



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
AGRICULTURAL UNIVERSITY OF ATHENS

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΦΡΕΣΚΩΝ ΚΕΡΑΣΙΩΝ ΚΑΙ
ΑΚΤΙΝΙΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΣΚΥΔΡΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ

ANNA H. ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2019

Επιβλέπων Καθηγητής: Μαλινδρέτος Γεώργιος, Αναπληρωτής καθηγητής

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΦΡΕΣΚΩΝ ΚΕΡΑΣΙΩΝ ΚΑΙ
ΑΚΤΙΝΙΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΣΚΥΔΡΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ

ANNA H. ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2019

Επιβλέπων Καθηγητής: Μαλινδρέτος Γεώργιος, Αναπληρωτής καθηγητής

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΦΡΕΣΚΩΝ ΚΕΡΑΣΙΩΝ ΚΑΙ
ΑΚΤΙΝΙΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΣΚΥΔΡΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ

ANNA H. ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΟΥ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καρανικόλας Παύλος, Επίκουρος Καθηγητής

Μαλινδρέτος Γεώργιος, Αναπληρωτής Καθηγητής (Επιβλέπων)

Ρούσσος Πέτρος, Αναπληρωτής καθηγητής

ΑΘΗΝΑ 2019

ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη, Ευσταθιάδου Άννα δηλώνω ότι το κείμενο της μελέτης αποτελεί δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα. Υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Επιχειρηματικότητα & Συμβουλευτική στην Αγροτική Ανάπτυξη του Τμήματος Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης, του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού.

Ευσταθιάδου Άννα
(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

10/04/2019
(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μια αγροτική μονάδα παραγωγής κερασιών και ακτινιδίων εξετάζοντας την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συγκεκριμένα εξετάζει την επέκταση της επιχείρησης από την παραγωγή, στην συσκευασία – τυποποίηση και στην εμπορία και στην διακίνηση των προϊόντων της. Παρουσιάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο στοιχειοθετημένο με εμπειρικά δεδομένα. Αρχικά, πραγματοποιείται ανάλυση του κλάδου των οπωροκηπευτικών, στον οποίο και ανήκουν αυτά τα προϊόντα. Επιπλέον, εξετάζεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η στρατηγική Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στο εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται το μακρο-περιβάλλον, Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό (P.E.S.T. Analysis) που διαφαίνεται πως η στροφή των καταναλωτών σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής έχει θετικό αντίκτυπο στον κλάδο των οπωροκηπευτικών, και το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης (Porter Analysis), που διαπιστώνεται πως η σχετικά εύκολη εισαγωγή μιας επιχείρησης στον κλάδο και ο υψηλός ανταγωνισμός εντός αυτού, είναι δύο παράγοντες οι οποίοι δεν επηρεάζουν σημαντικά την συγκεκριμένη επιχείρηση. Επίσης, παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι μιας τέτοιας επαγγελματικής κίνησης (S.W.O.T. Analysis) σε επίπεδο κλάδου και σε επίπεδο επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης αυτής είναι η καθιερωμένη δραστηριότητά της, η πολυετής εμπειρία της αλλά και το μεγάλο μέγεθός της. Στο εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται τα δύο προϊόντα της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους και οι ιδιαιτερότητές τους. Ο στόχος είναι η καλύτερη κατανόηση, ανάλυση και παρουσίαση του οικονομικού σχεδιασμού της επένδυσης αυτής και της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Από την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου συμπεραίνεται ότι είναι προς όφελος της επιχείρησης, η επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της στην συσκευασία – τυποποίηση, αλλά, και στην εμπορική διαχείριση και διακίνηση των προϊόντων της.

Λέξεις - Κλειδιά: αγροτική μονάδα παραγωγής, επέκταση δραστηριοτήτων, τυποποίηση, διακίνηση, εμπορία

ABSTRACT

“Business plan for the establishment of a production unit, packing-standardization and marketing of fresh cherries and kiwis in the area of Skydra, Pella municipality”

The current Thesis presents an agricultural cherries and kiwis' production unit examining the performance of its activities' expansion. In particular, it examines the expansion of the company from a pure production unit to packaging, merchandising and marketing of its products. More specifically, a business plan based on empirical data is being studied. Initially, there is an analysis of the fruit and vegetable sector to which these products belong. Also, the company's external, internal environments and strategic marketing plan are examined. In particular, the external environment analyzes the macro-environment, Political, Economical, Social, Technological (P.E.S.T. Analysis), which shows that the shift of consumers towards a healthier way of life has a positive impact on the fruit and vegetable sector. The analysis of the micro-environment of the enterprise (Porter Analysis) shows that the relatively easy introduction of a business into the industry and the high competition therein are two factors that do not significantly affect the particular business. We also study the Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats of such a professional movement (S.W.O.T. Analysis) at sectoral and company level. The advantages of this business are: a. its vertically integrated activity, b. its many years of experience and c. its large size. The internal environment analyzes the two products of the company, their characteristics varieties and their specifics. The goal is to better understand, analyze and present the financial planning of this investment and the financial situation of the company. Finally, the conclusion of this Thesis is that it is in the interest of the enterprise (cherries and kiwis' production unit) to extend its activities from managing the packaging and standardization to the commercial management and distribution of its own products.

Key Words: business development, kiwis & cherries production unit, marketing, fresh vegetable market

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη που ακολουθεί αποτελεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης, ονόματι Royal Fruit, η οποία ασχολείται με την παραγωγή, συσκευασία, τυποποίηση και εμπορική διαχείριση φρέσκων κερασιών και ακτινιδίων. Πρόκειται για μια υπάρχουσα επιχείρηση η οποία, έως σήμερα, ασχολείται αποκλειστικά με την παραγωγή κερασιών και ακτινιδίων και, στην παρούσα φάση, εξετάζει την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε αυτές της συσκευασίας-τυποποίησης και εμπορίας τους. Στόχος της προκείμενης μελέτης είναι να διαπιστωθεί εάν κρίνεται συμφέρουσα η επιχειρηματική αυτή κίνηση.

Αναλυτικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από πέντε μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δύο κεφάλαια, με το πρώτο να περιγράφει την ιδέα της επιχείρησης, τον σκοπό, τον στόχο και τη διοικητική της οργάνωση και το δεύτερο να αφορά την έρευνα αγοράς και να παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά του κλάδου των οπωροκηπευτικών, τη δομή και τη διάρθρωσή του. Επίσης, γίνεται αναφορά στις εκτάσεις και στην παραγωγή των κερασιών και των ακτινιδίων στο σύνολο της χώρας και, ειδικότερα στην περίπτωση των κερασιών, στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας. Τέλος, αναφέρονται τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου και το ποσοστό απασχόλησης σε αυτόν.

Το δεύτερο μέρος αφορά το περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνεται η ανάλυση του Μάκρο- περιβάλλοντος, δηλαδή η PEST Analysis, και η ανάλυση του Μίκρο- περιβάλλοντος, δηλαδή η Porter Analysis. Επιπλέον, παρατίθεται και η SWOT Analysis, τόσο σε επίπεδο κλάδου όσο και της εξεταζόμενης επιχείρησης. Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο, αυτό περιλαμβάνει τα προϊόντα και την λειτουργία της επιχείρησης. Ειδικότερα, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των κερασιών και των ακτινιδίων και οι καλλιεργούμενες από την επιχείρηση ποικιλίες τους. Αναλύονται, δε, και οι διαθέσιμοι προς αυτήν πόροι, η πολιτική ποιότητας των προϊόντων της, η τυποποίηση, η συσκευασία και, γενικά, η οργάνωση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας. Συμπληρωματικά, γίνεται αναφορά και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

Το τρίτο μέρος της μελέτης αφορά την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, περιγράφεται η στρατηγική μάρκετινγκ και το μίγμα μάρκετινγκ που αφορούν τα 4P από τα αρχικά των λέξεων Product, Place, Promotion, Price. Παράλληλα, γίνεται αναφορά και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Ακολουθεί το τέταρτο μέρος το οποίο περιλαμβάνει την οικονομική διαχείριση και, συγκεκριμένα, την χρηματοοικονομική ανάλυση. Αναφέρονται τα πάγια στοιχεία, γίνεται παρουσίαση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης και των εσόδων της, υπολογίζεται το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης και, τελικά, πραγματοποιείται η αποτίμηση του επενδυτικού σχεδίου. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση δύο εναλλακτικών οικονομικών σεναρίων, ενός βέλτιστου και ενός χειρίστου όπου διαπιστώνεται εάν είναι συμφέρουσα η συγκεκριμένη επιχειρηματική κίνηση σε αυτές τις περιπτώσεις.

Τέλος, στο πέμπτο μέρος του σχεδίου εξάγονται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγεί η παρούσα μελέτη με τη συγκεκριμένη επένδυση να καταδεικνύεται σαφώς συμφέρουσα επιχειρηματική κίνηση για τη Royal Fruit.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μαλινδρέτο Γεώργιο, για την βοήθεια και την καθοδήγησή του στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες σε όλους όσοι με βοηθήσαν και με στήριξαν στην εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ευχαριστώ τις Γκούνα Ουρανία, Μιρμίγκου Σοφία και Νταούλα Ειρήνη οι οποίες ήταν δίπλα μου όλο αυτό το χρονικό διάστημα, με βοήθησαν και με συνέδραμαν, τόσο, συναισθηματικά, όσο, και εμπράκτως. Ακόμη, ευχαριστώ τους γεωπόνους, κύριο Ινεμπολίδη Ιωάννη και Βαΐδη Ιωάννη, για τις πληροφορίες που μου παρείχαν όσων αφορά στο χρηματοοικονομικό κεφάλαιο καθώς, επίσης, και την φοροτεχνική εταιρεία Geotrian-Professional Services για τον χρόνο και τις πληροφορίες τις οποίες μου διέθεσε για την εκπόνηση του ίδιου κεφαλαίου. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την γραμματεία του τμήματος, την κυρία Ελίζα Λαζάκη, για την βοήθεια και καθοδήγησή της όχι μόνο στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, αλλά, και στο σύνολο του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, ιδιαιτέρως τους γονείς και τον αδερφό μου, οι οποίοι είναι δίπλα μου πάντα και με στηρίζουν σε όλες μου τις αποφάσεις και χωρίς αυτούς δεν θα είχα καταφέρει να φτάσω μέχρι εδώ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α': ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ & ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	1
1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ.....	2
1.3 ΣΤΟΧΟΣ	2
1.4 ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2
1.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	8
2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ.....	8
2.2 ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ	9
2.3 ΔΟΜΗ & ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	9
2.3.1 Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων	10
2.3.2 Εκτάσεις & Παραγωγή Κερασιών Ελλάδας.....	12
2.3.3 Παγκόσμια Παραγωγή Κερασιών.....	14
2.3.4 Εκτάσεις & Παραγωγή Ακτινιδίων Ελλάδας	16
2.4 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΕΡΑΣΙΩΝ & ΑΚΤΙΝΙΔΙΩΝ 2015-2016.....	17
2.5 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	18
2.5.1 Κεράσια σε Κεντρική Μακεδονία	22
2.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	23
2.7 ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	31
ΜΕΡΟΣ Β': ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	33
3.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & PEST ANALYSIS	33
3.1.1 Πολιτικό-νομικό Περιβάλλον.....	33
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	35

3.1.3 Κοινωνικό-πολιτιστικό Περιβάλλον.....	36
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	38
3.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & PORTER ANALYSIS	39
3.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο.....	39
3.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	42
3.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	43
3.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	44
3.2.5 Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου.....	44
3.3 SWOT ANALYSIS.....	46
3.3.1 Στρατηγική Επιχείρησης Σύμφωνα με την SWOT Analysis	46
3.3.2 SWOT Analysis Κλάδου Οπωροκηπευτικών	48
3.3.3 SWOT Analysis Royal Fruit	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΪΟΝ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	52
4.1 ΚΕΡΑΣΙΑ.....	52
4.1.1 Χαρακτηριστικά Κερασιών	52
4.1.2 Ποικιλίες Κερασιών	54
4.2 ΑΚΤΙΝΙΔΙΑ	58
4.2.1 Χαρακτηριστικά Ακτινιδίων.....	58
4.2.2 Ποικιλίες Ακτινιδίων.....	59
4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	60
4.4 ΠΟΡΟΙ	61
4.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	62
4.6 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ.....	63
4.6.1 Τυποποίηση.....	63
4.6.2 Συσκευασία	66
4.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	67
4.8 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	68
4.9 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	68

4.10 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	69
ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	71
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	71
5.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΤΟΧΕΥΣΗ- ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	72
5.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	73
5.3.1 Προϊόν-Product.....	74
5.3.2 Διανομή-Place.....	75
5.3.3 Προβολή-Promotion.....	78
5.3.4 Τιμολόγηση-Price.....	81
5.3.5 Ηλεκτρονικό Επιχειρείν	83
ΜΕΡΟΣ Δ΄: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	85
6.1 ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	85
6.2 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ.....	85
6.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	90
6.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	91
6.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ & ΔΑΠΑΝΩΝ	92
6.6 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	93
6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	94
6.7.1 Χερίστο Σενάριο	94
6.7.2 Βέλτιστο Σενάριο.....	95
ΜΕΡΟΣ Ε΄: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	104

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παραγωγή Κερασιών Παγκοσμίως σε 10 ³ τόνους το έτος 2009, (Πηγή: Θεριός & Δημάση-Θεριού, 2013:399).....	14
Πίνακας 2: Οι 10 χώρες με την μεγαλύτερη ετήσια παραγωγή κερασιών, (Πηγή: Θεριός, Δημάση-Θεριού, 2013:400)	15
Πίνακας 3: Κυριότερες Χώρες Εξαγωγής Κερασιών (2005), (Πηγή: Θεριός, Δημάση-Θεριού, 2013:400).....	15
Πίνακας 4: Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015, (πηγή: agrotypos.gr, 2017) http://www.agrotypos.gr/images/stories/file/incofruit_anaskopisi_eksagogon_2016_20_2_2017.pdf	18
Πίνακας 5: Κεντρική Μακεδονία: Αριθμός Νομικών Μονάδων, Κύκλος Εργασιών, Αριθμός Απασχολούμενων, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 γ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015	19
Πίνακας 6: Εκτάσεις καλλιεργειών & αγρανάπαυσης κατά Περιφέρεια & Περιφερειακή Ενότητα, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 δ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/ -	20
Πίνακας 7: Ποτιστικές εκτάσεις, κατά κατηγορίες καλλιεργειών, Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα: 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ε) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/ -	21
Πίνακας 8: Αριθμός δενδρώνων κερασιών και παραγωγή σε τόνους σε Κεντρική Μακεδονία 2015-2016, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 στ, ΕΛΣΤΑΤ, 2019) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/ , http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/	22
Πίνακας 9: Ελληνικές Εξαγωγές Κλάδου 2014, 2015, 2016 (πηγή: Πολυχρονάκης, 2016) http://www.froutona.gr/images/products/872pdf.pdf	27
Πίνακας 10: Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015 (Πηγή: Πολυχρονάκης, 2017α) http://www.froutona.gr/gr/reportaz/incofruit-frouta-laxanika228	
Πίνακας 11: Εισαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015 (Πηγή: Πολυχρονάκης, 2017α) http://www.froutona.gr/gr/reportaz/incofruit-frouta-laxanika228	
Πίνακας 12: Σειρά Κατάταξης Εξαγωγίμων Προϊόντων 2016-2017 (πηγή: Froutona, 2017) http://www.froutona.gr/images/products/872pdf.pdf	29

Πίνακας 13: Εξαγωγές Οπωροκηπευτικών Α Πενταμήνου 2018 Έναντι 2017 (Πηγή: Froutonea, 2018α) http://www.froutonea.gr/images/products/1081pdf.pdf	30
Πίνακας 14: Εισαγωγές Οπωροκηπευτικών Α Πεντάμηνο 2018 Έναντι 2017 (Πηγή: Froutonea, 2018α) http://www.froutonea.gr/images/products/1081pdf.pdf	30
Πίνακας 15: Εμπορικό Ισοζύγιο Ελλάδας, (πηγή ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ι) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFC02/2018-M05	36
Πίνακας 16: SWOT Analysis	47
Πίνακας 17: SWOT Analysis κλάδου οπωροκηπευτικών, (πηγή: startupgreece) http://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/01_2011_%CE%9A%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%A4%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A5%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?fbclid=IwAR14SPBwhxhLD3a60mjDYXiP79xgkPjw2filur7mC9y-Ok6LKIM7c45Qywg	48
Πίνακας 18: SWOT Analysis Royal Fruit	50
Πίνακας 19: Έξοδα που αφορούν τα φυτοφάρμακα & τα λιπάσματα	86
Πίνακας 20: Προϋπολογισμός- Πίνακας Εξόδων Royal Fruit	92
Πίνακας 21: Προϋπολογισμός- Πίνακας Εσόδων Royal Fruit.....	92
Πίνακας 22: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης Royal Fruit	93
Πίνακας 23: Καθαρή Παρούσα Αξία Royal Fruit.....	93
Πίνακας 24: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Worst Case Scenario).....	94
Πίνακας 25: Καθαρή Παρούσα Αξία (Worst Case Scenario)	95
Πίνακας 26: Αποτελέσματα Χρήσης (Best Case Scenario)	95
Πίνακας 27: Καθαρή Παρούσα Αξία (Best Case Scenario)	96

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα Royal Fruit.....	7
Διάγραμμα 2: Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων "Φυτική & Ζωική Παραγωγή, Θήρα & συναφείς δραστηριότητες , 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 β) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015	11
Διάγραμμα 3: Καλλιεργούμενη έκταση Κερασιών σε εκτάρια, (Πηγή: Eurostat, 2018) http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC	12
Διάγραμμα 4: Παραγωγή Κερασιών σε τόνους, (πηγή: Eurostat, 2018) http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC	13
Διάγραμμα 5: Καλλιεργούμενη έκταση Ακτινιδίων σε εκτάρια, (Πηγή: Eurostat, 2018) http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC	16
Διάγραμμα 6: Παραγωγή Ακτινιδίων σε τόνους, (Πηγή: Eurostat, 2018) http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC	17
Διάγραμμα 7: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας: Εκτάσεις Δενδρώνων Κερασιών σε στρέμματα, 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ζ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/-	23
Διάγραμμα 8: Ποσοστό κλάδου σε σχέση με ΑΕΠ (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 η) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/-	24
Διάγραμμα 9: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Κλάδου (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 η) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/-	25
Διάγραμμα 10: Ποσοστό Απασχόλησης σε Γεωργία, Δασοκομία & Αλιεία (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 θ) https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL54/2015	31
Διάγραμμα 11: Αριθμός Απασχολούμενων στον Κλάδο, 2015, (πηγή ΕΛΣΤΑΤ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015	104
Διάγραμμα 12: Αριθμός Μονάδων στον Κλάδο, 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015	104
Διάγραμμα 13: Κύκλος Εργασιών στον Κλάδο, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015	105

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

ΑΕ: Ανώνυμη Εταιρεία

Βλ.: Βλέπε

ΕΕ: Ετερόρρυθμη Εταιρεία

ΕΛΓΑ: Οργανισμός Ελληνικών Γεωργικών Ασφαλίσεων

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

ΕΠΕ: Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

ΕΦΚΑ: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

ΙΚΕ: Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

Κ.α.: Και άλλα

Κλπ.: Και λοιπά

Κτλ.: Και τα λοιπά

Λ.χ.: Λόγου χάριν

Ο.Σ.Δ.Ε.: Οργανωμένο Σύστημα Διαχείρισης & Ελέγχου

Ο.Ε.: Ομόρρυθμη Εταιρεία

Πχ: Παραδείγματος Χάρη

RF: Royal Fruit

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ & ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το προκείμενο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την δημιουργία της εταιρείας “Royal Fruit ΟΕ” η οποία θα ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία κερασιών και ακτινιδίων. Παράλληλα, λόγω της ύπαρξης ψυκτικών θαλάμων, και εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα, θα ασχολείται και με την ενοικίαση αυτών σε άλλους παραγωγούς. Τέλος, υπάρχει και χώρος που θα διαθέτει η RF για τη συγκέντρωση συμπύρηνων ροδάκινων από τους παραγωγούς της περιοχής τα οποία θα μεταπωλούνται στις βιομηχανίες επεξεργασίας ροδάκινων για παραγωγή κομπόστας.

Ωστόσο, η εν λόγω επιχειρηματική ιδέα δεν αφορά την ίδρυση μιας καινούριας επιχείρησης, αλλά, την εξέλιξη μιας ήδη υπάρχουσας. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία ασχολείται την τελευταία τριακονταετία με την παραγωγή καλοκαιρινών φρούτων. Συγκεκριμένα, πριν τριάντα χρόνια, ξεκίνησε με την καλλιέργεια 20 στρεμμάτων ροδάκινων και τα επόμενα χρόνια επέκτεινε τις δραστηριότητές της με την αγορά επιπλέον καλλιεργήσιμων εκτάσεων και την δενδροφύτευσή τους. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 έφτασε να έχει ιδιόκτητα 200 στρέμματα τα οποία καλλιεργήθηκαν κυρίως με ροδάκινα και κεράσια καθώς, επίσης, και με βερίκοκα, δαμάσκηνα, κορόμηλα και νεκταρίνια. Τη δεδομένη περίοδο οι ιδιαιτερότητες του κάθε δέντρου κατά την διάρκεια της ανάπτυξής του, η συμπεριφορά των φρούτων μετά την συγκομιδή (πχ ευπάθεια προϊόντων), αλλά, και οι προτιμήσεις των καταναλωτών, καθόρισαν την σταδιακή αντικατάσταση της παραγωγής ροδάκινων με την παραγωγή κερασιών. Σαφώς, ο αυξημένος όγκος παραγωγής ροδάκινων στην ευρύτερη περιοχή των νομών Πέλλας και Ημαθίας, που είχε σαν αποτέλεσμα την μειωμένη τιμή πώλησής τους, έδρασε, επίσης, καταλυτικά στην απόφαση αυτή.

Οι καλλιέργειες της επιχείρησης βρίσκονται στα σύνορα των νομών Ημαθίας και Πέλλας, συγκεκριμένα στα σύνορα των δήμων Σκύδρας (νομός Πέλλας) και Νάουσας (νομός Ημαθίας). Πρόκειται για δυο κατ’ εξοχήν αγροτικούς νομούς της Κεντρικής Μακεδονίας όπου καταγράφονται εν γένει οι περισσότερες εκμεταλλεύσεις με ΧΓΕ το 2016 και οι οποίες αγγίζουν τις 95.187 (ΕΛΣΤΑΤ, 2018α).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση των ευκαιριών και των κινδύνων της επένδυσης, η ανάλυση του κόστους της και η αξιολόγησή της προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία ή όχι. Παράλληλα, παρουσιάζεται ανάλυση του κύκλου εργασιών και των διαδικασιών της επιχείρησης (παραγωγή, οργάνωση, χρηματοοικονομική διοίκηση, ανθρώπινο δυναμικό, εμπορία κ.τ.λ.).

1.3 ΣΤΟΧΟΣ

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου, και, κατ' επέκτασιν, της επιχείρησης, που στο εξής θα αναφέρεται ως Royal Fruit, είναι η διάθεση στην αγορά κερασιών και ακτινιδίων ανώτερης ποιότητας, ακολουθώντας τις Αρχές της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBAL G.A.P), τις Αρχές της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή (AGRO 2.1 & AGRO 2.2), της Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Επίσης, στοχεύει στην διαφοροποίηση των προϊόντων της μέσω της τυποποίησης, στο σημείο που αυτό είναι εφικτό.

1.4 ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Royal Fruit (RF), όπως προαναφέρθηκε, θα δραστηριοποιείται στην παραγωγή, συγκομιδή, συσκευασία, αποθήκευση και εμπορία κερασιών και ακτινιδίων. Η εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της θα είναι στην εσωτερική αγορά, ενώ μετά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της και την προβλεπόμενη αύξηση του κύκλου εργασιών της, θα επεκταθεί και στην αγορά του εξωτερικού. Η πώληση των προϊόντων θα είναι κατά κύριο λόγο χονδρική ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις θα γίνεται και λιανική πώληση αυτών (πχ σε περιπτώσεις πελατών λιανικής που επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις της εταιρείας). Η εσωτερική αγορά στην οποία θα απευθύνεται η εταιρεία για την πώληση των προϊόντων της περιλαμβάνει τα καταστήματα που εδρεύουν στην Κεντρική Αγορά της Θεσσαλονίκης (Κ.Α.Θ), στην Κεντρική Αγορά Αθηνών (Ο.Κ.Α.Α), σε μικρούς εμπόρους οι οποίοι μεταπωλούν τα φρούτα στις λαϊκές αγορές, σε αλυσίδες Super Market καθώς, επίσης, και σε διάφορους άλλους εμπορικούς συνεργάτες οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά, αλλά, και σε αυτήν της αλλοδαπής.

Ακόμη, η RF θα συνεργάζεται και με τις βιομηχανίες μεταποίησης οι οποίες εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες θα

υπάρχει χώρος συγκέντρωσης συμπύρηνων ροδάκινων με σκοπό την μεταπώλησή τους για την βιομηχανική παραγωγή κομπόστας.

Παράλληλα, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να μισθώνει τους ψυκτικούς θαλάμους οι οποίοι υπάρχουν ήδη στο ενεργητικό της είτε σε άλλους παραγωγούς της περιοχής είτε σε εμπόρους νωπών προϊόντων. Η δραστηριότητα αυτή θα λαμβάνει χώρα κυρίως κατά τους μήνες Ιούλιο – Οκτώβριο και Νοέμβριο – Απρίλιο όταν, δηλαδή, δεν θα γίνεται ίδια χρήση τους από την εταιρεία και συνεπώς θα υπάρχει διαθεσιμότητα χώρου. Τον Απρίλιο θα πραγματοποιείται συντήρηση των ψυκτικών θαλάμων έτσι ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα κατά τους θερινούς μήνες όταν η παραγωγή θα φτάνει στα υψηλότερά της επίπεδα..

Αναφορικά με την διακίνηση των κερασιών και των ακτινιδίων, αυτή θα πραγματοποιείται από την έδρα της RF προς την έδρα του πελάτη. Το κόστος θα επιβαρύνει είτε την ίδια την εταιρεία είτε τον πελάτη, ανάλογα με την συμφωνία που θα έχει προηγηθεί μεταξύ των δύο μερών.

Έδρα της επιχείρησης θα είναι η βιομηχανική περιοχή μεταξύ των δημοτικών διαμερισμάτων Πλευρώματος – Λουτροχωρίου. Πρόκειται για ένα στρατηγικό σημείο δίπλα σε κόμβο που ενώνει τους νομούς Ημαθίας και Πέλλας και τις πρωτεύουσες αυτών, Βέροια και Έδεσσα αντίστοιχα. Επιπλέον, βρίσκεται στην καρδιά της αγροτικής περιοχής με όλες τις εκτάσεις γύρω της να είναι καλλιεργήσιμες με δενδρώδεις καλλιέργειες ενώ, ταυτόχρονα, η περιοχή θεωρείται και βιομηχανική καθώς τα προηγούμενα χρόνια λειτουργούσαν εκεί εργοστάσια (Λαναράς, Άγρας, Νοΐσης), οι εγκαταστάσεις των οποίων υπάρχουν ακόμα. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της συγκεκριμένης τοποθεσίας είναι η εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες - συνεργάτες, ειδικότερα δε για τους πελάτες λιανικής οι οποίοι θα είναι, ως επί τω πλείστω, περιηγητές που θα επισκέπτονται τους τουριστικούς προορισμούς της γύρω περιοχής (Καταρράκτες Έδεσσας, Χιονοδρομικό Κέντρο Καϊμακτσαλάν, Χιονοδρομικό Κέντρο Σελίου, Χιονοδρομικό Κέντρο 3-5 Πηγάδια, Άλσος Αγίου Νικολάου, Λουτρά Πόζαρ Αλμωπίας) αλλά και εκείνοι που εναλλακτικά επιλέγουν τον αγροτουρισμό.

Αναφορικά με την νομική μορφή της, η RF θα συσταθεί ως Ομόρρυθμος Εταιρεία (ΟΕ), θα αποτελεί δηλαδή Νομικό Πρόσωπο. Η εταιρεία θα ανήκει σε τέσσερις εταίρους, με τον πρώτο να εισφέρει στην εταιρεία το ποσό των 4.000 ευρώ σε μετρητά, ήτοι το 40% του εταιρικού κεφαλαίου. Ο δεύτερος εκ των συμβαλλομένων εισφέρει στην εταιρεία το ποσό των 3.000 ευρώ σε μετρητά, ήτοι το 30% του εταιρικού κεφαλαίου. Ο τρίτος και ο τέταρτος εταίρος εισφέρουν από 1.500 ευρώ σε μετρητά έκαστος και συμμετέχουν με ποσοστό ίσο

με 15% στο εταιρικό κεφάλαιο. Η ευθύνη ανήκει και στους τέσσερις εταίρους με το ποσοστό που αντιστοιχεί στον καθένα σε περίπτωση λύσης της. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μορφή εταιρείας αποτελεί το γεγονός πως και οι τέσσερις συμβαλλόμενοι υποχρεούνται στην προσφορά της προσωπικής τους εργασίας, κάτι που δεν είναι εφικτό στην περίπτωση των Ανώνυμων Εταιρειών (ΑΕ), των Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και των Ιδιωτικών Κεφαλαιουχικών Εταιρειών (ΙΚΕ), αλλά και ο μικρός κύκλος εργασιών. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή των ΟΕ σε ΙΚΕ. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι διότι στην ΙΚΕ για την ίδρυση της εταιρείας δεν απαιτείται κεφάλαιο, ενώ κατά την λύση της, οι εταίροι δεν είναι υπόχρεοι στην καταβολή των χρεών της εταιρείας στα ενδιαφερόμενα μέρη (πχ προμηθευτές, συνεργάτες κτλ.). Κάτι τέτοιο δεν αφορά την RF και δεν αποτελεί κριτήριο για την επιλογή της νομικής μορφής της καθώς δεν ταιριάζει με την κουλτούρα της να σχεδιάζει τη λειτουργία της με γνώμονα την εξασφάλιση της μη κάλυψης των υποχρεώσεών της στα ενδιαφερόμενα μέρη σε περίπτωση λύσης της. Επιπλέον, η δυνατότητα που παρέχεται σε μία ΙΚΕ για μη κάλυψη των υποχρεώσεών της κατά την λύση της, ίσως αποτελέσει κριτήριο μη επιλογής συνεργασίας κάποιου εν δυνάμει προμηθευτή με την RF αν αυτή είναι ΙΚΕ, ως στοιχείο αφερεγγυότητας. Ένας επιπρόσθετος λόγος που επιλέγουν αρκετοί επιχειρηματίες την ΙΚΕ ως νομική μορφή της επιχείρησής τους είναι η μη υποχρέωση ασφάλισης όλων των εταίρων παρά μόνο του διαχειριστή ή όσων συνεισφέρουν με προσωπική εργασία στην εταιρεία. Στην RF όλοι οι εταίροι θα συνεισφέρουν για την επίτευξη του εταιρικού σκοπού επομένως θα έχουν και την υποχρέωση ασφάλισης στον ΕΦΚΑ (μη-μισθωτών).

1.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα αποτελούνται κατά μέσο όρο από 48 στρέμματα ανά εκμετάλλευση, ενώ το ποσοστό των εκμεταλλεύσεων που αποτελούνται από 50 έως 500 στρέμματα, στο οποίο εντάσσεται και η RF με 300 στρέμματα καλλιεργειών, είναι ίσο με 22% (Παπαγεωργίου, Δαμιανός & Σπαθής, 2015). Η Royal Fruit, μέχρι και σήμερα, αποτελεί, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, μία μεγάλη για τα ελληνικά δεδομένα οικογενειακή αγροτική επιχείρηση, η οποία ασχολείται με την παραγωγή των προϊόντων της για λογαριασμό του ΑΣΕΠΟΠ Νάουσας και όχι με την εμπορική τους διαχείριση.

