



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΥΡΗΝΟΚΑΡΠΩΝ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ**



ΑΧΙΛΛΕΑΣ Ν. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ

ΕΠΒΛΕΠΩΝ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΒΛΑΧΟΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Γ.Π.Α.

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΥΡΗΝΟΚΑΡΠΩΝ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ**

ΑΧΙΛΛΕΑΣ Ν. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Γ. ΒΛΑΧΟΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

Π. ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Γ. ΜΑΛΙΝΔΡΕΤΟΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Περίληψη

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ "ΑΣΕΠΟΠ ΣΚΥΔΡΑΣ"

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται σε θέματα στρατηγικού μάνατζμεντ εξετάζοντας την περίπτωση δημιουργίας νέας Οργάνωσης Παραγωγών (ΟΠ) στην περιοχή του Δήμου Σκύδρας με την ονομασία

"Αγροτικός Συνεταιρισμός Επεξεργασίας & Πωλήσεως Οπωροκηπευτικών Προϊόντων Σκύδρας"

η εν συντομία

"ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας"

με στόχο να αναλύσει της στρατηγικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από την εν λόγω επιχείρηση. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και γι' αυτό κρίνεται άκρως σημαντική για την βιωσιμότητα της.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας έχει ως κύριο σκοπό

- την συγκέντρωση, τυποποίηση, αποθήκευση και διάθεση των παραγόμενων προϊόντων των αγροτών
- τον εφοδιασμό των αγροτών με φυτοπροστατευτικά προϊόντα και λιπάσματα

Η συγκεκριμένη επιχείρηση ανήκει στις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις βάσει θεσμικού πλαισίου για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου στο οποίο είναι εναρμονισμένα τόσο το καταστατικό όσο και ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας βάσει του Νόμου 4015/2011.

Τα προσφερόμενα προϊόντα της ΟΠ είναι μια μεγάλη γκάμα από φρέσκα φρούτα όπως ροδάκινα εκπύρηννα και συμπύρηννα, νεκταρίνια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια, ακτινίδια, λωτοί, πορτοκάλια, μανταρίνια και λεμόνια για τα οποία υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης διάθεσης είτε από τις εγκαταστάσεις αυτής είτε με μεταφορά στις έδρες των υποψήφιων αγοραστών στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες της ΟΠ είναι μεταξύ άλλων, η πώληση φυτοπροστατευτικών προϊόντων (εντομοκτόνα, ακαρεοκτόνα, μυκητοκτόνα, ζιζανιοκτόνα) και λιπασμάτων (διαφυλλικά, κρυσταλλικά, κοκκώδη) και η επανοίκιαση των διαθέσιμων χώρων της ΟΠ (διαλογητήριο-συσκευαστήριο και θάλαμοι ψύξης) κατά τις περιόδους μειωμένης λειτουργικής χρήσης σε υποψήφιους διακινητές νωπών οπωροκηπευτικών.

Η μελέτη αποτελείται από τέσσερα μέρη:

- Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την ιστορική αναδρομή του συνεταιριστικού κινήματος στην Ελλάδα, την περιγραφή της μορφής που θα έχει η εν λόγω ΟΠ, τους γενικούς και επιμέρους στόχους αυτής, τα παραγόμενα προϊόντα / υπηρεσίες αυτής, την διάρθρωση και τα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού που θα την στελεχώνει και την περιγραφή της αγοράς στόχου (μέγεθος και τάσεις).
- Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικότερα, σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που το απαρτίζουν (PEST analysis). Επίσης, περιγράφεται η δομή του κλάδου μέσω των πέντε δυνάμεων του Υποδείγματος του Porter. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΟΠ περιγράφονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της εταιρείας. Ακολουθεί η ανάλυση SWOT μέσω της οποίας εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της ΟΠ καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει την χρηματοοικονομική ανάλυση της ΟΠ. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης, το κόστος λειτουργίας, τα αναγκαία κεφάλαια, τα έσοδα της επιχείρησης και τέλος η βιωσιμότητα αυτής.
- Το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει θέματα στρατηγικής. Αναλύονται οι στρατηγικές κινήσεις της ΟΠ και εξάγονται συμπεράσματα για τις προτεινόμενες στρατηγικές τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Αθήνα

Λέξεις-Κλειδιά: Νωπά Φρούτα, Οργάνωση Παραγωγών, ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, Υπόδειγμα του Porter, Ανάλυση PEST, Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον, Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Στρατηγικές.

Abstract

CASE STUDY FOR THE CREATION OF NEW RURAL COOPERATIVE BY THE NAME "ASEPOP SKYDRAS"

The current study refers to strategic management issues examining the case creation of new Producer Organisation (PO) in the region of Municipality Skydras by the name

" Rural Cooperative of Processing & Selling Fruits and Vegetables of Skydra "

or briefly

"ASEPOP Skydras "

and targets to analyze the strategies that the company is going to follow. The strategy consists to an important tool for the company's connection with her environment and it is found essential for her viability.

The Producer Organisation of ASEPOP Skydras has main objective

- the gathering, standardizing, warehousing and selling of produced products by farmers
- the supply of farmers with agrochemicals and fertilizers

This company belongs to the rural co-operative organisations based on the institutional frame for the rural cooperatives, the collective organisations and the business dexterity of rural world in which they are harmonized both the statute and the internal regulation of operation based on Law 4015/2011.

The offered products of the PO are a wide range from fresh fruits such as tableware peaches, nectarines, apricots, plums, sloes, cherries, kiwis, lotuses, oranges, tangerines and lemons. For each one of them exists the ability of direct disposal either from the facilities of the organisation or with transport in the location of prospective buyers both in domestic and international market.

The offered services of the PO are among others the selling of plant-protection products (insecticides, acaricides, fungicides, herbicides) and fertilizers (foliar, crystalline, granular) and the renting of the available areas of the PO (fruit sorting and packing areas, cooling chambers) during periods of reduced operational use in fruit and vegetable traders.

Four parts constitute the study:

- The first part includes the historical retrospection of cooperative movement in Greece, the description of form that the PO will take, general and individual objectives of her, the produced products / services of her and the structure, the duties of human resources that will staff her and the description of target market (size and tendencies).
- The second part includes the analysis of the company's environment. Specifically, this part analyzes the political, economical, sociocultural and technological factors that compose the external environment (PEST analysis). Furthermore, the structure of the branch is described through Porter's five forces. The analysis of the PO's internal environment includes the description of structure, culture and means of the company. SWOT analysis estimates PO's internal strengths and weaknesses, and opportunities and threats, which appear in the external environment.
- The third part includes the financial analysis of the PO. More specifically, this part analyzes the assets of the PO, the operating costs, the necessary resources, the revenues and finally the sustainability of the PO.
- The fourth part of the dissertation includes strategy issues. In this point of the study, PO's strategic movements are analyzed and conclusions come up in relation to suggested strategies for short term and long term period.

Athens

Key-Words: Fresh Fruits, Producer Organisation, ASEPOP Skydras, Porter's Model, PEST Analysis, Internal and External Environment, Financial Analysis, Strategies.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία ολοκληρώθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών « Επιχειρηματικότητα και Συμβουλευτική στην Αγροτική Ανάπτυξη» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον πατέρα μου Νικόλαο Καραγιάννη που αποτέλεσε το κίνητρο ενασχόλησης μου με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Οργανώσεων Παραγωγών, καθώς και την οικογένεια μου που στηρίζει κάθε μου προσπάθεια.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους όσοι βοήθησαν με κάθε τρόπο την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να την αφιερώσω σε όλους όσους έχουν το όραμα που θα εξελιχθεί στην κινητήρια δύναμη επίτευξης των στόχων τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α΄ : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Ο ΚΛΑΔΟΣ..... 10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΤΟΥ ΑΣΕΠΟΠ ΣΚΥΔΡΑΣ..... 10

1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	10
1.2 Μορφή Επιχείρησης.....	12
1.3 Περιγραφή Προϊόντων & Υπηρεσιών.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ..... 25

2.1 Κύρια Χαρακτηριστικά Κλάδου Οπωροκηπευτικών Προϊόντων.....	25
2.2 Θεσμικό Πλαίσιο.....	26
2.3 Δομή & Διάρθρωση.....	27
2.4 Η Αγορά Τυποποιημένων Νωπών Οπωροκηπευτικών Προϊόντων.....	31
2.5 Συμπεράσματα του Κλάδου.....	33

ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....36

3.1 Μακρο-Περιβάλλον & Ανάλυση PEST.....	36
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	37
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	47
3.1.3 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	54
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	61
3.2 Μίκρο-Περιβάλλον και Ανάλυση Porter.....	63
3.2.1 Η προσέγγιση του Porter.....	63
3.2.2 Στρατηγικές Ομάδες.....	65
3.2.3 Συνολική Εικόνα του Κλάδου.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... 77

4.1 Αποστολή - Όραμα της Επιχείρησης.....	79
4.2 Στόχοι - Σκοποί.....	80
4.3 Πολιτική Ποιότητας & Ταυτοποίηση Προϊόντων.....	81
4.4 Τυποποίηση & Συσκευασία Προϊόντων.....	87
4.5 Εφοδιαστική (Logistics) & Διακίνηση Προϊόντων.....	94
4.6 Κανάλια Διανομής.....	101
4.7 Τιμολόγηση.....	107
4.8 Διαφήμιση & Επικοινωνιακή Πολιτική.....	119
4.9 Δομή & Συνεταιριστική Διακυβέρνηση.....	125
4.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	135
4.11 Κουλτούρα της Επιχείρησης.....	137
4.12 Πόροι.....	138
4.13 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (SWOT ANALYSIS).....	143
5.1 Δυνάμεις (Strengths).....	144
5.2 Αδυναμίες (Weaknesses).....	145
5.3 Ευκαιρίες (Opportunities).....	146
5.4 Απειλές (Threats).....	147

ΜΕΡΟΣ Γ΄ : ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ..... 149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	149
6.1 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης.....	149
6.2 Υπολογισμός Εσόδων.....	153
6.3 Υπολογισμός Σταθερών & Μεταβλητών Εξόδων.....	156
6.4 Αποτελέσματα Χρήσης.....	158
6.5 Ταμειακές Ροές.....	160
6.6 Νεκρό Σημείο.....	162
6.7 Αναγκαίο Καράλαιο Κίνησης.....	164
6.8 Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) & Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (IRR).....	166
6.9 Συμπεράσματα Επένδυσης.....	168

ΜΕΡΟΣ Δ΄ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ..... 176

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΣΕΠΙΟΠ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	176
7.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	178
7.2 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	182
7.3 Προτεινόμενες Στρατηγικές.....	183

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 185

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... 187

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 201

ΜΕΡΟΣ Α' : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & Ο ΚΛΑΔΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΤΟΥ ΑΣΕΠΙΟΠ ΣΚΥΔΡΑΣ

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Όλοι σχεδόν οι μελετητές του συνεταιριστικού θεσμού συμφωνούν ότι ο συνεταιρισμός είναι «γέννημα της ανάγκης». Όταν βρεθεί στην ανάγκη ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται πόσο αδύναμος είναι και επιζητεί την σύσφιξη των σχέσεων του με τους άλλους «συμπάσχοντες». Τότε το εγώ του υποχωρεί και αρχίζει να αντιλαμβάνεται την αξία του «εμείς» του Μακρυγιάννη. Όμως, «όταν ο κομματισμός μπαίνει από την πόρτα, ο συνεργατισμός αυτοκτονεί πηδώντας από το παράθυρο» (Παπαγεωργίου, 2015).

Η κρίση στους συνεταιρισμούς, που ήταν αποτέλεσμα πολιτικών και κομματικών παρεμβάσεων και χρηματοδοτήσεων σκοπιμότητας εκ μέρους της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ), εκδηλώθηκε με την συσσώρευση χρεών και την διάλυση των σημαντικότερων συνεταιριστικών μονάδων και επέφερε μείωση στα ποσοστά συμμετοχής τους στις αγορές των προϊόντων (Παπαγεωργίου, 2015).

Οι συνεταιρισμοί στην Χώρα μας θεωρήθηκαν ως φορείς άσκησης κοινωνικής πολιτικής με ευθύνη του Κράτους και σκοπό την βελτίωση των γεωργικών εισοδημάτων μέσω της εξασφάλισης υψηλότερων τιμών των προϊόντων για τους παραγωγούς και χαμηλότερων τιμών εφοδίων. Η πολιτική αυτή ικανοποίησε τους παραγωγούς και τις ηγεσίες των συνεταιρισμών, διότι βοήθησε την απορρόφηση των προϊόντων σε ικανοποιητικές τιμές και συγκράτησε την αύξηση των τιμών των εφοδίων για ορισμένη περίοδο. Από την πλευρά του Κράτους εξασφάλιζε ήρεμο πολιτικό κλίμα στις αγροτικές περιοχές. Όμως, το Δημόσιο δεν επέδειξε συνέπεια στην κάλυψη των ζημιών που προέκυπταν από τις παρεμβάσεις αυτές αλλά διευκόλυνε με δάνεια την κάλυψη των αναγκών των συνεταιρισμών (Παπαγεωργίου, 2015).

Όταν σταδιακά έγινε αντιληπτό ότι τα χρέη που είχαν συσσωρευτεί εξαιτίας των παρεμβάσεων ήταν υπέρογκα, τα πολιτικά κόμματα έσπευσαν να δεσμευτούν ότι θα προχωρούσαν στην ρύθμιση αυτών των χρεών. Αλλά, τα υψηλά επιτόκια, η αναβλητικότητα και οι χρονοβόρες διαδικασίες διαπίστωσης του βαθμού υπαιτιότητας του Κράτους στη δημιουργία των χρεών διόγκωσαν το πρόβλημα. Παράλληλα, η δήλωση αδυναμίας της ΑΤΕ να συνεχίσει τον δανεισμό σε συνεταιριστικούς φορείς, που εμφανίζονταν πλέον ως αφερέγγυοι, οδήγησε σε αδυναμία πολλές, μεγάλες κυρίως, συνεταιριστικές οργανώσεις, να ανταποκριθούν και στις στοιχειώδεις υποχρεώσεις τους. Η δυσφήμιση του συνεταιριστικού θεσμού που επακολούθησε και η εκτόπιση των συνεταιριστικών φορέων από την αγορά έβλαψε καιριαία την υπόθεση των συνεταιρισμών. Ειδικότερα, ως προς το ρόλο των συνεταιρισμών στην αγορά, δημιουργήθηκε σταδιακά η εντύπωση ότι οι συνεταιρισμοί δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί και άρα δεν είναι αναγκαίοι (Παπαγεωργίου, 2015).

Είναι φανερό από όσα με πολύ συνοπτικό τρόπο αναφέρθηκαν, ότι ο συνεταιριστικός θεσμός και η σημασία του δεν έχουν αποσπάσει το οφειλόμενο ενδιαφέρον. Από το λάθος της περιποιητικής κακομεταχείρισης οδηγήθηκαν στην αποδυνάμωση και την αμφισβήτηση (Παπαγεωργίου, 2015).

Σημαντικός παράγων, που συνέβαλε στην αποδιάρθρωση των αγροτικών συνεταιρισμών και στην συσσώρευση χρεών υπήρξε και η διακοπή κάθε είδους εποπτείας και εξωτερικού ελέγχου. Οι διαδοχικοί νόμοι που ψηφίστηκαν από το 1979 και ύστερα προέβλεπαν την σύσταση Ειδικού Σώματος Ελεγκτών των συνεταιριστικών οργανώσεων. Η ΑΤΕ, στην οποία είχε ανατεθεί η εποπτεία των αγροτικών συνεταιρισμών από την ίδρυση της, ενώπιον αυτής της αλλαγής, άρχισε να αποδυναμώνει την εποπτική της υπηρεσία, από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 οι έλεγχοι ήταν πλημμελείς ή ανύπαρκτοι (Παπαγεωργίου, 2015).

Η αρχή του 21^{ου} αιώνα βρίσκει τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στο χαμηλότερο σημείο της εκατονταετούς ιστορίας τους. Αγορές που είχαν κατακτηθεί με πολλή προσπάθεια έχουν χαθεί, τα ικανά και έμπειρα στελέχη έχουν αποστασιοποιηθεί, εγκαταστάσεις εκποιούνται για την εξόφληση χρεών, ο συντονισμός των οικονομικών δραστηριοτήτων σε εθνικό επίπεδο είναι σχεδόν ανύπαρκτος και το μερίδιο αγοράς των αγροτικών συνεταιρισμών ακόμη και στην εσωτερική αγορά είναι ελάχιστο. Από μερικές παρατηρήσεις προερχόμενες από μικρές επιτόπιες έρευνες φαίνεται ότι περίπου το 80% των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών έχουν μηδενικές ή μηδαμινές οικονομικές δραστηριότητες (Παπαγεωργίου, 2015).

Η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στους συνεταιρισμούς είναι απογοητευτική. Από τους 6.500 καταγεγραμμένους συνεταιρισμούς μόνο 1.042 λειτουργούν, οι δε υπόλοιποι 5.400 είναι στην πραγματικότητα ανύπαρκτοι συνεταιρισμοί - σφραγίδες, που έπαψαν να λειτουργούν από καιρό. Στην κατάσταση αυτή προστίθεται και η υπερχρέωσή τους που σημαίνει ότι από τους 1.042 μόνο 15-20 εμφανίζουν υγιή οικονομικά στοιχεία ενώ οι υπόλοιποι είτε είναι υπερχρεωμένοι είτε βρίσκονται σε μείωση της εμπορικής δραστηριότητας. Η εικόνα αυτή του συνεταιριστικού κινήματος έχει συμβάλει στο να απαξιωθεί, δικαίως ή αδικώς, η έννοια του συνεταιρίζεσθαι, στα μάτια του αγροτικού κόσμου αλλά και στο σύνολο της κοινωνίας. Όμως η λειτουργία υγιών και δυνατών συνεταιρισμών είναι προϋπόθεση για την ανάπτυξη του αγροτικού τομέα, ειδικά στη Χώρα μας (Δελτίο Τύπου του Υπουργού Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων κ. Ευάγγελου Αποστόλου, Οι Στόχοι και οι Βασικές Διατάξεις του Νομοσχεδίου για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, 2015).

Ενδεικτικά της καταστάσεως που επικρατεί είναι τα στοιχεία που προκύπτουν μέσα από την απόφαση για τους Ενεργούς Συνεταιρισμούς, καθώς για τον Δήμο Σκύδρας σε σύνολο 26 Αγροτικών Συνεταιρισμών μόνο 6 πληρούν τις προϋποθέσεις και έχουν αξιολογηθεί ως "ενεργοί", ενώ άγνωστο παραμένει πόσοι από αυτούς που αξιολογήθηκαν ενεργοί παρουσιάζουν υγιή οικονομικά στοιχεία και δεν είναι υπερχρεωμένοι (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 2016).

Η απουσία μιας σύγχρονης συνεταιριστικής οργάνωσης απαλλαγμένης από οποιαδήποτε μορφή χρέους που θα αναλάμβανε να διαχειριστεί τις τύχες των αγροτών του Δήμου Σκύδρας, καθιστά επιτακτική την παρουσία του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας ούτως ώστε να επιδιωχθεί η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής των αγροτικών προϊόντων και η προστασία των αγροτών προκειμένου να μην υποπέσουν σε οικονομικό αδιέξοδο.

1.2 Μορφή Επιχείρησης

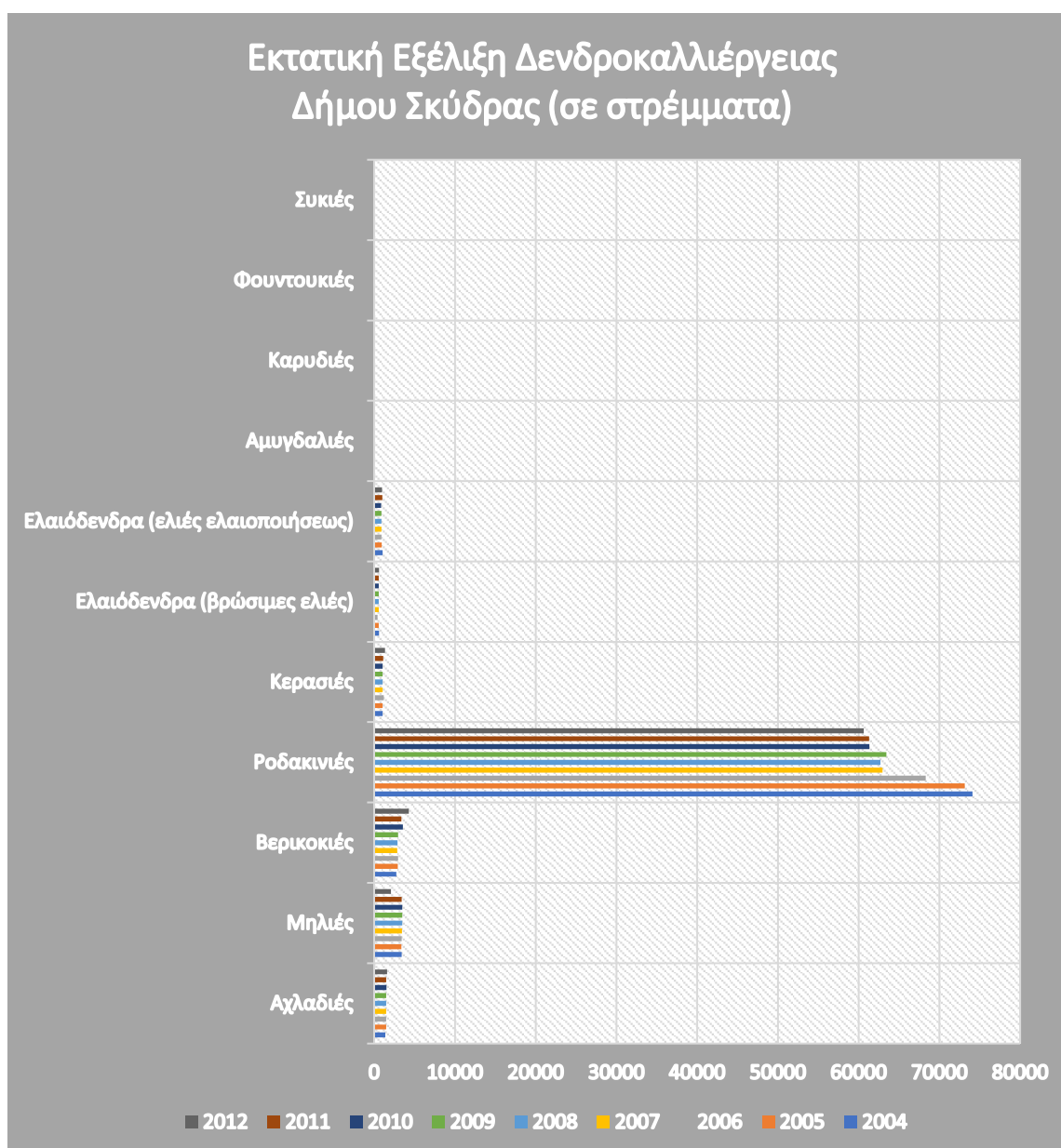
Η Οργάνωση Παραγωγών (ΟΠ) δραστηριοποιείται στην παραλαβή, συγκέντρωση, τυποποίηση, αποθήκευση και εμπορία των παραγομένων από τα μέλη του προϊόντων. Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι αγρότες οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή των γεωγραφικών ορίων που συμπεριλαμβάνει ο Δήμος Σκύδρας. Ο Δήμος Σκύδρας ανήκει στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η σημερινή μορφή του Δήμου προέκυψε με την συνένωση και του πρώην Δήμου Μενηίδος με το Πρόγραμμα Καλλικράτης. Η έκταση του Δήμου είναι 239.525 τετραγωνικά χιλιόμετρα και ο πληθυσμός του 20.188 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ενώ η πυκνότητα πληθυσμού του 84,28 κάτοικοι ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο. Έδρα του Δήμου είναι η ομώνυμη πόλη (Σκύδρα), χτισμένη στη μέση ενός εύφορου κάμπου με μέσο υψόμετρο περίπου 40 μέτρα η οποία απέχει 15 χιλιόμετρα από την πρωτεύουσα του Νομού, την Έδεσσα. Η επαφή του ανθρώπου με την φύση είναι άμεση διότι ο Δήμος περιβάλλεται από τους ορεινούς όγκους Βόρα, Πάικου, Τζένας και Βερμίου ενώ κατά μήκος αυτού διέρχονται ο ποταμός Αλμωπαίος και ο παραπόταμος αυτού Εδεσσαίος οι οποίοι εκχύνονται στον Λουδία. Αποτελεί αγροτικό κέντρο της περιοχής με σημαντική φρουτοπαραγωγή (κυρίως ροδακινοπαραγωγή) και μεταποιητική φρουτοβιομηχανία. Οι γεωργοί της συγκεκριμένης περιοχής αφιερώνονται κυρίως σε δενδρώδεις καλλιέργειες με επενδεδυμένο κεφάλαιο οι οποίες περιλαμβάνουν ένα πλήθος διαφορετικών ειδών όπως ροδακινιές, νεκταρινιές, βερικοκιές, κερασιές, μηλιές αχλαδιές, κυδωνιές, δαμασκηγιές, κορομηλιές, λωτούς, ελιές, ακτινίδια. Η κύρια καλλιέργεια όμως η οποία ξεχωρίζει μακράν από τις υπόλοιπες είναι η παραγωγή επιτραπέζιου και βιομηχανικού ροδάκινου καθώς και η παραγωγή νεκταρινιού. Τα εδάφη είναι πολύ εύφορα και παράγουν καρπούς οι οποίοι χαρακτηρίζονται για την νοστιμιά και την ιδιαίτερη γεύση τους (Δήμος Σκύδρας, 2015).

Η συγκεκριμένη επιχείρηση ανήκει στις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις βάσει θεσμικού πλαισίου για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου, στο οποίο είναι εναρμονισμένα τόσο το καταστατικό όσο και ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας βάσει του Νόμου 4015/2011 και όλων των τροποποιήσεων αυτού (Ν.559/58474/18.05.2012, Ν.4138/2013, Ν.4224/2013, Ν.4262/2014, Ν.4277/2014, Ν.4282/2014) (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2016).

Τα προσφερόμενα προϊόντα της ΟΠ είναι μια μεγάλη γκάμα από φρέσκα φρούτα -ροδάκινα εκπύρηννα και συμπύρηννα, νεκταρίνια, βερικόκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια, ακτινίδια και λωτοί- για τα οποία αναμένεται να δραστηριοποιηθεί εμπορικά τόσο την Εσωτερική όσο και την Εξωτερική Αγορά. Για τον σκοπό αυτό η ΟΠ απευθύνεται σε επισκέπτες της εν λόγω περιοχής, σε μεμονωμένους παραγωγούς - πωλητές λαϊκών αγορών, σε ιδιοκτήτες καταστημάτων μαναβικής που εδρεύουν στην Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης (Κ.Α.Θ.), στην Κεντρική Αγορά Αθηνών (Ο.Κ.Α.Α.) αλλά και σε ολόκληρη την επικράτεια, σε αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ και σε μελλοντικούς εμπορικούς συνεργάτες που δραστηριοποιούνται τόσο εγχώρια αγορά όσο και στην αγορά της αλλοδαπής.

Στην συνέχεια γίνεται απεικόνιση της διαχρονικής εξέλιξης της δενδροκαλλιέργειας στον Δήμο Σκύδρας, τόσο σε επίπεδο εκτάσεων (στρέμματα) όσο και σε επίπεδο ποσοτήτων (κιλά) για την κάθε καλλιέργεια χωριστά με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 29 & Πίνακας 30)

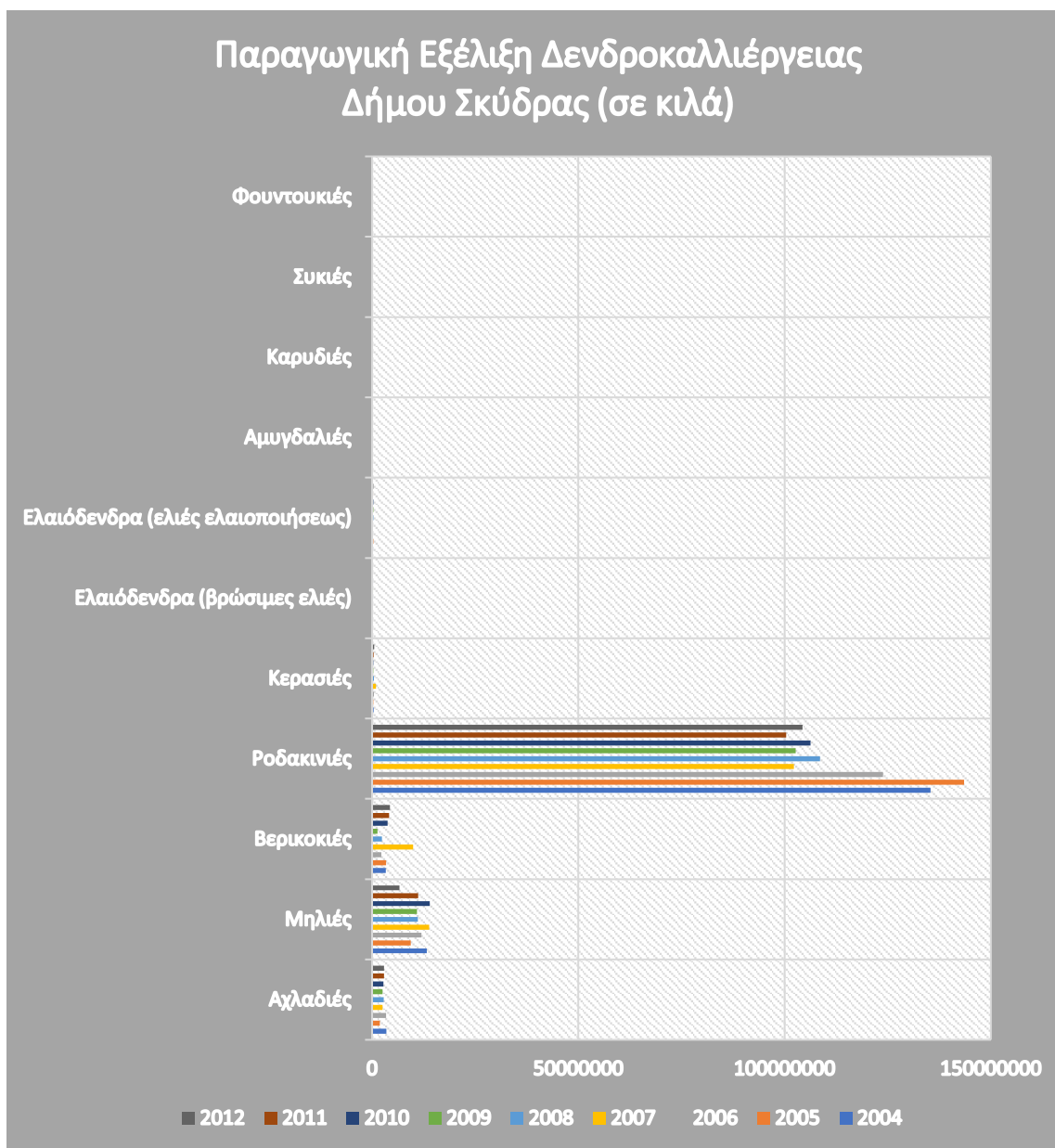
Γράφημα 1. Εκτατική Εξέλιξη Δενδροκαλλιέργειας στον Δήμο Σκύδρας (στρέμματα/ καλλιέργεια)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.-Δήμος Σκύδρας

Η ΟΠ θα συνεργαστεί με τις βιομηχανίες μεταποίησης που εδρεύουν στην εν λόγω περιοχή προκειμένου να διαθέσει τις μεταποιητικά αξιοποιήσιμες ποικιλίες. Στον Ν. Πέλλας καλλιεργούνται 66.830 στρέμματα συμπύρηνου ροδάκινου από τα 128.524 στρέμματα που καλλιεργούνται συνολικά στην Χώρα (ποσοστό 52%), ενώ από τις 26 επιχειρήσεις συνολικά που ασχολούνται με την μεταποίηση του ροδάκινου, οι 12 βρίσκονται στον Νομό Πέλλας (ποσοστό 46%) (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2016).

Γράφημα 2. Παραγωγική Εξέλιξη Δενδροκαλλιέργειας στον Δήμο Σκύδρας (κιλά/καλλιέργεια)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ. - Δήμος Σκύδρας

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες της ΟΠ είναι μεταξύ άλλων η πώληση φυτοπροστατευτικών προϊόντων και λιπασμάτων και η ενοικίαση των διαθέσιμων χώρων (ψυκτικών και διαλογής) κατά τις περιόδους χαμηλής λειτουργικής χρήσης (κυρίως την χειμερινή περίοδο) σε διακινητές νωπών φρούτων.

Η διακίνηση των παραγομένων φρούτων θα πραγματοποιείται από την έδρα της ΟΠ με την μεταφορά τους στις έδρες των μελλοντικών αγοραστών, με τα μεταφορικά μέσα των εκάστοτε εμπορικών συνεργατών.

Ο Δήμος Σκύδρας κατόπιν αιτήματος των μεμονωμένων παραγωγών που ιδρύουν την συγκεκριμένη Οργάνωση Παραγωγών προτίθεται να παραχωρήσει έναντι συμβολικού τιμήματος κοινόχρηστη δημοτική έκταση 30 στρεμμάτων για την ανέγερση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Μέσα στην εν λόγω έκταση - η οποία θα είναι περιφραγμένη - θα κατασκευαστεί μια κεντρική είσοδος η οποία θα είναι φυλασσόμενη και θα οδηγεί στην ηλεκτρονική γεφυροπλάστιγγα για τον έλεγχο του βάρους όλων των εισερχόμενων και εξερχόμενων φορτίων. Στην συνέχεια της διαδρομής θα εδράζεται το κεντρικό κτίριο της ΟΠ που θα περιλαμβάνει τα διαλογητήρια - συσκευαστήρια - κεντρικά γραφεία της οργάνωσης συνολικής εκτάσεως δύο χιλιάδων διακοσίων δέκα τετραγωνικών μέτρων (2.210τ.μ.) και τους ψυκτικούς χώρους εκτάσεως εξακοσίων είκοσι τετραγωνικών μέτρων (620τ.μ.). Στην προέκταση των διαλογητηρίων - συσκευαστηρίων θα εδράζεται η αποθήκη υλικών συσκευασίας συνολικής εκτάσεως εκατόν εξήντα τετραγωνικών μέτρων (160τ.μ.). Πλησίον του κεντρικού κτιρίου της ΟΠ, θα εδράζεται η αποθήκη αγροεφοδίων συνολικής εκτάσεως εκατόν πενήντα τετραγωνικών μέτρων (150τ.μ.).

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας εδρεύει στην αγροτική περιοχή μεταξύ των δημοτικών διαμερισμάτων Προφήτη Ηλία - Μαυροβουνίου, στο εξηκοστό πέμπτο (65ο) χιλιόμετρο της Εθνικής Οδού Θεσσαλονίκης - Έδεσσας, Αριδαίας, Φλώρινας. Το συγκεκριμένο σημείο αποτελεί στρατηγικής σημασίας θέση καθώς συνδυάζει την εύκολη προσβασιμότητα στα μέλη της οργάνωσης αλλά και την συντομότερη διέλευση των επισκεπτών προκειμένου να κατευθυνθούν σε μεγάλους τουριστικούς προορισμούς (Καταρράκτες Έδεσσας, Χιονοδρομικό Κέντρο Όρους Καϊμακτσαλάν, Παλιός Άγιος Αθανάσιος, Λουτρά Πόζαρ Αλμωπίας, Μικρή και Μεγάλη Πρέσπα, Χιονοδρομικό Κέντρο Πισοδερίου, Διασυνοριακή Γραμμή Σκοπίων). Η περιοχή περιβάλλεται από δενδρόνες και βρίσκεται κοντά στο επίκεντρο του Δήμου Σκύδρας και πλησίον κεντρικού οδικού κόμβου της Εθνικής Οδού. Από το συγκεκριμένο δρόμο επικοινωνεί η πόλη της Σκύδρας μέσω του ΚΤΕΛ που εδρεύει σε αυτήν με αστική και υπεραστική συγκοινωνία τόσο με τα χωριά και τους οικισμούς του Δήμου όσο και με τα μεγάλα αστικά κέντρα της ευρύτερης περιοχής (Έδεσσα, Αριδαία, Γιαννιτσά, Θεσσαλονίκη). Επίσης ένας επιπλέον λόγος που κάνει ελκυστική την συγκεκριμένη τοποθεσία είναι η σχετικά μικρή χιλιομετρική απόσταση που την χωρίζει από τα αστικά κέντρα:

Πίνακας 1. Χιλιομετρική Απόσταση ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας από τα μεγάλα Αστικά Κέντρα της Περιοχής

Απόσταση μεταξύ ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας & Αστικών Κέντρων Περιοχής	
Σκύδρα	3 χιλιόμετρα
Έδεσσα	17 χιλιόμετρα
Νάουσα	23 χιλιόμετρα
Γιαννιτσά	24 χιλιόμετρα
Αριδαία	26 χιλιόμετρα
Βέροια	35 χιλιόμετρα
Θεσσαλονίκη	65 χιλιόμετρα

Πηγή: Χάρτες Google

Η τοποθεσία στην οποία θα βρίσκεται η ΟΠ είναι κατάφωτη λόγω της παρουσίας της πλησίον της Εθνικής Οδού Θεσσαλονίκης – Έδεσσας. Επίσης προβλέπεται η τοποθέτηση κολόνων φωτισμού ανά είκοσι μέτρα (20 μ.) περιμετρικά και κατά μήκος της περιφραξής έτσι ώστε να υπάρχει επαρκής φωτισμός σε όλη την έκταση που θα καταλαμβάνει η οργάνωση.

Στην συγκεκριμένη περιοχή δεν παρατηρούνται δημογραφικές αλλαγές άξιες αναφοράς καθώς τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με τις τελευταίες απογραφές ο Δήμος Σκύδρας παρουσιάζει μια σταθερά ανοδική τάση του πληθυσμού του. Εξαιρέση αποτελεί η μεγάλη αύξηση που παρατηρείται εντός της δεκαετίας 2001 - 2011 οφείλεται στην συνένωση με τον καταργηθέντα Δήμο Μενηίδος μέσω του Προγράμματος Καλλικράτης. Ταυτοχρόνως, μέχρι στιγμής δεν υπάρχει εισροή προσφύγων στην συγκεκριμένη περιοχή λόγω της τωρινής εμπόλεμης κατάστασης που επικρατεί στην Συρία.

Πίνακας 2. Απογραφές Πληθυσμού Δήμου Σκύδρας

Απογραφές Πληθυσμού Δήμου Σκύδρας	
Απογραφή 2001	15.654 κάτοικοι
Απογραφή 2011	20.188 κάτοικοι

Πηγή: Δήμος Σκύδρας

1.3 Περιγραφή Προϊόντων & Υπηρεσιών

Η Οργάνωση Παραγωγών όπως αναφέρθηκε παραπάνω θα μπορεί να προσφέρει τόσο άμεσα όσο και έμμεσα στο καταναλωτικό κοινό μια μεγάλη γκάμα φρέσκων φρούτων διαφορετικών ποικιλιών (ροδάκινα, νεκταρίνια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια, λωτούς, ακτινίδια) καλύπτοντας μια από τις διατροφικές συνήθειες των ανθρώπων όπως της κατανάλωσης νωπών αλλά και μεταποιημένων φρούτων διαμέσου συνεργασίας με τις τοπικές βιομηχανίες. Τα φρούτα έχουν πολύτιμη συνεισφορά στον ανθρώπινο οργανισμό με πλήθος:

- βιταμινών όπως Α, Β, Β1, Β2, Β3 η νιασίνη, Β6, C, E, Κ
- ιχνοστοιχείων όπως κάλιο, φώσφορο, μαγνήσιο, ασβέστιο, σίδηρο, χαλκό, σελήνιο
- διαφορετικών ουσιών με αντιοξειδωτικές, αντιγηραντικές και αντικαρκινικές ιδιότητες όπως β-καροτένιο, λυκοπένιο, θειαμίνη, λουτεΐνη, πεκτίνη, ριβοφλαβίνη, πυριδοξίνη, ζεαξανθίνη, κρυπτοξανθίνη, φυλλικό οξύ, φολικό οξύ, ελαγικό οξύ, βετουλινικό οξύ καθώς και Ω-3 λιπαρά (Μιχαλοπούλου, 2013).

Αφού ολοκληρωθεί η συγκομιδή των καρπών στους οπωρώνες, θα συγκεντρώνονται στις εγκαταστάσεις της ΟΠ, θα χωρίζονται σε κατηγορίες βάσει των ιδιαίτερων ποιοτικών χαρακτηριστικών τους, θα τοποθετούνται σε μέσα συσκευασίας τα οποία θα είναι κατασκευασμένα έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ιδιαιτερότητες του κάθε είδους. Στην συνέχεια και αφού τηρηθούν όλα τα στάδια ιχνηλασιμότητας θα γίνεται εισαγωγή τους στους ψυκτικούς θαλάμους για να συντηρηθούν στις ιδανικότερες συνθήκες ώστε να διατηρήσουν αναλλοίωτα τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους μέχρι την τελική διάθεση στους υποψήφιους αγοραστές τους.

- Το Τμήμα Φυτοπροστασίας θα μπορεί να προμηθεύει τους αγρότες με όλα τα απαραίτητα αγροεφόδια όπως:
 - Εντομοκτόνα
 - Μυκητοκτόνα
 - Ακαρεοκτόνα
 - Ζιζανιοκτόνα
 - Τρωκτικοκτόνα
 - Παρασιτοκτόνα
 - Παγίδες Εντόμων (κολλητικές και φερομονικές)
 - Λιπάσματα στερεής σύστασης (κοκκώδη, κρυσταλλικά) και υγρής μορφής (διαφυλλικά).

Προκειμένου οι αγρότες να μπορέσουν να ανταπεξέρθουν στους κανονισμούς που ορίζουν τα πρότυπα του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (AGRO 2-1 & 2-2) και το Πρωτόκολλο Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P.), θα βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τον Γεωπόνο της ΟΠ, έτσι ώστε να μπορούν να συντονίζουν τις εργασίες τους εντός των οπωρώνων.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας διακρίνεται για την εποχικότητα των παραγομένων φρούτων του, καθώς η περίοδος συγκομιδής για όλα τα πυρηνόκαρπα, ξεκινάει από αρχές Μαΐου και διαρκεί μέχρι τα τέλη του Σεπτεμβρίου. Εξάιρεση αποτελούν τα ακτινίδια και οι λωτοί με περίοδο συγκομιδής το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου - Οκτωβρίου.

Κατά την χειμερινή περίοδο και μέχρι τα τέλη της άνοιξης (αρχές Ιανουαρίου έως τέλη Μαΐου) δεν υπάρχουν διαθέσιμες εσοδείες, λόγω της εποχικότητας των παραγομένων φρούτων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Για τον λόγο αυτό και προκειμένου αφενός να αξιοποιηθούν οι εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός και αφετέρου να επιμηκυνθεί η περίοδος λειτουργίας, η ΟΠ θα προμηθεύεται με εσπεριδοειδή (πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια) από τις περιοχές της Στερεάς Ελλάδας και της Πελοποννήσου προκειμένου να τα εμπορευτεί για λογαριασμό της ίδιας.

Επιπλέον, κατά τα διαστήματα μειωμένης λειτουργικής χρήσης θα δίνεται η δυνατότητα σε ιδιώτες έναντι συμφωνημένης αμοιβής ενοικίου να χρησιμοποιήσουν όλα τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η ΟΠ (διαλογητήρια, ψυκτικοί χώροι κ.λπ.), εφόσον βέβαια δεν θα προκύπτει ανάγκη χρησιμοποίησής τους για λογαριασμό των μελών αυτής.

Στην συνέχεια ακολουθεί η απεικόνιση της περιοδικότητας της προσφοράς για κάθε νωπό φρούτο που παράγεται από την ΟΠ.

Γράφημα 3. Παρουσίαση Ημερολόγιου Εποχικότητας των Παραγομένων Φρούτων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας

Ημερολόγιο Εποχικότητας Παραγομένων Φρούτων ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας												
	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Ακτινίδια												
Βερίκοκα												
Δαμάσκηνα												
Κεράσια												
Κορόμηλα												
Λεμόνια												
Λωτοί												
Μανταρίνια												
Νεκταρίνια												
Πορτοκάλια												
Ροδάκινα												

Οι αγρότες θα έχουν συγκεκριμένα οφέλη προτιμώντας τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας:

I. Με την δημιουργία του Τμήματος Φυτοπροστασίας θα διενεργηθούν επαφές και θα ληφθούν προσφορές από τις εταιρείες παραγωγής φυτοπροστατευτικών προϊόντων και λιπασμάτων, για τον εφοδιασμό του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, προκειμένου να προμηθεύονται οι αγρότες με φθηνότερα αγροεφόδια και να μειώσουν το κόστος παραγωγής των παραγομένων φρούτων. Παράλληλα, με την εισαγωγή των αγροτών στο Σύστημα της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Παραγωγής κατά τα πρότυπα AGRO 2-1 & 2-2 και GLOBALG.A.P. θα υπάρχει συνεχώς συμβουλευτική υποστήριξη από τον Γεωπόνο για όλους τους καλλιεργητικούς χειρισμούς. Η μείωση του κόστους παραγωγής και η διασφάλιση της ποιότητας των νωπών φρούτων θα επιδιωχθεί μέσα από τις παρακάτω ενέργειες:

- i.** Εξορθολογισμός της χρήσης των φυτοπροστατευτικών προϊόντων
- ii.** Εξορθολογισμός της χρήσης των λιπασμάτων
- iii.** Προγραμματισμός των αρδεύσεων
- iv.** Επιλογή κατάλληλων ποικιλιών και υποκειμένων

i. Εξορθολογισμός της χρήσης των φυτοπροστατευτικών προϊόντων

Με τον εξορθολογισμό της χρήσης των φυτοπροστατευτικών προϊόντων πραγματοποιείται:

- Η χρήση εγκεκριμένων και επώνυμων δραστικών ουσιών και σκευασμάτων για την κάθε καλλιέργεια
- Η καταγραφή όλων των ψεκασμών μιας καλλιεργητικής χρονιάς στο ημερολόγιο αγρού
- Η αποφυγή πλεοναζόντων ψεκασμών
- Η λήψη τυχαίων δειγμάτων από τους καρπούς διαφορετικών ποικιλιών ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Επιπλέον, με τον τρόπο διασφαλίζεται η παραγωγή νωπών φρούτων χωρίς την παρουσία υπολειμμάτων επικίνδυνων χημικών ουσιών, δεν καταστρέφονται οι πληθυσμοί των ωφέλιμων εντόμων και δεν διαταράσσεται η οικολογική ισορροπία.

ii. Εξορθολογισμός της χρήσης των λιπασμάτων

Με τον εξορθολογισμό της χρήσης των λιπασμάτων εξασφαλίζεται ότι η ποσότητα του λιπάσματος που χρησιμοποιείται είναι αυτή που χρειάζονται τα δένδρα έτσι ώστε να διατηρούνται σε καλή θρεπτική κατάσταση και να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ παραγωγής και βλάστησης. Το λίπασμα χρησιμοποιείται συνετά πάντοτε κατόπιν διενέργειας εδαφοδιαγνωστικών και φυλλοδιαγνωστικών αναλύσεων. Ταυτοχρόνως, αποφεύγεται η αύξηση του κόστους παραγωγής με την ρίψη υπερβολικών και πλεοναζουσών ποσοτήτων λιπάσματος, που οδηγεί στην επιβάρυνση των φυσικών υδατοσυλλογών αλλά και των υπόγειων υδάτινων οριζώντων με νιτρικά ιόντα.

iii. Προγραμματισμός των αρδεύσεων

Με τον προγραμματισμό των αρδεύσεων, η ποσότητα του νερού που χρησιμοποιείται βασίζεται πρώτον στον υπολογισμό της ημερήσιας υδατοκατανάλωσης των δένδρων η οποία υπολογίζεται από την θερμοκρασία του αέρα, την σχετική υγρασία του, την ταχύτητα του ανέμου και την ηλιακή ακτινοβολία και δεύτερον στην αποθηκευτική ικανότητα του εδάφους η οποία προσδιορίζεται με ειδικές εδαφολογικές αναλύσεις και υπολογισμό του φαινομένου ειδικού βάρους. Για τον λόγο αυτό, το νερό άρδευσης των οπωρώνων θα πρέπει να είναι κατάλληλο για την καλλιέργεια, να μην επιβαρύνει το έδαφος με ανεπιθύμητες ουσίες και βαρέα μέταλλα, και η ποιότητα του να προσδιορίζεται με εργαστηριακές αναλύσεις. Με τον τρόπο αυτό θα αποφεύγεται το υψηλό κόστος λόγω υπερβολικών αρδεύσεων και θα χρησιμοποιείται ακριβώς η ποσότητα του νερού η οποία είναι απαραίτητη έτσι ώστε να μην αλλοιώνεται η ποιότητα των παραγόμενων καρπών, να διατηρείται η καλή φυσική υγεία των δένδρων, ενώ ταυτοχρόνως θα προλαμβάνεται η εμφάνιση επικίνδυνων μυκητολογικών ασθενειών που μπορεί να προκαλέσουν ζημία στο φυτικό κεφάλαιο.

iv. Επιλογή κατάλληλων ποικιλιών και υποκειμένων

Με την επιλογή των κατάλληλων ποικιλιών και υποκειμένων, τα νεαρά φυτά θα επιλέγονται με βάση:

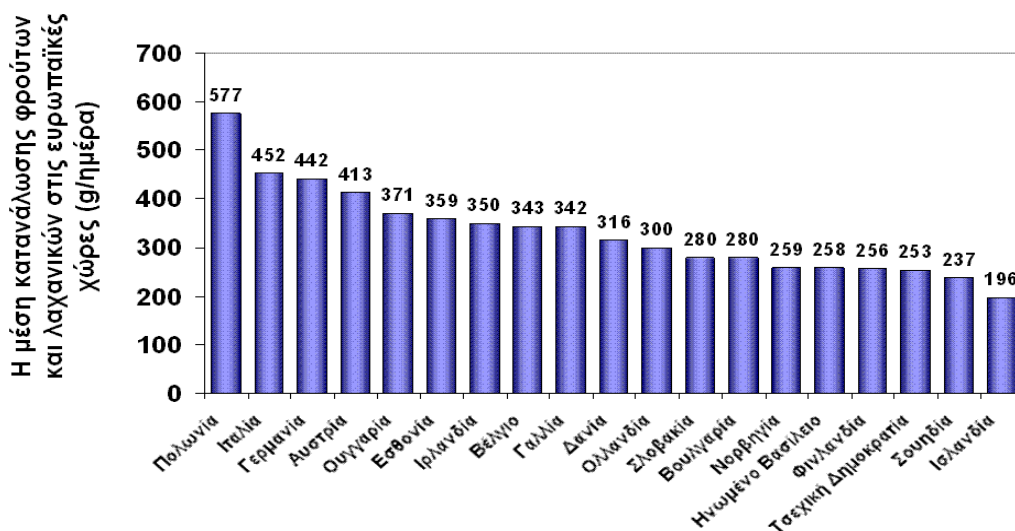
- Την καλή προσαρμοστικότητα στις εδαφοκλιματικές συνθήκες
- Την ανθεκτικότητα στους εχθρούς, τις ασθένειες και τις αντιξοότητες του περιβάλλοντος
- Την αποδοτικότητα τους
- Την παραγόμενη ποιότητα των καρπών
- Τις λιγότερες δυνατές απαιτήσεις σε νερό άρδευσης, φυτοφάρμακα και λιπάσματα.

Γι' αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πιστοποίηση της φυτοϋγείας του πολλαπλασιαστικού υλικού ποικιλιών και υποκειμένων και η ταυτοποίηση της ποικιλίας. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίζεται η επιλογή του κατάλληλου πολλαπλασιαστικού υλικού από τους παραγωγούς, το οποίο θα είναι απαλλαγμένο από ιούς και ασθένειες και θα παράγει το επιθυμητό προϊόν, στην επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα. Παράλληλα, οι αγρότες θα απαλλάσσονται από την ανάγκη επαναφύτευσης λόγω αποτυχίας της υπάρχουσας καλλιέργειας, με ότι και αν συνεπάγεται αυτό από πλευράς οικονομικού κόστους (Γσελές, Ευθυμιάδου & Γκούλτα, 2011).

- II.** Με την δημιουργία Τμήματος Πωλήσεων θα επιχειρηθεί η καθετοποίηση της αλυσίδας παραγωγής ώστε τα προϊόντα να φθάνουν απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Για τον λόγο αυτό θα πραγματοποιηθούν επαφές με όλες τις μεγάλες αλυσίδες λιανοπώλησης (σούπερ-μάρκετ) της Χώρας, προκειμένου να επιτευχθούν συμφωνίες για τον εφοδιασμό τους με φρούτα απευθείας από την ΟΠ και χωρίς την διαμεσολάβηση τρίτων (μεσάζοντες). Παράλληλα, θα επιχειρηθεί η προώθηση των παραγομένων προϊόντων στις αγορές των Χωρών του εξωτερικού, προκειμένου να επιτευχθούν επικερδείς εμπορικές συμφωνίες και οι αγρότες - μέλη να καρπωθούν την προστιθέμενη αξία των παραγομένων προϊόντων τους. Κύριος στόχος του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι η προσέγγιση αγορών που παρουσιάζουν υψηλό δείκτη κατανάλωσης σε νωπά φρούτα.

Η Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA) έχει συνθέσει δεδομένα από διατροφικές μελέτες σε εθνικό επίπεδο, με σκοπό να αξιολογήσει την κατανάλωση τροφίμων στην Ευρώπη. Τα δεδομένα αυτά αποκαλύπτουν ότι η μέση πρόσληψη φρούτων είναι 166 γραμμάρια ανά ημέρα και η μέση πρόσληψη λαχανικών στην Ευρώπη είναι 220 γραμμάρια ανά ημέρα, υποδηλώνοντας μια μέση πρόσληψη φρούτων και λαχανικών στα 386 γραμμάρια την ημέρα. Τα δεδομένα, επίσης, δείχνουν ότι οι περιοχές με τη μεγαλύτερη πρόσληψη φρούτων είναι αυτές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, ακολουθούμενες από εκείνες της Νότιας. Μόνο στην Πολωνία, την Γερμανία, την Ιταλία και την Αυστρία η πρόσληψη φρούτων και λαχανικών ανταποκρινόταν στις συστάσεις για κατανάλωση μεγαλύτερη από 400 γραμμάρια την ημέρα.

Γράφημα 4. Μέση Πρόσληψη Φρούτων και Λαχανικών ανά Χώρα (σε γραμμάρια ανά ημέρα)



Πηγή: European Food Information Council (EUFIC)

Σε σχέση με την κατανάλωση φρούτων και λαχανικών από τα παιδιά στην Ευρώπη τα δεδομένα είναι πολύ περιορισμένα. Μια μελέτη, όμως, υποδεικνύει ότι 6-24% των παιδιών στην Ευρώπη ανταποκρίνονται στις συστάσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ). Η μέση πρόσληψη φρούτων εκτιμήθηκε στα 141 γραμμάρια ημερησίως και η μέση πρόσληψη λαχανικών στα 86 γραμμάρια ημερησίως. Συνδυάζοντας την κατανάλωση φρούτων και λαχανικών, οι υψηλότερες προσλήψεις παρατηρήθηκαν στην Αυστρία και την Πορτογαλία, και οι χαμηλότερες στην Ισλανδία και την Ισπανία.

III. Με την δημιουργία ενός Άτυπου Γραφείου Εργασίας θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της μισθωτής εργασίας για τις αγροτικές οικογένειες και τα μέλη αυτών που συμμετέχουν ενεργά στον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Για το σκοπό αυτό, εάν οποιοδήποτε από τα μέλη και τις οικογένειες τους δηλώνει ότι επιθυμεί να εργαστεί, θα μπορεί να απασχοληθεί είτε στα αγροκτήματα των υπόλοιπων μελών που επιθυμούν εργατικό προσωπικό είτε στην ίδια την ΟΠ για τις εργασίες της τυποποίησης, της συσκευασίας αλλά και για όλες τις υπόλοιπες εργασίες εφόσον πληρούν τα προσόντα για την αντίστοιχη θέση εργασίας. Η ΟΠ θα δίνει πάντοτε προτεραιότητα στα μέλη αλλά και στις οικογένειες τους, έτσι ώστε να τους εξασφαλίσει ένα επιπλέον εισόδημα και ο κύκλος ροής του χρήματος να κλείνει μεταξύ αυτών.

IV. Με την διενέργεια επαφών και την λήψη προσφορών από τα τοπικά πρατήρια υγρών καυσίμων του Δήμου Σκύδρας. Απώτερος στόχος της κίνησης αυτής είναι ο εφοδιασμός των αγροτών - μελών του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας από συγκεκριμένους πρατηριούχους, με όσο το δυνατόν φθηνότερα και ποιοτικά καλύτερα καύσιμα για την διεξαγωγή όλων των καλλιεργητικών εργασιών που απαιτούν οι δενδροκαλλιέργειες και φυσικά για τις μετακινήσεις τους.

Οι αγοραστές / καταναλωτές θα έχουν πολλαπλά οφέλη προτιμώντας τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας:

- I.** Με την υιοθέτηση των Αρχών της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή (AGRO 2-1 & AGRO 2-2), του Πλαισίου Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P.), της Διαχείρισης της Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP), ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας σκοπεύει να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς εναρμονίζοντας τις πρακτικές των παραγωγών με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Με τον τρόπο αυτό οι καταναλωτές θα μπορούν να απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας φρέσκα φρούτα τα οποία θα είναι απαλλαγμένα από ανεπιθύμητα και επικίνδυνα υπολείμματα δραστικών ουσιών φυτοπροστατευτικών προϊόντων, συνδυάζοντας την καλύτερη ποιότητα με την καλύτερη δυνατή τιμή.

- II.** Με την καθετοποίηση της αλυσίδας παραγωγής, τα παραγόμενα φρούτα θα φθάνουν απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή χωρίς την διαμεσολάβηση τρίτων (μεσάζοντες), ώστε οι καταναλωτές να αγοράζουν ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. Σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, κατά μέσο όρο, η παραγωγή αντιπροσωπεύει το 40% της τιμής του προϊόντος, η χονδρική πώληση -που περιλαμβάνει ανάλογα με το προϊόν συσκευασία, αποθήκευση, διακίνηση κ.λπ.- αντιστοιχεί περίπου στο 21%, ενώ η λιανική πώληση στο 28% αντίστοιχα. Τέλος, ακολουθεί ο ΦΠΑ, ο οποίος αντιπροσωπεύει στο 9% της τελικής τιμής. Ειδικότερα για το επιτραπέζιο ροδάκινο, η παραγωγή αντιπροσωπεύει το 36% της τιμής του προϊόντος, η χονδρική πώληση αντιπροσωπεύει το 33%, η λιανική πώληση το 21% και ο ΦΠΑ το 10% της τελικής τιμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

2.1 Κύρια Χαρακτηριστικά Κλάδου Οπωροκηπευτικών Προϊόντων

Σύμφωνα με την ICAP το κύριο χαρακτηριστικό του εξεταζόμενου κλάδου είναι η συνύπαρξη, παράλληλα με τις εταιρείες νομικής μορφής ΑΕ και ΕΠΕ, πολλών μικρότερων ομόρρυθμων και ατομικών επιχειρήσεων με σημαντική θέση στην εγχώρια αγορά, αλλά και στις εξαγωγές. Επίσης, αξιόλογη θέση στην προσφορά κατέχουν συνεταιριστικοί φορείς όλων των μορφών (ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, ομάδες παραγωγών, συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης). Επισημαίνεται ότι, ορισμένες από τις εταιρείες του κλάδου εκτός από τη διαλογή / τυποποίηση εγχώριων οπωροκηπευτικών, πραγματοποιούν παράλληλα και εισαγωγές τέτοιων προϊόντων.

Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις των εταιρειών του κλάδου συνήθως χωροθετούνται κοντά στον τόπο παραγωγής των προοριζόμενων για διαλογή και τυποποίηση προϊόντων. Κατά συνέπεια, παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης σε δύο ευρύτερες περιοχές της Χώρας:

- την Κεντρική Μακεδονία (νομοί Πέλλας, Σερρών, Κιλκίς, Χαλκιδικής, Ημαθίας, Πιερίας), με κύρια προϊόντα τα πυρηνόκαρπα, τα σπαράγγια και τα ακτινίδια.
- την Πελοπόννησο (νομοί Κορινθίας, Αχαΐας, Αργολίδος, Ηλείας, Μεσσηνίας, Λακωνίας) με κύρια προϊόντα τα εσπεριδοειδή και τα σταφύλια.

Τα υπόλοιπα διαλογητήρια - συσκευαστήρια φρούτων και λαχανικών είναι διάσπαρτα σε διάφορες περιοχές της Χώρας όπου υπάρχει τοπική συγκέντρωση παραγωγής νωπών οπωροκηπευτικών, όπως π.χ. στην Κρήτη, στον Έβρο και στη Λάρισα.

Ένα άλλο κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η εποχικότητα στη λειτουργία των τυποποιητικών μονάδων που οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- στην περίοδο συγκομιδής των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής, που απαιτεί το μέγιστο βαθμό αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού σε μικρό χρονικό διάστημα.
- στην περιορισμένη ποικιλία αγροτικών προϊόντων που διατίθενται προς τυποποίηση.

Ως συνέπεια της εποχικής λειτουργίας, οι εταιρείες του κλάδου απασχολούν ελάχιστο μόνιμο προσωπικό, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των απασχολούμενων εργάζεται ορισμένους μήνες του έτους (ICAP, 2012).

2.2 Θεσμικό Πλαίσιο

Η αγορά νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων υπόκειται από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε καθεστώς ρυθμίσεων και παρεμβάσεων, τόσο όσον αφορά τους μηχανισμούς της αγοράς όσο και σε σχέση με την ποιότητα και την υγιεινή των προϊόντων που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή. Οι γενικές προδιαγραφές για την κοινή οργάνωση των αγορών στον τομέα των οπωροκηπευτικών έχουν θεσπιστεί με τους κανονισμούς 1234/07 (22/10/2007) και 1182/07 (26/9/2007). Η θέσπιση της νέας Κοινής Αγροτικής Πολιτικής οδηγεί σε ριζικές αλλαγές τόσο στο ελληνικό όσο και στο κοινοτικό δίκαιο και εντοπίζεται στους παρακάτω κανονισμούς:

- Κανονισμός 1182/2007 (26/09/2007) για τη θέσπιση ειδικών κανόνων όσον αφορά τον τομέα των οπωροκηπευτικών.
- Κανονισμός 1580/2007 (21/12/2007) για τη θέσπιση κανόνων εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 2200/96, (ΕΚ) αριθ. 2201/96 και (ΕΚ) αριθ. 1182/2007 του Συμβουλίου στον τομέα των οπωροκηπευτικών.
- Κανονισμός 1234/2008 (22/10/2007) για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των γεωργικών αγορών και ειδικών διατάξεων για ορισμένα γεωργικά προϊόντα.
- Κανονισμός 1221/2008 (5/12/2008) σχετικά με την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1580/2007 για τη θέσπιση κοινών κανόνων εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 2200/96, (ΕΚ) αριθ. 2201/96 και (ΕΚ) αριθ. 1182/2007 του Συμβουλίου στον τομέα των οπωροκηπευτικών όσον αφορά τις προδιαγραφές εμπορίας.
- Κανονισμός 771/2009 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1580/2007 σχετικά με ορισμένες προδιαγραφές εμπορίας στον τομέα των οπωροκηπευτικών.
- Κανονισμός 543/2011 για τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1234/2007 του Συμβουλίου όσον αφορά τους τομείς των οπωροκηπευτικών και των μεταποιημένων οπωροκηπευτικών
- Κανονισμός 1308/2013 για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των αγορών γεωργικών προϊόντων και την κατάργηση των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 922/72, (ΕΟΚ) αριθ. 234/79, (ΕΚ) αριθ. 1037/2001 και (ΕΚ) αριθ. 1234/2007 του Συμβουλίου.
- Κανονισμός 499/2014 για τη συμπλήρωση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1306/2013 του Συμβουλίου με την τροποποίηση του εκτελεστικού κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 543/2011 όσον αφορά τους τομείς των οπωροκηπευτικών και των μεταποιημένων οπωροκηπευτικών.

2.3 Δομή & Διάρθρωση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στον κλάδο τυποποίησης - συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιείται πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, καθώς και αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι διαθέτουν ανάλογες εγκαταστάσεις (διαλογής - τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων). Ο μεγάλος αριθμός των διαλογητηρίων υποδηλώνει μικρό βαθμό συγκέντρωσης στον κλάδο και οφείλεται κυρίως στον κατακερματισμό της πρωτογενούς παραγωγής και εν μέρει στο σχετικά χαμηλό ύψος επένδυσης που απαιτείται για μια επιχείρηση για την είσοδό της στον κλάδο.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Λόγω του εξαγωγικού προσανατολισμού αλλά και των αυξημένων απαιτήσεων ποιότητας και εμφάνισης στις αναπτυγμένες αγορές της Ευρώπης, αρκετές επιχειρήσεις διαθέτουν σύγχρονες γραμμές διαλογής, καθώς και πιστοποιημένα συστήματα τυποποίησης, συσκευασίας, διασφάλισης ποιότητας και υγιεινής.

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής - Διακίνησης Φρούτων Λαχανικών και Χυμών (Incofruit), ο πληθυσμός των διαλογητηρίων - συσκευαστηρίων εκτιμάται σε λιγότερα από 2.000, ωστόσο οι δραστήριες μονάδες είναι λιγότερες από 1.000. Η συνολική παραγωγική δυναμικότητα των εγχώριων μονάδων τυποποίησης είναι αρκετά μεγάλη, έτσι ώστε να μπορούν να επεξεργαστούν τουλάχιστον τριπλάσια ποσότητα παραγωγής νωπών οπωροκηπευτικών από την υφιστάμενη (ICAP, 2012).

Σύμφωνα με τον «Incofruit», το 2011 η κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου, ανάλογα με τον αριθμό προϊόντων που τυποποιούν και στη συνέχεια διαθέτουν στην αγορά, έχει ως εξής: ποσοστό επιχειρήσεων που τυποποιούν ένα προϊόν: 22%, δύο προϊόντα: 20%, τρία προϊόντα: 23%, τέσσερα προϊόντα: 18%, πέντε προϊόντα και άνω: 17%. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο σύνδεσμο, η τάση που επικρατεί στην αγορά είναι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να ασχολούνται με την τυποποίηση περισσότερων των ένα - δύο προϊόντων. Επιπρόσθετα, στο σύνολο των ενεργών διαλογητηρίων υπολογίζεται ότι (για το 2011) το ποσοστό εκείνων που ασχολούνται με διαλογή - τυποποίηση μόνο νωπών φρούτων ανέρχεται σε περίπου 45%-47%, μόνο με νωπά λαχανικά σε 25%-28%, ενώ τα διαλογητήρια που ασχολούνται με διαλογή-τυποποίηση νωπών φρούτων και λαχανικών υπολογίζονται περίπου στο 25% - 30% του συνόλου των ενεργών μονάδων.

Γράφημα 5. Κατανομή των Επιχειρήσεων του Κλάδου ανάλογα με τον Αριθμό Οπωροκηπευτικών Προϊόντων που τυποποιούν (2011).



