟΥ ΠΕΤΡΟΥ με δ.τ. "	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΒΟΗΘΕΙΑ "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΗΛΙΟΣ ΑΣΤΕΡΙΟΣ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΙΣΥΡΑΣ ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΥ ΚΙΜΩΝΑ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΟΣΧΟΒΙΔΗ ΓΕΩΡΓΙΑ ΤΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΟΥΛΤΣΙΑΣ ΚΛΕΑΡΧΟΣ ΤΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΟΥΝΤΖΙΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΣΤΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΠΑΡΑΚΟΥ ΜΑΡΙΑ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΠΑΤΣΙΛΑΣ Ι.-ΒΑΣΙΛΑΚΟΥ Μ. Ο.Ε.	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΠΕΚΥΡΗΣ ΜΙΧΑΗΛ - ΤΖΑΝΑΚΟΥΛΗ ΕΛΕΝΗ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΠΟΥΡΑΖΑΝΑΣ Α. ΚΑΙ ΣΙΑ ΕΠΕ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΜΥΛΩΝΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	Ν. ΜΠΑΚΑΡΤΖΗΣ - Γ. ΡΙΖΟΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	Ν.ΕΞΑΡΧΟΣ - Α.ΓΡΑΒΒΑΝΗΣ Ο.Ε.	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΝΤΙΝΑ ΣΤΑΜΑΤΙΑ ΤΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΝΤΡΙΓΚΟΓΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΑΝΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΓΕΩΠΟΝΙΚΗ - ΑΦΟΙ ΚΑΣΣΑΡΟΥ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΑΠΑΒΡΑΜΙΔΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΑΣΧΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΑΥΛΟΣ ΑΓΡΑΦΙΩΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΤΑΙΡΙΑ	ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΛΕΥΡΙΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥΛΑ ΤΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΠΛΗΣΙΩΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΡΟΥΜΠΑΚΙΑΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΑΚΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΑΡΑΚΑΤΣΙΑΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΑΡΡΗΣ ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΕΛΗΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΚΟΔΡΑΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΚΟΥΠΡΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ & ΚΩΝ/ΝΟΣ Ο.Ε. με δ.τ. "	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ "	Ν. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΠΑΡΓΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΠΑΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΣΠ. ΑΦΟΙ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΤΑΜΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ(ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΣΤΑΜΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ)	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΥΜΠΙΚΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΤΟΥ ΧΡΗΣΤΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΙΑΣ
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΡΟΤΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΣΥΝκαλλιέργεια Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία	
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Α Λιπασμάτων	(ΙΚΕ)	

ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΤΡΙΖΟΓΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ ΤΟΥ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΤΣΑΛΙΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΤΣΙΑΡΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΤΣΙΝΟΥΛΗΣ ΑΝΤ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε	Π.Ε.ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΦΡΑΓΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΦΤΙΚΑΣ Γ. - ΛΟΛΑΣ Γ. Ο.Ε. με δ.τ. "ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ"	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΦΥΤΟΓΝΩΣΙΑ ΛΑΡΙΣΑΣ - ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ με δ.τ. " ΦΥΤΟΓΝΩΣΙΑ ΛΑΡΙΣΑΣ Ε.Π.Ε. "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΑΡΙΤΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΑΡΜΑΝΗΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ	Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗΛ Α. & Ξ. Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ Ι. ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Ε. με δ.τ. " ΚΕΝΤΡΟ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΛΩΡΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Ε. με δ.τ. " ΧΛΩΡΟΣ ΑΧ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΧΡΗΣΤΟΣ ΠΑΤΣΙΑΒΟΥΡΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑΣ	Α Λιπασμάτων	ΨΑΡΡΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΛΙ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΑΡΧΟΝΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΤΟΥ ΑΧΙΛΛΕΑ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΤΟΥ ΒΗΣΣΑΡΙΩΝΑ	Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΓΩΝΙΑ - Κ. & Ι. ΛΙΟΥΠΗΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΕΥΡΩΧΗΜΙΚΗ - ΓΚΕΒΡΟΣ ΑΘ. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	Ι. & Σ. ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Ο.Ε.	Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΚΑΡΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Χ. - ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ Ι. Ο.Ε. με δ.τ. " ΑΓΡΟΔΟΜΗ Ο.Ε. "	Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΚΟΤΡΩΝΗΣ ΜΑΡΙΟΣ - ΦΩΤΙΟΣ ΤΟΥ ΑΧΙΛΛΕΑ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΜΑΡΓΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΣ Θ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. με δ.τ. "Sun Marg Energy"	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΜΗΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΟΥ ΑΒΡΑΑΜ	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΣΑΡΑΤΣΙΩΤΗ Π. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. με δ.τ. " ΑΓΡΟΓΑΠ Ο.Ε. "	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΣΟΥΡΛΑΣ ΑΘ. - ΤΣΟΜΠΑΝΑΚΗΣ ΣΤ. & ΣΙΑ Ο. Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΠΟΛΥΚΑΡΠΟΣ ΤΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Α Λιπασμάτων	ΧΟΥΛΙΑΡΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ο.Ε.	Π.Ε. ΛΑΡΙΣΑΣ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ – ΑΓΡΟΤΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