Στόχος της με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο είναι να εξετάσει κατά πόσο συμφέρουσα μπορεί να αποβεί η ενασχόλησή της τόσο με την παραγωγή όσο και με την εμπορία των προϊόντων της.

Αρχικά, η διοικητική οργάνωση της εταιρείας θα γίνεται από την οικογένεια σε συνδυασμό με αξιόλογους συνεργάτες:

- **Γενικός Διευθυντής**
Γενικός διευθυντής θα είναι ο Χ, ιδρυτής και ιδιοκτήτης της εταιρείας με ποσοστό ίσο με 40%. Ο κύριος Χ θα συνεισφέρει με τις γνώσεις και την πολυετή εμπειρία του στον κλάδο των φρούτων, ομοίως, στην παραγωγή και την εμπορική διαχείριση των προϊόντων της RF. Θα είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις σε συνεργασία με την κυρία Ψ, υπεύθυνη διαδικασιών, αλλά και για τις αποφάσεις που θα αφορούν την παραγωγική διαδικασία σε διαρκή επικοινωνία με τον υπεύθυνο παραγωγής και τον γεωπόνο της επιχείρησης.
- **Υπεύθυνος Διαδικασιών**
Υπεύθυνη Διαδικασιών θα είναι η κυρία Ψ, συνιδιοκτήτρια της εταιρείας με ποσοστό της τάξεως του 30%. Η κυρία Ψ, ασχολείται ήδη την τελευταία τριακονταετία με την παραγωγή και την ροή των εργασιών της επιχείρησης.
- **Υπεύθυνος Παραγωγής**
Υπεύθυνος Παραγωγής θα είναι ο κύριος Ζ, συνιδιοκτήτης της εταιρείας με ποσοστό 15%. Ο κύριος Ζ, απόφοιτος της σχολής τεχνολογίας τροφίμων, θα συνεισφέρει με τις γνώσεις του τόσο στην παραγωγή των προϊόντων, όσο και στην τυποποίηση και αποθήκευση αυτών. Παράλληλα, σε συνεργασία πάντα με τον γεωπόνο της εταιρείας θα είναι υπεύθυνος και για την εφαρμογή των Αρχών της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBAL G.A.P), της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή (AGRO 2.1 & AGRO 2.2), της Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP).
- **Υπεύθυνος Οικονομικών**
Υπεύθυνος Οικονομικών θα είναι η κυρία Κ, συνιδιοκτήτρια της εταιρείας με ένα ποσοστό ίσο με 15%. Η κυρία Κ, απόφοιτος της σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του μεταπτυχιακού προγράμματος Επιχειρηματικότητα και Συμβουλευτική στην Αγροτική Ανάπτυξη του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, θα είναι υπεύθυνη για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, για την οικονομική διαχείριση και, συμπληρωματικά για τις πωλήσεις μαζί με τον Γενικό Διευθυντή.
- **Γεωπόνος**
Ο Γεωπόνος θα αποτελεί εξωτερικό συνεργάτη της εταιρείας με συμβουλευτικό ρόλο στην καλλιέργεια, την διαδικασία παραγωγής, αλλά, και στην επιλογή των

μελλοντικών καλλιεργειών. Θα έχει άμεση συνεργασία κυρίως με τον υπεύθυνο παραγωγής και, σε ορισμένες περιπτώσεις, με τον Γενικό Διευθυντή.

- Λογιστής
Ο λογιστής της εταιρείας θα είναι επίσης εξωτερικός συνεργάτης και θα έχει στενή και συνεχή επικοινωνία με την υπεύθυνη οικονομικών και με τον Γενικό Διευθυντή όταν απαιτείται.
- Εργατικό Δυναμικό
Κατά την περίοδο της συγκομιδής των προϊόντων απαιτείται εποχικό εργατικό δυναμικό. Εν πρώτοις, το εργατικό προσωπικό της RF θα απασχολείται στην πρώτη γραμμή παραγωγής, δηλαδή στην συγκομιδή των προϊόντων. Η δύναμή του θα ισούται με 15 άτομα πλήρους απασχόλησης για περίπου 40 ημέρες, κατά την διάρκεια συγκομιδής των κερασιών, ενώ για την συγκομιδή των ακτινιδίων ο αριθμός αυτός μειώνεται και θα ισούται με 5 άτομα, τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης.

Πέρα όμως από το εργατικό δυναμικό που απαιτείται για την συγκομιδή των φρούτων, χρειάζεται, επίσης, προσωπικό για την τυποποίησή τους, την τοποθέτησή τους στους ψυκτικούς θαλάμους και την φόρτωσή τους στα φορτηγά για πώληση. Το προσωπικό που απαιτείται για αυτές τις διαδικασίες υπολογίζεται περίπου στα 5 άτομα (ένα άτομο για την φορτοεκφόρτωση και τέσσερα για την διαλογή- συσκευασία).

Συνεπώς, το ανειδίκευτο προσωπικό που απαιτείται κατά τους μήνες Απρίλιο έως Νοέμβριο αλλά και κατά την περίοδο του κλαδέματος και του αραιώματος κυμαίνεται από 5 έως 20 άτομα, ανάλογα με τα συγκομιζόμενα προϊόντα και τον όγκο παραγωγής. Το εργατικό δυναμικό που απαιτείται για τις αγροτικές εργασίες θα είναι γνώστες της φυσιολογίας των δέντρων, της συγκομιδής τους, του κλαδέματος και της κάλυψης, γενικότερα, όλων των αναγκών που έχουν οι καλλιέργειες.

Παρακάτω παρατίθεται ένα Οργανόγραμμα της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα Royal Fruit

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί από την ICAP Group ΑΕ (2012), κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των οπωροκηπευτικών είναι η συνύπαρξη πολλών μικρών ομόρρυθμων και ατομικών εταιρειών με εταιρείες νομικής μορφής (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.) οι οποίες, μαζί με τους συνεταιριστικούς φορείς (ομάδες παραγωγών, ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης κτλ.), κατέχουν σημαντική θέση εξίσου στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες εξ' αυτών, παράλληλα με την διαλογή και τυποποίηση των εγχώριων προϊόντων, πραγματοποιούν και εισαγωγές οπωροκηπευτικών από άλλες χώρες τα οποία είτε μεταπωλούν είτε επεξεργάζονται και στην συνέχεια εμπορεύονται.

Αναφορικά με τον τόπο εγκατάστασης των εταιρειών αυτών, παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης σε δυο περιοχές της χώρας:

- Στην Κεντρική Μακεδονία, ειδικότερα στους νομούς Πέλλας, Ημαθίας, Σερρών, Κιλκίς, Χαλκιδικής και Πιερίας, με κύρια προϊόντα παραγωγής και επεξεργασίας τα πυρηνόκαρπα, τα σπαράγγια και τα ακτινίδια.
- Στην Πελοπόννησο και, συγκεκριμένα, στους νομούς Αργολίδος, Αχαΐας, Ηλείας, Κορινθίας, Λακωνίας και Μεσσηνίας, όπου κύρια προϊόντα είναι τα εσπεριδοειδή και τα σταφύλια.

Βεβαίως, υπάρχουν και άλλα διαλογητήρια- συσκευαστήρια φρούτων και λαχανικών σε διάφορες περιοχές της χώρας στις οποίες υπάρχει τοπική συγκέντρωση παραγωγής νωπών φρούτων και οπωροκηπευτικών. Ενδεικτικά, τέτοιες περιοχές είναι η Κρήτη, η Λάρισα και ο Έβρος.

Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι οι παραγωγικές εγκαταστάσεις των εταιρειών του κλάδου χωροθετούνται στον τόπο παραγωγής των προϊόντων. Αυτό προφανώς γίνεται για δύο λόγους. Πρώτον, λόγω της ευπάθειας των περισσότερων φρούτων και οπωροκηπευτικών και, δεύτερον, λόγω της μείωσης του κόστους μεταφοράς του προϊόντος από την παραγωγή στην επεξεργασία- συσκευασία του.

Όσον αφορά στη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου, παρατηρείται εποχικότητα κι αυτό οφείλεται, κυρίως, σε δύο παράγοντες. Πρώτον, η περίοδος συγκομιδής των προϊόντων, κατά την διάρκεια της οποίας απαιτείται ο μέγιστος βαθμός αξιοποίησης του

παραγωγικού δυναμικού, συνήθως είναι μικρή, και, δεύτερον, η ποικιλία των αγροτικών προϊόντων, που διατίθεται προς τυποποίηση στην κάθε μονάδα, είναι περιορισμένη. Αποτέλεσμα της εποχικότητας αυτής είναι οι εταιρείες του κλάδου να απασχολούν υψηλό αριθμό εποχικού προσωπικού και ελάχιστο μόνιμο.

2.2 ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ

Στόχος της RF είναι η παραγωγή φρέσκων κεραιών και ακτινιδίων, να μεν, συμβατικών, αλλά, με υψηλές προδιαγραφές, άριστη ποιότητα και με τρόπο παραγωγής σεβόμενο το περιβάλλον και τις αρχές της ορθής γεωργικής πρακτικής. Το καταναλωτικό κοινό, δε, στο οποίο ήδη απευθύνεται δεν υπόκειται σε ηλικιακούς περιορισμούς, καθώς, τα προϊόντα που προσφέρει έχουν υψηλή διατροφική αξία και μπορούν και πρέπει να καταναλώνονται από όλες τις ηλικίες ως απαραίτητα στοιχεία μιας ισορροπημένης και υγιεινής διατροφής. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, τα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας της επιχείρησης το αγοραστικό κοινό θα είναι εντός της ελληνικής επικράτειας με μακροπρόθεσμο στόχο η παραγωγή επιπλέον προϊόντων να το επεκτείνει και εκτός συνόρων. Τέλος, η RF θα εξακολουθήσει να απευθύνεται σε όλες τις οικονομικές τάξεις, καθώς η τιμή αγοράς των φρούτων που προσφέρει ποικίλει ανάλογα με το μέγεθός τους. Συνηγορώντας σε αυτό, σύμφωνα με τα αρχεία των προηγούμενων ετών της επιχείρησης, παρόλο που, η παραγωγή μεγάλων καρπών ήταν σε υψηλό ποσοστό, ωστόσο, υπήρχαν και μικρότεροι καρποί οι οποίοι πωλούνταν σε χαμηλότερη τιμή καθιστώντας τους προσιτούς σε όλα τα οικονομικά στρώματα.

2.3 ΔΟΜΗ & ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των νωπών οπωροκηπευτικών περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά, και αγροτικούς συνεταιρισμούς γεγονός που υποδηλώνει, σαφώς, ότι υπάρχει μικρός βαθμός συγκέντρωσης στο αντικείμενο. Αυτό οφείλεται, πρώτον και κυριότερο, στον κατακερματισμό της πρωτογενούς παραγωγής- υπάρχουν πάρα πολλοί μικροί γεωργοί στην χώρα μας- και, δεύτερον, στο σχετικά χαμηλό κόστος επένδυσης που απαιτείται για την είσοδο μιας επιχείρησης στον συγκεκριμένο κλάδο.

Χαρακτηριστικό πολλών επιχειρήσεων του κλάδου είναι πως διαθέτουν σύγχρονες γραμμές διαλογής, αλλά, και πιστοποιημένα συστήματα τυποποίησης, συσκευασίας, διασφάλισης ποιότητας και υγιεινής ως απόρροια του έντονου εξαγωγικού προσανατολισμού τους στις ανεπτυγμένες αγορές της Ευρώπης που έχουν υψηλές

απαιτήσεις ποιότητας και εμφάνισης των εισαγόμενων προϊόντων τους. Εντούτοις, από τα 2000 περίπου διαλογητήρια- συσκευαστήρια που υπάρχουν στην επικράτεια της χώρας σε λειτουργία βρίσκονται λιγότερα από 1000. Συνεπώς, η συνολική παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων τυποποίησης είναι πολύ μεγαλύτερη από την υφιστάμενη ποσότητα παραγωγής σε αναλογία 3 προς 1 (ICAP Group AE, 2012).

Στη συνέχεια και αναφορικά με τον αριθμό των προϊόντων που τυποποιούν και διαθέτουν στην αγορά οι επιχειρήσεις του κλάδου, υπάρχουν πέντε κατηγορίες. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η ποσοστιαία κατανομή των κατηγοριών αυτών είχε ως εξής:

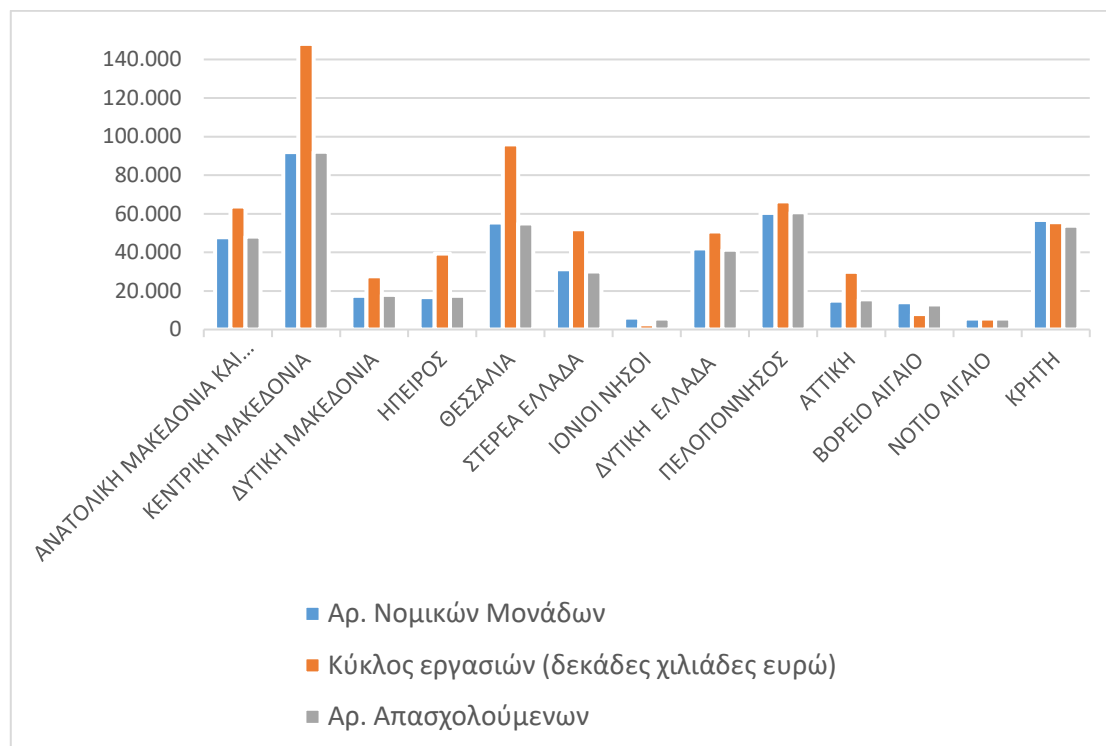
- Επιχειρήσεις που τυποποιούν ένα προϊόν, 22%
- Επιχειρήσεις που τυποποιούν δύο προϊόντα, 20%
- Επιχειρήσεις που τυποποιούν τρία προϊόντα, 23%
- Επιχειρήσεις που τυποποιούν τέσσερα προϊόντα, 18%
- Επιχειρήσεις που τυποποιούν πέντε προϊόντα και πάνω, 17%.

Η τάση που επικράτησε στην αγορά ήταν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να ασχολούνται με την τυποποίηση περισσότερων των ένα – δύο προϊόντων. Επιπλέον, την ίδια χρονιά υπολογίστηκε ότι στο σύνολο των ενεργών διαλογητηρίων το ποσοστό εκείνων που ασχολούνταν μόνο με νωπά φρούτα ήταν ίσο περίπου με 45%-47%, εκείνων που ασχολούνταν μόνο με νωπά λαχανικά 25%-28%, ενώ τα διαλογητήρια τα οποία ασχολούνταν με την τυποποίηση και διαλογή φρούτων και λαχανικών υπολογίζεται περίπου στο 25%-30% των ενεργών μονάδων.

2.3.1 Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με Δελτίο Τύπου της ΕΛΣΤΑΤ (ΕΛΣΤΑΤ, Απρίλιος, 2018α), το 2016 παρατηρείται μία μείωση τόσο στον συνολικό αριθμό των εκμεταλλεύσεων, όσο και στην χρησιμοποιούμενη γεωργική έκταση σε σχέση με το 2013. Πιο συγκεκριμένα, από ολόκληρο τον κλάδο, μόνο οι δενδρώδεις καλλιέργειες παρουσιάζουν μια μικρή αύξηση, σε αντίθεση με τις καλλιεργούμενες εκτάσεις με αμπέλια, τις ετήσιες καλλιέργειες και τις λοιπές εκτάσεις οι οποίες παρουσιάζουν μείωση. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 2016 παρουσίασαν μείωση και οι αρδευόμενες εκτάσεις.

Όσον αφορά το μητρώο των επιχειρήσεων, επίσης σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (ΕΛΣΤΑΤ, Μάιος, 2018β), υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση εντός της επικράτειας της χώρας ανά περιφέρεια στον αριθμό των νομικών μονάδων, στον κύκλο εργασιών, αλλά, και στον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές.

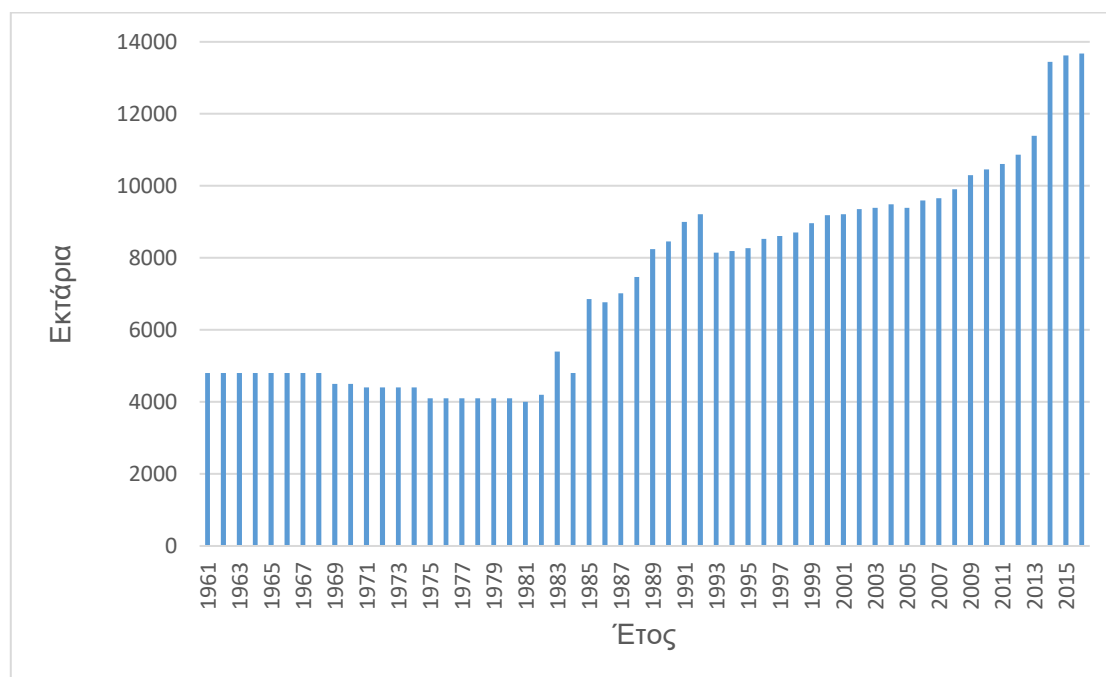


Διάγραμμα 2: Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων "Φυτική & Ζωική Παραγωγή, Θήρα & συναφείς δραστηριότητες", 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 β) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015>

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα γίνεται σαφές ότι η περιφέρεια με τις περισσότερες νομικές μονάδες, τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών αλλά και αριθμό απασχολούμενων είναι η περιφέρεια της κεντρικής Μακεδονίας, στην οποία εντάσσεται και η Royal Fruit, στοιχείο που θα αναλυθεί διεξοδικότερα παρακάτω. Στην συνέχεια ακολουθεί η Πελοπόννησος, όσον αφορά στον αριθμό των νομικών μονάδων, με μικρότερο, όμως, κύκλο εργασιών από ό,τι στην περιφέρεια της Θεσσαλίας η οποία παρά το γεγονός ότι έχει λιγότερες επιχειρήσεις από την Πελοπόννησο και την Κρήτη έχει, ωστόσο, υψηλότερο κύκλο εργασιών. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι στην περιφέρεια της Θεσσαλίας οι περισσότερες καλλιέργειες στην πλειοψηφία τους είναι αροτραίες με συνέπεια να μην απαιτείται υψηλός αριθμός εργαζομένων. Επίσης, λόγω του κάμπου της Θεσσαλίας, όπου ο κλήρος είναι μεγαλύτερος και συνεπώς δεν είναι τόσο έντονος ο κατακερματισμός της πρωτογενούς παραγωγής, υπάρχουν σαφώς λιγότερες μονάδες. Στην συνέχεια σε σχέση με τον κύκλο εργασιών του κλάδου, ακολουθούν η Πελοπόννησος και η Ανατολική Μακεδονία & Θράκη. Τέλος, όπως διαφαίνεται η περιφέρεια της Κρήτης έχει υψηλό αριθμό τόσο νομικών μονάδων στον κλάδο όσο και κύκλου εργασιών και απασχολούμενους, αναλογικά με την έκτασή της.

2.3.2 Εκτάσεις & Παραγωγή Κερασιών Ελλάδας

Αναφορικά με τις καλλιεργούμενες εκτάσεις των κερασιών τα στοιχεία της Eurostat αφορούν το χρονικό διάστημα από το 1961 έως και το 2016 και παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι τα στοιχεία μέχρι και για το 2015 βασίζονται σε επίσημα δεδομένα, ενώ τα στοιχεία για το 2016 στηρίζονται σε εκτιμήσεις της Eurostat (FAO data based on imputation methodology).

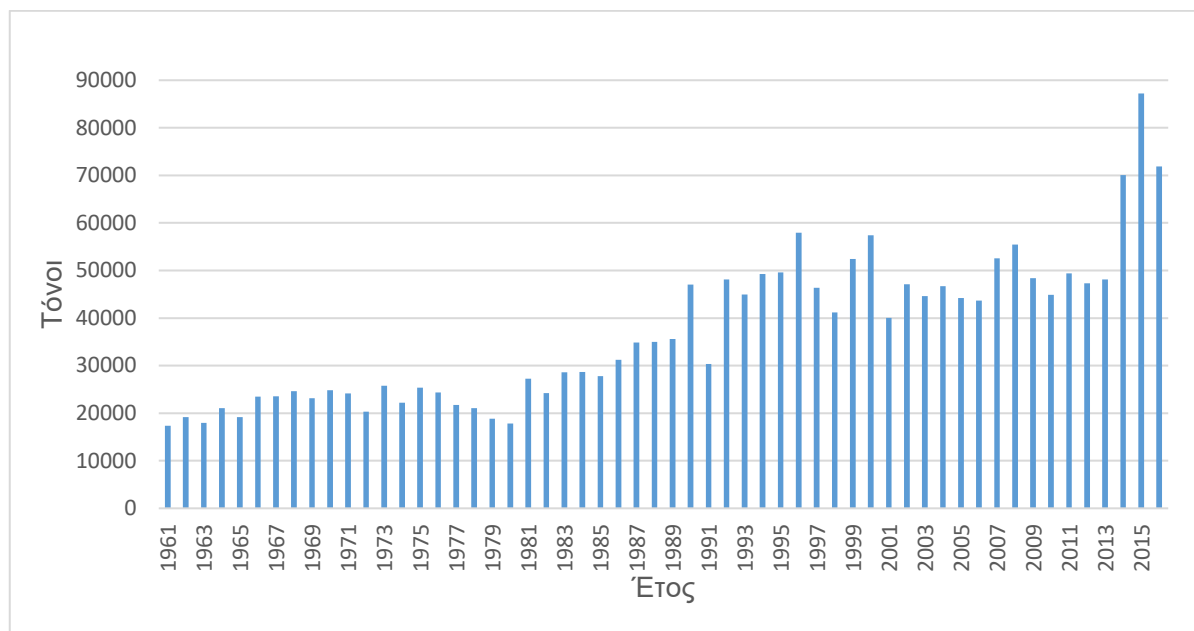


Διάγραμμα 3: Καλλιεργούμενη έκταση Κερασιών σε εκτάρια, (Πηγή: Eurostat, 2018) <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Από το παραπάνω διάγραμμα είναι εμφανές ότι υπάρχει αύξηση στην καλλιεργούμενη έκταση των κερασιών, καθώς το 1961 τα εκτάρια που καλλιεργούνταν στο σύνολο της χώρας ήταν ίσα με 4.800 ενώ το 2015 η έκτασή τους ήταν ίση με 13.620 εκτάρια. Το 2016, σύμφωνα με εκτιμήσεις της Eurostat, υπολογίζεται ότι η έκταση ήταν ίση με 13.678 εκτάρια. Το χρονικό διάστημα 1961-1968 η καλλιεργούμενη έκταση των κερασιών ήταν σταθερή και ίση με 4.800 εκτάρια. Την επόμενη, όμως, περίοδο υπήρχε μια μικρή μείωση στην έκτασή τους αγγίζοντας έτσι το 1981 το χαμηλότερο σημείο της εξεταζόμενης περιόδου, ίσο με 4.000 εκτάρια. Από το 1981 και έπειτα υπάρχει μια συνεχόμενη αύξηση στην καλλιέργεια των κερασιών με εξαίρεση το 1993 όπου υπάρχει μια μικρή μείωση κατά 1.000 περίπου εκτάρια. Ιδιαίτερως κατά το χρονικό διάστημα 2013-2014 η αύξηση που υπάρχει είναι κατακόρυφη και ισούται με περισσότερα από 2.000 εκτάρια. Ασφαλώς, το γεγονός ότι υπάρχει μια απότομη αύξηση της καλλιεργούμενης έκτασης των κερασιών έχει αντίκτυπο

και στην τιμή πώλησής τους τα επόμενα χρόνια, καθώς αυτή μειώνεται αισθητά, θέμα που θα συζητηθεί σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Το παρακάτω διάγραμμα πραγματεύεται την παραγόμενη ποσότητα για το χρονικό διάστημα 1961-2016.



Διάγραμμα 4: Παραγωγή Κερασιών σε τόνους, (πηγή: Eurostat, 2018) <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Παρατηρείται ότι στην παραγόμενη ποσότητα των κερασιών υπάρχουν ποικίλες διακυμάνσεις ανάμεσα στα έτη καθώς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα τον καιρό, τις διάφορες ασθένειες, τις οποίες πιθανόν να εμφανίσει ένα δέντρο μέσα σε μια χρονική περίοδο, την ακαρπία και διάφορα άλλα. Αρχικά, από το 1961, την πρώτη καταγραφή δεδομένων, έως και το 1986 υπάρχει μια μικρή διακύμανση στην παραγόμενη ποσότητα η οποία εμφανίζεται και το χρονικό διάστημα από το 2001 έως και το 2013. Το 1980 η παραγόμενη ποσότητα αγγίζει την χαμηλότερη τιμή της η οποία είναι ίση με 17.800 τόνους. Ακολούθως και ενώ από 1986 και για τις επόμενες τρεις χρονιές υπάρχει μια σχετική σταθερότητα στην παραγωγή, το 1990 υπάρχει μια αύξηση και η παραγόμενη ποσότητα πλησιάζει τους 50.000 τόνους η οποία παραμένει στα ίδια επίπεδα έως και το 1995 εκτός από το 1991 όπου σημειώνεται απότομη μείωση και η παραγωγή αγγίζει τους 30.000 τόνους. Τα έτη 1996 και 2000 υπάρχει αντιθέτως μια απότομη αύξηση στην παραγωγή που πλησιάζει τους 60.000 τόνους. Σαφώς, η χρονιά με την μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα της εξεταζόμενης περιόδου είναι το 2015 αγγίζοντας τους 87.240 τόνους ενώ, σύμφωνα με τον υπολογισμό της Eurostat το 2016 η παραγόμενη ποσότητα

μειώνεται επιβεβαιώνοντας το μοτίβο που εντοπίζεται και υπαγορεύει η αύξηση της παραγωγής της μιας χρονιάς να ακολουθείται από μια μείωση την επομένη.

2.3.3 Παγκόσμια Παραγωγή Κερασιών

Σε παγκόσμιο επίπεδο η Ελλάδα κατέχει την 12^η θέση στην παραγωγή κερασιών, ενώ την 1^η θέση κατέχει η Τουρκία με ετήσια παραγωγή από 210.000 έως 350.000 τόνους. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται λόγος για την παραγωγή των κερασιών σε 20 χώρες το 2009, η οποία ανέρχεται σε 2.196.100 τόνους με την Ελλάδα να παράγει το 2009 48.000 τόνους (Θεριός & Δημάση – Θεριού, 2013).

Πίνακας 1: Παραγωγή Κερασιών Παγκοσμίως σε 10³ τόνους το έτος 2009, (Πηγή: Θεριός & Δημάση-Θεριού, 2013:399)

ΧΩΡΑ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
Τουρκία	417,7
ΗΠΑ	390,7
Ιράν	225,0
Ιταλία	116,2
Ισπανία	96,4
Συρία	78,3
Ρωσία	69,0
Ρουμανία	67,9
Χιλή	56,0
Γαλλία	53,6
Ουκρανία	53,0
Πολωνία	50,5
Ελλάδα	48,0
Γερμανία	39,5
Λίβανος	34,7
Βουλγαρία	17,4
Καναδάς	14,6
Αυστραλία	13,7
Πορτογαλία	11,2
Ουγγαρία	8,1
Σύνολο	2.196,1

Γενικότερα, τα κεράσια παράγονται σε 65 χώρες καταλαμβάνοντας συνολική έκταση μεγαλύτερη των 3.600 χιλιάδων στρεμμάτων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι 10 χώρες με την μεγαλύτερη ετήσια παραγωγή κερασιών.