Πηγή: ICAP

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι σημαντική για τον κλάδο είναι η παρουσία του Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής Διακίνησης Φρούτων Λαχανικών και Χυμών Incofruit - Hellas, ο οποίος αποτελεί κλαδικό επαγγελματικό σωματείο που ιδρύθηκε το 1934. Σκοπός του σωματείου είναι η προστασία, κατοχύρωση και προαγωγή των ηθικών, οικονομικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών του, τα οποία δραστηριοποιούνται σε όλη την επικράτεια, όπως επίσης και των, υπό την ευρύτερη έννοια, συμφερόντων της ελληνικής παραγωγής οπωροκηπευτικών, υποστηρίζοντας τα ενώπιον των Αρχών της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο Σύνδεσμος έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε Ιδρύματα, Ινστιτούτα και παρόμοιες οργανώσεις, στο εσωτερικό και εξωτερικό, που αποσκοπούν στη μελέτη και προώθηση επίλυσης προβλημάτων της παραγωγής και εμπορίας των νωπών γεωργικών προϊόντων. Είναι ενεργό μέλος της αντίστοιχης κλαδικής οργάνωσης των χωρών μελών της ΕΕ EUCOFEL και παρέχει κάθε δυνατή τεχνική υποστήριξη και πληροφόρηση για την υφιστάμενη Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία αλλά και τις εξελίξεις στο Διεθνές εμπόριο οπωροκηπευτικών. Εισηγείται στις αρμόδιες ελληνικές αρχές μέτρα και ρυθμίσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών άσκησης της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Μέλος του Συνδέσμου μπορεί να γίνει κάθε επιχείρηση νομικό ή φυσικό πρόσωπο που ασκεί στην Ελλάδα κατά κύριο και συνηθισμένο επάγγελμα την εξαγωγή, διακίνηση, εισαγωγή φρούτων & λαχανικών και χυμοποίηση, όπως οι ιδιότητες αυτές προσδιορίζονται κάθε φορά από την ισχύουσα νομοθεσία και που εγγράφεται κατά τις διατάξεις του καταστατικού στα μητρώα του Συνδέσμου.

Στην συνέχεια παρατίθενται οι πίνακες 3 & 4 (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 31 & Πίνακας 32), οι οποίοι περιλαμβάνουν τα κυριότερα στοιχεία για τις επιχειρήσεις και τους αγροτικούς συνεταιρισμούς που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών στην Χώρα μας για το έτος 2011.

- Στον πρώτο πίνακα παρουσιάζονται τα κυριότερα στοιχεία των σημαντικότερων ιδιωτικών επιχειρήσεων του εν λόγω κλάδου σε εθνικό επίπεδο.
- Στον δεύτερο πίνακα παρουσιάζονται τα κυριότερα στοιχεία των σημαντικότερων ενεργών αγροτικών συνεταιρισμών του εν λόγω κλάδου, οι οποίοι πλην ελαχίστων εξαιρέσεων βρίσκονται κυρίως στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας (νομοί Πέλλας, Ημαθίας, Κοζάνης) και χαρακτηρίζονται από την ιδιαίτερα έντονη εξαγωγική τους δραστηριότητα.

Τα στοιχεία αυτά είναι όπως απαριθμούνται παρακάτω:

I. Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις) Έτους 2011
II. Προϊόντα & Υπηρεσίες
III. Πολιτική Ποιότητας

- Τα οικονομικά στοιχεία των ιδιωτικών επιχειρήσεων προέρχονται από τους τελευταίους διαθέσιμους ισολογισμούς τους, οι οποίοι βρίσκονται δημοσιευμένοι στο διαδίκτυο.
- Τα οικονομικά στοιχεία των αγροτικών συνεταιρισμών -καθότι δεν υπάρχει διαπιστευμένος φορέας που να συγκεντρώνει επίσημα στατιστικά στοιχεία για τις εμπορικές και οικονομικές δραστηριότητες του συνεταιριστικού κλάδου- ελήφθησαν κατόπιν επισκέψεως στην έδρα καθενός από αυτούς και γνωριμίας με τα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη τους.

Αξίζει να τονιστεί πως οι πωλήσεις που εμφανίζονται στους συγκεκριμένους πίνακες καλύπτουν το σύνολο της δραστηριότητας των εν λόγω επιχειρήσεων και αγροτικών συνεταιρισμών και όχι μόνο τα εξεταζόμενα προϊόντα.

Πίνακας 3. Συνοπτική Παρουσίαση Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Νωπών Οπωροκηπευτικών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΤΟΥΣ 2011 (ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
ΑΓΡΟΦΡΟΥΤΕΛΛΑΣ Β. ΠΑΝΤΑΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	9.915	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΑΛΕΞ Α.Ε.	8.341	Νωπά Φρούτα
ΑΛΚΥΩΝ Α.Ε.	7.865	Νωπά Φρούτα
ΑΝΑΤΟΛΗ Α.Β.Ε.Ε.	14.197	Νωπά Φρούτα
ΑΝΥΦΙΜΗΤΡΟΣΥΛΗΣ Α.Ε.	11.653	Νωπά Φρούτα
AGROSKY Α.Ε.	15.661	Νωπά Φρούτα, Πολλαπλασιαστικό Υλικό, Εδαφικά Μίγματα & Υποστρώματα, Αγροεφόδια & Λιπάσματα, Ζωοτροφές, Απολυμάνσεις, Μυοκτονίες, Εργαλεία & Άλλα Είδη
EUROCATERING Α.Ε.	12.964	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Μίγματα Σαλάτας, Λαχανικών, Σαλάτες Γεύματα, Φρουτοσαλάτες, Ακρόδρυα, Χυμοί, Μιρωδικά
ΚΑΡΑΜΠΕΛΑΣ Γ. Α.Ε.	10.622	Νωπά Φρούτα, Κατεψυγμένα Φρούτα
ΚΑΤΣΙΑΜΑΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	24.387	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΚΕΣΙΔΗ ΑΦΟΙ ΣΡΟΜ Α.Ε.	9.059	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΛΑΛΑΝΠΗΣ Α.Ε.	7.790	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Ακρόδρυα
ΜΑΡΜΑΡΑΣ Ε.Π.Ε.	23.520	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Ακρόδρυα, Αποξηραμένα Φρούτα, Σαλάτες, Ελιές
ΜΕΝΕΛΑΟΣ ΕΠΕ	15.596	Νωπά Φρούτα
ΜΠΕΛΜΑ ΦΡΟΥΤΑ ΑΕ	21.934	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Ακρόδρυα
ΝΕΦΕΛΗ Α.Ε.	17.030	Νωπά Φρούτα, Ακρόδρυα
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΦΡΟΥΤΩΝ ΑΦΟΙ ΜΠΑΛΑΚΑΝΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	40.334	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΦΡΟΥΤΑ Α.Ε.	46.010	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Ακρόδρυα, Αποξηραμένα Φρούτα
ΠΟΥΛΗΣ Α.Ε.	8.238	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά, Ακρόδρυα
ΠΡΟΤΟ - ΦΡΟΥΤΑ ΠΡΩΤΟΦΑΝΟΥΣΗ Α.Ε.	21.704	Νωπά Φρούτα
ΣΞΕΤΟΥ ΑΦΟΙ ΝΕΑΞΕΦΡΟΥΤΑ Β.Ε.Ε.	16.154	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΣΟΥΡΣΟΣ Α.Ε.	9.693	Νωπά Φρούτα
ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ Γ.Ν. Α.Ε.	18.604	Νωπά Φρούτα
ΧΑΤΖΗΔΑΚΗΣ Θ. Α.Ε.	8.860	Νωπά Φρούτα, Ακρόδρυα
ΧΑΤΖΗΣΑΛΑΤΑΣ Α.Ε.	10.648	Νωπά Φρούτα, Ακρόδρυα
ΧΡΥΣΙΚΟΣ Κ. Α.Β.Ε.Ε.	8.601	Νωπά Φρούτα

Πίνακας 4. Συνοπτική Παρουσίαση Κυριότερων Αγροτικών Συνεταιρισμών του Κλάδου Νωπών Οπωροκηπευτικών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΤΟΥΣ 2011 (ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΑΛ.Μ.ΜΕ.	33.456	Φρούτα σε Κυτία, Φρούτα σε Γλαστικά Κουτάκια, Πουρές
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΙΜΟΥ	9.875	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ VENUS GROWERS	68.173	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ	7.000	Νωπά Φρούτα, Φρούτα σε Κυτία, Φρούτα σε Αεροστεγής Σακούλες, Γλαστικά Κουτάκια με ένα Φρούτο, Γλαστικά Κουτάκια με Κοκτέιλ Φρούτων, Ζελέ σε Γλαστικό Κουτάκι, Νωπά Κηπευτικά
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ Η ΔΗΜΗΤΡΑ		Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ	8.565	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ Ο.Π.	6.500	Νωπά Φρούτα
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΕΝΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ	34.675	Νωπά Φρούτα, Νωπά Κηπευτικά
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΛΙΚΗΣ	8.185	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΣΗΣ	9.236	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΝΑΟΥΣΑΣ	12.407	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΝΑΟΥΣΑΣ ΟΠΕΓΑ	14.545	Νωπά Φρούτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ	17.565	Νωπά Φρούτα, Φρούτα σε Κυτία, Πουρές, Δημητριακά, Μίγματα Ζωοτροφών
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΥΡΓΩΝ		Νωπά Φρούτα, Αγροφόδια & Λιπάσματα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΥΡΝΑΒΟΥ		Νωπά Φρούτα, Αγροφόδια & Λιπάσματα

2.4 Η Αγορά Τυποποιημένων Νοπών Οπωροκηπευτικών Προϊόντων

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), η συνολική εγχώρια πρωτογενής παραγωγή νοπών οπωροκηπευτικών διαμορφώθηκε σε 7,1 εκατ. τόνους το 2009, παρουσιάζοντας ετήσιες αυξομειώσεις. Συγκεκριμένα, ο συνολικός όγκος κυμάνθηκε μεταξύ 6,3-7,4 εκατ. τόνων την περίοδο 2002-2009. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της ICAP GROUP και του συνδέσμου Incofruit και λαμβάνοντας υπόψη τον μέσο όρο της ετήσιας μεταβολής της παραγωγής κατά την τελευταία διαθέσιμη τετραετία, υπολογίζεται ότι ο συνολικός όγκος της πρωτογενούς παραγωγής διαμορφώθηκε σε 7,13 εκατ. τόνους το 2010 και 7,25 εκατ. τόνους το 2011. Η ποσότητα παραγωγής μοιράζεται σχεδόν εξ ημισείας μεταξύ λαχανικών και φρούτων τα τελευταία έτη.

Η εκτιμώμενη εγχώρια παραγωγή τυποποιημένων νοπών οπωροκηπευτικών, ανά βασική κατηγορία προϊόντων παρουσιάζεται σε σχετικό πίνακα. Κατά την περίοδο 2007-2011 η συνολική παραγωγή εκτιμάται ότι, κυμάνθηκε μεταξύ 2,2 – 2,8 εκατ. τόνων ετησίως, ακολουθώντας συναθροιστικά ανοδική πορεία. Από το σύνολο της παραγωγής τυποποιημένων-συσκευασμένων νοπών οπωροκηπευτικών, το μερίδιο των φρούτων κυμάνθηκε κατά μέσο όρο στο 61% την εξεταζόμενη περίοδο, ενώ των λαχανικών ήταν αντίστοιχα 39%. Κατά το 2011 η παραγωγή τυποποιημένων φρούτων εκτιμάται στο επίπεδο των 1,7 εκ. τόνων παρουσιάζοντας αύξηση (σε σχέση με το 2010) της τάξης του 9%. Η παραγωγή τυποποιημένων λαχανικών κατά το 2011 εκτιμάται σε 1 εκατ. τόνους περίπου κυμαινόμενη σε παρόμοια επίπεδα κατά την εξεταζόμενη περίοδο.

Η Ελλάδα είναι Χώρα εξαγωγική στα νοπά οπωροκηπευτικά, με αποτέλεσμα να εμφανίζει θετικό ισοζύγιο εξωτερικού εμπορίου. Οι εισαγωγές αφορούν περισσότερο προϊόντα ή ποικιλίες που δεν παράγονται εγχώρια (π.χ. διάφορα τροπικά φρούτα), καθώς επίσης και άλλα είδη για τα οποία υπάρχει μεν εγχώρια παραγωγή, αλλά η διαθεσιμότητά τους στην αγορά έχει εποχιακές διακυμάνσεις ή παρατηρούνται σημαντικές διαφορές τιμών. Καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο το ισοζύγιο διατηρείται θετικό παρουσιάζοντας όμως σημαντικές διακυμάνσεις. Σε ποσοτικούς όρους, το 2011 εμφανίζεται η μέγιστη τιμή της 5ετίας με την αξία των εξαγωγών να καλύπτει κατά 3 φορές εκείνη των εισαγωγών. Αντιθέτως, το χαμηλότερο ισοζύγιο της περιόδου παρατηρήθηκε το 2007 με την κάλυψη να φτάνει το 1,6.

Ο όγκος της συνολικής εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης τυποποιημένων – συσκευασμένων νοπών οπωροκηπευτικών παρουσιάζει διακυμάνσεις από έτος σε έτος. Τα τελευταία χρόνια εκτιμάται στο επίπεδο των 1,8-2 εκατ. τόνων. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, από το σύνολο της κατανάλωσης για το 2011, ποσότητα 800 χιλ. τόνων (ποσοστό 42%) αφορά νοπά φρούτα και ποσότητα 1.116 χιλ. τόνων αφορά λαχανικά (58%).

Οι συνολικές εισαγωγές τυποποιημένων οπωροκηπευτικών καλύπτουν περίπου το 20%-23% της συνολικής κατανάλωσης την τελευταία τριετία. Οι εξαγωγές αποσπών μερίδιο 34%-44% επί της συνολικής παραγωγής τυποποιημένων οπωροκηπευτικών την ίδια περίοδο, παρουσιάζοντας ανοδική τάση (ICAP, 2012).

Πίνακας 5. Παρουσίαση Εγχώριας Φαινομενικής Κατανάλωσης Τυποποιημένων & Συσκευασμένων Νωπών Φρούτων & Λαχανικών

Εγχώρια Φαινομενική Κατανάλωση Τυποποιημένων - Συσκευασμένων Νωπών Οπωροκηπευτικών (2007 - 2011)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Φρούτα					
Εγχώρια Παραγωγή Τυποποιημένων	1.321.970	1.357.120	1.413.880	1.558.800	1.700.000
Εισαγωγές	255.600	240.000	248.000	229.320	225.000
Εξαγωγές	623.250	678.000	732.500	1.000.600	1.216.100
Εγχώρια Κατανάλωση Φρούτων	954.320	919.120	929.380	787.520	798.900
Λαχανικά					
Εγχώρια Παραγωγή Τυποποιημένων	939.180	910.850	944.930	934.900	1.050.000
Εισαγωγές	188.900	192.000	214.500	174.300	176.000
Εξαγωγές	81.200	92.200	75.400	92.800	110.000
Εγχώρια Κατανάλωση Λαχανικών	1.046.880	1.010.650	1.084.030	1.016.400	1.116.000
Σύνολο					
Συνολική Εγχώρια Παραγωγή	2.261.150	2.267.970	2.358.813	2.493.684	2.750.000
Συνολικές Εισαγωγές	444.500	432.000	462.500	403.620	401.000
Συνολικές Εξαγωγές	704.450	770.200	807.900	1.093.400	1.236.100
Συνολική Εγχώρια Κατανάλωση	2.001.200	1.929.770	2.013.410	1.803.920	1.914.900
Ποσότητα σε Τόνους					
Φαινομενική Κατανάλωση = Παραγωγή + Εισαγωγές - Εξαγωγές					

Πηγή: ICAP

2.5 Συμπεράσματα του Κλάδου

Ο κλάδος της διαλογής, τυποποίησης και συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων. Η τυποποίηση των εξεταζόμενων προϊόντων διαφέρει ανάλογα με το είδος. Στα φρούτα το ποσοστό τυποποίησης είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο των λαχανικών. Πλήρως τυποποιημένα είναι όλα τα εισαγόμενα και εξαγόμενα προϊόντα.

Αρκετές από τις εταιρείες του κλάδου έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό, ορισμένες δε έχουν πραγματοποιήσει αξιόλογες επενδύσεις την τελευταία δεκαετία, εφαρμόζοντας τους κοινοτικούς κανόνες τυποποίησης για την υγιεινή των προϊόντων και την ασφάλεια των καταναλωτών. Οι εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών παρουσίασαν αύξηση (κυρίως στον όγκο τους) την πενταετία 2007 – 2011 και κυρίως το 2010 έναντι των προηγούμενων ετών.

Οι εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών παρουσίασαν αύξηση (κυρίως στον όγκο τους) την τετραετία 2007-2010 και κυρίως το 2010 έναντι των προηγούμενων ετών. Ωστόσο, η τάση αυτή διακόπηκε μετά τους πρώτους μήνες του 2011 από την κρίση της αγοράς λόγω της εκδήλωσης του βακτηρίου e-coli, (που αποδόθηκε στα αγγούρια) και προκάλεσε μια γενική πτώση της κατανάλωσης (ακύρωση παραγγελιών κ.ά.) στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τις Τρίτες χώρες.

Σύμφωνα με πληροφορίες που προέρχονται από τον Σύνδεσμο Incofruit Hellas, μέχρι το Μάιο του 2011 οι συνολικές εξαγωγές οπωροκηπευτικών (νωπών και μεταποιημένων) της χώρας μας αυξάνονταν συνεχώς (17% σε όγκο και 9% σε αξία). Μετά το Μάιο, όταν και εκδηλώθηκε το e-coli, οι εξαγωγές λαχανικών μειώθηκαν δραστικά (απαγόρευση εισαγωγής λαχανικών ευρωπαϊκής προέλευσης από τη Ρωσία και άλλες χώρες). Τα καλοκαιρινά φρούτα και λαχανικά ήταν τα προϊόντα που υπέστησαν τις πιο σοβαρές επιπτώσεις από την κρίση. Ωστόσο, από το φθινόπωρο και μετά, το εξαγωγικό εμπόριο της χώρας, υποστηριζόμενο και από την καλή ποιότητα της εγχώριας παραγωγής ανέκτησε τις όποιες «απώλειες», κλείνοντας το έτος θετικά (αύξηση κυρίως του συνολικού όγκου των εξαγωγών).

ΜΕΡΟΣ Β' : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανταγωνιστική η επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται και προσπαθεί να προσαρμόζει την ανταγωνιστική της στρατηγική σύμφωνα με τις αλλαγές αυτού. Συνεπώς, οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε εφαρμογή νέων στρατηγικών και αυτές με την σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Για την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει γίνει η διάκριση του σε δύο υποκατηγορίες: το μακρο-περιβάλλον η γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον η άμεσο η ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το μακρο και το μικρο-περιβάλλον και οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται.

Γράφημα 6. Μεταβλητές του Περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργιάδου Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις καθώς αναφέρεται στην γενικότερη κατάσταση που επικρατεί την δεδομένη χρονική στιγμή. Οι παράμετροι που εμπεριέχονται στο μακρο-περιβάλλον δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, απλά καθορίζουν το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δύναται να δράσει. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί την επιχείρηση στην ανίχνευση των ευκαιριών που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί αλλά και των απειλών που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να οδηγηθεί σε μια περισσότερο επιτυχημένη πορεία.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιέχει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Γι' αυτό και ανήκουν στο μακρο-περιβάλλον οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες κ.ο.κ. Όλες αυτές οι κατηγορίες σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία και την ύπαρξη της επιχείρησης και συχνά διαθέτουν αρκετά μεγάλη δύναμη ώστε να κατευθύνουν την στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Οι παράγοντες που περιέχονται στο εσωτερικό περιβάλλον και μπορούν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για μια επιχείρηση, τέτοιες ώστε αν διατηρηθούν ή βελτιωθούν να συνεισφέρουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Λοβέρδου 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Οι μεταβλητές αυτές δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιδράσει άμεσα στις επικείμενες αλλαγές και να προσαρμοστεί έγκαιρα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα της και ισχυροποιώντας την θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην εξωτερική αγορά (Λοβέρδου, 2010).

3.1 Μακρο-Περιβάλλον & Ανάλυση PEST

Το μάκρο - περιβάλλον η γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Στα πλαίσια της ανάλυσης του, διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Μέσα από την επεξεργασία αυτών των διαστάσεων, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κ.λπ.) και με αυτό τον τρόπο να αναπληρώνει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του παρόντος και να προετοιμάζεται καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Για την μελέτη των παραπάνω παραγόντων χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social και Technological). Οι διαστάσεις του μάκρο – περιβάλλοντος φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6. Διαστάσεις του Μάκρο-Περιβάλλοντος

ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΙΤΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές Τρόπου Ζωής	Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο Εισόδημα	Σύνθεση Πληθυσμού	Ταχύτητα Διάχυσης Νέων Τεχνολογιών
Φορολογία	Προσφορά Χρήματος	Συνήθειες Αγοραστών	Κρατικές Δαπάνες σε Έρευνα
Αντιμονοπωλιακή Νομοθεσία	Πληθωριστικές Τάσεις	Δομή Οικογένειας	Προστασία Πατέντας
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό Ανεργίας	Επίπεδο Μόρφωσης	Πρόοδοι στην Αυτοματοποίηση
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα Επιτόκια	Προσδοκίες Καριέρας	Ύπαρξη Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών
Αντιμετώπιση Ξένων Επενδυτών	Οικονομικός Κύκλος	Δημογραφικά Στοιχεία	Διάδοση του Διαδικτύου

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

Παρακάτω αναλύονται ξεχωριστά οι διαστάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος προκειμένου να αξιολογηθούν οι τάσεις του κλάδου οπωροκηπευτικών προϊόντων αλλά και ολόκληρης της ελληνικής κοινωνίας

3.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε έναν συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες βέβαια είναι και το αντίθετο, δηλαδή επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας Χώρας. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις (Λοβέρδου, 2010).

Σε ότι αφορά την κυβερνητική σταθερότητα, η Ελλάδα δεν διαθέτει σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Εντός του έτους 2015 διεξήχθησαν δύο φορές Εθνικές Εκλογές, η πρώτη τον μήνα Ιανουάριο - κατόπιν αποτυχίας εκλογής Προέδρου της Δημοκρατίας- και η δεύτερη τον μήνα Σεπτέμβριο. Και τις δυο φορές, κανένα πολιτικό κόμμα δεν μπόρεσε να αποκτήσει αυτοδυναμία στην Βουλή, βάσει του εκλογικού νόμου που ισχύει αυτήν την στιγμή, και σχηματίστηκε συγκυβέρνηση από τα πολιτικά κόμματα ΣΥ.ΡΙΖ.Α. και ΑΝ.ΕΛ. ανατρέποντας το σκηνικό του δικομματισμού που επικρατούσε εδώ και πολλά χρόνια στην Χώρα. Οι διαπραγματεύσεις είναι συνεχείς και ατέρμονες τόσο με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) όσο και με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) προκειμένου να γίνει διακανονισμός και εξόφληση των χρεών της Χώρας προς τους διεθνείς πιστωτές της.

Σχετικά με την φορολογία, η κατάσταση που επικρατεί αυτή την στιγμή στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως ασταθής.

Σύμφωνα με το νομοσχέδιο «Επείγουσες Ρυθμίσεις για τη Διαπραγμάτευση και Σύναψη Συμφωνίας με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης (ΕΜΣ)» που ψηφίστηκε από την Βουλή των Ελλήνων στις 15 Ιουλίου 2015 (Ν. 4334/2015), αυξήθηκε ο συντελεστής φορολογίας εισοδήματος από 26% σε 29%, για τους συνεταιρισμούς όπως και τα λοιπά νομικά πρόσωπα και οντότητες, γεγονός που δυσχεραίνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την διευκόλυνση των επενδύσεων.

Πίνακας 7. Φορολογικός Συντελεστής Νομικών Προσώπων & Οντοτήτων (Έτος 2016)

Νομικά Πρόσωπα - Οντότητες	Φορολογικός Συντελεστής (Έτος 2016)		
	Απλογραφικό Λογιστικό Σύστημα	Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα	Προκαταβολή Φόρου
Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ι.Κ.Ε.	—	29	100
Τράπεζες	—	29	100
Προσωπικές Εταιρείες (Ο.Ε., Ε.Ε.)	26/33	29	100
Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα Νομικά Πρόσωπα, Σωματεία και Ιδρύματα	29	29	100
Συνεταιρισμοί & Ενώσεις αυτών	26/33	29	100
Κοινωνίες Αστικού Δικαίου, Αστικές Κερδοσκοπικές ή Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες, Συμμετοχικές ή Αφανείς	26/33	29	100
Κοινοπραξίες Προσωπικών Εταιρειών	26/33	29	100
Λοιπές Κοινοπραξίες	26/33	29	100
Λοιπές Νομικές Οντότητες	26/33	29	100

Ειδικότερα για τα νομικά πρόσωπα και τις νομικές οντότητες που τηρούν απλογραφικά βιβλία η φορολογική κλίμακα έχει ως εξής:

- Φορολογητέο εισόδημα μικρότερο η ίσο των 50.000 ευρώ, συντελεστής 26%
- Φορολογητέο εισόδημα άνω των 50.000 ευρώ, συντελεστής 33%

Σε ότι αφορά την φορολογία των φυσικών προσώπων σύμφωνα με τον Νόμο 4336/2015, το αφορολόγητο όριο για τα φυσικά πρόσωπα βρίσκεται στα 9.550 €.

Η φορολογία των φυσικών προσώπων για εισόδημα από μισθωτή εργασία και συντάξεις υποβάλλεται σε φόρο, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

Πίνακας 8. Κλίμακα Φορολογίας Εισοδήματος Φυσικών Προσώπων (Χρήση 2016)

Ύψος Εισοδήματος (μισθωτοί, συνταξιούχοι, αγρότες, ασκούντες επιχειρηματική δραστηριότητα)	Φορολογικός Συντελεστής (%)
0 - 20.000 ευρώ	22%
20.001 - 30.000 ευρώ	29%
30.001 - 40.000 ευρώ	37%
40.001 ευρώ και άνω	45%

- Η προκαταβολή φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων αυξήθηκε από 27,5% σε 55%.

Η ειδική εισφορά αλληλεγγύης, που επιβάλλεται στο συνολικό καθαρό εισόδημα των φυσικών προσώπων υπολογίζεται σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

Πίνακας 9. Κλίμακα Ειδικής Εισφοράς Αλληλεγγύης Φυσικών Προσώπων (Χρήση 2016)

Ύψος Εισοδήματος	Φορολογικός Συντελεστής (%)
0 - 12.000 ευρώ	0,0%
12.001 - 20.000 ευρώ	2,2%
20.001 - 30.000 ευρώ	5,0%
30.001 - 40.000 ευρώ	6,5%
40.001 - 65.000 ευρώ	7,5%
65.001 - 220.000 ευρώ	9,0%
220.001 ευρώ και άνω	10,0%

Σύμφωνα με τον Νόμο 4223/2013 επιβλήθηκε ο Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων (ΕΝΦΙΑ) σε όλους τους κατόχους ακινήτων, οικοπέδων και αγροτεμαχίων. Τα εισοδήματα από ακίνητα φορολογούνται με βάση την παρακάτω κλίμακα:

Πίνακας 10. Κλίμακα Φορολόγησης Εισοδήματος Ακίνητης Περιουσίας (2016)

Ύψος Εισοδήματος	Φορολογικός Συντελεστής (%)
0 - 12.000 ευρώ	15%
12.001 - 35.000 ευρώ	35%
35.001 ευρώ και άνω	45%

Σύμφωνα με τον Νόμο 4334/2015 έγινε αύξηση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) των εγχώριων προϊόντων από 13% σε 23% για αρκετά είδη πρώτης ανάγκης αλλά και συσκευασμένα προϊόντα (κρέατα, ψάρια, γαλακτοκομικά, οπωροκηπευτικά, δημητριακά, καφές, ζάχαρη, αγροχημικά, λιπάσματα κ.α.).

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση που δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ Β'3336/2014) όπου για τον Νομό Πέλλας τα κριτήρια αναγνώρισης Ομάδων Παραγωγών άλλαξαν και ορίζεται ως κατώτατο όριο τζίρου μιας ομάδας οι 700.000 ευρώ (από τα 3 εκατ. ευρώ) και ελάχιστα μέλη 100 (από 300) (Εθνικό Τυπογραφείο, 2014).

Σύμφωνα με την νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική (Προγραμματική Περίοδος 2014-2020) για την προστασία της παραγωγής και τη διασφάλιση του αγροτικού εισοδήματος από ακραία φαινόμενα και φυσικές καταστροφές, κυρίως από συνεχείς και έντονες χαλαζοπτώσεις και βροχοπτώσεις, διατίθεται στήριξη για την αντιχαλαζική και αντιβρόχινη προστασία ενώ παράλληλα οι παραγωγοί που μετέχουν σε Ομάδες Παραγωγών θα ενισχύονται σε ποσοστά της τάξης του 100% σε αντίθεση με τους μεμονωμένους που θα ενισχύονται με ποσοστά ενίσχυσης της τάξης του 80% (Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2015, σσ. 564-567).

Σύμφωνα με το «Μέτρο 9.1 - Σύσταση Ομάδων και Οργανώσεων Παραγωγών», του νέου Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης 2014 - 2020 το οποίο αναμένεται να εγκριθεί από την Κομισιόν, χορηγούνται ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις σε νεοσυσταθείσες Ομάδες Παραγωγών μέσω της καταβολής στήριξης με χρηματικά ποσά έως και 500.000 ευρώ ως κατ' αποκοπή ενίσχυση σε ετήσιες δόσεις για πέντε έτη, από την ημερομηνία κατά την οποία αναγνωρίστηκε η ομάδα ή η οργάνωση παραγωγών, με βάση το επιχειρηματικό της σχέδιο. Η μέγιστη ετήσια επιχορήγηση κατά τα πρώτα πέντε (5) έτη από την αναγνώριση της Ομάδας θα είναι 100.000 € ανά έτος ενώ ως ποσοστό της αξίας της παραγωγής θα ξεκινάει από 10% το πρώτο έτος και θα καταλήγει στο 6% το πέμπτο έτος, μειούμενο κατά 1% κάθε χρόνο (Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2015, σσ. 695 - 704).

Σύμφωνα με τον νέο Αναπτυξιακό Νόμο που ψηφίστηκε στις 22 Ιουνίου 2016 στην Βουλή των Ελλήνων (Ν. 4399/2016), δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στους κλάδους της τεχνολογίας και της αγροδιατροφικής αλυσίδας (από το χωράφι μέχρι τον τουρισμό). Το ύψος της ενίσχυσης που μπορεί να λάβει το επενδυτικό σχέδιο είναι έως 5 εκατ. ευρώ ανά επενδυτικό σχέδιο και έως 10 εκατ. ευρώ ανά επιχείρηση, ενώ το ποσοστό επιδότησης στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας αγγίζει το 45%. Θα δοθεί προτεραιότητα στην ενίσχυση επιχειρήσεων που είναι μεταξύ άλλων εξωστρεφείς, καινοτόμες ανήκουν στον αγροδιατροφικό τομέα, δημιουργούν υψηλή προστιθέμενη αξία και είναι αγροτικοί συνεταιρισμοί. Τα είδη ενίσχυσης περιλαμβάνουν φορολογική απαλλαγή, επιχορήγηση, επιδότηση, χρηματοδοτική μίσθωση, επιδότηση μισθολογικού κόστους, χρηματοδοτικά εργαλεία, σταθερό φορολογικό πλαίσιο και ταχεία αδειοδότηση.

Ως επιλέξιμες δαπάνες των επενδυτικών σχεδίων για την εφαρμογή των καθεστώτων ενισχύσεων νοούνται οι κάτωθι:

- I.** Επενδυτικές δαπάνες σε ενσώματα στοιχεία ενεργητικού
- II.** Επενδυτικές δαπάνες σε άυλα στοιχεία ενεργητικού
- III.** Μισθολογικό κόστος των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου υπολογιζόμενο για περίοδο δύο (2) ετών από τη δημιουργία κάθε θέσης.

I. Οι επιλέξιμες δαπάνες σε ενσώματα στοιχεία ενεργητικού είναι οι ακόλουθες:

- Η κατασκευή, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός κτηριακών εγκαταστάσεων και ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων των κτηρίων και οι κατασκευές για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας στα άτομα με αναπηρία, καθώς και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου. Οι δαπάνες αυτές αθροιστικά δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 45% του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών περιφερειακών ενισχύσεων.
- Η αγορά του συνόλου των υφιστάμενων παγίων στοιχείων ενεργητικού (κτήρια, μηχανήματα και λοιπός εξοπλισμός), ή και μέρους των στοιχείων ενεργητικού μιας παραγωγικής μονάδας.
- Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών εγκαταστάσεων και των μεταφορικών μέσων που κινούνται εντός του χώρου της εντασσόμενης μονάδας.
- Τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση.
- Οι δαπάνες εκσυγχρονισμού ειδικών εγκαταστάσεων (που δεν αφορούν σε κτήρια) και μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

II. Οι επιλέξιμες δαπάνες σε άυλα στοιχεία ενεργητικού είναι οι ακόλουθες:

- μεταφορά τεχνολογίας μέσω της αγοράς δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αδειών εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνιών, τεχνογνωσίας και μη κατοχυρωμένων τεχνικών γνώσεων.
- συστήματα διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, πιστοποιήσεων, προμήθειας και εγκατάστασης λογισμικού και συστημάτων οργάνωσης της επιχείρησης.

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι επιλέξιμες δαπάνες για άυλα στοιχεία ενεργητικού δεν μπορούν να υπερβούν το 50% του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών περιφερειακών ενισχύσεων.

III. Στην περίπτωση που οι επιλέξιμες δαπάνες υπολογίζονται με βάση το εκτιμώμενο μισθολογικό κόστος των νέων θέσεων εργασίας που προκύπτουν από την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, πρέπει να πληρούνται σωρευτικά οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- το επενδυτικό έργο συνεπάγεται καθαρή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων αποτυπωμένης σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (ΕΜΕ) στην επιχειρηματική εγκατάσταση και αντιστοίχως στην επιχείρηση.
- η πλήρωση όλων των θέσεων εργασίας πραγματοποιείται εντός τριών (3) ετών από την ημερομηνία ολοκλήρωσης και έναρξης παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης
- κάθε θέση εργασίας που δημιουργείται μέσω της επένδυσης, διατηρείται στη συγκεκριμένη περιοχή για περίοδο τουλάχιστον πέντε (5) ετών για μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο Νόμος 3959/2011 αντικατέστησε το νόμο 703/1977 «Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού». Με το νέο νόμο η ελληνική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις διατάξεις του Κανονισμού 1/2003 σχετικά με την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού που προβλέπονται στα άρθρα 101 και 102 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Κανονισμού 139/2004 «Περί ελέγχου των συγκεντρώσεων μεταξύ επιχειρήσεων».

Με το Νόμο 3959/2011 εξασφαλίζεται η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά με την διατήρηση των ως είχαν και στο προηγούμενο καθεστώς του Νόμου 703/1977, όπως οι θεμελιώδεις διατάξεις για την απαγόρευση συμφωνιών και συμπράξεων μεταξύ επιχειρήσεων και οι περιπτώσεις άρσης της απαγόρευσης λόγω της θετικής επίδρασής τους στον ανταγωνισμό, η καταχρηστική εκμετάλλευση της δεσπόζουσας θέσης που κατέχουν, και οι διατάξεις που αφορούν στη συγκέντρωση των επιχειρήσεων, όπως η υποχρέωση προηγούμενης γνωστοποίησης της συγκέντρωσης στην Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Η νομοθεσία σχετικά με τα τρόφιμα ορίζει κανόνες για την προστασία της δημόσιας υγείας, την ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και για την απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές. Ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις τροφίμων έχει η θέσπιση ενός κοινού συστήματος κανόνων που ρυθμίζει την παραγωγή την εμπορία και την διακίνηση των τροφίμων για την ενιαία αγορά

Η σημαντικότερη κοινοτική οδηγία που αφορά την υγιεινή των τροφίμων είναι η 93/43, με την οποία έχει εναρμονιστεί η εθνική νομοθεσία και η οποία υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή και διακίνηση των τροφίμων να εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες υγιεινής για την διασφάλιση του τελικού καταναλωτή.

Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.) συνιστά τον κύριο φορέα ελέγχου τροφίμων στον Ελλαδικό χώρο. Το "Πακέτο Υγιεινής - Hygiene Package" που ακολουθεί είναι η ενοποιημένη νομοθεσία του Ε.Φ.Ε.Τ. για την υγιεινή των τροφίμων.

Οι 17 οδηγίες που σχετίζονται με την υγιεινή τροφίμων, αντικαθίστανται από ένα πακέτο 5 Κανονισμών και 1 Οδηγίας:

1. Καν. (ΕΚ) 852/2004 - Κανονισμός Υγιεινής Τροφίμων: Θέτει γενικούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής τροφίμων, από το χωράφι ή το στάβλο μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Με τον κανονισμό αυτό ο «παραγωγός τροφίμων» όπως ορίζεται στο κείμενο, φέρει την πλήρη ευθύνη για την ασφάλεια των τροφίμων που παράγει, διακινεί, διαθέτει. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδώσει οδηγίες για την εφαρμογή του Καν. 852/2004 και την εφαρμογή των Αρχών του HACCP, από τις επιχειρήσεις τροφίμων
2. Καν. (ΕΚ) 853/2004 - Κανονισμός για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τρόφιμα ζωικής προέλευσης. Περιλαμβάνει ειδικούς κανόνες υγιεινής για τρόφιμα ζωικής προέλευσης που πρέπει να τηρούνται σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον Καν. 852/2004. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδώσει οδηγίες για την εφαρμογή του Καν. 853/2004
3. Κανονισμός (ΕΚ) 882/2004 - Κανονισμός για την διεξαγωγή του επίσημου ελέγχου τροφίμων Η Ευρωπαϊκή επιτροπή έχει εκδώσει οδηγίες για την εφαρμογή του Κανονισμού 882/2004 σχετικά με την δειγματοληψία για μικροβιολογικές δοκιμές.
4. Κανονισμός (ΕΚ) 854/2004 - Κανονισμός για τον επίσημο έλεγχο τροφίμων ζωικής προέλευσης. Ο κανονισμός αυτός καθορίζει ειδικές διατάξεις για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης.
5. Οδηγία 2004/41 ΕΚ. - Με την οδηγία αυτή καταργούνται συγκεκριμένες οδηγίες περί υγιεινής τροφίμων

Επιπλέον τα μέτρα εφαρμογής του πακέτου υγιεινής έχουν ως εξής:

- Κανονισμός (ΕΚ) 2073/2005 σχετικά με τα μικροβιολογικά κριτήρια των τροφίμων
- Κανονισμός (ΕΚ) 2074/2005 για θέσπιση μέτρων εφαρμογής για ορισμένα προϊόντα βάσει του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 853/2004 και για την οργάνωση επίσημων ελέγχων βάσει των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 854/2004 και (ΕΚ) αριθ. 882/2004, για την παρέκκλιση από τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 852/2004 και για τροποποίηση των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 853/2004 και (ΕΚ) αριθ. 854/2004
- Κανονισμός (ΕΚ) 2075/2005 για τη θέσπιση ειδικών κανόνων σχετικά με τους επίσημους ελέγχους για ανίχνευση *Trichinella* στο κρέας
- Κανονισμός (ΕΚ) 1441/2007 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2073/2005 της Επιτροπής περί μικροβιολογικών κριτηρίων για τα τρόφιμα
- Κανονισμός (ΕΚ) 1086/2011 για την τροποποίηση κανονισμών 2160/2003 και 2073/2005 για την ανίχνευση *Salmonella* σε νωπό κρέας πουλερικών.

Σχετικά με την επισήμανση, την παρουσίαση και την διαφήμιση των τροφίμων ισχύει ο Κανονισμός (ΕΕ) 1169/2011. Ο παρών κανονισμός ισχύει για τους υπευθύνους επιχειρήσεων τροφίμων σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας, εφόσον οι δραστηριότητές τους αφορούν την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα στους καταναλωτές. Εφαρμόζεται για όλα τα τρόφιμα που προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή, περιλαμβανομένων των τροφίμων που διατίθενται από τις μονάδες ομαδικής εστίασης. Δεν έχει εφαρμογή στα προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγή εκτός της Κοινότητας.

Η επισήμανση των τροφίμων, σύμφωνα με τον Ε.Φ.Ε.Τ. πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενδείξεις:

- Ονομασία του τροφίμου
- Καθαρή ποσότητα του τροφίμου
- Ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης και/ή συνθήκες χρήσης
- Όνομα ή η εμπορική επωνυμία και η διεύθυνση του υπευθύνου επιχείρησης τροφίμων
- Χώρα καταγωγής ή τόπος προέλευσης

Αξίζει να σημειωθεί ότι για νωπά φρούτα και λαχανικά τα οποία δεν έχουν αποφλοιωθεί, κοπεί ή υποστεί παρόμοια επεξεργασία δεν απαιτείται κατάλογος συστατικών.

Επιπλέον εφαρμόζεται υποχρεωτικά το σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων - Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.

Το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η οδηγία αυτή έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487 (ΦΕΚ Β/1219/4.10.2000) και κωδικοποιήθηκε με την Υ.Α. Α2-718 (ΦΕΚ Β/2090 /31-07-2014). Το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται στην διαδικασία παραγωγής ενός συγκεκριμένου τροφίμου και καλύπτει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή των Α' υλών μέχρι και την τελική χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές.

Επίσης, σύμφωνα με την Κ.Υ.Α. 2533/63997/20.05.2013 (ΦΕΚ Β/1380/06.06.2013) έχει τεθεί πλέον σε πλήρη εφαρμογή ο θεσμός του Εγκεκριμένου Εμπόρου Νωπών Οπωροκηπευτικών και είναι υποχρεωτική η πιστοποίηση HACCP για την εγγραφή επιχειρήσεων στο μητρώο οπωροκηπευτικών.

Η περιβαλλοντική πολιτική επιδέχεται ιδιαίτερη μέριμνα από την κάθε Χώρα ειδικά που τα τελευταία χρόνια η κλιματική αλλαγή, η καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, η προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοτόπων, η διαχείριση των αποβλήτων και άλλα τέτοια ζητήματα αποτελούν κρίσιμα θέματα προς άμεση επίλυση. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των επιχειρήσεων στις περιβαλλοντικές επιταγές, η περιβαλλοντική νομοθεσία λειτουργεί ως εργαλείο οριοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων συμμόρφωσης και περιλαμβάνει σειρά νομοθετημάτων, που θέτουν άμεσα και έμμεσα, όρους και όρια συμμόρφωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η Αρχή της Προφύλαξης και της Προληπτικής Δράσης αναφέρεται στο άρθρο 191 της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Στόχος της είναι να διασφαλίσει υψηλό επίπεδο προστασίας του περιβάλλοντος μέσω προληπτικής λήψης αποφάσεων σε περιπτώσεις κινδύνου. Ωστόσο στην πράξη το πεδίο εφαρμογής της αρχής της προφύλαξης είναι ευρύτερο και εκτείνεται επίσης στον τομέα της πολιτικής για τους καταναλωτές, στην ευρωπαϊκή νομοθεσία για τα είδη διατροφής, και στην υγεία των ανθρώπων, των ζώων και των φυτών.
- Η Οδηγία 2004/35/ΕΚ για την Περιβαλλοντική Ευθύνη (Environmental Liability), η οποία αφορά την πρόληψη και την αποκατάσταση της περιβαλλοντικής ζημίας, και αποτελεί την πρώτη κοινοτική νομοθετική πράξη με βασικό στόχο μεταξύ άλλων την εφαρμογή της Αρχής «Ο Ρυπαίνων Πληρώνει». Η περιβαλλοντική ζημία κατά την οδηγία μπορεί να αφορά το υδάτινο περιβάλλον, τα προστατευόμενα είδη και φυσικά ενδιαίτηματα και το έδαφος. Η υπευθυνότητα σε περίπτωση περιβαλλοντικής ζημίας (ακόμη και δυνητικής) συνεπάγεται την ανάληψη κόστους από την επιχείρηση για την κάλυψη δαπανών προληπτικών μέτρων η μέτρων αποκατάστασης.
- Η Απόφαση 1386/2013/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το 7ο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον έως το 2020 «Ευημερία εντός των ορίων του πλανήτη μας» έχει τους ακόλουθους στόχους προτεραιότητας:
 - προστασία, διατήρηση και ενίσχυση του φυσικού κεφαλαίου
 - μετατροπή της ΕΕ σε μια πράσινη και ανταγωνιστική οικονομία χαμηλών επιπέδων ανθρακούχων εκπομπών και αποδοτικής χρήσης των πόρων
 - προστασία των πολιτών από περιβαλλοντικές πιέσεις και κινδύνους για την υγεία και την ευημερία
 - μεγιστοποίηση των οφελών της περιβαλλοντικής νομοθεσίας μέσω βελτίωσης της εφαρμογής
 - βελτίωση της βάσης γνώσεων και αποδεικτικών στοιχείων για την περιβαλλοντική πολιτική
 - διασφάλιση των επενδύσεων στην περιβαλλοντική και την κλιματική πολιτική και αντιμετώπιση του περιβαλλοντικού εξωτερικού κόστους
 - βελτίωση της ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής διάστασης και της συνοχής των πολιτικών
 - ενίσχυση της αειφορίας των πόλεων
 - αύξηση της αποτελεσματικότητας όσον αφορά την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κλιματικών προκλήσεων.
- Η σταδιακή υποβάθμιση του περιβάλλοντος αλλά και οι αυξανόμενες απαιτήσεις για την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών τροφίμων οδήγησαν στην αναγκαιότητα εφαρμογής Συστημάτων Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή όπως τα πρότυπα AGRO 2-1 & 2-2 και το Πρωτόκολλο Ορθής Γεωργικής Πρακτικής GLOBALG.A.P. Τα πρότυπα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν από γεωργικές εκμεταλλεύσεις κάθε δυναμικότητας ακόμα και από μεμονωμένους παραγωγούς.

Ο σκοπός της εφαρμογής των παραπάνω προτύπων είναι η ανταπόκριση στις αυξανόμενες ανησυχίες σε περιβαλλοντικά θέματα που αφορούν την:

- Ελαχιστοποίηση των επιζήμιων επιπτώσεων στο περιβάλλον από τη γεωργική δραστηριότητα
- Ελαχιστοποίηση της χρήσης αγρό-χημικών και λιπασμάτων
- Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της χρήσης φυσικών πόρων (ΕΛΟΤ, 2008)

Αναφορικά με την αντιμετώπιση των ξένων επενδυτών, είναι γνωστό ότι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται ελεύθερη διακίνηση προϊόντων. Όμως από τον Ιούλιο του 2014 έχει επιβληθεί οικονομικό και εμπορικό εμπάργκο από την ΕΕ στην Ρωσία, το οποίο θα βρίσκεται σε ισχύ μέχρι της 31 Ιουλίου 2016 σύμφωνα με την ανακοίνωση του Συμβουλίου της ΕΕ της 31 Δεκεμβρίου 2015. Το κοινό καθεστώς εισαγωγών θεσπίστηκε με κανονισμό του Συμβουλίου της 22ας Δεκεμβρίου 1994, που κωδικοποιήθηκε το 2015 (Κανονισμός 2015/478). Εφαρμόζεται στις εισαγωγές προϊόντων καταγωγής τρίτων χωρών, αποκλεισμένων των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, που υπάγονται σε κοινό ειδικό καθεστώς εισαγωγής (Κανονισμός 517/94), και των προϊόντων καταγωγής ορισμένων τρίτων χωρών, συμπεριλαμβανομένων της Ρωσίας, της Βόρειας Κορέας και του Βιετνάμ (Κανονισμός 625/2009). Εκτός από αυτές τις εξαιρέσεις, η εισαγωγή στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ελεύθερη και δεν υπόκειται σε κανέναν ποσοτικό περιορισμό.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει κανονισμούς με στόχο την Κοινή Οργάνωση της Αγοράς στον τομέα των νωπών οπωροκηπευτικών, συμπεριλαμβανομένων και των ροδάκινων, νεκταρινιών, βερίκοκων, κερασιών και δαμάσκηνων. Σύμφωνα με Κανονισμό 1234/2007 του Συμβουλίου στις ομάδες παραγωγών μπορούν να χορηγηθούν από το κράτος:

- Ενισχύσεις που αποβλέπουν στην ενθάρρυνση της σύστασής τους και στη διευκόλυνση της διοικητικής λειτουργίας τους
- Ενισχύσεις, απευθείας ή μέσω πιστωτικών ιδρυμάτων, για την κάλυψη μέρους των αναγκών για την αναγνώριση επενδύσεων που εμφανίζονται στο σχέδιο αναγνώρισης.

Επίσης σύμφωνα με τον παρών κανονισμό ομάδες παραγωγών στον τομέα των νωπών οπωροκηπευτικών μπορούν να συστήσουν ένα επιχειρησιακό ταμείο το οποίο θα χρηματοδοτείται τόσο από τις χρηματικές εισφορές των μελών ή από την ίδια την οργάνωση παραγωγών όσο και από κοινοτική χρηματοδοτική συνδρομή που είναι δυνατόν να χορηγείται στις οργανώσεις παραγωγών. Παράλληλα, τα επιχειρησιακά ταμεία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση επιχειρησιακών προγραμμάτων τα οποία έχουν κατατεθεί και εγκριθεί από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον -το οικονομικό δηλαδή περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση- όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον, και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Ορισμένα από τα οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με την Δύση
- Η με αργότερους από το αναμενόμενο ρυθμούς ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου
- Το τυφλό τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους στην Ν. Υόρκη, στο κέντρο του εμπορίου των Η.Π.Α.
- Οι οικονομικές κυρώσεις που επιβλήθηκαν (Ιούλιος/2014) από την ΕΕ και τις ΗΠΑ στην Ρωσία για την στρατιωτική παρέμβαση στην Κριμαία
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ΗΠΑ και της Σαουδικής Αραβίας για την παραγωγή πετρελαίου
- Η ολοένα και μεγαλύτερη αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες
- Ο πληθωρισμός

Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε Χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Την προσφορά χρήματος
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Την διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Το 2015, η παγκόσμια οικονομία εκτιμάται ότι αναπτύχθηκε με ρυθμό 3,1%, που αποτελεί το χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης μετά τη μεγάλη ύφεση του 2009. Η μέτρια αυτή επίδοση οφείλεται κυρίως στην επιβράδυνση της ανάπτυξης στις αναδυόμενες οικονομίες. Οι προηγμένες οικονομίες ως σύνολο παρουσίασαν επιτάχυνση, που οφείλεται στην αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και της ιδιωτικής κατανάλωσης, καθώς και στη μείωση της ανεργίας. Εξάλλου, η συνεχιζόμενη πτωτική πορεία των διεθνών τιμών πετρελαίου συνέβαλε επίσης θετικά στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, αφού περιόρισε αποφασιστικά το κόστος της ενέργειας. Ο πληθωρισμός στις προηγμένες οικονομίες υποχώρησε σημαντικά και σχεδόν μηδενίστηκε (0,3%). Η ύπαρξη παραγωγικού κενού σε επίπεδο παγκόσμιας οικονομίας και η πτώση της τιμής των καυσίμων ήταν οι βασικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες του πολύ χαμηλού πληθωρισμού (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Η ανάκαμψη της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιταχύνθηκε το 2015, καθώς για τρίτο συνεχόμενο έτος, ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ της ζώνης του Ευρώ εκτιμάται ότι ήταν θετικός και σημαντικά υψηλότερος (1,5%) σε σχέση με το 2014 (0,9%). Η ανάκαμψη στηρίχθηκε στην ενίσχυση της ιδιωτικής κατανάλωσης και την αύξηση, αν και μικρή, των επενδύσεων. Στην ευνοϊκή αυτή εξέλιξη συνέβαλαν η διατήρηση της διευκολυντικής νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και η έναρξη του προγράμματος ποσοτικής χαλάρωσης το Μάρτιο του 2015, με στόχο την επαναφορά του πληθωρισμού σε επίπεδα πλησίον του 2% μεσοπρόθεσμα και την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης στη ζώνη του Ευρώ (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Μετά την επίτευξη το 2014, για πρώτη φορά μετά το 2007, θετικού ρυθμού ανάπτυξης, η οικονομία το 2015 επανήλθε σε ύφεση (-0,7%) παρά το θετικό ρυθμό ανάπτυξης που καταγράφηκε στο πρώτο εξάμηνο του έτους (0,6%). Η σταθεροποίηση της οικονομίας στο εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου βασίστηκε κυρίως στην πορεία της ιδιωτικής κατανάλωσης και στη βελτίωση του εξωτερικού τομέα, λόγω της αύξησης των εξαγωγών αγαθών και του τουρισμού και της σημαντικής μείωσης των εισαγωγών. Αντίθετα, η ζήτηση επενδυτικών αγαθών σημείωσε περαιτέρω υποχώρηση, ως αποτέλεσμα της επιβάρυνσης του οικονομικού κλίματος και των δυσμενών χρηματοπιστωτικών συνθηκών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Ωστόσο, σημαντικές αβεβαιότητες προκαλούνται από την αλληλεπίδραση των μακροοικονομικών εξελίξεων με τις χρηματοπιστωτικές αγορές, τις ενδεχόμενες αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις της έξαρσης του προσφυγικού μεταναστευτικού ρεύματος προς την Ευρώπη, την ενδεχόμενη έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ, τον κίνδυνο μεγαλύτερης επιβράδυνσης της Κινεζικής οικονομίας, την όξυνση των γεωπολιτικών εντάσεων μεταξύ των πετρελαιοπαραγωγών χωρών της Ασίας, την έξαρση της διεθνούς τρομοκρατίας, καθώς και τη βαθμιαία μεταστροφή της κατεύθυνσης της νομισματικής πολιτικής των ΗΠΑ σε λιγότερο διευκολυντική (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Πίνακας 10. Παρουσίαση Ζήτησης & Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος

Ζήτηση & ΑΕΠ

(Ετήσιες Ποσοστιαίες Μεταβολές & Συμβολές σε Ποσοστιαίες Μονάδες, σε Σταθερές Τιμές 2010)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 εννεάμηνο
Ιδιωτική Κατανάλωση	-6,4 (-4,4)	-9,9 (-6,8)	-7,9 (-5,5)	-2,5 (-1,7)	0,7 (0,5)	0,9 (0,6)
Δημόσια Κατανάλωση	-4,2 (-0,9)	-7,0 (-1,6)	-7,2 (-1,6)	-5,5 (-1,2)	-2,4 (-0,5)	-0,2 (-0,1)
Ακαθάριστες Επενδύσεις Πάγιου Κεφαλαίου	-19,3 (-4,0)	-20,7 (-3,6)	-23,4 (-3,6)	-9,3 (-1,2)	-2,6 (-0,3)	-1,4 (-0,1)
<i>Επενδύσεις σε Κατοικίες</i>	-26,3 (-1,7)	-14,4 (-0,7)	-38,2 (-1,8)	-30,7 (-1,0)	-52,3 (-1,2)	-25,1 (-0,3)
Εγχώρια Τελική Ζήτηση	-8,3 (-9,3)	-11,0 (-12,0)	-10,0 (-10,7)	-4,0 (-4,1)	-0,4 (-0,4)	0,4 (0,4)
Αποθέματα & Στατιστικές Διαφορές (ως % του ΑΕΠ)	-0,5%	-0,7%	-0,6%	-0,8%	0,6%	-0,7%
Εγχώρια Ζήτηση	-5,3 (-7,4)	-9,7 (-11,9)	-8,8 (-10,4)	-3,2 (-4,4)	3,3 (-1,0)	-2,5 (-0,8)
Εξαγωγές Αγαθών & Υπηρεσιών	4,4 (0,9)	0,8 (0,2)	1,1 (0,3)	1,7 (0,4)	7,4 (2,1)	-2,5 (-0,7)
Εισαγωγές Αγαθών & Υπηρεσιών	-3,4 (1,0)	-8,2 (2,5)	-9,4 (2,9)	-2,9 (0,9)	7,8 (-2,4)	-5,0 (1,6)
Εξωτερική Ζήτηση	... (1,9)	... (2,7)	... (3,2)	... (1,3)	... (-0,3)	... (0,9)
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε Τιμές Αγοράς	-5,5	-9,2	-7,3	-3,1	0,7	0,1

Σημείωση: Εντός παρενθέσεως, συμβολή σε ποσοστιαίες μονάδες

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Το 2015 χαρακτηρίστηκε από έντονα αρνητικό ετήσιο ρυθμό μεταβολής του γενικού επιπέδου των τιμών, κυρίως κατά το πρώτο εξάμηνο, και εξασθένηση των αποπληθωριστικών πιέσεων το δεύτερο εξάμηνο, με επιστροφή του πληθωρισμού σε θετικό πρόσημο το Δεκέμβριο. Ο πληθωρισμός βάσει του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΕνΔΤΚ) κατέγραψε και το 2015 αρνητικό μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής των τιμών για τρίτο συνεχές έτος (-1,1% το 2015, -1,4% το 2014 και -0,9% το 2013). Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, εξωτερικούς και εγχώριους. Η ασθενής ανάπτυξη σε συνδυασμό με τους πολύ χαμηλούς ρυθμούς πληθωρισμού στην ευρωζώνη συνέβαλαν στην καταγραφή αρνητικού ετήσιου ρυθμού μεταβολής των τιμών στη χώρα μας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Πίνακας 11. Παρουσίαση Εξέλιξης Τιμών στην Ελλάδα και την Ζώνη του Ευρώ

Εξέλιξη των Τιμών στην Ελλάδα & την Ζώνη του Ευρώ (Ετήσιες Ποσοστιαίες Μεταβολές)					
	2011	2012	2013	2014	2015
A. Ζώνη του Ευρώ					
<i>Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΕνΔΤΚ) & Συνιστώσες του</i>					
Γενικός Δείκτης	2,7	2,5	1,4	0,4	0,0
Αγαθά	3,3	3,0	1,3	-0,2	-0,8
Είδη Διατροφής	2,7	3,1	2,7	0,5	1,0
Επεξεργασμένα Είδη Διατροφής	3,3	3,1	2,2	1,2	0,6
Μη Επεξεργασμένα Είδη Διατροφής	1,8	3,0	3,5	-0,8	1,6
Βιομηχανικά Αγαθά	3,7	3,0	0,6	-0,5	-1,8
Βιομηχανικά Αγαθά εκτός Ενέργειας	0,8	1,2	0,6	0,1	0,3
Ενέργεια	11,9	7,6	0,6	-1,9	-6,8
Υπηρεσίες	1,8	1,8	1,4	1,2	1,2
<i>Τιμές Παραγωγού στην Βιομηχανία</i>	5,7	2,8	-0,2	-1,5	-2,7
B. Ελλάδα					
<i>Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΕνΔΤΚ) & Συνιστώσες του</i>					
Γενικός Δείκτης	3,1	1,0	-0,9	-1,4	-1,1
Αγαθά	4,0	1,9	0,7	-1,0	-2,0
Είδη Διατροφής	4,2	1,3	0,9	-1,0	1,7
Επεξεργασμένα Είδη Διατροφής	4,7	1,2	0,7	0,6	1,8
Μη Επεξεργασμένα Είδη Διατροφής	3,4	1,4	1,3	-3,5	1,7
Βιομηχανικά Αγαθά	3,9	2,3	0,4	-1,2	-5,3
Βιομηχανικά Αγαθά εκτός Ενέργειας	-0,2	-0,6	-1,7	-1,0	-1,8
Ενέργεια	16,7	12,6	6,3	-2,0	-11,1
Υπηρεσίες	1,9	-0,2	-2,9	-2,0	0,0
<i>Τιμές Παραγωγού στην Βιομηχανία</i>	7,4	4,9	-0,7	-0,8	-5,8

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Χωρίς να μειώνεται η σημασία του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της πληθωριστικής διαδικασίας στη χώρα μας, εντούτοις η εκδήλωση του φαινομένου του αποπληθωρισμού στην Ελλάδα αντανάκλα και εγχώριους παράγοντες, που συνδέονται με το παραγωγικό κενό της χώρας, την υψηλή ανεργία, την παρατεταμένη κρίση και την επίπτωση των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στις αγορές εργασίας και προϊόντων. Τα ιδιαίτερα υψηλά αρνητικά ποσοστά του πρώτου εξαμήνου αποσυμπίεστηκαν από τον Αύγουστο και μετά, κυρίως λόγω των νέων αυξήσεων στην έμμεση φορολογία. Μεγάλος αριθμός επεξεργασμένων ειδών διατροφής μετατάχθηκε από το μειωμένο συντελεστή ΦΠΑ (13%) στον κανονικό συντελεστή (23%) μαζί με σημαντικές υπηρεσίες, όπως οι υπηρεσίες εστίασης (στο 23% από 13%) και τα ξενοδοχεία (στο 13% από 6,5%). Επιπλέον, οι κατά 30% μειωμένοι συντελεστές του ΦΠΑ στα νησιά εναρμονίστηκαν σε έξι από αυτά με εκείνους της υπόλοιπης χώρας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Πίνακας 12. Παρουσίαση Εξέλιξης Δεικτών Τιμών

Δείκτες Τιμών (Ετήσιες Ποσοστιαίες Μεταβολές)									
Έτη	Δείκτης Τιμών Καταναλωτή								
	Γενικός	Αγαθά		Υπηρεσίες		Ειδικοί Δείκτες			Καύσιμα
				Νωπά Οπωροκηπευτικά & Καύσιμα	ΔΤΚ χωρίς Είδη Διατροφής & Καύσιμα	Διατροφή & Μη Αλκοολούχα Ποτά	Νωπά Οπωροκηπευτικά		
2011	3,3	4,2	2,3		1,5	1,3	3,1	5,1	18,8
2012	1,5	2,2	0,5		0,3	0,1	1,5	1,5	12,0
2013	-0,9	0,1	-2,2		-1,7	-1,9	0,0	3,0	4,6
2014	-1,3	-1,3	-1,4		-0,7	-0,9	-1,7	-8,6	-4,1
2015	-1,7	-2,5	-0,7		-0,5	-0,9	1,8	6,5	-13,9
Έτη	Δείκτης Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία						Δείκτης Τιμών Εισαγωγών στη Βιομηχανία		
	Γενικός	Εγχώρια Αγορά			Εξωτερική Αγορά			Γενικός	Γενικός
Ειδικοί Δείκτες		Ενδιάμεσα Αγαθά	Καταναλωτικά Αγαθά	Γενικός	Ενδιάμεσα Αγαθά	Καταναλωτικά Αγαθά	χωρίς Τιμές Ενέργειας		
2011	7,4	2,7	4,8	1,1	8,8	3,8	7,6	1,5	
2012	4,9	0,8	0,6	1,1	4,1	1,3	4,5	0,6	
2013	-0,7	0,0	-1,1	1,1	-1,7	-0,2	-2,7	-0,4	
2014	-0,8	-0,5	-1,4	0,2	-2,7	-1,2	-3,7	-0,9	
2015	-5,8	0,0	0,0	0,0	-11,4	0,0	-10,5	0,0	

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Το εννεάμηνο του 2015 συνεχίστηκαν οι θετικές εξελίξεις στην αγορά εργασίας που ξεκίνησαν το 2014. Ειδικότερα, η απασχόληση αυξήθηκε κατά 1,8% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2014, σημειώνοντας για δεύτερη συνεχή χρονιά θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Το γ' τρίμηνο του έτους καταγράφηκε σημαντικός ετήσιος ρυθμός αύξησης της απασχόλησης (2,3% το γ' τρίμηνο του 2015 και 0,6% και 2,4% το α' και το β' τρίμηνο του έτους αντίστοιχα). Ο αριθμός των ανέργων μειώθηκε κατά 6,2% το εννεάμηνο του 2015 έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2014. Ως συνέπεια των ανωτέρω, το μέσο ποσοστό ανεργίας μειώθηκε από 26,6% το εννεάμηνο του 2014 σε 25,1% το εννεάμηνο του 2015, παραμένοντας πάντως το υψηλότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, η επιβολή κεφαλαιακών περιορισμών στο τέλος του α' εξαμήνου και η επιστροφή σε αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης το γ' τρίμηνο του έτους περιόρισαν την αποκλιμάκωση της ανεργίας, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανεργίας να υποχωρήσει το Νοέμβριο ελαφρά σε 24,6% (με βάση εποχικώς διορθωμένα στοιχεία) από 24,7% τον Οκτώβριο του 2015 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

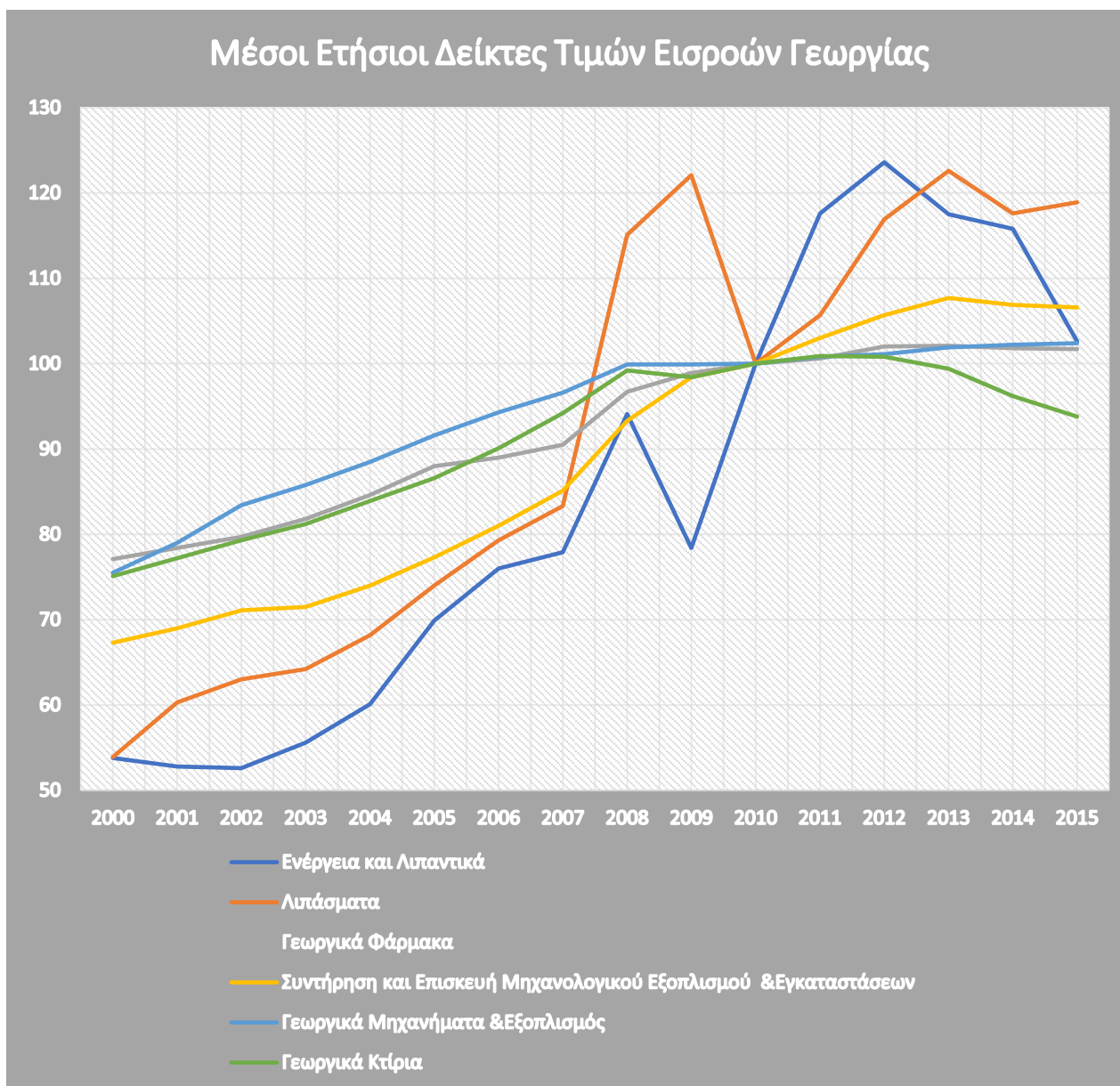
Η αύξηση της απασχόλησης κατά το εννεάμηνο του έτους, σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού (ΕΕΔ) της ΕΛΣΤΑΤ, οφείλεται στη σημαντική αύξηση της μισθωτής απασχόλησης (2,9% το εννεάμηνο του 2015) και των αυτοαπασχολούμενων με προσωπικό (10,1%) εξαιτίας της έναρξης λειτουργίας μικρών επιχειρήσεων. Αντίθετα, σημαντική μείωση παρουσίασαν οι λοιπές κατηγορίες απασχολούμενων, και κυρίως εκείνη των αυτοαπασχολούμενων χωρίς προσωπικό (-2,3%), που αποτελεί το 23% του συνόλου των απασχολούμενων. Όσον αφορά την εξέλιξη της απασχόλησης σε κλαδικό επίπεδο, οι υπηρεσίες τουρισμού (δραστηριότητες παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης) κατέγραψαν σημαντική αύξηση της απασχόλησης το εννεάμηνο του 2015 για δεύτερη συνεχή χρονιά (9,9%, έναντι 13,0% το εννεάμηνο του 2014), με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου τους στη συνολική απασχόληση. Καταλυτική ήταν επίσης η ανάκαμψη της απασχόλησης στο εμπόριο (χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών) (5,3%, έναντι -1,6% το εννεάμηνο του 2014), τη μεταποίηση (6%, έναντι -3,3% το εννεάμηνο του 2014) και τις επαγγελματικές υπηρεσίες (7,6%, έναντι -2,5% το εννεάμηνο του 2014). Αντίθετα, η απασχόληση συνέχισε να υποχωρεί στις κατασκευές, λόγω της συνεχιζόμενης πολύ χαμηλής οικοδομικής δραστηριότητας, τις χρηματοοικονομικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες, λόγω υλοποίησης σχεδίων αναδιάρθρωσης των τραπεζικών ομίλων, και στη δημόσια διοίκηση κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού καταγράφουν μείωση του αριθμού των ανέργων και συνέχιση της αποκλιμάκωσης του ποσοστού ανεργίας το εννεάμηνο του 2015, το οποίο όμως εξακολουθεί να βρίσκεται σε υπερβολικά υψηλά επίπεδα. Η αποκλιμάκωση της ανεργίας συνοδεύθηκε από αντίστοιχη μείωση της ανεργίας σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και ήταν μεγαλύτερη στις νεότερες ηλικιακές ομάδες. Το ποσοστό ανεργίας των νέων 20-29 ετών μειώθηκε σε ετήσια βάση από 44,1% το εννεάμηνο του 2014 σε 40,6% το 2015, διατηρώντας όμως τη χειρότερη επίδοση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα προγράμματα απασχόλησης, οι νομοθετικές αλλαγές στο διάστημα 2012-2014 που επέτρεψαν την πρόσληψη των νέων (κάτω των 25 ετών) με χαμηλότερες αμοιβές και σε περισσότερο ευέλικτες μορφές απασχόλησης, καθώς και ο υψηλός βαθμός απασχόλησης των νέων, κατά το εννεάμηνο του 2015, στις τουριστικές υπηρεσίες και το εμπόριο συνετέλεσαν, μεταξύ άλλων, στην αποκλιμάκωση της ανεργίας των νέων για δεύτερη συνεχή χρονιά (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Η αποκλιμάκωση της ανεργίας συνοδεύθηκε από μείωση του ποσοστού μακροχρόνιας ανεργίας, από 19,6% το εννεάμηνο του 2014 σε 18,2% το εννεάμηνο του 2015, με την πλειοψηφία των ανέργων να είναι άνεργοι για διάστημα μεγαλύτερο των 12 μηνών. Η πλειοψηφία των μακροχρόνια ανέργων είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 30 ετών, χαμηλής ειδίκευσης και προέρχεται από τους κλάδους που σημείωσαν τις μεγαλύτερες απώλειες σε αριθμό επιχειρήσεων και εργαζομένων κατά τη διάρκεια της μακράς ύφεσης (εμπόριο, κατασκευές και μεταποίηση) (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Η εξέλιξη του Δείκτη Εισροών Γεωργίας φανερώνει το διαρκώς αυξανόμενο κόστος αγροτικής παραγωγής, το οποίο καθιστά δύσκολη την διαχείριση των γεωργικών οικογενειακών εκμεταλλεύσεων. Λαμβάνοντας ως έτος βάσης το 2000, το έτος 2015 έχει αυξηθεί το κόστος για Ενέργεια και Λιπαντικά κατά 91%, για Γεωργικά Φάρμακα κατά 32%, για Λιπάσματα κατά 121%, για Γεωργικά Μηχανήματα & Εξοπλισμό κατά 30%, για Συντήρηση και Επισκευή Μηχανολογικού Εξοπλισμού & Εγκαταστάσεων κατά 58% και για Γεωργικά Κτίρια κατά 25%. Στην συνέχεια απεικονίζονται οι Μέσοι Ετήσιοι Δείκτες Εισροών στην Γεωργία (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015) (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 33):

Γράφημα 8. Παρουσίαση Εξέλιξης Συντελεστών Κόστους Γεωργικής Παραγωγής την Χρονική Περίοδο 2000-2015



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

3.1.3 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον

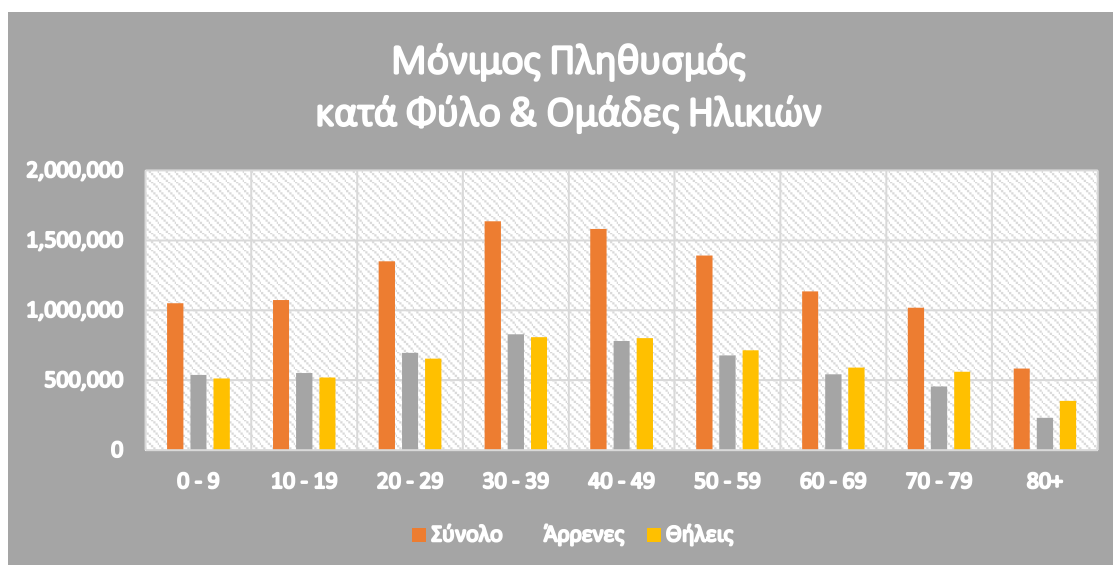
Το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τα επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε Χώρα
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- Η ισότητα των μειονοτήτων
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση
- Η έξαρση της εγκληματικότητας
- Η αλλαγή στην σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού (δημογραφικές αλλαγές)
- Η προσφυγική κρίση (Λοβέρδου, 2010)

«Στο ρολόι ενός έθνους η δημογραφία είναι ο κοντός δείκτης». Έτσι έλεγε ο σπουδαίος Γάλλος δημογράφος Alfred Sauvy θέλοντας να δείξει ότι, ακόμα κι αν η δημογραφική κατάρρευση έρχεται πάντα κατόπιν μιας οικονομικής ή κοινωνικής, η δημογραφία είναι ο πλέον αξιόπιστος δείκτης ακμής ή παρακμής μιας κοινωνίας.