με δ.τ. "ΘΕΣΥΗ"
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014
1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (20 ΜΑΡΤΙΟΥ 2013 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014			Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014	
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία		
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
II. Ενώματες ακινητοποιήσεις				I. Συνεταιριστικό Κεφάλαιο	
1. Γήπεδα - οικόπεδα	0,00	0,00	0,00	1. Συνεταιριστικές μερίδες καταβλημένες	40.031,00
3. Κτήρια και τεχνικά έργα	1.630,00	1.629,98	0,02	2. Συνεταιριστικές μερίδες οφειλόμενες	24.969,00
4. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	29.813,01	1.490,65	28.322,36		65.000,00
5. Μεταφορικά μέσα	0,00	0,00	0,00	IV. Αποθεματικά κεφάλαια	
6. Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.986,50	6.701,46	285,04	1. Τακτικό αποθεματικό	2.271,59
7. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση & προκαταβολές	0,00	0,00	0,00		2.271,59
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	38.429,51	9.822,09	28.607,42	V. Αποτελέσματα εις νέον	
III Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις				Υπόλοιπο πλεονάσματος εις νέον	20.444,34
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			2.445,00		
			2.445,00	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑIIV+ΑV)	87.715,93
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			31.052,42	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
I. Αποθέματα				1. Προμηθευτές	480.079,76
1. Εμπορεύματα			88.521,57	2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταχρονολογημένες)	6.299,60
			88.521,57	3. Τράπεζες, Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0,00
II. Απαιτήσεις				4. Προκαταβολές Πελατών	4.600,00
1. Πελάτες			438.646,94	5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	14.109,04
3α. Επιταγές εισπρακτέες			4.019,86	6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	4.760,83
4. Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμενη χρήση			24.969,00	11. Πιστωτές διάφοροι	1.881,14
11. Χρωστές διάφοροι			2.008,37	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	511.730,37
			469.644,17		
IV. Διαθέσιμα					
1. Ταμείο			4.105,74		
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			6.122,40		
			10.228,14		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			568.393,88		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)			599.446,30	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ)	599.446,30

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014 (20 ΜΑΡΤΙΟΥ 2013 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)			ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014			Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014	
Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως			Καθαρά αποτελέσματα (πλεόνασμα) χρήσεως	31.502,54
I. Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		2.859.152,83	(+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (πλεονάσματος) προηγούμενων χρήσεων	0,00
Μείον: Κόστος πωλήσεων		2.604.342,15	Σύνολο	31.502,54
Μικτά αποτελέσματα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως		254.810,68	Μείον: 1. Φόρος εισοδήματος	8.786,61
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		8.830,82	Κέρδη προς διάθεση	22.715,93
Σύνολο		263.641,50		
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	138.817,56		Η διάθεση του πλεονάσματος έχει ως εξής:	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	95.519,17	234.336,73	1. Τακτικό αποθεματικό	2.271,59
Μερικά αποτελέσματα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως		29.304,77	8. Υπόλοιπο πλεονάσματος εις νέο	20.444,34
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,00			22.715,93
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	637,95	-637,95		
Ολικά αποτελέσματα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως		28.666,82		
II. Μείον: Έκτακτα αποτελέσματα				
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		2.950,00		
Μείον: 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	114,28			
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00	114,28		
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεόνασμα) εκμεταλλεύσεως		31.502,54		
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		9.822,09		
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		9.822,09		
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεόνασμα) ΧΡΗΣΕΩΣ		31.502,54		
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	Ο ΤΑΜΙΑΣ		Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ	
ΚΑΛΦΟΥΝΤΖΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΔΤ: ΑΚ970377	ΖΑΧΑΡΟΥΛΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΑΔΤ: Φ289191		ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΕΕ: 0008000 - Α' ΤΑΞΗΣ ΑΔΤ: ΑΒ421759	