Πίνακας 2: Οι 10 χώρες με την μεγαλύτερη ετήσια παραγωγή κερασιών, (Πηγή: Θεριός, Δημάση-Θεριού, 2013:400)

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Τουρκία	12%
Ιράν	12%
ΗΠΑ	9%
Ιταλία	7%
Ισπανία	6%
Γερμανία	6%
Ρωσία	6%
Γαλλία	4%
Ρουμανία	4%
Ουκρανία	4%

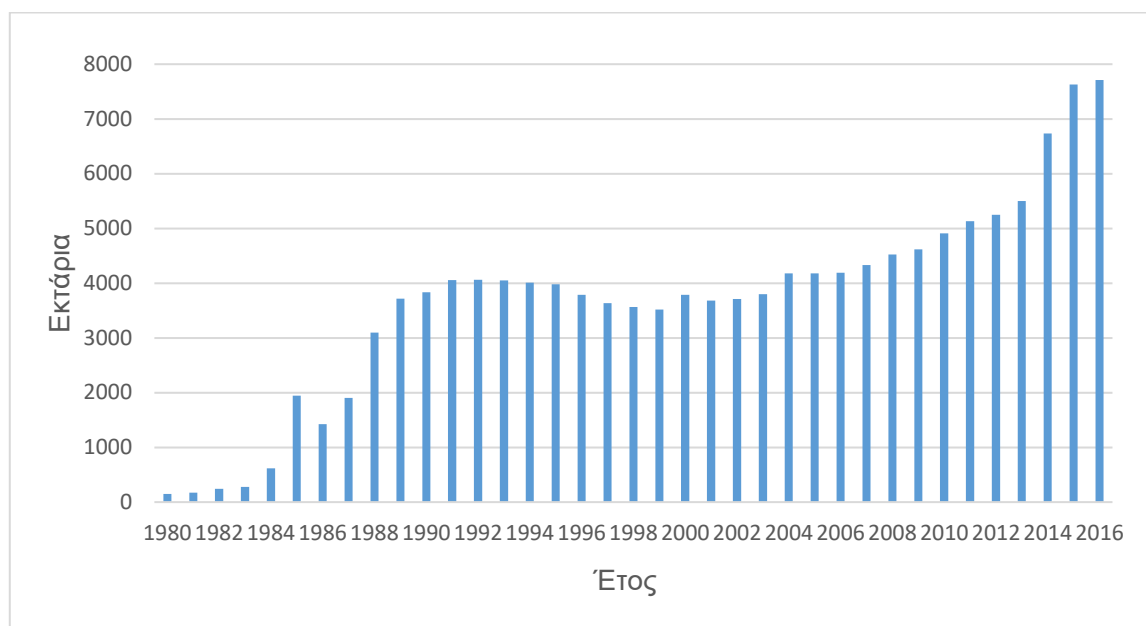
Αναφορικά με τις χώρες στις οποίες εξαγει η Ελλάδα κεράσια, για το 2005 οι κυριότερες ήταν οι εξής:

Πίνακας 3: Κυριότερες Χώρες Εξαγωγής Κερασιών (2005), (Πηγή: Θεριός, Δημάση-Θεριού, 2013:400)

ΧΩΡΑ	ΚΙΛΑ	% ΠΟΣΟΣΤΟ
Γερμανία	1.575.949	35,61
Κάτω Χώρες	1.168.334	26,40
Ρωσία	648.142	14,65
Πολωνία	493.616	11,16
Ιταλία	157.618	3,56
Άλλες	381.391	8,62
Σύνολο	4.425.050	100

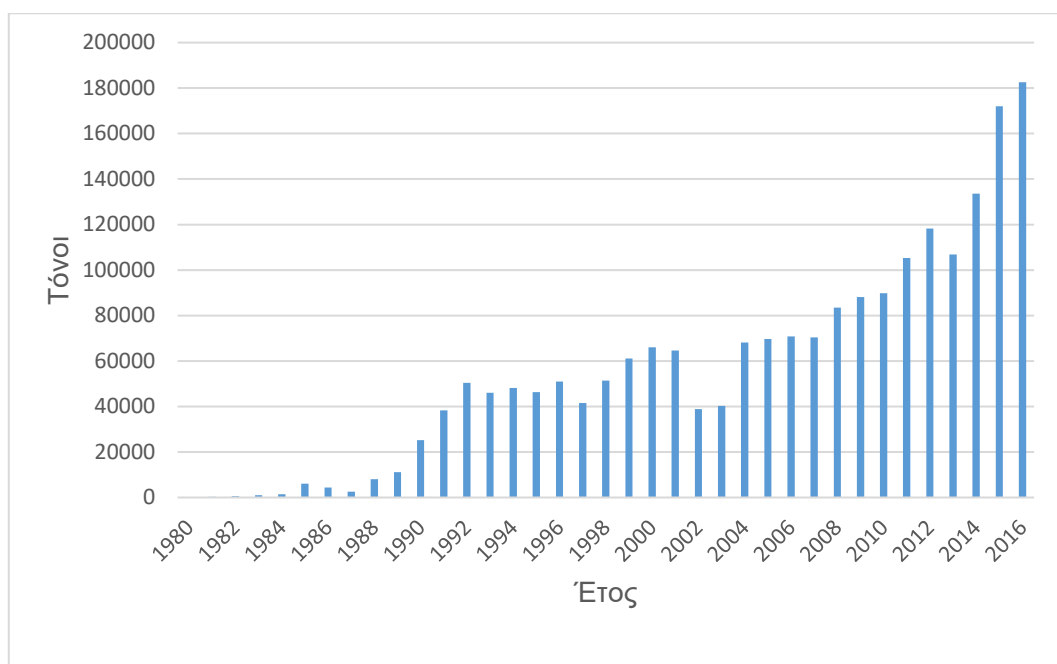
Διαπιστώνεται ότι το 2005 περισσότερο από το ένα τρίτο των εξαγωγών είναι προς την Γερμανία, καθώς επίσης, και πως οι εξαγωγές προς την Γερμανία μαζί με τις εξαγωγές προς τις Κάτω Χώρες αποσπούν ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 60% του συνόλου τους.

2.3.4 Εκτάσεις & Παραγωγή Ακτινιδίων Ελλάδας



Διάγραμμα 5: Καλλιεργούμενη έκταση Ακτινιδίων σε εκτάρια, (Πηγή: Eurostat, 2018) <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Στο Διάγραμμα 5 φαίνεται πως από το 1980 έως και το 1984 η καλλιεργούμενη έκταση με ακτινίδια είναι πάρα πολύ μικρή καθώς το 1980 είναι ίση περίπου με 150 εκτάρια, ενώ το 1984 αγγίζει περίπου τα 500 εκτάρια. Το 1985, όμως, υπάρχει μια απότομη αύξηση στην καλλιέργεια των ακτινιδίων και σχεδόν τετραπλασιάζεται πλησιάζοντας τα 2.000 εκτάρια. Την αύξηση αυτή, όμως, ακολουθεί μια αξιοσημείωτη μείωση την επόμενη χρονιά χωρίς, ωστόσο, διάρκεια καθώς το 1987 η καλλιεργούμενη έκταση των ακτινιδίων είναι στα ίδια επίπεδα με αυτήν του 1985. Ομοίως, το 1988 αυτή αυξάνεται πάνω από τα 3.000 εκτάρια, ενώ από το 1989 και για τα επόμενα 7 χρόνια σημειώνεται μια σχετική σταθερότητα περίπου στα 4.000 εκτάρια. Στην συνέχεια, από το 1995 έως και το 1999 υπάρχει μια μικρή μειωτική τάση την οποία ακολουθεί μια εξίσου μικρή αυξητική σταθερή πορεία έως και το 2013, ενώ το 2014 και 2015 εντοπίζεται μια απότομη αύξηση στην καλλιέργεια των ακτινιδίων ξεπερνώντας τα 7.600 εκτάρια. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τις Eurostat (2018), το 2016 η αυξητική αυτή πορεία συνεχίστηκε.



Διάγραμμα 6: Παραγωγή Ακτινιδίων σε τόνους, (Πηγή: Eurostat, 2018)
<http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η παραγόμενη ποσότητα των ακτινιδίων σε τόνους για το χρονικό διάστημα 1980-2016. Αρχικά, από το 1980 έως και το 1990 φαίνεται να είναι πάρα πολύ μικρή, ενώ από το 1991 και για την επόμενη δεκαετία υπάρχει διακύμανση στην παραγόμενη ποσότητα ανάμεσα στα έτη με τη γενική τάση της να είναι αυξανόμενη έως και το 2001 που ξεπέρασε τους 60.000 τόνους. Τα επόμενα δυο χρόνια υπάρχει μια απότομη μείωση περίπου ίση με 35% η οποία, όμως, διακόπτεται καθώς το 2004 η παραγόμενη ποσότητα των ακτινιδίων επανέρχεται στα επίπεδα της προηγούμενης περιόδου και η αυξητική τάση επανέρχεται έως και το 2014 με μία μικρή εξαίρεση το 2013. Την υψηλότερη τιμή της περιόδου, δε, την κατακτά το 2015 που ξεπερνά τους 170.000 τόνους. Τέλος, σύμφωνα πάντα με προβλέψεις της Eurostat, το 2016 η παραγόμενη ποσότητα των ακτινιδίων ξεπέρασε τους 180.000 τόνους.

2.4 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΕΡΑΣΙΩΝ & ΑΚΤΙΝΙΔΙΩΝ 2015-2016

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στις εξαγωγές των οπωροκηπευτικών και συγκεκριμένα στα κεράσια και στα ακτινίδια, τόσο σε ποσότητα όσο και σε αξία, για το χρονικό διάστημα 2015-2016 καθώς επίσης και στην μεταβολές που υπέστησαν με βάση στοιχεία από τον Incofruit Hellas.

Πίνακας 4: Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015, (πηγή: agrotypus.gr, 2017)
http://www.agrotypus.gr/images/stories/file/incofruit_anaskopisi_eksagogon_2016_20_2_2017.pdf

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2016		2015		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2016/2015	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)
Ακτινίδια	129.682	83.861.003	100.830	76.391.357	28,60%	9,80%
Κεράσια	16.038	31.329.668	24.921	41.921.622	-35,60%	-25,30%

Αρχικά, στον Πίνακα 4 φαίνεται μια αύξηση στην εξαγόμενη ποσότητα των ακτινιδίων η οποία συνοδεύεται και με αύξηση στην αξία τους, σαφώς μικρότερη καθώς η μεταβολή στην ποσότητα είναι ίση με 28,60 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ στην αξία είναι ίση με λιγότερες από 10 ποσοστιαίες μονάδες. Από την άλλη πλευρά, στην εξαγωγή των νωπών κερασιών παρατηρείται σοβαρή μείωση στην ποσότητα η οποία είναι μεγαλύτερη από το ένα τρίτο ενώ η αντίστοιχη μείωση στην αξία αυτών είναι λίγο μεγαλύτερη του 25%.

Εάν συγκριθούν αυτά τα στοιχεία με τις προβλέψεις της Eurostat για την παραγόμενη ποσότητα κερασιών και ακτινιδίων (βλ. 2.3.2 & 2.3.4) που όριζαν μείωση στην παραγόμενη ποσότητα των κερασιών και αύξηση στην παραγόμενη ποσότητα των ακτινιδίων για το 2016 συγκριτικά με το 2015, τότε αυτά τα δύο στοιχεία συνάδουν.

2.5 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Η Royal Fruit τοποθετείται στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα στις περιφερειακές ενότητες Πέλλας και Ημαθίας, όπου υπάρχουν πολλές αγροτικές εκμεταλλεύσεις και το ποσοστό απασχόλησης της ευρύτερης περιφέρειάς τους είναι μεγαλύτερο από το σύνολο της Ελληνικής Επικράτειας για την χρονική περίοδο 2000-2015 (ΕΛΣΤΑΤ, 2018γ).

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση της περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας, καθώς επίσης, και στις περιφερειακές ενότητές της. Αρχικά, θα γίνει αναφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου στην συγκεκριμένη περιφέρεια, στον κύκλο εργασιών και στην απασχόληση. Στην συνέχεια, ακολουθεί συγκριτική ανάλυση στο σύνολο των καλλιεργειών, στις αγραναπαύσεις και στις δενδρώδεις καλλιέργειες στο σύνολο της χώρας, στην περιφερειακή ενότητα της Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά, και στις περιφέρειες αυτής. Τέλος,

παρουσιάζονται οι ποτιστικές εκτάσεις και οι δενδρώδεις ποτιστικές εκτάσεις στο σύνολο της χώρας γενικά και στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας ειδικότερα.

Πίνακας 5: Κεντρική Μακεδονία: Αριθμός Νομικών Μονάδων, Κύκλος Εργασιών, Αριθμός Απασχολούμενων, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 γ) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015>

	Αριθμός Νομικών Μονάδων	Κύκλος Εργασιών (χιλιάδες ευρώ)	Αριθμός Απασχολούμενων
Κεντρική Μακεδονία	93.587	1.548.756	96.292
Θεσσαλονίκη	18.480	472.562	19.687
Ημαθία	13.443	234.657	14.422
Κιλκίς	7.363	91.827	6.868
Πέλλα	17.738	226.528	18.412
Πιερία	9.174	119.819	8.890
Σέρρες	19.146	250.289	19.100
Χαλκιδική	8.243	153.074	8.913

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου, ο κύκλος εργασιών και ο αριθμός των απασχολούμενων, τόσο, στο σύνολο της περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, όσο, και στις περιφερειακές ενότητες της ξεχωριστά. Αδιαμφισβήτητα, η περιφερειακή ενότητα με τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι αυτή των Σερρών και ακολουθούν αυτές της Θεσσαλονίκης και της Πέλλας με περίπου 1000 επιχειρήσεις διαφορά μεταξύ τους. Αναφορικά με τον κύκλο εργασιών, πρώτη είναι η περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης, η οποία αποσπά περίπου το ένα τρίτο του κύκλου εργασιών της περιφέρειας, και ακολουθούν οι περιφερειακές ενότητες των Σερρών, της Ημαθίας και της Πέλλας. Τέλος, σχετικά με τον αριθμό των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις του κλάδου, την μερίδα του λέοντος κατέχει ξεκάθαρα η περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης και ακολουθούν οι νομοί Σερρών και Πέλλας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον συγκεκριμένο πίνακα τα στοιχεία περιλαμβάνουν και την αλιεία, γι' αυτό και η περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης κατέχει υψηλή θέση και στις τρεις κατηγορίες.

Στο Παράρτημα υπάρχουν διαγράμματα με τα αντίστοιχα ποσοστά της κάθε περιφερειακής ενότητας.

Πίνακας 6: Εκτάσεις καλλιεργειών & αγρανόπαυσης κατά Περιφέρεια & Περιφερειακή Ενότητα, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 δ) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/>

Περιφέρειες και Περιφερειακές Ενότητες	Σύνολο καλλιεργειών και αγρανόπαυσης (εκτάσεις σε στρέμματα)	Δενδρώδεις Περιοχές (εκτάσεις σε στρέμματα)	Αγρανόπαυση (1 – 5 ετών) (εκτάσεις σε στρέμματα)
Σύνολο Ελλάδας	32.825.170	10.164.095	3.670.071
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	6.701.002	1.107.700	575.455
Θεσσαλονίκης	1.502.632	52.295	154.157
Ημαθίας	449.625	181.110	12.502
Κιλκίς	1.025.319	24.372	63.386
Πέλλας	878.122	376.349	55.322
Πιερίας	560.522	87.605	79.793
Σερρών	1.447.491	86.190	100.846
Χαλκιδικής	837.291	299.779	109.449

Στον Πίνακα 6 φαίνεται ότι το σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων της Ελλάδας μαζί με τις αγραναπαύσεις είναι ίσο με 32.825.170 στρέμματα και από αυτό η Κεντρική Μακεδονία κατέχει περίπου το 20,4%. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (ΕΛΣΤΑΤ, Μάιος, 2018δ) η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας έχει το υψηλότερο ποσοστό όσον αφορά το σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων συμπεριλαμβανομένων των αγραναπαύσεων. Από τα 6.701.002 στρέμματα που κατέχει η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, η περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης μαζί με την περιφερειακή ενότητα των Σερρών κατέχουν το 44%. Στην περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης, όμως, οι δενδρώδεις εκτάσεις είναι ίσες μόλις με 52.295 στρέμματα, ενώ οι αγραναπαύσεις είναι πολύ περισσότερες και αγγίζουν τα 154.157 στρέμματα. Στην περιφερειακή ενότητα των Σερρών αντίστοιχα οι δενδρώδεις εκτάσεις είναι ίσες με 86.190 στρέμματα, ενώ οι αγραναπαύσεις ισούνται με 100.846 στρέμματα. Οι περιφερειακές ενότητες Πέλλας και Ημαθίας, όπου υπάγεται το παρόν επενδυτικό σχέδιο, κατέχουν 878.122 και 449.625 στρέμματα αντιστοίχως, ωστόσο οι δενδρώδεις εκτάσεις τους είναι πολύ περισσότερες συγκριτικά τόσο με το μέγεθός τους όσο και με εκείνες των δύο προηγούμενων περιφερειακών ενότητων. Πιο συγκεκριμένα, στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας βρίσκονται οι περισσότερες δενδρώδεις εκτάσεις της περιφέρειας που ξεπερνούν τα 375.000 στρέμματα και αγραναπαύσεις ίσες με 55.000 στρέμματα περίπου, ενώ στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας οι δενδρώδεις εκτάσεις ξεπερνούν τα 180.000 στρέμματα (τρίτη μεγαλύτερη μετά την Πέλλα και Χαλκιδική), και οι αγραναπαύσεις μόλις αγγίζουν τις 12.502 στρέμματα.

Πίνακας 7: Ποτιστικές εκτάσεις, κατά κατηγορίες καλλιεργειών, Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα: 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ε) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/>

Περιφέρειες και Περιφερειακές Ενότητες	Σύνολο ποτιστικών καλλιεργειών (εκτάσεις σε στρέμματα)	Δενδρώδεις Εκτάσεις (εκτάσεις σε στρέμματα)
Σύνολο Ελλάδας	12.341.400	4.037.443
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	2.863.605	813.003
Θεσσαλονίκης	500.782	19.677
Ημαθίας	409.098	179.044
Κιλκίς	152.495	10.097
Πέλλας	694.785	376.293
Πιερίας	229.034	62.193
Σερρών	706.096	17.366
Χαλκιδικής	171.315	148.333

Στον Πίνακα 7 γίνεται συγκριτική αναφορά, αφ' ενός, στις ποτιστικές εκτάσεις της χώρας γενικά και στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας ειδικότερα και, αφετέρου στις εκτάσεις των δενδρωδών εκτάσεων. Από τα στοιχεία των πινάκων 6 & 7 φαίνεται ότι από το σύνολο των καλλιεργειών της χώρας οι ποτιστικές εκτάσεις αποσπούν μόνο το 37,6%. Παράλληλα, από το σύνολο των ποτιστικών καλλιεργειών οι δενδρώδεις εκτάσεις αποσπούν περίπου το ένα τρίτο.

Στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας το σύνολο των ποτιστικών καλλιεργειών ισούται με 2.863.605 στρέμματα εκ των οποίων οι δενδρώδεις καλλιέργειες κατέχουν μόλις το 28,4%. Ο νομός Σερρών κατέχει την μεγαλύτερη έκταση ποτιστικών εκτάσεων της περιφέρειας, όμως οι δενδρώδεις εκτάσεις αποτελούν μόλις το 2,5%. Στην συνέχεια ακολουθεί ο νομός Πέλλας του οποίου οι δενδρώδεις εκτάσεις αποτελούν το 54,16% και στο σύνολο της περιφέρειας οι ίδιες ξεπερνούν το 45%. Αναφορικά με την περιφερειακή ενότητα της Ημαθίας, οι ποτιστικές εκτάσεις στο σύνολό της ξεπερνούν τα 400.000 στρέμματα εκ των οποίων οι δενδρώδεις καλλιέργειες αγγίζουν τα 180.000 στρέμματα. Η Ημαθία παρόλο που κατέχει την τέταρτη θέση στο σύνολο των ποτιστικών καλλιεργειών στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, εντούτοις, κατέχει την δεύτερη θέση στις δενδρώδεις ποτιστικές εκτάσεις μετά την περιφερειακή ενότητα της Πέλλας. Οι δυο αυτές

περιφερειακές ενότητες αποσπούν ένα ποσοστό μεγαλύτερο από το 68% ολόκληρης της Κεντρικής Μακεδονίας.

2.5.1 Κεράσια σε Κεντρική Μακεδονία

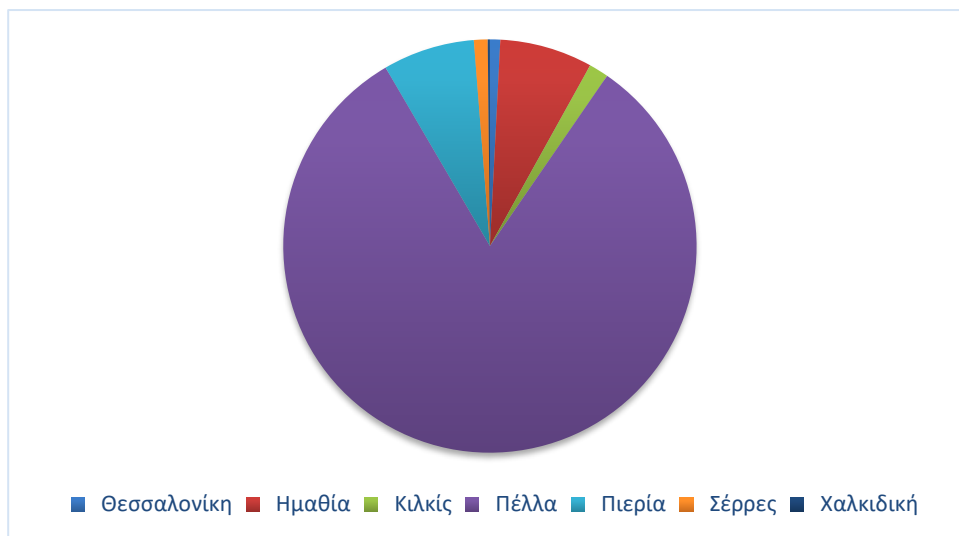
Στην υποενότητα αυτήν παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν την περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας. Αρχικά θα παρουσιαστούν ο αριθμός των δένδρων των κερασιών στο σύνολο της χώρας, στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά, και στις περιφερειακές ενότητες αυτής για τα έτη 2014 και 2015 ενώ, στην συνέχεια, θα γίνει αναφορά για τις εκτάσεις δενδρώνων κερασιών στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας.

Πίνακας 8: Αριθμός δενδρώνων κερασιών και παραγωγή σε τόνους σε Κεντρική Μακεδονία 2015-2016, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 στ, ΕΛΣΤΑΤ, 2019) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/>, <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/>

Περιφέρειες και Περιφερειακές Ενότητες	Κερασιές (2016)			Κερασιές (2015)		
	Συνολικός Αριθμός Δένδρων	Δένδρα Κανονικών Δενδρώνων	Παραγωγή Όλων των Δένδρων	Συνολικός Αριθμός Δένδρων	Δένδρα Κανονικών Δενδρώνων	Παραγωγή Όλων των Δένδρων
Σύνολο Ελλάδας	5.717.054	5.600.310	83.194,23	5.355.838	5.229.017	75.191,17
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	4.200.140	4.195.473	53.224,18	3.959.817	3.956.090	46.993,96
Θεσσαλονίκης	21.062	20.434	411,72	20.687	20.049	373,37
Ημαθίας	319.978	319.425	9.607,01	287.486	287.022	9.026,43
Κιλκίς	66.454	66.454	1.153,515	57.351	57.351	546,12
Πέλλας	3.352.513	3.350.473	37.999,36	3.047.889	3.045.849	32.354,01
Πιερίας	402.265	401.222	3.204,462	493.785	493.200	3.764,48
Σερρών	31.816	31.816	727,16	47.785	47.785	815,62
Χαλκιδικής	6.052	5.649	120,945	4.834	4.834	113,93

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται σαφές πως τον μεγαλύτερο αριθμό δένδρων κερασιών τον κατέχει η Κεντρική Μακεδονία καθώς από τα 5.355.838 δένδρα που υπήρχαν το 2015 στο σύνολο της χώρας, τα 3.959.817 βρίσκονταν στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ τα 3.047.889 βρίσκονται στην περιφερειακή ενότητα της Πέλλας. Δηλαδή, το 57% περίπου του συνόλου των δενδρώνων κερασιών της χώρας βρίσκονται στην περιφερειακή ενότητα της Πέλλας. Αντίστοιχα και το 2016 από τα 5.717.054 όπου ήταν ο συνολικός αριθμός δενδρώνων κερασιών στο σύνολο της χώρας, τα 4.200.140 βρίσκονται στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας με την περιφερειακή ενότητα Πέλλας να συνεχίζει να καταλαμβάνει την μερίδα του λέοντος με το ποσοστό να ξεπερνά το 58% του συνόλου των δενδρώνων κερασιών της χώρας. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο

ποσοστό των δενδρώνων κερασιών βρίσκεται στην Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα στην περιφερειακή ενότητα της Πέλλας φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 7: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας: Εκτάσεις Δενδρώνων Κερασιών σε στρέμματα, 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ζ) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/>

Στο Διάγραμμα 7 απεικονίζονται τα στρέμματα στα οποία καλλιεργούνται κερασιές στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας με το αντίστοιχο ποσοστό κάθε περιφερειακής ενότητας. Η περιφερειακή ενότητα της Πέλλας κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο όσον αφορά την καλλιεργούμενη έκταση κερασιών με ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 80% στο σύνολο της περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας. Αξίζει να σημειωθεί πως στο σύνολο των καλλιεργειών με οπωροφόρα δέντρα, οι κερασιές κατέχουν ένα ποσοστό ίσο περίπου με 19%. Επίσης, στην καλλιεργούμενη έκταση των κερασιών στο σύνολο της χώρας, περίπου το 80% αυτών καλλιεργείται στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας (ΕΛΣΤΑΤ, Μάιος 2018 ζ).

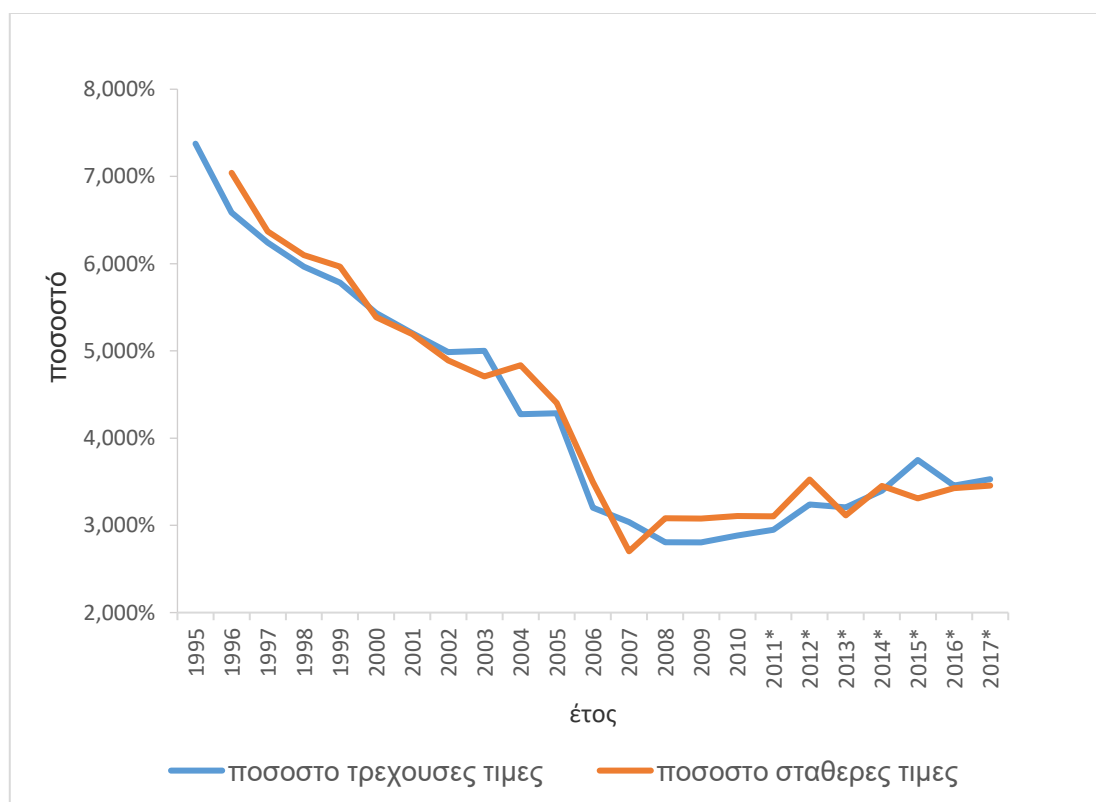
2.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η Ελλάδα ανέκαθεν θεωρούνταν μια αγροτική οικονομία με πολύ αναπτυγμένο τον κλάδο των οπωροκηπευτικών, καθώς, συντελεί καταλυτικά στην οικονομία της χώρας. Η αντίληψη αυτή συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και σήμερα καθώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων με το εν λόγω αντικείμενο εργασίας.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας της γεωργίας, δασοκομίας και αλιείας τόσο σε τρέχουσες όσο και σε πραγματικές τιμές από το 1995 έως και το 2017 (ΕΛΣΤΑΤ, Απρίλιος, 2018η) αλλά και το ποσοστό το οποίο αποσπά ο

συγκεκριμένος κλάδος στο συνολικό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Το ΑΕΠ που προκύπτει από τις τρέχουσες τιμές ονομάζεται ονομαστικό και επηρεάζεται από την τιμή του προϊόντος το συγκεκριμένο οικονομικό έτος, ενώ το ΑΕΠ που προκύπτει από τις πραγματικές τιμές ονομάζεται πραγματικό ΑΕΠ και επηρεάζεται μόνο από την ποσότητα του προϊόντος την συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Blanchard, 2003).

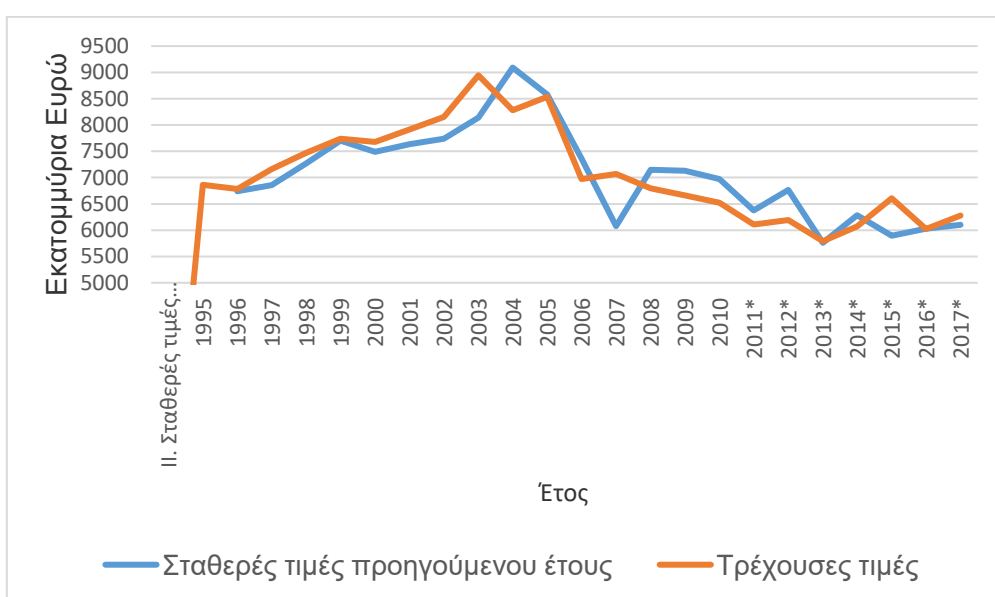
Ακολουθούν δύο διαγράμματα όπου στο πρώτο απεικονίζεται το ποσοστό του κλάδου ως προς το συνολικό ΑΕΠ της χώρας από το 1995 έως και το 2017, ενώ στο δεύτερο απεικονίζεται η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου. Και τα δύο διαγράμματα δείχνουν τόσο τις τρέχουσες όσο και τις σταθερές τιμές του προηγούμενου έτους με βάση το 2010. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 2011 έως και το 2017 τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ που παρατίθενται είναι προσωρινά. Στην συγκεκριμένη μελέτη, άλλωστε, μας ενδιαφέρει να αναλυθεί το ΑΕΠ σε σταθερές τιμές, δηλαδή το πραγματικό ΑΕΠ, γιατί στόχος είναι να μελετηθεί πώς διαμορφώνεται η παραγόμενη ποσότητα του κλάδου και όχι οι διαφορές που τυχόν υπάρχουν στο ΑΕΠ εξαιτίας της αλλαγής των τιμών των προϊόντων.