Ο πληθυσμός της Ελλάδος, βάσει της τελευταίας απογραφής της ΕΛ.ΣΤΑ.Τ. το έτος 2011, ανήλθε σε 10.816.286 άτομα, εκ των οποίων το 49% είναι άνδρες και το 51% είναι γυναίκες. Η ομάδα 0 - 19 ετών συγκεντρώνει 2.122.544 άτομα ήτοι 19,6% του συνόλου και η ομάδα των 60+ ετών συγκεντρώνει 2.151.217 άτομα ήτοι 19,9%. Βάσει των παραπάνω ποσοστών, η ομάδα 60+ ετών, η οποία περιλαμβάνει και τους συνταξιούχους, διαθέτει μεγαλύτερο ποσοστό από την ηλικιακά ομάδα 0 - 19 ετών, που περιλαμβάνει τα παιδιά (19,9 > 19,6) (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 34). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται και ότι το φαινόμενο της υπογεννητικότητας αποτελεί κυρίαρχη κοινωνική τάση στην Χώρα μας (ΕΛ.ΣΤΑ.Τ., 2015).

Γράφημα 9. Παρουσίαση Μόνιμου Πληθυσμού κατά Φύλο & Ομάδες Ηλικιών (Ελλάς - 2011)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες του περασμένου αιώνα σημειώθηκαν διάφορες αλλαγές στην δομή της πυρηνικής οικογένειας στην Ελλάδα. Πολύ πιο νωρίς μάλιστα είχε ξεκινήσει η αλλαγή στο σύστημα αξιών και στην οργάνωση της οικογενειακής ζωής στην Ευρώπη. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, ιδιαίτερα μεταξύ των συζύγων, μεταβάλλονται, προδιαγράφοντας νέους συμπληρωματικούς ρόλους του άνδρα και της γυναίκας σχετικά με την οργάνωση της οικογενειακής ζωής.

Η αλλαγή της κοινωνικής θέσης της γυναίκας και η αύξηση της συχνότητας του φαινομένου της μητρότητας εκτός γάμου, σύμφωνα με στατιστικές μελέτες διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών, δεν άφησαν ασυγκίνητη την Ελληνίδα. Η κοινωνική αλλαγή και οι εξελίξεις της βιοτεχνολογίας (νέοι μέθοδοι αντισύλληψης, τεχνητή γονιμοποίηση κ.α.) δίνουν την δυνατότητα στις γυναίκες να επιλέξουν πλέον συνειδητά πότε θα γίνουν μητέρες. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μειωμένος ρυθμός γεννήσεων και υπογεννητικότητα όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και σε άλλες προηγμένες χώρες. Σε κάποιες μεσογειακές χώρες (Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα και Πορτογαλία), το επίπεδο της γονιμότητας είναι ιδιαίτερα χαμηλό σε σύγκριση με προηγούμενες δεκαετίες. Η αιτία αυτού του φαινομένου σχετίζεται με τα οικονομικά και τα κοινωνικοπολιτισμικά γεγονότα στις χώρες αυτές, καθώς και με την κοινωνική πολιτική που εφαρμόζεται για την οικογένεια και την εργασία.

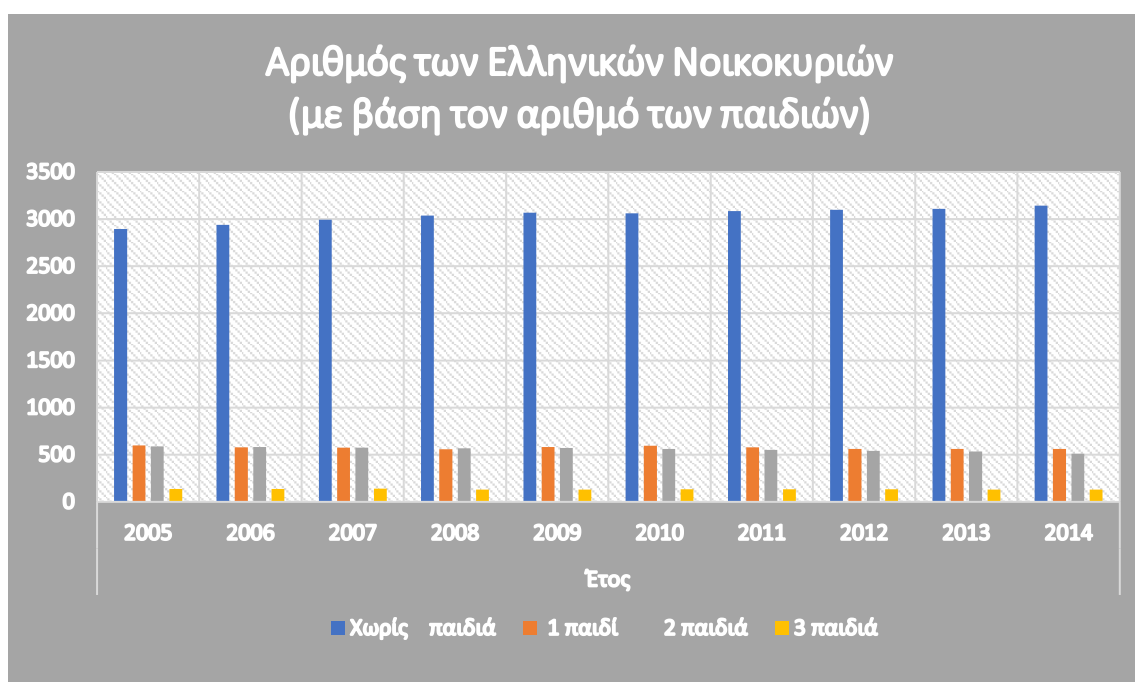
Πίνακας 13. Παρουσίαση Συνολικού Ποσοστού Γονιμότητας στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης την Χρονική Περίοδο 1980 - 2014 (γεννήσεις ζώντων νεογνών ανά γυναίκα)

Συνολικό Ποσοστό Γονιμότητας 1980 - 2014 (γεννήσεις ζώντων νεογνών ανά γυναίκα)							
Χώρα	Έτος						
	1980	1990	2000	2010	2012	2013	2014
Βέλγιο	1.68	1.62	1.67	1.86	1.79	1.75	1.74
Τσεχία	2.08	1.90	1.15	1.51	1.45	1.46	1.53
Δανία	1.55	1.67	1.77	1.87	1.73	1.67	1.69
Ιρλανδία	3.21	2.11	1.89	2.05	2.01	1.96	1.94
Ελλάδα	2.23	1.39	1.25	1.48	1.34	1.29	1.30
Ισπανία	2.20	1.36	1.23	1.37	1.32	1.27	1.32
Ιταλία	1.64	1.33	1.26	1.46	1.43	1.39	1.37
Λουξεμβούργο	1.50	1.60	1.76	1.63	1.57	1.55	1.50
Ουγγαρία	1.91	1.87	1.32	1.25	1.34	1.35	1.44
Ολλανδία	1.60	1.62	1.72	1.79	1.72	1.68	1.71
Αυστρία	1.65	1.46	1.36	1.44	1.44	1.44	1.47
Πορτογαλία	2.25	1.56	1.55	1.39	1.28	1.21	1.23
Φινλανδία	1.63	1.78	1.73	1.87	1.80	1.75	1.71
Σουηδία	1.68	2.13	1.54	1.98	1.91	1.89	1.88
Ηνωμένο Βασίλειο	1.90	1.83	1.64	1.92	1.92	1.83	1.81
Ισλανδία	2.48	2.30	2.08	2.20	2.04	1.93	1.93
Ελβετία	1.55	1.58	1.50	1.52	1.52	1.52	1.54

Πηγή: Eurostat (Statistics Explained)

Τα στοιχεία της Eurostat μιλούν εύγλωττα για αυτήν την τάση που διαρκώς εντείνεται. Σε κάθε νέα οικογένεια που δημιουργείται αντιστοιχούν 1,3 παιδιά, όταν ο ίδιος δείκτης την δεκαετία του 1980 ήταν 2,23. Η υπογεννητικότητα οφείλεται και στο γεγονός ότι οι Έλληνες αργούν να σχηματίσουν οικογένεια: Τρεις στους δέκα συγκατοικούν με τους γονείς τους μέχρι τα 30, ενώ αρκετοί και μετά από αυτή την ηλικία. Ενδεικτικό της κατάστασης είναι ότι σε σχέση με το έτος 2005, το έτος 2014 τα μονομελή νοικοκυριά έχουν καταγράψει αύξηση κατά 8,6%, ενώ αντίστοιχα, τα νοικοκυριά με ένα παιδί έχουν καταγράψει πτώση 6,1%, τα νοικοκυριά με δύο παιδιά έχουν μειωθεί κατά 13,4% και τα νοικοκυριά με τρία παιδιά και άνω έχουν μειωθεί κατά 4,2% (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 35).

Γράφημα 11. Παρουσίαση του Αριθμού των Ελληνικών Νοικοκυριών την Χρονική Περίοδο 2005 - 2014 (με βάση τον αριθμό των παιδιών)



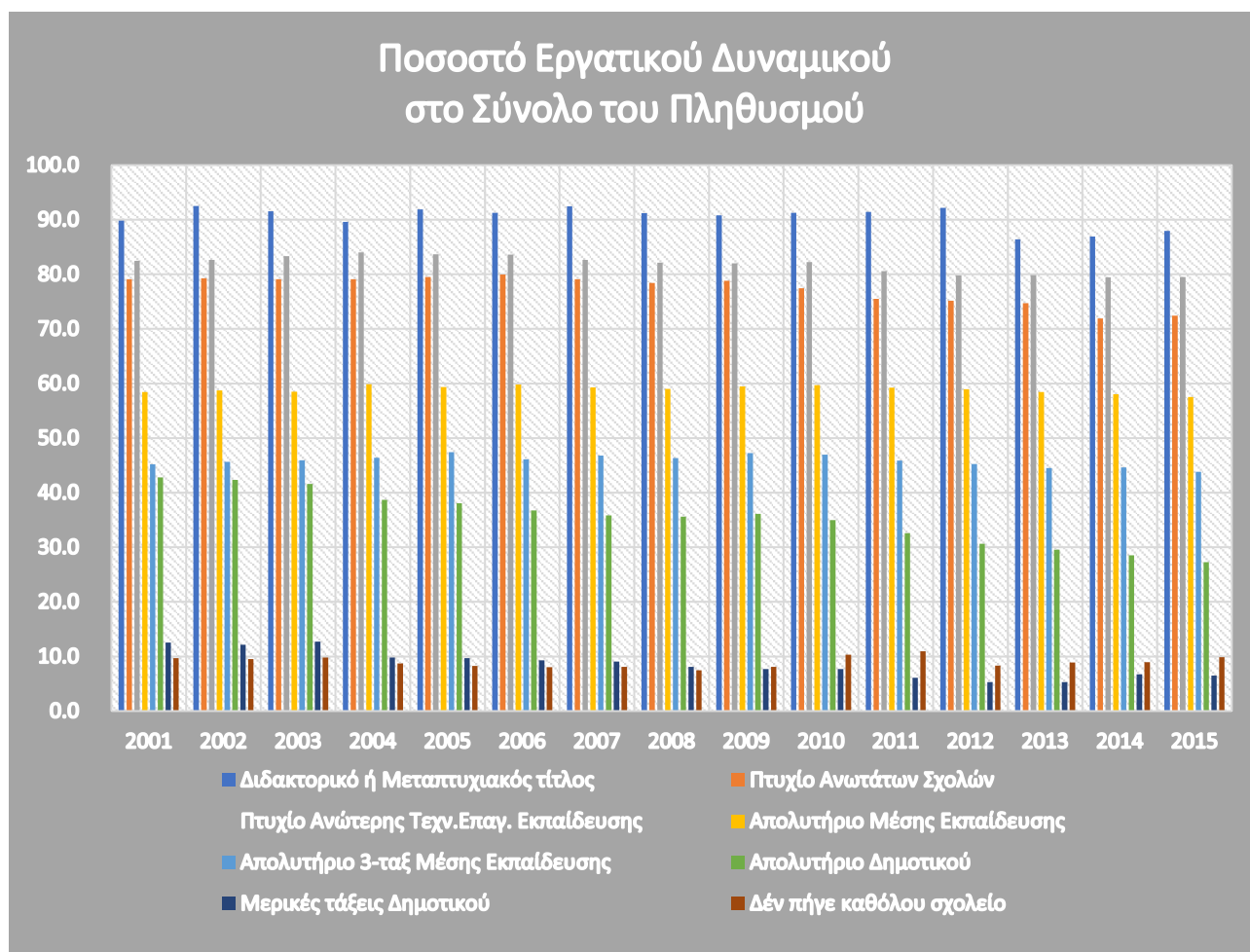
Πηγή: Eurostat (Statistics Explained)

Ένα άλλο φαινόμενο των καιρών, είναι η προσφυγική κρίση, που έχει ενταθεί το τελευταίο διάστημα με την μαζική μετανάστευση ανθρώπων από τις χώρες της Μέσης Ανατολής προς την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με την Ύπατη Αρμοστεία του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, περισσότεροι από 1 εκατ. άνθρωποι, στην πλειονότητά τους πρόσφυγες από τη Συρία, το Ιράκ και το Αφγανιστάν έχουν περάσει στην Ελλάδα από τις αρχές του 2015. Από τις αρχές του 2016 μέχρι τις 14 Μαρτίου, περισσότεροι από 143.634 άνθρωποι πέρασαν από την Τουρκία προς την Ελλάδα, ανεβάζοντας σε 1.000.357 τον αριθμό των αφίξεων μέσω θαλάσσης από την 1^η Ιανουαρίου 2015. Μέχρι στιγμής φέτος, 448 άνθρωποι έχουν πνιγεί στη Μεσόγειο ή αγνοούνται στην προσπάθειά τους να φτάσουν στην ασφάλεια στην Ευρώπη, σε σύγκριση με το σύνολο των 3.771 του περασμένου έτους. Η πενταετής σύρραξη έχει πυροδοτήσει τη χειρότερη ανθρωπιστική κρίση της εποχής, με 4,8 εκατ. Σύριους να έχουν αναζητήσει καταφύγιο σε γειτονικές χώρες και επιπλέον 6,6 εκατ. εκτοπισμένους στο εσωτερικό της Χώρας.

Η κατάσταση αυτή χειροτερεύει καθώς ολοένα και περισσότεροι πρόσφυγες εγκλωβίζονται στην Ελλάδα -ο αριθμός τους αυτή την στιγμή υπολογίζεται πάνω από 50.000- ενώ ταυτόχρονα τα σύνορα των Ευρωπαϊκών Κρατών -μελών και μη μελών- παραμένουν κλειστά προκειμένου να μην υποδεχθούν και άλλους πρόσφυγες.

Βάση στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑ.Τ. το μορφωτικό επίπεδο του ελληνικού εργατικού δυναμικού παραμένει σταθερά υψηλό αν αναλογιστούμε τις μικρές αποκλίσεις μεταξύ του διαστήματος 2001 - 2015 για το ποσοστό των εργαζομένων που κατέχει διδακτορικό ή μεταπτυχιακό τίτλο (89,9% >87,9%), για το ποσοστό που κατέχει πτυχίο ανώτατης σχολής (79,1% >72,5%) και για το ποσοστό που κατέχει πτυχίο ανώτερης τεχνολογικής επαγγελματικής εκπαίδευσης (82,5% >79,5%). Επίσης σταθερό παραμένει και το ποσοστό του εργατικού δυναμικού σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού, καθότι για το έτος 2001 είχε διαμορφωθεί στο 51,4%, ενώ για το έτος 2015 διαμορφώθηκε στο 52% (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 36).

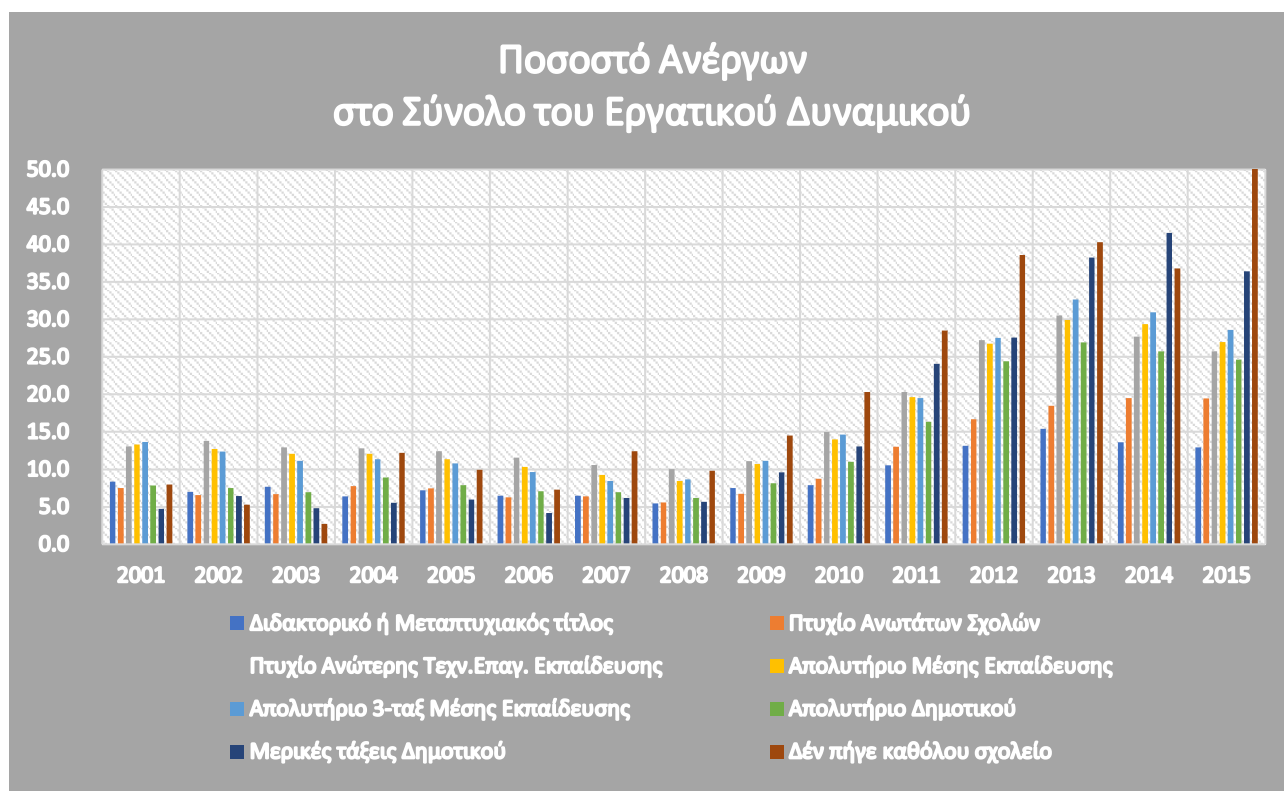
Γράφημα 12. Παρουσίαση Ποσοστού Εργατικού Δυναμικού στο Σύνολο του Πληθυσμού την Χρονική Περίοδο 2001-2015



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Αντίστοιχα, το ποσοστό των ανέργων σε σχέση με το σύνολο του εργατικού δυναμικού έχει αυξηθεί δραματικά, καθότι το έτος 2001 ήταν 10,8% ενώ για το έτος 2015 ήταν 24,9%. Αυξημένο παρουσιάζεται το ποσοστό του άνεργου πληθυσμού που κατέχει πτυχίο ανώτατης σχολής (+12%), το ποσοστό που κατέχει πτυχίο ανώτερης τεχνολογικής επαγγελματικής εκπαίδευσης (+12,7%) για το διάστημα 2001 - 2015, ενώ επίσης ανησυχητικό είναι και το φαινόμενο της αύξησης του ποσοστού των ανέργων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο για εκείνους που ολοκλήρωσαν μερικές τάξεις του δημοτικού (4,8% < 36,4%) και για εκείνους που δεν πήγαν καθόλου σχολείο (8% < 50,3%) (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 37).

Γράφημα 13. Παρουσίαση Ποσοστού Ανέργων στο Σύνολο του Εργατικού Δυναμικού την Χρονική Περίοδο 2001 - 2015

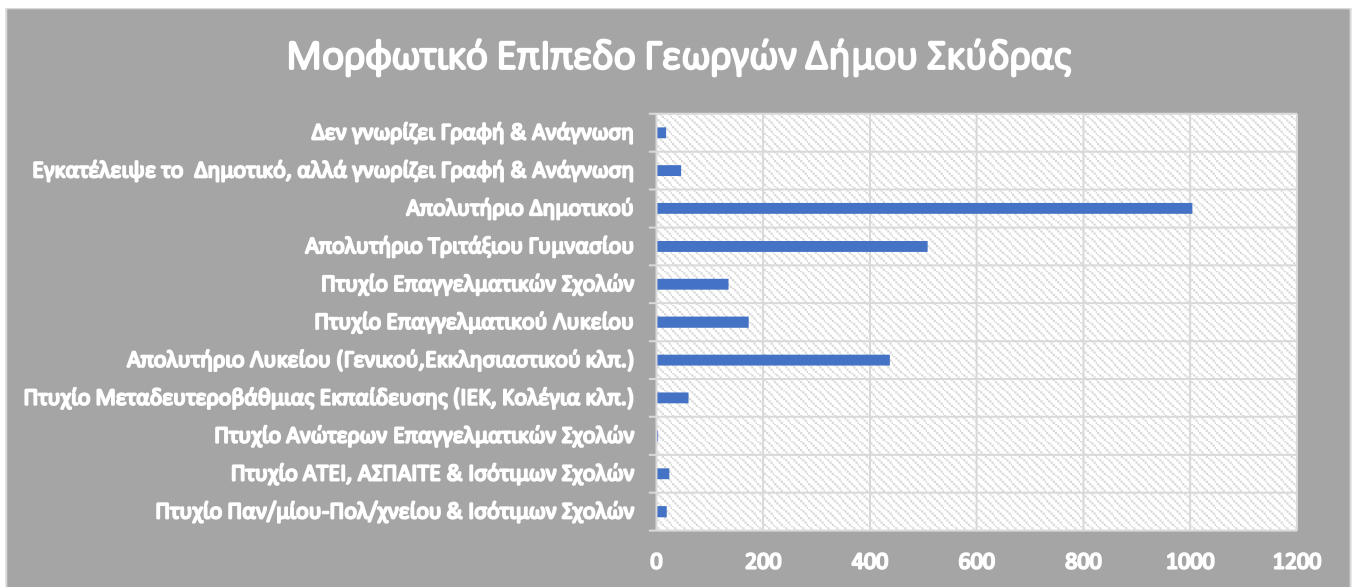


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Στο θέμα της εκπαίδευσης και κατάρτισης του αγροτικού τομέα η κατάσταση είναι απογοητευτική, καθώς το συντριπτικό ποσοστό των αγροτών (97%) δεν διαθέτει τυπική κατάρτιση ενώ το ποσοστό νέων αγροτών κάτω των 35 ετών που δεν διαθέτει τυπική κατάρτιση βρίσκεται στο 83% (Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2015, σ. 67). Το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα των αγροτών στην προσπάθεια που κάνουν για έξοδο στις αγορές, ενώ ταυτόχρονα δυσχεραίνεται η αποδοχή της καινοτομίας από το ευρύτερο σύνολο αυτών, με αποτέλεσμα την αργή εισαγωγή της στους κόλπους του συγκεκριμένου κλάδου.

Ειδικότερα, για τον Δήμο Σκύδρας, βάση επικαιροποιημένων στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑ.Τ., σε σύνολο 2.427 ενασχολούμενων με το αγροτικό επάγγελμα, το 41,3% κατέχει απολυτήριο Δημοτικού, το 20,9% κατέχει απολυτήριο Τριτάξιου Γυμνασίου, το 18% κατέχει απολυτήριο Λυκείου, το 7,1% κατέχει πτυχίο Επαγγελματικού Λυκείου, το 5,6% κατέχει πτυχίο Επαγγελματικών Σχολών, το 2,5% κατέχει πτυχίο ΜεταΔευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 1,9% εγκατέλειψε το Δημοτικό αλλά γνωρίζει γραφή και ανάγνωση, το 1% κατέχει πτυχίο ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ και ισότιμων σχολών, το 0,8% κατέχει πτυχίο Πανεπιστημίου, Πολυτεχνείου και ισότιμων σχολών, το 0,7% δεν γνωρίζει γραφή και ανάγνωση και το 0,1% κατέχει πτυχίο Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 38).

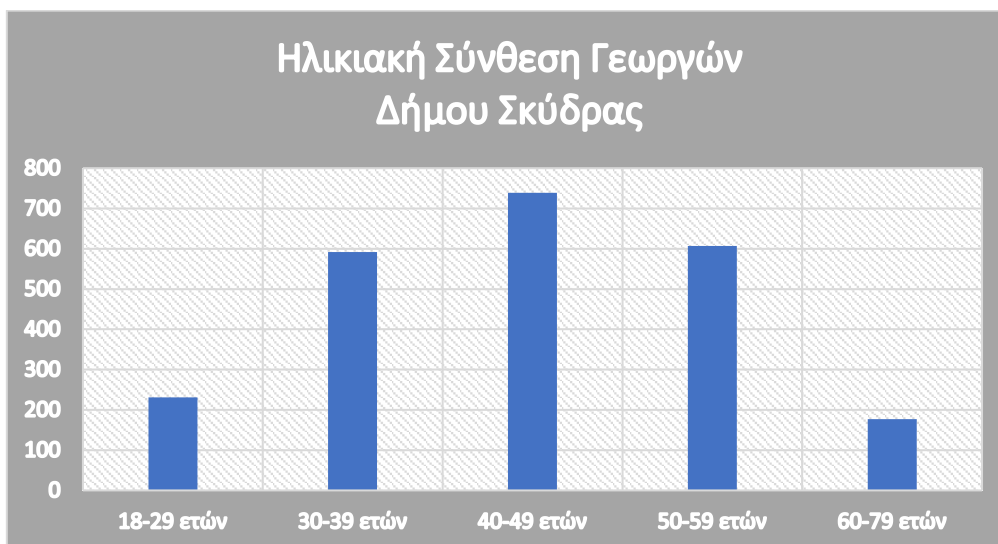
Γράφημα 14. Παρουσίαση Μορφωτικού Επιπέδου Γεωργών Δήμου Σκύδρας



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Όσον αφορά την ηλικιακή σύνθεση των ενασχολούμενων με το αγροτικό επάγγελμα στον Δήμο Σκύδρας, το 9,8% είναι από 18 έως 29 ετών, το 25,2% είναι από 30 έως 39 ετών, το 31,5% είναι από 40 έως 49 ετών, το 25,9% είναι από 50 έως 59 ετών και το 7,5% είναι από 60 έως 79 ετών (βλ. και Παράρτημα, Πίνακας 39).

Γράφημα 15. Παρουσίαση Ηλικιακής Σύνθεσης Γεωργών Δήμου Σκύδρας



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας, αυξημένο άγχος και μείωση του ελεύθερου χρόνου. Όλες αυτές οι καταστάσεις οδηγούν σε αλλαγές των καταναλωτικών και διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων. Τα συμπεράσματα διατροφικών ερευνών απέχουν πολύ από το ιδανικό μοντέλο διατροφής. Οι Έλληνες τρώνε κατά μέσο όρο 3,4 γεύματα την ημέρα, με το μεγαλύτερο ποσοστό να μην τρώει πρωινό, να παραγγέλνει πολύ συχνά έτοιμο φαγητό και να καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στην ταξινόμηση των πιο υπέρβαρων λαών της Ευρώπης.

Αντίθετα, φαίνεται να κυριαρχεί η τάση για ενημέρωση και κατανάλωση πιο υγιεινών τροφών καθώς και βασικών κατηγοριών τροφίμων της Μεσογειακής Διατροφής. Το φαινόμενο αυτό έχει οδηγήσει και στην ανάδειξη κατηγοριών προϊόντων που μέχρι πρότινος δεν υπήρχαν στην Ελληνική αγορά, όπως είναι τα βιολογικά και τα ολοκληρωμένης διαχείρισης τρόφιμα. Αυτές οι κατηγορίες προϊόντων, αν και μικρές σε μέγεθος, αναπτύσσονται ραγδαία (Λοβέρδου, 2010).

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται στροφή των καταναλωτικών συνηθειών προς προϊόντα που πλησιάζουν περισσότερο στην γεύση και στην όψη τα φρέσκα προϊόντα. Επίσης, προϊόντα που θυμίζουν την «κουζίνα της μαμάς», δηλαδή τις παραδοσιακές γεύσεις, αποκτούν συνεχώς έδαφος και παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Από την παραπάνω ανάλυση, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και στις ταχύτατες εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της σημερινής κοινωνίας και να συνδυάζουν το γρήγορο φαγητό με την υγιεινή διατροφή και όλες τις καινούργιες τάσεις ώστε να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επιλογής των καταναλωτών.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική διάσταση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στις επιμέρους στρατηγικές της. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

Σε σχέση με τις προηγούμενες διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος, το τεχνολογικό περιβάλλον παρουσιάζει τις ταχύτερες αλλαγές. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλαπλούς κλάδους και επιχειρήσεις. Φυσικά, υπάρχει και η άλλη όψη, δηλαδή η περίπτωση μια νέα τεχνολογία να αποτελεί και απειλή εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το ποσοστό των δαπανών Έρευνας & Ανάπτυξης ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξάνεται με αργό και σταθερό ρυθμό για το διάστημα 2003 - 2014. Πιο συγκεκριμένα για το έτος 2014 η Ακαθάριστη Εγχώρια Δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη (% του ΑΕΠ) ανέρχεται στο 0,83% όταν την ίδια στιγμή ο μέσος όρος για τα κράτη - μέλη της ΕΕ βρίσκεται στο 2,01%.

Πίνακας 14. Παρουσίαση Ακαθάριστης Εγχώριας Δαπάνης για Έρευνα & Ανάπτυξη (% του ΑΕΠ) στην Ελλάδα για την Χρονική Περίοδο 2003-2014

Ακαθάριστη Εγχώρια Δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη Ελλάς, 2003-2014 (% του ΑΕΠ)											
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0,55	0,53	0,58	0,56	0,58	0,66	0,63	0,6	0,67	0,69	0,8	0,83

Πηγή: Eurostat (Statistics Explained)

Το Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού σε ότι αφορά τις κρατικές δαπάνες για έρευνα, έχει ήδη ξεκινήσει την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και έργων για την τόνωση της καινοτομίας. Το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ), αποτελεί ένα από τα πέντε τομεακά προγράμματα στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020. Καλύπτει γεωγραφικά το σύνολο της Χώρας και διαθέτει προϋπολογισμό 4,67 δισ. δημόσιας δαπάνης. Ο κεντρικός αναπτυξιακός στόχος είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και η μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας.

Το νέο πρόγραμμα δίνει έμφαση στους εξωστρεφείς παραγωγικούς τομείς της οικονομίας όπως τουρισμό, ενέργεια, αγροδιατροφή, περιβάλλον, εφοδιαστική αλυσίδα, τεχνολογίες πληροφορικής & επικοινωνιών, υγεία και φαρμακευτική βιομηχανία, δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες, υλικά - κατασκευές. Το ΕΠΑνΕΚ κατέχει κεντρική θέση στην προσπάθεια της Χώρας για τη δημιουργία και στήριξη ενός νέου παραγωγικού μοντέλου που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, με τη μόχλευση ιδιωτικών πόρων.

Ο τομέας των τροφίμων έχει βελτιωθεί με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως η εισαγωγή νέων μηχανημάτων, πιο σύγχρονων, τα οποία διευκολύνουν και επιταχύνουν την παραγωγή. Η αυτοματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών εξοικονομεί ενέργεια και προσδίδει σταθερότητα σε ότι αφορά τα προϊόντα που παράγονται. Η πρόοδος της τεχνολογίας τροφοδοτεί συνεχώς τις επιχειρήσεις με νέες δυνατότητες. Η τεχνολογία έχει συμβάλει, για παράδειγμα, στην εξέλιξη των συσκευασιών των τροφίμων, είτε με τη χρήση τροποποιημένης ατμόσφαιρας, είτε με τις συσκευασίες κενού, είτε με την κατασκευή συσκευαστικών ειδών κατάλληλων για την ασφαλή μεταφορά και φύλαξη των προϊόντων και την διαμόρφωση της εικόνας τους.

Στον τομέα των τροφίμων, δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών του καταναλωτή. Οι νέες διατροφικές συνήθειες και η στροφή των καταναλωτών σε ολοένα και πιο υγιεινά διατροφικά πρότυπα με κυρίαρχη τη Μεσογειακή διατροφή, υπαγορεύουν στις επιχειρήσεις τροφίμων να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση.

Τα προϊόντα ολοκληρωμένης διαχείρισης και τα βιολογικά προϊόντα είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα εισαγωγής νέων κατηγοριών προϊόντων στην αγορά. Βασικής σημασίας προϋπόθεση, για την παραγωγή υψηλής ποιότητας γεωργικών προϊόντων και την προστασία του περιβάλλοντος, είναι η σωστή χρήση των εισροών και κυρίως των λιπασμάτων και των φυτοφαρμάκων, που τόσο έχουν κατηγορηθεί για τις δυσμενείς συνέπειές τους στο περιβάλλον και τις επιπτώσεις τους στην υγεία των χρηστών και των καταναλωτών.

Η Ολοκληρωμένη Γεωργία, έχει όλες τις προϋποθέσεις να εξασφαλίσει την εύθραυστη ισορροπία καθώς:

- Επιβάλλει την τήρηση του Κώδικα Ορθής Γεωργικής Πρακτικής
- Επιτρέπει την χρήση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων, αλλά μόνο κατόπιν αναλύσεων και έγκυρης διάγνωσης των αναγκών της κάθε καλλιέργειας και σύμφωνα με τις ιδιαίτερες εδαφολογικές συνθήκες της κάθε περιοχής
- Δίνει έμφαση στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Η Βιολογική Γεωργία, η οποία αποκλείει πλήρως τις εισροές συνθετικής προέλευσης (λιπάσματα, φυτοφάρμακα), σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Κανονισμού (ΕΟΚ) 2092/91, στηρίζεται σε φυσικούς τρόπους επεξεργασίας και αποφεύγει την χρήση χημικών ουσιών (Τσελές, Ευθυμιάδου & Γκούλτα, 2011).

Με την απαραίτητη ανάλυση των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν κερδοφόρες ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προσδίδοντας ξεχωριστή θέση στον εκάστοτε επιχειρηματικό κλάδο.

3.2 Μίκρο-Περιβάλλον και Ανάλυση Porter

Το μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι (shareholders), οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (π.χ. εμπορικός σύλλογος) και πολλοί άλλοι (Γεωργόπουλος, 2010).

Κάθε ομάδα από τις παραπάνω χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει το κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες της και αναλόγως να κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες καθεμιάς από τις ομάδες αυτές ξεχωριστά. Σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθεί ιδιαίτερα κάποια από αυτές, θα ασκηθεί πίεση στην επιχείρηση για να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος για κάθε επιχείρηση έχει άμεση σχέση με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση καθώς και με την προοπτική κερδοφορίας της.

3.2.1 Η προσέγγιση του Porter

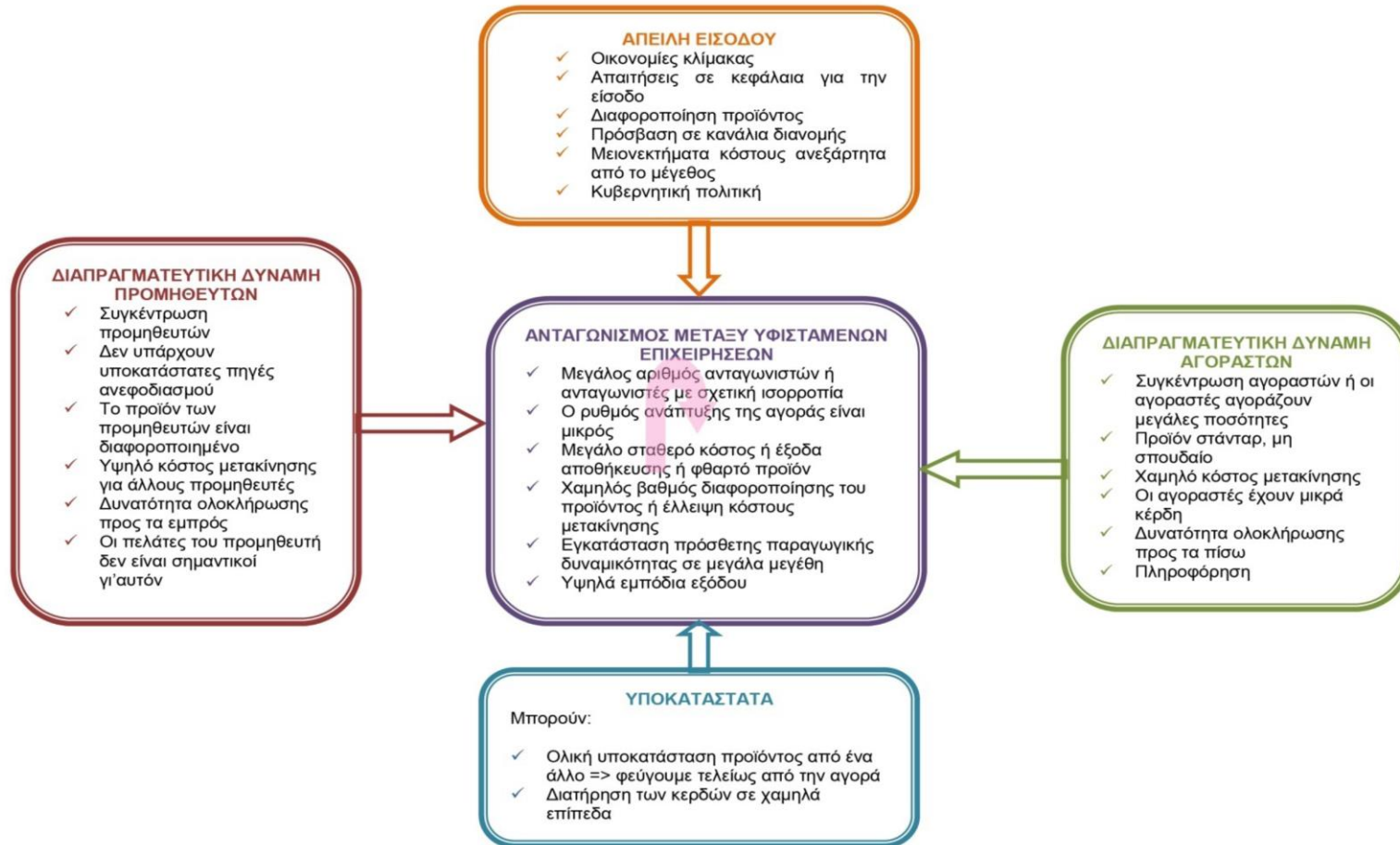
Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες), οι οποίες καθορίζουν και την κερδοφορία του κλάδου.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις, που θα αναλυθούν περαιτέρω, στην συνέχεια του κεφαλαίου είναι οι εξής :

- I. Νεοεισερχόμενοι**
- II. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**
- III. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**
- IV. Υποκατάστατα**
- V. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Το υπόδειγμα του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά θεωρητικά υποδείγματα για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και για την περιγραφή της δομής του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος στον οποίο μπορεί να διεισδύσει μια επιχείρηση και σχετικά εύκολα να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι σχετικά χαμηλή. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter, μέσω του οποίου καθορίζεται η ανταγωνιστικότητα και η ελκυστικότητα του κλάδου των οπωροκηπευτικών προϊόντων.

Υπόδειγμα του M. Porter



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

3.2.2 Στρατηγικές Ομάδες

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές ανάλογα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που διαθέτουν. Συνεπώς, επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα να καταταγούν οι επιχειρήσεις του κλάδου σε ομάδες, οι οποίες ονομάζονται στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Οι συγκεκριμένες ομάδες αποτελούνται από παρόμοιες επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την ανάλυση του κλάδου, μέσω της ομοιογένειας που παρατηρείται σε αυτές. Γενικότερα, οι στρατηγικές ομάδες φαίνεται να είναι πολύ χρήσιμες διότι δίνουν μια σαφή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, χωρίς να χρειάζεται να αναλύεται κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, αλλά οι ομάδες στο σύνολό τους. Επίσης, μέσω των στρατηγικών ομάδων προβλέπονται καλύτερα οι επερχόμενες αλλαγές για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών. Ο Porter ανακάλυψε ότι τα μέλη των επιμέρους στρατηγικών ομάδων αντιμετωπίζουν ανάλογες απειλές αλλά και ευκαιρίες στην ανταγωνιστική αγορά. Επιπλέον, παρόμοιοι σχηματισμοί πόρων σχηματίζουν προστατευτικά εμπόδια γύρω από τις στρατηγικές ομάδες.

Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως :

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Στα πλαίσια της μελέτης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου οπωροκηπευτικών προϊόντων, ο κλάδος διαχωρίζεται σύμφωνα με την μέθοδο του Porter σε στρατηγικές ομάδες μέσω των μεταβλητών «αριθμός προϊόντων» και «εύρος γεωγραφικής κάλυψης». Με αυτή την διάκριση, δημιουργούνται οι παρακάτω στρατηγικές ομάδες:

- **1^η Στρατηγική Ομάδα:** Α.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ - VENUS GROWERS, ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΦΡΟΥΤΑ ΑΕ και ΑΛ.Μ.ΜΕ. Περιλαμβάνει εταιρείες με υψηλό εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.
- **2^η Στρατηγική Ομάδα:** ΑΦΟΙ ΜΠΑΛΑΚΑΝΑΚΗ ΑΒΕΕ, ΚΑΤΣΙΑΜΑΚΑΣ ΑΒΕΕ και ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ ΑΕ. Περιλαμβάνει εταιρείες με υψηλό εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μέτριο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.
- **3^η Στρατηγική Ομάδα:** Ε.Α.Σ. ΚΑΒΑΛΑΣ, ΥΙΟΙ ΚΩΝ. ΜΑΡΜΑΡΑ ΕΠΕ και Α.Σ. ΠΕΛΛΑΣ. Περιλαμβάνει εταιρείες με μέτριο προς υψηλό εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.
- **4^η Στρατηγική Ομάδα:** ΜΠΕΛΛΑ ΦΡΟΥΤΑ ΑΕ, ΑΣΕΠΙΟΠ ΝΑΟΥΣΑΣ και ΧΑΤΖΗΣΑΛΑΤΑΣ ΑΕ. Περιλαμβάνει εταιρείες με χαμηλό προς μέτριο εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μέτριο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.

Γράφημα 17. Στρατηγικές Ομάδες στον Κλάδο των Οπωροκηπευτικών Προϊόντων



Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιούμενη στα νωπά φρούτα με γκάμα οχτώ διαφορετικών προϊόντων και απευθυνόμενη κυρίως στις αγορές του εξωτερικού όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση για τα εν λόγω προϊόντα.

Στην συνέχεια εφαρμόζεται το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο των Νωπών Οπωροκηπευτικών:

I. Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων

Ως νέο-εισερχόμενος στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών, ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας επιθυμεί να κερδίσει μερίδιο της αγοράς, διεκδικώντας ένα κομμάτι της «πίτας» από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, δηλαδή από όλες τις οικονομικές δυνάμεις που συνιστούν εμπόδια για την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες:

- i. Οι οικονομίες μεγέθους
- ii. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
- iii. Η διαφοροποίηση των προϊόντων
- iv. Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- v. Η νομοθεσία

- ✓ Η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας δυσχεραίνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Σύμφωνα με την μελέτη της Επιτροπής Ανταγωνισμού, η διάρθρωση και οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας των οπωροκηπευτικών δεν είναι αποτελεσματική σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες. Ειδικότερα, απουσιάζει η οργάνωση παραγωγών και η ουσιαστική ενεργοποίηση συλλογικών δομών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, ενώ και ο γεωργικός κλήρος παραμένει συγκριτικά μικρός και κατακερματισμένος. Ως εκ τούτου, η παραγωγή οπωροκηπευτικών σταδιακά συρρικνώνεται την τελευταία 20ετία, καθώς δεν επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας σε σχέση με αντίστοιχες καλλιέργειες άλλων Χωρών της Ευρώπης. Παράλληλα, στην αγορά δραστηριοποιείται δυσανάλογα μεγάλος αριθμός χονδρεμπορικών επιχειρήσεων, με μικρό σχετικά μέγεθος και έλλειψη δυνατοτήτων συνεισφοράς υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στην αλυσίδα.

- ✓ Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, στον κλάδο τυποποίησης - συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιείται πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, καθώς και αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι διαθέτουν ανάλογες εγκαταστάσεις (διαλογής - τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων). Ο μεγάλος αριθμός των διαλογητηρίων υποδηλώνει μικρό βαθμό συγκέντρωσης στον κλάδο και οφείλεται κυρίως στον κατακερματισμό της πρωτογενούς παραγωγής και εν μέρει στο σχετικά χαμηλό ύψος επένδυσης που απαιτείται για μια επιχείρηση για την είσοδό της στον κλάδο.

- ✓ Τα νωπά οπωροκηπευτικά παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης, όπερ σημαίνει πως δεν υπάρχουν εμπόδια όσον αφορά το συγκεκριμένο πεδίο για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

- ✓ Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, τα κανάλια διακίνησης των νωπών οπωροκηπευτικών είναι τα εξής:
 - **Κεντρικές Αγορές**
 Πρόκειται για τα οργανωμένα σημεία χονδρεμπορικής πώλησης, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι: α) ο Οργανισμός Κεντρικής Αγοράς Αθηνών Α.Ε., με 550 δραστηριοποιούμενες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις νωπών οπωροκηπευτικών και β) η Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Α.Ε., η οποία περιλαμβάνει 280 καταστήματα. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, το μερίδιο των κεντρικών αγορών υπολογίζεται ότι κυμαίνεται μεταξύ 15%-20% επί του συνόλου των διακινούμενων προϊόντων.

 - **Χονδρεμπορικές επιχειρήσεις εκτός κεντρικών αγορών**
 Πρόκειται για επιχειρήσεις που προμηθεύονται τα είδη τους από την εγχώρια αγορά ή τα εισάγουν από το εξωτερικό και στη συνέχεια τα διαθέτουν στα καταστήματα λιανικής πώλησης και τα super - markets. Το μερίδιό τους στην διακίνηση εκτιμάται σε 35%-40%.

➤ **Σούπερ-Μάρκετ**

Προμηθεύονται τυποποιημένα οπωροκηπευτικά απευθείας από τις εταιρείες διαλογής - τυποποίησης, από τους χονδρεμπόρους ή πραγματοποιούν δικές τους εισαγωγές. Το μερίδιο των σούπερ-μάρκετ στη διακίνηση τυποποιημένων - συσκευασμένων νωπών οπωροκηπευτικών αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία έτη και εκτιμάται περίπου στο 25%-30%. Στον νομό Αττικής και Θεσσαλονίκης υπολογίζεται ότι το μερίδιο των Super - Markets είναι υψηλότερο από τον μέσο όρο της χώρας.

➤ **Λαϊκές αγορές**

Καλύπτουν μερίδιο της τάξης του 15%-20% επί των διακινούμενων τυποποιημένων προϊόντων, με πολύ χαμηλό βαθμό τυποποίησης, επί της συνολικής ποσότητας που διακινούν.

Σύμφωνα με την μελέτη της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αν και οι χονδρέμποροι εξακολουθούν να κατέχουν τον κυρίαρχο ρόλο στην εφοδιαστική αλυσίδα, ο ρόλος τους σταδιακά φθίνει τα τελευταία χρόνια. Και τούτο, ιδίως λόγω (α) της δυνατότητας κάποιων παραγωγών και οργανώσεων αυτών να διαθέτουν οι ίδιοι την παραγωγή τους στο επόμενο στάδιο, και (β) της αύξησης της διαπραγματευτικής δύναμης των σούπερ μάρκετ, τα οποία πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών, επιτυγχάνοντας μειωμένες τιμές από τους χονδρεμπόρους. Ορισμένοι αγροτικοί συνεταιρισμοί όπως ο ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού για τα ροδάκινα, αλλά και σε διαφορετικό επίπεδο ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Νάουσας έχουν αναπτύξει -με την καθετοποίηση και την ανάπτυξη σχετικών υποδομών, καθώς και με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων διασφάλισης ποιότητας, πιστοποίησης και μάρκετινγκ κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας- έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα προς όφελος των παραγωγών-μελών τους, η οποία επιβεβαιώνεται και από το βαθμό διεϊσδυσής τους σε επόμενα στάδια της αλυσίδας (π.χ. οι μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προμηθεύονται προϊόντα απευθείας από αυτούς τους συνεταιρισμούς, παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες).

Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την σχετικά εύκολη πρόσβαση που μπορεί να έχει μια επιχείρηση ή ένας αγροτικός συνεταιρισμός στην εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον τηρηθούν οι παράμετροι που αναφέρθηκαν παραπάνω (καθετοποίηση, ανάπτυξη υποδομών, διασφάλιση ποιότητας κ.λπ.).

- ✓ Σε ότι αφορά την κυβερνητική πολιτική, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν περιορίζεται από ειδικούς κανονισμούς και νόμους και η αγορά στην Ελλάδα είναι ελεύθερη για όλα τα τρόφιμα.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον εξεταζόμενο κλάδο δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες, καθώς η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο ή σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Επισημαίνεται όμως ότι σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, το "άνοιγμα" της αγοράς με την ένταξη και άλλων χωρών δίνει τη δυνατότητα για μεγάλες εισαγωγές οπωροκηπευτικών από τρίτες χώρες, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται η είσοδος νέων ελληνικών επιχειρήσεων στις συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού. Επίσης, επηρεάζεται και το μερίδιο των ήδη υφιστάμενων ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων.

II. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι άκρως σημαντική, καθώς οι προμηθευτές αποτελούν συνεργάτες της και οι ενέργειές τους μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2010).

Οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται κατά την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών είναι οι παρακάτω:

- i. Αριθμός προμηθευτών: Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών δηλώνει εύκολη αλλαγή προμηθευτή, ενώ μικρός αριθμός δηλώνει μεγάλη εξάρτηση οπότε και ισχυρή πίεση προς την επιχείρηση.
- ii. Δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών: Η μη ύπαρξη υποκατάστατων, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, των οποίων η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.
- iii. Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων: Εάν από έναν προμηθευτή σε έναν άλλον υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση του προϊόντος, η επιχείρηση έχει άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή, γεγονός που φυσικά αυξάνει την διαπραγματευτική του δύναμη, ενώ στην περίπτωση αδιαφοροποιήτου προϊόντος, η αλλαγή προμηθευτή είναι εύκολη.
- iv. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Σε περίπτωση καθετοποίησης προς τα εμπρός, οι προμηθευτές αυξάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη, ως εν δυνάμει ανταγωνιστές των επιχειρήσεων του κλάδου.

- ✓ Σύμφωνα με την μελέτη της Επιτροπής Ανταγωνισμού, το κυριότερο χαρακτηριστικό του υπό εξέταση κλάδου στο στάδιο της παραγωγής είναι ο μεγάλος αριθμός παραγωγών και το μικρό μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, με συνέπεια τη μη εκμετάλλευση πιθανών οικονομιών κλίμακας κατά το στάδιο αυτό (π.χ. στη συγκομιδή, συσκευασία), την προβληματική διαχείριση ζητημάτων ποιότητας και τη συνακόλουθη μικρή διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών. Η διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών επηρεάζεται άμεσα και σε σημαντικό βαθμό από δύο παράγοντες: (α) τη συμμετοχή τους ή μη σε οργανωμένες συλλογικές δομές και (β) το βαθμό καθετοποίησής τους (συσκευαστήρια, ψυγεία, κατάλληλοι χώροι αποθήκευσης κ.λπ.) με δυνατότητες επεξεργασίας που αποφέρουν προστιθέμενη αξία. Ο κατακερματισμός και η έλλειψη αποτελεσματικής οργάνωσης των αγροτικών συνεταιρισμών και λοιπών συλλογικών δομών σε επίπεδο παραγωγού στερούν από τους Έλληνες αγρότες τη δυνατότητα μαζικής και ενιαίας εκπροσώπησής τους, καθώς και εκμετάλλευσης των ευκαιριών για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την αμεσότερη πρόσβασή τους σε επόμενα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη δυναμικότερη προώθηση των προϊόντων τους εν γένει.

- ✓ Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, τα νωπά οπωροκηπευτικά αποτελούν βασικό είδος της καθημερινής διατροφής και δεν υπάρχει στενή υποκατάσταση των προϊόντων συνολικά, παρά μόνο εντός των ορίων του κλάδου (μεταξύ διαφόρων ειδών οπωροκηπευτικών). Η ανάγκη και στροφή πολλών καταναλωτών προς περισσότερο υγιεινή διατροφή, ενισχύει τη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα.
- ✓ Τα νωπά οπωροκηπευτικά ως προϊόντα δεν θεωρείται ότι μπορούν να διαφοροποιηθούν εύκολα, οπότε παρατηρείται σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, γεγονός που υποδηλώνει την χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- ✓ Οι προμηθευτές νωπών οπωροκηπευτικών δεν θεωρείται ότι μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να εισέλθουν στον κλάδο. Κύριος λόγος είναι ότι για μια τέτοια κίνηση απαιτείται υψηλό κεφάλαιο και σύγχρονος εξοπλισμός, συνθήκες που μπορούν να υλοποιηθούν μόνο διαμέσου μιας επιχείρησης η ενός αγροτικού συνεταιρισμού που δραστηριοποιείται στον εν λόγω κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου διαλογής - τυποποίησης και συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών δεν φαίνεται να είναι μεγάλη, καθώς είναι πολλοί σε αριθμό και διασπαρμένοι σ' όλη τη χώρα. Η "ομαδοποιημένη" λειτουργική οργάνωσή τους δεν θεωρείται αναπτυγμένη και παραμένει στον "κλασικό" παλιό τύπο των συνεταιρισμών. Γεγονός είναι ότι το ποσοστό συγκέντρωσης των παραγωγών αγροτικών προϊόντων είναι πολύ πιο χαμηλό σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που ενδεχομένως δημιουργεί προβλήματα στον έλεγχο των συνθηκών παραγωγής των προϊόντων.

III. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επιδιώκουν από μία επιχείρηση την επίτευξη της αγοράς των προϊόντων σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή, εξασφαλίζοντας την υψηλότερη ποιότητα και με τους ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής. Οι επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, στοχεύουν στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς καθώς και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων. Συνεπώς, αγοραστές με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να συμπιέσουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και να λειτουργήσουν απειλητικά απέναντί τους. Οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται κατά την διερεύνηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών είναι οι ακόλουθοι:

- i.** Μέγεθος του αγοραστή: Εάν το μέγεθος του αγοραστή είναι μεγάλο, διαθέτει υψηλό μερίδιο των πωλήσεων της επιχείρησης και κατ' επέκταση αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- ii.** Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Ανάλογα με την διαφοροποίηση του προϊόντος, θεωρείται σπουδαίο ή μη από τους αγοραστές και μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική τους δύναμη, εφ' όσον είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να λάβουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να φέρει.

- iii. Αριθμός προμηθευτών: Εάν υπάρχουν αρκετές ομοειδείς επιχειρήσεις που μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, υπάρχει η δυνατότητα εύκολης αλλαγής προμηθευτή. Ανάλογα με την ευκολία ή την δυσκολία με την οποία μπορεί ο αγοραστής να αλλάξει προμηθευτή, διαμορφώνεται αντιστοίχως και η διαπραγματευτική του ισχύς.
- iv. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Η ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω αποτελεί ισχυρή απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου, διότι με αυτό τον τρόπο ο αγοραστής καθίσταται ο ίδιος παραγωγός και άμεσος ανταγωνιστής.

✓ Τα κύρια σημεία διάθεσης των προϊόντων του κλάδου των νωπών οπωροκηπευτικών είναι οι αλυσίδες super markets, τα οπωροπωλεία, οι κεντρικές αγορές, οι λαϊκές αγορές και οι βιομηχανίες. Σύμφωνα με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, σε ότι αφορά τη διάθεση της παραγωγής το μεγαλύτερο μέρος αυτής απορροφάται στην εσωτερική αγορά (εκτιμάται το 55% των φρούτων και 60% των λαχανικών). Αντίστοιχα η μεταποίηση εκτιμάται ότι αξιοποιεί το 15% των φρούτων και το 25% των λαχανικών (Incofruit, 2014). Αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων και αγροτικών συνεταιρισμών του εξεταζόμενου κλάδου είναι οι χονδρέμποροι, τα καταστήματα λιανικής πώλησης (οπωροπωλεία, super markets) και οι τελικοί καταναλωτές. Οι χονδρέμποροι, αλλά και τα μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης και ιδιαίτερα οι αλυσίδες super markets έχουν σχετικά ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω της πληθώρας των επιχειρήσεων διαλογής- τυποποίησης - συσκευασίας, εκ των οποίων μπορούν να επιλέξουν την πιο συμφέρουσα, γι' αυτούς, συνεργασία. Η θέση των αλυσίδων super markets ενισχύεται ολοένα και περισσότερο, λόγω και του όγκου των συναλλαγών που πραγματοποιούν. Οι ιδιώτες-καταναλωτές αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων των καταστημάτων λιανικής πώλησης και δε διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη. Βεβαίως, η ύπαρξη πολλών σημείων πώλησης και πληθώρας προϊόντων στην αγορά (διαφορετικής τιμής και ποιότητας) τους οδηγεί στην πλέον συμφέρουσα, γι' αυτούς, επιλογή.

✓ Σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά των νωπών οπωροκηπευτικών, δεν φαίνεται να υπάρχει ισχυρή διαφοροποίηση, γεγονός που σημαίνει ότι αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθότι τα προϊόντα του κλάδου δεν χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα ως προς το είδος η / και την συσκευασία τους.

✓ Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, στον κλάδο της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιείται πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, καθώς και αγροτικών συνεταιρισμών, οι οποίοι διαθέτουν ανάλογες εγκαταστάσεις διαλογής-τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων. Γίνεται αντιληπτό δηλαδή ότι υπάρχουν αρκετές ομοειδείς επιχειρήσεις στον συγκεκριμένο κλάδο με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν τη δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή, και φυσικά με μεγάλη ευκολία.

- ✓ Σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, οι χονδρέμποροι και οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ μπορεί να διαθέτουν τα κεφάλαια για να προβούν σε μια τέτοιου είδους ενέργεια, αλλά πρακτικά δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο όφελος από αυτήν, ενώ παράλληλα δεν κατέχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την παραγωγή νωπών οπωροκηπευτικών.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αρκετά μεγάλη. Η πληθώρα των επιχειρήσεων διαλογής- τυποποίησης - συσκευασίας, η ισχυρή θέση χονδρεμπόρων και αλυσίδων super - markets και τα μεγάλα περιθώρια κέρδους, τους δίνουν την δυνατότητα να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις και τους αγροτικούς συνεταιρισμούς του κλάδου.

IV. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ο κλάδος και η ελκυστικότητά του μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από τα υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και έχουν την δυνατότητα να συρρικνώσουν τις πωλήσεις κατακτώντας μερίδιο της αγοράς και να θέσουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Για την ανάλυση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- i.** Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Εάν οι καταναλωτές θεωρήσουν ότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των υποκατάστατων προϊόντων, αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης και είναι πιθανό να προτιμήσουν κάποιο από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- ii.** Επίδραση τιμής: Όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου είναι πιθανό να αποτελέσει ισχυρή απειλή.
- iii.** Τάσεις καταναλωτών: η διαφοροποίηση των προϊόντων ανάλογα με τις καταναλωτικές τάσεις και συνήθειες μπορεί να αποτελέσει μια δικλείδα ασφαλείας μπροστά στην απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

- ✓ Όπως έχει τονιστεί και προηγουμένως, τα νωπά οπωροκηπευτικά αποτελούν βασικότατο είδος της καθημερινής διατροφής και δεν υπάρχει στενή υποκατάσταση των προϊόντων συνολικά, παρά μόνο εντός των ορίων του κλάδου (μεταξύ διαφόρων ειδών οπωροκηπευτικών). Επιπρόσθετα, τα φρούτα και τα λαχανικά αποτελούν βασικό είδος της Μεσογειακής Διατροφής και πρέπει να καταναλώνονται σε καθημερινή βάση σύμφωνα με τις διατροφικές οδηγίες για ενήλικες του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, επομένως αποτελούν είδος πρώτης ανάγκης όσον αφορά την διατροφή του ανθρώπου.

- ✓ Οι κοινωνικοί παράγοντες, τα τελευταία χρόνια, οδηγούν ολοένα και περισσότερο προς τα φρέσκα προϊόντα. Μέσω του γεγονότος αυτού διαφαίνεται η τάση της κοινωνίας να αυξάνει την κατανάλωση νωπών οπωροκηπευτικών τα οποία χαρακτηρίζονται από την ιδιαίτερη συνεισφορά και την πλούσια θρεπτική αξία τους για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Συμπερασματικά, λόγω του γεγονότος της χρησιμότητας των νωπών οπωροκηπευτικών στην διατροφή του ανθρώπινου οργανισμού, της στενής υποκατάστασης μεταξύ διαφόρων ειδών εντός των ορίων του κλάδου και της αυξανόμενης τάσης προς την κατανάλωση φρέσκων και ποιοτικών προϊόντων δεν φαίνεται να υπάρχει ιδιαίτερη απειλή για τον συγκεκριμένο κλάδο.

V. Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο κρίνεται ως σημαντικό στοιχείο για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου, αλλά το ποσοστό κερδοφορίας του εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους (Γεωργόπουλος, 2010).

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο, οι κυριότεροι είναι οι εξής:

- i.** Αριθμός και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όσο περισσότεροι είναι οι ανταγωνιστές, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού.
- ii.** Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Ανάλογα με το σε ποια φάση βρίσκεται η αγορά, εντείνεται ή μειώνεται ο ανταγωνισμός.
- iii.** Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Τα μεγέθη αυτά συναρτώνται με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου για να εξαχθούν συμπεράσματα για την ένταση του ανταγωνισμού.
- iv.** Έλλειψη ή μη διαφοροποίησης του προϊόντος: Όταν το προϊόν του κλάδου θεωρείται από τους αγοραστές αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται.
- v.** Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν σε ένα κλάδο ακόμη και χωρίς κέρδη.

- ✓ Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιείται πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, καθώς και αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι διαθέτουν ανάλογες εγκαταστάσεις διαλογής-τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος, καθώς από την πλευρά της προσφοράς ο αριθμός των διαλογητηρίων-συσκευαστηρίων είναι πολύ μεγάλος. Η παραγωγική δυναμικότητα πολλών μονάδων τυποποίησης είναι υψηλή, έχοντας τη δυνατότητα να επεξεργαστούν μεγάλες ποσότητες νωπών οπωροκηπευτικών, δεδομένου ότι η δραστηριότητα αυτή χαρακτηρίζεται από εποχικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα περιοδικά να παρατηρείται υψηλή προσφορά προϊόντων σε σχετικά χαμηλές τιμές, γεγονός που οδηγεί σε συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι εισαγωγές τυποποιημένων οπωροκηπευτικών αποτελούν ένα ακόμη σημείο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, θέτοντας ζητήματα ποιότητας, τιμών, υψηλού κόστους μεταφοράς κλπ.
- ✓ Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ακόμα περισσότερο από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, ο οποίος είναι χαμηλός. Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, σε δείγμα 75 επιχειρήσεων του κλάδου των νωπών οπωροκηπευτικών για την πενταετία 2009-2013, ο μέσος όρος 5-ετίας του περιθωρίου Μικτού Κέρδους διαμορφώθηκε σε 16,29% και ο μέσος όρος 5-ετίας του περιθωρίου Κέρδους EBITDA σε 4,40%. Ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, κατά την οποία η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει, καθώς οι επιχειρήσεις επιθυμούν είτε να εδραιωθούν ως ηγέτες είτε να διατηρήσουν σταθερά τα μερίδια αγοράς που κατέχουν. Σε αυτήν τη φάση κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός από τους παίκτες της αγοράς με στόχο την κατάκτηση μεριδίου από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, λόγω της μη αύξησης της ζήτησης.
- ✓ Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των νωπών οπωροκηπευτικών, δεν φαίνεται να υπάρχει ισχυρή διαφοροποίηση. Ειδικότερα, τα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν αδιαφοροποίητα ανάμεσα σε επιχειρήσεις και αγροτικούς συνεταιρισμούς της ίδιας της ομάδας. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός ανάμεσά τους εντείνεται και οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να μετακινηθούν από την μία εταιρεία στην άλλη και από τον έναν συνεταιρισμό στον άλλο αλλά και αντίστοιχα.
- ✓ Ο κλάδος των νωπών οπωροκηπευτικών δεν χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εξόδου. Όπως έχει τονιστεί και πιο πριν, για τις επιχειρήσεις και τους αγροτικούς συνεταιρισμούς του κλάδου η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο ή σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων και αγροτικών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης και η φάση που βρίσκεται η αγορά καθώς και η μη διαφοροποίηση των προϊόντων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα έντονος.

3.2.3 Συνολική Εικόνα του Κλάδου

Στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών δραστηριοποιείται ένας αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και αγροτικών συνεταιρισμών με διαφορετική παραγωγική δυναμικότητα. Η εισαγωγή στον κλάδο που εξετάζεται στη παρούσα μελέτη, χαρακτηρίζεται σχετικά εύκολη εξ' αιτίας της απουσίας ιδιαίτερων απαιτήσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο και εργατικό δυναμικό. Η απουσία οικονομικών κλίμακας, το σχετικά χαμηλό ύψος επένδυσης που απαιτείται για την είσοδο μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο και η σχετικά εύκολη πρόσβαση μιας νέας επιχείρησης στα κανάλια διανομής επιβεβαιώνει την παραπάνω θεώρηση. Έτσι, νέες επιχειρήσεις και αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εισέλθουν με σχετική ευκολία στον κλάδο, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ελκυστικότητά του.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, που αποτελούν σημαντικό συνεργάτη των επιχειρήσεων και των αγροτικών συνεταιρισμών, κρίνεται ως χαμηλή. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους σχετικά χαμηλός. Η έλλειψη αποτελεσματικής οργάνωσης των αγροτικών συνεταιρισμών και λοιπών συλλογικών δομών και η απουσία πρόσβασης των παραγωγών στα επόμενα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας εντείνουν την ήδη βεβαρυμμένη κατάσταση. Παράλληλα, οι προμηθευτές δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Από την άλλη πλευρά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κρίνεται ως υψηλή. Αυτό επιβεβαιώνεται μέσω της ισχυρής θέσης χονδρεμπόρων και αλυσίδων super markets, του χαμηλού βαθμού διαφοροποίησης των αγροτικών προϊόντων και της μεγάλης ευκολίας αλλαγής προμηθευτή. Ταυτοχρόνως αν και δεν ολοκληρώνονται προς τα πίσω, έχουν όλα τα εχέγγυα για μια τέτοια πρωτοβουλία αλλά δεν έχουν κάποιο πρακτικό όφελος από μια τέτοια κίνηση, ενώ παράλληλα δεν κατέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την παραγωγή νωπών οπωροκηπευτικών.

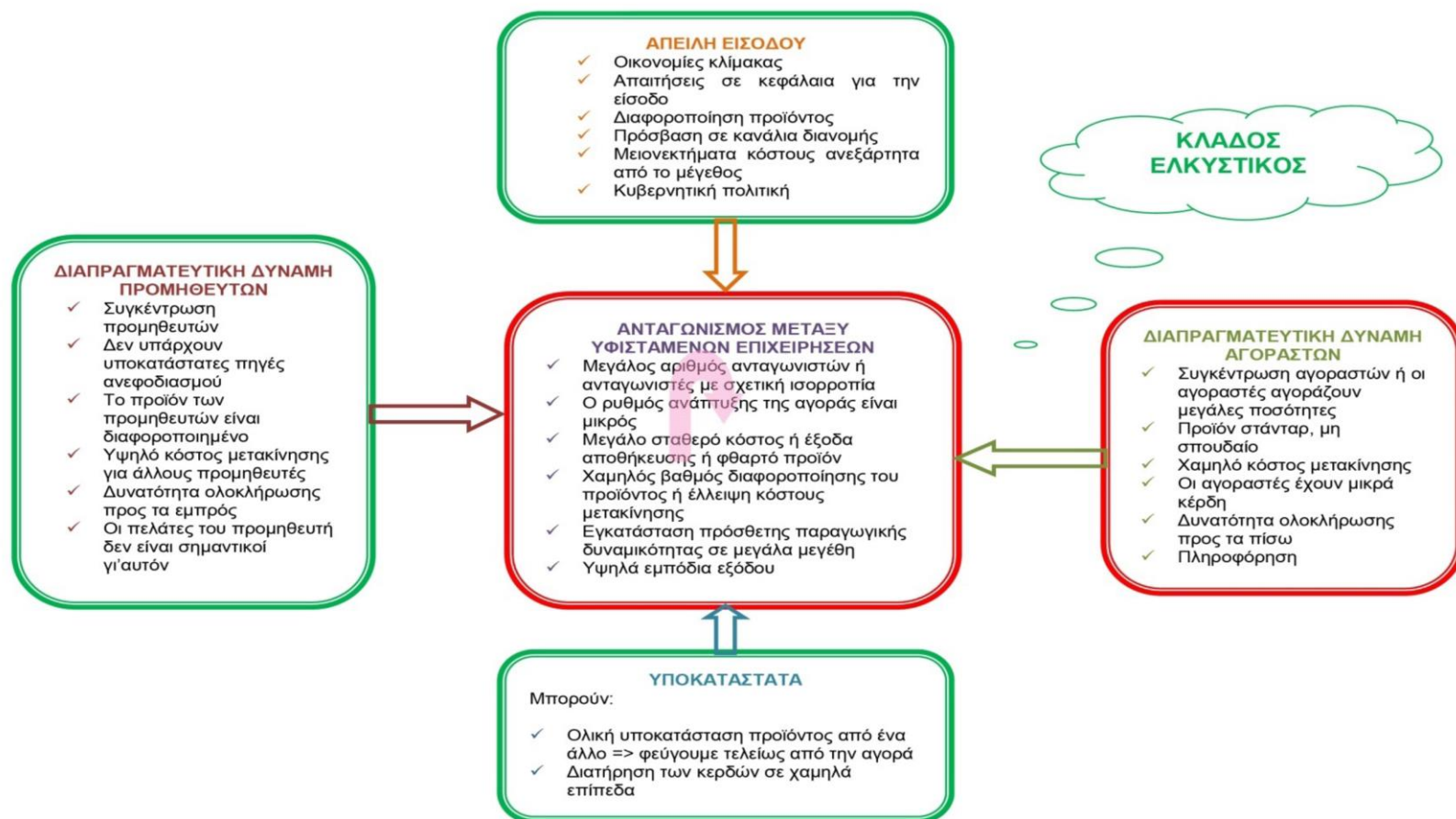
Όσον αφορά υποκατάστατα, τα νωπά οπωροκηπευτικά αποτελούν βασικότατο είδος της καθημερινής διατροφής και δεν υπάρχει στενή υποκατάσταση των προϊόντων συνολικά, παρά μόνο εντός των ορίων του κλάδου μεταξύ διαφόρων ειδών οπωροκηπευτικών. Παράλληλα, η ολοένα και μεγαλύτερη στροφή των καταναλωτών προς φρέσκα και υγιεινά προϊόντα, αυξάνει την κατανάλωση φρούτων και λαχανικών. Σε γενικές γραμμές, η απειλή από υποκατάστατα θεωρείται χαμηλή, αφού αυτά φαίνεται να μην αποτελούν ιδιαίτερο κίνδυνο.

Σε ότι αφορά την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις και αγροτικούς συνεταιρισμούς, από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό, ότι είναι ιδιαίτερα έντονος. Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων και αγροτικών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και τα σχεδόν αδιαφοροποίητα προϊόντα αποτελούν τα βασικότερα αίτια της έντασης του ανταγωνισμού.

Εφαρμόζοντας το υπόδειγμα του Porter για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την γενικότερη περιγραφή της δομής του κλάδου εξάγεται το συμπέρασμα, ότι ο κλάδος των νωπών οπωροκηπευτικών είναι αρκετά ελκυστικός. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται, πως, όταν ο Porter αναφέρεται σε ελκυστικότητα, αναφέρεται στις επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός του κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ο εξεταζόμενος κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών υψηλή, υφίσταται από την άλλη πλευρά ένα σημαντικό αντίβαρο, λόγω της δυνατότητας εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο χωρίς να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες δυσκολίες, της χαμηλής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και της έλλειψης σοβαρού κινδύνου από υποκατάστατα προϊόντα.

Στο γράφημα 18 που ακολουθεί, παρουσιάζεται σχηματικά η παραπάνω ανάλυση.

Υπόδειγμα του M. Porter



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που κρίνεται απαραίτητη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την ανεύρεση ευκαιριών και απειλών, εξίσου σημαντική για κάθε επιχείρηση, είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα εν λόγω στοιχεία δίνουν μια πρώτη ιδέα για τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα των επιχειρήσεων.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Όσο καίρια θεωρείται η αποτελεσματική προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον, άλλο τόσο σημαντική κρίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τις επιχειρήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Το εσωτερικό περιβάλλον συνίσταται από σειρά παραγόντων, οι οποίοι είναι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Μέσω της ανάλυσης αυτής επιδιώκεται η ανεύρεση των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης.

Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μία επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Κατ' επέκταση, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2010).

Η κατάταξη των πόρων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ως εξής :

- Υλικοί πόροι: η απλή καταγραφή των παγίων της επιχείρησης δεν συνιστά σε καμία περίπτωση αξιολόγηση των υλικών της πόρων. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται βάσει της παλαιότητας, της κατάστασης, της δυναμικότητας, της θέσης κλπ.
- Ανθρώπινοι πόροι: η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζεται αφενός στην εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων στην επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιολογείται και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές και στη νοοτροπία του όσον αφορά στην υιοθέτηση των επικείμενων αλλαγών.
- Συστήματα: η επιχείρηση δεν είναι ένα απλό άθροισμα μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Είναι ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με τη βοήθεια κανόνων, με σκοπό ένα συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, και η ποιότητα των εφαρμοζόμενων συστημάτων της επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται και να αξιολογείται κατάλληλα.
- Άυλοι πόροι: σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται η φήμη της εταιρείας και η καλή θέληση των ανθρώπων της, οι οποίοι αποτελούν άκρως σημαντικούς παράγοντες και απαιτούν αξιολόγηση, ώστε να βελτιώνονται συνεχώς.

Η θεώρηση των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της, αφ' ενός σε ότι αφορά στους πόρους τους οποίους διαθέτει, αφ' ετέρου στις ιδιαίτερες ικανότητές της και στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα για να μετατρέψει τους πόρους σε ικανότητες. Η θεώρηση αυτή οδηγεί σε δύο παραδοχές :

- Οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση
- Αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας

4.1 Αποστολή - Όραμα της Επιχείρησης

Το όραμα του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι:

"Η μεγαλύτερη ευχαρίστηση του πελάτη απολαμβάνοντας άριστη ποιότητα προϊόντων και αποτελεσματική εξυπηρέτηση."

Οι διαρκώς αυξανόμενες διατροφικές ανάγκες αποτελούν πρόκληση για καθημερινή και αέναη εξέλιξη της επιχείρησης. Μέσα από τα προϊόντα της προσπαθεί να προσφέρει έναν υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής καθώς και ποικιλία, ποιότητα και γεύση.

Η αποστολή του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας πρεσβεύει ότι:

" Αποστολή μας είναι να εξυψώσουμε την συνεταιριστική ιδέα, να αναζωογονήσουμε την ύπαιθρο και να προσφέρουμε προϊόντα βέλτιστης ποιότητας εφαρμόζοντας τις Αρχές της Δειφορικής Γεωργίας και της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων ".

4.2 Στόχοι - Σκοποί

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, επιθυμώντας την αναπτυξιακή του πορεία, θέτει τους παρακάτω στόχους, οργανώνοντας ένα δεκαετές πλάνο. Μέσα από αυτό επιδιώκει:

- Την είσοδο του στις μεγάλες αλυσίδες λιανοπώλησης (σούπερ-μάρκετ), τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- Την αύξηση της κερδοφορίας, ώστε να ενθαρρύνει τους καλλιεργητές - μέλη να βελτιώσουν και να επεκτείνουν τις εργασίες τους.
- Την υποστήριξη των στελεχών και του προσωπικού, με την συνεχή επιμόρφωση και ενθάρρυνση στην ανάπτυξη ατομικών πρωτοβουλιών με στόχο την βελτίωση των διεργασιών και της ποιότητας παραγωγής.
- Την παροχή ευμενών συνθηκών εργασίας και την εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα.
- Την διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων του, ώστε στα ήδη προσφερόμενα πυρηνόκαρπα (ροδάκινα, νεκταρίνια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια), ακτινίδια και λωτούς, να προστεθούν γιγαρτόκαρπα (μήλα, αχλάδια, κυδώνια) και εσπεριδοειδή (μανταρίνια, πορτοκάλια, λεμόνια).
- Την δημιουργία συνεταιριστικού κονσερβοποιείου, που θα επεξεργάζεται είδη και ποικιλίες φρούτων που είναι αξιοποιήσιμες από την βιομηχανία, προκειμένου να παράξει νέα προϊόντα (κομπόστα, φρουτοσαλάτα, κ.λπ.)

4.3 Πολιτική Ποιότητας & Ταυτοποίηση Προϊόντων

Η πολιτική περιλαμβάνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση και συνεισφέρουν στην λήψη αποφάσεων για την διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν (Wheelen and Hunger, 2011).

Στόχος του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι:

- Η παραγωγή προϊόντων ανώτερης και σταθερής ποιότητας.
- Οι πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων.
- Η παροχή υπηρεσιών βέλτιστης εξυπηρέτησης.
- Το υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας.
-

Για την επίτευξη του στόχου αυτού διαθέτει:

- προσωπικό με επίπεδο ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης
- άρτια οργάνωση
- εξοπλισμό προηγμένης τεχνολογίας.

Η εφαρμογή της πολιτικής του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα στηριχθεί στην ενσωμάτωση της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις Αρχές της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή (AGRO 2-1 & AGRO 2-2), του Πλαισίου Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P.), της Διαχείρισης της Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Ταυτόχρονα, οι εργαστηριακές αναλύσεις είναι απαραίτητες πριν την κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά. Η κουλτούρα της επιχείρησης θα «διαχέεται» από τους επικεφαλείς στους εργαζομένους και σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, ως τρόπος ζωής.

Το Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, σύμφωνα με τα πρότυπα AGRO 2-1 & AGRO 2-2 του AGROCERT είναι μια εναλλακτική της συμβατικής, φιλοπεριβαλλοντική μέθοδος παραγωγής, σύμφωνα με την οποία ο παραγωγός μειώνει δραστικά τη χρήση χημικών σκευασμάτων και την ανεξέλεγκτη εφαρμογή καλλιεργητικών παρεμβάσεων. Είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει συγκεκριμένους κανόνες παραγωγής, σύμφωνα με τις υποδείξεις επιβλέποντα Γεωπόνου και να τηρεί αρχεία καταγραφών των πρακτικών που εφαρμόζει, με στόχο τη διασφάλιση της υγείας του καταναλωτή και την προστασία του περιβάλλοντος. Τα οφέλη από την εφαρμογή των προτύπων AGRO 2-1 & AGRO 2-2 του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης είναι μεταξύ άλλων:

- Η μείωση των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων από τη γεωργική δραστηριότητα
- Η βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών προϊόντων
- Η επίτευξη μεγαλύτερης συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις και τους κανόνες Ορθής Γεωργικής Πρακτικής
- Η ελαχιστοποίηση των εισροών και η μείωση του κόστους
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων (AGROCERT, 2016).

Οι συγκεκριμένες πιστοποιήσεις εγγυώνται φρούτα υγιεινά χωρίς υπολείμματα, φρούτα που παράγονται με διαδικασίες που σέβονται το περιβάλλον και τον καταναλωτή με πλήρη ιχνηλασιμότητα.

Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αλλά και την εναρμόνιση με τις εθνικές και διεθνείς απαιτήσεις, οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις πρέπει πλέον να βασίζονται σε όρους οι οποίοι διασφαλίζουν την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων τους ενώ παράλληλα σέβονται το περιβάλλον ως προς τον τρόπο παραγωγής τους. Το GLOBALG.A.P. είναι πρωτόκολλο παραγωγής που βασίζεται στις Αρχές Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (G.A.P.) και προέρχεται από μια πρωτοβουλία των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών αλυσίδων supermarkets. Το πρωτόκολλο GLOBALG.A.P. εφαρμόζεται κυρίως σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις που παράγουν και τυποποιούν φρούτα και λαχανικά. Το μεγάλο πλεονέκτημα του είναι ότι αποτελώντας ένα παγκοσμιοποιημένο πρωτόκολλο παραγωγής -με συνεχώς αυξανόμενη εφαρμογή σε περισσότερες χώρες και αγορές- παρέχει αναγνώριση σε διεθνές επίπεδο και αποτελεί το διαβατήριο για τις εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων. Μέσα από την εφαρμογή του Πρωτοκόλλου Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P.) προκύπτουν οι παρακάτω ωφέλειες:

- Διεθνής διασφάλιση και κατοχύρωση της παραγωγής από ανεξάρτητο Διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης, ότι τα παραγόμενα προϊόντα είναι ασφαλή για κατανάλωση
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα έναντι των συμβατικών
- Αποτελεί στρατηγικό εργαλείο οργάνωσης και λειτουργίας της γεωργικής
- Τεκμηριωμένη προστασία του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις
- Ορθολογική χρήση φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων ως αποτέλεσμα τεκμηριωμένων και ελεγχόμενων εφαρμογών
- Προστασία και ασφάλειας της υγείας των παραγωγών και των απασχολούμενων στη γεωργική εκμετάλλευση (GLOBALG.A.P., 2016).

Ως γνωστόν η ποιότητα λειτουργεί ως κινητήριο μοχλός ανάπτυξης ενός οργανισμού και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του, στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών ή/και προϊόντων του και στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του. Η ΟΠ θα είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας ISO 9001, το οποίο παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή της και τον τρόπο λειτουργίας της.

Τα οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 είναι μεταξύ άλλων:

- Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου
- Η προσέλκυση επενδύσεων
- Η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους και η εξοικονόμηση πόρων
- Η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών (ΕΛΟΤ, 2008).

Η ΟΠ προκειμένου να διασφαλίσει το ενδεδειγμένο επίπεδο ελέγχου της ασφάλειας των τροφίμων και να παρέχει προϊόντα που δεν εγκυμονούν κινδύνους για τους καταναλωτές, είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα πρότυπο ISO 22000 (HACCP). Το εν λόγω Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων παρέχει το πλαίσιο για τη συστηματική αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων για την ασφάλεια των τροφίμων, με στόχο τη συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις, την πρόληψη της εμφάνισης των κινδύνων και της συνεχούς βελτίωσης.

Τα οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000 (HACCP) είναι μεταξύ άλλων:

- Η επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού συμμόρφωσης με τις νομοθετικές απαιτήσεις για ασφαλή τρόφιμα
- Η πρόληψη των κινδύνων
- Η βελτιστοποίηση διαχείρισης πόρων
- Η μείωση των απωλειών τεχνολογίας
- Η προστασία της επωνυμίας της επιχείρησης
- Ο αποτελεσματικός έλεγχος των αλλαγών (νέα διεργασία /προϊόν)
- Η δυναμική επικοινωνία με άλλους οργανισμούς στην αλυσίδα τροφίμων, τις αρμόδιες αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- Η βελτίωση των διατμηματικών σχέσεων και γενικότερα της εσωτερικής επικοινωνίας
- Η ευελιξία (ΕΛΟΤ, 2008).

Με ένα πλήρες οργανωμένο σύστημα και με επιστημονική καθοδήγηση του Τμήματος Φυτοπροστασίας, η ΟΠ θα υποστηρίζει όλα τα μέλη της για την παραγωγή άριστης ποιότητας φρούτων.

Η ΟΠ θα διαχειρίζεται την παραγωγή για λογαριασμό των αγροτών - μελών αυτής. Μέσω οδηγιών που θα αποστέλλονται με γραπτό μήνυμα (SMS), οι παραγωγοί θα κατευθύνονται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και θα ελέγχονται όσον αφορά τι θα καλλιεργήσουν, ποια ποικιλία θα βάλουν, πώς θα καλλιεργήσουν, αν και πώς θα προχωρήσουν στη φυτοπροστασία και στη λίπανση και πάντα με συνταγή από τη φυτοϋγειονομική υπηρεσία της ΟΠ.

Ο αυστηρός έλεγχος σε όλη την διαδικασία παραγωγής, τυποποίησης, συσκευασίας, συντήρησης και μεταφοράς, εγγυώνται την προσφορά στον τελικό καταναλωτή ασφαλών προϊόντων κορυφαίας ποιότητας.

- ❖ Ταυτοποίηση προϊόντος (product identification) η σηματοποίηση προϊόντος (product branding) ονομάζεται ο προσδιορισμός της ταυτότητας του, με την χρήση ονόματος, συμβόλου η συνδυασμού αυτών.

Η ταυτοποίηση των αγροτικών προϊόντων μιας επιχείρησης είναι πολύ σπουδαία λειτουργία εμπορίας, γιατί συμβάλει αποφασιστικά τόσο στην εύκολη αναγνώριση των προϊόντων της, όσο και στην διαφοροποίηση τους από ομοειδή προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έτσι, η ταυτοποίηση συντελεί στην προώθηση πωλήσεων των προϊόντων της, ιδιαίτερα των εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων. Αυτό έχει ως επακόλουθο να βελτιωθεί η ποιότητα των παραγομένων αγροτικών προϊόντων, η οποία θα συμβάλει ουσιαστικά στην αύξηση των εισοδημάτων των παραγωγών και στην βελτίωση της διατροφής και της ποιότητας ζωής των καταναλωτών (Καμενίδης, 2015).

Ο προσδιορισμός της ταυτότητας των αγροτικών προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα γίνεται με τα συνδυασμένα εμπορικά σήματα (combination producer brands). Τα προϊόντα της ΟΠ θα φέρουν ταυτόχρονα το οικογενειακό εμπορικό σήμα της ΟΠ ως πρόθεμα

➤ **ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας™®**

και παράλληλα θα φέρουν και ένα δικό τους ατομικό εμπορικό σήμα

- **Ροδάκινα Σκύδρας™®**
- **Νεκταρίνια Σκύδρας™®**
- **Βερίκοκα Σκύδρας™®**
- **Δαμάσκηνα Σκύδρας™®**
- **Κορόμηλα Σκύδρας™®**
- **Κεράσια Σκύδρας™®**
- **Ακτινίδια Σκύδρας™®**
- **Λωτοί Σκύδρας™®**

Οι σπουδαιότερες ωφέλειες που παρέχει η ταυτοποίηση των αγροτικών προϊόντων στους παραγωγούς όσο και στον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι οι εξής:

- i.** Διαφοροποιεί τα προϊόντα της επιχείρησης από τα προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και έτσι συμβάλει στην προώθηση των πωλήσεων τους.
- ii.** Παρέχει ανεξαρτησία κατά την τιμολόγηση των προϊόντων. Δηλαδή η επιχείρηση κατά τον καθορισμό της τιμής ενός προϊόντος της που έχει επικρατήσει στην αγορά, δεν παίρνει πολύ υπόψη της τον ανταγωνισμό, αφού χάρη στο επιτυχημένο εμπορικό σήμα της έγινε η διαφοροποίηση του προϊόντος της από τα ομοειδή προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- iii.** Διευκολύνει την διαφήμιση των προϊόντων, διότι τα εμπορικά σήματα ευκολότερα και αποτελεσματικότερα συμβάλουν στην διαφήμιση των προϊόντων που τα φέρουν, αφού έτσι πετυχαίνουν την διαφοροποίησή τους από ομοειδή προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Αυτό με την σειρά του συντελεί στην μείωση του κόστους διαφήμισης και στην αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων.
- iv.** Επιτυγχάνει μεγαλύτερη σταθερότητα τιμών, αφού κατά τις περιόδους πτώσης των τιμών τα προϊόντα που φέρουν εμπορικά σήματα δείχνουν μικρότερη πτωτική τάση στις τιμές τους.
- v.** Αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος στην αγορά, όταν πωλείται με το εμπορικό σήμα μιας γνωστής και επιτυχημένης επιχείρησης

- vi.** Προστατεύει την φήμη και το γόητρο της επιχείρησης, που παράγουν και πωλούν προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας και με επιτυχημένα εμπορικά σήματα.
- vii.** Αυξάνει την ποσότητα πώλησης των προϊόντων, διότι συντελεί στην αύξηση της ζήτησης τους, λόγω της μεγαλύτερης ικανοποίησης των καταναλωτών, της προστασίας και της διευκόλυνσης τους στις αγορές.
- viii.** Αποφέρει υψηλότερο συνολικό κέρδος στην επιχείρηση, διότι αυξάνει τις πωλήσεις των προϊόντων η τις τιμές τους η και τα δυο μαζί.

Οι κυριότερες ωφέλειες που παρέχει η ταυτοποίηση των αγροτικών προϊόντων στους καταναλωτές είναι οι εξής:

- i.** Διευκολύνει την αγορά προϊόντων. Πράγματι, ο καταναλωτής μπορεί να κάνει γρήγορα τα ψώνια του στα διάφορα καταστήματα λιανοπώλησης, παίρνοντας χωρίς καμιά χρονοτριβή τα προϊόντα της προτίμησής του, που τα αναγνωρίζει αμέσως από το εμπορικό τους σήμα. Έτσι, δεν χάνει χρόνο να σκεφτεί ποιο προϊόν θα διαλέξει από τα τόσα πολλά με διαφορετικά εμπορικά σήματα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό στην σημερινή εποχή μας, όπου η γυναίκα συνήθως εργάζεται και ο χρόνος της είναι πολύτιμος.
- ii.** Προστατεύει τους καταναλωτές από την αγορά άλλων προϊόντων αντί άλλων, αφού τα εμπορικά σήματα καθιστούν εύκολη την πιστοποίηση προέλευσης των προϊόντων. Έτσι, τα ξεχωρίζουν ευκολότερα από τα ομοειδή προϊόντα άλλων επιχειρήσεων και αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης προτίμησής τους.
- iii.** Χρησιμεύει ως «οδηγός αγορών» των καταναλωτών, διότι με βάση τα εμπορικά σήματα μπορούν να συνεχίσουν την αγορά εκείνων των προϊόντων που η κατανάλωσή τους ικανοποίησε τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις τους.
- iv.** Δημιουργεί ψυχική ικανοποίηση στους καταναλωτές, διότι αγοράζουν προϊόντα φημισμένων εταιρειών, που προσδίδουν ιδιαίτερη γοητεία στους αγοραστές τους.

Οι σημαντικότερες ωφέλειες που παρέχει η ταυτοποίηση των αγροτικών προϊόντων στο Κράτος είναι οι εξής:

- i.** Συντελεί στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, σε μια προσπάθεια των παραγωγών να παράγουν όσο το δυνατόν καλύτερα προϊόντα, για να τα καταστήσουν πιο ανταγωνιστικά από τα ομοειδή προϊόντα άλλων επιχειρήσεων, ελληνικών η ξένων, και έτσι να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.
- ii.** Συντελεί στην επινόηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής, στην προσπάθεια των παραγωγών να παράγουν βελτιωμένης ποιότητας προϊόντα, για να καθιερωθεί η ταυτότητα τους στην αγορά και έτσι να εξασφαλισθεί η επιτυχημένη διάθεση των προϊόντων τους.
- iii.** Συντελεί στην προστασία των καταναλωτών, που είναι μια από τις σημαντικές κατευθύνσεις της πολιτικής ενός σύγχρονου και πολιτισμένου Κράτους (Καμενίδης, 2015).

Υπάρχουν τρία επίπεδα προστασίας εμπορικού σήματος και αντίστοιχα μιλάμε για ένα εθνικό σήμα, για ένα κοινοτικό σήμα ή για ένα διεθνές σήμα.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί τόσο σε Εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό αλλά και Διεθνές επίπεδο. Για την εγχώρια αγορά της Ελλάδος η ημεδαπή κατοχύρωση ενός εθνικού σήματος τον καλύπτει εντός των ορίων της Ελληνικής επικράτειας. Για την διενέργεια εξαγωγών στην Ευρώπη, θα κατατεθεί σχετική αίτηση στο Γραφείο Κοινοτικών Σημάτων της ΕΕ για την κατοχύρωση ενός κοινοτικού σήματος (ευρωπαϊκό σήμα). Για τις εξαγωγές που θα διεξαχθούν σε χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα κατατεθεί αίτηση στο Γραφείο Διεθνών Σημάτων προκειμένου να κατοχυρωθεί διεθνές σήμα. Η κατοχύρωση διεθνούς σήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική, προϋποθέτει ωστόσο ότι θα έχει προηγηθεί μία ή και οι δύο από τις προηγούμενες διαδικασίες κατοχύρωσης.

Επιπλέον ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας τρεις μήνες πριν την έναρξη των δραστηριοτήτων του θα υποβάλλει αίτηση στον ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ προκειμένου να καταχωρηθούν τα ροδάκινα του Δήμου Σκύδρας ως **Ροδάκινα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) Σκύδρας**. Ως «ονομασία προέλευσης» νοείται η ονομασία που ταυτοποιεί ένα προϊόν, το οποίο κατάγεται από συγκεκριμένο τόπο, περιοχή ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις χώρα, του οποίου η ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά οφείλονται κυρίως ή αποκλειστικά στο ιδιαίτερο γεωγραφικό περιβάλλον που συμπεριλαμβάνει τους εγγενείς φυσικούς και ανθρώπινους παράγοντες, και του οποίου όλα τα στάδια της παραγωγής, πραγματοποιούνται εντός της οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής.

Σύμφωνα με στοιχεία που πηγάζουν από τον Δήμο Σκύδρας, από το 1955 ξεκίνησε η καλλιέργεια καρποφόρων δέντρων στην Τοπική Κοινότητα Ριζού και μετά το 1960 άρχισε η συστηματική καλλιέργεια των ροδάκινων που είναι η βασική καλλιέργεια σήμερα (Δήμος Σκύδρας, 2013).

Η διάθεση γεωργικών προϊόντων ποιότητας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση, επιφέρει μεγαλύτερο οικονομικό όφελος στον παραγωγό. Σε συνθήκες ισότιμου ανταγωνισμού, ενισχύεται η αγροτική οικονομία ιδιαίτερα των μειονεκτικών και απομακρυσμένων περιοχών στις οποίες οι παραγωγοί έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν πιο εύκολα προϊόντα που παρουσιάζουν εξειδικευμένα χαρακτηριστικά.

Επιπλέον οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα πιστοποιημένα ως προς την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά τους.

4.4 Τυποποίηση & Συσκευασία Προϊόντων

Το μάρκετινγκ ενδιαφέρεται για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων, γιατί η ποιότητα τους είναι το κυριότερο κριτήριο αγοράς τους από τους καταναλωτές.

Κατά κανόνα, όλοι οι καταναλωτές ζητούν να αγοράσουν πρώτης ποιότητας προϊόντα εφόσον βέβαια και οι αντίστοιχες υψηλότερες τιμές, δεν δημιουργούν πρόβλημα στο διαθέσιμο εισόδημα τους. Όμως πολλές φορές οι καταναλωτές των διαφόρων περιοχών η Χωρών δεν έχουν την ίδια άποψη για το ποιοτικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος που ταυτοποιεί την καλύτερη ποιότητα.

Γι' αυτό οι παραγωγοί αλλά και ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας οφείλει να γνωρίζει τις ποιοτικές προτιμήσεις των καταναλωτών κάθε Χώρας για να παράγει και να διακινεί στις Χώρες αυτές τα ζητούμενα αγροτικά προϊόντα με τις προτιμώμενες ποιότητες τους ώστε να είναι επιτυχέστερη η διάθεση τους.

Στην συνέχεια παρατίθενται ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νωπών φρούτων που έχουν μεγάλη σημασία για τους καταναλωτές και συμβάλλουν στην επιτυχία της εμπορίας τους.

I. Το μέγεθος των προϊόντων

Το μέγεθος των φρούτων είναι κυρίαρχο ποιοτικό χαρακτηριστικό αλλά ίσως με διαφορετική προτεραιότητα για τους καταναλωτές διαφόρων Χωρών. Πράγματι οι Έλληνες προτιμούν συνήθως τα μεγαλόκαρπα φρούτα.

II. Το χρώμα των προϊόντων

Το χρώμα των φρούτων είναι σπουδαίο ποιοτικό χαρακτηριστικό και ανάλογα με το είδος η την ποικιλία τους εκδηλώνεται και η προτίμηση των καταναλωτών.

III. Η γεύση των προϊόντων

Η γεύση είναι επίσης σπουδαίο ποιοτικό χαρακτηριστικό για τα φρούτα γι' αυτό και έχει ανάλογη προτίμηση από πολλούς καταναλωτές. Και εδώ οι προτιμήσεις διαφέρουν έντονα, ακόμη και ανάμεσα σε ένα λαό. Πράγματι, άλλοι Έλληνες προτιμούν τα γλυκά φρούτα και άλλοι τα ξινά φρούτα.

IV. Το άρωμα των προϊόντων

Το άρωμα ορισμένων ειδών η ποικιλιών φρούτων είναι σπουδαίο ποιοτικό χαρακτηριστικό για πολλούς καταναλωτές, γι' αυτό και ζητούν τέτοια φρούτα.

V. Η δομή των προϊόντων

Η δομή των φρούτων είναι επίσης σπουδαίο ποιοτικό χαρακτηριστικό, που σε ορισμένα φρούτα υπάρχει έντονη προτίμηση και μεγάλη ζήτηση από τους καταναλωτές (είδη και ποικιλίες με σκληρή σάρκα, τραγανή σάρκα, κ.λπ.)

VI. Η σύσταση των προϊόντων

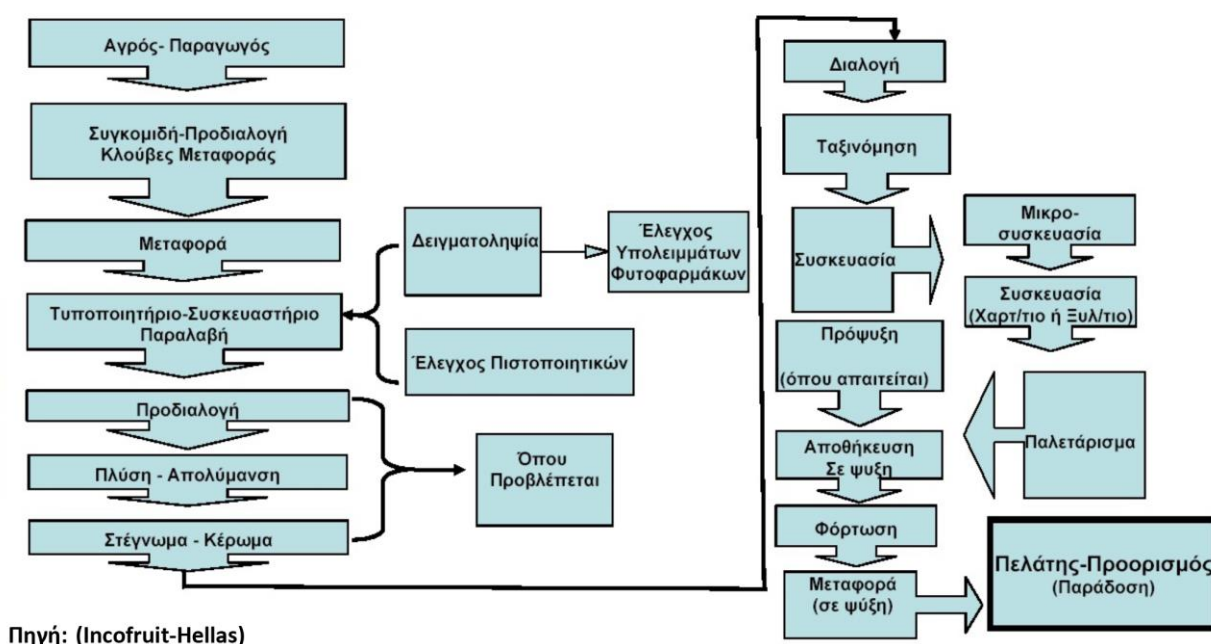
Η περιεκτικότητα των φρούτων σε ορισμένα θρεπτικά συστατικά απαραίτητα για τον ανθρώπινο οργανισμό και την ομαλή λειτουργία του, προσδιορίζουν την ποιότητα των φρούτων αυτών και ανάλογα την ζήτηση τους (Καμενίδης, 2015).

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα δοθεί από την επιχείρηση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας στην τυποποίηση των παραγομένων προϊόντων αυτού, προκειμένου να απολαμβάνουν οι αγοραστές διαλεγμένα φρούτα ανώτερης ποιότητας.

- ❖ Τυποποίηση ενός αγροτικού προϊόντος ονομάζεται ο διαχωρισμός της όλης διακινούμενης ποσότητας του σε διάφορες ποιότητες και ο προσδιορισμός διαφορετικής τιμής για την κάθε ποιότητα.

Στην συνέχεια απεικονίζονται όλες οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την διαδρομή των παραγομένων φρούτων της ΟΠ από τον αγρό έως το τραπέζι του καταναλωτή.

Γράφημα 19. Πορεία των Προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας από την Παραγωγή έως την Κατανάλωση



Ο διαχωρισμός των αγροτικών προϊόντων σε ποιότητες, που ονομάζονται και τύποι (grades), γίνεται με την βοήθεια ορισμένων κανόνων ποιότητας, δηλαδή με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, τα οποία λέγονται κριτήρια ή προδιαγραφές τυποποίησης. Ο καθορισμός διαφορετικών τιμών στις διάφορες ποιότητες των προϊόντων γίνεται ανάλογα με την ποιότητα τους. Έτσι, οι ανώτερες ποιότητες τιμολογούνται με υψηλότερες τιμές και οι κατώτερες ποιότητες με χαμηλότερες τιμές.

Από την πληθώρα των ποιοτικών χαρακτηριστικών που έχουν τα αγροτικά προϊόντα, εκείνο που συνήθως χρησιμοποιείται ως κριτήριο τυποποίησης τους είναι ένα από τα σπουδαιότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους καταναλωτές, αλλά ταυτόχρονα μπορούν να αναγνωριστούν αμέσως και ασφαλώς, ή να πιστοποιούνται κατά την παραγωγική τους διαδικασία.

Στα νωπά αγροτικά προϊόντα, και ειδικότερα στα φρούτα χρησιμοποιούνται συνήθως τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά τους ως κριτήρια τυποποίησης τους:

- I. Το μέγεθος των προϊόντων**, όπως η μέγιστη διάμετρος ισημερινής τομής στα ροδάκινα, που ορίζουν οι κανόνες ποιότητας της ΕΕ
- II. Η δομή των προϊόντων**, δηλαδή η σκληρότητα της σάρκας των προϊόντων (όπως π.χ. τα τραγανά κεράσια)

Για να καταστεί ευκολότερη και γρηγορότερη η τυποποίηση των αγροτικών προϊόντων και να είναι ενιαία η εφαρμογή της σε μεγάλη έκταση, ώστε να διευκολύνεται η ανταλλαγή των αγροτικών προϊόντων, έχουν καθιερωθεί ορισμένα πρότυπα (standards) για τις διάφορες ποιότητες των αγροτικών προϊόντων. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται προτυποποίηση (standardization).

Για τα φρούτα η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) καθιέρωσε τρία βασικά πρότυπα (EXTRA I, II), στα οποία στηρίζεται η τυποποίηση τους. Βέβαια, υπάρχει και τέταρτο πρότυπο, η κατηγορία III, η οποία όμως επιτρέπεται να χρησιμοποιηθεί μόνο εφόσον το επιβάλλουν οι οικονομικές ανάγκες των παραγωγών και οι ανάγκες διατροφής των καταναλωτών, σύμφωνα με τον Κανονισμό 1035/72 της ΕΕ.

Τα κυριότερα στοιχεία στα οποία στηρίζεται η καθιέρωση των παραπάνω προτύπων της ΕΕ στα φρούτα είναι σύμφωνα με τους Κανονισμούς 23/62, 58/62, 1641/71 της ΕΕ, τα εξής:

- **Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων**
Τέτοια είναι η μορφή τους, το σχήμα, το χρώμα, το μέγεθος τους κ.α.
- **Η συσκευασία των προϊόντων**
Η συσκευασία πρέπει να είναι απαλλαγμένη από ξένα σώματα και να προστατεύει το προϊόν το οποίο περιέχει.
- **Η εμφάνιση των προϊόντων**
Η εμφάνιση ενός προϊόντος πρέπει να παρουσιάζει ομοιογένεια ως προς την ποικιλία, την ποιότητα, το μέγεθος, τον χρωματισμό και την ωριμότητα, την προέλευση του κλπ. Δηλαδή τα προϊόντα να είναι οπωσδήποτε τυποποιημένα.
- **Η υγιεινή κατάσταση και η ωριμότητα των προϊόντων**
Στην υγιεινή κατάσταση ενδιαφέρει τα προϊόντα να είναι ακέραια, καθαρά, απαλλαγμένα από υπολείμματα φυτοφαρμάκων, ξένες ύλες, εξωτερική υγρασία, ξένες οσμές και γεύσεις και να μην έχουν ίχνη προσβολών από έντομα ή ασθένειες. Η ωριμότητα των προϊόντων μας ενδιαφέρει να είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει την αντοχή τους στην μεταφορά και την μεταχείριση τους αλλά και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κατανάλωσης.

Η τυποποίηση των φρούτων πραγματοποιείται συνήθως σε τρία βασικά στάδια, που είναι τα εξής:

- **Το στάδιο της διαλογής**, κατά το οποίο τα προϊόντα διαλέγονται σε κατάλληλα για εμπορία και σε ακατάλληλα (προσβεβλημένα από έντομα ή μύκητες, χτυπημένα, πολύ μικρά κ.λπ.), τα οποία αφαιρούνται και πετιούνται ή χρησιμοποιούνται για κτηνοτροφές.
- **Το στάδιο του καθαρισμού**, κατά το οποίο τα διαλεγμένα κατάλληλα προϊόντα απαλλάσσονται από κάθε είδους ξένη ύλη (χώματα κ.λπ.), είτε με υγρό καθαρισμό (πλύσιμο), είτε με στεγνό καθαρισμό (βούρτσισμα).
- **Το στάδιο της ταξινόμησης**, κατά το οποίο τα διαλεγμένα και καθαρισμένα πλέον προϊόντα χωρίζονται σε ποιότητες (μεγέθη κ.λπ.) με την βοήθεια διάφορων μηχανισμών (δακτύλιος, φωτοκύτταρο κ.α.).

Αναμφίβολα, η τυποποίηση των αγροτικών προϊόντων είναι εντελώς απαραίτητη για την αποτελεσματική διάθεση τους για τους εξής δύο βασικούς λόγους:

- **Η παραγωγή των αγροτικών προϊόντων είναι διαφοροποιημένη**

Πράγματι, οι διάφορες μονάδες ενός και του αυτού αγροτικού προϊόντος παρουσιάζουν μικρή ή μεγάλη ποιοτική ανομοιομορφία, όσον αφορά το μέγεθος τους, το σχήμα τους, το χρώμα τους, τη δομή τους κ.λπ., εξαιτίας διαφόρων παραγόντων, όπως π.χ. των διαφορετικών εδαφοκλιματικών συνθηκών των διάφορων περιοχών.

- **Η κατανάλωση των αγροτικών προϊόντων είναι διαφοροποιημένη**

Φυσικά, και οι διάφορες ομάδες καταναλωτών ζητούν να αγοράσουν διαφορετικές ποιότητες ενός και του αυτού προϊόντος (που προφανώς πωλούνται σε διαφορετικές τιμές), κυρίως λόγω των διαφορετικών εισοδημάτων και προτιμήσεων που έχουν.

Παρά το γεγονός ότι τόσο η παραγωγή όσο και η κατανάλωση των αγροτικών προϊόντων παρουσιάζουν ποιοτική διαφοροποίηση, εντούτοις τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα εξακολουθούν να πωλούνται ατυποποίητα στις πιο πολλές αγορές της Ελλάδας.

Πράγματι, η όλη παραχθείσα ποσότητα ενός αγροτικού προϊόντος προσφέρεται στην αγορά εντελώς αδιαφοροποίητη, δηλαδή ως μια ενιαία ποσότητα, μολονότι το καταναλωτικό κοινό παρουσιάζει διαφοροποιημένη ζήτηση, δηλαδή οι διάφορες ομάδες καταναλωτών ζητούν να αγοράσουν διαφορετικές ποιότητες από κάθε προϊόν για οικονομικούς και άλλους λόγους (Καμενίδης, 2015).

- ❖ Συσκευασία ενός αγροτικού προϊόντος ονομάζεται η τοποθέτηση του μέσα σε ειδικό υλικό, για να καταστεί δυνατή, ασφαλής και αποδοτική η διακίνηση του ως τα καταναλωτικά κέντρα.

Οι βασικοί σκοποί η οι κύριες λειτουργίες της συσκευασίας των αγροτικών προϊόντων και δη των φρούτων είναι οι εξής:

➤ **Η προστασία των προϊόντων**

Ο βασικός σκοπός της συσκευασίας των ιδιαίτερα ευπαθών αγροτικών προϊόντων (όπως π.χ. ροδάκινα) είναι η ασφαλής διακίνηση τους ως τα κέντρα κατανάλωσης, δηλαδή η προστασία τους από διάφορους κινδύνους φθοράς, όπως: (1) φυσικούς κινδύνους (συμπίεση, χτυπήματα, κραδασμοί κ.λπ.), (2) κινδύνους περιβάλλοντος (ακατάλληλη θερμοκρασία και υγρασία), (3) φυτικές ασθένειες και έντομα.

➤ **Η αποδοτική διακίνηση των προϊόντων**

Ένας πρόσθετος σημαντικός σκοπός της συσκευασίας των αγροτικών προϊόντων είναι η αποδοτική διακίνηση τους, δηλαδή η μεταφορά τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, από την έδρα της ΟΠ έως τα κέντρα κατανάλωσης, από εκεί διανομή τους στα καταστήματα λιανοπώλησης και από εκεί διάθεση τους στους καταναλωτές.

Ο σκοπός αυτός θα επιτευχθεί βασικά με ένα τέτοιο είδος συσκευασίας, που θα μεγιστοποιήσει τον ωφέλιμο χώρο του μεταφορικού μέσου και της αποθήκης και θα επιταχύνει την φόρτωση και εκφόρτωση του οχήματος. Στην συνέχεια η καταναλωτική συσκευασία θα διευκολύνει την πώληση τους στους καταναλωτές και την χρήση τους από αυτούς. Το αποτέλεσμα όλων αυτών θα είναι να μην επιβαρυνθεί πολύ η τελική τιμή διάθεσης των προϊόντων.

➤ **Η προώθηση πωλήσεων των προϊόντων**

Ένας άλλος σπουδαίος σκοπός που επιδιώκει να πετύχει η συσκευασία των αγροτικών προϊόντων είναι να συντελέσει στην αύξηση των πωλήσεων τους. Ο σκοπός αυτός επιτυγχάνεται κυρίως με ένα είδος συσκευασίας που καθιστά τα προϊόντα πιο ελκυστικά στους καταναλωτές η διευκολύνει την κατανάλωση τους (Καμενίδης, 2015).

Η συσκευασία μπορεί να διακριθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- i. Την συσκευασία διακίνησης η προστατευτική συσκευασία**
- ii. Την καταναλωτική συσκευασία**

- i. Συσκευασία διακίνησης η προστατευτική συσκευασία**, όταν αυτή επιδιώκει την προστασία του προϊόντος κατά την μεταφορά του από τους τόπους παραγωγής του ως τα καταστήματα λιανοπώλησης, την αποθήκευση και την αποδοτική διανομή του. Η συσκευασία αυτή είναι συνήθως μεγάλου μεγέθους. Στο υλικό συσκευασίας έμφαση δίδεται στην ανθεκτικότητα του για να επιτευχθεί η ασφαλής μεταφορά του προϊόντος σε μεγάλες αποστάσεις. Η συσκευασία αυτή είναι γνωστή και ως προστατευτική συσκευασία (protective packaging).
- ii. Καταναλωτική συσκευασία** απευθύνεται στους καταναλωτές, για να πραγματοποιήσουν εύκολες και γρήγορες αγορές των συσκευασμένων προϊόντων. Κατά κανόνα, το μέγεθος της καταναλωτικής συσκευασίας είναι μικρό, για να ικανοποιήσει τις ποσοτικές ανάγκες διατροφής ενός ατόμου η μιας οικογένειας. Κατά κανόνα, αυτή η συσκευασία βρίσκεται στα καταστήματα λιανοπώλησης. Έμφαση δίνεται στην εμφάνιση του υλικού συσκευασίας και όχι στην ανθεκτικότητα του, αφού δεν υπάρχει πρόβλημα ασφαλούς μεταφοράς του ως τα σπίτια των καταναλωτών.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας για τις ιδιαίτερες ανάγκες συσκευασίας των νωπών φρούτων χρησιμοποιεί την καταναλωτική συσκευασία έτσι ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις των αγοραστών / πελατών του.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας διακρίνοντας τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή και ακολουθώντας τις διατροφικές τάσεις που διαμορφώνονται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, έχει σκοπό να πρωτοπορεί διαρκώς τόσο στην ποιότητα των προϊόντων του όσο και στην συσκευασία αυτών προκειμένου να προσφέρει στους πελάτες του φρούτα ολόφρεσκα και με αναλλοίωτη γεύση.

Για επιτύχει τον σκοπό αυτό, θα χρησιμοποιήσει ότι πιο σύγχρονο υπάρχει όσον αφορά την συσκευασία των νωπών φρούτων (χαρτοκιβώτια, ξυλοκιβώτια, πλαστικά κιβώτια μιας χρήσεως & πολλαπλής χρήσεως, μικροσυσκευασίες (δίχτυα), κουπάκια χάρτινα & πλαστικά, δισκάκια, μαντηλάκια περιτυλίγματος, προστατευτικό φιλμ (flowpack), σακούλες τροποποιημένης ατμόσφαιρας Long Life).

Στην συνέχεια απαριθμούνται οι τρόποι συσκευασίας νωπών φρούτων από την εν λόγω επιχείρηση:

Πίνακας 15. Παρουσίαση Διαθέσιμων Συσκευασιών για τα Προϊόντα του ΑΣΕΠΙΟΠ Σκίδρας

Μέσο Συσκευασίας	Γκάμα Προϊόντων							
	Ροδάκινα	Νεκταρίνια	Βερίκοκα	Δαμάσκηνα	Κορόμηλα	Κεράσια	Ακανίδια	Λωτοί
Ξυλοκαβύτιο 46x27x9 cm	✓	✓		✓				
Ξυλοκαβύτιο 50x30x9 cm	✓	✓						
Ξυλοκαβύτιο 50x30x18 cm	✓	✓		✓				
Χαρτοκαβύτιο με Κουπάκια 50x30x7 cm							✓	✓
Χαρτοκαβύτιο με Κουπάκια 60x40x7 cm							✓	
Χαρτοκαβύτιο με Κουπάκια 60x40x14 cm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Χαρτοκαβύτιο 60x40x9 cm	✓	✓						
Χαρτοκαβύτιο 40x30x20 cm	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Χαρτοκαβύτιο 40x30x13 cm								
Χαρτοκαβύτιο 30x20x11 cm						✓		
Κιβώτιο Γλαστικό Μίας Χρήσεως 32x42x14 cm			✓	✓				
Κιβώτιο Γλαστικό Μίας Χρήσεως 30x40x19 cm	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Κιβώτιο Γλαστικό Μίας Χρήσεως 30x50x27 cm	✓	✓						✓
Κιβώτιο Γλαστικό Πολλαπλής Χρήσεως 32x52x32 cm	✓	✓						

Φυσικά εκτός από τις παραπάνω βασικές συσκευασίες η ΟΠ, ανάλογα με τις δυνατότητες, μπορεί να προσαρμόσει την συσκευασία-τυποποίηση στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε πελάτη.

4.5 Εφοδιαστική (Logistics) & Διακίνηση Προϊόντων

Η Εφοδιαστική (Logistics) ως έννοια υπάρχει από την Αρχαιότητα. Ετυμολογικά, ο αμερικανικός όρος «Logistics» προέρχεται από την ελληνική λέξη «Λογιστικός», που σημαίνει διοικητικός.

Με την σύγχρονη έννοια του, ο όρος «Logistics» χρησιμοποιήθηκε πρώτα από τον αμερικανικό στρατό, περιλαμβάνοντας σε αυτόν «την προμήθεια, τη διανομή, τη συντήρηση και την αντικατάσταση του υλικού και του προσωπικού».

Αργότερα, οι Οικονομικές Επιστήμες και κυρίως το Μάρκετινγκ υιοθέτησαν τον ορισμό αυτόν και τον προσαρμόσαν στο σημερινό περιεχόμενο τους, δίνοντας ταυτόχρονα και την εναλλακτική ορολογία «Φυσική Διανομή» (Physical Distribution) και που ορίζεται ως εξής:

- ❖ Εφοδιαστική είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην φυσική ροή αγαθών από τους παραγωγούς - πωλητές ως τους αγοραστές - καταναλωτές ή βιομηχανικούς χρήστες.

Συνήθως, ο όρος «Εφοδιαστική» ή «Σύστημα Εφοδιαστικής» (Logistics System) χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «Φυσική Διανομή» ή «Σύστημα Φυσικής Διανομής» (Physical Distribution System), γιατί θεωρούνται ως συνώνυμα. Όμως στην πραγματικότητα οι δύο αυτοί όροι διαφέρουν κάπως στο περιεχόμενο τους, αφού η Φυσική Διανομή ασχολείται μόνο με την διακίνηση των παραχθέντων προϊόντων από τους τόπους παραγωγής τους ως τους καταναλωτές, ενώ η Εφοδιαστική ασχολείται επιπλέον με την διακίνηση των εισροών ή πρώτων υλών ως την παραγωγή προϊόντων. Δηλαδή η Φυσική Διανομή είναι ένα μέρος της Εφοδιαστικής.

Η Εφοδιαστική είναι μια από τις κλασσικές περιπτώσεις, που χρησιμοποιείται η ολιστική θεώρηση (holistic approach) στην επίλυση διάφορων προβλημάτων της επιχείρησης. Δηλαδή, στην Εφοδιαστική χρησιμοποιείται η ανάλυση συστημάτων (systems analysis) για την επίτευξη στόχου, αφού η κάθε λειτουργία της (διαχείριση υλικού, μεταφορές, αποθήκευση, έλεγχος αποθεμάτων κ.α.) θεωρείται όχι ως ανεξάρτητη αλλά ως αλληλεξαρτώμενη από τις άλλες.

Εδώ ακριβώς έγκειται η ιδιαιτερότητα της Εφοδιαστικής, ότι δηλαδή είναι μια ενοποιημένη η ολοκληρωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού όλες οι λειτουργίες που επιτελεί θεωρούνται ως μια ενιαία δραστηριότητα (integrated activity). Γι' αυτό η Εφοδιαστική επιδιώκει τη μείωση του συνολικού κόστους διανομής ενός προϊόντος και όχι τη μείωση του κόστους μιας ή μερικών μόνο λειτουργιών της στην προσπάθεια της να επιτύχει ένα ορισμένο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Με άλλα λόγια στην Εφοδιαστική έγινε μετατροπή της έμφασης «από το μέρος στο όλον» ή «από το μερικό στο ολικό», διότι απλούστατα στο σύγχρονο Μάρκετινγκ, τμήμα της οποίας αποτελεί η Εφοδιαστική, προτεραιότητα έχει η εξυπηρέτηση του πελάτη, δηλαδή η προσφορά μιας ορισμένης δέσμης και ποιότητας υπηρεσιών με το ελάχιστο δυνατό συνολικό κόστος.

Η Εφοδιαστική είναι ένα στρατηγικό σύστημα, που είναι ικανό να κάνει τις απαιτούμενες προσαρμογές για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες της αγοράς. Είναι ένα σύστημα επιδίωξης στόχου (goal seeking system), γιατί επιδιώκει να επιτύχει το άριστο συνολικό όφελος στους πελάτες και όχι το ελάχιστο κόστος λειτουργίας. Γι' αυτό επιδιώκει να επιτύχει τον άριστο ισοσκελισμό μεταξύ των παροχών στους αγοραστές (να τους παραδώσει τα σωστά προϊόντα στις σωστές ποσότητες στον σωστό τόπο και χρόνο) και του κόστους που συνεπάγονται οι παροχές αυτών των υπηρεσιών η ωφελειών.

Η Εφοδιαστική ως σύστημα αποτελεί μέρος της καθημερινής ζωής όλων των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, αφού εξασφαλίζει την συνεχή διάθεση τροφίμων και άλλων απαραίτητων προϊόντων στους καταναλωτές, ενώ η επιχείρηση επιδιώκει την καθημερινή εκτέλεση των παραγγελιών.

Είναι φανερό ότι η Εφοδιαστική ασκεί μια τεράστια επίδραση όχι μόνο στην εθνική αλλά και στην παγκόσμια οικονομία, αφού αποτελεί έναν από τους κυριότερους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν το σύνολο των συναλλαγών κάθε αγοράς, απασχολεί ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων και επηρεάζει άμεσα και έμμεσα το κόστος λειτουργίας κάθε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Η Εφοδιαστική βρίσκει εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία. Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από οργανισμούς και διαδικασίες που σχετίζονται με την ροή και την επεξεργασία πρώτων υλών και προϊόντων καθώς και σχετικών πληροφοριών έως ότου καταλήξουν στον τελικό χρήστη.

Ο βασικός σκοπός της Εφοδιαστικής είναι η μέγιστη «εξυπηρέτηση του πελάτη» (Customer Service) με την ελάχιστη συνολική δαπάνη διανομής του προϊόντος, δηλαδή η παροχή περισσότερων και καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών στον πελάτη με το ελάχιστο δυνατό συνολικό κόστος διανομής του προϊόντος.

Τα κυριότερα σημεία που συνθέτουν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη από τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι τα εξής:

I. Η διαθεσιμότητα (availability)

Το πρώτο συστατικό στοιχείο της εξυπηρέτησης του πελάτη που προσφέρει η ΟΠ είναι να διαθέτει επαρκείς ποσότητες αποθεμάτων των παραγομένων προϊόντων του, ώστε να μπορεί να καλύπτει άμεσα τις κανονικές αλλά και τις έκτακτες ανάγκες των πελατών της.

II. Η ταχύτητα (speed)

Όσο ταχύτερα παραδίδεται ένα προϊόν από την ΟΠ στους διάφορους πελάτες της (λιανοπωλητές κ.α.) τόσο λιγότερα αποθέματα χρειάζεται να διατηρούν οι πελάτες και τόσο μικρότερο είναι το κόστος λειτουργίας τους και συνεπώς τόσο καλύτερο είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης τους.

III. Η αξιοπιστία (reliability)

Η αξιοπιστία ή η συνέπεια (consistency) είναι πολύ σημαντικό συστατικό στοιχείο της εξυπηρέτησης του πελάτη που πρέπει να προσφέρει η ΟΠ στους πελάτες της. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει στους πελάτες της τα είδη και τις ποιότητες των προϊόντων στις ποσότητες που έχουν παραγγείλει, μέσα στο χρονικό διάστημα που καθόρισε η ίδια στα πλαίσια της χαραγμένης πολιτικής διάθεσης των προϊόντων της. Η πολιτική αυτή θα γνωστοποιείται είτε με ειδικά φυλλάδια είτε με το συμφωνητικό που υπογράφει η ΟΠ με κάθε πελάτη της ξεχωριστά.

IV. Η ασφάλεια (safety)

Ένα άλλο σημαντικό συστατικό στοιχείο της εξυπηρέτησης του πελάτη που προσφέρει η ΟΠ είναι να μεταφέρει τα προϊόντα του με ασφάλεια, δηλαδή χωρίς να υποστούν καμμία καταστροφή ή ποιοτική αλλοίωση, από τα αποθηκευτικά της κέντρα (ψυκτικοί χώροι) ως τις αποθήκες ή τα καταστήματα των πελατών του.

Οι Λειτουργίες ή τα στοιχεία της εφοδιαστικής (Logistics functions or elements) είναι ένας αριθμός ημιανεξάρτητων αλλά αλληλεπιδρώντων στοιχείων ή μεταβλητών που χρησιμοποιεί η ΟΠ με στόχο να επιτύχει την παροχή περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες της (καταναλωτές και άλλους αγοραστές) στο χαμηλότερο δυνατό συνολικό κόστος.

Τέτοιες λειτουργίες μπορεί να είναι οι εξής:

- I. Οι μεταφορές προϊόντων**
- II. Η αποθήκευση των προϊόντων**
- III. Ο έλεγχος αποθεμάτων**
- IV. Η διαχείριση υλικών**
- V. Η αγορά προϊόντων ή πρώτων υλών ή γεωργικών εφοδίων**
- VI. Η διεργασία παραγγελιών**
- VII. Η προστατευτική συσκευασία**
- VIII. Η επικοινωνία και η πληροφόρηση**

Από αυτές τις λειτουργίες ως σπουδαιότερες για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θεωρούνται οι εξής:

Οι μεταφορές προϊόντων και άλλων υλικών (I), η αποθήκευση των προϊόντων (II), η αγορά προϊόντων/ πρώτων υλών/ γεωργικών εφοδίων (III), η διεργασία παραγγελιών (IV) και η επικοινωνία και πληροφόρηση (V).

I. Οι μεταφορές προϊόντων

Οι μεταφορές (transportation) είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες εμπορίας, γιατί επηρεάζουν ουσιαστικά την ευημερία των παραγωγών και των καταναλωτών καθώς και την οικονομική ανάπτυξη της Χώρας.

- ❖ Μεταφορά προϊόντων ονομάζεται η διαμετακόμιση τους από τους τόπους παραγωγής ως τα διάφορα κέντρα και διάθεσης τους μέχρι να φτάσουν στους καταναλωτές (Καμενίδης, 2015).

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας εμπλέκεται στις εξής δύο γενικές κατηγορίες μεταφοράς των αγροτικών προϊόντων:

- Τη συγκέντρωση, όταν το προϊόν μεταφέρεται από τα σημεία παραγωγής του (χωράφι η αποθήκη παραγωγού) στο σημείο συγκέντρωσης του -εν τω προκειμένω στο διαλογητήριο - συσκευαστήριο της ΟΠ- για τυποποίηση και συσκευασία του.
- Τη διακίνηση η απλώς μεταφορά, όταν το προϊόν μεταφέρεται από το κεντρικό σημείο του τόπου παραγωγής -εν τω προκειμένω το συσκευαστήριο της ΟΠ- σε κεντρικά σημεία του τόπου κατανάλωσης (π.χ. αποθήκες χονδρεμπόρων η μεγάλων αλυσίδων λιανοπώλησης τροφίμων).

Ο βασικός ρόλος των μεταφορών των αγροτικών προϊόντων είναι να τα μεταφέρει από τους τόπους παραγωγής στα κέντρα κατανάλωσης τους, ώστε να γίνει δυνατή η αγορά τους από τους καταναλωτές.

Είναι γνωστόν ότι η παραγωγή αγροτικών προϊόντων στους τόπους κατανάλωσης τους, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, είναι πολύ δύσκολη ως αδύνατη για λόγους εδαφοκλιματικούς η οικονομικούς

Επίσης, η παραγωγή πολλών αγροτικών προϊόντων, που δεν έχουν υψηλή τιμή αγοράς, δεν συμφέρει να πραγματοποιηθεί γύρω από την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη, διότι το ενοίκιο των χωραφιών είναι συγκριτικά πολύ υψηλότερο.

Η δυνατότητα μεταφοράς των αγροτικών προϊόντων σε σχετικά μεγάλες αποστάσεις, τόσο από οικονομική όσο και από τεχνική άποψη, καθιστούν δυνατή την παραγωγή τους μακριά από τα κέντρα κατανάλωσης και σε περιοχές όπου οι εδαφοκλιματικές συνθήκες είναι ευνοϊκές, με αποτέλεσμα και η ποιότητα των παραγομένων αγροτικών προϊόντων να είναι εμφανώς καλύτερη και το κόστος παραγωγής τους πολύ χαμηλότερο.

Η εξεύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς για το συγκεκριμένο προϊόν και την απαιτούμενη χρονική διάρκεια μεταφοράς του, ώστε το προϊόν να παραδοθεί στην ώρα του χωρίς καθυστερήσεις. Οι μεταφορές πρέπει να γίνουν με το κατάλληλο μεταφορικό μέσον που να εξασφαλίζει την γρήγορη διακίνηση του προϊόντος, με τις κατάλληλες συνθήκες για την διασφάλιση της ποιότητας του αλλά και με ένα λογικό κόστος μεταφοράς, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση της ΟΠ αλλά και των καταναλωτών.