Διάγραμμα 8: Ποσοστό κλάδου σε σχέση με ΑΕΠ (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 η) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/>

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι υπάρχει μια σταδιακή μείωση του ποσοστού που αποσπά ο κλάδος της γεωργίας, δασοκομίας και αλιείας τόσο σε σταθερές όσο και σε

τρέχουσες τιμές από το 1995 έως το 2007 όπου το ποσοστό που αποσπά ο κλάδος στο ΑΕΠ σε σταθερές τιμές φτάνει στο χαμηλότερο σημείο, αγγίζοντας το 2,7%. Η μείωση μεταξύ των ετών 2006 και 2007 είναι η μεγαλύτερη που παρατηρείται σε ολόκληρο το διάγραμμα και ισούται με 0,8 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ το ΑΕΠ το ίδιο χρονικό διάστημα παρουσιάζει μικρή αύξηση. Από το 2007 και έκτοτε αρχίζει μια σταδιακή αύξηση έως το 2017 η οποία, ωστόσο, δεν είναι συνεχόμενη καθώς υπάρχουν περίοδοι κατά τις οποίες παρατηρείται μια μικρή μείωση μεταξύ των ετών. Η μεγαλύτερη μείωση, εντούτοις, παρατηρείται κατά το χρονικό διάστημα 2012-2013 με το ποσοστό του κλάδου από το 3,53%, που αποσπούσε το 2012, να φτάνει στο 3,11% το 2013. Από το 2013 έως και το 2017, δε, παρατηρείται συνεχόμενη και σταθερή αύξηση στον κλάδο.



Διάγραμμα 9: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Κλάδου (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 η) <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/>

Στο Διάγραμμα 9 απεικονίζεται η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία του κλάδου «Γεωργία, Δασοκομία & Αλιεία» η οποία παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις όλο το χρονικό διάστημα 1995-2017. Συγκεκριμένα, κατά το χρονικό διάστημα 1995-2004 υπάρχει μια αυξητική τάση με μόνη μείωση την περίοδο 1999-2000 όπου από τα 7.705 εκατομμύρια ευρώ πέφτει στα 7.491 εκατομμύρια ευρώ. Το 2004 φτάνει στην υψηλότερη τιμή αγγίζοντας τα 9.092 εκατομμύρια ευρώ, αλλά, μετά από αυτό ακολουθεί μια απότομη μείωση φτάνοντας το 2007 περίπου τα 6.000 εκατομμύρια ευρώ. Την επόμενη χρονιά υπάρχει μια αύξηση που δείχνει να σταθεροποιείται έως και το 2010. Στη συνέχεια και από το 2011 έως και το 2014 υπάρχει μια διακύμανση ανάμεσα στα έτη με το 2013 να αγγίζει την χαμηλότερη τιμή όλης της

περιόδου που μελετάται φτάνοντας τα 5.760 εκατομμύρια ευρώ. Βεβαίως, από το 2014 παρουσιάζεται και πάλι μια αύξηση μέχρι και το 2017, με μία μικρή εξαίρεση το 2016.

Σύμφωνα με άρθρο στο Businessnews (Μάιος 2015), την περίοδο 2005-2013 η παραγωγή του κλάδου των οπωροκηπευτικών ήταν ανοδική με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 1,5% και τα φρούτα να καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής παραγωγής, ίσο με 60%, ενώ τα λαχανικά το υπόλοιπο 40%. Παράλληλα, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, το ποσοστό των εξαγωγών τα τελευταία έτη κάλυπταν το 37-47% της συνολικής ζήτησης, παρουσιάζοντας ανοδική τάση, ενώ, το ποσοστό των εισαγωγών ήταν ίσο με το 20-22%. Ειδικότερα, κατά τα οικονομικά έτη 2011-2012 σημειώθηκε μείωση στις εισαγωγές των φρούτων και λαχανικών ίση με 10,9%, ενώ αντίθετα στις εξαγωγές αύξηση της τάξεως του 14,5%. Το πλεόνασμα γι' αυτό το χρονικό διάστημα ισούτο με 36% (Incofruit-Hellas).

Για το επόμενο χρονικό διάστημα, 2012-2014, δεν υπάρχουν στοιχεία για την πορεία του κλάδου, όμως, για την χρονική περίοδο 2015-2016 πραγματοποιήθηκε ρεπορτάζ από το περιοδικό *Fruitonea* σύμφωνα με το οποίο οι εξαγωγές των φρούτων και λαχανικών κατέγραψαν άνοδο τόσο σε αξία όσο και σε όγκο (Πολυχρονάκης, 2016). Στην μελέτη υπάρχουν στοιχεία για δύο εμπορικές περιόδους. Η πρώτη είναι από 01/10 έως 30/09 και η δεύτερη από 01/01 έως 31/12.

Παράλληλα, ο επαναπροσδιορισμός των στόχων εξαγωγής των προϊόντων με την διεύρυνση των παραδοσιακών αγορών, σε συνδυασμό με την υποκατανάλωση στην εγχώρια αγορά και το ρωσικό εμπάργκο, το οποίο διέκοψε την ανοδική πορεία των προηγούμενων περιόδων, είχε σαν αποτέλεσμα οι ελληνικές εξαγωγές φρούτων και λαχανικών να διαμορφωθούν ως εξής:

Πίνακας 9: Ελληνικές Εξαγωγές Κλάδου 2014, 2015, 2016 (πηγή: Πολυχρονάκης, 2016)
<http://www.froustona.gr/images/products/872pdf.pdf>

Εμπορική περίοδος: 1/10 - 30/9	2014/15		2015/16		% Διαφοροποίηση		
	Αξία (σε €)	Ποσότητα (σε μετρικούς τόνους)	Αξία (σε €)	Ποσότητα (σε μετρικούς τόνους)	Αξία (σε €)	Ποσότητα	
Πορτοκάλια	116.366.445	286.846	164.833.584	444.033	41,7%	54,8%	ρεκόρ
Μανταρίνια	35.485.020	86.094	51.495.187	121.581	45,1%	41,2%	ρεκόρ
Λεμόνια	3.956.431	6.933	14.657.761	24.946	270,5%	259,8%	ρεκόρ
Γκρέιπφρουτ	1153948	1.941	650.592	1.086	-43,6%	-44,0%	
Μήλα	34.106.770	76.968	40.212.516	104.271	17,9%	35,5%	ρεκόρ
Αχλάδια	3871741	5.071	2.954.954	4.402	-23,7%	-13,2%	
Ακτινίδια	93418817	116.201	76.607.579	120.725	-18,0%	3,9%	ρεκόρ
Αγγούρια	31.908.969	41.672	25.091.545	42.898	-21,4%	2,9%	ρεκόρ
Εμπορική περίοδος: 1/1 - 31/12	2015		2016 μέχρι 30.9.16				
Ροδάκινα	40.575.527	83.953	47.412.022	98.858	16,8%	17,8%	
Καρπούζια	43.853.695	169.668	44.312.820	178.316	1,0%	5,1%	ρεκόρ
Κεράσια	41.921.622	24.921	30.540.883	14.659	-27,1%	-41,2%	
Νεκταρίνια	32.172.414	64.091	36.147.465	67.840	12,4%	5,8%	
Βερίκοκκα	10.528.717	10.013	14.002.181	15.951	33,0%	59,3%	
Δαμάσκηνα	1.236.278	1.600	3.426.404	6.858	177,2%	328,5%	ρεκόρ
Πεπόνια	607.430	3.479	866.661	4.044	42,7%	16,2%	
Επιτρ Σταφύλια	127.700.554	81.956	73.876.996	54.245	-42,1%	-33,8%	
Φράουλες	30.564.559	20.391	26.905.536	22.356	-12,0%	9,6%	
Ντομάτες	13.378.753	35.693	12.041.436	37.668	-10,0%	5,5%	
Πιπεριές	24.713.374	18.994	22.798.387	16.311	-7,7%	-14,1%	

Source: Hellenic Ministry of Rural Development and Food- Division Agricultural Policy and Documentation, Department of Agricultural Statistics

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 9, κατά την εξαγωγική περίοδο 2015-2016 τα ακτινίδια σημείωσαν ρεκόρ ανόδου δεκαετίας ίσο με 3,9% κατ' όγκο σε σχέση με την περίοδο 2014-2015 και ανήλθαν σε 120.725 τόνους. Αντιθέτως, η αξία τους μειώθηκε κατά 18% φτάνοντας στα 76,607 εκατομμύρια ευρώ. Τα κεράσια, από την άλλη πλευρά, παρουσίασαν μείωση ίση με 41,2% λόγω της μειωμένης παραγωγής η οποία οφειλόταν σε ζημιές από καιρικές καταστροφές.

Σύμφωνα με το ίδιο ρεπορτάζ, το επιτευχθέν ρεκόρ της δεκαετίας στις εξαγωγές οφείλεται, τόσο, στην προσπάθεια των παραγωγών τα τελευταία είκοσι χρόνια να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν σύγχρονες καλλιεργητικές μεθόδους παράγοντας προϊόντα υψηλής ποιότητας, όσο, και στην εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας μας με τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων τυποποίησης, συσκευασίας και μάρκετινγκ. Σαφώς, οι παράγοντες αυτοί συνέβαλαν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και την τοποθέτησή τους κατευθείαν στα ράφια των μεγάλων Αλυσίδων Υπερκαταστημάτων λιανικής πώλησης.

Στην ίδια έρευνα γίνεται λόγος και για την παράνομη διακίνηση μη τυποποιημένων προϊόντων, γεγονός που συντελεί σε ασαφή εικόνα για την πορεία του κλάδου ενώ, παράλληλα, υπάρχει και ο κίνδυνος να θεωρηθούν τα ελληνικά προϊόντα χαμηλής ποιότητας καθώς δεν τηρούνται οι απαραίτητες προδιαγραφές λόγω της μη σωστής συσκευασίας και τυποποίησής τους.

Οι δυο επόμενοι πίνακες αναφέρουν τις εισαγωγές και εξαγωγές του κλάδου τόσο σε αξία όσο και σε κιλά. Και στους δύο υπάρχει διαχωρισμός αναφορικά με τα λαχανικά και τα φρούτα. Τέλος, αναφερόμενοι στο εννεάμηνο του έτους, δεν περιλαμβάνουν τα ακτινίδια της τρέχουσας οικονομικής περιόδου, αλλά, ένα μέρος από την προηγούμενη οικονομική περίοδο.

Πίνακας 10: Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015 (Πηγή: Πολυχρονάκης, 2017α) <http://www.froutonea.gr/gr/reportaz/incofruit-frouta-laxanika2>

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2016		2015		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2016/2015	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)
ΛΑΧΑΝΙΚΑ	198.805	157.146.083	168.231	139.965.131	18,20%	12,30%
ΦΡΟΥΤΑ ΚΑΙ ΚΑΡΠΟΙ	1.474.308	884.230.326	1.194.284	797.331.644	23,40%	10,90%
ΣΥΝΟΛΟ	1.673.113	1.041.378.425	1.362.515	937.298.790	22,80%	11,10%

Εμφανώς, υπάρχει μια αύξηση, της τάξεως του 22,80%, στην ποσότητα των εξαγωγών στο σύνολο του κλάδου, η οποία είναι μεγαλύτερη στα φρούτα και στους καρπούς συγκριτικά με αυτήν των λαχανικών. Αξιοσημείωτο είναι δε το γεγονός πως την αύξηση της ποσότητας των εξαγωγών την συνοδεύει μια, επίσης, αύξηση στην αξία τους ίση με 11,10%, με μόνη διαφορά πως αυτή των λαχανικών είναι μεγαλύτερη εκείνης των φρούτων.

Πίνακας 11: Εισαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών 2016 έναντι 2015 (Πηγή: Πολυχρονάκης, 2017α) <http://www.froutonea.gr/gr/reportaz/incofruit-frouta-laxanika2>

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2016		2015		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2016/2015	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ
ΛΑΧΑΝΙΚΑ	284.424	194.461.540	306.194	193.172.847	-7,10%	0,70%
ΦΡΟΥΤΑ & ΚΑΡΠΟΙ	264.918	317.660.678	260.356	319.408.094	1,80%	-0,50%
ΣΥΝΟΛΟ	549.343	512.122.218	566.550	512.580.941	-3,00%	-0,10%

Αναφορικά με τις εισαγωγές των οπωροκηπευτικών, υπάρχει μια μείωση στην εισαγόμενη ποσότητα λαχανικών ίση με 7,1% η οποία συνοδεύεται με μια αντίστροφη αύξηση της αξίας τους. Από την άλλη, στην υποκατηγορία των φρούτων, υπάρχει μια μικρή αύξηση της τάξεως του 1,8% η οποία, από τη μεριά της, συνοδεύεται με μία μείωση της αξίας τους.

Έτσι, το σύνολο των εισαγωγών του κλάδου διακρίνεται από μία μείωση στην ποσότητα των εισαγωγών ίση με 3% και μία πολύ μικρότερη μείωση της αξίας αυτών ίση με 0,1%.

Το χρονικό διάστημα Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2017 υπήρχε ανακατάταξη στις εξαγωγές των φρούτων και των οπωροκηπευτικών συγκριτικά με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα της προηγούμενης χρονιάς (Froutonea, 2017). Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα είκοσι σημαντικότερα εξαγόμενα προϊόντα στον κόσμο κατά το διάστημα αυτό.

Πίνακας 12: Σειρά Κατάταξης Εξαγωγίμων Προϊόντων 2016-2017 (πηγή: Froutonea, 2017) <http://www.froutonea.gr/images/products/872pdf.pdf>

Σειρά κατάταξης εννεάμηνο 2017	Σειρά κατάταξης εννεάμηνο 2016	Περιγραφή προϊόντος	Αξία 2017	Ποσότητα 2017
1	1	Ορυκτέλαια πετρελαίου	6.219,4	15.089.433,1
2	2	Φάρμακα για τη λιανική πώληση	610,7	16.772,7
3	3	Αλουμίνιο σε πλάκες >0,2mm	452,9	153.468,5
4	5	Ψάρια	392,4	76.103,5
5	7	Τυριά	334,5	59.390,4
6	9	Ελιές και άλλα λαχανικά	331,8	136.056,6
7	6	Εμπιστευτικά προϊόντα	324,8	93.281,6
8	10	Σωλήνες κάθε είδους	318,7	52.378,8
9	4	Παρθένο ελαιόλαδο	282,0	64.576,6
10	12	Αλουμίνιο σε ράβδους	226,8	79.967,5
11	8	Μηχανές επεξεργασίας δεδομένων	213,9	1.693,9
12	13	Αλουμίνιο σε φύλλα <0,2mm	211,8	66.163,6
13	11	Τσιγάρα που περιέχουν καπνό	202,2	18.209,3
14	15	Κράματα αργιλίου	193,6	97.624,4
15	24	Μάρμαρα, πυκνότητας >2,5	179,5	655.969,0
16	14	Βερίκοκα, κεράσια και ροδάκινα	152,5	157.547,9
17	20	Βαμβάκι	152,4	93.829,9
18	22	Παρασκευάσματα διατροφής	141,4	34.209,2
19	16	Καπνα χωρίς αφαιρέση των μισχών	133,7	24.530,4
20	21	Πολυπροπυλένιο	129,4	121.446,8

Τα λαχανικά από την 9η θέση στην οποία βρίσκονταν το 2016, απέσπασαν την 6η θέση το 2017. Από την άλλη πλευρά, τα βερίκοκα, τα ροδάκινα και τα κεράσια- το προϊόν που θα εξεταστεί στην παρούσα μελέτη- παρουσίασαν πτώση στην κατάταξη και από την 14η που βρίσκονταν το 2016 βρέθηκαν στην 16η το 2017, με ποσότητα ίση με 157.547,9 τόνους και αξία ίση με 152,5 εκ. ευρώ.

Τα τελευταία στοιχεία για τις εξαγωγές του κλάδου αφορούν το πρώτο πεντάμηνο του 2018 όπου υπήρξε αυξητική πορεία σε σχέση με το 2017 με ποσοστό ίσο με 24,7% σε αξία και 20% σε όγκο. Πιο συγκεκριμένα, οι εξαγωγές του κλάδου των οπωροκηπευτικών αυξήθηκαν κατά 24,7% σε αξία σε σχέση με το εννεάμηνο του 2017 και ανήλθαν σε 439,639 εκατομμύρια ευρώ, ενώ σε όγκο κατά 20% και ανήλθαν σε 627.507 τόνους. Αυτό σημαίνει

βελτίωση της μέσης τιμής πώλησής τους ανά μονάδα βάρους. Παράλληλα, υπήρξε μείωση των εισαγωγών την ίδια περίοδο κατά 8,3% σε όγκο και κατά 9,4% σε αξία, η οποία πρέπει να σημειωθεί ότι οφείλεται κυρίως στην μείωση των εισαγωγών στα λαχανικά. Ειδικότερα, οι εξαγωγές των φρούτων εκτοξεύθηκαν σε όγκο κατά 22,5% και σε αξία κατά 32,8% με τιμές 474.643 τόνους και 330,341 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα (Froutonea, 2018α).

Στους πίνακες που ακολουθούν αναφέρονται οι εξαγωγές και οι εισαγωγές των οπωροκηπευτικών κατά το πρώτο πεντάμηνο του 2018 σε σχέση με εκείνες του 2017 οι οποίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα λαχανικά και στα φρούτα.

Πίνακας 13: Εξαγωγές Οπωροκηπευτικών Α Πενταμήνου 2018 Έναντι 2017 (Πηγή: Froutonea, 2018α) <http://www.froutonea.gr/images/products/1081pdf.pdf>

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2018		2017		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2018/2017	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ
ΛΑΧΑΝΙΚΑ	152.864	109.295.881	135.650	103.638.586	12,70%	5,50%
ΦΡΟΥΤΑ	474.643	330.340.982	387.428	248.781.798	22,50%	32,80%
ΣΥΝΟΛΟ	627.507	439.638.881	523.078	352.422.401	20,00%	24,70%

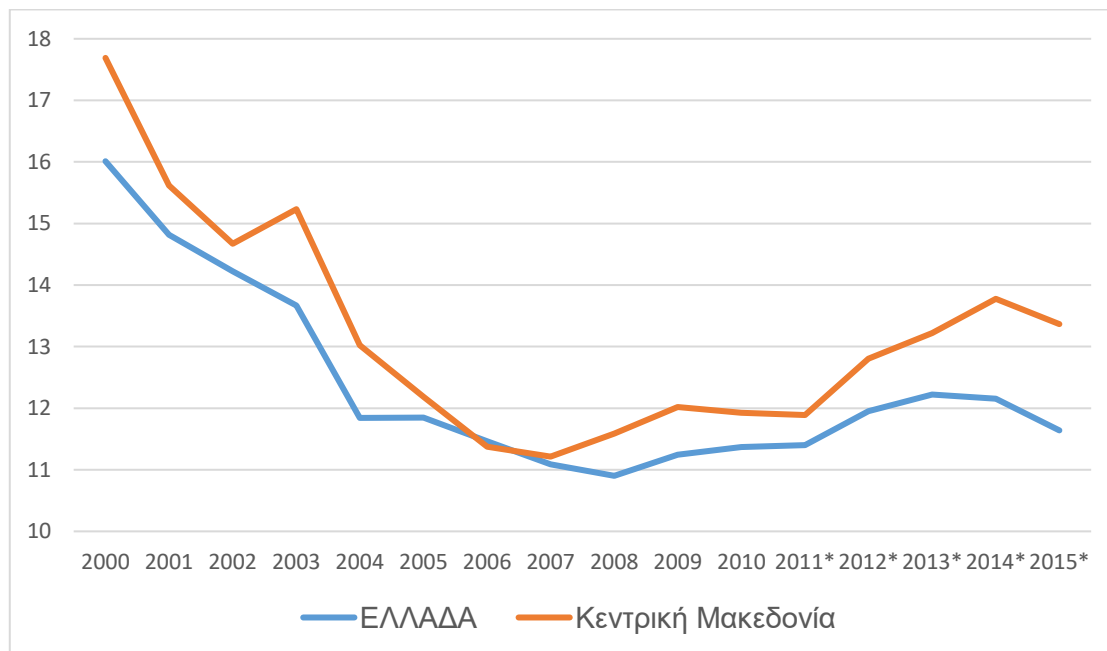
Πίνακας 14: Εισαγωγές Οπωροκηπευτικών Α Πεντάμηνο 2018 Έναντι 2017 (Πηγή: Froutonea, 2018α) <http://www.froutonea.gr/images/products/1081pdf.pdf>

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2018		2017		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2018/2017	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΤΟΝΟΙ)	ΑΞΙΑ (ΕΥΡΩ)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ
ΛΑΧΑΝΙΚΑ	164.443	89.122.123	198.849	119.489.320	-17,30%	-25,40%
ΦΡΟΥΤΑ	141.672	146.501.093	134.825	140.557.995	5,10%	4,20%
ΣΥΝΟΛΟ	306.115	235.625.234	333.674	260.049.332	-8,30%	-9,40%

Σύμφωνα με το ίδιο ρεπορτάζ, οι ενδείξεις για την εξαγωγή των θερινών φρούτων σημειώνουν ποσοστά αύξησης και εκτιμάται ότι θα είναι της τάξεως του 9,7%. Στα κεράσια, που ενδιαφέρει την παρούσα μελέτη, εκτιμάται ότι η αύξηση θα είναι ίση με 7,4% (Froutonea, 2018α).

2.7 ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ο κλάδος των οπωροκηπευτικών είναι πολύ σημαντικός για την Ελληνική οικονομία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Αυτό γίνεται αντιληπτό και από το ποσοστό απασχόλησης που αποσπά ο συγκεκριμένος κλάδος στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της χώρας μας.



Διάγραμμα 10: Ποσοστό Απασχόλησης σε Γεωργία, Δασοκομία & Αλιεία (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018 θ) <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL54/2015>

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται μια συνεχόμενη μείωση από το 2000 έως και το 2018 στο σύνολο της χώρας με εξαίρεση το 2003 και το 2005 όπου υπάρχει μια μικρή αύξηση. Το ποσοστό απασχόλησης του κλάδου αγγίζει το χαμηλότερο σημείο του το 2008 όπου είναι μικρότερο από 11%. Από το 2008 και για τα επόμενα δύο χρόνια παρουσιάζει αύξηση, η οποία συνεχίζεται εντατικά μέχρι και το 2013. Τέλος, από το 2013 έως και το 2015 η πορεία έχει αρνητική κλίση, γεγονός που φανερώνει πως το ποσοστό απασχόλησης του κλάδου μειώνεται. Έτσι, το 2015, από το 16% που ήταν το ποσοστό απασχόλησης του κλάδου το 2000, πέφτει στο 11,6%.

Ασφαλώς, το διάγραμμα περιλαμβάνει στοιχεία και για την Κεντρική Μακεδονία όπου εδρεύει η Royal Fruit. Σύμφωνα με αυτό γίνεται σαφές πως το ποσοστό απασχόλησης του κλάδου στην Κεντρική Μακεδονία είναι υψηλότερο σε σύγκριση με το σύνολο της χώρας. Το 2000, έτος από το οποίο υπάρχουν δεδομένα, το ποσοστό απασχόλησης της Κεντρικής Μακεδονίας ήταν υψηλότερο κατά 2 περίπου ποσοστιαίες μονάδες. Επιπλέον, το χρονικό διάστημα 2002 - 2003 υπάρχει μια απότομη αύξηση στην περιφέρεια η οποία αγγίζει περίπου το 0,5%. Αξίζει να σημειωθεί πως το ποσοστό απασχόλησης της περιφέρειας

ακολουθεί κοινή ανοδική πορεία με αυτήν της χώρας σχεδόν σε όλο το χρονικό διάστημα το οποίο εξετάζεται, ενώ το χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα δύο ποσοστά είναι ίδια είναι τα έτη 2006 - 2007. Στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας το υψηλότερο ποσοστό απασχόλησης στον κλάδο επιτυγχάνεται το 2000 αγγίζοντας το 17,7%, ενώ το χαμηλότερο είναι το 2006 όπου πέφτει στο 11,2%.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι επιχειρήσεις σαν οργανισμοί που είναι έχουν συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Η αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το περιβάλλον της δεν είναι σταθερή καθώς το τελευταίο είναι μεταβαλλόμενο και σε πολλές περιπτώσεις διαμορφώνει ή ακόμη και καθορίζει την λειτουργία της. Επομένως, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να παρατηρεί το εξωτερικό περιβάλλον για να έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει εγκαίρως τις διάφορες τάσεις, τις ευκαιρίες και τις απειλές ούτως ώστε να προσαρμόζει την στρατηγική της (Μάλλιαρης, 2001). Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε μακρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει την P.E.S.T. Analysis- από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological- και η οποία εξετάζει την Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική διάσταση του περιβάλλοντος, κοινές για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, και σε μικρο- περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει την Porter Analysis που μελετά πέντε άλλες διαστάσεις και είναι διαφορετική για κάθε κλάδο. Η εν λόγω ανάλυση περιλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθώς, επίσης, και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

3.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & PEST ANALYSIS

Όπως προαναφέρθηκε, οι διαστάσεις οι οποίες εντάσσονται στο μακρο- περιβάλλον είναι οι εξής: το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Πλέον, λόγω της παγκοσμιοποίησης θεωρείται πως υπάρχει και μια ακόμα διάσταση η οποία περιλαμβάνει το παγκόσμιο περιβάλλον καθώς επηρεάζει και αυτό την λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.

3.1.1 Πολιτικό-νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους νόμους, τα διατάγματα, τις διατάξεις και τους κανονισμούς οι οποίοι εφαρμόζονται και σύμφωνα με τους οποίους οι επιχειρήσεις ενεργούν τόσο σε τοπικό και εθνικό, όσο, και διεθνές επίπεδο. Οι επιρροές του πολιτικό-νομικού περιβάλλοντος διαφαίνονται στην κατανάλωση, στην αποταμίευση και την

παραγωγή και είναι είτε άμεσες είτε έμμεσες. Σχετικά με την κατανάλωση, η άμεση επιρροή του περιβάλλοντος γίνεται μέσω της απαγόρευσης της ελεύθερης διακίνησης ορισμένων αγαθών, κάτι που στην Ελλάδα είναι πολύ περιορισμένο και τείνει να περιοριστεί ακόμη περισσότερο. Η έμμεση επιρροή στην κατανάλωση γίνεται μέσω του ελέγχου και της περιορισμένης διαφήμισης ορισμένων προϊόντων, αλλά, και μέσω της αδυναμίας διαμόρφωσης της τιμής για ορισμένα προϊόντα, π.χ. τα τσιγάρα έχουν μια σταθερή τιμή και δεν επιτρέπονται οι προσφορές. Σαφώς υπάρχουν και άλλοι έμμεσοι τρόποι επηρεασμού της κατανάλωσης, αλλά αυτοί εντάσσονται στην παραγωγή και θα αναλυθούν παρακάτω. Όσον αφορά την αποταμίευση, δεν επηρεάζεται άμεσα, ενώ, η έμμεση επιρροή της είναι σε μικρό βαθμό μέσω κάποιων κινήτρων ή αντικινήτρων για αποταμίευση. Τέλος, η άμεση επιρροή στην παραγωγή νοείται μέσω της απαγόρευσης από το κράτος της παραγωγής ορισμένων υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς (π.χ. ασφάλιση, αστικές συγκοινωνίες κτλ.). Αυτό βέβαια ελαχιστοποιείται με το πέρασμα των χρόνων, αλλά δεν παύει να επηρεάζει τις επιχειρήσεις (Μάλλιαρης, 2001). Η έμμεση επιρροή της παραγωγής γίνεται με ποικίλους τρόπους και επηρεάζει και την RF σε μεγάλο βαθμό. Η έμμεση επιρροή γίνεται μέσω της άδειας σκοπιμότητας και της άδειας εγκατάστασης της επιχείρησης, μέσω των προδιαγραφών που απαιτείται να έχουν ορισμένα τρόφιμα και ποτά σύμφωνα με τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών, τα οποία ελέγχονται από το Γενικό Χημείο του Κράτους, και μέσω των προδιαγραφών για την συσκευασία και τις ετικέτες. Ειδικά στην περίπτωση των φαρμάκων η επιρροή αφορά την σύνθεση και την αποτελεσματικότητα αυτών σύμφωνα με τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων. Η εν λόγω επιρροή εντείνεται, επίσης, μέσω της διαμόρφωσης της τιμής πώλησης ορισμένων προϊόντων, μέσω της χρησιμοποίησης συγκεκριμένων μέσων προβολής, αλλά, και του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν και άλλα μέτρα τα οποία συμβάλλουν στον έλεγχο της παραγωγής και αυτά είναι υγειονομικά- ως προς την παραγωγική διαδικασία κατά την λειτουργία της επιχείρησης ή ως προς για το παραγόμενο προϊόν- φορολογικά, καθώς όλες οι επιχειρήσεις υπόκεινται στην φορολόγηση της χώρας όπου δραστηριοποιούνται, εργατικά, νομισματοπιστωτικά, αστυνομικά κ.α. (Μάλλιαρης, 2001).

Ένα παράδειγμα το οποίο δείχνει ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις, και μάλιστα τις επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο υπάγεται και η RF, είναι η απαίτηση της Ρωσίας κατά το παρελθόν τα εισαγόμενα νωπά φρούτα της να έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές όσον αφορά τα φυτοφάρμακα κάνοντας διαρκείς ελέγχους ώστε αυτές να τηρούνται. Στην συνέχεια το εμπόριο της Ρωσίας από τον Αύγουστο του 2014 στα ευρωπαϊκά, άρα και στα ελληνικά προϊόντα, διέκοψε αυτήν τη διαδικασία. Αυτό

είχε σαν αποτέλεσμα να διατεθούν ποσά στήριξης για ορισμένες καλλιέργειες σύμφωνα με τον κανονισμό 543/2011 (Πολυχρονάκης, 2017β) καθώς αυτό επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την αγορά και, ειδικά, για τις καλλιέργειες των προϊόντων που εξαγονταν κατά βάση στη Ρωσία και οι οποίες αναγκαστικά ανακατευθύνθηκαν σε άλλες αγορές μέχρι να σταθεροποιηθούν οι τιμές τους. Πιο συγκεκριμένα, για τα κεράσια, που ενδιαφέρουν την RF, το 2013 το ποσοστό των προϊόντων που εξήχθησαν προς την Ρωσία ήταν ίσο με 52,5% επί του συνόλου των εξαγωγών, ενώ το αντίστοιχο για τα ακτινίδια ήταν ίσο με 37,3% (Πολυχρονάκης, 2018). Σύμφωνα με το ίδιο δημοσίευμα, το εμπόριο προς την Ρωσία θα συνεχιστεί έως τα τέλη του 2020.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει κυρίως τις μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα και την αλληλεπίδραση που έχουν αυτές με μία επιχείρηση. Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει εκείνα τα οικονομικά μεγέθη ολόκληρης της χώρας ή της συγκεκριμένης περιοχής και τις οικονομικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν την δραστηριότητά της. Τέτοια μεγέθη είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, το διαθέσιμο εισόδημα, ο πληθωρισμός και οι πληθωριστικές τάσεις, το επίπεδο της ανεργίας, η προσφορά χρήματος, η τεχνολογική ανάπτυξη, ο οικονομικός κύκλος κ.ά. (Παπαδάκης, 2012). Ο οικονομικός κύκλος είναι πολύ σημαντικός δείκτης για την οικονομία καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στο εάν μια επιχείρηση θα κάνει μια επένδυση ή όχι και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, την ύφεση, την ανάκαμψη, την επέκταση και την συρρίκνωση. Ανάλογα με το στάδιο της οικονομίας η επιχείρηση μπορεί να κινηθεί «προβλέποντας» ποιο θα είναι το επόμενο που θα ακολουθήσει. Επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο οικονομικός κύκλος και να κάνει επενδύσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για παράδειγμα, σε περιόδους ύφεσης της οικονομίας οι ευκαιρίες οι οποίες υπάρχουν για τις επιχειρήσεις είναι πολύ μεγαλύτερες συγκριτικά με αυτές που υπάρχουν σε περιόδους ανάπτυξης (Μάλλιαρης, 2001).

Στο σημείο αυτό θα γίνει παρουσίαση του εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας από το 2004 έως και το 2017.

Εμπορικό ισοζύγιο είναι η διαφορά μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών των αγαθών σε μια χώρα μη συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών. Εμπορικό έλλειμμα υπάρχει όταν οι εισαγωγές ξεπερνούν τις εξαγωγές, ενώ αντίθετα εμπορικό πλεόνασμα υπάρχει όταν οι εισαγωγές είναι χαμηλότερες από τις εξαγωγές (Blanchard, 2003).

Πίνακας 15: Εμπορικό Ισοζύγιο Ελλάδας, (πηγή ΕΛΣΤΑΤ, 2018 ι)
<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFC02/2018-M05>

ΕΤΟΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΑΦΙΞΕΙΣ (*)		ΕΞΑΓΩΓΕΣ-ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ (*)		ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ (*)	
	Αξία σε εκατομμύρια ευρώ	Ετήσιες Μεταβολές	Αξία σε εκατομμύρια ευρώ	Ετήσιες Μεταβολές	Αξία σε εκατομμύρια ευρώ	Ετήσιες Μεταβολές
2004	45.148,1		13.365,6		-31.782,5	
2005	46.436,7	2,9	14.856,6	11,2	-31.580,1	-0,6
2006	53.574,2	15,4	17.130,3	15,3	-36.443,9	15,4
2007	61.857,3	15,5	19.313,4	12,7	-42.543,9	16,7
2008	65.528,3	5,9	21.227,7	9,9	-44.300,6	4,1
2009	53.135,1	-18,9	18.015,1	-15,1	-35.120,0	-20,7
2010	52.147,5	-1,9	21.299,4	18,2	-30.848,1	-12,2
2011	48.891,5	-6,2	24.377,3	14,5	-24.514,1	-20,5
2012	49.537,1	1,3	27.577,0	13,1	-21.960,1	-10,4
2013	46.996,5	-5,1	27.294,4	-1,0	-19.702,1	-10,3
2014	48.327,1	2,8	27.118,4	-0,6	-21.208,7	7,6
2015	43.602,1	-9,8	25.824,9	-4,8	-17.777,2	-16,2
2016	44.187,4	1,3	25.463,5	-1,4	-18.723,8	5,3
2017	50.273,0	13,8	28.843,1	13,3	-21.429,9	14,5

(*) Τα στοιχεία του ενδοκοινοτικού εμπορίου προσαρμζονται στο σύνολο του εμπορίου με τις χώρες της Ε.Ε. από το 2004 και μετά. Στα στοιχεία των τρίτων χωρών ενσωματώνονται και τα προσωρινά στοιχεία των «ελλιπών τελωνειακών διασαφήσεων», τα οποία μετά τη συμπλήρωσή τους θα αντικαθίστανται από τα αντίστοιχα οριστικά

Από τον Πίνακα 15 φαίνεται ότι από το 2008 έως και το 2013 υπάρχει μια μείωση στις εισαγωγές η οποία συνοδεύεται με μια αντίστοιχη αύξηση στις εξαγωγές. Έτσι, το εμπορικό ισοζύγιο είναι αρνητικό για ολόκληρο το χρονικό διάστημα το οποίο εξετάζεται, αλλά, είναι εμφανές ότι αυτό μειώνεται χρόνο με τον χρόνο καθώς αυξάνονται οι εξαγωγές και μειώνονται οι εισαγωγές. Αξίζει να σημειωθεί πως μεταξύ του 2014 και 2015 υπάρχει μια μείωση τόσο στις εισαγωγές όσο και στις εξαγωγές η οποία παρέμεινε στα ίδια επίπεδα έως και το 2016 ενώ την επόμενη χρονιά σημειώθηκε αύξηση επίσης και στις δύο.

3.1.3 Κοινωνικό-πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στο κανονιστικό και στο δημογραφικό (Μάλλιαρης, 2001). Το κανονιστικό κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις αξίες, τις παραδόσεις, τις συνήθειες, τα ήθη και έθιμα μιας κοινωνίας καθώς επίσης και τον τρόπο σκέψης και αντίληψης των καταναλωτών, τις φιλοδοξίες τους, τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων κ.ά. Σε γενικές γραμμές, δηλαδή, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που καθορίζουν τι είναι αποδεκτό σε μια κοινωνία με βάση τις αντιλήψεις και τον τρόπο ζωής της και τι όχι. Οι άνθρωποι προσαρμζονται στο

περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται μέσω της οικογένειάς τους, του σχολείου, της κοινωνικής ζωής κτλ. Όσον αφορά στο δημογραφικό περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει τον πληθυσμό, την γεννητικότητα, την θνησιμότητα, τον μέσο όρο ζωής, την σύνθεση και το επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, την κατανομή, αλλά, και την ηλικιακή διάρθρωσή του (Μάλλιαρης, 2001). Αναντίρρητα, οι διατροφικές συνήθειες αλλάζουν ανάλογα τόσο με την ηλικία όσο και με την περιοχή στην οποία βρίσκονται τα άτομα (αστικές, ημιαστικές, αγροτικές περιοχές), τον τύπο της οικογένειας, το επάγγελμα και τη διανομή του εισοδήματος, τις αλλαγές που συμβαίνουν στον καθημερινό τρόπο ζωής, το ποσοστό των εργαζόμενων γυναικών, το οποίο ολοένα και αυξάνεται μειώνοντας αντιστρόφως ανάλογα τον χρόνο που αυτές έχουν, κ.ά. Συνδυαζόμενες οι δύο αυτές παράμετροι διαμορφώνουν τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Καθώς, όμως, η σημασία των παραπάνω παραγόντων δεν είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις, η κάθε μία ξεχωριστά θα πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι εκείνοι που την επηρεάζουν άμεσα. Λόγου χάριν, το γεγονός ότι πλέον ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι ακολουθούν έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής επηρεάζει άμεσα την RF μαζί με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου διότι αυξάνεται η κατανάλωση για φρέσκα φρούτα τα οποία είναι πλούσια σε βιταμίνες και συμπληρώνουν μια υγιεινή διατροφή. Άλλο παράδειγμα είναι το γεγονός ότι ολοένα και περισσότερες εργαζόμενες γυναίκες, μη διαθέτοντας χρόνο να πάνε οι ίδιες να αγοράσουν προϊόντα, τα παραγγέλνουν σπίτι τους, δείχνοντας πως η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος πλέον θεωρείται αναγκαία για την αύξηση των πωλήσεων. Τέλος, η ποιότητα ζωής στην οποία δίνεται μεγάλη έμφαση τα τελευταία χρόνια και που επηρεάζει, επίσης, την RF και τα υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντα της για τα οποία διαφαίνεται ότι θα υπάρξει αυξημένη ζήτηση στα επόμενα χρόνια (Σιώμκος, 2011). Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως η «Γενιά Υ», η οποία είναι γνωστή και ως «Baby Bloomlet»- παιδιά των «baby Boomers» οι οποίοι σαν έφηβοι ήταν περισσότερο ευαισθητοποιημένοι ως προς το περιβάλλον και την υγεία τους συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές ως ενήλικες αναμένεται να αναζητούν προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, αλλά, και προϊόντα των οποίων ο τρόπος παρασκευής αλλά και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης που τα παράγει θα διακρίνεται από σεβασμό για το φυσικό περιβάλλον (Σιώμκος, 2011).

Βασικό γνώρισμα του κοινωνικό-πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι η έλλειψη σταθερότητας καθώς μεταβάλλεται διαχρονικά σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες διαστάσεις του μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την ανταπόκριση των καταναλωτών. Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι πρωταρχικής σημασίας στην ανάλυση του περιβάλλοντος καθώς, όπως προαναφέρθηκε, σε αυτό περιλαμβάνονται οι αξίες που

διακρίνουν τους πολίτες μιας κοινωνίας και άρα τους καταναλωτές, και είναι καθοριστικής σημασίας για την λήψη των αποφάσεών τους. Παράλληλα έχει άμεση επίδραση στην παραγωγή και έμμεση στο κόστος και στα κέρδη (Μάλλιαρης, 2001).

Συνοψίζοντας, γίνεται σαφές πως το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον έχει σημαντική επιρροή στις επιλογές των καταναλωτών και συνεπώς θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν από την διοίκηση κάθε επιχείρησης. Μελετώντας τις διάφορες τάσεις και μεταβολές του η τελευταία μπορεί να προβλέψει κάποιες αλλαγές πριν αυτές συμβούν και να προλάβει τους ανταγωνιστές της αποσπώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ένας τρόπος για να προβλεφθούν οι αλλαγές αυτές είναι μέσω της παρακολούθησης των γεγονότων στην Αμερική που αποδεδειγμένα εμφανίζονται σταδιακά και στην Ελλάδα.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλη την τεχνολογία η οποία είναι διαθέσιμη στην αγορά και μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση και την επιχειρηματική στρατηγική της. Η τεχνολογία μπορεί για ορισμένες επιχειρήσεις να δημιουργήσει ευκαιρίες εξέλιξης, εάν αυτές προσαρμοστούν κατάλληλα, ή να αποτελέσει απειλή εάν πάλι δεν μπορέσουν να προσαρμοστούν εγκαίρως σε αυτήν. Με άλλα λόγια, τεχνολογία δεν είναι μόνο θέμα διαθεσιμότητας μέσων, αλλά είναι του τρόπου με τον οποίο συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πρόοδος της τεχνολογίας είναι εμφανής σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας και σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, από την παραγωγή έως την μεταφορά και την κατανάλωση. Επίσης, μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Στο τεχνολογικό περιβάλλον εντάσσεται και η έρευνα η οποία πολλές φορές οδηγεί στην δημιουργία νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν άμεση επιρροή σε διάφορους τομείς και κλάδους της οικονομίας (Μάλλιαρης, 2001). Ο κλάδος των τροφίμων, στον οποίο εντάσσεται η RF, επηρεάζεται άμεσα από αυτές καθώς διακινούνται τρόφιμα γενετικά τροποποιημένα ή και μεταλλαγμένα, χρησιμοποιούνται τρόποι ελέγχου της φρεσκάδας, αλλά, και των φαρμάκων που αυτά περιέχουν, παρουσιάζεται εξέλιξη ως προς τις διαφορετικές προδιαγραφές στην συσκευασία και στην τυποποίηση κ.ά. Καθοριστικής, δε, σημασίας είναι και ο συνδυασμός της τεχνολογίας με το διαδίκτυο και πιο πολύ με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να ενημερωθούν, να κάνουν έρευνα αγοράς ή ακόμα και για να αγοράσουν προϊόντα. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι πωλήσεις άμεσα, με τις ηλεκτρονικές αγορές, και έμμεσα, με τη διαδικτυακή διαφήμιση. Επιπλέον, άλλος ένας τρόπος αξιοποίησης της

τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις για την αύξηση των πωλήσεων είναι η δημιουργία μιας προσωποποιημένης εφαρμογής για smartphones ώστε οι καταναλωτές να ενημερώνονται άμεσα για τις εξελίξεις, τις προσφορές, τα τεκταινόμενα και, γενικότερα, για τα νέα της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω είναι εργαλεία τα οποία είναι διαθέσιμα στις επιχειρήσεις και μπορούν να αξιοποιηθούν άλλα με υψηλό κόστος και άλλα με μικρότερο.

3.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & PORTER ANALYSIS

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος είναι ουσιαστικά η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτή πραγματοποιείται με την ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι δυνάμεις αυτές είναι η απειλή για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Μέσω της ανάλυσης των πέντε αυτών δυνάμεων προκύπτουν τα εξής (Παπαδάκης, 2012):

- Προσδιορίζονται η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου.
- Προσδιορίζονται στρατηγικές τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση η οποία είτε βρίσκεται εντός του κλάδου είτε διενεργεί έρευνα προκειμένου να εισέλθει σε αυτόν.
- Προσδιορίζεται η συνολική ελαστικότητα του κλάδου μέσω της ανάλυσης της δομής του. Έχει παρατηρηθεί πως ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο δομείται ένας κλάδος επηρεάζει τον ανταγωνισμό γεγονός που με την σειρά του καθορίζει την κερδοφορία την οποία μπορεί να πετύχει μία επιχείρηση.
- Μπορούν να προβλεφθούν πιθανές αλλαγές του κλάδου. Μέσω αυτού μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει την δομή του κλάδου προς όφελός της εντοπίζοντας ιδανικές επιχειρησιακές ευκαιρίες και αντιδρώντας κατάλληλα σε αυτές.

Σε αυτές τις πέντε δυνάμεις προστίθεται και η επίδραση της τεχνολογίας καθώς σε πλήθος περιπτώσεων οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν σημαντική επίδραση σε έναν κλάδο και στα παραγόμενα προϊόντα του.

3.2.1 Απειλή Είσοδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο συνεπάγεται την αύξηση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου, με τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του να θέτουν διάφορα εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών σε αυτόν. Σε γενικές γραμμές η προσέλκυση νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι μεγαλύτερη όταν στον κλάδο υπάρχουν υψηλά

περιθώρια κέρδους και όταν η απόδοση του κεφαλαίου είναι υψηλότερη από το κόστος του. Οι παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι οι εξής. Οι οικονομίες κλίμακας σύμφωνα με τις οποίες όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα τόσο μειώνεται το ανά μονάδα κόστος, έτσι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις λόγω του μικρού όγκου παραγωγής δεν μπορούν να τις εκμεταλλευτούν, έχουν υψηλότερο κόστος, και τα προϊόντα τους καθίστανται λιγότερο ανταγωνιστικά. Εν ολίγοις, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής τους (Παπαδάκης, 2012). Στον κλάδο των οπωροκηπευτικών, οι οικονομίες κλίμακας δεν αποτελούν ιδιαίτερο εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών και η είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων σε αυτόν είναι εύκολη μιας και δεν απαιτείται ιδιαίτερο κόστος εισαγωγής και οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι μικρές. Ένας άλλος παράγοντας είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την ίδρυση μιας επιχείρησης όπως, για παράδειγμα, για τις εγκαταστάσεις ή την αγορά μηχανημάτων. Εάν οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο είναι υψηλές τότε εύλογα είναι δύσκολη ή ακόμα και απαγορευτική η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2012). Όπως προαναφέρθηκε, η είσοδος μιας επιχείρησης στον κλάδο των οπωροκηπευτικών δεν είναι απαγορευτική όσον αφορά το κομμάτι της παραγωγής των προϊόντων καθώς εκεί δεν απαιτείται ιδιαίτερα υψηλό κόστος εισαγωγής. Αυτό είναι εμφανές και από το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες καλλιεργούν μικρό αριθμό στρεμμάτων. Σχετικά, όμως, με το κομμάτι της εμπορίας και της διαχείρισης των προϊόντων απαιτείται υψηλότερο κόστος εισαγωγής και η είσοδος των επιχειρήσεων είναι δυσκολότερη. Ένα πλεονέκτημα που έχουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο έναντι των νεοεισερχόμενων είναι το γεγονός ότι έχουν κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Αυτά είναι η τεχνογνωσία πάνω στα προϊόντα, το “know-how”, το γεγονός ότι γνωρίζουν τον κλάδο, έχουν πρόσβαση σε πρώτες ύλες και κατέχουν την καμπύλη εμπειρίας (Παπαδάκης, 2012). Η RF είναι ήδη εντός του κλάδου οπότε γνωρίζει το “know-how” καθώς, επίσης, έχει και πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Αξίζει να σημειωθεί πως μέχρι τώρα δεν ασχολείτο με την εμπορία των προϊόντων της, αλλά από το γεγονός και μόνο ότι είναι εντός του κλάδου στην παραγωγή αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που δεν ήταν στον κλάδο νωρίτερα. Ένας ακόμη παράγοντας που λειτουργεί ανασταλτικά για την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος και η εμπιστοσύνη του καταναλωτή στο προϊόν. Η διαφοροποίηση, είτε είναι πραγματική είτε νοητή, είναι ένα υπαρκτό εμπόδιο που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο. Αξίζει να σημειωθεί πως όσο πιο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα σε έναν κλάδο, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος μιας επιχείρησης σε αυτόν διότι απαιτούνται επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη,

σε προωθητικές ενέργειες κ.ά. ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό «επί ίσοις όροις», να τους γνωρίσουν οι καταναλωτές και να τους εμπιστευτούν, κυρίως λόγω του κόστους αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε ένα άλλο (Παπαδάκης, 2012). Η RF και το αντικείμενο το οποίο θα παράγει και θα εμπορεύεται, δεν είναι ένα διαφοροποιημένο προϊόν αλλά τα νωπά φρούτα. Παρόλα αυτά, όμως, υπάρχουν άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο των οπωροκηπευτικών οι οποίες πραγματοποιούν έρευνες έτσι ώστε να καταφέρουν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους ή να εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την ψύξη των φρούτων. Μία, εξίσου, σημαντική δυσκολία για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι η διείσδυση στα κανάλια διανομής τα οποία φαίνονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα ενώ, παράλληλα, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, από τη μεριά τους, χρησιμοποιώντας το μέγεθος και την δύναμή τους, αποτρέπουν και δυσκολεύουν την είσοδο νέων προϊόντων στα συγκεκριμένα κανάλια (Παπαδάκης, 2012). Η RF λόγω του ότι είναι ήδη εντός του κλάδου καθώς, επίσης, και του γεγονότος ότι είναι μεγάλη επιχείρηση συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει τέτοιο πρόβλημα, τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό. Οι νομικοί περιορισμοί είναι ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος δυσκολεύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, καθώς σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων απαγορεύεται με νόμους ή κανονισμούς (Παπαδάκης, 2012), αλλά αυτό είναι κάτι που δεν επηρεάζει τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται η RF. Ένα, ακόμη, εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών είναι το κόστος αλλαγής του πελάτη το οποίο φανερώνει κατά πόσο είναι διατεθειμένος ή όχι ο τελευταίος να ξεκινήσει συνεργασία με μια καινούρια επιχείρηση και να περιορίσει ή και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να διακόψει την συνεργασία με μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Αυτό εξαρτάται από τρεις κυρίως παράγοντες: οικονομικούς, τεχνολογικούς και ψυχολογικούς (Παπαδάκης, 2012). Η RF, όπως ειπώθηκε επανειλημμένως, είναι ήδη στον κλάδο και δεν προβλέπεται να αντιμετωπίσει αυτόν τον κίνδυνο τουλάχιστον σε αξιοσημείωτο βαθμό. Τέλος, ο φόβος αντίδρασης των ήδη υπάρχουσων επιχειρήσεων του κλάδου είναι ένας παράγοντας που μπορεί να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν. Όσο πιθανότερο είναι οι επιχειρήσεις ενός κλάδου να αντιδράσουν και να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτόν. Οι τρόποι με τους οποίους ενδέχεται να αντιδράσουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι με μείωση των τιμών πώλησης, με αύξηση της διαφήμισης αλλά και με την δυσφήμιση της νεοεισερχόμενης στον κλάδο επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012). Αυτός είναι ένας κίνδυνος ο οποίος δεν εντοπίζεται στον κλάδο των οπωροκηπευτικών λόγω των πολλών και μικρών επιχειρήσεων. Όσον αφορά την εμπορία,

πολύ πιθανόν να υπάρξουν αντιδράσεις, αλλά αυτές θα είναι περιορισμένες και θα είναι ακόμα ένας αμελητέος κίνδυνος για την RF.

3.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η αγορά πρώτων υλών για την λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί μια αξιοσημείωτη δαπάνη στο συνολικό κόστος του προϊόντος και συνεπώς οι προμηθευτές έχουν σημαντική επιρροή στο κομμάτι αυτό. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που είτε την ενισχύουν είτε την αποδυναμώνουν. Πρώτος και σημαντικός παράγοντας είναι ο αριθμός τους καθώς όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών και όσο μεγαλύτερη η δυναμική τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη και αμεσότερη η εξάρτηση των επιχειρήσεων του κλάδου μαζί τους. Από την άλλη πλευρά, σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος και το κύρος του αγοραστή ο οποίος όσο μεγαλύτερος και σημαντικότερος είναι τόσο περισσότερο μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση, θεωρητική ή πραγματική, στα προϊόντα τους, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό και συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμή τους μεγάλη. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση που η διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών είναι μικρή και το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό άρα μειώνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων που προσφέρουν οι προμηθευτές, διότι στην περίπτωση που υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα εύλογα μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη καθώς οι αγοραστές μπορούν να προμηθευτούν από αλλού τα προϊόντα τους. Τελευταίος αλλά εξίσου πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός, δηλαδή η δυνατότητα των προμηθευτών να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους και να γίνουν ανταγωνιστές με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους (Παπαδάκης, 2012). Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η RF έχει άμεση εξάρτηση από τους προμηθευτές της για την αγορά φυτοφαρμάκων, ειδών συσκευασίας για τα προϊόντα της κ.ά. Στον κλάδο των οπωροκηπευτικών η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μέτρια διότι υπάρχουν πολλοί από αυτούς, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους δεν είναι σημαντικός και η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων τους είναι εύκολη. Από την άλλη πλευρά, οι τιμές των προϊόντων τα οποία παρέχουν είναι περίπου ίδιες μεταξύ των ανταγωνιστών γεγονός που αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Επίσης, η δυνατότητα της κάθετης

ολοκλήρωσής τους είναι εύκολη, ειδικά στην περίπτωση των προμηθευτών που πωλούν φυτοφάρμακα και οι οποίοι είναι εν δυνάμει ανταγωνιστές αφήνοντας ανοιχτό το ενδεχόμενο να στραφούν προς την παραγωγή προϊόντων, γεγονός που αυξάνει, επίσης, την διαπραγματευτική τους δύναμη.

3.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι πελάτες ανάλογα με την δύναμη που έχουν μπορούν να επηρεάσουν μία εταιρεία και να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές των προϊόντων ή ακόμη να απαιτήσουν υψηλότερη ποιότητα με την ίδια τιμή. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι πολύ κοντά με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Συγκεκριμένα, πρώτος παράγοντας είναι το μέγεθος του αγοραστή που, και εδώ, όσο μεγαλύτερος και σημαντικότερος είναι για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη. Δεύτερος παράγοντας είναι ο αριθμός των προμηθευτών, που, αντίθετα, όσο μικρότερος ο αριθμός των προμηθευτών, τόσο μικρότερη και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Τρίτος παράγοντας είναι η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές μπορεί να αποφασίσουν να διακόψουν την συνεργασία διότι αποφασίζουν να παράξουν οι ίδιοι τα προϊόντα τους. Έτσι γίνονται ανταγωνιστές με τους έως τώρα προμηθευτές τους και αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Άλλος παράγοντας ο οποίος ενισχύει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφορά τις πληροφορίες που έχει ο αγοραστής για το κόστος της εταιρείας. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου οι πελάτες γνωρίζουν το κόστος της εταιρείας πιέζουν για μείωση της τιμής των προϊόντων τους. Ένας, ακόμη, παράγοντας είναι η ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή του προϊόντος ειδικά στην περίπτωση κατά την οποία το προμηθευόμενο προϊόν καταλαμβάνει υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους ή και στην περίπτωση κατά την οποία ο πελάτης έχει μικρά περιθώρια κέρδους. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις οι αγοραστές-πελάτες ασκούν πιέσεις έτσι ώστε να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές. Τελευταίος αλλά σημαντικός παράγοντας αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και πόσο διαφοροποιημένα είναι αυτά από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστικών προϊόντων (Παπαδάκης, 2012). Στην περίπτωση που οι πελάτες θεωρούν ότι το προϊόν το οποίο αγοράζουν είναι μοναδικό ή διαφοροποιημένο από τα ανταγωνιστικά προϊόντα μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη και εξαρτώνται άμεσα από το προϊόν και την επιχείρηση που το προσφέρει. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση όπου το προϊόν δεν θεωρείται μοναδικό ή διαφοροποιημένο κι έτσι αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Παπαδάκης, 2012). Σε σχέση με την RF οι δύο πρώτοι παράγοντες ισχύουν στο σημείο

που αυτό είναι εφικτό όπως σε όλο τον κλάδο των οπωροκηπευτικών, αλλά, και σε όλους τους κλάδους. Αναφορικά με τον τρίτο παράγοντα, την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, το ενδεχόμενο κάποιος πελάτης να αποφασίσει να ασχοληθεί ο ίδιος με την παραγωγή, συσκευασία και τυποποίηση των προϊόντων είναι πολύ μικρό, συνεπώς είναι ένας παράγοντας ο οποίος δεν επηρεάζει την RF όπως επίσης και η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, ενώ τέλος, σχετικά με την διαφοροποίηση του προϊόντος από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά στην αγορά, αποτελεί στόχο της RF είναι τα προϊόντα της να θεωρούνται ξεχωριστά από τους καταναλωτές σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα στην αγορά.

3.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Υποκατάστατα είναι δύο προϊόντα που το ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί υποκαθιστώντας το άλλο. Για παράδειγμα υποκατάστατα προϊόντα είναι τα κεράσια με τα ροδάκινα ή τα βερίκοκα, τα ακτινίδια με τα μήλα και τα πορτοκάλια κτλ. Οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι πρώτον η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων προϊόντων. Στην περίπτωση που η ποιότητα των υποκατάστατων προϊόντων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης τότε η απειλή αυτή είναι μεγάλη. Δεύτερος παράγοντας είναι η επίδραση της τιμής, δηλαδή εάν οι τιμές των προϊόντων μιας εταιρείας είναι υψηλότερες από αυτές των άμεσα υποκατάστατων τους τότε η απειλή είναι μεγάλη καθώς υπάρχει σοβαρή πιθανότητα οι πελάτες να μην αγοράσουν τα προϊόντα της. Τρίτος και τελευταίος παράγοντας είναι η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή η διάθεση των πελατών να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα σύμφωνα πάντα με το κόστος του να το κάνουν αυτό και να αποφασίσουν να αντικαταστήσουν κάποιο άλλο προϊόν. Όσο χαμηλότερο το κόστος αντικατάστασης, τόσο μεγαλύτερη η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα (Παπαδάκης, 2012). Στην περίπτωση του κλάδου των οπωροκηπευτικών δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα προϊόντα, αλλά σε επίπεδο επιχείρησης η οποία παράγει και διαθέτει συγκεκριμένα προϊόντα, όπως η RF, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη καθώς υπάρχουν πολλά φρούτα τα οποία μπορούν να υποκαταστήσουν τα κεράσια και τα ακτινίδια και ορισμένα, μάλιστα, από αυτά είναι και πολύ οικονομικότερα. Για παράδειγμα τα ροδάκινα είναι πολύ πιο οικονομικά σε σχέση με τα κεράσια και έχουν εξίσου πολλές βιταμίνες. Επιπλέον, το κόστος αντικατάστασης των προϊόντων είναι μικρό για τον συγκεκριμένο κλάδο.

3.2.5 Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Η τελευταία συνάρτηση αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου. Ο τρόπος αντίδρασης των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν εντός του κλάδου. Οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την

ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έξι. Πρώτος παράγοντας είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, καθώς, σε κλάδους στους οποίους υπάρχει άνθηση και αυξάνεται ο αριθμός των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της προσέλκυσης περισσότερων καταναλωτών και, συνεπώς, δεν στρέφουν την προσοχή τους στην προσέλκυση πελατών από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση, όμως, όπου ο κλάδος δεν έχει άνθηση και η ανάπτυξη της αγοράς θεωρείται στάσιμη ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος με τις επιχειρήσεις να προσανατολίζονται στην προσέλκυση πελατών από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω εκπτώσεων. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών διότι σε κλάδους στους οποίους οι επιχειρήσεις είναι ίσες σε μέγεθος και σε δυναμικότητα ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος και η έντασή του ανάλογη του αριθμού των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων. Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας είναι ένας ακόμα προσδιοριστικός παράγοντας της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου, καθώς, όπου υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη οι επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγόμενη ποσότητα, ώστε να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, με αποτέλεσμα την μείωση της τιμής. Αυτός βέβαια είναι ένας παράγοντας που δεν επηρεάζει καθόλου την RF διότι η παραγόμενη ποσότητα δεν είναι εύκολα μεταβαλλόμενη και επηρεάζεται από άλλες παραμέτρους. Ο τέταρτος παράγοντας είναι οι ενέργειες των επιχειρήσεων για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό γίνεται μέσω διαφημίσεων ή άλλων προωθητικών ενεργειών, με την εισαγωγή νέων προϊόντων, αλλά, και με την εξαγορά ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, γεγονός που οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Επιπλέον, είναι η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα καθώς με αυτόν τον τρόπο εύκολα οι πελάτες μπορούν να αντικαταστήσουν το προϊόν μιας επιχείρησης με αυτό μιας άλλης επιχείρησης. Τέλος, είναι και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου μιας επιχείρησης από έναν κλάδο μιας και σε ορισμένες περιπτώσεις το κόστος εξόδου -χρηματικό ή συναισθηματικό- είναι μεγαλύτερο από την παραμονή την επιχείρησης σε αυτόν (Παπαδάκης, 2012). Από τους παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται σε αυτήν την υποενοότητα ο κλάδος, στον οποίο εντάσσεται η RF, χαρακτηρίζεται κυρίως από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του έχουν σχεδόν όλες την ίδια δυναμικότητα. Ασφαλώς, η RF είναι μεγαλύτερη από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου και ανήκει σε εκείνες που έχουν τη δυνατότητα να εξαγοράζουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσω της αγοράς εκτάσεων. Επίσης, στοχεύει να εξαλείψει την ελλιπή διαφοροποίηση των προϊόντων της επιδιώκοντας την εντύπωσή τους στο μυαλό του καταναλωτή ως διαφορετικά από εκείνα των ανταγωνιστών της. Όσον αφορά τα εμπόδια εξόδου μιας επιχείρησης από τον κλάδο των

οπωροκηπευτικών αυτά δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει ενδιαφέρον για την αγορά τους από ανταγωνιστές.