Οι κυριότεροι τρόποι μεταφοράς και τα αντίστοιχα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μεταφορά των αγροτικών προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι τα εξής:

- Οδικές μεταφορές - ψυγείο αυτοκίνητο
- Θαλάσσιες μεταφορές - πλοίο
- Αερομεταφορές - αεροπλάνο
- Συνδυασμένες μεταφορές με δύο η περισσότερα μεταφορικά μέσα

Για την επιλογή του κατάλληλου μεταφορικού μέσου για τη μεταφορά των προϊόντων της ΟΠ σε έναν τόπο και ορισμένο χρόνο υπάρχουν πολλά κριτήρια που επηρεάζουν την απόφαση της επιχείρησης. Μεταξύ αυτών τα κυριότερα είναι τα εξής:

- Η ταχύτητα (speed) με την οποία κινείται το μεταφορικό μέσο και η οποία προσδιορίζει τον χρόνο που χρειάζεται για την μεταφορά των προϊόντων από την ΟΠ στο σημείο προορισμού τους.
- Η συχνότητα εξυπηρέτησης (frequency of service), δηλαδή ο αριθμός των προγραμματισμένων οχημάτων που θα κινηθούν μεταξύ της ΟΠ και του προορισμού των προς μεταφορά προϊόντων.
- Η αξιοπιστία (dependability), δηλαδή η ικανότητα του να λειτουργήσει σύμφωνα με το πρόγραμμα, ακόμη και κάτω από δύσκολες καιρικές συνθήκες.
- Η διαθεσιμότητα (availability), δηλαδή ο αριθμός των γεωγραφικών σημείων στα οποία μπορούν να κάνουν μεταφορές.
- Η λειτουργική ικανότητα (operational capability), δηλαδή η ικανότητα του να χειρίζεται όλα τα είδη φορτίων (πολύ μεγάλα, ευπαθή προϊόντα).
- Το κόστος μεταφοράς (transportation cost), που συνεπάγεται το συγκεκριμένο μέσο μεταφοράς, το οποίο καθορίζει και τα είδη των μεταφορικών μέσων προς επιλογή.

II. Η αποθήκευση των προϊόντων

Την Εφοδιαστική ενδιαφέρει η αποθήκευση προϊόντων για σχετικά μικρή χρονική διάρκεια, που στην αμερικανική ορολογία χαρακτηρίζεται με τον ειδικό όρο warehousing, σε αντίθεση με την αποθήκευση μεσομακροχρόνιας διάρκειας που χαρακτηρίζεται ως storing η storage, που είναι και κύρια λειτουργία του Μάρκετινγκ.

Η προσωρινή αποθήκευση (warehousing) αναφέρεται κυρίως στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης. Η αποθήκευση είναι μια βασική λειτουργία της ΟΠ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το συνολικό κόστος.

Τα αγροτικά προϊόντα και δη τα φρούτα είναι πολύ ευπαθή, δηλαδή δύσκολα μπορούν να διατηρηθούν στις κανονικές συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και σε συνθήκες ελεγχόμενης ψύξης για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να υποστούν φθορά η ποιοτική αλλοίωση. Όσο πιο ευπαθές είναι ένα αγροτικό προϊόν, τόσο περισσότερο χάνει τη διαπραγματευτική του δύναμη ο παραγωγός - πωλητής του καθώς πλησιάζει ο χρόνος συγκομιδής του και χειροτερεύει κάθε ημέρα μετά τη συγκομιδή του. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, σε τέτοια προϊόντα ενδείκνυται η προπώληση τους, ιδιαίτερα όταν η προσφορά τους είναι μεγαλύτερη από την ζήτησή τους (Καμενίδης, 2015).

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα είναι εξοπλισμένος με τέσσερις ψυκτικούς θαλάμους (114) τετραγωνικών μέτρων έκαστος προκειμένου να τους χρησιμοποιήσει για την προσωρινή αποθήκευση μέρους της συνολικής παραγωγής όλων των παραγομένων φρούτων μέχρις ότου διατεθούν στην αγορά. Εξάιρεση αποτελεί το ακτινίδιο που μπορεί να διατηρηθεί σε συνθήκες ελεγχόμενης ψύξης για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να παρουσιάζει απώλειες λόγω αλλοίωσης της ποιότητας του. Σε περίπτωση που προκύψουν ανάγκες για περισσότερο διαθέσιμο χώρο ψύξης, θα εξεταστεί το ενδεχόμενο της ενοικίασης ψυκτικών χώρων από τρίτους.

Οι παραπάνω ενέργειες στοχεύουν στην βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών και στην παράλληλη μείωση του συνολικού κόστους μεταφοράς των προϊόντων ως τον τελικό καταναλωτή. Η αποθήκευση αποτελεί σημαντικό μέρος κάθε συστήματος εφοδιαστικής, καθώς διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην εξασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή. Ο χώρος της αποθήκης αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της εφοδιαστικής, η λειτουργία του οποίου οργανώνεται με τις πιο σύγχρονες μεθόδους. Ο χώρος της αποθήκης θα είναι καλά σχεδιασμένος και λειτουργικός ώστε να γίνονται ανεμπόδιστα αυτές οι διαδικασίες και να μειώνεται το κόστος αποθήκευσης και διαχείρισης αποθεμάτων.

Η λειτουργία της αποθήκης της ΟΠ θα γίνεται με τη σωστή οργάνωση, χρησιμοποιώντας ειδικό εξοπλισμό (ράφια, ειδικές ράμπες, μέσα διακίνησης των προϊόντων, μηχανογραφικά συστήματα για την καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση του χώρου και τέλος ρομποτικά συστήματα για εξειδικευμένες εργασίες).

Η αποθήκευση είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση των εξής ενεργειών:

- Την παραλαβή των προμηθευόμενων εμπορευμάτων
- Την τοποθέτηση τους στην αποθήκη
- Την φύλαξη και διατήρηση τους
- Την γρήγορη ανεύρεση και κυκλοφορία τους
- Την παρακολούθηση των εμπορευμάτων που παραμένουν στην αποθήκη ανά κωδικούς, παραγγελία, είδος κ.λπ.
- Την προετοιμασία των εμπορευμάτων για την διανομή τους (Καμενίδης, 2015)

III. Η αγορά προϊόντων / πρώτων υλών / γεωργικών εφοδίων

Η αγορά προϊόντων (products purchasing) αφορούν όλες τις ενέργειες για την απόκτηση προϊόντων από τρίτους. Για την ΟΠ οι αγορές αναφέρονται σε αγροεφόδια (φυτοφάρμακα και λιπάσματα) και υλικά συσκευασίας νωπών φρούτων.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας προκειμένου να κάνει καλές αγορές για όλες τις κατηγορίες προϊόντων που προαναφέρθηκαν, θα στηριχτεί στις καλές διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές του, ώστε και τα δύο μέρη να έχουν σταθερή και κερδοφόρα συνεργασία. Ο όρος «καλές αγορές» δεν αναφέρεται μόνο στην τιμή των προϊόντων και στην ποιότητα του αλλά και στην έρευνα αγοράς, ώστε να υπάρχει καλή γνώση των αναγκών των πελατών και γνώση της τιμής αγοράς.

Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, το οποίο έχει ορίσει η επιχείρηση. Παράλληλα, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές των προϊόντων αλλά παίζει ρόλο και η συνεργασία προμηθευτών και αγοραστών.

Υψίστης σημασίας ζήτημα για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας αποτελεί η επιλογή των προμηθευτών είτε από την εγχώρια, είτε από την διεθνή αγορά. Για την επιλογή και αξιολόγηση τους θα χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα κριτήρια, τα εξής:

- Η συνέπεια στην τήρηση του χρόνου μεταφοράς και παράδοσης
- Η ταχύτητα που μπορεί να ανταποκριθεί ο προμηθευτής σε οποιοσδήποτε συνθήκες ακόμη και αν είναι δυσχερείς η απρόβλεπτες όπως η εποχικότητα, η απότομη αλλαγή της ζήτησης, κ.λπ.
- Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

IV. Η διεργασία παραγγελιών

Η διεργασία παραγγελιών (order processing) αναφέρεται σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη συλλογή, έλεγχο και μεταβίβαση των πληροφοριών για την παραγγελία των πωλήσεων (Καμενίδης, 2015).

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην έγκαιρη και έγκυρη προετοιμασία της φορτωτικής, τον έλεγχο του πιστωτικού λογαριασμού και την μεταφορά της παραγγελίας.

V. Η πληροφόρηση

Η πληροφόρηση (information) που χρειάζεται η εφοδιαστική για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας αναφέρεται σε συναλλαγές πελατών (1), ποσότητα και συχνότητα παραγγελιών (2), διαθέσιμα μεταφορικά μέσα (3) σε απαραίτητο αριθμό και μέγεθος. Αυτά παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην αποδοτική λειτουργία της εφοδιαστικής προϊόντων και στην ικανοποίηση πελατών και καταναλωτών της ΟΠ. Όλα αυτά τα στοιχεία θα λαμβάνονται αυτόματα από τα σχετικά δεδομένα των ηλεκτρονικών υπολογιστών της ίδιας της ΟΠ.

4.6 Κανάλια Διανομής

- ❖ Κανάλια εμπορίας (Marketing channels) η κανάλια διανομής (channels of distribution) ονομάζονται το σύνολο των διαφόρων φορέων εμπορίας, οι οποίοι συμμετέχουν στην διακίνηση των αγροτικών προϊόντων σε μια συστηματική αλληλουχία από τους παραγωγούς ως τους καταναλωτές.

Τα κανάλια εμπορίας αποτελούνται από μια σειρά φορέων και θεσμών εμπορίας που συμμετέχουν στην εμπορία των αγροτικών προϊόντων, αναλαμβάνοντας η διευκολύνοντας τη ροή των προϊόντων από τους τόπους παραγωγής ως τα κέντρα κατανάλωσης τους.

Τα κανάλια εμπορίας απαρτίζονται πάντοτε από τρία μέρη, τα οποία είναι τα εξής:

- Οι παραγωγοί των αγροτικών προϊόντων, που βρίσκονται στην αρχή των καναλιών εμπορίας.
- Οι καταναλωτές, που βρίσκονται στο τέλος των καναλιών εμπορίας
- Οι φορείς εμπορίας των αγροτικών προϊόντων, όπως ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, που βρίσκονται κάπου στη μέση των καναλιών εμπορίας, μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών.

Βέβαια, στα κανάλια εμπορίας συμμετέχουν συνήθως διάφορα είδη φορέων εμπορίας, δηλαδή χονδρέμποροι, λιανέμποροι, μεσίτες, κ.λπ.

Τα διάφορα μέρη των καναλιών εμπορίας συμμετέχουν με μια συστηματική αλληλουχία, που μοιάζει με κανάλι (αγωγό), γι' αυτό και ονομάζονται κανάλια εμπορίας η διανομής.

Τα κανάλια εμπορίας διαφέρουν εμφανώς από τους φορείς εμπορίας, αφού οι φορείς εμπορίας είναι μεμονωμένα άτομα η εταιρίες, που πραγματοποιούν κάποια λειτουργία εμπορίας (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο, κ.λπ.), ενώ τα κανάλια εμπορίας είναι ένα σύνολο διαφορετικών φορέων εμπορίας (χονδρέμποροι, λιανέμποροι, μεσίτες κ.λπ.) που συμμετέχουν στη διακίνηση των αγροτικών προϊόντων από τους παραγωγούς ως τους καταναλωτές.

Τα κανάλια εμπορίας μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορα είδη η κατηγορίες, ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται κάθε φορά:

- I. Αν μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών παρεμβάλλονται η όχι φορείς εμπορίας, υπάρχουν τα εξής είδη:
 - Τα άμεσα κανάλια εμπορίας (Direct marketing channels), στα οποία δεν παρεμβάλλεται κανένας έμπορος μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών.
 - Τα έμμεσα κανάλια εμπορίας (Indirect marketing channels), στα οποία μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών παρεμβάλλονται κάποιοι φορείς εμπορίας (χονδρέμποροι, λιανοπωλητές) (Καμενίδης, 2015)

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας προκειμένου να διακινήσει τα προϊόντα του χρησιμοποιεί τόσο τα άμεσα κανάλια εμπορίας με την απευθείας διάθεση των προϊόντων του στους καταναλωτές από την έδρα του, αλλά κυρίως τα έμμεσα κανάλια εμπορίας με την διάθεση των προϊόντων του στο καταναλωτικό κοινό διαμέσου χονδρεμπόρων, λιανεμπόρων, μεμονωμένων πωλητών κ.λπ.

II. Ανάλογα με τον αριθμό των χρησιμοποιούμενων καναλιών εμπορίας για την προώθηση ενός προϊόντος από τους παραγωγούς ως τους καταναλωτές, διακρίνονται τα εξής είδη:

- Απλά κανάλια εμπορίας (Single marketing channels), όταν χρησιμοποιείται μόνο ένα κανάλι εμπορίας για την διακίνηση του προϊόντος από τους παραγωγούς ως τους αγοραστές (καταναλωτές, κ.α.), όπου και αν βρίσκονται.
- Πολλαπλά κανάλια εμπορίας (Multiple marketing channels), όταν χρησιμοποιούνται δύο ή περισσότερα κανάλια εμπορίας για την διακίνηση ενός προϊόντος από τους παραγωγούς ως τους αγοραστές. Δηλαδή, μπορεί ένα προϊόν να προωθηθεί ταυτόχρονα (1) στους τελικούς καταναλωτές μέσω χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων και (2) σε άλλες επιχειρήσεις.

Για την προώθηση των παραγομένων προϊόντων της η ΟΠ θα χρησιμοποιήσει πολλαπλά κανάλια εμπορίας, καθώς με την όλο και μεγαλύτερη τμηματοποίηση των αγορών γίνεται επιτυχέστερη η διάθεση των αγροτικών προϊόντων.

III. Ανάλογα με την φορά προς την οποία κινείται ένα προϊόν μέσω των καναλιών εμπορίας, διακρίνονται τα εξής είδη:

- Εμπροσθοκατευθυντήρια κανάλια εμπορίας (Forward marketing channels), όταν το προϊόν προωθείται από τους παραγωγούς προς τους τελικούς καταναλωτές.
- Οπισθοκατευθυντήρια ή αντίστροφα κανάλια εμπορίας (Backward or reverse marketing channels) όταν η διακίνηση του προϊόντος ακολουθεί εντελώς αντίθετη πορεία, δηλαδή από τους καταναλωτές προς τους παραγωγούς.

Για την διακίνηση των προϊόντων της ΟΠ θα χρησιμοποιηθούν τα εμπροσθοκατευθυντήρια κανάλια εμπορίας καθώς η πορεία των αγροτικών προϊόντων είναι πάντοτε από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή.

Όσον αφορά την επιλογή των καναλιών εμπορίας η επιδίωξη του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι να επιλεγούν εκείνα τα είδη των φορέων εμπορίας, τα οποία θα αποτελέσουν τα κανάλια εμπορίας, μέσω των οποίων θα γίνει η διακίνηση των αγροτικών προϊόντων από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Η επιλογή των καταλληλότερων καναλιών εμπορίας για την εμπορία νωπών φρούτων δεν είναι εύκολη διαδικασία και για να είναι επιτυχέστερη θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη διάφοροι παράγοντες, που επηρεάζουν ουσιαστικά την επιλογή τους.

Μεταξύ αυτών των παραγόντων οι σπουδαιότεροι είναι:

- I. Το προϊόν**
- II. Η αγορά**
- III. Οι φορείς εμπορίας**
- IV. Η επιχείρηση**

I. Το προϊόν

Το είδος του διακινούμενου αγροτικού προϊόντος είναι ίσως ο σπουδαιότερος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του καναλιού εμπορίας, μέσω του οποίου θα γίνει η ροή του ως τον τελικό καταναλωτή, γιατί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος είναι εκείνα που προσδιορίζουν τις συνθήκες και το κόστος διακίνησης του και συνεπώς επηρεάζουν το μήκος του καναλιού εμπορίας, δηλαδή τον αριθμό των διαφόρων ειδών φορέων εμπορίας που θα συμπεριληφθούν στο συγκεκριμένο κανάλι εμπορίας.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων που επηρεάζουν ουσιαστικά την επιλογή των καναλιών εμπορίας είναι: (1) η ευπάθεια, (2) η τιμή ανά μονάδα, (3) η απαίτηση ειδικών συνθηκών θερμοκρασίας για την δυνατότητα διακίνησης τους κ.λπ.

- Είναι γνωστό ότι τα αγροτικά προϊόντα και ειδικά τα νωπά φρούτα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευπάθεια. Όσο πιο ευπαθές είναι ένα αγροτικό προϊόν, τόσο πιο σύντομο πρέπει να είναι το κανάλι εμπορίας του, δηλαδή λιγότερα είδη φορέων εμπορίας να σχηματίζουν το συγκεκριμένο κανάλι εμπορίας, για να γίνονται λιγότεροι χειρισμοί και συνεπώς να μειώνεται η φθορά του.
- Επίσης, τα νωπά φρούτα χαρακτηρίζονται ως προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Στα προϊόντα υψηλής αξίας τα κανάλια εμπορίας έχουν συγκριτικά μικρότερο μήκος, δηλαδή περιλαμβάνουν λιγότερους φορείς εμπορίας, που σημαίνει ότι μπορούν να μην συμπεριλάβουν χονδρέμπορους.
- Τα νωπά φρούτα, τα οποία σε όλα τα επίπεδα διανομών τους απαιτούν ειδικό εξοπλισμό που να παρέχει την απαιτούμενη ψύξη (αυτοκίνητα - ψυγεία, αποθήκες - ψυγεία κ.λπ.), έχουν συντομότερα κανάλια διανομών, διότι το κόστος αγοράς η ενοικίασης και λειτουργίας αυτού του εξοπλισμού είναι αρκετά σε κάθε φορέα εμπορίας. Έτσι, με λιγότερους φορείς στα κανάλια διανομών συμπίεζεται το συνολικό κόστος εμπορίας των αγροτικών προϊόντων, ενώ αν συμμετείχαν περισσότεροι φορείς στα κανάλια αυτά, το συνολικό κόστος εμπορίας θα διογκώνονταν και θα έχαναν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.

II. Αγορά

Η αγορά είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή των καναλιών εμπορίας, ανάλογα βέβαια με τα χαρακτηριστικά της, τα κυριότερα της οποίας είναι τα εξής: (1) το μέγεθος, (2) η τοποθεσία της, (3) το μέγεθος της κάθε παραγγελίας προϊόντων κ.λπ.

- Όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά, τόσο συντομότερο είναι το κανάλι εμπορίας ενός προϊόντος, διότι σε τέτοια περίπτωση συμφέρει οικονομικά την ΟΠ να προμηθεύσει απευθείας τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις με τα προϊόντα της, αφού προωθώντας μεγάλες ποσότητες προϊόντος στην αγορά αυτή το ανά μονάδα κόστος μεταφοράς θα είναι συγκριτικά πολύ χαμηλότερο. Το μέγεθος της Ελληνικής αγοράς είναι μικρό ενώ ταυτοχρόνως υπάρχει υπερπροσφορά νωπών φρούτων που καλύπτει και με το παραπάνω τις εγχώριες απαιτήσεις των εν λόγω προϊόντων (βλ. Περιγραφή Αγοράς Νωπών Οπωροκηπευτικών). Γι' αυτό το λόγο η ΟΠ θα πρέπει να στραφεί και στις αγορές του εξωτερικού προκειμένου να διαθέσει τα παραγόμενα προϊόντα της.
- Όσο πιο κοντά βρίσκεται η αγορά στον τόπο παραγωγής του προϊόντος, τόσο συντομότερο είναι το κανάλι εμπορίας, διότι σχετικά ευκολότερα και ασφαλέστερα μπορεί η ΟΠ να προωθήσει τα προϊόντα της στις αγορές αυτές. Οι αγορές τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς βρίσκονται σε μεγάλες αποστάσεις από τον τόπο παραγωγής του προϊόντος και κατ' επέκταση την έδρα της ΟΠ, γεγονός που συνεπάγεται μακρύτερο κανάλι εμπορίας.
- Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της παραγγελίας, τόσο συντομότερο είναι το κανάλι εμπορίας, διότι συμφέρει οικονομικά η απευθείας προμήθεια των λιανοπωλητών με την ζητούμενη ποσότητα προϊόντος. Για τον λόγο αυτό η ΟΠ θα πρέπει να εστιάσει στην διεκπεραίωση μεγάλου μεγέθους παραγγελιών προκειμένου να ακολουθήσει συντομότερα κανάλια εμπορίας για τα παραγόμενα προϊόντα της.

III. Οι φορείς εμπορίας

Το είδος των φορέων εμπορίας που συμμετέχουν στα κανάλια εμπορίας ενός αγροτικού προϊόντος εξαρτάται κυρίως από: (1) την ύπαρξη τους, (2) τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν, (3) την στάση τους απέναντι στις πολιτικές διανομών της ΟΠ.

- Στην αγορά όπου δραστηριοποιείται ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας -τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς- υπάρχουν χονδρέμποροι και λιανέμποροι με τους οποίους είναι προφανές ότι υπάρχει η δυνατότητα εμπορικής συναλλαγής.
- Φυσικά, οι λειτουργίες εμπορίας (πληροφόρηση, αποθήκευση, κ.λπ.) μπορούν να πραγματοποιηθούν τόσο από τους χονδρέμπορους όσο και από τους λιανέμπορους, επομένως μπορούν να παρακαμφθούν οι χονδρέμποροι προκειμένου να είναι συντομότερο το κανάλι εμπορίας των προϊόντων της ΟΠ.
- Η στάση των χονδρεμπόρων και των λιανεμπόρων απέναντι στις διάφορες πολιτικές διανομών που εφαρμόζει η ΟΠ (όπως π.χ. οι πολιτικές τιμών, οι πολιτικές προβολής των προϊόντων, κ.ο.κ.) θα καθορίσει την συμμετοχή τους στα κανάλια εμπορίας των προϊόντων της ΟΠ.

IV. Η επιχείρηση

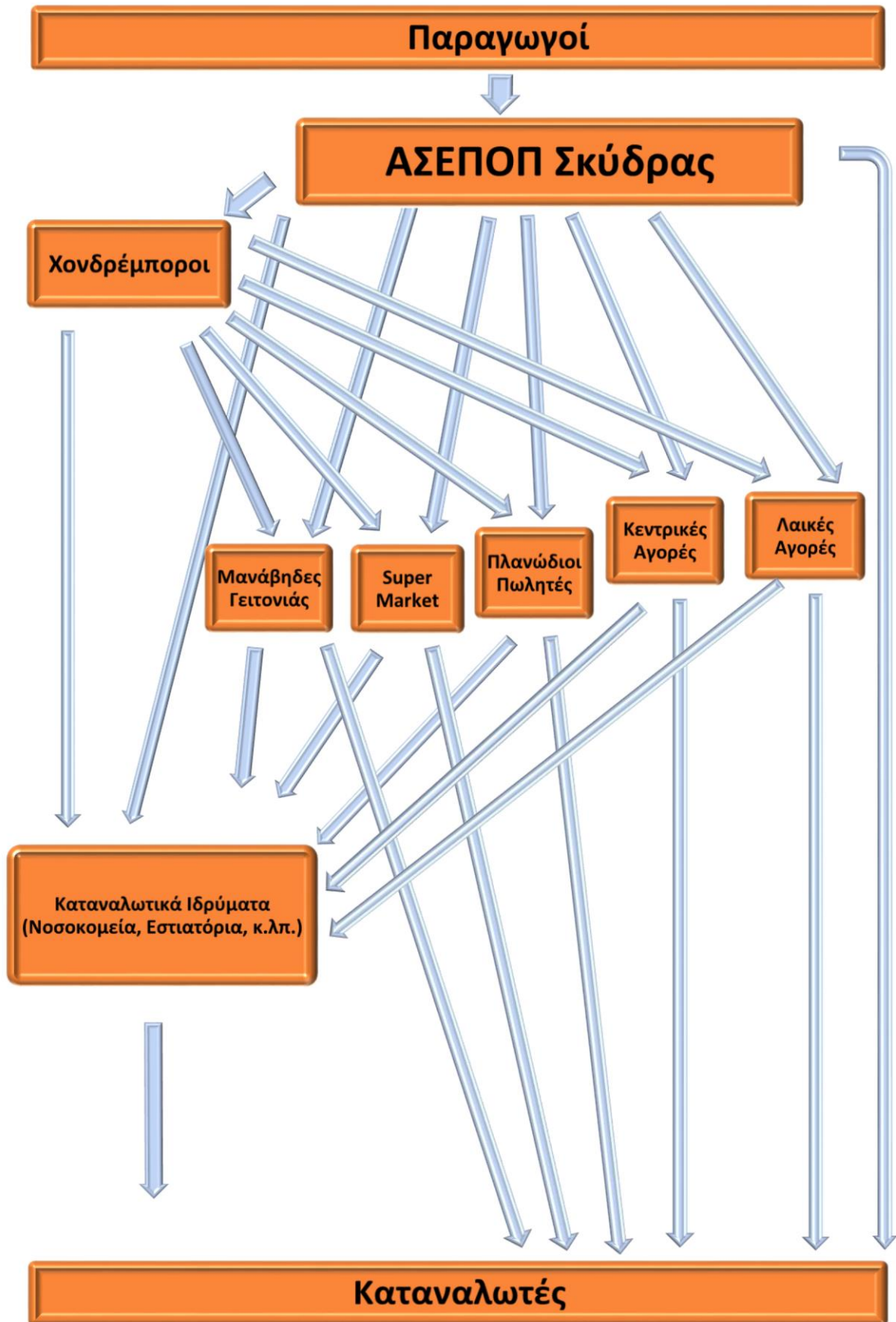
Τα χαρακτηριστικά του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας επηρεάζουν ουσιαστικά την επιλογή των καναλιών εμπορίας.

Τέτοια χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι τα εξής: (i) η εμπειρία της, (ii) οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει, (iii) η επιθυμία της για έλεγχο των καναλιών εμπορίας κ.λπ.

- i.** Η ΟΠ θα προσλάβει στελέχη που έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία στην εμπορία αγροτικών προϊόντων, έτσι ώστε να μπορεί να επιλέξει ένα συντομότερο κανάλι εμπορίας. Αυτό γιατί κάποιες υπηρεσίες που μπορούν να τις προσφέρουν άλλοι φορείς εμπορίας, δεν συμπεριλαμβάνονται στο κανάλι εμπορίας του προϊόντος, αφού αυτές τις υπηρεσίες τις προμηθεύουν τα έμπειρα στελέχη της επιχείρησης.
- ii.** Η ΟΠ με τους οικονομικούς πόρους που θα έχει στην διάθεση της, θα αποκτήσει δικό της μηχανολογικό εξοπλισμό, αποθηκευτικούς χώρους κ.λπ. προκειμένου να μην συμπεριλάβει στα κανάλια εμπορίας άλλους φορείς εμπορίας που θα μπορούσαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες αυτές.
- iii.** Η ΟΠ δεν θα εφαρμόσει επιθετική πολιτική προώθησης των πωλήσεων της προκειμένου να ελέγξει τα κανάλια διανομών των προϊόντων, διότι αυτό θα συνεπαγόταν υψηλότερο κόστος εμπορίας. Αυτό συνεπάγεται επιλογή μακρύτερου καναλιού εμπορίας

Από την ανάλυση που έγινε παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα επιλέξει συντομότερα κανάλια εμπορίας για τα παραγόμενα νωπά φρούτα αυτού, χωρίς όμως να αποκλειστεί το ενδεχόμενο επίτευξης εμπορικών συναλλαγών με τους χονδρεμπόρους. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην απευθείας προσέγγιση των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και στην εξαγωγή των προϊόντων στις διεθνείς αγορές λόγω του κορεσμού που παρουσιάζει η εγχώρια αγορά στον κλάδο των νωπών φρούτων.

Γράφημα 20. Παρουσίαση της Δομής των Καναλιών Εμπορίας Νοσπών Φρούτων για την ΟΠ του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας



4.7 Τιμολόγηση

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της τιμολόγησης των αγροτικών προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, θα ήταν συνετό να εξετάσουμε τα φυσιολογικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα παραγωγικά ποιοτικά χαρακτηριστικά των νωπών φρούτων, τα οποία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την τιμολόγηση της ΟΠ και κατ' επέκτασιν την εμπορευτική δύναμη των παραγομένων φρούτων.

Τα σπουδαιότερα φυσιολογικά ποιοτικά χαρακτηριστικά των νωπών φρούτων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εμπορίας τους είναι τα εξής:

I. Ευπάθεια των προϊόντων

Τα νωπά φρούτα είναι κατά κανόνα ευπαθή, δηλαδή δύσκολα μπορούν να διατηρηθούν στις κανονικές συνθήκες του περιβάλλοντος για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να υποστούν φθορά η ποιοτική αλλοίωση. Βέβαια, ο βαθμός ευπάθειας τους διαφέρει από προϊόν σε προϊόν.

Η ευπάθεια των φρούτων καθιστά δυσκολότερη και δαπανηρότερη την διάθεση τους. Πράγματι, τα ευπαθή προϊόντα δεν είναι δυνατό να διατεθούν σε μεγάλες ποσότητες στα γύρω κέντρα κατανάλωσης, διότι και να μειωθεί η τιμή πώλησης τους οι καταναλωτές δεν μπορούν να τα αγοράσουν, γιατί θα χαλάσουν στα σπίτια τους. Επομένως η ευπάθεια των φρούτων καθιστά αναγκαία την εξεύρεση περισσότερων και μεγαλύτερων αγορών για την επιτυχέστερη διάθεση τους.

Από την άλλη μεριά, η μεταφορά ευπαθών προϊόντων σε μακρινές αγορές γίνεται προβληματική, διότι και μεγαλύτερος κίνδυνος φθοράς τους κατά την μεταφορά υπάρχει και υψηλότερο το ανά μονάδα κόστος μεταφοράς τους αναμένεται να είναι, διότι αυτή πρέπει να γίνεται με οχήματα που είναι εξοπλισμένα με δαπανηρούς ψυκτικούς μηχανισμούς (αυτοκίνητα - ψυγεία) η με ταχύτητα αλλά ακριβά μεταφορικά μέσα (αεροπλάνα).

Επιπλέον η ευπάθεια των φρούτων χρειάζεται προσεκτικότερη και δαπανηρότερη επεξεργασία και διαφορετικό τρόπο διάθεσης τους. Έτσι, όσο πιο ευπαθές είναι ένα προϊόν, τόσο περισσότερο χάνει την διαπραγματευτική του δύναμη ο παραγωγός και κατ' επέκτασιν ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, καθώς πλησιάζει ο χρόνος συγκομιδής του και χειροτερεύει κάθε ημέρα μετά τη συγκομιδή του. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, θα εξεταστεί το ενδεχόμενο της δυνατότητας προπώλησης προϊόντων, ιδιαίτερα όταν η προσφορά τους είναι μεγαλύτερη από την ζήτησή τους.

Φυσικά, για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο απώλειας εισοδήματος εάν αργότερα προκύψει διαμόρφωση υψηλής τιμής για τα προπωληθέντα προϊόντα, θα συμπεριληφθούν και οι ανάλογοι όροι στο συμβόλαιο μεταξύ της ΟΠ και των αγοραστών. Δηλαδή σε περίπτωση αυξομείωσης της τιμής ενός προπωληθέντος προϊόντος, πέραν ενός ορισμένου ορίου, το κέρδος ή η ζημιά να μοιραστεί μεταξύ της ΟΠ και των αγοραστών που υπέγραψαν το συμβόλαιο.

II. Η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων

Γενικά, υπάρχει μια σχετικά μεγάλη ανταγωνιστικότητα σε όλα τα αγροτικά προϊόντα, δηλαδή ένας μεγάλος βαθμός υποκατάστασης μεταξύ του και ιδιαίτερα ανάμεσα σε ομάδες όπως τα φρούτα.

Ο μεγάλος βαθμός υποκατάστασης των νωπών φρούτων μεταξύ τους έχει την εξής επίπτωση στην εμπορία τους:

- Μία αύξηση της τιμής ενός προϊόντος προκαλεί αύξηση της ζήτησης των υποκατάστατων προϊόντων.
- Η αύξηση της ζήτησης μιας ομάδας αγροτικών προϊόντων όπως τα φρούτα, δεν πρέπει να επιδιωχθεί με την μείωση της τιμής ορισμένων προϊόντων, διότι τότε το φθηνότερο προϊόν θα υποκαταστήσει το ακριβότερο. Γι' αυτό η ΟΠ θα αναζητήσει άλλες μεθόδους και στρατηγικές εμπορίας που είναι καταλληλότερες για την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων αυτών, όπως είναι η διαφήμιση τους, η μεταφορά τους σε άλλες αγορές κ.λπ.

III. Η κορεσιμότητα των προϊόντων

Η φύση των νωπών φρούτων είναι τέτοια που προκαλεί σχετικά εύκολα κορεσμό στον ανθρώπινο οργανισμό, γιατί απλούστατα υπάρχει το αδιαχώρητο στο στομάχι του ανθρώπου σε τρόφιμα που δεν του επιτρέπει την κατανάλωση τους πέραν μιας ορισμένης ποσότητας.

Η σημαντικότερη επίπτωση της κορεσιμότητας των νωπών φρούτων για την εμπορία τους είναι η εξής: Δεν πρέπει κανείς να περιμένει σημαντική αύξηση της ζήτησης τους έστω και αν η τιμή τους μειωθεί πολύ, γιατί δεν μπορεί να καταναλωθεί. Επίσης, μια σχετικά μικρή αύξηση της ποσότητας παραγωγής ενός προϊόντος σε ένα τόπο θα προκαλέσει πτώση της τιμής πώλησης του στον τόπο αυτόν σε συγκριτικά υψηλότερο ποσοστό.

Επιπλέον, πέραν μιας ορισμένης ποσότητας δεν είναι δυνατή η πώληση των προϊόντων στον τόπο παραγωγής τους. Γι' αυτό καθίσταται αναγκαίο για την ΟΠ να προχωρήσει στην αναζήτηση νέων αγορών.

IV. Η ανομοιομορφία των προϊόντων

Φυσιολογικοί, εδαφοκλιματικοί και άλλοι παράγοντες συντελούν ώστε τα φρούτα που παράγονται ακόμη και από ένα και το αυτό δένδρο να διαφέρουν σε μέγεθος, χρώμα κ.λπ. Αυτή η ποιοτική ανομοιομορφία των νωπών φρούτων καθιστά αναγκαία την τυποποίηση τους, δηλαδή τον διαχωρισμό τους σε διάφορες ποιοτικές κατηγορίες, για να καταστεί επιτυχέστερη η διάθεση τους.

Επίσης η ανομοιομορφία στην ποιότητα των φρούτων καθιστά δύσκολη την ικανοποίηση της ζήτησης πολλών αγοραστών που θέλουν μεγάλες ποσότητες ομοιόμορφου προϊόντος, η οποία, αν δεν ικανοποιηθεί, τότε μπορεί να στρέψει τους αγοραστές σε άλλες πηγές προσφοράς του προϊόντος. Έτσι θα καταστεί προβληματική η διάθεση του η δυσκολότερη η επίτευξη ικανοποιητικής τιμής πώλησης του.

Τα σπουδαιότερα παραγωγικά ποιοτικά χαρακτηριστικά των νωπών φρούτων που επηρεάζουν σημαντικά την αποδοτικότητα της εμπορίας τους και συνεπώς τα εισοδήματα των παραγωγών και την ευημερία των καταναλωτών, είναι τα εξής:

II. Η εποχικότητα της παραγωγής των προϊόντων

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της παραγωγής νωπών φρούτων είναι η εποχικότητα της, δηλαδή η ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα η ωρίμανση και η συγκομιδή των φρούτων, η οποία διαρκεί από τα τέλη Μαΐου έως τις αρχές Σεπτεμβρίου για τα πυρηνόκαρπα, ενώ εξαίρεση αποτελούν το ακτινίδιο και ο λωτός που συγκομίζονται τον Οκτώβριο. Εν αντιθέσει, η ζήτηση των νωπών φρούτων εκδηλώνεται ομαλά σχεδόν ολόκληρο το χρόνο. Αυτή η μεγάλη εποχικότητα της παραγωγής των νωπών φρούτων δημιουργεί μεγάλα προβλήματα, τόσο για την βέβαιη διάθεση των προϊόντων, όσο και προπαντός για την διάθεση τους σε ικανοποιητικές τιμές. Διότι, την εποχή της συγκομιδής των φρούτων δημιουργείται μια μεγάλη υπερπροσφορά τους, η οποία είναι πολύ δύσκολο να απορροφηθεί στην αγορά, λόγω της περιορισμένης έκτασης της, της ευπάθειας των αγροτικών προϊόντων, της κορεσιμότητας του ανθρώπινου οργανισμού, του υψηλού κόστους μεταφοράς των προϊόντων σε μεγάλες αποστάσεις κ.λπ. Έτσι παρατηρείται μια πτωτική τάση στις τιμές των νωπών φρούτων, με όλες τις δυσάρεστες επιπτώσεις στα εισοδήματα των παραγωγών και στην ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής αυτών στα επόμενα χρόνια.

III. Η αβεβαιότητα της παραγωγής των προϊόντων

Η αγροτική παραγωγή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο του ανθρώπου, όπως π.χ. είναι η θερμοκρασία, η ηλιοφάνεια, οι παγετοί, το χαλάζι κ.λπ. Δηλαδή παρατηρείται μεγάλη αβεβαιότητα στην παραγωγή νωπών φρούτων, όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα των παραγομένων φρούτων.

Η αβεβαιότητα της φρουτοπαραγωγής έχει ως συνέπεια να μην μπορεί να προβλεφθεί με ικανοποιητική ακρίβεια η παραγόμενη και συνεπώς η προσφερόμενη ποσότητα των προϊόντων στην Χώρα. Αυτό με την σειρά του μειώνει την ευελιξία των ανθρώπων που ασχολούνται με την εμπορία των νωπών φρούτων. Έτσι, αν π.χ. γίνουν προπωλήσεις ενός προϊόντος, τότε μια τυχόν μεγάλη μείωση της συνολικής παραγωγής του στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό (πχ. λόγω καταστροφής μεγάλης ποσότητας του προϊόντος σε μια Χώρα από παγετούς, χαλάζι κ.λπ.) θα προκαλέσει μεγάλη αύξηση της τιμής του, οπότε αυτοί που έκαναν προπωλήσεις σε ορισμένη τιμή θα χάσουν την ευκαιρία να επιτύχουν υψηλότερες τιμές για το προϊόν και συνεπώς να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα εισοδήματα για τους παραγωγούς.

Η εξάρτηση της φρουτοπαραγωγής από ανεξέλεγκτους κλιματολογικούς παράγοντες (παγετούς, χαλάζι κ.λπ.) προκαλεί διακύμανση στην παραγόμενη ποσότητα των φρούτων και συνεπώς διακύμανση στα εισοδήματα των παραγωγών, με όλες τις δυσάρεστες επιπτώσεις.

Όλα τα παραπάνω είναι επόμενο να συμβάλλουν στη μείωση της αποδοτικότητας εμπορίας των φρούτων.

IV. Το αμετάθετο της παραγωγής των προϊόντων

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της φρουτοπαραγωγής είναι το αμετάθετο αυτής. Με τον όρο αυτόν εννοούμε ότι η παραγωγή ενός φρούτου δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εκεί όπου είναι επιθυμητή η αναγκαία (κέντρα κατανάλωσης) αλλά εκεί όπου είναι δυνατή (κέντρα παραγωγής).

Το αμετάθετο της παραγωγής νωπών φρούτων συνδέεται με το αμετάθετο του εδάφους, που είναι ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής φυτικών προϊόντων. Λόγω ακριβώς του αμετάθετου του εδάφους δεν είναι δυνατή η πραγματοποίηση της φρουτοπαραγωγής στα κέντρα κατανάλωσης. Έτσι, η παραγωγή των φρούτων πραγματοποιείται αναγκαστικά εκεί όπου υπάρχει κατάλληλο έδαφος και είναι οικονομικά δυνατή η χρησιμοποίησή του. Ύστερα, είναι έργο της εμπορίας να μεταφέρει τα προϊόντα που έχουν παραχθεί από τους τόπους παραγωγής στους τόπους κατανάλωσης τους όσο το δυνατόν γρηγορότερα και ασφαλέστερα.

Είναι αυτονόητο ότι η απόσταση που χωρίζει τα κέντρα παραγωγής από τα κέντρα κατανάλωσης των νωπών φρούτων επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα της εμπορίας, διότι προσδιορίζει:

- Την ταχύτητα διάθεσης τους στους καταναλωτές
- Το ποσοστό φθοράς κατά την μεταφορά τους
- Το κόστος μεταφοράς τους
- Το κόστος αποθήκευσης τους κ.λπ.

Έτσι, όσο πιο μακριά είναι ο τόπος παραγωγής του προϊόντος από τον τόπο κατανάλωσης, τόσο πιο διογκωμένο θα είναι το κόστος εμπορίας του, διότι το κόστος μεταφοράς θα είναι υψηλότερο, το ποσοστό φθοράς μεγαλύτερο, η συσκευασία του δαπανηρότερη κ.λπ.

V. Το αμετάβλητο της παραγωγής των προϊόντων

Είναι γνωστό πως τα νωπά φρούτα για να παραχθούν χρειάζονται κάποιο χρονικό διάστημα από την αρχή έως το τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Το χρονικό αυτό διάστημα ονομάζεται «βιολογικός κύκλος», ο οποίος διαρκεί μερικά χρόνια για τα φρούτα και παραμένει σχεδόν αμετάβλητος για το κάθε είδος.

Είναι ευνόητο ότι ο βιολογικός κύκλος καθιστά αμετάβλητη την φρουτοπαραγωγή. Δηλαδή, από την στιγμή που έχει αρχίσει η παραγωγική διαδικασία ενός φρούτου είναι εντελώς αδύνατο να ολοκληρωθεί προτού συμπληρωθεί ο βιολογικός του κύκλος.

Αναμφισβήτητα, η ορισμένη διάρκεια του βιολογικού κύκλου των φρούτων δημιουργεί προβλήματα για την επιτυχή διάθεση τους. Διότι, αν π.χ. η τιμή ενός προϊόντος είναι ικανοποιητική την μια χρονιά, αυτό δεν σημαίνει ότι η παραγωγή του μπορεί να αυξηθεί αμέσως, γιατί και αν ακόμη ο γεωργός υιοθετήσει την παραγωγή του προϊόντος αυτού, θα χρειασθεί αρκετό χρονικό διάστημα (όσο χρειάζεται για την ολοκλήρωση του βιολογικού κύκλου του) για να πραγματοποιηθεί η παραγωγή του. Σε μια τέτοια περίπτωση ο γεωργός δεν θα μπορέσει να επωφεληθεί των ευνοϊκών συνθηκών που δημιουργήθηκαν στην αγορά του προϊόντος και έτσι να αυξήσει περισσότερο το εισόδημα του.

VI. Το απροσάρμοστο της παραγωγής των προϊόντων

Ένα άλλο ιδιαίτερο και σημαντικό χαρακτηριστικό της φρουτοπαραγωγής είναι τι απροσάρμοστο αυτής. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι η παραγωγή ενός προϊόντος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί οπουδήποτε αλλά μόνο εκεί όπου οι εδαφοκλιματικές συνθήκες είναι κατάλληλες. Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγή φρούτων είναι μια εξειδικευμένη οικονομική δραστηριότητα, όσον αφορά τον τόπο πραγματοποίησής της.

Αναμφισβήτητα, το απροσάρμοστο της παραγωγής των φρούτων έχει επιπτώσεις στην αποδοτικότητα της εμπορίας τους, διότι:

- Όσο εύκολη και να είναι η διάθεση ενός προϊόντος και όσο ικανοποιητική και να είναι η τιμή πώλησής του, δεν είναι δυνατόν να παραχθεί σε μια περιοχή όπου το κλίμα και το έδαφος της δεν ευνοούν την ανάπτυξη του.
- Όσο χαμηλή και να είναι η τιμή πώλησής ενός προϊόντος, σε μια περιοχή, πολύ δύσκολα οι γεωργοί μπορούν να διακόψουν την παραγωγή του εκεί, διότι οι εδαφοκλιματικές συνθήκες της είναι πολύ ευνοϊκές για το προϊόν αυτό και δυσμενείς για την ανάπτυξη άλλων αποδοτικότερων καλλιεργειών.

❖ Τιμολόγηση καλείται ο καθορισμός της τιμής πώλησης ενός προϊόντος από τον φορέα εμπορίας του.

Με την τιμολόγηση των προϊόντων του ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας έχει ως στόχο:

- Την μεγιστοποίηση του κέρδους ή του εισοδήματός του
- Την μεγιστοποίηση των πωλήσεων
- Την ελαχιστοποίηση της ζημίας
- Την σταθεροποίηση των τιμών των προϊόντων
- Την επέκταση της ακτίνας δράσης του προϊόντος, δηλαδή την πώληση του και σε περισσότερες αγορές.

Η τιμολόγηση ενός προϊόντος εξαρτάται κυρίως από:

- I. Την Δομή Αγοράς (μονοπώλιο, ολιγοπώλιο, τέλειος ανταγωνισμός)**
- II. Τον Κύκλο Ζωής του Προϊόντος**
- III. Το Στάδιο Εμπορίας του (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο).**

I. Δομή Αγοράς

- ❖ Δομή αγοράς (market structure) ενός προϊόντος είναι εκεί να τα χαρακτηριστικά στοιχεία της αγοράς, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά την συμπεριφορά των παραγωγών - πωλητών και των καταναλωτών - αγοραστών.

Από τον ορισμό αυτόν καταφαίνεται ότι τα κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία της δομής αγοράς είναι τα εξής:

- Ο βαθμός συγκέντρωσης των πωλητών και των αγοραστών
- Ο βαθμός ποιοτικής διαφοροποίησης του προϊόντος
- Οι συνθήκες εισόδου και εξόδου στην αγορά του προϊόντος

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά στοιχεία της δομής αγοράς, διακρίνουμε τα εξής τέσσερα είδη της δομής αγοράς ή μορφές αγοράς:

- Τον τέλειο ανταγωνισμό ή την ατομιστική συμπεριφορά
- Το μονοπώλιο - μονοψώνιο
- Το ολιγοπώλιο - ολιγοψώνιο
- Τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό

Η δομή αγοράς του κλάδου των αγροτικών προϊόντων και δη των νωπών φρούτων της Χώρας αντικατοπτρίζεται στα χαρακτηριστικά του ολιγοψωνίου:

- ❖ Ολιγοψώνιο (oligopsony) ονομάζεται εκείνη η μορφή αγοράς στην οποία υπάρχει μεγάλος αριθμός παραγωγών - πωλητών, το προϊόν που παράγουν είναι ομοιογενές και ο καθορισμός της τιμής πώλησης του προϊόντος είναι δύσκολος.

Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ολιγοψωνίου είναι τα εξής:

- Ο αριθμός των παραγωγών είναι μεγάλος, έτσι που η ποσότητα του προϊόντος που παρήγαγε ο κάθε παραγωγός είναι τόσο μικρή, σε σχέση με την συνολική ποσότητα προϊόντος που έχει παραχθεί από όλους τους παραγωγούς, ώστε κανένας δεν μπορεί μόνος του να επηρεάσει την τιμή πώλησης του προϊόντος, προσφέροντας ή όχι προς πώληση το δικό του προϊόν.
Αν τυχόν κάποιος παραγωγός ζητήσει υψηλότερη τιμή για το προϊόν του, τότε μπορεί άνετα να αγνοηθεί από τον αγοραστή, γιατί η δική του ποσότητα είναι πολύ μικρή σε σχέση με την συνολική ποσότητα του προϊόντος. Αν τυχόν ο αγοραστής θελήσει να αγοράσει μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος, αυτήν μπορεί να την αγοράσει εύκολα από άλλους παραγωγούς.
- Το προϊόν είναι ομοιογενές, έτσι που αν κάποιος παραγωγός θελήσει να πωλήσει ακριβότερα το δικό του προϊόν, τότε θα αγνοηθεί από τους αγοραστές, αφού μπορούν να αγοράσουν φθηνότερα το ίδιο προϊόν από άλλους παραγωγούς - πωλητές.
- Ο καθορισμός της τιμής πώλησης του προϊόντος είναι δύσκολος και χρειάζεται προσοχή, γιατί υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας ενός προϊόντος και συνεπώς πρέπει η επιχείρηση να παίρνει σοβαρά υπόψη τις αντιδράσεις των άλλων, Γι' αυτό η τιμολόγηση ενός προϊόντος στο ολιγοψώνιο είναι συνήθως αποτέλεσμα των διαβουλεύσεων και των συμφωνιών μεταξύ των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας του προϊόντος αυτού (Καμενίδης, 2015).

II. Κύκλος Ζωής Προϊόντος

- ❖ Κύκλος ζωής προϊόντος (product life cycle) ονομάζεται η χρονική περίοδος που παρεμβάλλεται από την πρώτη εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά ως την τελική απομάκρυνση του από αυτήν.

Επειδή τα νωπά φρούτα είναι ζωντανοί οργανισμοί, γι' αυτό έχουν μια αρχή και ένα τέλος, δηλαδή έναν ολόκληρο κύκλο ζωής.

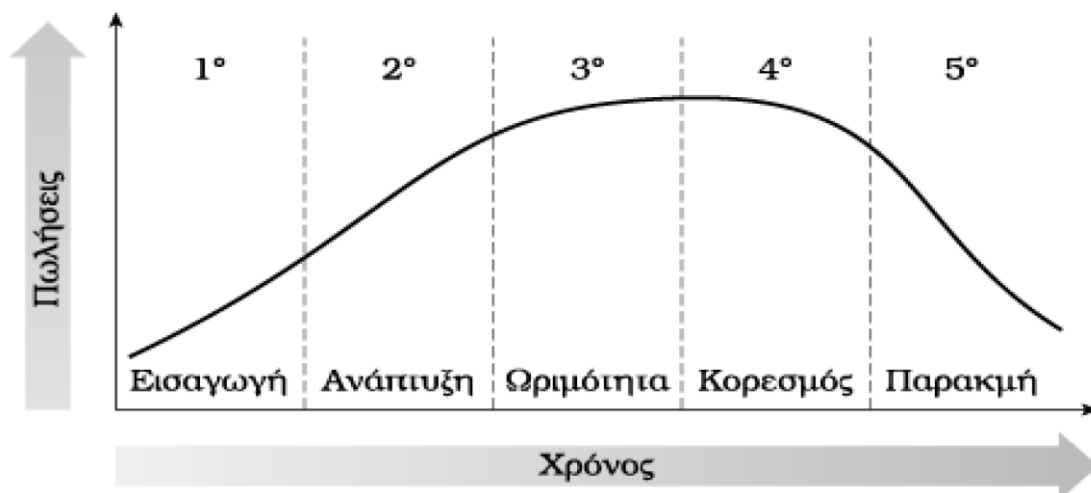
Η γνώση του κύκλου ζωής των νωπών φρούτων είναι μεγάλης σημασίας για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, γιατί αποτελεί βασικό στοιχείο πληροφόρησης στη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την προώθηση των πωλήσεων του.

Ο κύκλος ζωής προϊόντος διακρίνεται συνήθως σε πέντε στάδια, τα εξής:

- i. 1^ο στάδιο: Εισαγωγή (introduction)
- ii. 2^ο στάδιο: Ανάπτυξη (growth)
- iii. 3^ο στάδιο: Ωρίμανση (maturity)
- iv. 4^ο στάδιο: Κορεσμός (saturation)
- v. 5^ο στάδιο: Παρακμή (decline)

Αρκετοί επιστήμονες, τα δύο τελευταία στάδια τα συμπύσσουν σε ένα στάδιο, το στάδιο παρακμής, οπότε ο συνολικός κύκλος ζωής του προϊόντος διαχωρίζεται σε τέσσερα στάδια.

Γράφημα 21. Παρουσίαση των Σταδίων του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος



Πηγή: Καμενίδης Χ., Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, 2015

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε σταδίου του κύκλου ζωής του προϊόντος (ύψος πωλήσεων, κόστος εμπορίας κ.λπ.) δίνονται παρακάτω:

- i.** Το πρώτο στάδιο εισαγωγής (introduction stage), κατά το οποίο το προϊόν εμφανίζεται για πρώτη φορά στην αγορά, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
- Το ύψος των πωλήσεων βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο, γιατί δεν το γνωρίζουν οι καταναλωτές
 - Οι πωλήσεις αυξάνονται με αργό ρυθμό, διότι οι καταναλωτές έχουν ήδη συνηθίσει ένα ορισμένο πρότυπο κατανάλωσης και δύσκολα αλλάζουν τις συνήθειες τους
 - Το κόστος εμπορίας είναι υψηλό, λόγω των μεγάλων δαπανών που γίνονται για την προβολή του προϊόντος
 - Η επιχείρηση έχει συνήθως μικρά κέρδη, η ακόμη και ζημιές
- ii.** Το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης (growth stage) χαρακτηρίζεται από τα εξής:
- Αύξηση της ποσότητας πώλησης του προϊόντος με γρήγορο ρυθμό, διότι το προϊόν έχει ήδη γίνει γνωστό στους καταναλωτές, έχει δοκιμαστεί και έχει γίνει αποδεκτό
 - Ένταση των προσπαθειών του φορέα εμπορίας για την προώθηση πωλήσεων του προϊόντος του, χρησιμοποιώντας νέες μεθόδους και στρατηγικές εμπορίας, όπως π.χ.
 - Εντατικοποίηση της προβολής
 - Τμηματοποίηση της αγοράς
 - Μείωση τιμών κ.λπ.
 - Μείωση του κόστους εμπορίας του προϊόντος, αφού αυξάνονται οι πωλήσεις του
 - Κερδοφόρα λειτουργία της επιχείρησης, αφού τα έσοδα αυξάνονται ταχύτερα από τα έξοδα
 - Αύξηση του ανταγωνισμού

- iii.** Το τρίτο στάδιο της ωρίμανσης (maturity stage) έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
- Οι πωλήσεις του προϊόντος έχουν φτάσει στο μέγιστο επίπεδο και αρχίζουν να δείχνουν κάποια κάμψη στην αύξηση
 - Ο ανταγωνισμός εντείνεται και άρχισαν να επικρατούν ανταγωνιστικά προϊόντα
 - Τα κέρδη παρουσιάζουν κάποια κάμψη στην αύξηση τους η ακόμη και μείωση
 - Η επιχείρηση για να επιβιώσει εφαρμόζει πολιτικές:
 - Σταθεροποίησης η και μείωσης των τιμών
 - Έναρξης νέας διαφημιστικής εκστρατείας
 - Μεγαλύτερες εκπτώσεις στις πωλήσεις κ.λπ.
- iv.** Το τέταρτο στάδιο του κορεσμού (saturation stage) έχει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:
- Οι πωλήσεις των τροφίμων παρουσιάζουν κάποια σταθερότητα η και μικρή μείωση προς το τέλος του σταδίου αυτού. Φαίνεται πως οι ανάγκες των καταναλωτών έχουν ήδη καλυφθεί πλήρως και δεν υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω αυξήσεων
 - Η διαφήμιση καθίσταται αμυντική, δηλαδή προσπαθεί να διατηρήσει τις πωλήσεις παρά να τις αυξήσει
 - Οι ανταγωνιστές επικρατούν
 - Τα κέρδη συμπιέζονται και μειώνονται όλο και περισσότερο
- v.** Το πέμπτο στάδιο της παρακμής (decline stage) χαρακτηρίζεται από:
- Συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος και μάλιστα με αυξανόμενο ρυθμό, διότι νέα και βελτιωμένα προϊόντα εισάγονται από άλλες επιχειρήσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού
 - Διακοπή της διαφήμισης γιατί δεν αποδίδει άλλο
 - Προσπάθεια παραγωγής νέων προϊόντων και εισαγωγής τους στην αγορά
 - Έλεγχο του κόστους εμπορίας της επιχείρησης για να επιβιώσει η επιχείρηση (Καμενίδης, 2015)

Ο κύκλος ζωής των αγροτικών προϊόντων και δη των νωπών φρούτων συνήθως διαρκεί πολλά χρόνια, εκτός αν δημιουργηθούν μεγάλα προβλήματα η ερωτηματικά για την υγιεινή αξία τους.

Όσες φορές τελειώνει ο κύκλος ζωής ενός τροφίμου, αυτό συνήθως οφείλεται στην αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών προς τα υλικά συσκευασίας που προτιμήθηκαν.

Η διάρκεια του κάθε σταδίου του κύκλου ζωής προϊόντος μπορεί να διαφέρει σημαντικά από προϊόν σε προϊόν. Τα τρόφιμα και δη τα νωπά φρούτα, φαίνεται να έχουν σχετικά σύντομο στάδιο εισαγωγής και ανάπτυξης και πολύ μεγάλο στάδιο ωρίμανσης, κορεσμού και παρακμής.

Ο διαχωρισμός του κύκλου ζωής προϊόντος σε στάδια έχει επίσης μεγάλη σημασία για την ΟΠ, για την άσκηση της πιο σωστής πολιτικής εμπορίας στο κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας αυτή την στιγμή βρίσκεται στο 1^ο στάδιο, το επονομαζόμενο και ως στάδιο εισαγωγής των προϊόντων του στην αγορά, γι' αυτό χρειάζεται προσεκτική έρευνα αγοράς προτού το προϊόν εμφανισθεί στην αγορά, προγραμματισμένη και ορθή εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών εμπορίας και έντονη διαφήμισή των προϊόντων προκειμένου να τα αγοράσουν οι αγοραστές.

III. Στάδιο Εμπορίας

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, εμπορεύεται τα αγροτικά προϊόντα που παράγονται από τα μέλη του.

- ❖ Συνεταιριστική Εμπορία (Cooperative Marketing) αγροτικών προϊόντων είναι εκείνη η εμπορία αγροτικών προϊόντων της οποίας οι φορείς εμπορίας είναι Συνεταιρισμοί.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας λειτουργεί ως φορέας εμπορίας σε όλα τα στάδια εμπορίας των αγροτικών προϊόντων, δηλαδή (1) της χωρικής πώλησης, (2) του χονδρεμπορίου και (3) του λιανεμπορίου. Επίσης αναλαμβάνει τις εξαγωγές των παραγομένων προϊόντων του.

Η συνεταιριστική χωρική πώληση των αγροτικών προϊόντων είναι η συνηθέστερη λειτουργία εμπορίας που αναλαμβάνει ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, λειτουργώντας ως ένα είδος αντιπροσώπου των παραγωγών μελών του. Σε αυτή την περίπτωση ο αγροτικός συνεταιρισμός διαπραγματεύεται εκ μέρους των παραγωγών με τους μεταποιητές η τους εμπόρους την τιμή πώλησης των προϊόντων και στη συνέχεια τα συγκεντρώνει στην κεντρική αποθήκη από όπου τα παραλαμβάνουν οι έμποροι.

Το έργο αυτό είναι σημαντικό και οφείλεται στην μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη του συνεταιρισμού. Χωρίς αυτόν οι παραγωγοί μόνοι τους δεν μπορούν να επιτύχουν ούτε την ποσότητα ούτε τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους που επέτυχε ο Συνεταιρισμός, διότι παράγουν μικρές ποσότητες προϊόντων και γι' αυτό η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι πολύ μικρή όταν λειτουργούν μόνοι τους.

Η επιτυχία του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας στην χωρική πώληση των αγροτικών προϊόντων του εξαρτάται από την μαζικότητα συμμετοχής των παραγωγών της περιοχής στο συνεταιρισμό και από την καθολικότητα συμμετοχής των μελών του συνεταιρισμού στις διάφορες εργασίες του.

Το συνεταιριστικό χονδρεμπόριο των αγροτικών προϊόντων είναι περιορισμένης κλίμακας μέσα στην Χώρα και πραγματοποιείται συνήθως από ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών που έχουν αρκετά καλή οργάνωση και μεγάλη παραγωγή του προϊόντος στην περιοχή τους. Συνηθέστερο είναι το συνεταιριστικό εξαγωγικό εμπόριο των αγροτικών προϊόντων και η επιτυχία του οφείλεται κυρίως στην καλή ποιότητα τους.

Το συνεταιριστικό λιανεμπόριο αγροτικών προϊόντων, που πραγματοποιείται από αγροτικούς συνεταιρισμούς, είναι εκτεταμένο σε επαρχιακές πόλεις, όπου κατά κανόνα βρίσκεται και η έδρα τους και πολύ περιορισμένο στις μεγάλες πόλεις.

Μετά από την ανάλυση της δομής αγοράς, του κύκλου ζωής του προϊόντος και του σταδίου εμπορίας του προϊόντος καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Στην Ελλάδα, ο σχηματισμός της τιμής του προϊόντος στον κλάδο των νωπών φρούτων γίνεται με την αλληλεπίδραση της προσφοράς και της ζήτησης του προϊόντος, γεγονός που καθορίζει και την διαμόρφωση των τιμών πώλησης των παραγομένων προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

I. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του σχηματισμού των τιμών των αγροτικών προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας βάσει της προσφοράς και της ζήτησης είναι τα εξής:

- Στηρίζεται στις δυο κυριότερες δυνάμεις της αγοράς, την προσφορά και την ζήτηση, που επηρεάζουν ουσιαστικά τον σχηματισμό των τιμών των αγροτικών προϊόντων σε οποιαδήποτε Χώρα που οι οικονομίες τους είναι ανοιχτές και οι αγορές λειτουργούν ελεύθερα.
- Λαμβάνει υπόψη τον ανταγωνισμό από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις της Χώρας και άλλων Χωρών και συνεπώς οι τιμές των προϊόντων διαμορφώνονται σε ρεαλιστικότερα επίπεδα.
- Λαμβάνει υπόψη την ύπαρξη υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων, που σαφέστατα επηρεάζουν την ζήτηση και συνεπώς την τιμή του βασικού προϊόντος.

II. Το κυριότερο μειονέκτημα που παρουσιάζει ο σχηματισμός τιμών των αγροτικών προϊόντων βάσει της προσφοράς και της ζήτησης είναι ότι δεν παίρνει υπόψη τους το κόστος παραγωγής τους. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση των τιμών των αγροτικών προϊόντων και συνεπώς μείωση των εισοδημάτων των παραγωγών, σε περίπτωση που η παραγωγή και η προσφορά των προϊόντων τους αυξηθεί σημαντικά ενώ η ζήτηση τους παραμένει στα ίδια επίπεδα η αυξηθεί πολύ λιγότερο από ότι αυξήθηκε η προσφορά τους.

Στην περίπτωση αυτή, όταν προβλέπεται μεγαλύτερη προσφορά σε ομοειδή προϊόντα από τα υπάρχοντα επίπεδα της ζήτησης σε σημείο που ζημιώνεται το εισόδημα των παραγωγών - μελών, θα εξεταστεί το ενδεχόμενο της προώλησης των προϊόντων με την σύναψη συμφωνιών μέσω συμβολαίου με τους αγοραστές, αφού προηγουμένως έχει υπολογιστεί το κόστος παραγωγής για το κάθε προϊόν ξεχωριστά.

Βεβαίως, σε περίπτωση αυξομείωσης της τιμής ενός προπωληθέντος προϊόντος, πέραν ενός ορισμένου ορίου, το κέρδος ή η ζημιά θα μοιράζεται μεταξύ της ΟΠ και των αγοραστών, κατόπιν ανάλογων όρων που θα έχουν συμπεριληφθεί στο υπογεγραμμένο συμβόλαιο.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας έχει θέσει ως άμεσο στόχο προς υλοποίηση, τόσο το χονδρεμπόριο των αγροτικών προϊόντων έστω και αν απαιτηθεί συνεργασία με τις μεγάλες συνεταιριστικές οργανώσεις της Ημαθίας και της Κοζάνης, όσο και το λιανεμπόριο αγροτικών προϊόντων μέσω της συνεργασίας του με τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις του νομού Πέλλας και τις μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην επαρχία αλλά και στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Όσον αφορά τα αγροεφόδια (φυτοφάρμακα & λιπάσματα), σε αυτή την κατηγορία των προσφερομένων αυτών αγαθών δεν είναι αυτοσκοπός το κέρδος αλλά η επίτευξη μειωμένου κόστους παραγωγής για τα νωπά φρούτα των αγροτών της Σκύδρας. Για τον λόγο αυτό, η τιμολόγηση τους θα είναι κάτω από τα επίπεδα του ανταγωνισμού.

4.8 Διαφήμιση & Επικοινωνιακή Πολιτική

- ❖ Διαφήμιση ενός προϊόντος ονομάζεται η μαζική, απρόσωπη, ταυτοποιημένη και πληρωμένη ενημέρωση των καταναλωτών για τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του προϊόντος, με σκοπό να πεισθούν να το αγοράσουν.

Η Αμερικανική Εταιρία Μάρκετινγκ ορίζει την διαφήμιση ως εξής:

«Διαφήμιση ονομάζεται κάθε πληρωμένη μορφή απρόσωπης παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών η υπηρεσιών από ένα συγκεκριμένο ανάδοχο, πρόσωπο η οργανισμό».

Από τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνεται πως ο βασικός ρόλος της διαφήμισης είναι ουσιαστικά διττός, δηλαδή:

- Ενημερωτικός έως και διδακτικός, αφού ενημερώνει αλλά και διδάσκει τους καταναλωτές για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις βιολογικές η θρεπτικές ιδιότητες του διαφημιζόμενου προϊόντος.
- Πειστικός, επειδή προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές να αγοράσουν το διαφημιζόμενο προϊόν.

Είναι προφανές ότι ο τελικός σκοπός της διαφήμισης των αγροτικών προϊόντων είναι η αύξηση της ποσότητας πώλησης τους, η οποία συνήθως συνοδεύεται και από αύξηση της γεωργικής τιμής τους. Έτσι αυξάνονται τα εισοδήματα των παραγωγών.

Επίσης, η διαφήμιση συμβάλλει στη βελτίωση της διατροφής των καταναλωτών, αφού ενημερώνοντας τους για τις βιολογικές ιδιότητες των προϊόντων, τους παρακινεί να το αγοράσουν και να το καταναλώσουν. Έτσι ανεβαίνει το γενικό επίπεδο ευημερίας των καταναλωτών.

Τα πιο σπουδαία πλεονεκτήματα της διαφήμισης ενός προϊόντος είναι τα εξής:

i. Αυξάνει την ζήτηση του προϊόντος

Η διαφήμιση, με το να ενημερώνει τον καταναλωτή για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός αγροτικού προϊόντος και να προσπαθεί να τον πείσει να αγοράσει το προϊόν αυτό, συντελεί στην αύξηση της ζήτησης του.

ii. Ενημερώνει τους καταναλωτές για τα προϊόντα

Η διαφήμιση πληροφορεί τους καταναλωτές για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων, τις τιμές τους κ.λπ. και έτσι τους βοηθάει να κάνουν σωστές αγορές των προϊόντων αυτών.

iii. Καθιστά αποτελεσματικό τον ανταγωνισμό

Η διαφήμιση ενός αγροτικού προϊόντος, ιδιαίτερα στις αγορές του εξωτερικού, είναι ένα σημαντικό μέσο για την αποτελεσματική τοποθέτηση του στις αγορές αυτές, αντιμετωπίζοντας επιτυχημένα τον ανταγωνισμό άλλων χωρών που διαθέτουν ομοειδή προϊόντα.

iv. Υποβοηθά την ταχεία τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά

Η διαφήμιση αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την γρήγορη και επιτυχημένη τοποθέτηση νέων αγροτικών προϊόντων τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική αγορά, γιατί είναι πιο παραστατική και πιο πειστική.

v. Μειώνει την πιθανότητα εγκατάστασης τοπικού μονοπωλίου

Όταν η διαφήμιση παρέχει σωστή ενημέρωση στους καταναλωτές για τις συνθήκες αγοράς, μειώνει την δυνατότητα εγκατάστασης τοπικού μονοπωλίου στην περιοχή όπου μεταδίδεται και έτσι εμποδίζει την εκμετάλλευσή τους.

vi. Προωθεί την απασχόληση

Για να αναληφθεί μια διαφημιστική εκστρατεία, χρειάζεται ειδικευμένο προσωπικό. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη απασχόλησης προσωπικού στην εργασία αυτή. Επιπλέον, η διαφήμιση συμβάλλει έμμεσα στην αύξηση της απασχόλησης, γιατί συντελεί στην αύξηση της παραγωγής πρωτογενών και δευτερογενών αγροτικών προϊόντων, για να καλύψουν την αυξημένη ζήτηση τους, την οποία προκάλεσε η διαφήμιση τους.

vii. Συντελεί στην μόρφωση των πολιτών

Μια καλοσχεδιασμένη διαφήμιση, με καλό περιεχόμενο και πολλά ενημερωτικά στοιχεία, συμβάλλει σημαντικά στην μόρφωση του καταναλωτικού κοινού σχετικά με την ορθολογική διατροφή του, όπως π.χ. πετυχαίνει η διαφήμιση που αναφέρεται στις υγιεινές και άλλες διαιτολογικές ιδιότητες των αγροτικών προϊόντων.