3.3 SWOT ANALYSIS

Η S.W.O.T. Analysis προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Πρόκειται ουσιαστικά για τον συνδυασμό της ανάλυσης του εσωτερικού- δυνάμεις και αδυναμίες- και εξωτερικού - ευκαιρίες και απειλές- περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και της θέσης της σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Μέσω της SWOT Analysis η επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίσει και να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, να προστατευθεί και να αντιμετωπίσει τις απειλές του, ενώ, παράλληλα, μπορεί να εκμεταλλευθεί τα δυνατά της σημεία και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον της. Η συγκεκριμένη ανάλυση χαρακτηρίζεται από απλότητα καθώς δεν προϋποθέτει τα στελέχη της επιχείρησης να έχουν γνώσεις μάρκετινγκ. Επιπλέον η SWOT Analysis μπορεί να εφαρμοστεί και για τους ανταγωνιστές του κλάδου (Σιώμκος, 2004). Στις δυνάμεις μιας επιχείρησης, ενδεικτικά, μπορούν να ενταχθούν το οργανωμένο σύστημα πωλήσεων το οποίο διαθέτει, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, οι καλοί πόροι τους οποίους έχει στην διάθεσή της, το όνομα το οποίο διαθέτει στην αγορά (στην περίπτωση μιας μεγάλης επιχείρησης), η ευελιξία της κ.α. Στις αδυναμίες της εντάσσονται το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτεροι στην αγορά- στην περίπτωση μιας μικρής επιχείρησης-, ένα μη οργανωμένο σύστημα πωλήσεων, προσωπικό σε ακατάλληλες θέσεις εργασίας, ανεπαρκές δίκτυο διανομής και διαφήμισης, υψηλό κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα μικρό κέρδος και μη ανταγωνιστικό προϊόν, το να είναι οι ανταγωνιστές της πιο οργανωμένοι. Στις ευκαιρίες οι οποίες υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορούν να ενταχθούν η συγχώνευση με κάποια άλλη επιχείρηση του κλάδου και, κατά συνέπεια, η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και η επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Τέλος, στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να ενταχθούν περιπτώσεις όπου ένας μεγάλος πελάτης εξαγοράζει κάποιον ανταγωνιστή, συνεπώς η επιχείρηση συγχρόνως χάνει έναν αξιόλογο πελάτη, οξύνεται ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου, υπάρχει μια νέα μεγάλη επένδυση στον κλάδο κ.ά. (Σιώμκος, 2004).

3.3.1 Στρατηγική Επιχείρησης Σύμφωνα με την SWOT Analysis

Η επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάσει κατάλληλα τις τέσσερις παραμέτρους της S.W.O.T. Analysis και να επιλέξει ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει. Πιο συγκεκριμένα, με

βάση τις δυνατότητές της, η στρατηγική που θα ακολουθήσει οφείλει να είναι δυναμική, δηλαδή να ενεργοποιήσει τις δυνάμεις της, να κάνει επενδύσεις, να ενισχύσει την θέση της στην αγορά, να επεκτείνει τις δραστηριότητες και το δίκτυό της και γενικότερα να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της. Από την άλλη, συνδυάζοντας τις αδυναμίες της με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της θα πρέπει να ακολουθήσει την στρατηγική προσεγγίσεων προσαρμογών και βελτιώσεων, δηλαδή να επιλέξει να διαφοροποιηθεί, να διευρύνει τις δραστηριότητές της, είτε μόνη της είτε συνεργαζόμενη με κάποια άλλη επιχείρηση, να διαμορφώσει νέες κατευθύνσεις για το πού πρέπει να κινηθεί και τί να στοχεύσει, να διεισδύσει σε νέες αγορές και να διασφαλίσει βελτιώσεις ή περιθώρια κέρδους κ.λπ. Σε άλλη περίπτωση, συνδυάζοντας τις δυνάμεις και τις απειλές της η στρατηγική που χρειάζεται να ακολουθήσει θα πρέπει να είναι επιφυλακτική, δηλαδή να επιλέξει να παρακάμψει τις όποιες απειλές του περιβάλλοντος υπάρχουν, να προβάλλει τις δυνάμεις της, να πραγματοποιήσει προσεκτικές προσεγγίσεις όσον αφορά τον τρόπο δράσης της, να περιορίσει τις δαπάνες της και να προετοιμαστεί για απειλές τις οποίες τυχόν θα αντιμετωπίσει. Τέλος, συνδυάζοντας τις αδυναμίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον θα χρειαστεί να πραγματοποιήσει στρατηγική συρρίκνωσης ή σύμπτυξης, αυτό σημαίνει να αποφύγει απειλές και δαπάνες οι οποίες υπάρχουν, να ανασυγκροτηθεί αμυντικά, να αποχωρήσει από τις «επικίνδυνες» για αυτήν περιοχές, να ρευστοποιήσει κάνοντας αποεπένδυση και, τέλος, να απέχει από κάθε δραστηριότητα επένδυσης (Σιώμκος, 2004).

Παρακάτω δίνεται η SWOT Analysis σε σχήμα.

Πίνακας 16: SWOT Analysis

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

3.3.2 SWOT Analysis Κλάδου Οπωροκηπευτικών

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω SWOT Analysis μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο κλάδου. Παρακάτω παρουσιάζεται η SWOT Analysis του κλάδου των οπωροκηπευτικών σύμφωνα με έρευνα της ICAP.

Πίνακας 17: SWOT Analysis κλάδου οπωροκηπευτικών, (πηγή: http://www.gqb.gr/sites/default/files/basic-page-files/01_2011_%CE%9A%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%A4%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A5%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?fbclid=IwAR14SPBwhxhLD3a60mjDYXiP79xgkPJw2filur7mC9y-Ok6LKIM7c45Qywg)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Είναι βασικό είδος καθημερινής διατροφής• Στενή υποκατάσταση υπάρχει μόνο με προϊόντα εντός του κλάδου• Η στροφή των καταναλωτών σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής αυξάνει την ζήτηση για τα προϊόντα• Καλή ποιότητα Ελληνικών οπωροκηπευτικών λόγω κλίματος• Διαμόρφωση καταναλωτικής συνείδησης υπέρ των Ελληνικών προϊόντων έναντι των εισαγόμενων (λόγω ποιοτικών και παραδοσιακών τρόπων παραγωγής και λόγω μεγάλου χρόνου για μεταφορά των εισαγόμενων προϊόντων)	<ul style="list-style-type: none">• Οξύς ανταγωνισμός λόγω πληθώρας επιχειρήσεων. Ύπαρξη πολλών μονάδων μικρού μεγέθους και χαμηλού τεχνολογικού επιπέδου• Μεγάλος αριθμός μεσαζόντων με αποτέλεσμα ο παραγωγός να πουλάει τα προϊόντα σε πολύ χαμηλότερη τιμή από αυτήν που τα αγοράζει ο τελικός καταναλωτής• Μη ύπαρξη ομαλών συνθηκών διαμόρφωσης των τιμών του παραγωγού λόγω μη οργανωμένης δράσης τους• Υψηλά έξοδα μεταφοράς για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις- λόγω των πολλών και μικρών επιχειρήσεων του κλάδου• Έλλειψη ποικιλιών για τη λειτουργία των παραγωγικών μονάδων ολόκληρο τον χρόνο. Αποτέλεσμα αυτού είναι η «ασυνέχεια» στις παραδόσεις των προϊόντων σε πελάτες του εξωτερικού οι οποίοι απευθύνονται σε ανταγωνίστριες χώρες• Έλλειψη επαρκούς κρατικής μέριμνας για τη διαφήμιση των Ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό• Ανταγωνισμός μεταξύ των Ελληνικών και των εισαγόμενων από τρίτες χώρες προϊόντων• Μη «επαρκής» παρακολούθηση της τήρησης της σχετικής νομοθεσίας από το κράτος. Αποτέλεσμα αυτού είναι ορισμένες επιχειρήσεις να λειτουργούν χωρίς να εφαρμόζουν τα καθορισμένα πρότυπα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Η διεύρυνση των εξαγωγών, αφενός του όγκου και αφετέρου των προσφερόμενων ποικιλιών • Η λήψη «μέτρων» από την πολιτεία με σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η συστηματική προβολή και διαφήμιση των ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού • Η μεγαλύτερη διείσδυση των τυποποιημένων- συσκευασμένων προϊόντων στην εγχώρια αγορά • Η διεύρυνση της εμπορικής περιόδου μέσω της εφαρμογής καλλιεργητικών προγραμμάτων και δημιουργίας ζωνών καλλιέργειας κατά προϊόν και περιφέρεια (βελτίωση, εμπλουτισμός ποικιλιών) 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι απρόσμενες και μη ελεγχόμενες καιρικές συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν τόσο την παραγωγή όσο και την ποιότητα των προϊόντων • Οι αυξανόμενες εισαγωγές οπωροκηπευτικών προϊόντων από τρίτες χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής, τόσο στην χώρας μας όσο και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, απειλούν τα εγχώριος παραγόμενα και κατ' επέκταση και τα εξαγόμενα, δημιουργώντας συνθήκες ανταγωνισμού και συμπίεσης των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων • Απρόβλεπτοι παράγοντες διατροφικής «κρίσης» όπως π.χ. η εκδήλωση του βακτηρίου <i>e-coli</i> κατά το 2011 η οποία επηρέασε, ως έναν βαθμό, και τις ελληνικές εξαγωγές • Η δυσκολία χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και γενικότερα τα προβλήματα ρευστότητας και επισφάλειας της αγοράς, λόγω οικονομικής ύφεσης • Διακίνηση μη τυποποιημένων οπωροκηπευτικών σε κιβώτια συσκευασίας χωρίς την απαραίτητη σήμανση, χωρίς την τήρηση κανόνων υγιεινής και την προώθησή τους σε γειτονικές χώρες, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο την υγεία των καταναλωτών και δυσφημώντας τα ελληνικά προϊόντα

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζεται η SWOT Analysis του κλάδου των οπωροκηπευτικών. Σαφώς η παραπάνω ανάλυση αφορά και την RF ως επιχείρηση του συγκεκριμένου κλάδου

3.3.3 SWOT Analysis Royal Fruit

Ο κλάδος των οπωροκηπευτικών στην Ελλάδα διακρίνεται από ποικίλα δυνατά και αδύνατα σημεία. Οι κυριότερες δυσκολίες του κλάδου είναι το γεγονός ότι υπάρχουν προβλήματα τόσο με τους φυσικούς πόρους γενικά όσο και με την ιδιοκτησία της καλλιεργήσιμης γης ειδικότερα, όπως παραδείγματος χάριν τα διάσπαρτα αγροτεμάχια και ο μικρός κλήρος, καθώς η μέση εκμετάλλευση στην Ελλάδα είναι ίση με 48 στρέμματα, ενώ η αντίστοιχη στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ίση με 144 στρέμματα (Παπαγεωργίου *et al.*, 2015). Πρόβλημα του κλάδου αποτελεί, επίσης, και το γεγονός ότι οι υποδομές της χώρας είναι ελλιπείς, το μορφωτικό επίπεδο των γεωργών είναι χαμηλό, υπάρχει έλλειψη συνεταιριστικής κουλτούρας και ο αγροτικός πληθυσμός είναι γερασμένος. Ακόμη, αναφορικά με τη διάθεση των προϊόντων, αυτή καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη λόγω της μεγάλης απόστασης της

Ελλάδας από τα κέντρα αγορών της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης σε συνδυασμό με την ευπάθειά τους και τα υψηλά κόστη των μεταφορικών τους, του ανταγωνισμού από τρίτες χώρες και, τέλος, ίσως το σημαντικότερο από όλα, της απουσίας τυποποίησης και χωρίς σωστού Μάρκετινγκ. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι ο συγκεκριμένος κλάδος αποτέλεσε διέξοδο για πολλούς κατά την περίοδο της οικονομικής συρρίκνωσης της χώρας καθώς οι αγροτικές δραστηριότητες σημείωσαν αύξηση ίση με 36,1% την περίοδο 2008-2012 (Μαραγκού, 2015).

Πίνακας 18: SWOT Analysis Royal Fruit

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΜΕΙΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλος Αριθμός Ιδιοκτητων Κτημάτων (300 στρέμματα) • Μηχανολογικός Εξοπλισμός για παραγωγή και συγκομιδή προϊόντων • Κατάλληλη τοποθεσία αγροτεμαχίων από άποψη εδαφολογική & κλιματική • Εύκολα προσβάσιμες εκτάσεις • Μη διάσπαρτα Αγροτεμάχια • Παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων • Know-How στην παραγωγή κερασιών και ακτινιδίων και άλλων καλοκαιρινών φρούτων • Πολλές ποικιλίες κερασιών • Ιδιόκτητοι ψυκτικοί θάλαμοι • Καταρτισμένο προσωπικό • Υψηλές εμπορικές δυνατότητες των παραγόμενων προϊόντων και πώλησή τους σε ανταγωνιστικές τιμές • Πολλές δυνατότητες μεταποίησης των προϊόντων • Όλες οι εκτάσεις είναι ποτιστικές 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχουν χερσαίες εκτάσεις • Οι ψυκτικοί θάλαμοι χρειάζονται ανακαίνιση για την λειτουργία τους • Δεν είναι όλες οι καλλιέργειες σε πλήρη παραγωγή • Έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού για διαλογή των προϊόντων • Έλλειψη ρευστότητας λόγω δανείων • Υπάρχουν πολλές και μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο της εμπορίας των φρούτων οι οποίες διαθέτουν περισσότερα φρούτα καθώς είναι εμπορικές • Στον κλάδο της εμπορίας είναι νεοεισερχόμενη και μικρή σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πολλές παραγωγικές επιχειρήσεις σταματούν τις δραστηριότητές τους λόγω της αύξησης των ασφαλιστικών εισφορών • Οι περισσότερες παραγωγικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ψυκτικούς θαλάμους και διαθέτουν τα προϊόντα στην συγκομιδή- είναι ευκαιρία για τα ακτινίδια καθώς μπορούν αργότερα να πωληθούν σε υψηλότερη τιμή • Ένα μέρος των ψυκτικών θαλάμων να χρησιμοποιηθεί ως ενοικιαζόμενα ψυγεία 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η είσοδος μιας επιχείρησης στον κλάδο είναι εύκολη • Ο γεωπόνος της εταιρείας μπορεί να ασχοληθεί με την παραγωγή (καθετοποίηση προς τα πίσω) και να γίνει ανταγωνιστής • Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης (πχ η περίοδος δηλώσεων Ο.Σ.Δ.Ε είναι την περίοδο της συγκομιδής των κερασιών)

Στον Πίνακα 18 παρουσιάζεται η SWOT Analysis της Royal Fruit. Είναι σαφές πως τα δυνατά σημεία της RF είναι στην παραγωγή των φρούτων και όχι στην εμπορία τους καθώς εκεί έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η RF όπως προαναφέρθηκε έχει στην διάθεσή της 300 στρέμματα ιδιόκτητες εκτάσεις και η μέση εκμετάλλευση στην Ελλάδα είναι 49 στρέμματα. Βέβαια, δεν καλλιεργούνται όλες οι εκτάσεις στο σύνολό τους, αλλά είναι στα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης σταδιακά να καλλιεργηθούν και οι υπόλοιπες εκτάσεις. Σε γενικές γραμμές η εντατικοποίηση στις δενδρώδεις καλλιέργειες βρίσκεται στην μέση της κλίμακας όσον αφορά τον χαρακτηρισμό της ως εντάσεως εργασίας και εντάσεως κεφαλαίου. Στόχος της εταιρείας είναι η εξάλειψη των αδυναμιών. Στόχος της εταιρείας είναι να ανακαινίσει τους ψυκτικούς της θαλάμους και να αγοράσει μηχανολογικό εξοπλισμό έτσι ώστε να είναι εφικτή η συσκευασία και η αποθήκευση των προϊόντων από την συγκομιδή έως και την πώλησή τους. Σχετικά με το γεγονός πως είναι μια μικρή επιχείρηση η οποία τώρα θα δραστηριοποιηθεί στον κλάδο της εμπορίας τροφίμων η RF σκοπεύει να το αντιμετωπίσει μέσω της διείσδυσης στην εμπορία των φρούτων, της διεύρυνσης των δυνατοτήτων της, της σωστής διαχείρισης των προϊόντων της μετά την συγκομιδή και της εξυπηρέτησης του πελάτη στο μέγιστο βαθμό μέσω σωστών και κατάλληλων πρακτικών Μάρκετινγκ. Η στρατηγική κατεύθυνση δηλαδή που θα ακολουθήσει η RF είναι αυτή της δυναμικής στρατηγικής εκμεταλλεόμενη τις δυνάμεις της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον εξαλείφοντας σταδιακά τις αδυναμίες της. Αυτό θα γίνει μέσω επενδύσεων που έχει προγραμματίσει να γίνουν, μέσω της επέκτασης και της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της και εκμεταλλεόμενη τις όποιες ευκαιρίες εξέλιξης υπάρχουν στο περιβάλλον της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΪΟΝ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα προϊόντα της εταιρείας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, θα είναι δύο, κεράσια και ακτινίδια. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση στα χαρακτηριστικά των δύο προϊόντων, καθώς επίσης και στα χαρακτηριστικά των ποικιλιών που καλλιεργεί η εταιρεία. Πρώτα θα γίνει ανάλυση των κερασιών, για τα οποία υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες, και στην συνέχεια των ακτινιδίων.

4.1 ΚΕΡΑΣΙΑ

Στην υποενοότητα αυτή, σε πρώτη φάση, θα γίνει λόγος για τα χαρακτηριστικά των κερασιών, αλλά, και για τις διάφορες ποικιλίες τους με εκτενέστερη αναφορά σε εκείνες οι οποίες καλλιεργούνται από την εταιρεία RF. Στην συνέχεια θα ακολουθήσουν οι εκτάσεις και η παραγόμενη ποσότητα των κερασιών στην Ελλάδα από το 1961 έως και το 2016.

4.1.1 Χαρακτηριστικά Κερασιών

Η καταγωγή της κερασιάς είναι από την περιοχή της Κασπίας και της Μαύρης Θάλασσας ενώ στην Ελλάδα έφτασε κατά τους προϊστορικούς χρόνους. Τον 1ο π.Χ. αιώνα μεταφέρθηκε από την Ιταλία στην Αγγλία (Θεριός *et al.*, 2013).

Η κερασιά ως δέντρο είναι ανθεκτική στο ψύχος και παράγεται σε όλο τον κόσμο. Καλλιεργείται, δε, σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια με τις εκτάσεις της να αγγίζουν τα 100.000 στρέμματα κανονικών δενδρώνων. Από τις εκτάσεις αυτές το 80% τοποθετείται στην Μακεδονία και συγκεκριμένα στους νομούς Πέλλας και Ημαθίας όπου συναντάται περίπου το 65-70% των καλλιεργούμενων εκτάσεων κερασιάς. Η συνολική παραγωγή κερασιών της χώρας κυμαίνεται από 42 έως 62 χιλιάδες τόνους τον χρόνο κατά την τελευταία δεκαετία με την ετήσια παραγωγή τους να διαφοροποιείται ανάλογα με τις κλιματικές συνθήκες που επικρατούν τόσο κατά την περίοδο της ανθοφορίας όσο και κατά την περίοδο ωρίμανσης του καρπού. Αναφορικά με την απόδοση του φυτού της κερασιάς, η μέση στρεμματική κυμαίνεται από 400 έως 650 κιλά περίπου. Η άνθηση των κερασιών εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες από τις θερινές θερμοκρασίες και την ανεπαρκή χειμερινή ψύξη. Ως προς τον πρώτο παράγοντα, κατά τα αρχικά στάδια διαφοροποίησης, τα οποία θεωρούνται κρίσιμα, οι υψηλές θερμοκρασίες έχουν σαν αποτέλεσμα την ανώμαλη ανάπτυξη του άνθους, όπως σχηματισμούς οι οποίοι μοιάζουν με ύπερο ή πέταλα καθώς, επίσης, και διπλούς ύπερους. Αποτέλεσμα αυτών των ανωμαλιών είναι η

δημιουργία δίδυμων καρπών. Αυτό είναι ένα συχνό πρόβλημα το οποίο παρατηρείται στα κεράσια με το ποσοστό της εμφάνισής του να εξαρτάται τόσο από την περιοχή όσο και από την ποικιλία. Για παράδειγμα οι ποικιλίες Napoleon και Bing παρουσιάζουν συχνά αυτό το πρόβλημα. Αξίζει να σημειωθεί πως σε περιοχές με πολύ ζεστό καλοκαίρι το ποσοστό των δίδυμων καρπών μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 40 και 80%. Όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα, την ανεπαρκή ψύξη, αποτελεί πρόβλημα σε περιοχές με ήπιους χειμώνες. Ως ψύξη εκφράζεται ο αριθμός των ωρών μεταξύ 0-7°C αφού το φυτό εισέλθει σε λήθαργο, κατά την περίοδο Οκτώβριο με Νοέμβριο στο Βόρειο Ημισφαίριο. Σημειωτέον ότι οι κερασιές απαιτούν περίοδο ψύξης 750-1400 ώρες. Αφού καλυφθούν οι απαιτούμενες ώρες χαμηλών θερμοκρασιών παρατηρείται έκπτυξη των οφθαλμών μετά την συμπλήρωση και των απαιτούμενων υψηλών θερμοκρασιών (heat units). Η κανονική διακοπή του λήθαργου όπως, επίσης, και η άνθηση εξαρτώνται από την συμπλήρωση των ωρών χαμηλών θερμοκρασιών (<7°C) ακολουθούμενες από σχετικές υψηλές θερμοκρασίες, οι οποίες προάγουν την αύξηση. Έτσι, η καθυστερημένη και παρατεταμένη έκπτυξη είναι αποτέλεσμα ελλιπούς διακοπής λήθαργου (Θερίος *et al*, 2013).

Οι αντίξοες καιρικές συνθήκες που επικρατούν σε ορισμένες περιοχές κατά την άνθηση και ωρίμανση των καρπών έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία πρόβλεψης της παραγωγής κερασιών, το οποίο αποτελεί ένα από τα πλέον αρνητικά χαρακτηριστικά της καλλιέργειας. Ο βροχερός καιρός την περίοδο της άνοιξης έχει σαν αποτέλεσμα την καταστροφή των ανθέων και καθιστά αδύνατη την καταπολέμηση της φαιάς σήψης (μονίλιας). Πιο συγκεκριμένα, κατά την περίοδο άνθησης, στις περιπτώσεις όπου επικρατεί ψυχρός και βροχερός καιρός υπάρχει αδυναμία κίνησης των μελισσών με αποτέλεσμα την ατελή γονιμοποίηση των ανθέων, ιδιαίτερα στις ποικιλίες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αυτόστειρες. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αλλοίωση των εμβρύων ή των σπερμοβλαστών που οδηγεί σε περιοδικές πτώσεις καρπών οι οποίες παρατηρούνται πολύ νωρίς, αμέσως μετά την άνθηση (αγονιμοποίητα άνθη), όσο και κατά περιόδους σε κύματα μέχρι οι καρποί να αρχίζουν να ωριμάζουν (εκφυλισμένα έμβρυα). Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως στις καρποπτώσεις συντελεί και η έλλειψη νερού και βορίου. Όσον αφορά την περίοδο ωρίμανσης των καρπών, ο βροχερός καιρός σε συνδυασμό με την υψηλή υγρασία του περιβάλλοντος έχει σαν αποτέλεσμα το σχίσσιμο των κερασιών το οποίο με την σειρά του οδηγεί στην σήψη και στην ακαταλληλότητα αυτών για συγκομιδή. Για αυτόν τον λόγο συνίσταται να αποφεύγεται η καλλιέργεια των κερασιών σε περιοχές όπου παρατηρείται υγρό καλοκαίρι. Το σχίσσιμο των καρπών, δε, είναι ένα φαινόμενο το οποίο χαρακτηρίζει κυρίως τις τραγανόσαρκες ποικιλίες ενώ, γενικότερα, υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές

ανάμεσα στις ποικιλίες που επηρεάζουν την ευαισθησία των κερασιών στο σχίσσιμο. Τα σημεία στα οποία είναι πιθανό να εμφανιστεί σχίσσιμο στον καρπό είναι τρία: στα πλάγια του καρπού, γύρω από τον ποδίσκο και στο άκρο. Η ένταση του φαινομένου του σχισίματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες αλλά οι τέσσερις κύριοι που αναφέρονται στην βιβλιογραφία αφορούν το στάδιο ωρίμανσης στο οποίο βρίσκεται ο καρπός, τη λίπανση, το εάν έχει προηγηθεί άρδευση ή όχι, καθώς επίσης, και την περιεκτικότητα των καρπών σε ασβέστιο. Αποτέλεσμα στη συνέχεια είναι η σήψη του καρπού που μέσω του σχισίματος μολύνεται τόσο από μύκητες όσο και από βακτήρια. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως το σχίσσιμο των καρπών είναι οσμωτικό φαινόμενο (αυξάνεται η περιεκτικότητα του σακχάρου), γεγονός που καθιστά αδύνατο να βρεθεί κάποια ουσία η οποία να εξουδετερώνει το σχίσσιμο (Βασιλακάκης, 2004).

Αναφορικά με την συντήρηση των κερασιών, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, το κεράσι είναι ένας καρπός ο οποίος αφού συλλεχθεί έχει μικρή διάρκεια ζωής καθώς αναπνέει έντονα, αφυδατώνεται, χάνει την ζωηρότητα του χρώματός του και προσβάλλεται εύκολα από μύκητες και βακτήρια. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ποδίσκος αφυδατώνεται τρεις έως πέντε φορές γρηγορότερα από τον καρπό αλλάζοντας χρώμα και από πράσινος, που είναι κατά την συγκομιδή, καφετίζει. Ένα άλλο φαινόμενο το οποίο παρατηρείται κατά την συντήρηση του καρπού είναι και η βαθουλωτή κηλίδωση (Βασιλακάκης, 2004).

4.1.2 Ποικιλίες Κερασιών

Γενικά, οι ποικιλίες της κερασιάς ως προς το χρώμα του καρπού διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, τις ερυθρές, τις μελανές και τις ξανθές ή γαλανές και ως προς τον σκληρότητα ή την τραγανότητα της σάρκας σε τραγανόσαρκες ή σε απαλόσαρκες. Επίσης, διακρίνονται και σε αυτογόνιμες ή αυτόστειρες, καθώς, και σε κανονικές ή νανές. Το σχήμα του καρπού του κερασιού είναι είτε στρόγγυλο είτε καρδιόσχημο (Βασιλακάκης, 2004).

Πιο ειδικά, οι ποικιλίες των κερασιών που καλλιεργούνται στην Ελλάδα διακρίνονται στις εξής 3 κατηγορίες (Θεριός *et al.*, 2013):

- Κλασικές Ποικιλίες μερικές εκ των οποίων είναι η Bigarreau Burlat, η Lapins, η Van, η Ferrovia, η Germersdorfer, η B. G. Hardy Giant, η τραγανά Εδέσσης και τα Μπακιρτζέικα. Οι κλασικές ποικιλίες καταλαμβάνουν την μεγαλύτερη έκταση.
- Νέες, μεγαλόκαρπες και στην πλειοψηφία τους αυτογόνιμες ποικιλίες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η Early Lory, Sweet Early, Early Star, Giorgia, Canada Giant, Grace Star, Blaze Star, Kordia, Regina, Samba, Black Star, Skeena, Sabrina, Sweetheart κ.α.

- Ελληνικές τοπικές ποικιλίες όπως το Πετροκέρασο Αχαΐας, η Κηφισιάς, τα Κόκκινα Αναστασίας, το Τραγανό Κομοτηνής, το Μαύρο Πρώιμο Αχαΐας, το Μαύρο Κολυνδρού, η Φράουλα Βόλου κ.α.

Στην Ελληνική παραγωγή κερασιών μεγάλο μέρος καταλαμβάνουν κυρίως οι ποικιλίες: Τραγανά Εδέσσης, Μπακιρτζέικα και η Bigarreau Burlat, πρώιμη ποικιλία, ενώ, μικρότερο οι ποικιλίες Van, Hardy Giant κα. Επίσης, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται να καλλιεργούνται και οι ποικιλίες Ferrovia, Skeena, Lapins, Sunburst, Sweetheart, Voque, Ziraat 900, Larrian, Staccato, Cristalina κα (Βασιλακάκης, 2004).

Στο σημείο αυτό θα γίνει ανάλυση των ποικιλιών κερασιών τις οποίες καλλιεργεί η RF. ξεχωριστά .

- B. Burlat: είναι πρώιμη ποικιλία και ο καρπός της έχει χρώμα σκούρο ερυθρό, είναι τραγανός, εύγευστος και καλής εμφάνισης. Ανήκει στις αυτόστειρες ποικιλίες. Γνώρισμα αυτής της ποικιλίας είναι το γεγονός πως καρποφορεί ικανοποιητικά υπό συνθήκες με περιορισμένο αριθμό ωρών κάτω των 7°C. Το μειονέκτημά της είναι ότι σχάζει πάρα πολύ (Βασιλακάκης Μ. 2004). Η RF καλλιεργούσε την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση 5 στρεμμάτων έως και το 2016, τα οποία ανανέωσε λόγω ηλικίας. Σύμφωνα με τα αρχεία της εταιρείας, η συγκομιδή της ξεκινά περί τις αρχές Μαΐου, αλλά τα συγκεκριμένα δένδρα είναι πολύ μικρά σε ηλικία.
- B. Van: η ποικιλία αυτή είναι μεσοπρώιμη, καθώς ωριμάζει λίγες ημέρες νωρίτερα από την ποικιλία «τραγανά Εδέσσης». Ο καρπός είναι τραγανός, μαύρου χρώματος και μέσου μεγέθους, ενώ σχάζει λιγότερο από την ποικιλία Bing (η οποία σχάζει πάρα πολύ στον βροχερό καιρό). Η συγκεκριμένη ποικιλία ανήκει στις τραγανόσαρκες και αυτόστειρες ποικιλίες (Βασιλακάκης, 2004). Η RF καλλιεργούσε την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 5 στρέμματα τα οποία, επίσης, ανανεώθηκαν το 2017 λόγω ηλικίας.
- Early Lory. Χώρα προέλευσης αυτής της ποικιλίας είναι η Γαλλία. Αναφορικά με την άνθηση θεωρείται πρώιμη και η εμφάνιση φυλλώματος σύγχρονη. Ο καρπός της είναι μέσου μεγέθους με μέσο βάρος τα 7,1 gr και το σχήμα του σφαιρικό στην εγκάρσια τομή και σφαιρικό- καρδιόσχημο στην κατά μήκους τομή. Το χρώμα του φλοιού είναι οινόχρουν- ερυθρό ενώ το χρώμα της σάρκας και του χυμού ερυθρό με πιο σκούρο χρώμα κοντά στον πυρήνα. Σε σχέση με την μονίλια χαρακτηρίζεται ως μικρής αντοχής και η περίοδος συγκομιδής της ξεκινά στις αρχές Μαΐου. Γενικότερα θεωρείται ενδιαφέρουσα ποικιλία για τα χαρακτηριστικά του καρπού και τον χρόνο

ωρίμανσης (Θεριός *et al.*, 2013). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 18 στρέμματα. Στην περιοχή η συγκομιδή ξεκινά γύρω στις 10 Μαΐου. Προς το παρόν παραγωγή του κάθε δέντρου στα κτήματα της RF υπολογίζεται ότι είναι ίση περίπου με 35 κιλά το δέντρο, λόγω της μικρής τους ηλικίας. Είναι αξιοσημείωτο η δενδροφύτευση έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε σε κάθε στρέμμα υπάρχουν περίπου 30 δέντρα.

- **Giorgia.** Χώρα προέλευσης αυτής της ποικιλίας είναι η Ιταλία. Είναι πολύ παραγωγικό δέντρο και εισέρχεται γρήγορα στην καρποφορία. Ως προς την άνθησή του θεωρείται μέσης εποχής και μεγάλης διάρκειας. Το σχήμα του καρπού είναι καρδιόσχημο και μεγάλο, ενώ, ως προς το σχίσσιμο εντάσσεται στην κατηγορία της μέσης ευπάθειας. Ο φλοιός του είναι γυαλιστερός και ερυθρού χρώματος και η σάρκα του ροζέ, συνεκτική, γλυκιά και χυμώδης. Όσον αφορά την περίοδο ωρίμανσης, αυτή είναι 7 ημέρες μετά την Burlat C (Θεριός *et al.*, 2013). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 10 στρέμματα. Η συγκομιδή αυτής της ποικιλίας στην περιοχή ξεκινά περί τις 20-25 Μαΐου. Η παραγωγή του κάθε δέντρου υπολογίζεται στα 55 με 60 κιλά, ενώ ανά στρέμμα υπάρχουν περίπου 20 δέντρα.
- **Μπακιρτζέικα.** Η ποικιλία αυτή είναι παλιά ελληνική ποικιλία η οποία παρόλο που είναι καλά προσαρμοσμένη στις κλιματολογικές συνθήκες της Ελλάδας, συνήθως καταλήγει να εκριζώνεται και να αντικαθίσταται από άλλες ποικιλίες. Ο λόγος είναι ότι η συγκεκριμένη ποικιλία δεν καρποφορεί κανονικά και παρουσιάζει πρόβλημα ακαρπίας εκμηδενίζοντας σχεδόν το γεγονός ότι ο καρπός της είναι ανθεκτικός στις μεταφορές (Θεριός *et al.*, 2013). Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη ποικιλία καλλιεργείται κατά αποκλειστικότητα στον Νομό Πέλλας και μαζί με τα τραγανά συμβάλλουν στο 53% ολόκληρης της Ελληνικής παραγωγής. Θεωρείται όψιμη μεγαλόκαρπη ποικιλία με ποιοτικά χαρακτηριστικά, αυτόσπειρη και τραγανόσαρκη. Παράλληλα, λόγω του γεγονότος ότι είναι όξινη προτιμάται από τους καταναλωτές της Βόρειας Ευρώπης και μπορεί να ανταγωνιστεί πολλές άλλες ξένες ποικιλίες (Βασιλακάκης, 2004). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 1 στρέμματα με συγκομιδή στις 20-25 Μαΐου. Σε κάθε στρέμμα υπάρχουν περίπου 22 δέντρα ενώ κατά μέσο όρο η παραγωγή του κάθε δέντρου υπολογίζεται στα 50 κιλά.
- **Skeena.** Η ποικιλία αυτή ανήκει στις αυτογόνιμες και τραγανόσαρκες ποικιλίες. Είναι όψιμη όσον αφορά την περίοδο συγκομιδής καθώς συγκομίζεται 10 ημέρες μετά την ποικιλία Van. Είναι μια αρκετά ενδιαφέρουσα ποικιλία καθώς το χρώμα του καρπού

της είναι ανοιχτό κόκκινο, έχει πολύ τραγανή σάρκα και ποδίσκο μέσου μήκος. Τα μειονεκτήματα της ποικιλίας αυτής είναι ότι είναι μέτρια έως πολύ ευαίσθητη στη μονίλια και μέτρια όσον αφορά το σχίσσιμο. Επίσης, συντηρείται ικανοποιητικά (Βασιλακάκης, 2004). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 4 στρέμματα και η συγκομιδή της πραγματοποιείται στις αρχές Ιουνίου. Κατά μέσο όρο από το κάθε δέντρο συγκομίζονται περίπου 60 κιλά και σε κάθε στρέμμα υπάρχουν περίπου 25 δέντρα.

- Sweetheart. Η ποικιλία αυτή ανήκει μαζί με τα skeena στις αυτογόνιμες και τραγανόσαρκες ποικιλίες και είναι, επίσης, όψιμη με την περίοδο συγκομιδής της να ξεκινά 19 ημέρες μετά από την Van. Αναφορικά με την άνθηση, θεωρείται μέσης εποχής ενώ έχει μέτρια ανθεκτικότητα στο ψύχος. Είναι πολύ παραγωγική ποικιλία και μπαίνει γρήγορα στην καρποφορία. Έχει στρόγγυλο μεγάλου μεγέθους καρπό και ιδιαίτερα τραγανό και μακρύ ποδίσκο. Το μειονέκτημα αυτής της ποικιλίας είναι ότι η υπερβολική καρποφορία πολλές φορές έχει σαν αποτέλεσμα την παραγωγή μικρού μεγέθους καρπών (Βασιλακάκης, 2004). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 6 στρέμματα, η συγκομιδή τους πραγματοποιείται περί τα τέλη Ιουνίου και κατά μέσο όρο παράγονται 60 κιλά ανά δέντρο. Κατά μέσο όρο υπάρχουν 23 δέντρα ανά στρέμμα.
- Larins. Αυτογόνιμη και τραγανόσαρκτη ποικιλία η οποία πρωτοκαλλιεργήθηκε στις ΗΠΑ, αλλά, στη συνέχεια άρχισε να αντικαθίσταται με άλλες καλύτερες (πχ skeena). Είναι παραγωγικό δέντρο, ο τραγανός καρπός του θεωρείται μέσης ωρίμανσης και το φυτό αναπτύσσεται καλά όταν το υψόμετρο της περιοχής ξεπερνά τα 400m. Το μειονέκτημα της ποικιλίας αυτής είναι πως όταν υπάρχει υπερβολική καρποφορία η ποιότητα του καρπού δεν είναι ικανοποιητική, το μέγεθος του είναι μικρό και παρουσιάζει βαθουλωτή κηλίδωση, καθώς έχει προδιάθεση σε αυτήν. Όσον αφορά τον ποδίσκο, αυτός είναι αδύνατος (Βασιλακάκης, 2004). Η RF καλλιεργεί την συγκεκριμένη ποικιλία σε έκταση ίση με 7 στρέμματα και υπάρχουν περίπου 25 δέντρα ανά στρέμμα, η συγκομιδή πραγματοποιείται αρχές με μέσα Ιουνίου, ενώ το κάθε δέντρο αποδίδει 70 κιλά περίπου.
- Υπάρχουν και άλλες ποικιλίες οι οποίες είναι αυτογόνιμες και τραγανόσαρκες για τις οποίες δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία όπως οι Ιταλικές ποικιλίες Black Star και Grace Star. Η RF καλλιεργεί την ποικιλία Grace Star σε έκταση ίση με 9 στρέμματα, συγκομίζονται περίπου 70 κιλά ανά δέντρο ενώ σε κάθε στρέμμα υπάρχουν περίπου 24 δέντρα.

4.2 ΑΚΤΙΝΙΔΙΑ

Στην υποενότητα που αφορά τα ακτινίδια θα γίνει, επίσης, λόγος για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και για τις ποικιλίες οι οποίες υπάρχουν, καθώς επίσης και για τις ποικιλίες τις οποίες καλλιεργεί η RF. Οι πληροφορίες οι οποίες υπάρχουν και αφορούν την καλλιέργεια των ακτινιδίων είναι, σε γενικές γραμμές, λιγότερες συγκριτικά με αυτή των κερασιών. Αυτό είναι εμφανές και από τα στοιχεία της Eurostat που αφορούν σαφώς μικρότερο διάστημα, αλλά, και από το γεγονός πως δεν υπάρχουν στοιχεία για τα ακτινίδια στην ΕΛΣΤΑΤ ως προς τον αριθμό των δενδρώνων και την καλλιεργούμενη έκτασή τους όπως συμβαίνει με τα κεράσια.

4.2.1 Χαρακτηριστικά Ακτινιδίων

Η καταγωγή του ακτινιδίου είναι η κοιλάδα Yangtze της Κίνας και από εκεί μεταφέρθηκε στην Νέα Ζηλανδία το 1906. Αποτελεί ένα φρούτο με υψηλή θρεπτική και βιολογική αξία καθώς περιέχει υψηλές ποσότητες βιταμινών C και B, ανόργανα στοιχεία (ασβέστιο, σίδηρος, φώσφορος, κάλιο) καθώς επίσης και καροτενοειδή και πρωτεολυτικά ένζυμα. Αξίζει να σημειωθεί πως το ακτινίδιο είναι ένα φρούτο το οποίο κατά την διάρκεια συντήρησής μειώνεται η περιεκτικότητα της βιταμίνης C που περιέχει, αλλά εξακολουθεί να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Βασιλακάκης, 2004). Το μέγεθος του καρπού είναι ίσο περίπου με 100 γραμμάρια και κατά την συγκομιδή, η περιεκτικότητα του ακτινιδίου σε βιταμίνη C είναι αρκετά υψηλή καθώς φτάνει τα 100mg/100gr καρπού (Θερίος *et al.*, 2013).

Το κλίμα που απαιτείται για την καλλιέργεια του ακτινιδίου είναι ήπιο καθώς τον χειμώνα η θερμοκρασία μπορεί να φτάσει έως και τους -12°C ενώ ταυτόχρονα κατά την χειμερινή περίοδο απαιτούνται χαμηλές θερμοκρασίες από $4-10^{\circ}\text{C}$ για 850-1100 ώρες έτσι ώστε να σταματήσει ο λήθαργος των οφθαλμών της ακτινιδιάς. Αξίζει να σημειωθεί πως λόγω του γεγονότος πως η ωρίμανση του καρπού της ακτινιδιάς πραγματοποιείται την περίοδο Οκτωβρίου-Νοεμβρίου, η ύπαρξη παγετώνων αυτήν την περίοδο έχει σαν αποτέλεσμα την καταστροφή των καρπών. Επίσης, και στα τέλη της Άνοιξης θα πρέπει να μην υπάρχουν παγετώνες καθώς υπάρχει περίπτωση να καταστραφούν τα άνθη. Είναι ένα φυτό το οποίο έχει έντονη ανάγκη σε νερό και σε υγρασία και πιο συγκεκριμένα την περίοδο βλάστησης η απαιτούμενη ποσότητα σε νερό είναι μεγαλύτερη από 1000mm. Οι άνεμοι είναι εχθρικοί για το συγκεκριμένο φυτό καθώς πέραν του ότι προκαλούν ζημιές στην καλλιέργεια, εξ' αιτίας των ανέμων αυξάνονται οι απαιτήσεις του φυτού σε νερό και προτείνεται η ύπαρξη προστατευτικών για τους ανέμους, όπου είναι απαραίτητο. Τέλος, για την καλλιέργειά του ακτινιδίου θα πρέπει να αποφεύγονται ασβεστούχες εκτάσεις καθώς τα φυτά θα έχουν πρόβλημα λόγω της έλλειψης σιδήρου (Βασιλακάκης, 2004). Αναφορικά με τις ασθένειες

και τους εχθρούς που αντιμετωπίζει η ακτινιδιά κυριότερη είναι η φυτοφθορά. Αυτή προέρχεται από τα υγρά και τα μη κατάλληλα αεριζόμενα εδάφη και παρατηρείται στο λαιμό του δέντρου. Για την αντιμετώπισή της θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ξελάκκωμα, να χρησιμοποιηθεί γαλαζόπετρα, αλλά και διάφορα άλλα φυτοφάρμακα έτσι ώστε να αντιμετωπισθεί. Ένας μύκητας ο οποίος είναι πιθανόν να αποτελέσει πρόβλημα για τον καρπό κατά την συντήρηση είναι ο βοτρυτής, αλλά προσβάλλεται το φυτό από αυτόν όταν ο καρπός είναι ακόμα μικρός μέσω των σέπαλων. Στην περίπτωση προσβολής του ακτινιδίου από βοτρυτή ο καρπός μαλακώνει και έπειτα σχηματίζει αξιόλογες ποσότητες αιθυλενίου. Ένας άλλος μύκητας ο οποίος προσβάλλει τα δέντρα είναι ο *Alternaria* ο οποίος επηρεάζει τόσο την βλάστηση καθώς υπάρχει πρόωρη πτώση των φύλλων όσο και την καρποφορία με την παραγωγή μικρού μεγέθους καρπών. Τέλος, η βαμβακάδα μπορεί να προσβάλλει την ακτινιδιά, αλλά, και οι νηματώδεις, στην περίπτωση που το έδαφος είναι αμμώδες, πάθηση που μπορεί εν μέρει να αντιμετωπισθεί με νηματωδοκτόνα. Αξίζει εδώ να τονιστεί πως το ακτινίδιο είναι ένα φυτό το οποίο έχει πολύ μικρές ή ακόμα και μηδαμινές απαιτήσεις σε φάρμακα. Τα ακτινίδια με χνούδι, τα οποία καλλιεργεί και η RF, καλλιεργούνται σε πολλές χώρες όπως για παράδειγμα στην Αυστραλία, στην Γαλλία, στην Ελλάδα, στην Ισπανία, στην Ιταλία, στην Καλιφόρνια, στη Νέα Ζηλανδία και στη Χιλή. Χαρακτηριστικό του ακτινιδίου είναι πως είναι ένας καρπός ο οποίος δεν είναι ανθεκτικός στο κρύο, ειδικότερα την περίοδο όπου το φυτό δεν είναι σε κατάσταση πλήρους λήθαργου. Το χρώμα του καρπού είναι πράσινο – αν και υπάρχουν και ποικιλίες με κίτρινο χρώμα καρπού- ενώ ο φλοιός του είναι χρώματος καφέ (Θεριός *et al.*, 2013).

4.2.2 Ποικιλίες Ακτινιδίων

Οι ποικιλίες του ακτινιδίου χωρίζονται σε θηλυκά και αρσενικά δέντρα. Οι πιο γνωστές ποικιλίες θηλυκών δέντρων ήταν οι εξής 6: Abbot, Monty, Bruno, Allison, Hayward και Chico, με την Hayward σταδιακά να αντικαθιστά τις 4 πρώτες. Άλλες ποικιλίες θηλυκών δέντρων είναι η Summer Kiwi η οποία είναι πρώιμη, η Sunrise της οποίας ο φλοιός είναι κόκκινο χρώμα και η Τσεχελίδης η οποία είναι σχετικά νέα. Στην βιβλιογραφία επίσης υπάρχουν και οι ποικιλίες Elmwood, Gracie, Greensill και Jones. Όσον αφορά τα αρσενικά δέντρα οι ποικιλίες που υπάρχουν είναι οι εξής: Matua, η οποία δεν ενδείκνυται για επικονίαση με την Hayward, η Tomuri, ο PI, το Αρσενικό M3 και το αρσενικό Chico, που ενδείκνυται για επικονίαση με την Hayward, και οι κλώνοι A,B & G (Θεριός *et al.*, 2013).

Οι ποικιλίες τις οποίες καλλιεργεί η RF είναι η Hayward και η Τσεχελίδης, που έχουν και οι δύο πράσινο χρώμα καρπού. Η ποικιλία Hayward με κλώνους τις ποικιλίες Chico & Wilkins, έχει χώρα προέλευσης τη Νέα Ζηλανδία. Η συγκομιδή της αναφέρεται στις αρχές

Νοεμβρίου, αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου αυτή γίνεται νωρίτερα όταν οι ΔΣ φτάσουν τουλάχιστον στο 6,5%. Ο καρπός της θεωρείται μεγάλος καθώς το μέσο βάρος του υπολογίζεται μεταξύ των 90 και 100 γραμμαρίων, το μήκος του είναι ίσο με 6,7 εκατοστά και η διάμετρός του ίση με 5,5 εκατοστά, ενώ, όσον αφορά τον χρόνο συντήρησής του στους ψυκτικούς θαλάμους, αυτός είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με άλλες ποικιλίες τις οποίες η Hayward τείνει να ή έχει ήδη αντικαταστήσει. Στο εμπόριο αυτή η ποικιλία είναι η πλέον διαδεδομένη εμπορικά και το κάθε φυτό παράγει κατά μέσο όρο 50Kg. Η δεύτερη ποικιλία, Τσεχελίδης, είναι σχετικά νέα και αναφέρεται ως ένα φυτό με διπλάσια απόδοση σε στρέμματα, υπερδιπλάσια περιεκτικότητα σε βιταμίνη C, έχει υψηλότερη συγκέντρωση σε αντιοξειδωτικά και σάκχαρα από αυτήν της Hayward και καρποφορεί από το δεύτερο έτος. Έχει μεγάλο καρπό με μέσο βάρος από 170-180 έως και τα 200 γραμμάρια. Σχετικά με την γεύση της συγκεκριμένης ποικιλίας αυτή χαρακτηρίζεται ως ευχάριστη καθώς είναι λιγότερο όξινη από εκείνη της Hayward. Καθώς η ποικιλία Τσεχελίδης είναι σχετικά νέα και δεν έχουν γίνει οι απαραίτητες δοκιμές, ωστόσο, τα μέχρι τώρα προβλήματα που φαίνεται να αντιμετωπίζει είναι η ευαισθησία στην αλτενάρια (ζήρανση και πτώση των φύλλων την άνοιξη) και η αφυδάτωση των καρπών όταν βγουν από τους ψυκτικούς θαλάμους. Η RF καλλιεργεί 35 στρέμματα από την ποικιλία Hayward όπου υπάρχουν 63 δέντρα ανά στρέμμα και η συγκομιζόμενη ποσότητα είναι ίση περίπου με 4 τόνους ανά στρέμμα. Επίσης καλλιεργεί και 10 στρέμματα από την ποικιλία Τσεχελίδης τα οποία όμως είναι μικρά και συνεπώς μη παραγωγικά.

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία δείχνουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση αυτή, δηλαδή τον στόχο της, την χρηματοοικονομική της θέση, την κατάσταση των παγίων που κατέχει, την διαθεσιμότητα των υλικών εισροών και τον βαθμό εξειδίκευσης των ανθρώπινων πόρων που έχει στην διάθεσή της (Μάλλιαρης, 2001). Κατά βάση ο στόχος μιας επιχείρησης τίθεται από την ανώτατη διοίκηση και δείχνει τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας της. Εν προκειμένω, στόχος της RF είναι η παραγωγή και διάθεση προϊόντων αρίστης ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας και, μέσω αυτού, η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επέκτασή της. Αναφορικά με την χρηματοοικονομική θέση, αυτή προκύπτει από τα διαθέσιμα κεφάλαια και την ρευστότητα της κάθε επιχείρησης. Η RF έχει ορισμένα ανοιχτά δάνεια τα οποία είναι ελεγχόμενα και, συνεπώς, δεν έχει πρόβλημα ρευστότητας. Όσον αφορά τα πάγια, αυτά είναι τα οικόπεδα που η επιχείρηση έχει στην κατοχή της, ο μηχανολογικός

εξοπλισμός καθώς, επίσης, και οι ευρεσιτεχνίες που της ανήκουν. Επιπλέον, στα πάγια εντάσσεται και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται κατά την παραγωγική διαδικασία. Αναντίρρητα, τα πάγια στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικά καθώς αποτελούν την περιουσία της επιχείρησης και από αυτά εξαρτάται το κόστος των παραγόμενων προϊόντων της, άρα, και η κερδοφορία της. Τα πάγια στοιχεία που έχει στην κατοχή της η RF είναι ένας βιομηχανικός χώρος με τέσσερις ψυκτικούς θαλάμους οι οποίοι, σαφώς, θα πρέπει να ανακαινιστούν για να μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός για τις αγροτικές εργασίες και για την συγκομιδή, ήτοι, τρεις γεωργικοί ελκυστήρες, ένα αγροτικό φορτηγό αυτοκίνητο, ένα κλαδευτικό μηχάνημα, ένας καταστροφέας, δύο φρέζες και ένα ανυψωτικό μηχάνημα. Ακολούθως και αναφορικά με τις πρώτες ύλες που διαθέτει η RF, αυτές είναι τα φυτοφάρμακα και τα γεωργικά λιπάσματα, τα οποία προμηθεύεται από συνεργαζόμενο γεωπόνο κατόπιν καθοδήγησής του με στόχο την επίτευξη της υψηλής ποιότητας και της άριστης γεύσης που επιζητά η εταιρεία για τα προϊόντα της. Τέλος, ως προς τις ανθρώπινες εισροές, αυτές αφορούν το προσωπικό που διαθέτει η εκάστοτε εταιρεία και η τοποθέτησή του καταλλήλως στις θέσεις που υπάρχουν. Οι ανθρώπινοι πόροι μετριοούνται τόσο σε ποσότητα, με τον αριθμό των εργαζομένων, όσο και σε ποιότητα, με την πείρα, την εκπαίδευση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν. Η RF διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που ανήκει στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης τα τελευταία πέντε χρόνια καθώς, επίσης, και γεωπόνο, ως εξωτερικό συνεργάτη, που παρακολουθεί συστηματικά την επιχείρηση τα τελευταία είκοσι χρόνια.

4.4 ΠΟΡΟΙ

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσονται οι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και οικονομικοί πόροι της. Οι φυσικοί πόροι είναι τα πάγια στοιχεία μιας επιχείρησης, όπως τα ακίνητα και ο εξοπλισμός της, όπως, και τα αναλώσιμα και τα αποθέματα σε πρώτες ύλες που αφορούν την λειτουργία της. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το προσωπικό δυναμικό της και η σωστή τοποθέτηση των εργαζομένων στην ιδανική για τον καθένα θέση. Στη συνέχεια και όσον αφορά τους τεχνολογικούς πόρους αυτοί, ευνόητα, είναι η τεχνολογία, η οποία εφαρμόζεται για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και σε πολλές περιπτώσεις διαφέρει από εκείνη που υπάρχει στο εξωτερικό της περιβάλλον. Τέλος, οι οικονομικοί πόροι είναι τα χρήματα της επιχείρησης τόσο για τα λειτουργικά της έξοδα όσο και για την χρηματοδότηση των επενδύσεων που έχει προγραμματίσει να κάνει. Στους οικονομικούς πόρους εντάσσεται, δε, και το αποθεματικό, τα χρήματα, δηλαδή, που

προέρχονται από την κερδοφορία μιας επιχείρησης τα οποία δύναται χρησιμοποιήσει εάν θελήσει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της και δεν διαθέτει άλλα κεφάλαια. Σε άλλη περίπτωση καταφεύγει στην χρηματοδότηση εκτός επιχείρησης είτε με δάνειο (δανειακό κεφάλαιο) είτε με πώληση μετοχών (μετοχικό κεφάλαιο) (Montana *et al.*, 2002).

4.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η RF προκειμένου να προσφέρει προϊόντα ανώτερης ποιότητας θα πιστοποιηθεί με τις Αρχές της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBAL G.A.P), τις Αρχές Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη Γεωργική Παραγωγή (AGRO 2.1 & AGRO 2.2), της Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Αναλυτικότερα, το πρότυπο GLOBAL G.A.P είναι ένα διεθνές πρότυπο για την πρωτογενή παραγωγή, εφαρμόζεται σε περισσότερες από ογδόντα χώρες ανά τον κόσμο και έχει καθιερωθεί ως βασική αναφορά για τις ορθές γεωργικές πρακτικές στην παγκόσμια αγορά. Θεμελιώδης αρχή του προτύπου αυτού είναι η ίση συμμετοχή τόσο των παραγωγών όσο και των λιανοπωλητών στη δημιουργία των εν λόγω πρακτικών, αλλά, και στις διαδικασίες πιστοποίησής τους. Στόχος του είναι μέσω της ελαχιστοποίησης των περιβαλλοντικών επιδράσεων, της μείωσης των χημικών εισροών, της εξασφάλισης μιας υπεύθυνης προσέγγισης στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά, και της ευημερίας των ζώων, οι καταναλωτές να εμπιστευτούν ξανά τον τρόπο παραγωγής των τροφίμων από τις εισροές έως και την συγκομιδή των προϊόντων (Cosmocert, 2018). Τα πρότυπα AGRO 2.1 & AGRO 2.2 αφορούν τις γενικές απαιτήσεις, ούτως ώστε, να εφαρμοστούν τα συστήματα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης στη γεωργική παραγωγή. Ειδικότερα, το πρότυπο AGRO 2.1 αφορά απαιτήσεις με γνώμονα την έμφαση στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών θεμάτων έχοντας ως στόχο τη διαχείριση των επιπτώσεων που προκύπτουν από την λειτουργία της. Ενώ, το πρότυπο AGRO 2.2 περιλαμβάνει τις τεχνικές και νομικές απαιτήσεις στη φυτική παραγωγή εμπεριέχοντας τους γενικούς κανόνες της ορθής γεωργικής πρακτικής παράλληλα με τα συνοδευτικά μέτρα φιλοπεριβαλλοντικής άσκησης της γεωργίας ώστε να παράγονται ποιοτικά προϊόντα με ασφαλή τρόπο και να επιτυγχάνεται άριστα η διαχείριση του αγροτικού περιβάλλοντος (Tun Austria Hellas, 2018). Αναφορικά με το σύστημα πιστοποίησης ISO 22000:2005, είναι ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων το οποίο δημιουργήθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και προδιαγράφει τις γενικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται από τους οργανισμούς αλυσίδας τροφίμων ώστε να διασφαλίζονται τα τρόφιμα από την παραγωγή έως την κατανάλωση. Επίσης, εστιάζει στην επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχειρήσεις,

πελάτες, προμηθευτές, κτλ.), στη συστηματική διαχείριση, στον έλεγχο των κινδύνων μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων και μέσω του σχεδίου HACCP, και στην ύπαρξη βασικών συνθηκών για τη διατήρηση κατάλληλου υγιεινού περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσής του. Αξίζει να σημειωθεί πως το εν λόγω σύστημα αποτελεί το πρώτο διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων (Tun Austria Hellas, 18/12/2018), (Κύκλος Ποιότητας, 2018). Τέλος, το HACCP το οποίο είναι Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου βασίζεται στις αρχές του κώδικα τροφίμων και αποτελεί μια συστημική προσέγγιση με στόχο να προσδιοριστούν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου για την πρόληψη, τον περιορισμό, ακόμα, και την εξάλειψη των φυσικών, χημικών και βιολογικών κινδύνων που είναι πιθανό να εμφανιστούν στα τρόφιμα κατά την παραγωγική διαδικασία (Κύκλος Ποιότητας, 2018).

4.6 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

4.6.1 Τυποποίηση

Ως τυποποίηση στα αγροτικά προϊόντα ορίζεται «ο διαχωρισμός της διακινούμενης ποσότητάς του σε ποιότητες και ο προσδιορισμός διαφορετικής τιμής για την κάθε ποιότητα» (Καμενίδης, 2015:175). Για τον διαχωρισμό αυτόν υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τυποποίησης τα οποία διαφέρουν, τόσο, ανάμεσα στα προϊόντα, όσο, και στα διάφορα στάδια της εμπορίας τους. Στα νωπά αγροτικά προϊόντα τα κριτήρια τυποποίησης είναι το μέγεθος, η δομή- η σκληρότητα της σάρκας του προϊόντος-, η τρυφερότητα, το ειδικό βάρος και ο βαθμός ανάπτυξής του. Λόγω της διαφοροποίησης των προϊόντων εντός του κλάδου έχουν δημιουργηθεί και ορισμένα πρότυπα τυποποίησης. Τα βασικά πρότυπα τα οποία έχει καθιερώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση στην τυποποίηση των φρούτων και των λαχανικών είναι τα extra, I, και II και ένα τέταρτο, η κατηγορία III (Καμενίδης, 2015). Η καθιέρωση αυτών των προτύπων στηρίζεται σε πέντε στοιχεία, τα οποία σύμφωνα με τους κανονισμούς 23/62, 58/62, 1641/71 της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι τα εξής: τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, δηλαδή η μορφή, το σχήμα, το χρώμα, το μέγεθος κτλ., η συσκευασία τους, η εμφάνιση- να υπάρχει ομοιογένεια-, η υγιεινή κατάσταση- να είναι απαλλαγμένα από φυτοφάρμακα, ξένες ύλες κτλ.- και, τέλος, η ωριμότητά τους ώστε να εξασφαλίζεται η αντοχή κατά την μεταφορά τους κτλ. (Καμενίδης, 2015). Αναφορικά με τα στάδια της τυποποίησης αυτά είναι τρία, το στάδιο της διαλογής όπου γίνεται ο διαχωρισμός των προϊόντων σε κατάλληλα και μη-κατάλληλα για εμπορία, το στάδιο του καθαρισμού, όπου τα κατάλληλα καθαρίζονται είτε με υγρό καθαρισμό, πλύσιμο, είτε με στεγνό, βούρτσισμα και, τέλος, το στάδιο της ταξινόμησης, όπου τα προϊόντα που έχουν περάσει από τα δύο

προηγούμενα στάδια αξιολογούνται με την χρήση ορισμένων μηχανισμών (δακτύλιος, φωτοκύτταρο κτλ.). Τα οφέλη από την τυποποίηση των προϊόντων είναι πολλά. Πρώτο και κυριότερο είναι πως διαφοροποιεί τις τιμές ανάμεσα στις ποιότητες των προϊόντων. Οι ανώτερες ποιότητες, όπως είναι εύλογο, τιμολογούνται υψηλότερα συγκριτικά με τις χαμηλότερες ποιότητες με αποτέλεσμα να υπάρχει «ισότητα», τόσο, μεταξύ των παραγωγών, που πληρώνονται ανάλογα με την ποιότητα των προϊόντων τους, όσο, και μεταξύ των καταναλωτών οι οποίοι δαπανούν τα χρήματά τους, επίσης, ανάλογα με την ποιότητα εκείνων που αγοράζουν. Επίσης, υπάρχει «διαύγεια στην αγορά», καθώς και τα δύο προηγούμενα μέρη γνωρίζουν ακριβώς τι υπάρχει στην αγορά λόγω της διαφοροποίησης που προηγήθηκε, όπως και βελτίωση στην ποιότητα των αγροτικών προϊόντων, με τους παραγωγούς να προσπαθούν να προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα επιδιώκοντας υψηλότερες τιμές. Αποτέλεσμα των πιο πάνω πλεονεκτημάτων είναι η έμμεση αύξηση της αγροτικής παραγωγής και των αγροτικών εισοδημάτων, η βελτίωση της ενημέρωσης της αγοράς, αλλά, και η εξοικονόμηση χρόνου κατά την αγοραπωλησία των προϊόντων κυρίως μέσω του διαδικτύου, η οποία γίνεται ευκολότερα χωρίς την απαραίτητη φυσική παρουσία του αγοραστή. Μέσω της τυποποίησης, επίσης, καθίσταται δυνατή και η μελλοντική αγορά των προϊόντων με τη σύναψη συμφωνητικών προαγοράς συγκεκριμένης ποιότητας προϊόντων. Ένα ακόμη σημαντικό όφελος, είναι η μείωση του κόστους μεταφοράς και εμπορίας καθώς, λόγω της διαλογής της οποίας έχει προηγηθεί και η οποία προστατεύει παράλληλα και τα υγιή προϊόντα από οποιαδήποτε φθορά, μεταφέρονται μόνο τα κατάλληλα για εμπορία αγροτικά προϊόντα. Επιπλέον, αυξάνεται η εξωγεωργική απασχόληση των παραγωγών στις περιπτώσεις όπου η τυποποίηση πραγματοποιείται στον τόπο παραγωγής των προϊόντων. Τέλος, ο διαχωρισμός σε ποιότητες ευνοεί την προώθηση των αγροτικών προϊόντων και τη βελτίωση της ευημερίας των καταναλωτών (Καμενίδης, 2015).

Αναφορικά με το κόστος της τυποποίησης των αγροτικών προϊόντων, αυτό ορίζεται ως «το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιούνται για την τυποποίηση ενός χιλιόγραμμου του προϊόντος αυτού» (Καμενίδης, 2015:195). Το κόστος τυποποίησης περιλαμβάνει τους τόκους του παγίου κεφαλαίου- τόκοι εδάφους, μηχανημάτων κτλ., αλλά, και τις αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα και την συντήρηση αυτών, τον φόρο ιδιοκτησίας, τις αμοιβές της ανθρώπινης εργασίας, τα λειτουργικά έξοδα- νερό, ρεύμα, τηλέφωνα- και τα αναλώσιμα υλικά. Το κόστος επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η δυναμικότητα του διαλογητηρίου, τι ποσότητα προϊόντος δηλαδή μπορεί να τυποποιεί ανά ώρα, ο βαθμός αξιοποίησης της δυναμικότητας του διαλογητηρίου - όσο περισσότερο πλήρης είναι η

αξιοποίησή του, τόσο χαμηλότερο είναι το ανά μονάδα κόστος-, η διάρκεια λειτουργίας του, ο αριθμός γραμμών του διαλογητηρίου, πόσα προϊόντα δηλαδή μπορούν να τυποποιηθούν σε ένα διαλογητήριο, η συνολική τυποποιούμενη ποσότητα και η παραγωγικότητα της εργασίας. Τέλος, τα οφέλη από την τυποποίηση των προϊόντων στον τόπο συγκομιδής είναι ότι ελαχιστοποιούνται οι φθορές τους, μειώνεται το κόστος μεταφοράς και τυποποίησης, αυξάνεται η απασχόληση στην περιοχή και αξιοποιείται η εμπειρία των αγροτών (Καμενίδης, 2015).