Η συλλογική (όπως π.χ. η συνεταιριστική) διαφήμιση ενός αγροτικού προϊόντος επιβάλλεται για δύο βασικούς λόγους:

I. Η δυσκολία διαφοροποίησης των αγροτικών προϊόντων

Κατά κανόνα, είναι πολύ δύσκολη η διαφοροποίηση ενός αγροτικού προϊόντος από παραγωγό σε παραγωγό στον ίδιο τόπο ή σε διαφορετικούς τόπους. Για τους καταναλωτές το ροδάκινο (της ίδιας ποικιλίας φυσικά) είναι ροδάκινο και δεν έχει ακόμη τόσο μεγάλη σημασία ποιος το έχει παράγει ή ποιος το διαθέτει.

Γι' αυτό, ένας πωλητής που διακινεί ένα ποσοστό μόνο του όλου όγκου παραγωγής ενός προϊόντος, δεν αναλαμβάνει εύκολα να το διαφημίσει, διότι ενώ αυτός μόνο θα πληρώσει τα έξοδα της διαφήμισης, όμως τις ωφέλειες της θα καρπωθούν όλοι οι άλλοι πωλητές του προϊόντος.

II. Η ύπαρξη οικονομικών μεγέθους στη διαφήμιση

Είναι ολοφάνερο ότι υπάρχουν απεριόριστες οικονομίες μεγέθους στη διαφήμιση των αγροτικών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι το ανά μονάδα κόστος διαφήμισης των αγροτικών προϊόντων μπορεί διαρκώς να μειώνεται καθώς η διαφημιζόμενη ποσότητα τους αυξάνεται. Αυτό συμβαίνει, γιατί ο διαφημιστής παίρνει μια ορισμένη αμοιβή για μια συγκεκριμένη διαφήμιση (σε χρόνο και πρόγραμμα) και εντελώς ανεξάρτητα από την ποσότητα του διαφημιζόμενου προϊόντος.

Γι' αυτόν τον λόγο, όσο μεγαλύτερη ποσότητα ενός προϊόντος διατεθεί, όπως συμβαίνει όταν συνεργαστούν περισσότεροι παραγωγοί και γενικά πωλητές, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος διαφήμισης του, γιατί οι καθορισμένες συνολικές δαπάνες διαφήμισης επιμερίζονται σε μεγαλύτερη ποσότητα του προϊόντος.

Τα συνηθέστερα μέσα διαφήμισης των αγροτικών οργανώσεων και των παραγομένων προϊόντων αυτών είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, τα φυλλάδια, οι αφίσες κ.α.

Ο στόχος της ΟΠ είναι η επιλογή των καταλληλότερων μέσων διαφήμισης προκειμένου να γνωστοποιήσει την παρουσία της αλλά και να προωθήσει τα παραγόμενα προϊόντα της. Για τον λόγο αυτό επιλέγονται τα διαφημιστικά μέσα που αναφέρονται στην συνέχεια:

I. Τηλεόραση

Η τηλεόραση είναι το πιο αποδοτικό μέσο διαφήμισης των αγροτικών προϊόντων, όπως αποδείχθηκε από διάφορες έρευνες που έγιναν, διότι το μήνυμα της μεταδίδεται στο καταναλωτικό κοινό οπτικά και ακουστικά ταυτόχρονα.

Η τηλεόραση παρέχει την πιο ζωντανή και συνεπώς την πιο αποτελεσματική διαφήμιση. Το πρόβλημα είναι βέβαια πως η διαφήμιση θα περιέλθει στην γνώση των τηλεθεατών. Αυτό για να επιτευχθεί θα πρέπει από την μια μεριά οι καταναλωτές να διαθέτουν τηλεόραση και από την άλλη μεριά (που είναι και το σπουδαιότερο) να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα της τηλεόρασης την ώρα που γίνεται η διαφήμιση.

Αυτός είναι ο βασικός λόγος γιατί το κόστος διαφήμισης ενός προϊόντος διαφέρει σημαντικά ανάλογα με την ώρα που γίνεται η διαφήμιση και ανάλογα με το πρόγραμμα της τηλεόρασης. Έτσι, κάθε διαφήμιση που γίνεται π.χ. σε διάλειμμα ενός ποδοσφαιρικού αγώνα είναι πολύ ακριβότερη σε σύγκριση με διαφημίσεις που γίνονται την ίδια ώρα αλλά σε διαφορετικά προγράμματα.

Η τηλεόραση είναι το πιο ακριβό μέσο διαφήμισης. Η ακτίνα δράσης της διαφήμισης μέσω τηλεόρασης είναι πολύ μεγάλη. Μπορεί να καλύψει όλη την επιφάνεια της Χώρας, όπου διακινούνται τα διαφημιζόμενα προϊόντα, αρκεί βέβαια να υπάρχουν οι κατάλληλοι υποσταθμοί τηλεόρασης.

II. Ραδιόφωνο

Το ραδιόφωνο έχει εξίσου μεγάλη ακτίνα δράσης στη διαφήμιση, όπως και η τηλεόραση. Το μήνυμα όμως της διαφήμισης μέσω του ραδιοφώνου μεταδίδεται μόνο ακουστικά και συνεπώς το ραδιόφωνο δεν είναι τόσο αποδοτικό μέσο διαφήμισης, όπως η τηλεόραση, είναι όμως φθηνότερο μέσο διαφήμισης.

Η διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου θα χρησιμοποιηθεί σε μηνύματα ενημερωτικά που δεν χρειάζονται κάποια αναπαράσταση, όπως π.χ. όταν ενημερώνονται οι καταναλωτές για τις τιμές ενός προϊόντος, για τις υγιεινές ιδιότητες του προϊόντος κ.λπ.

III. Εφημερίδες

Οι εφημερίδες είναι πολύ αποδοτικά μέσα διαφήμισης, γιατί έχουν μεγάλη ακτίνα δράσης, είναι φθηνές και μπορούν να αποκτηθούν και από τον πιο φτωχό καταναλωτή. Μεταδίδουν τα διαφημιστικά μηνύματα μόνο οπτικά. Βέβαια, όσο μεγαλύτερη κυκλοφορία έχει μια εφημερίδα τόσο πιο αποδοτική είναι η διαφήμιση μέσω αυτής.

Για μεγαλύτερη αποδοτικότητα της διαφήμισης μέσω εφημερίδων, το διαφημιστικό μήνυμα θα μεταδίδεται από περισσότερες της μιας εφημερίδες και μάλιστα διαφορετικών πολιτικών αποχρώσεων, για να ενημερώνονται συνολικά περισσότεροι καταναλωτές.

IV. Περιοδικά

Τα περιοδικά, όπως και οι εφημερίδες, έχουν σχεδόν την ίδια αποδοτικότητα στην μετάδοση των διαφημιστικών μηνυμάτων. Πλεονεκτούν των εφημερίδων, διότι χρησιμοποιούν συνήθως έγχρωμες παραστάσεις αλλά μειονεκτούν έναντι των εφημερίδων διότι δεν κυκλοφορούν καθημερινά και συνεπώς τα μηνύματα τους ανά μονάδα χρόνου πηγαίνουν σε μικρότερο αριθμό καταναλωτών.

V. Φυλλάδια

Τα φυλλάδια μεταδίδουν τα διαφημιστικά μηνύματα οπτικά και μόνο γραπτά, όπως οι εφημερίδες και τα περιοδικά. Έχουν περιοδικό χαρακτήρα και απευθύνονται σε περιορισμένους αγοραστές, ενώ ο καλύτερος τρόπος διανομής αυτών -προκειμένου να διαφημιστεί τόσο η ΟΠ όσο και τα προϊόντα αυτής- είναι μέσω των εφημερίδων.

VI. Διαδίκτυο

Φυσικά η παρουσία του διαδικτύου στην ζωή των ανθρώπων έχει σημαίνοντα ρόλο, όποτε δεν θα μπορούσε να μην έχει και για την ΟΠ η οποία πρέπει να οργανώσει την παρουσία της και σε αυτό το επικοινωνιακό πεδίο.

Η παρουσία της συνεταιριστικής ιστοσελίδας του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας στο διαδίκτυο κρίνεται επιβεβλημένη προκειμένου να υπάρξει αναγνωρισιμότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Μέσα από τον ιστότοπο της ΟΠ θα μπορεί οποιοσδήποτε διαθέτει πρόσβαση στο Ίντερνετ να πληροφορηθεί σχετικά με τα ακόλουθα θέματα:

- i.** Παράδοση & Άνθρωποι
- ii.** Όραμα & Στόχοι
- iii.** Τοποθεσία & Εγκαταστάσεις
- iv.** Γκάμα Προϊόντων
- v.** Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων
- vi.** Περιβαλλοντική Πολιτική
- vii.** Νέα & Ανακοινώσεις
- viii.** Επικοινωνία

Μέσα από τις θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω θα υπάρχει επαρκής διαδικτυακή πληροφόρηση σχετικά με το ιστορικό του συνεταιρισμού, τους ανθρώπους που τον απαρτίζουν, τις εγκαταστάσεις αυτού και την περιοχή όπου δραστηριοποιείται, την πληθώρα των προϊόντων και υπηρεσιών που είναι σε θέση να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, τις παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψιν προκειμένου οι αγοραστές να απολαμβάνουν ποιοτικά και ασφαλή τρόφιμα, την πολιτική που εφαρμόζεται σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, όλα τα τελευταία νέα καθώς και τις ανακοινώσεις, τα στοιχεία επικοινωνίας με κάθε ενδιαφερόμενο (τηλέφωνο, φαξ, e-mail, θέση στον παγκόσμιο χάρτη).

Η επικοινωνιακή πολιτική αποτελεί σαφώς έναν από τους παράγοντες που μπορούν να διευρύνουν τους εμπορικούς ορίζοντες της ΟΠ σε επίπεδο Χώρας αλλά κυρίως σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για τον λόγο αυτό η ΟΠ θα επιχειρήσει να έχει παρουσίες με εκθέσεις προϊόντων στην Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ HELEXPO), στη Διεθνή Έκθεση Βερολίνου για την προώθηση φρούτων και λαχανικών για επαγγελματίες (FRUIT LOGISTICA), στην Διεθνή Έκθεση Άμστερνταμ (PLMA) αλλά και όπου κρίνεται απαραίτητο από την ηγετική ομάδα της ΟΠ.

4.9 Δομή & Συνεταιριστική Διακυβέρνηση

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικών επιχειρησιακών στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2010).

Η προς τα έξω εικόνα των συνεταιρισμών δεν διαφέρει από εκείνη των άλλων μορφών επιχειρήσεων. Ο συνεταιρισμός οφείλει να είναι ανταγωνιστικός για να μπορεί να επιβιώσει, οφείλει να έχει μηχανισμούς ανάλογους με αυτούς των άλλων επιχειρήσεων, να χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό κ.λπ. Διαφέρει, όμως, κατά το ότι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού είναι τα ίδια πρόσωπα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Η πραγματικότητα αυτή διαφοροποιεί τους ρόλους των μελών, των διοικήσεων των συνεταιρισμών και των διαχειριζομένων τις υποθέσεις της κοινής επιχείρησης.

Κατά τεκμήριο, διακρίνονται τρία επίπεδα εξουσίας στους συνεταιρισμούς, τα ίδια που συνήθως ισχύουν και στις ανώνυμες εταιρείες:

- i.** Η γενική συνέλευση των μελών
- ii.** Το διοικητικό συμβούλιο
- iii.** Ο γενικός διευθυντής

Όσο πιο συγκεκριμένες και σαφείς είναι οι αρμοδιότητες καθενός από τα όργανα αυτά, τόσο περισσότερο διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του συνεταιρισμού. Η ισοτιμία στις σχέσεις των μελών του συνεταιρισμού καθιστά περισσότερο αναγκαία την διασάφηση αρμοδιοτήτων και ρόλων απ' ό,τι στις ανώνυμες εταιρείες, στις οποίες συχνά ένας εταίρος ή μικρός αριθμός εταίρων έχουν ρυθμιστικό ρόλο.

Δύο κύρια συστήματα διοίκησης / διαχείρισης των συνεταιρισμών μπορούν να διακριθούν: το δυαδικό σύστημα και το μονιστικό σύστημα. Η διάκριση μεταξύ των δύο στηρίζεται στις αρμοδιότητες των επιμέρους οργάνων. Τα συστήματα αυτά επεξηγούνται στο καταστατικό Ευρωπαϊκής Συνεταιριστικής Εταιρείας και εφαρμόζονται, με διάφορες παραλλαγές, στα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Για την διοίκηση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας επιλέγεται το δυαδικό σύστημα ως καταλληλότερο, για το οποίο σε γενικές γραμμές ισχύουν τα ακόλουθα:

- I.** Μία Γενική Συνέλευση Μελών
- II.** Ένα Διευθυντικό Όργανο
- III.** Ένα Εποπτικό Όργανο
- IV.** Ένας Γενικός Διευθυντής

I. Γενική Συνέλευση Μελών

Η γενική συνέλευση των μελών αποτελεί την ανώτατη εξουσία της συνεταιριστικής οργάνωσης, αφού περιλαμβάνει το σύνολο των μελών και οι αποφάσεις της εκφράζουν την συλλογική βούληση. Τα μέλη των συνεταιρισμών είναι οι ιδιοκτήτες της συλλογικής επιχείρησης.

Με δεδομένο ότι ο συνεταιρισμός ιδρύεται από τα πρόσωπα εκείνα που προσβλέπουν στην εξυπηρέτηση τους μέσω του συνεταιρισμού, εύλογο είναι το χαρακτηριστικό αυτό να συνεπάγεται δικαιώματα και υποχρεώσεις. Δεν είναι νοητό να υπάρχουν μέλη τα οποία «έχτισαν» την δική τους επιχείρηση, για να τα εξυπηρετεί αλλά δεν την αξιοποιούν. Γι' αυτό, στο καταστατικό θα οριστεί, με αυστηρή διάταξη, η υποχρέωση των μελών να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Η αυστηρή διάταξη αυτή, υποχρεώνει τα μέλη να υπογράψουν νομικά δεσμευτική σύμβαση με τον συνεταιρισμό, στην οποία αναφέρονται συγκεκριμένοι όροι για τις υποχρεώσεις της κάθε πλευράς και τις ποινές σε περίπτωση αθέτησης όρων.

II. Διευθυντικό Όργανο

Το διευθυντικό όργανο -εν τω προκειμένω το Διοικητικό Συμβούλιο- αποτελείται έξι άτομα, τα οποία επιλέγονται και ανακαλούνται είτε από το εποπτικό όργανο είτε από την γενική συνέλευση. Το όργανο αυτό είναι αρμόδιο για την διοίκηση και την εκπροσώπηση της συνεταιριστικής οργάνωσης έναντι τρίτων. Ένα από τα άτομα που απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται πρόεδρος. Ο πρόεδρος συγκαλεί σε συνεδρίαση το διοικητικό συμβούλιο και διευθύνει τις εργασίες του.

III. Εποπτικό Όργανο

Το εποπτικό όργανο -εν τω προκειμένω το Εποπτικό Συμβούλιο- έχει ως αρμοδιότητα τον έλεγχο της διοίκησης που ασκεί το διοικητικό συμβούλιο και στην ουσία εκπροσωπεί την συνεταιριστική οργάνωση έναντι του διοικητικού συμβουλίου. Τα μέλη του ορίζονται και ανακαλούνται από την γενική συνέλευση. Μεταξύ των μελών του, το εποπτικό συμβούλιο εκλέγει τον πρόεδρο, ο οποίος συγκαλεί το όργανο και διευθύνει τις συνεδριάσεις του.

IV. Γενικός Διευθυντής

Ο γενικός διευθυντής της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι το πρόσωπο το οποίο προετοιμάζει και προτείνει στο διοικητικό συμβούλιο το πρόγραμμα για το μέλλον, τα μέτρα πολιτικής που ενδείκνυται να ληφθούν, τους τρόπους άντλησης κεφαλαίων και διανομής πλεονασμάτων κ.λπ., αλλά επιπλέον είναι το πρόσωπο το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (που είναι και ιδιοκτήτες της επιχείρησης) και συχνά αποτελεί τον καθοδηγητή για τα μέλη, για το διοικητικό συμβούλιο και για το προσωπικό, αναφορικά με τους κανόνες και την πρακτική του συνεταιρισμού. Η εκτίμηση στο συλλογικό τρόπο ιδιοκτησίας και δράσης και η συνεχής λογοδοσία στον πελάτη - ιδιοκτήτη συνιστούν πρόσθετες ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ο μάνατζερ της επιχείρησης (Παπαγεωργίου, 2015). Για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, χρέη γενικού διευθυντή θα εκτελεί ο λογιστής της ΟΠ.

Ο ΑΣΕΠΙΟΠ Σκύδρας έχει ανάγκες τόσο σε μόνιμο όσο και σε εποχικό προσωπικό διαφορετικών ειδικοτήτων. Η ΟΠ χωρίζεται σε πέντε (5) διαφορετικά τμήματα τα οποία απαριθμούνται παρακάτω:

- I.** Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ
- II.** Τμήμα Λογιστηρίου
- III.** Τμήμα Παραλαβών
- IV.** Τμήμα Συσκευαστηρίου & Ψυγείων
- V.** Τμήμα Φυτοπροστασίας

- I.** Το Τμήμα των Πωλήσεων στελεχώνεται από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και Μάρκετινγκ και τους δύο Πωλητές
- II.** Το Τμήμα του Λογιστηρίου στελεχώνεται από τον Λογιστή
- III.** Το Τμήμα των Παραλαβών στελεχώνεται από τον Υπεύθυνο Παραλαβών και Υλικών, τον Υπάλληλο της Γεφυροπλάστιγγας, έναν Χειριστή Ανυψωτικού Μηχανήματος (Κλαρκ) και έναν Εργάτη
- IV.** Το Τμήμα του Συσκευαστηρίου και των Ψυγείων στελεχώνεται από τον Υπεύθυνο Συσκευαστηρίου και Ψυγείων, έναν Χειριστή Ανυψωτικού Μηχανήματος (Κλαρκ) πέντε Εργάτριες και έναν Εργάτη.
- V.** Το Τμήμα της Φυτοπροστασίας στελεχώνεται από τον Γεωπόνο

Στην συνέχεια ακολουθεί τρισδιάστατη γραφική απεικόνιση του οργανογράμματος του ΑΣΕΠΙΟΠ Σκύδρας.

Γράφημα 22. Παρουσίαση Οργανογράμματος ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας



Οι αρμοδιότητες για κάθε θέση εργασίας στην ΟΠ είναι:

I. Για το Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ:

➤ Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων είναι αρμόδιος για:

- όλες τις πωλήσεις προϊόντων καθώς και για την επιτυχή έκβαση αυτών
- την συνεχή επικοινωνία και καθοδήγηση των δύο εξωτερικών πωλητών
- την οργάνωση του μάρκετινγκ
- την επιλογή των διαφημιστικών μέσων με τα οποία θα προβληθεί η ΟΠ
- την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφημιστικών ενεργειών
- την υποβολή ημερήσιας αναφοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΑΣΕΠΟΠ.

- Οι Πωλητές, δύο κατά τον αριθμό:
 - θα δραστηριοποιούνται ο μιν πρώτος στην Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης και ο δε δεύτερος στην Κεντρική Αγορά της Αθήνας
 - θα βρίσκονται σε επαφή ανά πάσα στιγμή με τον Υπεύθυνο Πωλήσεων στον οποίο θα δίνουν λεπτομερή αναφορά καθημερινώς για όλες τις κινήσεις τους
 - θα έχουν ως κύριο ρόλο την πραγματοποίηση έρευνας αγοράς και η εύρεση αξιόπιστων και φερέγγυων πελατών.

II. Για το Τμήμα Λογιστηρίου:

- Ο Λογιστής είναι αρμόδιος για:
 - την ανάληψη χρεών γενικού διευθυντή όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με ότι και αν συνεπάγεται αυτό
 - την τήρηση των λογιστικών βιβλίων της οργάνωσης (Ημερολόγιο, Καθολικό, Βιβλίο Απογραφών)
 - την σύνταξη των προϋπολογισμών και ισολογισμών της οργάνωσης
 - την ανάληψη καθηκόντων ταμίας της οργάνωσης κατόπιν αποφάσεως του διοικητικού συμβουλίου με την πραγματοποίηση όλων των καθημερινών κινήσεων (εισπράξεων -πληρωμών) καθώς επίσης και την τήρηση πρωτοκόλλου καταμέτρησης ταμείου στο τέλος κάθε ημέρας παρουσία του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)
 - την τήρηση και σύνταξη των βιβλίων αποφάσεων Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου καθώς και της Γενικής Συνελεύσεως
 - την υποβολή όλων των νομιμοποιητικών εγγράφων της οργάνωσης προς όλες τις συναλλασσόμενες υπηρεσίες μετά από κάθε εκλογή η διαφοροποίηση των αξιωμάτων των διοικητικών του οργάνων (Ειρηνοδικεία, Πρωτοδικεία, Τραπεζικά Ιδρύματα, Δευτεροβάθμιες η Τριτοβάθμιες Οργανώσεις)
 - την πραγματοποίηση των ατομικών εκκαθαρίσεων για κάθε παραγωγό - μέλος της οργάνωσης στο τέλος κάθε οικονομικού έτους

III. Για το Τμήμα Παραλαβών:

- Ο Υπεύθυνος Παραλαβών και Υλικών -ο οποίος θα αναλάβει και το Τμήμα Φυτοπροστασίας- θα εκτελεί τα παρακάτω καθήκοντα:
 - την παραλαβή όλων των υλικών συσκευασίας και μεταφοράς από τους προμηθευτές
 - την παραλαβή και τον ποιοτικό έλεγχο όλων των προϊόντων από τους αγρότες - μέλη
 - την τήρηση του συστήματος ιχνηλασιμότητας με τον διαχωρισμό όλων των παραδοτέων προϊόντων και την τοποθέτηση ενός μοναδικού κωδικού για κάθε παραγωγό

- Ο Υπάλληλος της Ζυγαριάς είναι υπεύθυνος για:
 - την ζύγιση των παραδοτέων προϊόντων από τους αγρότες - μέλη με την έκδοση των ανάλογων μηχανογραφημένων εντύπων
 - την παράδοση και επιστροφή των υλικών συσκευασίας και μεταφοράς στους αγρότες - μέλη με την έκδοση των ανάλογων μηχανογραφημένων εντύπων
 - την ζύγιση όλων των πωληθέντων προϊόντων στους πελάτες με την έκδοση των ανάλογων μηχανογραφημένων εντύπων

- Ο Χειριστής Ανυψωτικού μηχανήματος είναι υπεύθυνος για:
 - την φόρτωση και μεταφορά των παραληφθέντων προϊόντων από την ράμπα παραλαβών στο συσκευαστήριο
 - την διευκόλυνση της παράδοσης των υλικών συσκευασίας στους παραγωγούς
 - την εκφόρτωση και αποθήκευση των υλικών συσκευασίας και μέσω μεταφοράς από τους προμηθευτές

IV. Για το Τμήμα Συσκευαστηρίου & Ψυγείων:

- Ο Υπεύθυνος Συσκευαστηρίου και Ψυγείων είναι αρμόδιος για:
 - τον διαχωρισμό της παραδοτέας ποσότητας του κάθε παραγωγού - μέλους σε ποιότητες και την συσκευασία αυτής εφόσον δεν είναι ήδη συσκευασμένη
 - την τοποθέτηση Lot Number σε κάθε συσκευασία παραγόμενου προϊόντος και εν συνεχεία την αποθήκευση στους ψυκτικούς χώρους
 - την επιστάσια του συσκευαστικού προσωπικού και τον διαχωρισμό των συσκευασμένων προϊόντων μέσα στους ψυκτικούς χώρους κατά προϊόν και κατά ποιότητα
 - την φόρτωση των πωληθέντων ποσοτήτων στους πελάτες και την έκδοση των ανάλογων παραστατικών

- Ο Χειριστής Ανυψωτικού Μηχανήματος θα είναι υπεύθυνος για την προώθηση των συσκευασμένων κατά κατηγορία προϊόντων από τα συσκευαστήρια στους ψυκτικούς χώρους και από τους ψυκτικούς χώρους στα μέσα μεταφοράς των πελατών

V. Για το Τμήμα Φυτοπροστασίας:

- Ο Γεωπόνος θα είναι υπεύθυνος για:
 - την λήψη προσφορών από τις εταιρείες παραγωγής ΦΠ και την επιλογή των κατάλληλων σκευασμάτων και δραστικών ουσιών για κάθε καλλιέργεια
 - την καθοδήγηση των αγροτών όσον αφορά τις απαιτήσεις της κάθε καλλιέργειας και την προμήθεια τους με τα κατάλληλα αγροεφόδια (φάρμακα, λιπάσματα)
 - την τήρηση των Συστημάτων Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Παραγωγής (Πρότυπα AGRO 2-1, AGRO 2-2 και Πρωτόκολλο GLOBAL G.A.P.)

Οι γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για κάθε θέση εργασίας εξηγούνται παρακάτω:

- Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων θα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα:
 - πτυχιούχος Ανώτατης Σχολής Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
 - γνώστης τουλάχιστον 3 ξένων γλωσσών (κατά προτίμηση Αγγλικά, Γερμανικά, Ρωσικά)
 - γνώστης χειρισμού Η/Υ
 - να έχει τουλάχιστον πενταετή πείρα στις πωλήσεις οπωροκηπευτικών προϊόντων
 - να διαθέτει άδεια οδήγησης όπως και δικό του όχημα
- Οι Πωλητές -δύο κατά τον αριθμό- θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω προσόντα:
 - πτυχιούχοι Ανώτερης και Ανώτατης Σχολής Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
 - γνώστες τουλάχιστον 2 ξένων γλωσσών (κατά προτίμηση Αγγλικά, Ρωσικά)
 - γνώστες χειρισμού Η/Υ
 - να έχουν τουλάχιστον τριετή πείρα στις πωλήσεις οπωροκηπευτικών προϊόντων
 - να διαθέτουν άδεια οδήγησης όπως και δικό τους όχημα
- Ο Λογιστής θα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα:
 - πτυχιούχος Ανώτατης Οικονομικής Σχολής
 - γνώστης τουλάχιστον 1 ξένης γλώσσας (κατά προτίμηση Αγγλικά)
 - γνώστης χειρισμού Η/Υ και προγραμμάτων λογιστικής διαχείρισης (κατά προτίμηση APRICOT)
 - να έχει τουλάχιστον τριετή πείρα σε λογιστικά γραφεία η επιχειρήσεις
 - να διαθέτει άδεια οδήγησης όπως και δικό του όχημα

- Ο Υπάλληλος της Ζυγαριάς θα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα:
 - απόφοιτος Λυκείου
 - γνώστης χειρισμού Η/Υ
 - να διαθέτει άδεια οδήγησης όπως και δικό του όχημα

- Ο Υπεύθυνος Συσκευαστηρίου και Ψυγείων θα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα:
 - πτυχιούχος Ανώτερης Γεωπονικής Σχολής η Σχολής Τεχνολογίας Τροφίμων
 - γνώστης τουλάχιστον 1 ξένης γλώσσας (κατά προτίμηση Αγγλικά)
 - γνώστης χειρισμού Η/Υ
 - γνώστης τήρησης απαιτήσεων Συστήματος Ιχνηλασιμότητας
 - να έχει τουλάχιστον τριετή πείρα σε θέση Υπευθύνου Παραγωγής αντίστοιχης επιχείρησης
 - να διαθέτει άδεια οδήγησης όπως και δικό του όχημα

- Ο Χειριστές Ανυψωτικών Μηχανημάτων θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω προσόντα:
 - κάτοχοι άδειας χειρισμού ανυψωτικού μηχανήματος
 - να έχουν τουλάχιστον τριετή πείρα σε ανάλογη θέση αντίστοιχης επιχείρησης που ασχολείται με οπωροκηπευτικά

- Ο Γεωπόνος θα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα:
 - πτυχιούχος Ανώτατης Γεωπονικής Σχολής
 - γνώστης τουλάχιστον 1 ξένης γλώσσας (κατά προτίμηση Αγγλικά)
 - γνώστης χειρισμού Η/Υ
 - να έχει τουλάχιστον διετή πείρα σε παραλαβή και ποιοτικό έλεγχο νωπών οπωροκηπευτικών
 - να έχει τουλάχιστον τριετή πείρα στην εφαρμογή Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (Πρότυπα AGRO 2-1, AGRO 2-2 και Πρωτόκολλο GLOBAL G.A.P.)
 - να διαθέτει άδεια οδήγησης όπως και δικό του όχημα

Η Ηγετική Ομάδα της οργάνωσης αποτελείται από:

- I.** Το Διοικητικό Συμβούλιο
- II.** Τον Λογιστή
- III.** Τον Υπεύθυνο Πωλήσεων & Μάρκετινγκ
- IV.** Τον Υπεύθυνο Παραλαβών & Υλικών
- V.** Τον Υπεύθυνο Συσκευαστηρίου & Ψυγείων

Οι Εξωτερικοί Συνεργάτες της Οργάνωσης θα είναι:

- i.** ο Οικονομικός Σύμβουλος ο οποίος θα συμβουλεύει την οργάνωση στο διάστημα κατασκευής των έργων ανοικοδόμησης της ΟΠ έως και την έναρξη λειτουργίας προκειμένου να υπάρξει σωστή κατανομή αλλά και εξοικονόμηση των οικονομικών πόρων όπου κριθεί απαραίτητο
- ii.** ο Πολιτικός Μηχανικός ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την σύνταξη της μελέτης κατασκευής των κτιριακών εγκαταστάσεων και θα είναι επιβλέπων των εργασιών αποπεράτωσης του έργου.
- iii.** ο Μηχανολόγος ο οποίος θα είναι επιβλέπων όλου του μηχανολογικού εξοπλισμού από την στιγμή έναρξης των εργασιών κατασκευής μέχρι την ολοκλήρωση του πρώτου έτους λειτουργίας της ΟΠ.
- iv.** ο Νομικός Σύμβουλος ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα νομικής φύσεως που αφορούν τον ΑΣΕΠΟΠ και θα εκπροσωπεί την οργάνωση όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο
- v.** ο Φορέας Ελέγχων και Πιστοποιήσεων ο οποίος θα λειτουργεί ως φορέας ελέγχου, επιθεώρησης, πιστοποίησης και επαλήθευσης τρίτου μέρους για τα Συστήματα Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων (Πρότυπα AGRO 2-1, AGRO 2-2 και Πρωτόκολλο GLOBAL G.A.P.

Μία από τις πρώτιστες ανάγκες του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας για το προσωπικό που καλύπτει νευραλγικές θέσεις της ΟΠ (Λογιστής, Υπεύθυνος Πωλήσεων & Μάρκετινγκ, Πωλητές, Υπεύθυνος Παραλαβών & Υλικών, Υπεύθυνος Συσκευαστηρίου & Ψυγείων, Γεωπόνος) είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση αυτών (ο καθένας στο δικό του γνωστικό αντικείμενο). Έτσι, θα τους δοθεί η δυνατότητα να είναι διαρκώς ενημερωμένοι και να μπορούν με τις κινήσεις τους να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στις διαρκώς αυξανόμενες και εναλλασσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Το επιστημονικό προσωπικό της ΟΠ θα μπορέσει να καταρτιστεί περαιτέρω και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του:

- είτε μέσα από την προμήθεια τους με επιστημονικά συγγράμματα
- είτε μέσα από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών ημερίδων, σεμιναρίων, και επιστημονικών συνεδρίων
- είτε μέσα από την παρουσία τους σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις που διεξάγονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό.

Φυσικά η παρουσία τους στα προαναφερθέντα συμβάντα θα γίνεται τις ημέρες και ώρες όπου δεν θα διακόπτεται η απρόσκοπτη λειτουργία της ΟΠ η οποία θα καλύπτει τα έξοδα μετακινήσεως και συμμετοχής τους σε αυτά.

Επίσης, ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας σε συνεργασία με το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) θα προχωρήσει στην διοργάνωση και πραγματοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος Μαθησιακής Κινητικότητας Ατόμων στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Προγράμματος Erasmus+ για το επιστημονικό προσωπικό του. Το Erasmus+ είναι το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εκπαίδευση, την κατάρτιση, τη νεολαία και τον αθλητισμό, που στοχεύει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας καθώς και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και νεολαίας, σε όλους τους τομείς της Δια Βίου Μάθησης (Ανώτατη Εκπαίδευση, Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Σχολική Εκπαίδευση, δραστηριότητες νεολαίας, κ.λπ.).

Το πρόγραμμα Erasmus+ δομείται σε 3 βασικές Δράσεις (Key Actions) για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τη νεολαία οι οποίες είναι:

- Βασική Δράση 1: Κινητικότητα των ατόμων
- Βασική Δράση 2: Συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών
- Βασική Δράση 3: Ενίσχυση σε θέματα μεταρρυθμίσεων πολιτικής

Η Βασική Δράση 1 που αφορά κινητικότητα των ατόμων ενδιαφέρει άμεσα τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, ο οποίος στοχεύει στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ατόμων μελών του και εργαζομένων με σκοπό την καθετοποίηση και τυποποίηση της παραγωγής για την ενίσχυση της διεξοδικότητας στις αγορές του εξωτερικού. Η ΟΠ θα εστιάσει στην εξεύρεση φορέα υποδοχής στις περιοχές της Βόρειας Ιταλίας που φημίζονται για την έντονα διαδεδομένη δενδροκαλλιέργεια φρούτων.

Μέσα από την κινητικότητα αυτή οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν δεξιότητες και επαγγελματικές ικανότητες όπως:

- i.** Τη λήψη πληροφοριών που θα λάβουν από όλες τις σχετικές πηγές στον τομέα της γεωργίας σχετικά με τις καλλιεργητικές τεχνικές και ιδιαίτερα στις μεθόδους παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας των πυρηνοκάρπων που χρησιμοποιούνται από την μεγαλύτερη ανταγωνιστική αγορά της χώρας μας, μέσα από σεμινάρια αρμοδίων φορέων, επισκέψεις σε ανάλογους συνεταιρισμούς και επίσης επιχειρήσεις του κλάδου της προώθησης και εμπορίας φρούτων στην Ευρωπαϊκή και Διεθνή αγορά . Επίσης θα ενημερωθούν για την ολοκληρωμένη διαχείριση, την βιολογική παραγωγή, τον ποιοτικό έλεγχο, την τυποποίηση των προϊόντων, το σχέδιο μάρκετινγκ / σχέδιο εξαγωγών για φρούτα και άλλα γεωργικά προϊόντα.
- ii.** Τη δημιουργία και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων για την ανάπτυξη εποικοδομητικών και σχέσεων συνεργασίας με τους άλλους.
- iii.** Την ανάπτυξη κριτικής σκέψης για να δύνανται να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εναλλακτικών λύσεων, συμπερασμάτων ή προσεγγίσεων σε διάφορα προβλήματα.

4.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο ΑΣΕΠΙΟΠ Σκύδρας προβάλλοντας ενδιαφέρον στις ολοένα αυξανόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις των καιρών, θα προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Ταυτόχρονα θα προχωρήσει στη λειτουργία της Γεωργικής Εκμετάλλευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης.

Η περιβαλλοντική πολιτική καλύπτει όλο το φάσμα των παραγωγικών διαδικασιών και θέτει τις βάσεις για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων και την προώθηση μίας γενικότερης φιλοσοφίας περιβαλλοντικής προστασίας.

Δεσμεύεται για την υλοποίηση περιβαλλοντικών προγραμμάτων που έχουν ως κύριους άξονες εφαρμογής :

- Την συμμόρφωση όλων των δραστηριοτήτων στις τρέχουσες περιβαλλοντικές νομοθεσίες.
- Την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού για την ενεργό συμμετοχή του στο Σύστημα Περιβαλλοντικής Πολιτικής που αναπτύσσει.
- Την καλύτερη διαχείριση της ενέργειας, των φυσικών πόρων, των πρώτων και βοηθητικών υλών, που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες των παραγωγικών διαδικασιών.
- Την εισαγωγή προγραμμάτων με στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών κινδύνων και την πρόληψη των περιβαλλοντικών ατυχημάτων.
- Την παροχή πληροφοριών σε εξωτερικούς φορείς για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Την ενημέρωση των πελατών, προμηθευτών, υπεργολάβων και εξωτερικών συνεργατών για την ανάπτυξη Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
- Την εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που έχει ως προϋπόθεση τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Η πολιτική της ΟΠ θα είναι:

Με τη λειτουργία της Γεωργικής Εκμετάλλευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη βάση των προτύπων AGRO 2-1, AGRO 2-2 αλλά και του Πρωτοκόλλου Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P.), πέρα από την κάλυψη των νομικών υποχρεώσεων ως προς τον τρόπο παραγωγής και τις προδιαγραφές των νωπών φρούτων, να απαντά όλο και πιο θετικά:

- Με συγκεκριμένες βελτιώσεις, ιδιαίτερα στη διαχείριση της Φυτοπροστασίας και της Λίπανσης.
- Με συνεχόμενες βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων, ώστε να πετύχει με αυτό τον τρόπο το στόχο της για κορυφαία ποιότητα επιτραπέζιων φρούτων τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά.
- Μέσα από τα παραπάνω και με άλλα συγκεκριμένα μέτρα που περιγράφονται και στην πολιτική ποιότητας να επιτύχει τη δημιουργία σαφών συγκριτικών πλεονεκτημάτων για τη βιωσιμότητα της Γεωργικής Εκμετάλλευσης και τη βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος του κάθε παραγωγού.

Ενσωματώνοντας πλήρως την κουλτούρα μιας οικογενειακής επιχείρησης, το διοικητικό συμβούλιο της ΟΠ θα δώσει μεγάλη έμφαση σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο σεβασμός και η στήριξη των τοπικών κοινοτήτων, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος αποτελούν βασικές προτεραιότητες.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα προσφέρει την υποστήριξή του και θα ενισχύσει τις πρωτοβουλίες σημαντικών κοινωνικών θεσμών, φιланθρωπικών οργανώσεων και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον θα στηρίξει τα κοινωνικά παντοπωλεία στη περιοχή του δείχνοντας την ανησυχία του για την τοπική κοινωνία και τα προβλήματά της. Λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που η χώρα μας αντιμετωπίζει, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η ΟΠ θα προσπαθήσει να στηρίξει τις ευπαθείς ομάδες των τοπικών μας κοινωνιών μέσα από τα προσφερόμενα προϊόντα και άλλα προγράμματα.

4.11 Κουλτούρα της Επιχείρησης

Με τον όρο κουλτούρα προσδιορίζεται το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την καθιστούν μοναδική. Μέσω της κουλτούρας αντικατοπτρίζονται οι αξίες και τα οράματα των ιδρυτών της που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της ΟΠ. Η κουλτούρα, συνεπώς περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

Με τη διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά επεκτείνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα. Έτσι, επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (δηλαδή διαφοροποίηση), ενώ παράλληλα μειώνεται και το κόστος λόγω του περιορισμού των ελέγχων και των ακατάλληλων προϊόντων, αλλά και λόγω του καλύτερου συντονισμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική συνείδηση, η άριστη ποιότητα και το ομαδικό πνεύμα είναι οι παράμετροι που αποτελούν την κουλτούρα της. Μέσω των παραμέτρων αυτών που διαβιβάζονται από τα ανώτερα στελέχη σε όλους τους εργαζομένους δημιουργείται η γενικότερη κατεύθυνση της ΟΠ και το κοινό πλαίσιο, στο οποίο δρα, πετυχαίνοντας ένα σταθερό εσωτερικό περιβάλλον.

4.12 Πόροι

Πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση, είτε αυτοί είναι υλικοί όπως είναι τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, τα αποθέματα και ο εξοπλισμός που κατέχει, είτε είναι άυλοι όπως το ανθρώπινο δυναμικό και οι δυνατότητές τους. Ικανότητα μιας επιχείρησης ονομάζουμε τη δυνατότητά της να εκμεταλλεύεται προς όφελος της τους πόρους της (Porter, 1998). Πυρήνας ικανοτήτων ή αλλιώς βασικές ικανότητες είναι ο συνδυασμός των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης με κάποιες ξεχωριστές ικανότητες (Wheelen & Hunger, 2011). Ο πυρήνας των ικανοτήτων είναι, λοιπόν, οι δραστηριότητες που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση πολύ καλά. Όταν οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες των ανταγωνιστών τότε ονομάζονται διακριτικές ικανότητες.

I. Τμήμα Μάρκετινγκ

Είναι ένα από τα τμήματα που ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση, διότι το μάρκετινγκ έχει να κάνει με την εικόνα των προϊόντων του στους πελάτες του.

Ο όρος του Αγροτικού Μάρκετινγκ είναι πολύ ευρύς. Δεν περιλαμβάνει μόνο τη διάθεση των προϊόντων με την στενή έννοια του όρου, δηλαδή την πώληση των προϊόντων, αλλά ολόκληρη δέσμη σπουδαίων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε όλο το φάσμα το οποίο παρεμβάλλεται μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης των αγροτικών προϊόντων. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η τυποποίηση, η συσκευασία, οι μεταφορές, η αποθήκευση, η έρευνα αγοράς, η διαφήμιση, κ.α. (Καμενίδης, 2015).

Για τον λόγο αυτό η ΟΠ σκοπεύει μέσω του τμήματος μάρκετινγκ να προσανατολιστεί στην παραγωγή (production oriented marketing) και στην αγορά (market oriented marketing), δηλαδή από την μια να προωθήσει τα ήδη παραχθέντα προϊόντα από τους τόπους παραγωγής τους στα κέντρα κατανάλωσης και από την άλλη να κατευθύνει την φρουτοπαραγωγή προς εκείνα τα είδη και ποικιλίες που ζητούνται στην αγορά.

II. Τμήμα Φυτοπροστασίας

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα που εν πολλοίς θα καθορίσει την επίτευξη των στόχων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι το Τμήμα Φυτοπροστασίας.

Οι σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με την κατάρτιση πλήρους και οργανωμένου Σχεδίου Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο θα εναρμονίσει τις πρακτικές των παραγωγών με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Αρμόδιος για αυτό, είναι ο Γεωπόνος ο οποίος θα είναι επιφορτισμένος με την τήρηση των απαιτήσεων των συστημάτων ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων (AGRO 2-1 & AGRO 2-2, GLOBALG.A.P., ISO 9001 και ISO 22000 (HACCP)).

Παράλληλα η προμήθεια των παραγωγών με αγροεφόδια μέσω του Τμήματος Φυτοπροστασίας σε χαμηλότερο κόστος και η συνεχής υποστήριξη τους σε όλα τα στάδια της δενδροκαλλιέργειας, θα αποτελέσει έναν από τους βασικούς πυλώνες επάνω στους οποίους θα στηριχτεί η επιτυχία της ΟΠ.

III. Διαλογέας - Ηλεκτρονικός Ταξινομητής Φρούτων

Το ζήτημα της τυποποίησης των φρούτων είναι πολύ σοβαρό, δεδομένου ότι ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των παραγομένων φρούτων της. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η ΟΠ θα εξοπλιστεί με ηλεκτρονικό ταξινομητή (καλιμπραδόρο), με την χρήση του οποίου οι καρποί θα δύναται να χωριστούν σε ποιότητες σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (βάρος, χρώμα, διάμετρο, όγκο, σχήμα) με ταχύτητα σημαντικά μεγαλύτερη από τους συμβατικούς καλιμπραδόρους.

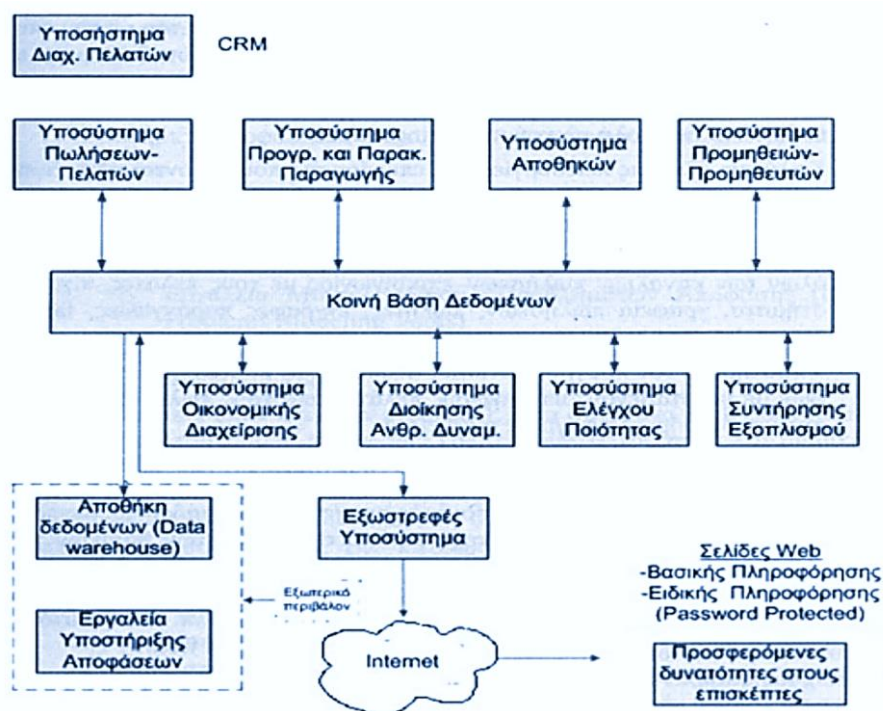
Ο ταξινομητής είναι ένα από τα σημαντικότερα μηχανήματα σε ένα συσκευαστήριο, διότι απλουστεύεται και επιταχύνεται η διαδικασία της ταξινόμησης των φρούτων, εξασφαλίζοντας μικρότερο κόστος τυποποίησης και παράδοση των προϊόντων στους αγοραστές στα συμφωνημένα ποιοτικά στάνταρ.

IV. Τεχνολογικό Σύστημα

Στους τεχνολογικούς πόρους της εταιρείας θα ανήκει το Σύστημα Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP). Ένα σύστημα ERP αποτελείται από ένα πλήθος υποσυστημάτων, τέτοιο που κάθε λειτουργία της επιχείρησης να εξυπηρετείται από ένα ή περισσότερα υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα αυτά διασυνδέονται μεταξύ τους, ώστε να μπορούν να ανταλλάσσουν δεδομένα. Όλα τα δεδομένα και τα αποτελέσματα από κάθε υποσύστημα αποθηκεύονται σε μια κοινή βάση δεδομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση προσβασιμότητα στην προσπέλαση ή την περαιτέρω επεξεργασία της υπάρχουσας πληροφορίας.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP, περιλαμβάνει τα απαραίτητα υποσυστήματα, καθένα από τα οποία διαθέτει πλήρη λειτουργικότητα περιλαμβάνοντας όλες τις απαιτούμενες δυνατότητες για την υποστήριξη της αντίστοιχης λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Γράφημα 23. Παρουσίαση Γενικής Δομής Συστήματος ERP



Πηγή: Παναγοπούλου Π., Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πόρων (ERP), 2012

Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων της επιχείρησης (Customer Relationship Management - CRM). Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ορίζεται ως ένα σύνολο στρατηγικών και πρακτικών, που μαζί με την υποστήριξη κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων, στοχεύουν στην καλύτερη οργάνωση και τη βελτιστοποίηση όλου του φάσματος της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η σχέση των πελατών με την επιχείρηση, αυξάνοντας την πιθανότητα διατήρησης και επέκτασης του πελατολογίου στο μέλλον. Ένα σύστημα ERP, πέραν του υποσυστήματος πωλήσεων, περιλαμβάνει και ένα ιδιαίτερο υποσύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) το οποίο έχει τις παρακάτω δυνατότητες:

- Παρέχει τη συνολική εικόνα κάθε υφιστάμενου/υποψήφιου πελάτη, περιλαμβάνοντας όλων των ειδών τις συναλλαγές του με την επιχείρηση, από την αγορά προϊόντων μέχρι την επικοινωνία και το μάρκετινγκ.
- Περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης που σχετίζονται με τον πελάτη.
- Παρέχει τη δυνατότητα για τον προγραμματισμό εργασιών και επαφών, με τους υφιστάμενους/υποψήφιους πελάτες από τους πωλητές, καθώς επίσης και τις απαιτούμενες ενέργειες μάρκετινγκ.
- Ως συνέπεια των παραπάνω, τα τηρούμενα συγκεντρωτικά στοιχεία των πελατών είναι διαθέσιμα για περαιτέρω επεξεργασία, με στόχο την ομαδοποίηση των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες τους (τμηματοποίηση πελατειακής βάσης), τα χαρακτηριστικά τους (profile), την απορρόφηση προϊόντων/χρήση υπηρεσιών από την αγορά, τα κανάλια διανομής κλπ. Οι δυνατότητες αυτής της κατηγορίας ονομάζονται διεθνώς "Analytical CRM".

Επιπλέον, πέραν των υποσυστημάτων των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης (operational subsystems), διαθέτει κι ένα αυτόνομο υποσύστημα υποστήριξης αποφάσεων (analytical subsystem ή decision support subsystem), το οποίο συνίσταται από τα παρακάτω ιδιαίτερα συστατικά:

- Η/Υ υψηλής υπολογιστικής ισχύος.
- Αρχεία με "έτοιμα" προϋπολογισμένα συγκεντρωτικά στοιχεία για τα βασικά μεγέθη της επιχείρησης (συνολικές πωλήσεις, έξοδα, κ.λπ., ως προς το χρόνο, την κατηγορία πελατών, κ.λπ.), τα οποία παράγονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τα αντίστοιχα λεπτομερή στοιχεία των αρχείων των επιμέρους υποσυστημάτων. Τα αρχεία αυτά ονομάζονται "Αποθήκη Δεδομένων" (Data Warehouse).
- Εργαλεία λογισμικού, τα οποία επιτρέπουν την επεξεργασία και παρουσίαση των συγκεντρωτικών στοιχείων της Αποθήκης Δεδομένων και των λεπτομερών στοιχείων των διεκπεραιωτικών υποσυστημάτων.

Τέλος, το σύστημα ERP, πέραν των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης, βοηθάει την υποστήριξη της επικοινωνίας και συνεργασίας με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες, μέσω κατάλληλων "εξωστρεφών" υποσυστημάτων. Το αρχικό και βασικότερο υποσύστημα, που προσανατολίζεται προς αυτή την κατεύθυνση, παρέχει στους υφιστάμενους/υποψήφιους πελάτες αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης (Παναγοπούλου, 2012)

4.13 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το κρίσιμο ζήτημα το οποίο καθορίζει την ανταγωνιστική επιτυχία της επιχείρησης είναι η δυνατότητα την οποία έχει να ενσωματώνει τα αποτελέσματα της βελτίωσης της ποιότητας, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση των καταναλωτών, με τα μέτρα της κερδοφορίας της επιχείρησης. Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστικός από τους αντιπάλους του και να αυξήσει το μερίδιό του στην αγορά, σκοπεύει να ικανοποιήσει τους καταναλωτές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων του και των υπηρεσιών του. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω των εξής ενεργειών:

- I.** Επίτευξη μείωσης του κόστους παραγωγής των νωπών φρούτων και εξασφάλιση κερδών για τους αγρότες / παραγωγούς μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς, όπως:
 - Αγορά φυτοπροστατευτικών προϊόντων και λιπασμάτων σε χαμηλότερες τιμές
 - Αγορά υγρών καυσίμων στην χαμηλότερη δυνατή τιμή της αγοράς.

- II.** Επίτευξη κερδοφορίας λόγω της ικανοποίησης των αγοραστών / καταναλωτών μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς, όπως:
 - Αγορά επώνυμων και ποιοτικά διασφαλισμένων προϊόντων που φέρουν την ταυτότητα της ΟΠ, μέσω της χρήσης συνδυασμένων εμπορικών σημάτων.
 - Αγορά νωπών φρούτων που θα φέρουν το σήμα της ΟΠ μέσω των μεγάλων αλυσίδων λιανοπώλησης, με χαμηλότερο κόστος χωρίς την διαμεσολάβηση τρίτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (SWOT ANALYSIS)

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν (Wheelen & Hunger, 2011).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών κλπ.).

Η ανάλυση SWOT για τον ΑΣΕΠΙΟΠ Σκύδρας παρουσιάζεται στο γράφημα που ακολουθεί.

Γράφημα 24. Παρουσίαση Ανάλυσης SWOT



5.1 Δυνάμεις (Strengths)

➤ Υψηλά Στάνταρ Ποιότητας

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας μπορεί να ισχυρισθεί ότι θα ελέγξει πλήρως τη διαδικασία παραγωγής και τις καλλιεργητικές φροντίδες που εφαρμόζει ο κάθε παραγωγός - μέλος του, στο κάθε αγρόκτημα από τη φύτευση των δένδρων μέχρι τη συγκομιδή και τη συσκευασία των φρούτων. Το μεράκι των παραγωγών με επιμελημένη εκτέλεση καλλιεργητικών εργασιών ακολουθώντας τις οδηγίες του Γεωπόνου, η εφαρμογή του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης χρησιμοποιώντας νέες μεθόδους παραγωγής για να ανταποκρίνονται στα σύγχρονα ζητήματα ασφαλείας και υγιεινής των καταναλωτών και προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, η συγκομιδή των προϊόντων στην κατάλληλη περίοδο ωρίμανσης, η συσκευασία τους στους χώρους παραγωγής (αγροκτήματα) και ο άμεσος χρόνος παράδοσης τους στον συνεταιρισμό επιβεβαιώνουν τον παραπάνω ισχυρισμό.

➤ Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

Την σημερινή εποχή, εκτός από τα παραδοσιακά αποδεκτά χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν υπεισέλθει νέοι παράγοντες που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν ως ποιοτικό, όπως η ασφάλεια που αναφέρεται στην απουσία αλλοιώσεων & προσβολών και των υπολειμμάτων των φυτοφαρμάκων & αγροχημικών. Με την υιοθέτηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας AGRO 2-1 & 2-2, GLOBALG.A.P., ISO 9001 και ISO 22000 (HACCP) εφαρμόζονται κριτήρια βάσει των οποίων μπορούν πλέον να χαρακτηριστούν τα προϊόντα του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας ως ποιοτικά ασφαλή και να διαφοροποιηθούν έναντι άλλων.

➤ Ταυτοποίηση Προϊόντων

Σε μια αγορά που είναι πλημμυρισμένη από νωπά φρούτα με παρόμοια ποιοτικά χαρακτηριστικά (τυποποίηση - συσκευασία), κρίνεται απαραίτητη η ανάγκη διαφοροποίησης του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Με την ταυτοποίηση των προϊόντων του μέσω της χρήσης συνδυασμένων εμπορικών σημάτων (ατομικό εμπορικό σήμα & οικογενειακό εμπορικό σήμα) επιτυγχάνεται η παραπάνω παράμετρος η οποία δίνει την δυνατότητα προσφοράς επώνυμων προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό.

➤ Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ

Το Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την επιτυχή διεκπεραίωση όλων των εμπορικών συναλλαγών της ΟΠ, όπως και για την διενέργεια έρευνας αγοράς για τις ανάγκες των καταναλωτών, για τη στροφή των διατροφικών τους συνηθειών, για τις προτιμήσεις τους σε ότι αφορά τη γεύση αλλά και τη συσκευασία κλπ. Με άλλα λόγια, αποτελεί κρίσιμο κομμάτι για την επιχείρηση και είναι αυτό το οποίο ευθύνεται για την επιλογή κατάλληλων εμπορικών συνεργατών και την συνολική εικόνα των παραγομένων προϊόντων του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Τμήμα Φυτοπροστασίας**

Μέσω νευραλγικού αυτού τμήματος αυτού θα παρέχονται αγροεφόδια (φυτοφάρμακα & λιπάσματα) στους δένδροκαλλιεργητές σε χαμηλότερες τιμές ενώ παράλληλα θα υπάρχει συνεχής επιστημονική υποστήριξη από τον Γεωπόνο για όλες τις απαιτούμενες καλλιεργητικές φροντίδες μέσω της χρήσης γραπτών μηνυμάτων (SMS). Η επίτευξη της απαιτούμενης ποιότητας των παραγομένων προϊόντων σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους αγροτικής παραγωγής αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Καινοτομία**

Η καθετοποίηση της αλυσίδας παραγωγής του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας με την προσέγγιση των μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων (σούπερ-μάρκετ) σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους παραγωγής των αγροτικών προϊόντων μέσω χαμηλότερων τιμών εισροών (φυτοπροστασία, λίπανση, ενέργεια & λιπαντικά) θα ωφελήσει τόσο τους καλλιεργητές οι οποίοι θα απολαμβάνουν μεγαλύτερα εισοδήματα, όσο και τους καταναλωτές οι οποίοι θα απολαμβάνουν νωπά φρούτα σε χαμηλότερες τιμές.

5.2 Αδυναμίες (*Weaknesses*)

➤ **Επιχείρηση Άγνωστη στο Ευρύ Κοινό**

Το γεγονός ότι ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας αποτελεί ουσιαστικά μια νεοσύστατη επιχείρηση στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών, αυτομάτως σημαίνει ότι είναι άγνωστος προς το καταναλωτικό κοινό. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να επενδύσει στην διαφήμιση -γεγονός που συνεπάγεται επιπλέον κόστος- προκειμένου να ξεκινήσει να χτίζει την φήμη του τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδος, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέρθει στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

➤ **Ανεπαρκείς Χρηματοοικονομικοί Πόροι**

Η έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας για την εκκίνηση αυτού (ανέγερση κτιρίων, αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, οχημάτων κ.λπ.) στρέφουν την προσοχή των ιδρυτών του στην χρηματοδότηση μέσω τραπεζικού δανεισμού αλλά και στην ένταξη σε επενδυτικά προγράμματα (νέος Αναπτυξιακός Νόμος, Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2014 - 2020) προκειμένου να εισρεύσουν χρήματα στο ταμείο της ΟΠ.

➤ **Χαμηλό Επίπεδο Εκπαίδευσης & Κατάρτισης Αγροτών**

Το επίπεδο εκπαίδευσης των ενασχολούμενων με το αγροτικό επάγγελμα στον Δήμο Σκύδρας χαρακτηρίζεται ως έντονα απογοητευτικό. Το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δυσχεραίνει την ένταξη των καλλιεργητών σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας όπως επίσης δυσχεραίνει την αποδοχή της καινοτομίας από το ευρύτερο σύνολο αυτών, με αποτέλεσμα την αργή εισαγωγή της στους κόλπους του συγκεκριμένου κλάδου. Ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη η συμβουλευτική καθοδήγηση των καλλιεργητών μέσω του επιστημονικού προσωπικού του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

5.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

➤ **Προτίμηση Εγχωρίως Παραγομένων Προϊόντων**

Η διαμόρφωση της καταναλωτικής συνείδησης υπέρ των εγχωρίως παραγομένων προϊόντων (λόγω ποιοτικών και παραδοσιακών τρόπων παραγωγής) έναντι των εισαγομένων, που ορισμένες φορές θεωρούνται αμφιβόλου ποιότητας (π.χ. μεταλλαγμένα). Η παράμετρος αυτή φαίνεται να ευνοεί τα προϊόντα του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας καθώς θα προτιμώνται έναντι των αντίστοιχων ξενικής προελεύσεως για τα οποία δεν υπάρχει επαρκής γνώση όσον αφορά την ποιότητα τους.

➤ **Στροφή στην Υγιεινή Διατροφή**

Η ανάγκη και στροφή πολλών καταναλωτών προς περισσότερο υγιεινή διατροφή, ενισχύει τη ζήτηση για τα παραγόμενα προϊόντα του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Είναι πλέον ένα προαπαιτούμενο για την αποδοχή ενός προϊόντος από το καταναλωτικό κοινό, και οι ευεργετικές για την υγεία ιδιότητες. Η διάδοση και η προβολή της αξίας της Μεσογειακής διατροφής, στην οποία κατέχουν πρωταρχική θέση τα οπωροκηπευτικά, ευνοεί την ζήτηση των εν λόγω προϊόντων.

➤ **Ευκολότερη Δημιουργία Οργανώσεων Παραγωγών**

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Β'3336/2014) διευκολύνεται η δημιουργία νέας Οργάνωσης Παραγωγών, καθώς για τον Νομό Πέλλας ορίστηκαν ως κριτήρια αναγνώρισης ο ελάχιστος αριθμός μελών (100) και το κατώτατο όριο τζίρου (700.000 ευρώ). Μέσω της παραμέτρου αυτής, δίνετε η ευκαιρία σε νέα εγχειρήματα όπως για τους αγρότες του Δήμου Σκύδρας να συγκροτηθούν ευκολότερα και να σχηματίσουν τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Κίνητρα για Συμμετοχή Αγροτών σε Νέες Οργανώσεις Παραγωγών**

Σύμφωνα με την νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική, οι παραγωγοί που μετέχουν σε Οργανώσεις Παραγωγών θα ενισχύονται σε ποσοστά της τάξης του 100% για την προστασία της παραγωγής τους από συνεχείς και έντονες χαλαζοπτώσεις και βροχοπτώσεις. Τα τελευταία χρόνια οι αγρότες γίνονται ολοένα και περισσότερο μάρτυρες απρόβλεπτων και δυσμενών καιρικών φαινομένων, οπότε θέλοντας να εξασφαλίσουν ένα σταθερό εισόδημα και να εκσυγχρονίσουν τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις τους, έχουν πλέον τα κίνητρα να συμμετάσχουν στον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Χρηματοδότηση μέσω Κοινής Αγροτικής Πολιτικής**

Σύμφωνα με το Μέτρο 9.1 του νέου Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης 2014-2020 είναι δυνατή η καταβολή στήριξης με χρηματικά ποσά έως και 500.000 ευρώ κατά τα πρώτα πέντε 5 έτη (100.000 ανά έτος) σε νεοσυσταθείσες Οργανώσεις Παραγωγών. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η οικονομική ενίσχυση νέων συνεταιριστικών οργανώσεων όπως του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, οι οποίες θα μπορέσουν με τον τρόπο αυτό να εκπληρώσουν τους μέσο-μακροπρόθεσμους στόχους τους.

➤ **Χρηματοδότηση μέσω Αναπτυξιακού Νόμου**

Σύμφωνα με τον νέο Αναπτυξιακό Νόμο που ψηφίστηκε προσφάτως (Ν. 4399/2016) υπάρχει η δυνατότητα οικονομικής ενίσχυσης για νέους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς (ΑΣ) έως 10 εκατ. ευρώ και ποσοστό επιδότησης έως 45%. Με τον τρόπο αυτό δίνεται ώθηση σε εξωστρεφείς επιχειρήσεις του αγροδιατροφικού τομέα οι οποίες μπορούν να καλύψουν ένα μεγάλο ποσοστό των απαραίτητων κεφαλαίων που απαιτούνται προκειμένου να κάνουν εκκίνηση της δραστηριότητας τους.

5.4 Απειλές (*Threats*)

➤ **Δυσκολία Χρηματοδότησης Νέων Επιχειρήσεων**

Η δυσκολία χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και γενικότερα τα προβλήματα ρευστότητας και επισφάλειας της αγοράς, λόγω οικονομικής ύφεσης είναι πολύ έντονα από το 2009 και έπειτα στην Ελλάδα. Η πραγματοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος φαντάζει δύσκολη χωρίς τραπεζικό δανεισμό, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στα σχέδια των ιδρυτών του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Δυσμενέ Καιρικά Φαινόμενα**

Οι απρόσμενες και μη ελεγχόμενες καιρικές συνθήκες επηρεάζουν τόσο την παραγωγή όσο και την ποιότητα των προϊόντων. Η αγροτική παραγωγή είναι εκτεθειμένη συνεχώς σε απρόσμενα και ανεξέλεγκτα καιρικά φαινόμενα όπως ισχυροί άνεμοι, ισχυρές βροχοπτώσεις, χαλαζοπτώσεις, καύσωνα, υετός. Αυτό μπορεί να σημάνει απώλεια μέρους η και ολόκληρης της αναμενόμενης εσοδείας, γεγονός που μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στις πωλήσεις του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας.

➤ **Εποχικότητα Προϊόντων**

Οι συνθήκες που επικρατούν στην καλλιέργεια των νωπών οπωρών αποτελούν σημαντικό παράγοντα για ολόκληρο τον κλάδο. Η ωρίμανση και η συγκομιδή διαρκεί από τα τέλη Μαΐου έως τις αρχές Σεπτεμβρίου για τα πυρηνόκαρπα, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα τόσο στην βέβαιη διάθεση των προϊόντων, όσο και προπαντός στην διάθεση τους σε ικανοποιητικές τιμές. Η κατάσταση αυτή προκύπτει κυρίως λόγω της μεγάλης υπερπροσφοράς τους, η οποία είναι πολύ δύσκολο να απορροφηθεί στην αγορά, γεγονός που προκαλεί πτωτική τάση στις τιμές των νωπών φρούτων.

➤ **Υψηλή Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Η ισχυρή θέση χονδρεμπόρων και αλυσίδων λιανικής πώλησης (super markets), ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των αγροτικών προϊόντων και η μεγάλη ευκολία αλλαγής προμηθευτή, υπερτονίζουν την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών. Ως εκ τούτου, οι σχέσεις των επιχειρήσεων του κλάδου με τους χονδρεμπόρους, τα super market και τους αγοραστές γενικότερα, είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όχι μόνον για τις μεταξύ τους συναλλαγές αλλά και για την διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων. Οι μεγάλες αλυσίδες super market, μέσω της συγκέντρωσης μεγάλου όγκου πωλήσεων, της δημιουργίας ομίλων εταιρειών, και της επέκτασης των δικτύων καταστημάτων, ενισχύουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα για διεκδίκηση χαμηλότερων τιμών, μεγαλύτερων εκπτώσεων και χρόνου πίστωσης. Οι χονδρέμποροι, μέσω της έλλειψης οργανωμένων συνεταιριστικών κινήσεων και της πληθώρας προμηθευτών ενισχύουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα για διεκδίκηση χαμηλότερων τιμών στους προμηθευτές.

ΜΕΡΟΣ Γ' : ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης

- I.** Το κόστος για Κτίρια & Τεχνικά Έργα σύμφωνα με την οικονομική προσφορά του Τεχνικού Γραφείου «Σαρίογλου Ιωάννης – Σαρίογλου Χαράλαμπος» υπολογίζεται ως εξής:

i. *Διαμόρφωση Περιβάλλοντα Χώρου*

Εκσκαφές, Επιχώσεις με Μπαζοχάλικα, Οπλισμένα Σκυροδέματα, Ασφαλτόστρωση, Περίφραξη με Μεταλλικούς Πασσάλους & Συρματοπλέγμα, Μεταλλική Πόρτα, Κατασκευή Γεφυροπλάστιγγας: **185.318€**

ii. *Κατασκευή Μεταλλικού Κτιρίου*

• *Σκελετός*

Εκσκαφές, Επιχώσεις με Μπαζοχάλικα, Οπλισμένα Σκυροδέματα, Αοπλα Σκυροδέματα, Σκυροδέματα Δαπέδων, Μόνωση Δαπέδου, Βιομηχανικό Δάπεδο, Μεταλλική Κατασκευή, Πάνελ Πλαγιοκάλυψης Οροφής, Πάνελ Ψευδοροφής, Τοιχία Προστασίας Πάνελ, Λαμαρίνα Τραπεζοειδούς Πλαγιοκάλυψης, Πόρτα Ρολό, Αυτόματη Πόρτα Ψυγείων, Υδρορροές Γαλβανιζέ, Υγειονομική Γωνία, Κανάλι Δαπέδου: **675.366€**

- *Εργασίες Αποπεράτωσης*

Επένδυση Γυψοσανίδας, Τοιχοποιία Γυψοσανίδας, Ψευδοροφή Γυψοσανίδας, Ψευδοροφή Ανθυγρής Γυψοσανίδας, Μεταλλικά Κουφώματα, Κουφώματα Αλουμινίου, Ξύλινες Θύρες, Μεταλλικές Θύρες, Χρωματισμοί Εμφανών Σκυροδεμάτων, Πλαστικοί Χρωματισμοί, Επιστρώσεις με Πλακίδια Δαπέδου, Επενδύσεις με Πλακίδια Τοίχων, Νιπτήρας Μπάνιου, Λεκάνη, Ντουζιέρα, Ηλεκτρολογική Εγκατάσταση, Υδραυλική Εγκατάσταση, Εγκατάσταση Πυροπροστασίας, Δεξαμενή Λυμάτων, Πάγκος Κουζίνας: **127.806€**

Επομένως το συνολικό κόστος για Κτίρια & Τεχνικά Έργα ανέρχεται στο ποσό των **988.490€**.

II. Το κόστος για Μηχανήματα-Τεχνικές Εγκαταστάσεις & Λοιπός Μηχανολογικός Εξοπλισμός υπολογίζεται ως εξής:

- i.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Κοσμάς Τραμουντάνας ΑΒΕΕ» για την αγορά Μηχανήματος Επεξεργασίας-Διαλογής-Συσκευασίας & Τυποποίησης Πυρηνοκάρπων απαιτείται ποσόν **765.622 €**, για την αγορά Αυτόματης Τσερκομηχανής απαιτείται ποσόν **50.688€** και για την αγορά Αυτόματης Συσκευαστικής Μηχανής Κυπέλλων σε Δίχτυ απαιτείται ποσόν **60.644€**
- ii.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Παντελίδης Βιομηχανική Ζύγιση & Αυτοματισμοί ΑΕ» για την αγορά Χαλύβδινου Βιομηχανικού Ηλεκτρονικού Ζυγού Δαπέδου απαιτείται ποσόν **3.046€**

Επομένως το συνολικό κόστος για Μηχανήματα-Τεχνικές Εγκαταστάσεις & Λοιπός Μηχανολογικός Εξοπλισμός ανέρχεται στο ποσό των **880.000€**.

III. Το κόστος για Μεταφορικά Μέσα σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Βουρδουνάς ΑΕ» υπολογίζεται ως εξής:

- i.** Για την αγορά πετρελαιοκίνητου Περονοφόρου Ανυψωτικού Μηχανήματος απαιτείται ποσόν **20.460€**
- ii.** Για την αγορά ηλεκτροκίνητου Περονοφόρου Ανυψωτικού Μηχανήματος απαιτείται ποσόν **21.080€**

Επομένως το συνολικό κόστος για Μεταφορικά Μέσα ανέρχεται στο ποσό των **41.540€**.

IV. Το κόστος για Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός υπολογίζεται ως εξής:

- i.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Δρομέας ABEEA» για την αγορά επίπλων απαιτείται ποσόν **11.625,38€**
- ii.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Πλαίσιο Computers AEBE» για την αγορά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών απαιτείται ποσόν **2.909,40€**, ενώ για την αγορά Πολυμηχανήματος και Ενσύρματων Τηλεφώνων απαιτείται ποσόν **447,98€**
- iii.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «ALTEC ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ABEE» για την αγορά προγράμματος Λογισμικού απαιτείται ποσόν **3.000€**
- iv.** Σύμφωνα με την οικονομική προσφορά της εταιρείας «Σαλμανίδης Βασίλειος ABEE» για την αγορά 50.000 Πλαστικών Κιβωτίων 32x52x32 απαιτείται ποσόν **166.200€**, για την αγορά 10.000 Πλαστικών Κιβωτίων 32x52x19 απαιτείται ποσόν **24.800€**, και για την αγορά 1.000 Πλαστικών Παλετοκιβωτίων απαιτείται ποσόν **80.000€**

Επομένως το συνολικό κόστος για Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός ανέρχεται στο ποσό των **288.982,76€**

- V.** Όσον αφορά τις ασώματες ακινητοποιήσεις, στις οποίες εντάσσεται το κόστος πιστοποίησης των μελών της οργάνωσης κατά τα πρότυπα AGRO 2-1 & 2-2, GLOBAL G.A.P., ISO 9001 & ISO 22000, σύμφωνα με την οικονομική προσφορά του εγκεκριμένου οργανισμού επιθεωρήσεων ελέγχων και πιστοποιήσεων προϊόντων QMS CERT έχει ως εξής:

Πίνακας 16. Παρουσίαση Κόστους Πιστοποίησης κατά τα πρότυπα AGRO 2-1 & 2-2, GLOBAL G.A.P., ISO 9001 & ISO 22000

Κόστος Πιστοποίησης κατά AGRO 2-1 & 2-2, GLOBAL G.A.P., ISO 9001 & ISO 22000	
Αριθμός Μελών	Κόστος (€)
200	6.000

Πηγή: QMSCERT

Στην συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος της επένδυσης καθώς και οι αποσβέσεις για κάθε κατηγορία δαπανών για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας.

Πίνακας 17. Παρουσίαση Παγίων Στοιχείων Επιχείρησης & Αποσβέσεων Αυτών για τα 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας

Δαπάνες	Κόστος Επένδυσης	Συντελεστής Απώσβεσης (%) βάσει του Ν. 4308/2014	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	988.490,00	4%	39.539,60	39.539,60	39.539,60
Μηχανήματα Τεχνικές Εγκαταστάσεις & Λοιπός Εξοπλισμός	880.000,00	10%	88.000,00	88.000,00	88.000,00
Μεταφορικά Μέσα	41.540,00	12%	4.984,80	4.984,80	4.984,80
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	288.982,76	10%	28.898,28	28.898,28	28.898,28
Ασώματες Ακινήτοποιήσεις	6.000,00	100%	6.000,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	2.205.012,76		167.422,68	161.422,68	161.422,68

6.2 Υπολογισμός Εσόδων

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας κατά το έτος ιδρύσεως του απαρτίζεται από 200 παραγωγούς οι οποίοι βάσει του εσωτερικού κανονισμού της ΟΠ είναι υποχρεωμένοι να προκαταβάλλουν έκαστος κεφάλαιο **3.000 €** προκειμένου να μπορέσουν να εγγραφούν ως μέλη. Με τον τρόπο αυτό γίνεται συγκέντρωση ενός ποσού της τάξεως των **600.000€**, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως ίδιον κεφάλαιο προκειμένου να καλυφθούν οικονομικές υποχρεώσεις του νέο-ανεγερθέντος Αγροτικού Συνεταιρισμού.

Η κατάρτιση του Σχεδίου Οικονομικής Διαχείρισης βασίζεται στην έγκυρη πληροφόρηση από το Παράρτημα Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Σκύδρας σχετικά με τις τιμές πώλησης των οπωροκηπευτικών ειδών τα οποία και εμπορεύεται η Οργάνωση Παραγωγών. Στην συνέχεια παρατίθενται οι τιμές πώλησης των οπωροκηπευτικών για τα έτη 2013 – 2014 στον Νομό Πέλλας.

Πίνακας 18. Παρουσίαση Τιμών Πώλησης Οπωροκηπευτικών στον Νομό Πέλλας (Χρονική Περίοδος 2013 - 2014)

Καλλιεργούμενο Είδος	Μέση Τιμή 2013 (€/κιλό)	Μέση Τιμή 2014 (€/κιλό)	Μέσος Όρος Τιμών 2013 - 2014 (€/κιλό)
Ροδάκινα Εκτύρηνα	0,64	0,42	0,53
Ροδάκινα Συμπύρηνα	0,28	0,25	0,265
Νεκταρίνια	0,67	0,35	0,51
Βερίκοκα	0,50	0,67	0,585
Κορόμηλα	0,50	0,60	0,55
Δαμάσκηνα	0,52	0,46	0,49
Κεράσια	1,30	1,80	1,55
Ακανίδια	0,49	0,46	0,475
Λωτοί	0,40	0,30	0,35

Πηγή: Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής Πέλλας

Το πρώτο έτος λειτουργίας του ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας αριθμεί 200 παραγωγούς - μέλη οι οποίοι διαθέτουν 10.000 καλλιεργούμενα στρέμματα. Φυσικά η ένταξη των υποψηφίων μελών στην ΟΠ θα γίνεται κατόπιν επιλογής και εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ θα υπάρχει συγκεκριμένο όριο ένταξης νέων μελών για κάθε έτος λειτουργίας. Το ανώτατο όριο μελών που μπορούν να συμμετάσχουν στην ΟΠ τοποθετείται στα 500 άτομα, η ένταξη των οποίων θα γίνεται προοδευτικά και εφόσον υπάρχουν περιθώρια για εμπορική διαχείριση μεγαλύτερων ποσοτήτων οπωροκηπευτικών από τις ήδη διαχειριζόμενες.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα συνολικά στρέμματα για κάθε είδος που καλλιεργείται από τα μέλη του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας. Οι στρεμματικές αποδόσεις κάθε καλλιέργειας είναι διαθέσιμες μέσω επίσημων στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, βάσει των οποίων υπολογίζεται και η συνολική παραγωγή συγκεκριμένα για κάθε είδος.

Πίνακας 19. Παρουσίαση Συνολικής Έκτασης, Στρεμματικής Απόδοσης & Συνολικής Παραγωγής κατά Καλλιέργεια (ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας)

Καλλιεργούμενο Είδος	Συνολική Έκταση (Στρέμματα)	Απόδοση Καλλιέργειας (Κιλιά / Στρέμμα)	Συνολική Παραγωγή (Τόνοι)
Ροδάκινα Εκπύρηνα	3.500	2.500	8.750
Ροδάκινα Συμπύρηνα	2.500	2.500	6.250
Νεκταρίνια	800	2.000	1.600
Βερίκοκα	1.100	2.500	2.750
Κορόμηλα	100	1.500	150
Δαμάσκηνα	200	2.500	500
Κεράσια	600	1.200	720
Ακανίδια	1.000	2.450	2.450
Λωτοί	200	2.000	400

Με βάση τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί παραπάνω, τόσο για τις τιμές πώλησης των οπωρών όσο και για τις καλλιεργούμενες εκτάσεις των παραγωγών - μελών για κάθε είδος ξεχωριστά, μπορούμε να υπολογίσουμε την ηρητημένη εσοδεία κατά καλλιέργεια αλλά και συνολικά σε επίπεδο έτους.

Πίνακας 20. Παρουσίαση Εσόδων (Γζήρου) Καλλιεργειών για τα πρώτα 3 Έτη Λειτουργίας (με αύξηση 10% ανά έτος)

Καλλιεργούμενο Είδος	Οικονομική Απόδοση		
	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος
Ροδάκινα Εκπύρηνα	4.637.500	5.101.250	5.611.375
Ροδάκινα Συμπύρηνα	1.656.250	1.821.875	2.004.063
Βερίκοκα	1.608.750	1.769.625	1.946.588
Ακανίδια	1.163.750	1.280.125	1.408.138
Κεράσια	1.116.000	1.227.600	1.350.360
Νεκταρίνια	816.000	897.600	987.360
Δαμάσκηνα	245.000	269.500	296.450
Λωτοί	140.000	154.000	169.400
Κορόμηλα	82.500	90.750	99.825
ΣΥΝΟΛΟ	11.465.750	12.612.325	13.873.558

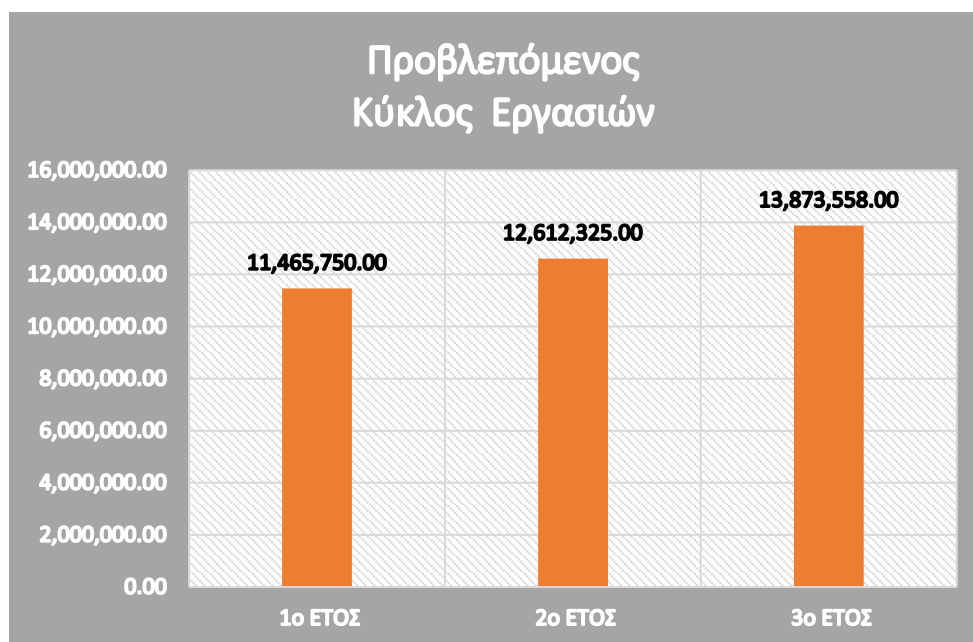
Λόγω της σωστής οικονομικής διαχείρισης του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, του καλού μάρκετινγκ και μανάτζμεντ και των αποτελεσμάτων του, οι αγρότες - μέλη θα έχουν πειστεί και θα προσκομίζουν την παραγωγή τους στον αγροτικό συνεταιρισμό.

Επίσης το γεγονός ότι ο αγροτικός συνεταιρισμός θα ακουστεί στην ευρύτερη τοπική αγορά από τους ίδιους τους αγρότες - μέλη αυτού, θα οδηγήσει στην προσθήκη νέων μελών όπου και αυτά με την σειρά τους θα εμπιστευτούν την διαχείριση της παραγωγής τους στον αγροτικό συνεταιρισμό.

Ουσιαστικά το ποσοστό αύξησης 10% στα έσοδα (τζίρο) των καλλιεργειών είναι ενδεικτικό και θα αφορά είτε την αύξηση της παραγωγής, είτε την πώληση των προϊόντων σε καλύτερες τιμές μέσω του καλού μάρκετινγκ και μανάτζμεντ που διαθέτει στην περίπτωση που οι παραγόμενες ποσότητες παραμείνουν στα ίδια επίπεδα.

Με τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα επιτύχει τον στόχο του εν λόγω ποσοστού που αναφέρθηκε πιο πριν.

Γράφημα 25. Παρουσίαση Προβλεπόμενου Κύκλου Εργασιών για τα πρώτα 3 Έτη Λειτουργίας



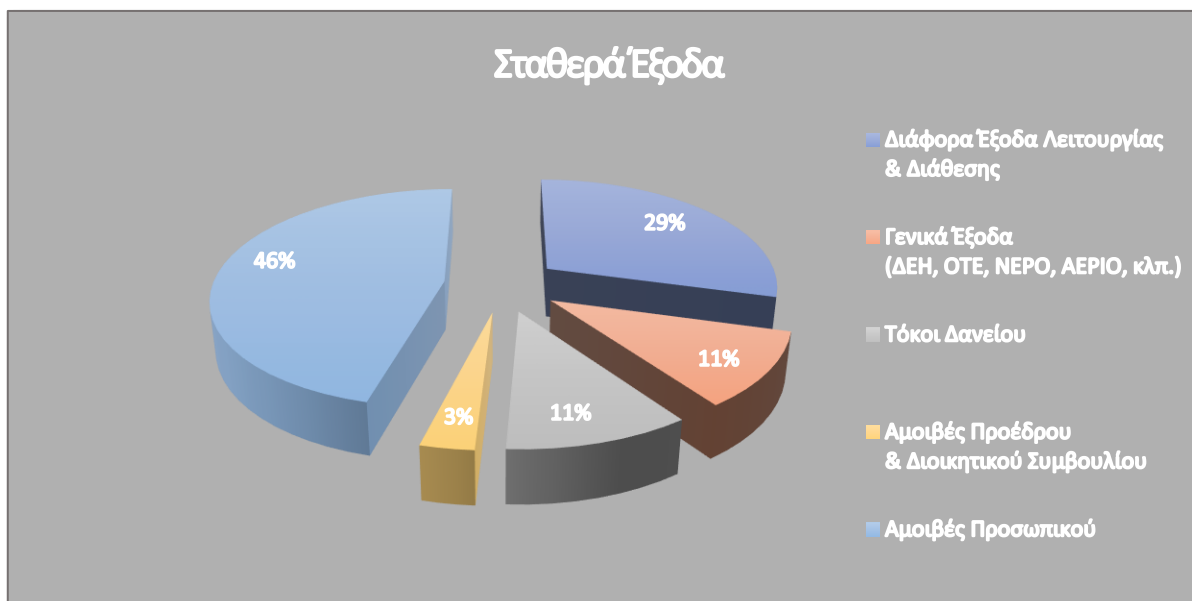
6.3 Υπολογισμός Σταθερών & Μεταβλητών Εξόδων

Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας και εν συνεχεία στο γράφημα παρουσιάζεται η ποσόστωση για κάθε κατηγορία σταθερών εξόδων.

Πίνακας 21. Παρουσίαση Σταθερών Εξόδων Επιχείρησης για τα 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας

Σταθερά Έξοδα	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος
Διάφορα Έξοδα Λειτουργίας & Διάθεσης	121.000,00	133.100,00	146.410,00
<ul style="list-style-type: none"> • Γραφική Ύλη • Έξοδα Κίνησης • Καύσιμα & Λοιπά Υλικά Θέρμανσης • Διάφορα Έξοδα 			
Γενικά Έξοδα	44.836,62	49.320,28	54.252,31
<ul style="list-style-type: none"> • ΔΕΗ • ΟΤΕ • Νερό • Αέριο 			
Τόκοι Δανείου	44.500,00	44.500,00	44.500,00
Αμοιβές Προέδρου & Διοικητικού Συμβουλίου	13.000,00	14.300,00	15.730,00
Αμοιβές Προσωπικού	190.000,00	209.000,00	229.900,00
ΣΥΝΟΛΟ	413.336,62	450.220,28	490.792,31

Γράφημα 26. Παρουσίαση Ποσόστωσης Σταθερών Εξόδων Επιχείρησης

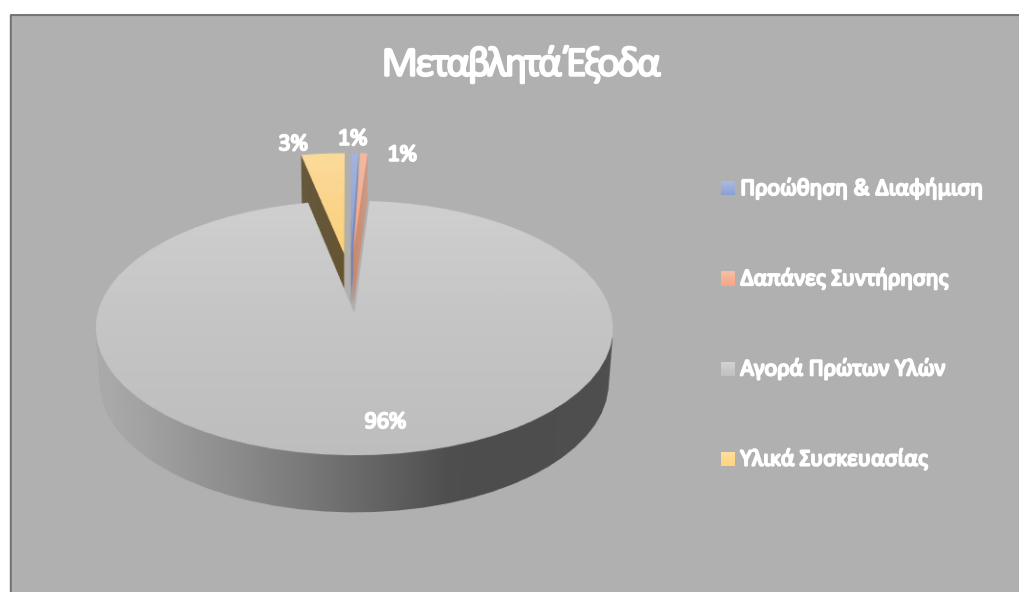


Αντιστοίχως, στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση των μεταβλητών εξόδων της επιχείρησης και της ποσόστωσης αυτών.

Πίνακας 22. Παρουσίαση Μεταβλητών Εξόδων Επιχείρησης για τα 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας

Μεταβλητά Έξοδα	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος
Προώθηση & Διαφήμιση	57.328,50	63.061,35	69.367,48
<ul style="list-style-type: none"> • Έξοδα Ταξιδίων Εσωτερικού • Έξοδα Ταξιδίων Εξωτερικού • Διαφημίσεις από τον Τύπο • Διαφημίσεις από το Ραδιόφωνο & την Τηλεόραση • Έξοδα Λειτουργίας Φωτεινών Επιγραφών • Έξοδα Εκθέσεων Εσωτερικού • Έξοδα Εκθέσεων Εξωτερικού • Άμεσο Marketing • Έξοδα Έρευνας Αγοράς • Διάφορα Έξοδα 			
Δαπάνες Συντήρησης	57.328,50	63.061,35	69.367,48
Αγορά Πρώτων Υλών	10.319.130,00	11.351.043,00	12.486.147,30
Υλικά Συσκευασίας	343.971,00	378.368,10	416.204,91
ΣΥΝΟΛΟ	10.777.758,00	11.855.533,80	13.041.087,17

Γράφημα 27. Παρουσίαση Ποσόστωσης Μεταβλητών Εξόδων Επιχείρησης



6.4 Αποτελέσματα Χρήσης

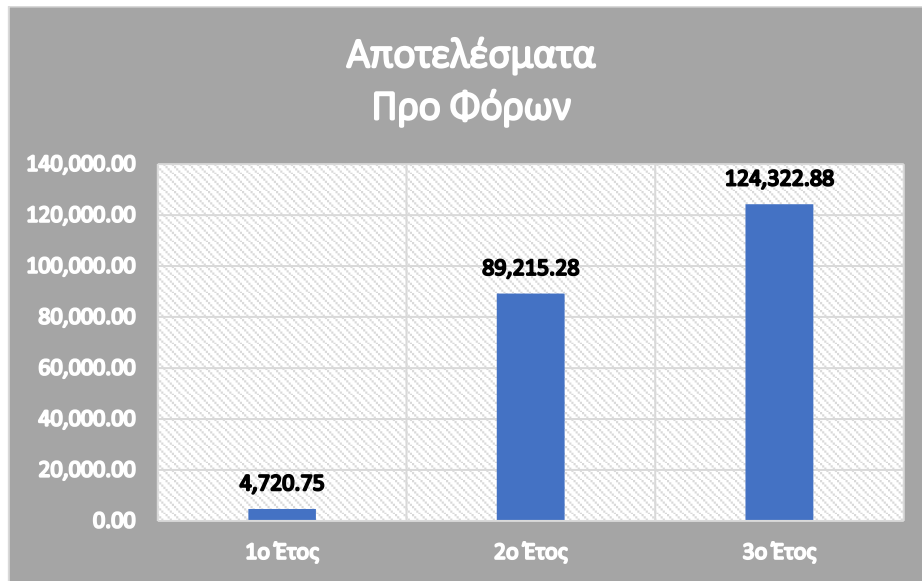
Αποτελέσματα χρήσης είναι τα κέρδη η οι ζημιές που προέκυψαν από όλες τις δραστηριότητες τις επιχείρησης μέσα στη λογιστική χρήση, συμπεριλαμβανομένων των έκτακτων γεγονότων. Υπολογίζονται αφού προστεθούν στο αποτέλεσμα εκμετάλλευσης τα μη λειτουργικά έσοδα και τα μη λειτουργικά κέρδη και αφαιρέσουμε τα μη λειτουργικά έξοδα και τις μη λειτουργικές ζημιές.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χρήσης των πρώτων τριών ετών για την επιχείρηση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, όπου και διαπιστώνονται κέρδη μετά φόρων **3.351,73 €** για το πρώτο έτος, **63.342,85 €** για το δεύτερο έτος και **88.269,24 €** για το τρίτο έτος αντίστοιχα.

Πίνακας 23. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Χρήσης Επιχείρησης για τα 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας

Αποτελέσματα Χρήσης			
	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	11.465.750,00	12.612.325,00	13.873.558,00
Μείον: Κόστος πωληθέντων	10.777.758,00	11.855.533,80	13.041.087,17
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης	687.992,00	756.791,20	832.470,83
Μείον: Έξοδα διοίκησης	413.336,62	450.220,28	490.792,31
Μείον: Έξοδα διάθεσης	0,00	0,00	0,00
Λειτουργικό Αποτέλεσμα	274.655,38	306.570,92	341.678,52
Πλέον: Διάφορα έσοδα	0,00	0,00	0,00
Μείον: Λοιπές δαπάνες (Αποσβέσεις παγίων επιχορηγήσεων)	58.011,95	55.932,96	55.932,96
Αποτελέσματα προ Αποσβέσεων, Τόκων & Φόρων (ΕΒΙΤΔΑ)	216.643,43	250.637,96	285.745,56
Μείον: τόκοι υφιστάμενων μακροπρόθεσμων δανείων	0,00	0,00	0,00
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	44.500,00	44.500,00	44.500,00
Μείον: τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	0,00	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ Αποσβέσεων & Φόρων	172.143,43	250.637,96	285.745,56
Μείον: Αποσβέσεις (συνολικές)	167.422,68	161.422,68	161.422,68
Αποτελέσματα προ Φόρων	4.720,75	89.215,28	124.322,88
Μείον: Φόρος εισοδήματος (29%)	1.369,02	25.872,43	36.053,64
Καθαρό Αποτέλεσμα	3.351,73	63.342,85	88.269,24

Γράφημα 27. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Προ Φόρων για τα πρώτα 3 Έτη Λειτουργίας



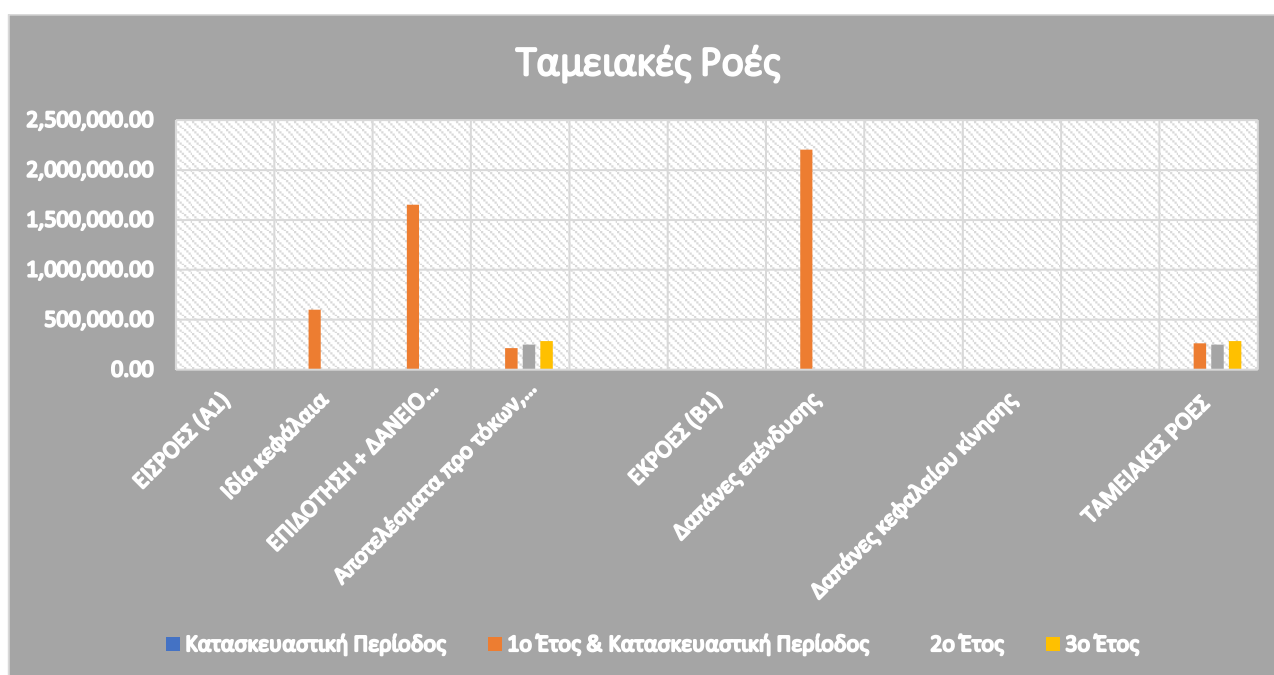
6.5 Ταμειακές Ροές

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές της επιχείρησης στον πίνακα αλλά και τα γραφήματα που ακολουθούν.

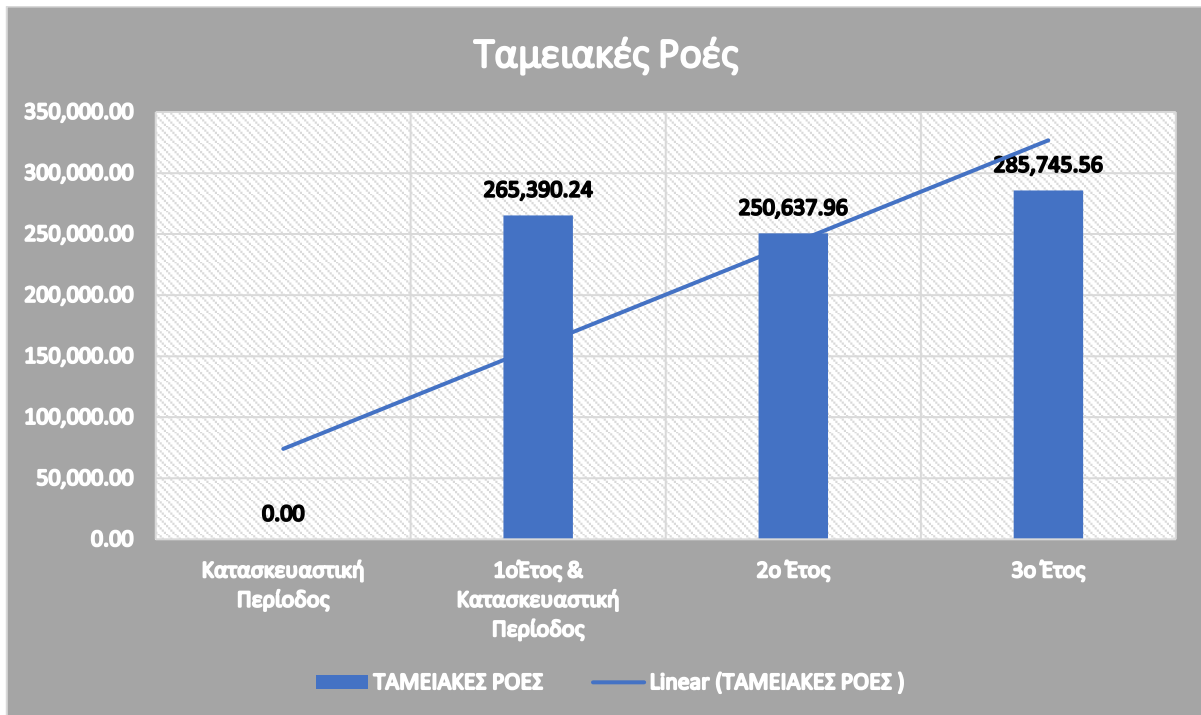
Πίνακας 24. Παρουσίαση Προβλεπόμενων Ταμειακών Ροών Επιχείρησης

Έτη Λειτουργίας	Κατασκευαστική Περίοδος	1ο Έτος & Κατασκευαστική Περίοδος	2ο Έτος	3ο Έτος
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)				
Ιδία κεφάλαια	0,00	600.000,00	0,00	0,00
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ + ΔΑΝΕΙΟ (764.036,92 + 889.722,65)	0,00	1.653.759,57	0,00	0,00
Αποτελέσματα προ τόκων αποσβέσεων & φόρων	0,00	216.643,43	250.637,96	285.745,56
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)				
Δαπάνες επένδυσης	0,00	2.205.012,76	0,00	0,00
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης	0,00	0,00	0,00	0,00
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	0,00	265.390,24	250.637,96	285.745,56

Γράφημα 28. Παρουσίαση Προβλεπόμενων Ταμειακών Ροών (Κατασκευαστική Περίοδος & 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας)



Γράφημα 29. Παρουσίαση Προβλεπόμενων Ταμειακών Ροών (Κατασκευαστική Περίοδος & 3 πρώτα Έτη Λειτουργίας)



Υποθετικά για το πρώτο έτος που θα αφορά την κατασκευαστική περίοδο και την έγκριση του προγράμματος στον επενδυτικό Νόμο 4399/2016 -όπως υπάρχουν στον πίνακα των προβλεπόμενων ταμειακών ροών όπου και αναλύονται εκεί- οι ταμειακές ροές θα ανέλθουν για το πρώτο έτος στα **265.340,24 €**, για το δεύτερο έτος στα **250.582,96 €** και για το τρίτο έτος στα **285.684,56 €**.

Από αυτό αποδεικνύεται ότι υπάρχει ταμειακή ευχέρεια για τον συνεταιρισμό, η οποία είναι ζωτική για την επιχείρηση και θεμελιώδης για την ύπαρξη της, και αυτό γιατί τα μετρητά είναι τα καύσιμα που χρειάζεται για να λειτουργήσει. Η ανεπάρκεια των ταμειακών ροών έχει σοβαρές επιπτώσεις στην επιχείρηση συμπεριλαμβανομένων της μείωσης της αποδοτικότητας και της αύξησης του κινδύνου ακόμα και της πιθανής χρεοκοπίας.

Υπάρχουν πέντε λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση διακρατά χρήματα:

- το κίνητρο των συναλλαγών
- το κίνητρο πρόνοιας
- το κερδοσκοπικό κίνητρο
- η υποχρέωση διατήρησης θετικών υπολοίπων στους τραπεζικούς λογαριασμούς καταθέσεων όψεως
- και το γεγονός ότι το χρήμα έχει και αξία ενοικίασης

6.6 Νεκρό Σημείο

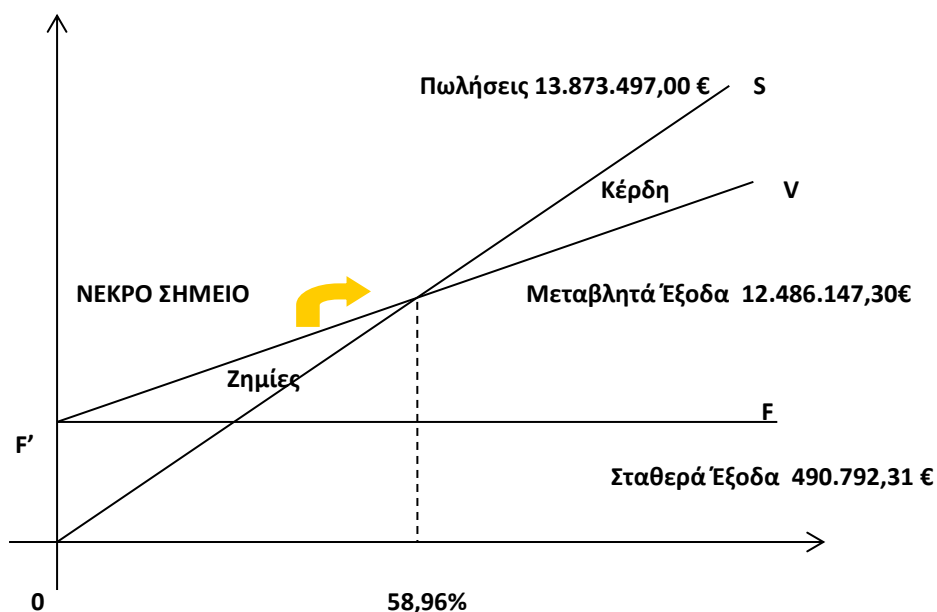
Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποδεικνύει ότι η επιχείρηση έχει σημαντικά περιθώρια να λειτουργεί με χαμηλή δυναμικότητα χωρίς να παρουσιάζει ζημίες, γεγονός που της δίνει μεγάλη ανθεκτικότητα σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Η ανάλυση παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 25. Ανάλυση Προβλεπόμενου Νεκρού Σημείου Επιχείρησης

Έτη Λειτουργίας	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	ΜΟ 3ετίας
Σταθερές Δαπάνες (Σ)	413.336,62	450.220,28	490.792,31	1.354.349,21
Μεταβλητές Δαπάνες (Μ)	10.777.758,00	11.855.533,80	13.041.087,17	35.674.378,97
Πωλήσεις (Π)	11.465.750,00	12.612.325,00	13.873.558,00	37.951.633,00
Νεκρό Σημείο = (Σ) / (Π-Μ)	60,08%	59,49%	58,96%	59,47%

Επισυνάπτεται μάλιστα και το διάγραμμα του προβλεπόμενου νεκρού σημείου λειτουργίας της επιχείρησης για τα τρία πρώτα έτη, μετά την ολοκλήρωση της προτεινόμενης επένδυσης.

Γράφημα 30. Παρουσίαση Διαγράμματος Νεκρού Σημείου



Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ όγκου παραγωγής και σταθερών εξόδων, των μεταβλητών εξόδων και εσόδων. Αυτή η απεικόνιση καλείται διάγραμμα νεκρού σημείου. Τα διαγράμματα αυτά είναι πολύ χρήσιμα στην απεικόνιση και στην κατανόηση των επιδράσεων των παρεκκλίσεων στα σταθερά και μεταβλητά έξοδα και στην αποδοτικότητα μιας επιχειρήσεως.

Στα διαγράμματα νεκρού σημείου τα σταθερά έξοδα, τα μεταβλητά έξοδα και τα έσοδα τίθενται έναντι της παραγωγής είτε σε μονάδες (ευρώ ή όγκος παραγωγής) ή σε ποσοστό % της δυναμικότητας.

Στο παραπάνω διάγραμμα η γραμμή F'F αντιπροσωπεύει τα σταθερά έξοδα της παραγωγής. Η γραμμή F'V δείχνει την απόκλιση στα συνολικά μεταβλητά έξοδα σε σχέση με την παραγωγή. Επειδή το σημείο ενάρξεως της είναι το F' αντιπροσωπεύει το άθροισμα όλων των εξόδων παραγωγής. Τα μικτά έσοδα από τις πωλήσεις αντιπροσωπεύονται απ' την γραμμή OS.

Επειδή η F'V αντιπροσωπεύει το συνολικό κόστος παραγωγής και η OS τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις η συνάντηση των δύο αυτών γραμμών είναι το σημείο στο οποίο τα έσοδα είναι ακριβώς ίσα με τα έξοδα και καλείται το νεκρό σημείο. Με το ποσοστό παραγωγής σ' αυτό το σημείο η επιχείρηση ούτε θα κερδίζει ούτε θα ζημιώνει. Όταν το ποσοστό παραγωγής είναι μικρότερο από εκείνο που αναφέρεται στο νεκρό σημείο, παρουσιάζεται ζημιά για την επιχείρηση, ενώ αν το ποσοστό παραγωγής είναι μεγαλύτερο από ότι αντιστοιχεί στο νεκρό σημείο η επιχείρηση θα πραγματοποιεί κέρδη.

Παριστάνοντας τα έξοδα και τα έσοδα μιας επιχειρήσεως μ' αυτό τον τρόπο μπορούμε εύκολα να καθορίσουμε την δυνατότητα κέρδους για κάθε ποσοστό παραγωγής.

Μια από τις πιο ικανοποιητικές χρήσεις των διαγραμμάτων των νεκρών σημείων είναι το γεγονός ότι δείχνουν τις σχετικές επιδράσεις των μεταβλητών στα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα της επιχείρησης. Αυτό ακριβώς απεικονίζεται και στο συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα.

Βλέπουμε ότι η επιχείρηση τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας μετά την επένδυση θα έχει τη δυνατότητα πωλήσεων **13.873.497,00 €**. Για τα σημεία των εσόδων και των εξόδων που φαίνονται εδώ, το νεκρό σημείο αντιστοιχεί στο 58,96% της δυναμικότητας των πωλήσεων. Δηλαδή, για κάθε όγκο πωλήσεων πέραν των **8.179.813,83 €** η επιχείρηση θα πραγματοποιεί κέρδη.

6.7 Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης

Για να δημιουργηθεί μια παραγωγική μονάδα και να τεθεί αμέσως σε λειτουργία, χρειάζεται δύο στοιχεία:

- Αρχική Σταθερή Επένδυση (Πάγιο Κεφάλαιο)
- Κεφάλαιο Κίνησης

Το Κεφάλαιο Κίνησης είναι ουσιαστικά οι πόροι που απαιτούνται για να τεθεί σε άμεση λειτουργία η υπό μελέτη επιχείρηση.

Πίνακας 26. Παρουσίαση Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης

	Ημέρες Δέσμευσης	Έτη Λειτουργίας				
		1 ^ο Έτος	2 ^ο Έτος	3 ^ο Έτος	4 ^ο Έτος	5 ^ο Έτος
Δεσμεύσεις για:						
(1) Αποθέματα Πρώτων και Βοηθητικών Υλών	10	295.281	324.809	357.290		
(2) Αποθέματα Ημέτοιμων						
(3) Αποθέματα Έτοιμων						
(4) Πιστώσεις προς Πελατεία (ανουκτός λογαριασμός & επιταγές κλπ.)	30	912.747	1.042.765	1.136.449		
(5) Αναγκαία Διαθέσιμα	30	130.000	150.000	170.000		
- Μείον Πιστώσεις Προμήθειας Πρώτων κλπ. Υλών	45	1.328.765	1.461.641	1.607.805		
Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης		9.263	55.933	55.934	0	0

Είναι γνωστό ότι η πραγματική αξία μιας επιχείρησης, προέρχεται μέσα από τη διαδικασία αποτίμησης, η οποία συνήθως αποτελεί «επίπονη» μέθοδο με πολλές υποθέσεις και παραμέτρους που χρήζουν προσοχής. Σε αυτή τη διαδικασία, βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της χρηματοοικονομικής υγείας και αξίας της επιχείρησης είναι το ταμείο της.

Στη χρηματοοικονομική επιστήμη, έχει τόσο εμπειρικά όσο και θεωρητικά αποδειχθεί ότι μία επιχείρηση είναι προτιμότερο να πωλεί προϊόντα με μικρά περιθώρια κέρδους, αλλά με λίγες ημέρες είσπραξης (χαμηλή ταχύτητα κυκλοφορίας πελατών και αποθεμάτων), παρά να πωλεί προϊόντα με υψηλά περιθώρια κέρδους, τα οποία ταυτόχρονα απαιτούν περισσότερες ημέρες είσπραξης.

Η πιο απλή προσέγγιση για τη διαπίστωση υγιούς ή μη ρευστότητας στη χρηματοοικονομική επιστήμη είναι η εξαγωγή της κατάστασης των ταμειακών ροών μιας επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται φανερή η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ταμειακές ροές ή με απλά λόγια, η ικανότητα της διοίκησης να «γεμίζει» το ταμείο της επιχείρησης με ρευστό χρήμα.

Συνεπώς, η κάθε εταιρία «θέλει» να δημιουργεί αξία, η οποία αργά ή γρήγορα θα ενδυναμώσει και τη θεωρητική της χρηματιστηριακή αξία. Ο βασικός τρόπος για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η ενδυνάμωση των ταμειακών ροών, δηλαδή του ταμείου της, και η διατήρηση υψηλού κεφαλαίου κίνησης. Αυτό θα συμβεί με τη σειρά του, όσο μειώνεται το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη χρονική στιγμή που η επιχείρηση πληρώνει τους προμηθευτές της έως τη χρονική στιγμή που η επιχείρηση εισπράττει χρήματα από τους πελάτες της.

Από τα όσα προαναφέρθηκαν, καθίστανται φανερά αυτά τα οποία πρέπει να προσέχει μία επιχείρηση για να δημιουργεί ισχυρές ταμειακές ροές.

6.8 Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) & Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (IRR)

Η καθαρή παρούσα αξία, προκύπτει αν προεξοφλήσουμε στο παρόν, για κάθε έτος χωριστά τη διαφορά μεταξύ όλων των μελλοντικών ταμειακών εισροών και εκροών για ολόκληρο το χρόνο ζωής του σχεδίου επενδύσεως με βάση ένα συντελεστή προεξόφλησης.

Η έννοια της παρούσας αξίας έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή αντιπροσωπεύει και εκφράζει όλες τις ροές του επενδυτικού σχεδίου στην παρούσα αξία τους (δηλαδή σε αυτήν που ισχύει τη στιγμή που ο επενδυτής παίρνει την απόφαση).

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα της παρούσας ανάλυσης, η Κ.Π.Α για την παρούσα επένδυση και για τα πρώτα 10 χρόνια είναι 1.699.673,00 €. Για τον υπολογισμό της παραπάνω τιμής λαμβάνουμε ως επιτόκιο προεξόφλησης ίσο με 5%. Για τον υπολογισμό της Κ.Π.Α λαμβάνουμε υπόψη τον τύπο:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=0}^n \frac{(\text{ΕΙΣΡΟΕΣ}_t - \text{ΕΚΡΟΕΣ}_t)}{(1+i)^t}$$

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι η πιο γενική και ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος συντελεστή απόδοσης για οικονομικές αναλύσεις επενδυτικών σχεδίων. Ο Ε.Σ.Α. δείχνει την πραγματική αποδοτικότητα της συνολικής επενδύσεως και μπορεί έτσι να προσδιορίσει αμέσως τους όρους δανεισμού του σχεδίου της επένδυσης, δεδομένου ότι καθορίζει το μέγιστο επιτόκιο που θα μπορούσε να πληρωθεί από τον επενδυτή χωρίς να υπάρξει κίνδυνος να χαθούν τα κεφάλαια.

Με βάση αυτό το κριτήριο μια επένδυση γίνεται δεκτή όταν ο Ε.Σ.Α. είναι υψηλότερος από το επιτόκιο που ισχύει στο συγκεκριμένο δάνειο του σχεδίου επενδύσεως. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης επένδυσης η επιχείρηση θα προβεί σε δανεισμό.

Για να βρούμε τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης (IRR) χρησιμοποιήσαμε τις ταμειακές ροές οι οποίες υπολογίστηκαν εκτιμώντας απευθείας τις πρόσθετες εισροές και εκροές που θα δημιουργήσει το επενδυτικό σχέδιο, για την πρώτη 10ετία λειτουργίας. Στην περίπτωση της επένδυσης της εν λόγω επιχείρησης ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης ισούται με **15,4%**, ποσοστό αρκετά υψηλό και κατά πολύ μεγαλύτερο από το πιθανό επιτόκιο δανεισμού της επένδυσης.

Πίνακας 27. Παρουσίαση Ποσοστού Προεξόφλησης, Καθαρής Παρούσας Αξίας & Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης

Ποσοστό Προεξόφλησης, Καθαρή Παρούσα Αξία & Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης	
Ποσοστό Προεξόφλησης	0,05
Καθαρά Παρούσα Αξία	1.699.673
Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης	15,4%

Πίνακας 28. Παρουσίαση Προβλεπόμενων Ταμειακών Ροών Επιχείρησης/ Επένδυσης

Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές Επιχείρησης/ Επένδυσης

	Έτη Λειτουργίας											
	0	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	10ο	
Μετά την Επένδυση												
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α1)												
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ		274.605	306.516	341.618	409.941	491.929	590.315	708.378	850.054	1.020.064	1.224.077	
ΕΚΡΟΕΣ (Β1)												
Δαπάνες επένδυσης	2.205.013											
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		9.264	55.933	55.934	55.933	55.933	55.933	55.933	55.933	55.933	55.933	
Σύνολο (Β)												
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ1=Α1-Β1)	2.205.013	265.341	250.583	285.684	354.008	435.996	534.382	652.445	794.121	964.131	1.168.144	
Πριν την Επένδυση												
ΕΙΣΡΟΕΣ (Α2)												
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ		20.000	20.400	20.808	21.224	21.649	22.082	22.523	22.974	23.433	23.902	
ΕΚΡΟΕΣ (Β2)												
Δαπάνες επένδυσης												
Δαπάνες κεφαλαίου κίνησης		5.000	5.500	6.050	6.655	7.321	8.053	8.858	9.744	10.718	11.790	
Σύνολο (Β)												
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (Γ2=Α2-Β2)		15.000	14.900	14.758	14.569	14.328	14.029	13.665	13.230	12.715	12.112	
Διαφορά Γ1 - Γ2	-2.205.013	250.341	235.683	270.926	339.439	421.668	520.353	638.780	780.891	951.416	1.156.032	

6.9 Συμπεράσματα Επένδυσης

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα υποβάλλει φάκελο βάσει του Νόμου 4399/2016 όπου υποθετικά έχει εγκριθεί και βάσει αυτού έχει πραγματοποιηθεί.

Τα ίδια κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν στο επενδυτικό σχήμα θα είναι **551.253,19 €**, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 25% της επένδυσης όπου και αναφέρεται στον πίνακα ανάλυσης του χρηματοδοτικού σχήματος. Η εξωτερική χρηματοδότηση που θα αφορά εξωτερικό τραπεζικό δάνειο τουλάχιστον τριετούς διάρκειας και ποσού **889.722,65 €**, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 40,35% της επένδυσης. Η επιχορήγηση της συμβατικής επένδυσης που αφορά το ποσό των **764.036,92 €**, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 34,65% της επένδυσης και ενίσχυση με φορολογική απαλλαγή συμβατικής επένδυσης **121.275,70 €**.

Άρα η συνολική ενίσχυση του επενδυτικού σχεδίου όπως αναλύεται στον πίνακα «Υπολογισμός Ποσών Ενίσχυσης Επενδυτικού Σχεδίου» είναι **885.312,62 € (764.036,92 + 121.275,70)**

N.4399/2016

ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΝΕΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΜΕ

Κωδ. ενέργειας ΠΣΚΕ:

Καταχωρίστε τις απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα (πεδία με γαλάζια σκίαση) όπως έχουν συμπληρωθεί στα αντίστοιχα αναφερόμενα πεδία του ΠΣΚΕ:

α/α	Παράμετρος	Πεδίο ΠΣΚΕ	Εισαγωγή Τιμής
1	Μέγεθος Επιχείρησης με βάση την εταιρική σύνθεση κατά το χρόνο έναρξης εργασιών του Επενδυτικού Σχεδίου	Πεδίο 2.1.12 (ΒΗΜΑ Ι)	Μικρή
2	Κατάσταση Επιχείρησης	Πεδίο 2.1.3 (ΒΗΜΑ Ι)	Υπό σύσταση
3	Η επιχείρηση κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης χαρακτηρίζεται ως νέα σύμφωνα με την παρ 1 του Άρθρου 9 της Προκήρυξης του Καθεστώτος;	Πεδίο 2.1.10.β (ΒΗΜΑ Ι)	Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως νέα
4	Περιφερειακή Ενότητα (NUTS-3) του Τόπου Εγκατάστασης	Πεδίο 3.3 (ΒΗΜΑ Ι)	ΠΕΛΛΑ
5	Το Επενδυτικό Σχέδιο αφορά στην περίπτωση γγ. της παρ. 4α. του Άρθρου 7 της Προκήρυξης του Καθεστώτος [Υπηρεσίες μεταφοράς με διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού προς τρίτους (logistics) - ΚΑΔ 52.29.19.03];	Πεδίο 3.2.1 (ΒΗΜΑ Ι)	Όχι
6	Το Επενδυτικό Σχέδιο αφορά σε κάποια από τις περιπτώσεις της παρ. 4β. του Άρθρου 7 της Προκήρυξης του Καθεστώτος (τομέας τουρισμού);	Πεδίο 3.2.1 (ΒΗΜΑ Ι)	Όχι
7	Το Επενδυτικό Σχέδιο υλοποιείται σε κτίριο το οποίο είναι χαρακτηρισμένο ως Διατηρητέο;	Πεδίο 3.1.4 (ΒΗΜΑ Ι)	Όχι
8	Το Επενδυτικό Σχέδιο ενισχύεται με το είδος ενίσχυσης ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΑΛΛΑΓΗ;	Πεδίο 1.1.1 (ΒΗΜΑ ΙΙ)	Ναι
9	Το Επενδυτικό Σχέδιο ενισχύεται με το είδος ενίσχυσης ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ;	Πεδίο 1.1.2 (ΒΗΜΑ ΙΙ)	Ναι
10	Το Επενδυτικό Σχέδιο ενισχύεται με το είδος ενίσχυσης ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ;	Πεδίο 1.1.3 (ΒΗΜΑ ΙΙ)	Όχι
11	Το Επενδυτικό Σχέδιο ενισχύεται με το είδος ενίσχυσης ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ;	Πεδίο 1.1.4 (ΒΗΜΑ ΙΙ)	Όχι
12	Πληρείται από το φορέα τουλάχιστον μία από τις προϋποθέσεις για την παροχή ειδικών κατηγοριών ενίσχυσης, σύμφωνα με το άρθρο 12 της Προκήρυξης του Καθεστώτος;	Πεδίο 7.1.11 (ΒΗΜΑ Ι)	Δεν πληρείται
13	Αιτούμενο τμήμα (ποσοστό) της συνολικής ενίσχυσης που επιθυμείτε να χορηγηθεί με τη μορφή Επιχορήγησης ή/και Επιδότησης Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (λαμβάνεται υπόψη ποσοστό μέχρι 2 δεκαδικά ψηφία) (*)	Πεδίο 1.1.5 (ΒΗΜΑ ΙΙ)	90,00%
14	Με το παρόν επενδυτικό σχέδιο προκαλείται υπέρβαση των ανώτατων επιτρεπόμενων ανά φορέα ενισχύσεων σύμφωνα με την παρ. 3 του άρ. 11 (10 εκ. € για μεμονωμένη επιχείρηση και 20 εκ. € για το σύνολο των συνεργαζόμενων ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων); <i>(Εφόσον απαντήσετε θετικά, πρέπει να συμπληρώσετε παρακάτω το συνολικό ποσό ενίσχυσης που δικαιούται το παρόν επενδυτικό σχέδιο.)</i>		Όχι
15	Δικαιούμενο συνολικό ποσό ενίσχυσης επενδυτικού σχεδίου:		
16	Σχόλια - παρατηρήσεις:		

(*) Προσοχή!

Κατ' εφαρμογή της παρ. 5 του άρθρου 10 της προκήρυξης του οικείου καθεστώτος, το δηλωθέν μείγμα που αποτυπώνεται στο Ερώτημα 13, εφαρμόζεται εξίσου στο τμήμα της συμβατικής επένδυσης και στο τμήμα της επένδυσης χρημ/κής μίσθωσης μόνο όταν έχουν επιλεγεί ταυτόχρονα και τα 3 είδη ενίσχυσης (Επιχορήγηση-Επιδότηση Χρημ/κής Μίσθωσης-Φορολογική Απαλλαγή). Δηλαδή σε αυτήν την περίπτωση, το δηλωθέν μείγμα θα εφαρμοστεί στον επιμερισμό της ενίσχυσης μεταξύ Επιχορήγησης και Φορολογικής Απαλλαγής για το τμήμα της συμβατικής επένδυσης, και το ίδιο μείγμα θα εφαρμοστεί μεταξύ Επιδότησης Χρημ/κής Μίσθωσης και Φορολογικής Απαλλαγής για το τμήμα της επένδυσης χρημ/κής μίσθωσης.

Όταν έχει επιλεγεί ως είδος ενίσχυσης η Φορολογική Απαλλαγή σε συνδυασμό μόνο με ένα από τα άλλα 2 είδη (Επιχορήγηση ή Επιδότηση Χρημ/κής Μίσθωσης), το εν λόγω μείγμα εφαρμόζεται μεταξύ των 2 ειδών ενίσχυσης, μόνο για το τμήμα της επένδυσης (συμβατικής ή χρημ/κής μίσθωσης) που μπορεί να λάβει τον συνδυασμό αυτό. Το υπόλοιπο τμήμα της επένδυσης ενισχύεται εξ ολοκλήρου με το είδος της Φορολογικής Απαλλαγής.

Καταχωρίστε τα επιλέξιμα κόστη των κατηγοριών δαπανών (πεδία με γαλάζια σκίαση) ακριβώς όπως εμφανίζονται στο ΠΣΚΕ (Βήμα II, Καρτέλα 4.1):

Επιλέξιμες Δαπάνες Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 8)			Ποσό (€)	Ποσό (€)
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)			ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ
1	ΚΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	Συμβατική	988.490,00 €	988.490,00 €
2	ΕΡΓΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	Συμβατική	0,00 €	0,00 €
3	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ (ΕΙΔΙΚΕΣ) ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	Συμβατική	880.000,00 €	880.000,00 €
		Χρηματοδοτική Μίσθωση		0,00 €
		Σύνολο	880.000,00 €	880.000,00 €
4	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Συμβατική	288.982,76 €	288.982,76 €
		Χρηματοδοτική Μίσθωση		0,00 €
		Σύνολο	288.982,76 €	288.982,76 €
5	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	Συμβατική	41.540,00 €	41.540,00 €
6	ΑΓΟΡΑ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΠΛΥΣΕΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ	Συμβατική		0,00 €
7	ΆΥΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	Συμβατική	6.000,00 €	6.000,00 €
Υποσύνολο Κόστους Δαπανών ΟΜΑΔΑΣ Α (ενσώματα, άυλα)		Συμβατική (ενσώματα, άυλα)	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €
		Χρηματοδοτική Μίσθωση	0,00 €	0,00 €
		Σύνολο	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €
8	ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΝΕΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (*)	Συμβατική		0,00 €
Υποσύνολο Κόστους Δαπανών ΟΜΑΔΑΣ Α (μισθολογικό κόστος)		Σύνολο	0,00 €	0,00 €
Γενικό Σύνολο Κόστους Δαπανών ΟΜΑΔΑΣ Α		Συμβατική	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €
		Χρηματοδοτική Μίσθωση	0,00 €	0,00 €
		Σύνολο	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €

Επιλέξιμες Δαπάνες ΕΚΤΟΣ Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 9)			Ποσό (€)	Ποσό (€)
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)			ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ
1	ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΣΥΜΒΟΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (μόνο για Νέες ΜΜΕ)	Συμβατική	0,00 €	0,00 €
Σύνολο Κόστους Δαπανών ΟΜΑΔΑΣ Β		Σύνολο	0,00 €	0,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)			ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ
1	ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ (μόνο για Υπό Ίδρυση Μικρές και Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις)	Συμβατική		0,00 €
Σύνολο Κόστους Δαπανών ΟΜΑΔΑΣ Γ		Σύνολο	0,00 €	0,00 €

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (Α + Β + Γ)		Συμβατική	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €
		Χρηματοδοτική Μίσθωση	0,00 €	0,00 €
		Σύνολο	2.205.012,76 €	2.205.012,76 €

(*) Παρατήρηση: Εφόσον επιλεγθεί είδος ενίσχυσης "ΕΠΙΔΟ ΤΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ" (παράμετρος 11), οι λοιπές δαπάνες της Ομάδας Α καθώς και των Ομάδων Β και Γ δεν ενισχύονται (άρ. 8, παρ. 1 περ. γ προκήρυξης, Ν 4399/16, άρ. 10, παρ. 2 όπως ισχύει).

Υπολογισμός Ποσοστών Ενίσχυσης του Επενδυτικού Σχεδίου	% ενίσχυσης
A.1. ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΕΣ Δαπάνες Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 8)	
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	
(α) Αρχικό Ποσοστό βάσει Τόπου εγκατάστασης για Μεγάλες Επιχειρήσεις (Άρθρο 11, παρ. 1)	35,00%
(β) Αυξημένο ποσοστό λόγω ΜΜΕ (ισχύει για επιλέξιμες δαπάνες έως 50 εκ €)	20,00%
(γ) Συνολικό ποσοστό Ενίσχυσης	55,00%
A.2. ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΕΣ Δαπάνες ΕΚΤΟΣ Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 9)	
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	
(α) Αρχικό Ποσοστό βάσει Τόπου εγκατάστασης για Μεγάλες Επιχειρήσεις (Άρθρο 11, παρ. 2)	50%
(β) Αυξημένο ποσοστό λόγω ΜΜΕ (ισχύει για επιλέξιμες δαπάνες έως 50 εκ €)	-
(γ) Συνολικό ποσοστό Ενίσχυσης	50%
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	
(α) Αρχικό Ποσοστό βάσει Τόπου εγκατάστασης για Μεγάλες Επιχειρήσεις (Άρθρο 11, παρ. 2)	100%
(β) Αυξημένο ποσοστό λόγω ΜΜΕ (ισχύει για επιλέξιμες δαπάνες έως 50 εκ €)	-
(γ) Συνολικό ποσοστό Ενίσχυσης	100%
Τμήμα (ποσοστό) της συνολικής ενίσχυσης που χορηγείται με τη μορφή της ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ή/και της ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ	90,00%
Β. Τελικό Ποσοστό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ	Ένταση Ενίσχυσης 70%
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	34,65%
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	31,50%
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	63,00%
Γ. Τελικό Ποσοστό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ	Ένταση Ενίσχυσης 100%
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00%
Δ.1. Τελικό Ποσοστό ενίσχυσης με τη μορφή της ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ (Για Συμβατική Επένδυση)	Ένταση Ενίσχυσης 100%
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	5,50%
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	5,00%
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	10,00%
Δ.2. Τελικό Ποσοστό ενίσχυσης με τη μορφή της ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ (Για Επένδυση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης)	Ένταση Ενίσχυσης 100%
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	55,00%
Ε. Τελικό Ποσοστό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Ένταση Ενίσχυσης 100%
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00%

Παρατήρηση 1: Τα ποσοστά ενίσχυσης στις κατηγορίες Β, Γ, Δ.1, Δ.2 και Ε εμφανίζονται εφόσον έχουν δηλωθεί τα αντίστοιχα είδη ενισχύσεων στην Καρτέλα "Παράμετροι".

Παρατήρηση 2: Εφόσον επιλεγεί είδος ενίσχυσης "ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ" (παράμετρος 11), οι λοιπές δαπάνες της Ομάδας Α καθώς και των Ομάδων Β και Γ δεν ενισχύονται (άρ. 8, παρ. 1 περ. γ προκήρυξης, Ν.4399/16, άρ. 10, παρ. 2 όπως ισχύει), κατά συνέπεια τα ποσοστά ενίσχυσης στις κατηγορίες Β, Γ, Δ.1 και Δ.2 δεν εμφανίζονται.

Υπολογισμός Ποσών Ενίσχυσης του επενδυτικού Σχεδίου	Αρχικά ποσά ενισχύσεων	Εφαρμογή περιορισμών άρ. 11 παρ. 16 (μεγάλα επενδυτικά σχέδια)	Εφαρμογή περιορισμού άρ. 11 παρ. 3 (5 εκ. €)	ΤΕΛΙΚΑ ΠΟΣΑ ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΝ
				Εφαρμογή περιορισμών άρ. 11 παρ. 3 (10 εκ. €, 20 εκ. €)
Συνολική Ενίσχυση του Επενδυτικού Σχεδίου (Α.1 + Α.2 ή Ε)	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €
Α.1. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ (Για Συμβατική Επένδυση)				
Α.1.1. ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΕΣ Δαπάνες Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 8)				
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €
ΣΥΝΟΛΟ Α.1.1 (Β+Δ.1)	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €
Α.1.2. ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΕΣ Δαπάνες ΕΚΤΟΣ Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 9)				
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Α.1.2 (Β+Δ.1)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Α.1 (Α.1.1 + Α.1.2)	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €	885.312,62 €
Α.2. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ (Για Επένδυση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης)				
Α.2.1. ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΕΣ Δαπάνες Περιφερειακών Ενισχύσεων (Άρθρο 8)				
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Α.2 (Γ + Δ.2)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Β. Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ				
ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	764.036,92 €	764.036,92 €	764.036,92 €	764.036,92 €
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Β	764.036,92 €	764.036,92 €	764.036,92 €	764.036,92 €

Γ. Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Γ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Δ. Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ

ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Δ (Δ.1 + Δ.2)	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €

Δ.1 Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ (Για Συμβατική Επένδυση)

ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €
ΟΜΑΔΑ Β. Ενισχύσεις προς ΜΜΕ (άρθρο 18 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΟΜΑΔΑ Γ. Ενισχύσεις για νεοσύστατες επιχειρήσεις (άρθρο 22 Γ.Α.Κ.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Δ.1	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €	121.275,70 €

Δ.2. Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ (Για Επένδυση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης)

ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Δ.2	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Ε. Ποσό ενίσχυσης με τη μορφή της ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΟΜΑΔΑ Α. Περιφερειακές Ενισχύσεις - επενδυτικές ενισχύσεις (άρθρο 14 ΓΑΚ)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ Ε	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Παρατήρηση: Για τα επενδυτικά σχέδια με επιλέξιμες δαπάνες άνω των πενήντα εκατομμυρίων (50.000.000) ευρώ (μεγάλα επενδυτικά σχέδια) εφαρμόζονται οι περιορισμοί του άρ. 11 παρ. 16 της Προκήρυξης.

Καταχωρίστε το ποσοστό ιδίων κεφαλαίων, την Ανάλυση Ιδίων Κεφαλαίων και την Ανάλυση Εξωτερικής Χρηματοδότησης για την κάλυψη του ενισχυόμενου κόστους, καθώς και τα ίδια κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη του μη ενισχυόμενου κόστους (πεδία με γαλάζια σκίαση):

Ανάλυση Χρηματοδοτικού Σχήματος		
	Ποσά (€)	Ποσοστά (%)
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	551.253,19 €	25,000%
Ανάλυση Ιδίων Κεφαλαίων		
1. Αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου με νέες εισφορές σε μετρητά (με κεφάλαια εσωτερικού)	551.253,19 €	
2. Αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου με νέες εισφορές σε μετρητά (με κεφάλαια εξωτερικού)		
3. Αύξηση εταιρικού κεφαλαίου με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών		
4. Ανάλωση υφιστάμενων αποθεματικών		
5. Εκποίηση στοιχείων ενεργητικού της επιχείρησης (αποκλειστικά γήπεδα, κτίρια, και μηχανολογικό εξοπλισμό)		
Σύνολο Ανάλυσης Ιδίων Κεφαλαίων	551.253,19 €	
B. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	889.722,65 €	40,350%
Ανάλυση Εξωτερικής Χρηματοδότησης		
1. Τραπεζικό δάνειο τριετούς τουλάχιστον διάρκειας	889.722,65 €	
2. Ομολογιακό δάνειο τριετούς τουλάχιστον διάρκειας		
Σύνολο Ανάλυσης Εξωτερικής Χρηματοδότησης	889.722,65 €	
Γ. ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	764.036,92 €	34,650%
Δ. ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (Δ = Α + Β + Γ)	2.205.012,76 €	100,000%
E. ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ	0,00 €	
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ	Ποσό (€)	0,00 €
	Ποσοστό (%)	-
ΣΤ. ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟΥ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΝΕΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,00 €	
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Ποσό (€)	0,00 €
	Ποσοστό (%)	-
Z. ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (Z = Δ + E + ΣΤ)	2.205.012,76 €	
H. ΣΥΝΟΛΟ ΜΗ ΕΝΙΣΧΥΟΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00 €	
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,00 €	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	0,00 €	
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ	0,00 €	
Θ. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (Θ = Z + H)	2.205.012,76 €	
I. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΦΟΡΟΛΟΠΚΗΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ (I = Iα + Iβ)	121.275,70 €	
Iα. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	121.275,70 €	
Iβ. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ	0,00 €	

ΕΛΕΓΧΟΙ ΟΡΘΟΤΗΤΑΣ

Παράμετροι / Ερώτημα 11:	OK
Παράμετροι / Ερώτημα 13:	OK
Παράμετροι / Ερώτημα 15:	OK
Δαπάνες:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Ποσοστό Ιδίων Κεφαλαίων:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Ανάλυση Ιδίων Κεφαλαίων:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Ανάλυση Εξωτερικής Χρηματοδότησης:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Σύνολο Εξωτερικής Χρηματοδότησης:	OK
Χρηματοδοτικό Σχήμα / Μη ενισχυόμενο κόστος:	OK

Ο έλεγχος ορθότητας ολοκληρώθηκε επιτυχώς.

ΜΕΡΟΣ Δ' : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΣΕΠΟΠ ΣΚΥΔΡΑΣ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, με τον όρο στρατηγική νοείται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2010).

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Μια διευρυμένη επιχείρηση διαθέτει τρία επίπεδα στρατηγικής:

- I.** Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate Level Strategy)
- II.** Επιχειρηματικό επίπεδο (Business Level Strategy)
- III.** Λειτουργικό επίπεδο (Functional Level Strategy)

I. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση, τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρης της επιχείρησης και αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

- Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).
- Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική χαρτοφυλακίου, η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.
- Ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

II. Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit, SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2010). Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς και σε δύο ακόμα παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy).

III. Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων ενώ, αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Η στρατηγική που αναπτύσσεται σε κάθε επίπεδο, υπόκειται πάντα σε ορισμένους περιορισμούς, που δεν είναι άλλοι από την στρατηγική του ανωτέρου επιπέδου. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των ανώτερων επιπέδων. Σημειώνεται πως στην παρούσα μελέτη για την συνεταιριστική οργάνωση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, εξετάζεται το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής σε θέματα που αφορούν την στρατηγική ανάπτυξης και το επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής.

7.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση ως προς την κατεύθυνσή της είναι τρεις:

- I. Στρατηγικές ανάπτυξης
- II. Στρατηγικές σταθερότητας
- III. Στρατηγικές περισυλλογής

I. Στρατηγικές ανάπτυξης

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει αύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών.(Wheelen & Hunger, 2011) Η ελκυστικότητα της στρατηγικής αυτής σχετίζεται με την πιθανή αδυναμία μιας επιχείρησης να αποκρύψει τις ατέλειες της σε μια αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά και με το γεγονός πως μια επιχείρηση που αναπτύσσεται προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη της για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση με ταυτόχρονα λιγότερους κινδύνους για απώλεια της θέσης εργασίας.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά, με επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων τοπικά ή παγκοσμίως, είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Σημειώνεται η γενική τάση των επιχειρήσεων να προτιμούν την εξωτερική από την εσωτερική ανάπτυξη. Στην συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότερες στρατηγικές ανάπτυξης.

➤ Συγκέντρωση

Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία (Wheelen & Hunger, 2011). Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, συγκέντρωση των πόρων στο προϊόν, θα έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η πολύ καλή γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης και η μεγάλη πιθανότητα ανάπτυξης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αντίποδα, η μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κατ' επέκταση κερδών αποτελεί το βασικό μειονέκτημα. Επιπλέον, υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες για επενδύσεις, μεγάλος κίνδυνος σε περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία δεν αποδώσει τα αναμενόμενο, ενώ δεν παρέχονται πολλά κίνητρα για τα στελέχη.

➤ **Οριζόντια Ολοκλήρωση**

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. (Wheelen & Hunger, 2011) Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η συνολική δυναμικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, ενώ παράλληλα μειώνουν το συνολικό αριθμό ανταγωνιστών.

Εναλλακτικά οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί και μέσω διείσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, μέσω προσέλευσης νέων τμημάτων αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή μέσω αύξησης του εύρους των προϊόντων της (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορούν να ακολουθηθούν και μέσα από μια στρατηγική συγκέντρωσης, μόνο που σε αυτή την περίπτωση αυτό δεν γίνεται μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

➤ **Κάθετη ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση**

Πρόκειται για είσοδο της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν (καθετοποίηση προς τα πίσω) είτε μετά (καθετοποίηση προς τα εμπρός) το στάδιο που δραστηριοποιείται. (Wheelen & Hunger, 2011) Εκτός από την καθετοποίηση προς εμπρός ή προς τα πίσω η καθετοποίηση διακρίνεται και σε πλήρη, μερική ή οιονεί. Πλήρη καθετοποίηση έχει μια επιχείρηση όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Μερική καθετοποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων. Τέλος, οιονεί καθετοποίηση έχει μια επιχείρηση όταν αγοράζει τις περισσότερες εισροές της από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από το μερικό έλεγχο της επιχείρησης.

Με την καθετοποίηση μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, διασφαλίζεται η ροή πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία και εξασφαλίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος ενώ παράλληλα συγκρατούνται κέρδη που διαφορετικά θα είχαν φύγει από την επιχείρηση. Η καθετοποίηση, βέβαια, μειονεκτεί λόγω αδυναμίας ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων όπως και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δημιουργούνται ισχυρά εμπόδια εξόδου εξαιτίας του υψηλού κόστους των περιουσιακών στοιχείων.

➤ Διαποικίλιση-Διερεύνηση

Η στρατηγική της διαποικίλισης περιλαμβάνει της είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση. (Wheelen & Hunger, 2011) Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τέτοια στρατηγική για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους ώστε να αυξηθεί και η αξία της επιχείρησης. Άλλες την χρησιμοποιούν για να αδρανοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών, ενώ άλλες για να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο τους. Η διαποικίλιση διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Συσχετισμένη διαποικίλιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η ασυσχέτιστη διαποικίλιση αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα. Η διαποικίλιση αυτή μπορεί να έχει μεγάλο κίνδυνο αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αποδειχθεί πολύ κερδοφόρα.

II. Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές αυτές χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επιχείρηση εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση και το περιβάλλον που δεν έχουν κάποια σημαντική δύναμη ή αδυναμία και δεν υπάρχουν ευκαιρίες να εκμεταλλευτούν και απειλές να αποφύγουν.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως επιχειρήσεις που ακολουθούν το είδος αυτής της στρατηγικής είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Βασικός λόγος είναι η άρνηση των διευθυντικών στελεχών τους ότι τις ακολουθούν, γιατί τότε θεωρούνται μη ικανά να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθεροποίησης είναι η παύση ή συνέχιση με προσοχή και η στρατηγική της καμίας αλλαγής. Η στρατηγική της παύσης ή συνέχισης με προσοχή είναι στην ουσία ένα «διάλειμμα», μα προσωρινή κατάσταση όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική της καμίας αλλαγής αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχιστεί η υφιστάμενη κατάσταση.

III. Στρατηγικές Περισυλλογής

➤ Στρατηγική Διάσωσης

Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή και διάχυτα, αλλά όχι ακόμα σημαντικά για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να αντιστραφούν οι χρηματοοικονομικές αδυναμίες όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

➤ **Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης**

Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» από κάποια μεγαλύτερη, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της, σε αντάλλαγμα της σιγουριάς ότι θα συνεχίσει να υφίσταται. Με τον τρόπο αυτό ορισμένες από τις δραστηριότητες της επιχείρησης περιορίζονται και έτσι περιορίζονται και οι λειτουργικές δαπάνες.

➤ **Στρατηγικές Αποεπένδυσης**

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός τμήματος της και εμφανίζεται ελκυστική σε περιπτώσεις που οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της επιχείρησης.

➤ **Στρατηγική Ρευστοποίησης**

Με τη στρατηγική αυτή παύει η λειτουργία της επιχείρησης με την πώληση ή τη διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της. Η στρατηγική αυτή θεωρείται η τελευταία λύση της επιχείρησης όταν οι άλλες στρατηγικές περισυλλογής έχουν αποτύχει να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

➤ **Στρατηγική Χρεοκοπίας**

Περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της. Το στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ αυτής της στρατηγικής και της στρατηγικής ρευστοποίησης είναι ότι σε αυτή την περίπτωση δεν λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετοχών.

Με βάση την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και η οποία συνίσταται από το πόσο ανταγωνιστική είναι και από το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και την ανάλογη στρατηγική. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, η στρατηγική ανάπτυξης προτείνεται στην περίπτωση που η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ισχυρή ή και μέτρια, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι επίσης μέτρια και όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή σε συνδυασμό με ισχυρή ή μέτρια ανταγωνιστική θέση. Το είδος της προτεινόμενης στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικό. Στρατηγική περισυλλογής συνίσταται σε περίπτωση αδυναμίας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με οποιοδήποτε βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου, ενώ στρατηγική σταθερότητας μόνο σε περίπτωση μέτριας ελκυστικότητας κλάδου και ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. (Γεωργόπουλος, 2010)

7.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση, και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δυο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της εταιρίας αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εταιρία έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- Τη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- Τη Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Τη Στρατηγική Εστίασης, η οποία μπορεί να διακριθεί στη:
 - στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξή του, η ΟΠ πρέπει να καθορίσει τι επιθυμεί σε σχέση με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί.

Γράφημα 31. Παρουσίαση Στρατηγικών Ανταγωνισμού



Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας θα εφαρμόσει στρατηγική ηγεσίας κόστους με βασικό άξονα την δημιουργία χαμηλού κόστους προϊόντων που θα ξεχωρίζουν για την ανώτερη ποιότητα τους.

7.3 Προτεινόμενες Στρατηγικές

Προκειμένου να προσδιοριστεί το είδος της στρατηγικής που προτείνεται για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, χρησιμοποιείται το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών που παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα. Πρόκειται για μια μήτρα που εξετάζει δυο συνισταμένες. Η πρώτη, στον οριζόντιο άξονα της μήτρας, αναφέρεται στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η δεύτερη συνισταμένη, που βρίσκεται στον κάθετο άξονα της μήτρας, απεικονίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου.

Γράφημα 32. Παρουσίαση Υποδείγματος Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση • Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή Συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

Η ανταγωνιστική θέση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι μέτρια, αφού πρόκειται για μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο των οπωροκηπευτικών προϊόντων, με μέτριες προς υψηλές πωλήσεις και κέρδη, ενώ και ο κλάδος βάσει της ανάλυσης του υποδείγματος του Porter που προηγήθηκε είναι αρκετά ελκυστικός, διαθέτοντας στα θετικά του στοιχεία τα χαμηλά εμπόδια εισόδου, την σχετικά μικρή απειλή από υποκατάστατα και την χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το παραπάνω υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, οδηγεί σε δύο προτεινόμενες στρατηγικές για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική ανάπτυξης.

Στην περίπτωση που ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας εφαρμόσει την στρατηγική σταθερότητας επωφελείται λόγω αρκετών πλεονεκτημάτων της συγκεκριμένης στρατηγικής. Ειδικότερα, παίρνοντας την απόφαση να παραμείνει σταθερός δεν σπαταλά οικονομικούς πόρους για επενδύσεις και βελτιώνει τα οικονομικά του αποτελέσματα. Επίσης, το διάστημα σταθερότητας, η επιχείρηση μπορεί να εδραιώσει και να μεγεθύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, ώστε να ισχυροποιήσει ακόμα περισσότερο τα προϊόντα της. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας τη σταθερότητα ως στρατηγική υπάρχει χρόνος για μελέτη και κατάλληλη αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών του περιβάλλοντος, για την καλύτερη αξιοποίησή τους προς όφελος της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή της στρατηγικής σταθερότητας παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα, όπως είναι οι χαμένες επενδυτικές ευκαιρίες και οι υπερσυγκεντρωμένοι πόροι στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες.

Η στρατηγική ανάπτυξης προτείνεται να εφαρμοστεί με κάθετη ολοκλήρωση. Καθετοποίηση είναι η είσοδος της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται και διακρίνεται και σε πλήρη, μερική ή οιονεί. Η μερική καθετοποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων. Συνεπώς, ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας, μπορεί να αναπτυχθεί με επέκταση σε διαφορετικό στάδιο παραγωγής όπως η δημιουργία συνεταιριστικού κονσερβοποιείου και η παραγωγή νέων προϊόντων (κομπόστα, φρουτοσαλάτα, κ.α.) αλλά και με την προσέγγιση των μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων (σούπερ-μάρκετ) διευρύνοντας τα κέρδη του.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης οι στρατηγικές που προτείνονται για την επιχείρηση του ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι:

- Σε βραχυχρόνιο ορίζοντα: Στρατηγική σταθερότητας, η οποία συμβάλλει στην εδραίωση της εταιρείας και στη μεγέθυνση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.
- Σε μακροχρόνιο ορίζοντα: Στρατηγική ανάπτυξης, μέσω επέκτασης σε διαφορετικό στάδιο παραγωγής με την δημιουργία συνεταιριστικού κονσερβοποιείου και εισόδου στον χώρο των μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων (σούπερ-μάρκετ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των οπωροκηπευτικών προϊόντων είναι σημαντικός για την ελληνική οικονομία, λόγω του ύψους της εγχώριας παραγωγής και της εξαγωγικής τους δραστηριότητας. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός, γεγονός που υποδεικνύει ότι βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα η ισχυρή θέση χονδρεμπόρων και αλυσίδων super - markets και τα μεγάλα περιθώρια κέρδους τους, εντείνουν ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Οι συνθήκες που επικρατούν στην καλλιέργεια των νωπών οπωροκηπευτικών επηρεάζουν την παραγωγή των προϊόντων και δυσχεραίνουν τον μακροχρόνιο προγραμματισμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Παράλληλα, οι διεθνείς συγκυρίες επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων, με αποτέλεσμα πολλές από τις εταιρείες με εξαγωγικό χαρακτήρα να μειώνουν την παραγωγή τους, ενώ ορισμένες εξ αυτών τίθενται ακόμη και εκτός αγοράς. Το περιβάλλον του κλάδου μπορεί να χαρακτηριστεί πολυτάραχο. Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων καθώς και η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συνθέτουν ένα αρκετά ευαίσθητο και δύσκολο πλαίσιο.

Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας ανήκει στις συνεταιριστικές οργανώσεις και ουσιαστικά αποτελεί μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών. Ως εκ τούτου, η επιμονή στον συνδυασμό της απaráμιλλης ποιότητας και του χαμηλού κόστους, μπορούν να καθιερώσουν την επιχείρηση στην συνείδηση των καταναλωτών και με την πάροδο του χρόνου να την τοποθετήσουν ανάμεσα στις ισχυρότερες εταιρείες του κλάδου.

Ο εν λόγω κλάδος μπορεί να επιμεριστεί σε τέσσερις στρατηγικές ομάδες βάσει του αριθμού προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις και του γεωγραφικού εύρους που καλύπτουν. Ο ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας δραστηριοποιείται στα νωπά φρούτα με γκάμα οχτώ διαφορετικών προϊόντων και απευθύνεται κυρίως στις αγορές του εξωτερικού όπου υπάρχει αυξημένη ζήτηση για τα εν λόγω προϊόντα.

Έπειτα από την ανάλυση με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών, συμπεραίνεται ότι εμφανίζει σχετικά υψηλή ελκυστικότητα. Τα εμπόδια εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτό το τμήμα του κλάδου είναι σχετικά χαμηλά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή, ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται μικρός, ενώ ταυτόχρονα οι αγοραστές διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Έχοντας ως δυνάμεις τα υψηλά στάνταρ ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, την ταυτοποίηση των προϊόντων, το έμπειρο επιστημονικό προσωπικό για την προώθηση των προϊόντων όσο και για την καθοδήγηση των παραγωγών, τα ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα της, πρέπει να βρει τρόπους να βελτιώσει τις αδυναμίες της, όπως το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι άγνωστη στο ευρύ κοινό, τους ανεπαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους και το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των αγροτών, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την στροφή των καταναλωτικών συνηθειών προς εγχώρια και ποιοτικά προϊόντα, την δημιουργία κινήτρων για συμμετοχή σε νέες ΟΠ και τις δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και του Αναπτυξιακού Νόμου, αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές, οι οποίες είναι η δυσκολία χρηματοδότησης επιχειρήσεων, τα δυσμενή καιρικά φαινόμενα, η εποχικότητα των προϊόντων και η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Ενδεικτική επιχειρησιακή στρατηγική για τον ΑΣΕΠΟΠ Σκύδρας είναι η στρατηγική σταθερότητας αρχικά και η στρατηγική ανάπτυξης σε περισσότερο μακροχρόνιο ορίζοντα. Με την εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αποταμιεύσει οικονομικούς πόρους αλλά και να αναπτυχθεί σε νέα τμήματα της αγοράς που σχετίζονται με την αγορά νωπών αλλά και μεταποιημένων οπωροκηπευτικών προϊόντων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 29. Παρουσίαση Στρεμματικής Εξέλιξης Δενδροκαλλιέργειας στον Δήμο Σκύδρας (Χρονική Περίοδος 2004 - 2012)

Στρεμματική Εξέλιξη Δενδροκαλλιέργειας - Δήμος Σκύδρας									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Αχλαδιές	1.396	1.480	1.498	1.503	1.502	1.507	1.512	1.505	1.588
Μηλιές	3.421	3.373	3.408	3.434	3.480	3.465	3.475	3.405	2.070
Βερικοκιές	2.743	2.920	2.983	2.861	2.894	2.953	3.550	3.383	4.308
Ροδοκανιές	74.109	73.140	68.311	62.939	62.685	63.451	61.317	61.312	60.647
Κερασιές	1.045	1.054	1.199	1.035	1.032	1.032	1.047	1.107	1.347
Ελαιόδεντρα (βρώσιμες ελιές)	595	555	425	560	555	555	555	585	621
Ελαιόδεντρα (ελιές ελαιοποίησης)	1.033	935	889	894	902	907	867	1.008	978
Αμυγδαλιές	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Καρυδιές	29	45	45	52	65	66	66	70	70
Φουντουκιές	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Συκιές	13	20	20	20	15	15	15	15	15

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ. - Δήμος Σκύδρας

Πίνακας 30. Παρουσίαση Παραγωγικής Εξέλιξης Δενδροκαλλιέργειας στον Δήμο Σκύδρας (Χρονική Περίοδος 2004 - 2012)

Παραγωγική Εξέλιξη Δενδροκαλλιέργειας - Δήμος Σκύδρας									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Αχλαδιές	3.457.680	1.868.580	3.380.780	2.550.980	2.793.880	2.524.480	2.739.280	2.871.940	2.916.772
Μηλιές	13.270.775	9.33.7875	11.944.375	13.820.375	11.082.475	10.896.175	13.984.555	11.174.535	6.641.655
Βερικοκιές	3.336.730	3.359.430	2.264.280	9.952.780	2.419.480	1.274.030	3.748.580	4.133.880	4.354.880
Ροδοκανιές	135.366.550	143.477.550	123.877.550	102.253.250	108.592.050	102.702.990	106.298.550	100.398.350	104.315.460
Κερασιές	373.220	329.800	463.500	924.700	446.200	317.800	307.650	378.965	487.630
Ελαιόδεντρα (ελιές βρώσιμες)	145.905	94.505	116.505	89.005	199.805	208.945	222.655	155.220	252.560
Ελαιόδεντρα (ελιές ελαιοποίησης)	230.120	263.470	239.020	168.070	284.420	273.770	282.575	224.210	326.618
Αμυγδαλιές	900	900	700	740	700	760	760	775	772
Καρυδιές	3.213	2.463	2.713	2.933	3.853	5.153	5.773	5.339	5.105
Συκιές	7.875	7.675	8.675	8.675	17.675	18.675	18.675	20.175	20.075
Φουντουκιές	450	450	350	270	325	330	330	332	332

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ. - Δήμος Σκύδρας

Πίνακας 31. Αναλυτική Παρουσίαση Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Νωπών Οπωροκηπευτικών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)	ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ
ΑΓΡΟΦΡΟΥΤ ΕΛΛΑΣ Β. ΠΑΝΤΑΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	9.915	*Νωπά Φρούτα πορτοκάλια, μανταρίνια, καρπούζια, πεπόνια, φράουλες *Νωπά Κηπευτικά πατάτες	*GLOBAL G.A.P. *ISO 22000 *BRC *IFS	*Αυστρία *Βουλγαρία *Τσεχία *Ουγγαρία *Σκόπια *Πολωνία *Ρουμανία *Δανία *Φινλανδία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ιταλία *Ολλανδία *Σουηδία
ΑΛΕΞ Α.Ε.	8.341	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, φράουλες, μπανάνες	*GLOBAL G.A.P. *ISO 9001 *ISO 22000	*Ελλάδα *Γερμανία *Ρουμανία *Πολωνία *Ρωσία *Βουλγαρία
ΑΛΚΥΩΝ Α.Ε.	7.865	*Νωπά Φρούτα ακτινίδια, κεράσια, σταφύλια	*ISO 9001 *ISO 22000 *IFS	*Ελλάδα *Αυστρία *Γερμανία *Γαλλία *Ιταλία *Ολλανδία
ΑΝΑΤΟΛΗ Α.Β.Ε.Ε.	14.197	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια	*ISO 22000	*Ελλάδα *Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα *Αυστρία *Τσεχία *Εσθονία *Ουγγαρία *Λιθουανία *Λετονία *Πολωνία *Ρωσία *Σλοβενία *Σλοβακία *Βέλγιο *Κύπρος *Γερμανία *Δανία *Ισπανία *Φινλανδία *Γαλλία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ιρλανδία *Ιταλία *Λουξεμβούργο *Μάλτα *Ολλανδία *Πορτογαλία *Σουηδία
ΑΝΥΦΙ ΜΗΤΡΟΣΥΛΗΣ Α.Ε.	11.653	*Νωπά Φρούτα βερίκοκα, σταφύλια, πορτοκάλια, λεμόνια, μανταρίνια	*ISO 9001 *ISO 22000	*Αυστρία *Βοσνία - Ερζεγοβίνη *Βουλγαρία *Τσεχία *Ουγγαρία *Κροατία *Λιθουανία *Μαυροβούνιο *Σκόπια *Πολωνία *Ρουμανία *Σερβία *Σλοβενία *Σλοβακία *Ελβετία *Γερμανία *Δανία *Φινλανδία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ιταλία *Ολλανδία *Νορβηγία *Σουηδία

AGROSKY A.E.	15.661	<p>♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα</p> <p>♦ Πολλαπλασιαστικό Υλικό κηπευτικά, καλλωπιστικά, φυτά μεγάλης καλλιέργειας</p> <p>♦Εδαφικά Μίγματα - Υποστρώματα</p> <p>♦Φυτοπροστατευτικά προϊόντα</p> <p>♦Λιπάσματα</p> <p>♦Ζωοτροφές & συμπληρώματα</p> <p>♦Απολυμάνσεις & Μυοκτονίες</p> <p>♦Εργαλεία & Άλλα Είδη</p>	♦GLOBAL G.A.P.	♦Βουλγαρία ♦Ρουμανία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Γερμανία ♦Ισπανία ♦Γαλλία ♦Ιταλία
EUROCATERING A.E.	12.964	<p>♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, λωτοί, ρόδια, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, καρπούζια, πεπόνια, μπανάνες, σύκα, φράουλες, κουμκουάτ, μούσμουλα, φραγκοστάφυλο, φρούτα του πάθους, ανανάς, αβοκάντο, γκρέιπφρουτ, καραμπόλα, καρύδες, μάνγκο, μοσχολέμονο, παπάγια, φράπα, χουρμάδες, blackberries, blueberries, raspberries, redberrys, πιταχάγια, λίτσι, palm heart</p> <p>♦Νωπά Κηπευτικά τομάτες, τοματίνια, τοματίγιο, πομοντόρι, αγγούρια, πιπεριές, μελιτζάνες, κολοκύθια, πάτισον, αγκινάρα, αγκινάρα Ιερουσαλήμ, πατάτες, πατάτες καθαρισμένες, πατάτες baked, γλυκοπατάτες, κασάβα, κολοκάσι, καλαμπόκι, καλαμπόκι ατμού, μανιτάρια, λάχανα, κουνουπίδια, μπρόκολα, ραντίτσιο, λαχανάκια βρυξελλών, λάχανα κινέζικα, μποκ τσόι, λαχανίδα, τσικόρι, χρένο, μαρούλια, αντίδια, σέσκουλα, ρόκα, σπανάκια, scarlet cress, ραδίκια, daikon cress, χόρτα, βλήτα, ζοχοί, γλιστρίδες, λάπατα, σταμναγκάθι, τραγοπώγων, παντζάρια, παντζάρια βρασμένα, καρότα, ραπανάκια, ρέβες, γογγύλια, γογγυλοκράμβη, παστινάκι, φασολάκια, φασόλια, φασόλια τσαουλιά, φασόλια μπαρμπούνια, αμπελοφάσουλα, φακές, κουκιά, πράσα, κυμβοπώγων, κρεμμύδια, κρεμμύδια κοκκάρια, τσάιβς, σκόρδα, μαϊντανός, σέλερι, σέλινο, σελινόριζα, φινόκιο, άνηθος, δυόσμος, βασιλικός, δενδρολίβανο, μάραθος, καυκαλήθρες, φασκόμηλο, θυμάρι, λεμονοθύμαρο, τζίντζερ, κάρδαμο, νεροκάρδαμο, μέντα, λεβάντα, ρίγανη, μυρώνια, βαλεριάνα, κόλιανδρος, μαντζουράνα, τριγωνέλλα, εστραγκόν, αρμπαρόριζα, λουίζα, shiso cress, φυσαλίδες, αλμύρα, salicornia, σόγια, sprouts of Lucerne, σαλάτα meskian, αμπελόφυλλα, φύλλα παντζαριού, φύλλα μουστάρδας, φύλλα shiso, λουλούδια φαγητού, λουλούδια καπουτσίνο, λουλούδια μποράντζ, κολοκυθοανθοί, φύτερες, φύτερες φασολιού, φύτερες κρεμμυδιού, φύτερες σκόρδου, φύτερες παντζαριού</p> <p>♦Νωπά Κηπευτικά Mini πιπεριές mini, μελιτζάνες mini, κολοκύθια mini, σπαράγγια mini, καλαμπόκι mini, σπανάκι mini, καρότα mini, πράσα mini, παντζάρια mini, φινόκιο mini, φύλλα παντζαριού mini, leafs mizuna mini</p> <p>♦Μείγματα Σαλάτας Λαχανικών σαλάτα μεσογειακή, σαλάτα αρχοντική, σαλάτα εξοχική, σαλάτα καπριτσιόζα, σαλάτα πανδαισία, σαλάτα δροσερή, σαλάτα ιταλική, σαλάτα παραδοσιακή, σαλάτα πολιτική, σαλάτα γουστόζα, σαλάτα ιταλιάνα</p> <p>♦Σαλάτες Γεύματα σαλάτα γεύμα ρόκα-σπανάκι-παρμεζάνα, σαλάτα γεύμα caesar's, σαλάτα γεύμα σολομός, σαλάτα γεύμα chef's</p> <p>♦Φρουτοσαλάτες summer cocktail, ανανάς, γιαούρτι φρέσκα φρούτα, sweet delight, ambrosia, super berry, καρότα μίνι καθαρισμένα</p> <p>♦Ακρόδρυα κάστανα, κάστανα βρασμένα</p> <p>♦Χυμοί ♦Μυρωδικά</p>	♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000	♦Ελλάδα ♦Βουλγαρία ♦Σκόπια ♦Αλβανία ♦Κύπρος

ΚΑΡΑΜΠΕΛΑΣ Γ. Α.Ε.	10.622	<ul style="list-style-type: none"> ♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, καρπούζια, πεπόνια, φράουλες, γκρέιπφρουτ, ♦Κατεψυγμένα Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, βερίκοκα, κεράσια 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ISO 22000 ♦NSF 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Μαυροβούνιο ♦Σκόπια ♦Πολωνία ♦Ρουμανία ♦Σερβία ♦Ρωσία ♦Γερμανία ♦Ολλανδία
ΚΑΤΣΙΑΜΑΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	24.387	<ul style="list-style-type: none"> ♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, σταφύλια, λωτοί, πορτοκάλια, μανταρίνια, φράουλες, μπανάνες ♦Νωπά Κηπευτικά τομάτες 	<ul style="list-style-type: none"> ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Ελλάδα ♦Γερμανία ♦Ολλανδία ♦Αυστρία ♦Ρωσία ♦Μολδαβία ♦Λιθουανία ♦Λευκορωσία ♦Ρουμανία ♦Βουλγαρία ♦Αίγυπτος ♦Λίβανος ♦Κίνα ♦Αλβανία ♦Σκόπια ♦Σερβία
ΚΕΣΙΔΗ ΑΦΟΙ CROM Α.Ε.	9.059	<ul style="list-style-type: none"> ♦Νωπά Φρούτα νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, σταφύλια ♦Νωπά Κηπευτικά σπαράγγια 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ISO 9001 ♦ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Αλβανία ♦Βουλγαρία ♦Τσεχία ♦Λιθουανία ♦Μαυροβούνιο ♦Σκόπια ♦Πολωνία ♦Ρουμανία ♦Σερβία ♦Ρωσία ♦Ουκρανία ♦Γερμανία ♦Ηνωμένο Βασίλειο ♦Ολλανδία
ΛΑΛΑΝΙΤΗΣ Α.Ε.	7.790	<ul style="list-style-type: none"> ♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, μήλα, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, καρπούζια, πεπόνια, φράουλες, βατόμουρα, ανανάς, μάνγκο, καρύδα ♦Νωπά Κηπευτικά τομάτες, πιπεριές, κολοκύθες, πατάτες, λάχανα, κουνουπίδια, μαρούλια, αντίδια, πράσα, καρότα, ραπανάκια, κρεμμύδια, σέλινο, άνηθος, σελινόριζα, δυόσμος, δεντρολίβανο ♦Ακρόδρυα καρύδια 	<ul style="list-style-type: none"> ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Ελλάδα ♦Ηνωμένο Βασίλειο ♦Γερμανία ♦Ολλανδία ♦Βουλγαρία ♦Ρουμανία ♦Λιθουανία ♦Λετονία ♦Κύπρος ♦Αυστρία ♦Τσεχία ♦Σλοβακία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Ολλανδία
ΜΑΡΜΑΡΑΣ Ε.Π.Ε.	23.520	<ul style="list-style-type: none"> ♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια, βύσσινα, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, σταφύλια, λωτοί, ρόδια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, καρπούζια, πεπόνια, φράουλες, μπανάνες, σύκα, μούσμουλα, φραγκοστάφυλα, φρούτα του πάθους, μπλακμπέρι, περγαμόντο, ανανάς, γκρέιπφρουτ, καρύδα, μάνγκο, χουρμάδες, παπάγια, τζίντζερ ♦Νωπά Κηπευτικά τομάτες, τοματίνια, αγγούρια, πιπεριές, μελιτζάνες, μπάμιες, κολοκύθια, κολοκύθες, αγκινάρες, πατάτες, γλυκοπατάτες, σπαράγγια, καλαμπόκια,μανιτάρια, λάχανα, κουνουπίδια, μπρόκολα, ραντίτσιο, λαχανάκια βρυξελλών, λάχανα κινέζικα, μαρούλια, αντίδια, σέσκουλα, ρόκα, σπανάκια, βλήτα, ζοχοί, καρότα, ραπανάκια, ρέβες, φασόλια, αμπελοφάσουλα, κουκιά, αρακάς, πράσα, κρεμμύδια, σκόρδα, βολβοί, μαϊντανός, σέλινο, σελινόριζα, φινόκιο, άνηθος, δυόσμος, βασιλικός, φασκόμηλο, τσάι, ρίγανη, μυρώνια, κάρδαμο, αμπελόφυλλα ♦Ακρόδρυα κάστανα, καρύδια, καρυδόψιχα, φιστίκια, αμυγδαλόψιχα ♦Αποξηραμένα Φρούτα σταφίδα ♦Σαλάτες ♦Ελιές 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ISO 9001 ♦ISO22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Ελλάδα ♦Βουλγαρία ♦Πολωνία

ΜΕΝΕΛΑΟΣ ΕΠΕ	15.596	*Νωπά Φρούτα ακτινίδια, μήλα, πορτοκάλια, λεμόνια, μπανάνες, φρούτα του δάσους, φρούτα του πάθους, ανανάς, αβοκάντο, γκουάβα, καραμπόλα	*GLOBAL G.A.P. *ISO 9001 *ISO 22000	*Ελλάδα *Ιταλία *Ισπανία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ολλανδία *Πολωνία *Μολδαβία *Βουλγαρία *Ρουμανία *Κύπρο *Αίγυπτος *Ντουμπάι *Σαουδική Αραβία *Μαλαισία *Φιλιππίνες
ΜΠΕΛΛΑ ΦΡΟΥΤΑ ΑΕ	21.934	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηννα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, μπανάνες, βατόμουρα, ανανάς, παπάγια, *Νωπά Κηπευτικά τοματίνια, αγγούρια, πιπεριές, μανιτάρια, λάχανα, κουνουπίδια, μπρόκολα, ραντίτσιο, μαρούλια, ραπανάκια *Ακρόδρυα κάστανα, καρύδια	*ISO 22000	*Ελλάδα *Βουλγαρία *Ρουμανία *Κύπρος *Ιταλία *Ολλανδία
ΝΕΦΕΛΗ Α.Ε.	17.030	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηννα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, λωτοί, ρόδια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, ανανάς, γκρέιπφρουτ, μοσχολέμονο *Ακρόδρυα κάστανα, καρύδια	*AGRO 2-1 & 2-2 *GLOBAL G.A.P. *ISO 9001 *ISO 22000	*Ελλάδα *Κουβέιτ *Λίβανος *Σαουδική Αραβία *Αίγυπτος *Αλβανία *Βουλγαρία *Μολδαβία *Μαυροβούνιο *Σκόπια *Πολωνία *Ρουμανία *Σερβία *Ρωσία *Ουκρανία *Κύπρος *Γερμανία *Ισπανία *Γαλλία *Ιταλία *Ολλανδία *Πορτογαλία *Τουρκία
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΦΡΟΥΤΩΝ ΑΦΟΙ ΜΠΑΛΑΚΑΝΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	40.334	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηννα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια *Νωπά Κηπευτικά σπαράγγια	*GLOBAL G.A.P. *ISO 22000 *BRC	*Τσεχία *Κροατία *Ουγγαρία *Πολωνία *Σερβία *Ρωσία *Σλοβακία *Ελβετία *Γερμανία *Γαλλία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ολλανδία
ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΦΡΟΥΤΑ Α.Ε.	46.010	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηννα, νεκταρίνια, ακτινίδια, κεράσια, μήλα, σταφύλια, ρόδια, πορτοκάλια, μανταρίνια, καρπούζια, πεπόνια, φράουλες, βατόμουρα *Νωπά Κηπευτικά τομάτες, αγγουράκια, πιπεριές, μελιτζάνες, κολοκυθάκια, πατάτες, γλυκό καλαμπόκι, κουνουπίδια, μαρούλια, ρόκα, κρεμμύδια, σελινόριζα, *Ακρόδρυα φουντούκια *Αποξηραμένα Φρούτα σύκα	*GLOBAL G.A.P. *ISO 22000 *ISO 17021 *BRC *IFS	*Ελλάδα *Γερμανία *Ιταλία *Γαλλία *Δανία *Σουηδία *Τσεχία *Αυστρία *Ουγγαρία *Ελβετία *Βέλγιο *Πολωνία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ιρλανδία *Ολλανδία *Μολδαβία *Σκόπια *Κύπρος *Βοσνία *Κροατία *Σερβία *Βουλγαρία *Ρουμανία *Αλβανία *Σλοβενία *Σλοβακία *Λετονία *Λιθουανία *Φινλανδία *Λευκορωσία *Ουκρανία *Συρία *Ιράκ *Σαουδική Αραβία *Ρωσία *Καναδάς *Η.Π.Α. *Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

ΠΟΥΛΗΣ Α.Ε.	8.238	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, πορτοκάλια, μανταρίνια, σταφύλια, φράουλες, μπανάνες *Νωπά Κηπευτικά τομάτες *Ακρόδρυα κάστανα	*ISO 9001 *ISO 22000 *BRC *IFS	*Ελλάδα *Κύπρος *Αίγυπτος *Βουλγαρία *Τουρκία *Ρουμανία *Αλβανία *Συρία *Ρωσία
PROTO - ΦΡΟΥΤΑ ΠΡΩΤΟΦΑΝΟΥΣΗ Α.Ε.	21.704	*Νωπά Φρούτα ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, σταφύλια, μανταρίνια, λεμόνια, φράουλες	*ISO 9001 *ISO 22000 *BRC *IFS	*Ελλάδα *Κίνα * Χόνγκ Κόνγκ *Ινδία *Σιγκαπούρη *Βιετνάμ *Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα *Ιορδανία *Λίβανος *Κατάρ *Σαουδική Αραβία *Αίγυπτος *Νότιος Αφρική *Βουλγαρία *Λευκορωσία *Γεωργία *Ουγγαρία *Λιθουανία *Λετονία *Μολδαβία *Μαυροβούνιο *Σκόπια *Πολωνία *Ρουμανία *Σερβία *Ρωσία *Ουκρανία *Κύπρος *Γερμανία *Ισπανία *Γαλλία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ιρλανδία *Ιταλία *Ολλανδία *Πορτογαλία *Τουρκία *Καναδάς *ΗΠΑ
ΣΕΞΤΟΥ ΑΦΟΙ ΝΕΑ ΕΞΦΡΟΥΤ Α.Β.Ε.Ε.	16.154	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, δαμάσκηνα, κεράσια, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια *Νωπά Κηπευτικά σπαράγγια	*GLOBAL G.A.P. *ISO 22000 *BRC *IFS *QS	*Ελλάδα *Ιταλία *Σερβία *Βουλγαρία *Ρουμανία *Ρωσία *Μολδαβία *Ουκρανία *Τσεχία *Γερμανία *Ολλανδία *Ηνωμένο Βασίλειο *Σουηδία *Φινλανδία
ΣΟΥΡΣΟΣ Α.Ε.	9.693	*Νωπά Φρούτα πορτοκάλια, μανταρίνια, καρπούζια, γκρέιπφρουτ	*GLOBAL G.A.P. *ISO 22000 *IFS	*Ελλάδα *Σερβία *Σκόπια *Κροατία *Αλβανία *Πολωνία *Ρουμανία *Βουλγαρία *Αυστρία *Ελβετία *Ουγγαρία *Γερμανία *Σουηδία

ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ Γ.Ν. Α.Ε.	18.604	*Νωπά Φρούτα σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, καρπούζια	*ISO 22000 *BRC	*Βουλγαρία *Ρουμανία *Αλβανία *Σερβία *Κροατία *Σλοβενία *Σλοβακία *Τσεχία *Πολωνία *Γαλλία *Γερμανία *Αυστρία *Ιταλία *Ηνωμένο Βασίλειο *Ολλανδία
ΧΑΤΖΗΔΑΚΗΣ Θ. Α.Ε.	8.860	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, σταφύλια, *Ακρόδρυα κάστανα	*ISO 9001 *ISO 22000	*Ελλάδα *Τουρκία *Αίγυπτος
ΧΑΤΖΗΣΑΛΑΤΑΣ Α.Ε.	10.648	*Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, κεράσια, μήλα, αχλάδια *Ακρόδρυα κάστανα	*GLOBAL G.A.P. *ISO 9001 *ISO 22000 *BRC *IFS	*Ελλάδα *Ιορδανία *Αίγυπτος *Αιθιοπία *Σαουδική Αραβία *Αλβανία
ΧΡΥΣΙΚΟΣ Κ. Α.Β.Ε.Ε.	8.601	*Νωπά Φρούτα βερίκοκα, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, μούσμουλα, γκρέιπφρουτ	*ISO 22000 *BRC *TNC	*Ελλάδα *Γερμανία *Ισπανία *Ηνωμένο Βασίλειο

Πηγή: ICAP-INTRGR-ΕΞΠΡΕΣ

Πίνακας 32. Αναλυτική Παρουσίαση Κυριότερων Αγροτικών Συνεταιρισμών του Κλάδου Νωπών Οπωροκηπευτικών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΧΙΛΙΑΔΕΣ €)	ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΑΛ.Μ.ΜΕ.	33.456	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Φρούτα σε Κυτία ροδάκινα, φρουτοσαλάτα, chunky fruit salad, αχλάδι, δαμάσκηνα, κεράσια, φράουλα, raspberries, blackberries, blackcurrants, summer fruits ♦ Φρούτα σε Πλαστικά Κουπάκια ροδάκινα, mixed fruits, φρούτα σε ζελέ ♦ Πουρές ροδάκινα, μήλο 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 9001 ♦ ISO 22000 ♦ ISO 14001 ♦ BRC ♦ IFS 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Αυστρία ♦ Γερμανία ♦ Γαλλία ♦ Ιταλία ♦ Βέλγιο ♦ Δανία ♦ Ηνωμένο Βασίλειο ♦ Νορβηγία ♦ Φινλανδία ♦ Σουηδία ♦ Τσεχία ♦ Ουγγαρία ♦ Πολωνία ♦ Ρωσία ♦ Ιράν ♦ Αίγυπτος ♦ Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα ♦ Κουβέιτ
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΜΜΟΥ	9.875	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, λωτοί, ρόδια 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 9001 ♦ ISO 22000 ♦ BRC ♦ IFS 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Κύπρος ♦ Σουηδία ♦ Γερμανία ♦ Ιταλία ♦ Αυστρία ♦ Τσεχία ♦ Κροατία ♦ Σλοβενία ♦ Σερβία ♦ Σκόπια ♦ Βουλγαρία ♦ Λευκορωσία ♦ Ρουμανία ♦ Ουγγαρία ♦ Ουκρανία ♦ Πολωνία ♦ Ρωσία ♦ Λετονία ♦ Κίνα ♦ Αίγυπτος ♦ Ιορδανία ♦ Σαουδική Αραβία ♦ Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ VENUS GROWERS	68.173	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, κορόμηλα, μήλα, αχλάδια, κυδώνια, λωτοί, σταφύλια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια ♦ Φρούτα σε Κυτία ροδάκινα, αχλάδια, κοκτέιλ ♦ Φρούτα σε Αεροστεγής Σακουλές ροδάκινα, κοκτέιλ φρούτων ♦ Πλαστικά Κουπάκια με ένα Φρούτο ροδάκινο, αχλάδι, μανταρίνι, γκρέιπφρουτ, ανανάς, δαμάσκηνο ♦ Πλαστικά Κουπάκια με Κοκτέιλ Φρούτων ροδάκινο, δαμάσκηνο, βερίκοκο, αχλάδι, ανανάς, γκρέιπφρουτ, παπάγια, κεράσι, σταφύλι ♦ Ζελέ σε Πλαστικό Κουπάκι φράουλα, λεμόνι, πορτοκάλι ♦ Νωπά Κηπευτικά τομάτες 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 9001 ♦ ISO 22000 ♦ BRC ♦ IFS ♦ KOSHER ♦ FDA Registrar 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ηνωμένο Βασίλειο ♦ Αυστρία ♦ Γαλλία ♦ Γερμανία ♦ Ελβετία ♦ Ισπανία ♦ Ιταλία ♦ Ολλανδία ♦ Πολωνία ♦ Ρουμανία ♦ Ρωσία ♦ Αργεντινή ♦ Αυστραλία ♦ Καναδάς ♦ Ιαπωνία ♦ Κορέα ♦ Μεξικό ♦ Νέα Ζηλανδία ♦ Σιγκαπούρη ♦ Ταϊβάν ♦ ΗΠΑ
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ	7.000	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνηνα 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 9001 ♦ ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Βουλγαρία ♦ Σερβία ♦ Βοσνία ♦ Ουγγαρία ♦ Τσεχία ♦ Ρουμανία ♦ Πολωνία ♦ Ουκρανία ♦ Ρωσία ♦ Ιορδανία ♦ Αίγυπτος ♦ Σαουδική Αραβία

ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ Η ΔΗΜΗΤΡΑ		♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, κυδώνια	♦AGRO 2-1 & 2-2 ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000	♦Ελλάδα ♦Κύπρος ♦Γερμανία ♦Αλβανία ♦Βουλγαρία ♦Τσεχία ♦Ρουμανία ♦Ουκρανία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Ιράκ ♦Αίγυπτος ♦Σαουδική Αραβία
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ	8.565	♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα	♦AGRO 2-1 & 2-2 ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000	♦Κύπρος ♦Γερμανία ♦Λευκορωσία ♦Ρουμανία ♦Ουκρανία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Λιθουανία ♦Κίνα ♦Νότιος Αφρική ♦Σαουδική Αραβία
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ Ο.Π.	6.500	♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια	♦ISO 22000	♦Γαλλία ♦Ιταλία ♦Ηνωμένο Βασίλειο ♦Βουλγαρία ♦Ρουμανία ♦Ουκρανία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Αίγυπτος ♦Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα ♦Καναδάς
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΕΝΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ	34.675	♦Νωπά Φρούτα ακτινίδια ♦Νωπά Κηπευτικά σπαράγγια, ρύζι, φασόλια ♦Ελιές ♦Ελαιόλαδο ♦Δημητριακά αραβόσιτος, σιτάρι μαλακό, σιτάρι σκληρό, κριθάρι	♦ISO 9002 ♦ISO 22000	♦Ελλάδα ♦Ισραήλ ♦Γερμανία ♦Ιταλία ♦Ισπανία ♦Γαλλία ♦Πολωνία ♦Κίνα ♦Νότιος Αφρική
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΛΙΚΗΣ	8.185	♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα	♦AGRO 2-1 & 2-2 ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 22000 ♦IFS	♦Ελλάδα ♦Γερμανία ♦Τσεχία ♦Βουλγαρία ♦Ρουμανία ♦Ουκρανία ♦Πολωνία ♦Ρωσία ♦Λιθουανία
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΣΗΣ	9.236	♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια, κυδώνια	♦AGRO 2-1 & 2-2 ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 9001 ♦ISO 22000 ♦TNC	♦Ελλάδα ♦Ηνωμένο Βασίλειο ♦Γερμανία ♦Γαλλία ♦Σουηδία ♦Κροατία ♦Ουγγαρία ♦Τσεχία ♦Σλοβακία ♦Μολδαβία ♦Βουλγαρία ♦Σκόπια ♦Λευκορωσία ♦Πολωνία ♦Ρουμανία ♦Ουκρανία ♦Ρωσία ♦Λιθουανία ♦Λετονία ♦Κύπρος ♦Αίγυπτος ♦Καναδάς
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΝΑΟΥΣΑΣ	12.407	♦Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, αχλάδια	♦AGRO 2-1 & 2-2 ♦GLOBAL G.A.P. ♦ISO 22000	♦Ρωσία ♦Ολλανδία ♦Πολωνία ♦Γερμανία ♦Ρουμανία ♦Βουλγαρία ♦Λευκορωσία ♦Μολδαβία ♦Τσεχία ♦Κύπρος

ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΝΑΟΥΣΑΣ ΟΠΕΓΑ	14.545	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, δαμάσκηνα, κεράσια, μήλα, λωτοί 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Κύπρος ♦ Γαλλία ♦ Γερμανία ♦ Ολλανδία ♦ Ηνωμένο Βασίλειο ♦ Μολδαβία ♦ Λευκορωσία ♦ Ουκρανία ♦ Ρωσία ♦ Ισραήλ ♦ Ιορδανία ♦ Αίγυπτος
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ	17.565	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, ακτινίδια, κεράσια ♦ Φρούτα σε Κυτία ροδάκινα ♦ Πουρές ροδάκινα ♦ Δημητριακά σιτάρι μαλακό, σιτάρι σκληρό, κριθάρι, αραβόσιτος, βρώμη ♦ Μίγματα Ζωοτροφών & Πρώτων Υλών 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ ISO 9001 ♦ ISO 22000 ♦ BRC ♦ IFS 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Ιταλία ♦ Γερμανία ♦ Ελβετία ♦ Βουλγαρία ♦ Ουγγαρία ♦ Πολωνία ♦ Ουκρανία ♦ Ρωσία ♦ Αίγυπτος ♦ ΗΠΑ ♦ Μεξικό
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΥΡΓΩΝ		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα κεράσια, μήλα ♦ Φυτοπροστατευτικά προϊόντα ♦ Λιπάσματα 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Βουλγαρία ♦ Αλβανία ♦ Αίγυπτος
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΥΡΝΑΒΟΥ		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Νωπά Φρούτα ροδάκινα εκπύρνητα, νεκταρίνια, βερίκοκα, δαμάσκηνα, κεράσια, αχλάδια, σταφύλια ♦ Φυτοπροστατευτικά προϊόντα ♦ Λιπάσματα 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ AGRO 2-1 & 2-2 ♦ GLOBAL G.A.P. ♦ ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ελλάδα ♦ Γερμανία ♦ Σουηδία ♦ Κροατία ♦ Βουλγαρία ♦ Ρουμανία ♦ Τσεχία ♦ Σλοβενία ♦ Σλοβακία ♦ Πολωνία ♦ Λευκορωσία ♦ Ουκρανία ♦ Ρωσία ♦ Λιθουανία ♦ Κύπρος

Πίνακας 33. Παρουσίαση Μέσων Ετήσιων Δεικτών Εισροών Γεωργίας

Μέσοι Ετήσιοι Δείκτες Τιμών Εισροών Γεωργίας																
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ενέργεια και Λιπαντικά	53,8	52,8	52,6	55,6	60,1	69,9	76	77,9	94,1	78,4	100	117,6	123,6	117,5	115,8	102,6
Λιπάσματα	53,9	60,3	63	64,2	68,2	74	79,3	83,3	115,1	122,1	100	105,7	116,9	122,6	117,6	118,9
Γεωργικά Φάρμακα	77,1	78,4	79,7	81,8	84,6	88	89	90,5	96,7	98,9	100	100,6	102	102,1	101,8	101,7
Συντήρηση και Επισκευή Μηχανολογικού Εξοπλισμού & Εγκαταστάσεων	67,3	69	71,1	71,5	74	77,3	81	85,1	93,3	98,4	100	103	105,7	107,7	106,9	106,6
Γεωργικά Μηχανήματα & Εξοπλισμός	75,5	79	83,4	85,8	88,5	91,6	94,3	96,6	99,9	99,9	100	100,8	101,1	101,9	102,2	102,4
Γεωργικά Κτίρια	75,1	77,2	79,3	81,2	83,9	86,6	90,1	94,2	99,2	98,4	100	100,9	100,8	99,4	96,2	93,8

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Πίνακας 34. Παρουσίαση Μόνιμου Πληθυσμού κατά Φύλο και Ομάδες Ηλικιών (Ελλάς - 2011)

Μόνιμος Πληθυσμός Κατά Φύλο και Ομάδες Ηλικιών Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών 2011			
Ομάδες Ηλικιών	2011		
	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις
Σύνολο	10.816.286	5.303.223	5.513.063
0 - 9	1.049.839	537.220	512.619
10 - 19	1.072.705	552.173	520.532
20 - 29	1.350.868	696.744	654.124
30 - 39	1.635.304	827.542	807.762
40 - 49	1.581.095	781.112	799.983
50 - 59	1.391.854	677.018	714.836
60 - 69	1.134.045	543.421	590.624
70 - 79	1.017.242	456.247	560.995
80+	583.334	231.746	351.588

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Πίνακας 35. Παρουσίαση Ελληνικών Νοικοκυριών με Βάση τον Αριθμό των Παιδιών

Αριθμός των Ελληνικών Νοικοκυριών (με βάση των αριθμό των παιδιών)										
	Έτος									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Χωρίς παιδιά	2893,9	2937,9	2991,6	3036,3	3066,5	3061,4	3083,6	3099,1	3110,1	3142,6
1 παιδί	600,1	579,3	575,2	559	581	594,7	577,1	563,1	561,3	561
2 παιδιά	589,4	581,4	574,4	568,5	570,4	562	549,7	540,3	535,5	510,2
3 παιδιά	136,3	137,7	139,5	129,9	130,1	134,5	132,6	132,1	129,1	130,6
Σύνολο	4219,7	4236,3	4280,7	4293,7	4348	4352,6	4343	4334,6	4336	4344,4

Πηγή: Eurostat (Statistics Explained)

Πίνακας 36. Παρουσίαση Ποσοστού Εργατικού Δυναμικού στο Σύνολο του Πληθυσμού (Χρονική Περίοδος 2001 - 2015)

Ποσοστό Εργατικού Δυναμικού στο Σύνολο του Πληθυσμού															
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Σύνολο	51,4	51,8	52,3	52,9	52,9	53,1	52,9	53,0	53,4	53,5	52,7	52,3	52,1	51,8	52,0
Διδακτορικό ή Μεταπτυχιακός τίτλος	89,9	92,5	91,6	89,6	91,9	91,3	92,5	91,2	90,8	91,3	91,4	92,2	86,4	87,0	87,9
Πτυχίο Ανωτάτων Σχολών	79,1	79,3	79,1	79,1	79,5	80,0	79,1	78,4	78,8	77,5	75,5	75,2	74,7	71,9	72,5
Πτυχίο Ανώτερης Τεχν.Επαγ. Εκπαίδευσης	82,5	82,6	83,3	84,0	83,7	83,6	82,6	82,2	82,0	82,3	80,6	79,8	79,8	79,4	79,5
Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	58,5	58,7	58,5	59,9	59,4	59,8	59,3	59,0	59,5	59,7	59,2	59,0	58,4	58,0	57,5
Απολυτήριο 3-ταξ Μέσης Εκπαίδευσης	45,2	45,7	46,0	46,4	47,4	46,1	46,8	46,4	47,3	47,0	45,9	45,3	44,5	44,6	43,9
Απολυτήριο Δημοτικού	42,8	42,3	41,6	38,7	38,1	36,8	35,9	35,6	36,2	35,0	32,6	30,7	29,6	28,5	27,3
Μερικές τάξεις Δημοτικού	12,5	12,2	12,7	9,8	9,7	9,3	9,1	8,1	7,7	7,7	6,1	5,3	5,3	6,7	6,5
Δεν τήγχε καθόλου σχολείο	9,7	9,6	9,8	8,8	8,3	8,0	8,1	7,5	8,1	10,4	11,0	8,3	8,9	9,0	9,9

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Πίνακας 37. Παρουσίαση Ποσοστού Ανέργων στο Σύνολο του Εργατικού Δυναμικού (Χρονική Περίοδος 2001 - 2015)

Ποσοστό Ανέργων στο Σύνολο του Εργατικού Δυναμικού															
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Σύνολο	10,8	10,4	9,78	10,6	10	9	8,4	7,75	9,6	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5	24,9
Διδακτορικό ή Μεταπτυχιακός Τίτλος	8,4	7,0	7,7	6,4	7,2	6,5	6,5	5,5	7,5	7,9	10,5	13,2	15,4	13,6	12,9
Πτυχίο Ανωτάτων Σχολών	7,5	6,6	6,7	7,8	7,5	6,3	6,4	5,6	6,7	8,8	13,0	16,7	18,5	19,5	19,5
Πτυχίο Ανώτερης Τεχν.Επαγ. Εκπαίδευσης	13,1	13,8	13,0	12,8	12,4	11,6	10,6	10,0	11,1	15,0	20,3	27,2	30,5	27,7	25,8
Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	13,3	12,7	12,1	12,1	11,4	10,3	9,3	8,4	10,7	14,0	19,7	26,8	29,9	29,4	27,0
Απολυτήριο 3-ταξ Μέσης Εκπαίδευσης	13,7	12,4	11,2	11,4	10,8	9,7	8,5	8,7	11,2	14,6	19,5	27,6	32,7	31,0	28,6
Απολυτήριο Δημοτικού	7,9	7,5	7,0	8,9	7,9	7,1	7,0	6,2	8,2	11,0	16,3	24,4	26,9	25,8	24,6
Μερικές τάξεις Δημοτικού	4,8	6,5	4,8	5,5	6,0	4,2	6,2	5,7	9,6	13,1	24,1	27,6	38,3	41,5	36,4
Δεν πήγε καθόλου σχολείο	8,0	5,3	2,7	12,2	10,0	7,3	12,4	9,8	14,5	20,3	28,5	38,6	40,3	36,8	50,3

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Πίνακας 38. Παρουσίαση Επίπεδου Εκπαίδευσης Γεωργών στον Δήμο Σκύδρας

Επίπεδο Εκπαίδευσης Απασχολούμενων Γεωργικού Τομέα στον Δήμο Σκύδρας	
Πτυχίο Πανεπιστημίου-Πολυτεχνείου & Ισότιμων Σχολών	19
Πτυχίο ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ & Ισότιμων Σχολών	24
Πτυχίο Ανώτερων Επαγγελματικών Σχολών	3
Πτυχίο Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολέγια κλπ.)	60
Απολυτήριο Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού κλπ.)	437
Πτυχίο Επαγγελματικού Λυκείου	173
Πτυχίο Επαγγελματικών Σχολών	135
Απολυτήριο Τριτάξιου Γυμνασίου	508
Απολυτήριο Δημοτικού	1004
Εγκατέλειψε το Δημοτικό, αλλά γνωρίζει Γραφή & Ανάγνωση	46
Δεν γνωρίζει Γραφή & Ανάγνωση	18

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Πίνακας 39. Παρουσίαση Ηλικιακής Σύνθεσης Γεωργών στον Δήμο Σκύδρας

Ηλικιακή Σύνθεση Απασχολούμενων Γεωργικού Τομέα στον Δήμο Σκύδρας					
	18-29ετών	30-39ετών	40-49ετών	50-59ετών	60-79ετών
Γεωργοί	231	592	739	607	177

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Βιβλία - Επιστημονικές Εργασίες - Έρευνες

- ο Παπαγεωργίου, Κ., 2015. *Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης Α.
- ο Γεωργόπουλος, Ν., 2010. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 2η έκδοση. Αθήνα: Μπένος Γ.
- ο Καμενίδης, Χ., 2015. *Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων*. 2η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Δ.
- ο Μιχαλοπούλου, Μ., 2013. *Η Διάσταση της Ποικιλίας στην Ανάλυση Ζήτησης Τροφίμων - Η περίπτωση των Φρούτων και Λαχανικών*. Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθεσιμότητα:
http://dspace.aua.gr:9000/jspui/bitstream/10329/6192/3/Michalopoulou_M.pdf
- ο Λοβέρδου, Α., 2010. *Ανάλυση του Κλάδου του Συσκευασμένου Τοματοπολτού - Μελέτη Περίπτωσης PUMMARO – ΕΛΑΪΣ Α.Ε.* Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθεσιμότητα:
<http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/92/Loverdou.pdf?sequence=1>
- ο Τσελές Δ., Ευθυμιάδου Α. & Γκούλα Μ., 2011. *Ολοκληρωμένη διαχείριση - Το μέλλον της γεωργίας*-. [pdf] Τ.Ε.Ι. Πειραιά. Διαθεσιμότητα:
<http://www.neagenia.gr/appdata/Πρόγραμμα%20«Επιστημονική%20Υποστήριξη%20Νέων%20Αγροτών»/ΤΕΙ%20ΠΕΙΡΑΙΑ/5.Προώθηση%20καινοτόμων%20μορφών%20και%20μεθόδων%20καλλιέργειας/5.1%20Ολοκληρωμένη%20διαχείριση%20της%20γεωργίας.pdf>
- ο Παναγοπούλου, Π., 2012. *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πόρων (ERP). Το παράδειγμα της SAP*. Ειδική Επιστημονική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθεσιμότητα:
[http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6080/3/%CE%9F%CE%BB%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%20%CE%A3%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD%20\(ERP\).%20%CE%A4%CE%BF%20%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%B4.%20SAP_\(Patty%20P\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6080/3/%CE%9F%CE%BB%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%20%CE%A3%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD%20(ERP).%20%CE%A4%CE%BF%20%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%B4.%20SAP_(Patty%20P).pdf)

- ICAP, 2012. *Ετήσια Έκθεση 2011 με θέμα «Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα»*. [pdf] Αθήνα. Διαθεσιμότητα:
<http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=0s34Tz2k550%3D&tabid=173&language=el-GR>
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2015. *Έκθεση του Διοικητή για το 2015*. [pdf] Αθήνα: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών της Τράπεζας της Ελλάδος. Διαθεσιμότητα:
<http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2015.pdf>
- Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2011. *Περίληψη Έκθεσης - Κλαδική Έρευνα στα Οπωροκηπευτικά*. [pdf] Αθήνα. Διαθεσιμότητα:
<http://www.taxheaven.gr/pagesdata/EKTHESI/PERILIPSI.pdf>
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2012. *Μέσες Αποδόσεις Φυτικών Καλλιιεργειών στην Ελλάδα*. [pdf] Αθήνα. Διαθεσιμότητα:
http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/Works/Yield_GR.pdf
- Wheelen T., Hunger D., 2011. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. [pdf] USA: Prentice Hall. Available at:
<https://proeunthat.files.wordpress.com/2013/11/concepts-in-strategic-management-business-policy.pdf>
- Porter, M., 1998. *Competitive Strategy - Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. [pdf] New York: The Free Press. Available at:
<http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>

II. Sites & Άρθρα

- Δήμος Σκύδρας, 2015. *Γενικά Ιστορικά Στοιχεία*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.skydra.gr/i-poli-mass/genika-istorika-stixia>
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2015. *Οι στόχοι και οι βασικές διατάξεις του Νομοσχεδίου για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς*. [Δελτίο Τύπου] 21 Οκτωβρίου 2015. Διαθεσιμότητα: <http://www.minagric.gr/index.php/el/the-ministry-2/grafeiotypou/deltiatypou/3078-dt211015>
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2014. *Κατάλογος των ενεργών Αγροτικών Συνεταιρισμών*. [xls] Αθήνα. Διαθεσιμότητα: www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/MHTROO_SAO/teliko_arxeio_191214.xls
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2016. *Νομοθεσία που διέπει τις Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις (Α.Σ.Ο)*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/sillogikes-agrotikes-organoseis/197-aso>
- Εθνικό Τυπογραφείο, 2014. *Κριτήρια Αναγνώρισης Ο.Π. Οπωροκηπευτικών*. [pdf] Αθήνα. Διαθεσιμότητα: http://www.et.gr/idocsnph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEc63YDhn5AeXdtvSoClrL8mUSONZkH27sfP1Rf9veiteJInJ48_97uHrMtszFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRjQZnsIAdk8Lv_e6czmhEmbNmZCMxLMtZfvsdJFLmablqjL8iqxoawbtSvywdyXb0YogR3ISW5W
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2016. *Τομέας Συμπύρηνου Ροδάκινου*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer/crop-production/oporokipeytika/858-simpirinourodakino.pdf>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015. *Μηνιαία εξέλιξη Γενικών Δεικτών Τιμών Εισροών και Εκροών στη Γεωργία - Κτηνοτροφία (Προσωρινά Στοιχεία) (Ιανουάριος 2000 - Σεπτέμβριος 2015)*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT30/->

- Ευαγγελίδου Ελένη, d_skydras@skydra.gov.gr, 2015. *Στατιστικά Στοιχεία Δήμου Σκύδρας από Ελληνική Στατιστική Αρχή*. [email] Μήνυμα προς Αχιλλέας Καραγιάννης (axilleaskaragian@windowslive.com) Απεστάλη: Κυριακή 1 Νοεμβρίου 2015 07:34. Διαθεσιμότητα:
<https://dub120.mail.live.com/?tid=cmUa0jJVqA5RGvVgAhWtcu6A2&fid=flsearch&srch=1&skws=ελενη&sdr=4&satt=0>

- Χάρτες Google, 2016. *Αναζήτηση στους Χάρτες Google*. [online] Διαθεσιμότητα:
<https://www.google.gr/maps>

- European Food Information Council, 2012. *Η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών στην Ευρώπη – έχουν οι Ευρωπαίοι επαρκή πρόσληψη;*. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.eufic.org/article/el/expid/Fruit-vegetable-consumption-Europe/>

- INR.GR – Ελληνική Βιομηχανία, 2016. Οικονομικά Στοιχεία. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.inr.gr/?p=pet>

- ΕΞΠΡΕΣ, 2016. Ισολογισμοί Ανωνύμων Εταιριών και Ε.Π.Ε. [online] Διαθεσιμότητα:
http://www.express.gr/misc/legal/1003oz_200804141003.php3

- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2015. Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2014-2020. [zip] Αθήνα: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Διαθεσιμότητα:
http://www.agrotikianaptixi.gr/Uploads/Files/2h_epishmh_ypovolh2014_2020.zip

- Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), 2016. Κοινοτική Νομοθεσία. [online] Διαθεσιμότητα:
http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/legislations/sociable_legislations/food_hygiene

- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, 2016. Επιθεώρηση και Περιβαλλοντική Ευθύνη. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=333>

- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, 2016. Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=520>

- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008. *Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων - ISO 22000*. [online] Διαθεσιμότητα: http://www.elot.gr/460_ell_html.aspx

- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), 2008. *Πιστοποίηση Συστημάτων Ολοκληρωμένης στη Γεωργική Παραγωγή – AGRO 2-1 & 2-2*. [online] Διαθεσιμότητα: http://www.elot.gr/462_ELL_HTML.aspx

- Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015. *Η Ελλάς με Αριθμούς (Οκτώβριος - Δεκέμβριος 2015)*. [pdf] Πειραιάς: Διεύθυνση Στατιστικής Πληροφόρησης και Εκδόσεων. Διαθεσιμότητα: http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures_2015Q4_GR.pdf/272fcb8e-a97f-4c31-af93-fc29113319ab

- Ύπατη Αρμοστεία Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), 2016. *Πάνω από 1 εκατ. πρόσφυγες πέρασαν στην Ελλάδα από τις αρχές του 2015*. [online] Διαθεσιμότητα: <https://www.unhcr.gr/nea/artikel/9e5d9fd15c80c60fdb6c79c852697d7/pano-apo-1-ekat-pros.html>

- Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015. *Πληθυσμός σε χιλιάδες ηλικίας 15 ετών και άνω κατά κατάσταση απασχόλησης και επίπεδο εκπαίδευσης (1ο Τρίμηνο 2001 - 4ο Τρίμηνο 2015)*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO01/2015-Q4>

- Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, 2016. *Το ΕΠΙΛΑΝΕΚ (ΕΣΠΑ 2014-2020)*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.antonistikotita.gr/greek/>

- Οργανισμός Πιστοποίησης & Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (AGROCERT), 2007. *Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.agrocert.gr/pages/content.asp?cntID=31&catID=16>

- Δήμος Σκύδρας, 2013. *Προφίλ Δήμου*. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.skydra.gr/i-poli-mass/profil-dimou/item/183>

- Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ), 2015. *Erasmus+*. [online] Διαθεσιμότητα: <https://www.iky.gr/erasmusplus>

- EUR - Lex, 2016. Η Αρχή της Προφύλαξης. [online] Διαθεσιμότητα: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV%3A132042>

- Eurostat (Statistics Explained), 2016. *Total fertility rate, 1960–2014 (live births per woman)*. [png] Eurostat. Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics_explained/index.php/File:Total_fertility_rate,_1960%E2%80%932014_\(live_births_per_woman\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics_explained/index.php/File:Total_fertility_rate,_1960%E2%80%932014_(live_births_per_woman)_YB16.png)

- Eurostat (Data Explorer), 2016. *Number of private households by household composition, number of children and age of youngest child*. [online] Eurostat. Available at: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

- Eurostat (Statistics Explained), 2016. *Gross domestic expenditure on R&D, 2003–13 (% of GDP)*. [png] Eurostat. Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics_explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_\(%25_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics_explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_(%25_of_GDP)_YB15.png)

- GLOBALG.A.P., 2016. *The GLOBALG.A.P. System*. [online] Available at: http://www.globalgap.org/uk_en/what-we-do/the-gg-system/

- European Council, 2015. *Russia: EU prolongs economic sanctions by six months* [press release] Available at: <http://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2015/12/21-russia-sanctions/>

III. Νόμοι & Κανονισμοί

- *Νόμος 4336/2015 - Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης. Μέρος Β' - Κεφάλαιο Γ' - Παράγραφος Δ - Υποπαράγραφος Δ.1. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>*
- *Νόμος 4336/2015 - Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης. Μέρος Β' - Κεφάλαιο Γ' - Παράγραφος Δ - Υποπαράγραφος Δ.2. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>*
- *Νόμος 4336/2015 - Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης. Μέρος Β' - Κεφάλαιο Γ' - Παράγραφος Δ - Υποπαράγραφος Δ.3. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>*
- *Νόμος 4223/2013 - Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων και άλλες διατάξεις. Κεφάλαιο Α' - Άρθρο 4. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>*
- *Νόμος 4334/2015 - Επείγουσες ρυθμίσεις για τη διαπραγμάτευση και σύναψη συμφωνίας με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης (Ε.Μ.Σ.). Άρθρο 1. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>*
- *Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 18ης Ιουλίου 2015 Επείγουσες ρυθμίσεις για τη θέσπιση περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων και τις τροποποιήσεις των νόμων 4063/2012, 4172/2013, 4331/2015 και 4334/2015. Άρθρο πρώτο «Περιορισμός των αναλήψεων μετρητών και των μεταφορών κεφαλαίων». Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα:
<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/2013-01-29-08-13-13>*

- Νόμος 3536/2007 - Ειδικές ρυθμίσεις θεμάτων μεταναστευτικής πολιτικής και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Άρθρο 42 «Χαρακτηρισμός του Νομού Πέλλας ως παραμεθόριας περιοχής». Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. [online] Διαθεσιμότητα: <http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>

- *Κανονισμός (ΕΕ) 1169/2011 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 25ης Οκτωβρίου 2011 σχετικά με την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα στους καταναλωτές.* [pdf] Διαθεσιμότητα: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:EL:PDF>

- *Απόφαση (ΕΕ)1386/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Νοεμβρίου 2013 σχετικά με γενικό ενωσιακό πρόγραμμα δράσης για το περιβάλλον έως το 2020 «Ενημερία εντός των ορίων του πλανήτη μας».* [pdf] Διαθεσιμότητα: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013D1386&from=EN>

- *Κανονισμός (ΕΚ) 1234/2007 του Συμβουλίου της 22ας Οκτωβρίου 2007 για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των γεωργικών αγορών και ειδικών διατάξεων για ορισμένα γεωργικά προϊόντα («Ενιαίος κανονισμός ΚΟΑ»).* [pdf] Διαθεσιμότητα: http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/kan1234_2007_koa.pdf