Η RF έως και σήμερα τυποποιεί τα προϊόντα της, με την τυποποίηση να μην πραγματοποιείται από την ίδια, αλλά, από τον αγροτικό συνεταιρισμό στον οποίο ανήκει. Πιο συγκεκριμένα, μετά τη συγκομιδή των προϊόντων και χωρίς αυτά να τυποποιηθούν μεταφέρονται μέσα σε κλούβες στις εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού όπου περνάνε από το διαλογητήριο και τυποποιούνται ανάλογα με την ποιότητα τους. Μπορεί η τυποποίηση να μην πραγματοποιείται στον χώρο συγκομιδής των προϊόντων αλλά επειδή η διαδικασία της τυποποίησης γίνεται άμεσα και ο συνεταιρισμός είναι κοντά εξακολουθούν να ισχύουν όλα τα οφέλη της τυποποίησης. Σχετικά με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, όπου εξετάζεται η εμπορία των προϊόντων από την ίδια την επιχείρηση, όσον αφορά τα κεράσια η τυποποίηση θα γίνεται είτε στον χώρο συγκομιδής των προϊόντων είτε στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, ανάλογα τις επικρατούσες καιρικές συνθήκες, από εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, καθώς, νοείται ασύμφορο, στην παρούσα φάση, η εταιρεία να αγοράσει μηχανολογικό εξοπλισμό για την τυποποίηση, ενώ στην περίπτωση των ακτινιδίων θα γίνει με κατάλληλο εξοπλισμό και διαλογή από εξειδικευμένο προσωπικό στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Μέσω δε της τυποποίησης των προϊόντων από την ίδια, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να έχει καλύτερο έλεγχο των προϊόντων της, καθώς, και να τα πουλήσει σε υψηλότερες τιμές κερδίζοντας το κόστος τυποποίησης του συνεταιρισμού.

Η τυποποίηση των κερασιών γίνεται ως εξής. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, “Luxe”, ανήκουν τα κεράσια των οποίων ο καρπός έχει διάμετρο μεγαλύτερη από 27 εκατοστά, στην δεύτερη κατηγορία, “Extra”, είναι τα προϊόντα με καρπό έως 24 εκατοστά, στην τρίτη κατηγορία, “A”, ο καρπός είναι έως 21 εκατοστά ενώ στην τέταρτη κατηγορία, “B”, είναι τα κεράσια των οποίων ο καρπός είναι έως 19 εκατοστά.

Τα ακτινίδια ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, στην κατηγορία έξτρα όπου ανήκουν τα ανώτερης ποιότητας προϊόντα με ελάχιστο βάρος καρπού τα 90 γραμμάρια, στην κατηγορία I, όπου ανήκουν τα καλής ποιότητας προϊόντα και το ελάχιστο βάρος του καρπού είναι ίσο με 70 γραμμάρια, στην κατηγορία II που περιλαμβάνει τα ακτινίδια τα οποία ικανοποιούν τις ελάχιστες απαιτήσεις χωρίς να είναι εφικτή η ταξινόμησή τους στις άλλες δυο κατηγορίες με

ελάχιστο βάρος καρπού ίσο με 65 γραμμάρια. Για την ταξινόμηση αυτή χρησιμοποιείται είτε μονόσειρο τελάρο με νούμερα, ανάλογα με το μέγεθος του καρπού, όπως γίνεται και στα ροδάκινα, είτε κουπάκι ή χαρτοκιβώτια των δέκα κιλών (Κύρρης, 2012).

4.6.2 Συσσκευασία

Η συσκευασία ενός προϊόντος είναι η τοποθέτηση ενός προϊόντος σε κατάλληλο υλικό έτσι ώστε να είναι εφικτή η ασφαλής μεταφορά του στον τελικό καταναλωτή με αποδοτικό τρόπο. Η έννοια της συσκευασίας δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτήν την τυποποίησης καθώς η τυποποίηση αφορά τον ποιοτικό διαχωρισμό των προϊόντων, που αναλύθηκε παραπάνω, ενώ η συσκευασία την ασφαλή μεταφορά τους ανεξάρτητα από το εάν ένα προϊόν είναι τυποποιημένο ή όχι. Αναλυτικά οι λόγοι οι οποίοι καθιστούν απαραίτητη την συσκευασία των προϊόντων είναι η μεταφορά τους, η προστασία τους, η αποδοτική διακίνησή τους, δηλαδή η μεταφορά με το μικρότερο δυνατό κόστος και, τέλος, η προώθηση των πωλήσεων μέσω μιας ελκυστικής συσκευασίας. Όσον αφορά την τελευταία, υπάρχουν πολλά κριτήρια που την διαχωρίζουν. Ανάλογα με τον σκοπό διακίνησης διακρίνεται σε προστατευτική- προστατεύει το προϊόν- ή καταναλωτική- απευθύνεται στον καταναλωτή-, ανάλογα με το εάν θα επαναχρησιμοποιηθεί ή όχι διακρίνεται σε μιας χρήσης ή σε επανάχρησης και ανάλογα με τις φορές που θα συσκευαστεί το προϊόν σε απλή ή πολλαπλή (Καμενίδης, 2015).

Τα υλικά συσκευασίας θα πρέπει να είναι χημικά ουδέτερα προς το προϊόν και το περιβάλλον, ανθεκτικά, ελαφριά, φθηνά και ανακυκλώσιμα (Καμενίδης, 2015). Για τα φρούτα που παράγει η RF χρησιμοποιούνται ξύλινα υλικά συσκευασίας που έχουν ως πλεονεκτήματα ότι είναι χημικά ουδέτερα προς τα προϊόντα, δεν μολύνουν το περιβάλλον και είναι σχετικά φθηνά σαν υλικό. Αντιθέτως τα μειονεκτήματα των ξύλινων υλικών συσκευασίας είναι ότι έχουν σχετικά μεγάλο βάρος, έχουν μικρή ανθεκτικότητα και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά εάν σπάσουν. Επίσης, υπάρχει και η πιο σύγχρονη χάρτινη συσκευασία τα πλεονεκτήματα της οποίας είναι ίδια με αυτά της ξύλινης με επιπλέον το γεγονός, αφ' ενός, ότι είναι ανακυκλώσιμο υλικό και, συνεπώς, εξοικονομούνται φυσικοί πόροι και, αφ' ετέρου, έχουν αντοχή στο ψύχος. Από την άλλη, τα μειονεκτήματά της είναι η μικρή ανθεκτικότητα στις πιέσεις, στην φωτιά και στον χρόνο χρήσης και είναι σχετικά ακριβό σαν υλικό λόγω της τεχνολογίας που απαιτείται για την παραγωγή του. Τέλος, υπάρχουν και τα νημάτινα και τα πλαστικά υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά στα υπόλοιπα είδη συσκευασίας χωρίς άλλη εναλλακτική επιλογή (λ.χ. στο τελάρο όπου τοποθετούνται τα ακτινίδια οι θήκες στις οποίες τοποθετούνται τα προϊόντα είναι πλαστικές). Αξίζει να σημειωθεί πως σε μερικές

περιπτώσεις η χρησιμοποίηση πλαστικών υλικών είναι απαραίτητη για την μεταφορά των φρούτων από το χωράφι στο ψυγείο ή στον χώρο του διαλογητηρίου, αλλά, και για την αποθήκευση των φρούτων στους ψυκτικούς θαλάμους. Επίσης, σε μερικές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται πλαστικά κλουβάκια μιας χρήσης. Τα πλεονεκτήματα της πλαστικής συσκευασίας είναι ότι είναι πολύ ανθεκτικό υλικό, αντέχει μεγάλο βάρος και όγκο και έχουν εύκολη μεταφορά (Καμενίδης, 2015).

Τα πλεονεκτήματα της συσκευασίας στα φρούτα είναι το ότι προστατεύονται τα προϊόντα, αποτρέπεται η μετάδοση ασθενειών, παρεμποδίζεται η νοθεία των προϊόντων, βελτιώνεται η εμπορική ποιότητά τους και διευκολύνεται η αγοραπωλησία τους. Παράλληλα, υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου κατά την αγορά, διευκολύνονται οι καταναλωτές κατά τη χρήση του προϊόντος, μειώνεται το κόστος φορτοεκφόρτωσης των προϊόντων και το κόστος εμπορίας τους και, τέλος, αυξάνεται η ποσότητα πώλησής τους (Καμενίδης, 2015). Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους. Κατ' αρχάς προστατεύονται τα προϊόντα, παρατείνεται ο χρόνος προσφοράς τους στην αγορά, βελτιώνεται η εμφάνισή τους, παρεμποδίζεται η νοθεία των προϊόντων, διευκολύνεται η χρήση τους και μειώνεται η τιμή πώλησής τους ως απόρροια της μείωσης του κόστους εμπορίας (Καμενίδης, 2015).

Η RF θα συσκευάζει τα προϊόντα της σε χάρτινα υλικά συσκευασίας θεωρώντας την ως την πιο σύγχρονη μέθοδο συσκευασίας και την πλέον οικολογική λύση με μόνο μειονέκτημά της το γεγονός πως είναι σχετικά ακριβότερη επιλογή συγκριτικά με τα ξύλινα υλικά συσκευασίας. Η εταιρεία, όμως, είναι διατεθειμένη να πληρώσει το επιπλέον αυτό κόστος υπηρετώντας τον στόχο της, να λειτουργεί σεβόμενη το περιβάλλον.

4.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ο όρος κοινωνική ευθύνη και αναφέρεται στην ευθύνη που έχει η επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία λόγω και της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει απασχολήσει, από το παρελθόν ακόμα, τους επιστήμονες ως προς τον βαθμό που θα πρέπει αυτή να εφαρμόζεται από την κάθε επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, ο Milton Friedman (όπως αναφέρεται από τους Montana *et al.*, 2002) υποστηρίζει πως η ευθύνη των επιχειρήσεων έγκειται στο να υπακούν στους νόμους κατά την επίτευξη του στόχου τους, τη μεγιστοποίηση των κερδών. Μέσω της μεγιστοποίησης των κερδών μπορούν να προσφέρουν υψηλότερους μισθούς στους εργαζομένους τους και με τον τρόπο αυτό να συμβάλλουν στην βελτίωση της κοινωνίας. Ο Kathi Davis (όπως αναφέρεται από τους

Montana *et al.*, 2002), από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει πως λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική δύναμη μπορούν αξιοποιώντας την να συμβάλλουν στην βελτίωση της κοινωνίας. Οι δράσεις που θα πραγματοποιεί η RF στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θα είναι περισσότερο έμμεσες, θα λειτουργεί σεβόμενη το περιβάλλον, θα προσφέρει υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντα στο καταναλωτικό κοινό, θα συμμορφώνεται με τους κανόνες του κράτους και θα επιδιώκει να αυξήσει τις θέσεις απασχόλησης στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται. Από την άλλη, ο άμεσος τρόπος δράσης της RF στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θα είναι μέσω της πραγματοποίησης φιλανθρωπικών δράσεων σε τοπικό επίπεδο και όπου κρίνει η ίδια πως είναι απαραίτητο, με διακριτικότητα και ευαισθησία.

4.8 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κουλτούρα για μια επιχείρηση αποτελεί τους άγραφους κανόνες οι οποίοι ισχύουν σε έναν οργανισμό και περικλείουν τις αξίες, τις παραδοχές, τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο σκέψης που ορίζουν τα πλαίσια δράσης και τον τρόπο λειτουργίας του. Είναι η φιλοσοφία που εμπνέει το όραμα κάθε επιχείρησης, τα πρότυπα που αυτή ακολουθεί στην επιδίωξη της καταξίωσης στον κόσμο του εμπορίου και όχι μόνο, η ηθική που διακρίνει το ανθρώπινο δυναμικό της σε κάθε τομέα της παραγωγικής διαδικασίας και ο τρόπος αλληλεπίδρασης της μέσα και έξω από το περιβάλλον της (Daft, 2011). Αξίζει να σημειωθεί πως η κουλτούρα της RF ανέκαθεν διακρινόταν από τις αρχές του αλληλοσεβασμού, της κατανόησης και της αλληλοβοήθειας μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων, από το υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στο προϊόν, το καταναλωτικό κοινό και το φυσικό περιβάλλον και από την απρόσκοπτη επιμονή της στην ποιότητα. Τα στοιχεία αυτά, που διατηρεί σταθερά η RF, την χαρακτηρίζουν ως μια σοβαρά οργανωμένη επιχείρηση, πιστή στους κανόνες δεοντολογίας που επιτάσσουν οι αγορές της χώρας και της Ευρώπης, γενικότερα.

4.9 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μια επιχείρηση έναντι μιας άλλης όταν στον μεταξύ τους ανταγωνισμό η μία έχει υψηλότερη αποδοτικότητα από την άλλη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται είτε από την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ένα προϊόν με το μικρότερο δυνατό κόστος και, συνεπώς, πρόκειται για ηγεσία κόστους, είτε να προσφέρει ένα διαφοροποιημένο, από τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά, προϊόν και,

συνεπώς, πρόκειται για στρατηγική διαφοροποίησης. Στην τελευταία περίπτωση ο πελάτης που θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν είναι διατεθειμένος να πληρώσει τα επιπλέον χρήματα προκειμένου να το αποκτήσει. Και στις δυο αυτές περιπτώσεις, δε, αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, η οποία είναι σε θέση να επιλέξει ποια στρατηγική θέλει να ακολουθήσει, είτε την στρατηγική ηγεσίας κόστους, είτε την στρατηγική διαφοροποίησης είτε, όμως, και την στρατηγική εστίασης η οποία, με τη σειρά της, διακρίνεται σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους (Παπαδάκης, 2012). Αξίζει να τονιστεί πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διατηρήσιμο και σημαντικό ώστε να είναι υπαρκτή η διαφορά της από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της RF είναι, τόσο, η τοποθεσία της, η οποία βρίσκεται σε κομβικό σημείο, όσο, και η καθετοποιημένη παραγωγική διαδικασία που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανότητά της να προσφέρει τα προϊόντα της στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή συγκριτικά με τις τιμές στις οποίες προσφέρουν οι ανταγωνιστές τα προϊόντα τους. Λόγω του γεγονότος, όμως, ότι ο κλάδος των οπωροκηπευτικών είναι ένας κλάδος στον οποίο αυτό δεν είναι πάντα εφικτό και υπάρχει μια ενιαία τιμή στην αγορά των φρούτων, η RF θα έχει την δυνατότητα να έχει υψηλότερο περιθώριο κέρδους και, κατά συνέπεια, υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Επίσης, θα μπορεί, εκμεταλλευόμενη την τεχνολογία που διαθέτει, να επιτύχει χαμηλότερο κόστος, αλλά, και με την μελλοντική καλλιέργεια επιπλέον αγροτεμαχίων, θα είναι σε θέση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας μειώνοντας, και πάλι, το κόστος παραγωγής. Τέλος, θα υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της στοχεύοντας στην παροχή προϊόντων ανώτερης ποιότητας, στην υψηλή ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών και στην, εξίσου, υψηλή αποτελεσματικότητα, αποκτώντας αυτομάτως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.10 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας στην RF θα γίνεται ως εξής. Η επιχείρηση αφού συγκομίζει τα κεράσια θα τα συσκευάζει ανά μέγεθος, είτε στο κτήμα είτε στις εγκαταστάσεις όπου βρίσκονται οι ψυκτικοί θάλαμοι, ανάλογα με τις επικρατούσες καιρικές συνθήκες. Στην πρώτη περίπτωση όπου η συσκευασία δεν θα γίνεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης αλλά στο κτήμα, αυτά, στη συνέχεια, θα μεταφέρονται, ήδη συσκευασμένα, με ειδικό εξοπλισμό και θα τοποθετούνται στον ψυκτικό θάλαμο μέχρι την πώλησή τους. Η φόρτωση και η μεταφορά των προϊόντων θα γίνεται από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας ανάλογα με την συμφωνία που έχει πραγματοποιηθεί με τον εκάστοτε πελάτη- τόσο ως προς την επιλογή της συνεργαζόμενης μεταφορικής εταιρείας όσο και ως προς το μέσο μεταφοράς

και το κόστος. Όσον αφορά τα ακτινίδια, αυτά θα συγκομίζονται, θα μεταφέρονται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, θα γίνεται η διαλογή και συσκευασία των προς πώληση προϊόντων ανά μέγεθος και στη συνέχεια αυτά θα διοχετεύονται στην αγορά. Τα προϊόντα τα οποία πρόκειται να αποθηκευτούν στους ψυκτικούς θαλάμους, για μεταγενέστερη πώληση, θα συσκευαστούν και θα τυποποιηθούν όταν ολοκληρωθεί η παραγγελία τους. Και στα δύο προϊόντα, όταν τελειώσει η συγκομιδή των καρπών, με την καθοδήγηση του αρμόδιου γεωπόνου θα ακολουθήσει η φροντίδα των δέντρων με την κατάλληλη λίπανση και φυτοπροστασία, καθώς επίσης, και με το κλάδεμα, ώστε, να είναι σε θέση και την επόμενη χρονιά να έχουν υψηλής ποιότητας καρπούς. Αξίζει να σημειωθεί πως στην περίπτωση των ακτινιδίων εφαρμόζεται και η αραίωση για την παραγωγή μεγάλου μεγέθους καρπών, κάτι το οποίο δεν υφίσταται στα κεράσια.

ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η αποτελεσματική στρατηγική Μάρκετινγκ θα πρέπει να ενημερώνει, αλλά, και να επηρεάζει όλα τα επίπεδα και οργανωσιακά πλαίσια της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Drumwright & Kosnik, για να είναι αποτελεσματική μία στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει μέσω αυτής να ισχύουν τα παρακάτω. Θα πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα η αγορά-στόχος την οποία εξυπηρετεί η επιχείρηση, να τοποθετείται στην αγορά έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρη η υπεροχή της έναντι των ανταγωνιστών και να έχει το κατάλληλο “timing”, τόσο, της εισόδου, όσο, και της εξόδου της από την αγορά. Επίσης, η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να εστιάζει στα πλεονεκτήματα, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιχείρηση, και στην επίτευξη της αποστολής της μέσω του οράματος και των αξιών της. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχεται η απαραίτητη ευλυγισία ώστε η επιχείρηση να αντιδρά εγκαίρως στις δράσεις των ανταγωνιστών και στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να συνδέει τις ενέργειες του Μάρκετινγκ με τις στρατηγικές των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, είναι η υιοθέτηση μακροπρόθεσμων έναντι βραχυπρόθεσμων στρατηγικών, δηλαδή στρατηγικών που αφορούν 3 έως 5 χρόνια (Σιώμκος, 2004). Αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικής Μάρκετινγκ της RF, το πρώτο στάδιο αφορά την επιλογή των αγορών-προϊόντων που η επιχείρηση ανταγωνίζεται, αυτά είναι ο κλάδος των νωπών φρούτων και συγκεκριμένα τα κεράσια και τα ακτινίδια, το δεύτερο στάδιο αφορά την τοποθέτηση της αξίας του προϊόντος στην αγορά, δηλαδή την στρατηγική την οποία θα επιλέξει η επιχείρηση, έτσι, ώστε να ανταγωνιστεί στην αγορά και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στο μυαλό του καταναλωτή. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντων σεβόμενη, τόσο, τις ανάγκες των καταναλωτών, όσο, και το περιβάλλον. Ακολουθως, το τρίτο στάδιο αφορά τον σχεδιασμό προϊόντων τα οποία θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών με βάση την επιδιωκόμενη αξία τους. Η RF πραγματοποιεί ήδη ορισμένες διαδικασίες οι οποίες θα προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα, ενώ όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει δρομολογήσει και άλλες ενέργειες οι οποίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα την παροχή προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, με τον τρόπο παραγωγής τους να είναι τέτοιος ώστε να τηρούνται οι απαραίτητες προδιαγραφές των συστημάτων ποιότητας που

αναφέρθηκαν παραπάνω. Τελευταίο στάδιο είναι ο προσδιορισμός του κόστους της αξίας η οποία θα διανεμηθεί και θα κοινοποιηθεί στους καταναλωτές.

5.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΤΟΧΕΥΣΗ- ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αγοραστικά τμήματα και η τοποθέτηση του προϊόντος σε αυτά αποτελούν βασικά σημεία στην εφαρμογή της στρατηγικής Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Η σειρά με την οποία θα πρέπει να πραγματοποιούνται αυτά τα τρία στάδια είναι αυτή που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή πρώτα η τμηματοποίηση, στην συνέχεια η στόχευση και τέλος η τοποθέτηση. Αναλυτικότερα, πρώτα θα πρέπει να τμηματοποιηθεί η αγορά ανάλογα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τα διάφορα κριτήρια τμηματοποίησης, στην συνέχεια θα πρέπει η επιχείρηση να αποφασίσει σε ποια αγορά-στόχο επιθυμεί να απευθυνθεί προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα της για να έχει περισσότερο κέρδος και, τέλος, να τοποθετήσει το προϊόν στην αγορά και στο μυαλό του καταναλωτή ως ξεχωριστό, έτσι, ώστε αυτός να το προτιμά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Όσον αφορά το πρώτο στάδιο, την τμηματοποίηση της αγοράς, αυτή είναι απαραίτητη καθώς λόγω των περιορισμένων πόρων των επιχειρήσεων δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση όλων των καταναλωτών. Έτσι, η επιχείρηση εντοπίζει τα κριτήρια τμηματοποίησης και στην συνέχεια αναλύει το κάθε τμήμα ξεχωριστά, δηλαδή τμηματοποιεί την αγορά σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά και παρόμοιες συμπεριφορές και ανάγκες. Στο δεύτερο στάδιο, τη στόχευση, η επιχείρηση αξιολογεί την ελκυστικότητα κάθε τμήματος που προέκυψε από το προηγούμενο στάδιο και, στην συνέχεια, επιλέγει την αγορά-στόχο στην οποία θα απευθυνθεί για την ανάπτυξη και πώληση των προϊόντων της. Τέλος, στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση εντοπίζει τις πιθανές ιδέες τοποθέτησης του εκάστοτε προϊόντος στην αγορά και έπειτα επιλέγει, αναπτύσσει και επικοινωνεί εκείνη που κρίνει ως την ιδανικότερη από αυτές (Σιώμκος, 2004).

Στον κλάδο των οπωροκηπευτικών, όπου εντάσσεται και η RF, η τμηματοποίηση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα δεν είναι απόλυτα εφικτή, καθώς δεν είναι δυνατή η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής και της προβολής των προϊόντων και, κατά συνέπεια, την αδυναμία των προϊόντων να καταστούν ανταγωνιστικά στην αγορά. Με δεδομένο, λοιπόν, ότι τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς είναι γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά και συμπεριφορικά (Καμενίδης, 2015) η RF θα έχει μη διαφοροποιημένη στρατηγική Μάρκετινγκ, δηλαδή ίδια για ολόκληρη την αγορά. Αυτό συμβαίνει για δύο, κυρίως, λόγους. Πρώτον, όπως προαναφέρθηκε, λόγω της φύσης των προϊόντων η διαδικασία της τμηματοποίησης είναι δύσκολη μη μπορώντας

η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας και, δεύτερον, λόγω του γεγονότος πως η παραγωγή και το προσφερόμενο προϊόν εξαρτάται από εξωγενείς παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες και οι διάφορες ασθένειες που μπορεί να την πλήξουν, καθιστώντας αβέβαιη την ετήσια προσφερόμενη προς πώληση ποσότητα και ποιότητα των προϊόντων. Η εταιρεία κατά κύριο λόγο θα διαθέτει άριστης ποιότητας πιστοποιημένα προϊόντα στην ελληνική αγορά, και θα απευθύνεται κυρίως σε χονδρεμπόρους, στην Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης, στην Κεντρική Αγορά Αθηνών, αλλά, και σε Super Markets. Σε ορισμένες περιπτώσεις, δε, θα απευθύνεται κατ' ευθείαν στον τελικό καταναλωτή- για παράδειγμα στην περίπτωση που κάποιος επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή απευθυνθεί στην ίδια την επιχείρηση για να αγοράσει προϊόντα χωρίς κάποιον μεσάζοντα. Σκοπός της RF μέσω αυτής της διαδικασίας είναι τα προϊόντα να ξεχωρίσουν, από τη μια, στο μυαλό του τελικού καταναλωτή, ώστε να τα αναζητήσει και να τα επιλέξει από κάποια άλλα ανταγωνιστικά ή "no-name" προϊόντα- ανεξαρτήτου τιμής-, και, από την άλλη, στην περίπτωση της χονδρικής πώλησης, με τις συνεργαζόμενες και μη επιχειρήσεις να επιδιώκουν διακαώς τη συνέχιση ή έναρξη της συνεργασίας τους με την RF λόγω της υψηλής ποιότητας προϊόντων που αυτή προσφέρει. Αδιαμφισβήτητα, η καθιερωμένη παραγωγική διαδικασία της RF καθιστά εφικτή τη διακριτική ανωτερότητα των προϊόντων της σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα του κλάδου καθώς η ίδια η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για όλη την διαδικασία, από την παραγωγή έως και ένα στάδιο πριν την πώληση στον τελικό καταναλωτή.

5.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα Μάρκετινγκ αποτελείται από τα τέσσερα P, τα οποία είναι το Προϊόν (Product), η Τιμή (Price), τα Κανάλια Διανομής (Place) και η Διαφήμιση- Επικοινωνιακή Πολιτική (Promotion). Στην περίπτωση όπου το προσφερόμενο προϊόν είναι υπηρεσία το μίγμα Μάρκετινγκ αποτελείται από 7 P. Πέραν των τεσσάρων Ps, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, τα 3 επιπλέον Ps που τα συμπληρώνουν είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό (People), οι Διαδικασίες (Processes), και το Περιβάλλον της επιχείρησης (Physical Evidence). Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι επιχειρήσεις δεν δίνουν την ίδια βαρύτητα σε όλες τις συνιστώσες τους τμήματος Μάρκετινγκ, αλλά, ανάλογα την στρατηγική την οποία έχει επιλέξει η κάθε μία δίνει περισσότερη βαρύτητα σε κάποιο ή κάποια από τα 4 ή 7 Ps αντίστοιχα. Δεδομένου ότι η RF λόγω είναι μια επιχείρηση η οποία προσφέρει προϊόντα και όχι υπηρεσίες ακολουθεί ανάλυση των 4 Ps.

5.3.1 Προϊόν-Product

Προϊόν είναι ένα σύνολο τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών τα οποία μέσω της χρήσης τους δημιουργούν ωφέλεια στον καταναλωτή. Οι τεχνικές αξίες είναι οι προδιαγραφές του προϊόντος για τις οποίες υπάρχουν ορισμένα πρότυπα, ενώ οι συμβολικές αξίες, όπως η αίσθηση που έχει ο αγοραστής για το προϊόν, δεν είναι μετρήσιμες και επηρεάζονται από τις υπάρχουσες τεχνικές αξίες και από την ψυχολογία, την αισθητική κτλ. Επίσης, πέρα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ως προϊόν θεωρείται και η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής στο μυαλό του γι' αυτό προσδοκώντας να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του (Μάλλιαρης, 2001).

Η RF, όπως έχει προαναφερθεί, θα προσφέρει φρέσκα κεράσια και ακτινίδια στοχεύοντας στην τοποθέτηση των προϊόντων της στο μυαλό του καταναλωτή με τέτοιο τρόπο ώστε να του προσφέρει την μέγιστη προσδοκώμενη ωφέλεια, με άλλα λόγια, στην δημιουργία μιας ισχυρής, ξεκάθαρης και αποκλειστικής εικόνας για το προϊόν, ώστε ο πελάτης να προτιμά τα προϊόντα της RF έναντι άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων. Για να το πετύχει αυτό θα ακολουθήσει στρατηγική σχέση τιμής- ποιότητας προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα σε αγοραίες τιμές. Αυτό σημαίνει ότι, με τη δυνατότητα που προσφέρει ο μεγάλος όγκος παραγωγής, οι τιμές πώλησης δεν θα είναι υψηλές προσελκύοντας έτσι μεγάλο μερίδιο καταναλωτών. Αναφορικά με την στρατηγική προϊόντος η επιχείρηση θα επιλέξει την εντατική - περιορισμένης γραμμής στρατηγική, καθώς διαθέτει δύο προϊόντα, μικρό εύρος προϊόντων, όμως, με μεγάλη ποικιλία και, άρα, μεγάλο βάθος. Όσον αφορά την στρατηγική την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της και, κατ' επέκτασιν, τα κέρδη της, αυτή είναι η στρατηγική «διείσδυση αγοράς». Αυτό γιατί, αφ' ενός, τα προϊόντα τα οποία θα προσφέρει τα προσέφερε και πριν σε μία αγορά - στόχος που δεν είναι καινούριος και, αφ' ετέρου, με την κάθετη ολοκλήρωσή της στα επόμενα στάδια δεν θα παράγει μόνο τα προϊόντα της, αλλά πλέον θα τα παράγει, θα τα συσκευάζει και θα τα εμπορεύεται η ίδια έχοντας δικό της εμπορικό σήμα. Αναφορικά με την επωνυμοποίηση των προϊόντων, σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Μάλλιαρης, 2001) στον κλάδο των γεωργικών προϊόντων, η επωνυμοποίηση έχει πολλά οικονομικά οφέλη, καθώς οι καταναλωτές ζητούν αυτά τα προϊόντα έναντι των "no-name" προϊόντων και είναι διατεθειμένοι πολλές φορές να πληρώσουν και επιπλέον χρήματα προκειμένου να τα αποκτήσουν. Για τον λόγο αυτό η RF θα έχει βιομηχανικό σήμα στα προϊόντα της, αποκλείοντας τον μεσάζοντα να βάλει το δικό του σήμα για να τα πουλήσει. Έτσι εξασφαλίζει την διακεκριμένη θέση των προϊόντων της στο μυαλό του τελικού καταναλωτή. Αξίζει να σημειωθεί πως πολύ σημαντικό για το προϊόν είναι και το στάδιο του κύκλου ζωής

στο οποίο βρίσκεται. Λόγω της φύσης των προϊόντων της εταιρείας αυτό γίνεται σε επίπεδο έτους και όχι σε επίπεδο προϊόντος. Δηλαδή στην έναρξη της συγκομιδής των κερασιών, στις πρώιμες ποικιλίες, η τιμή των κερασιών είναι υψηλότερη και η συγκομιζόμενη ποσότητα μικρότερη συγκριτικά με την τιμή και την ποσότητα των κερασιών στις επόμενες ποικιλίες, που, με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος, αυτό εισέρχεται στο στάδιο της ανάπτυξης με μεγαλύτερη ποσότητα παραγωγής και σταθερότητα στην τιμή του. Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της ωριμότητας όπου η συγκομιζόμενη ποσότητα συνεχίζει να αυξάνεται και η τιμή του προϊόντος να μειώνεται και, τέλος, ακολουθεί το στάδιο της παρακμής. Αξίζει να σημειωθεί πως στην μείωση της τιμής συμβάλλει και το γεγονός πως μετά τα μέσα Μαΐου είναι σε παραγωγή και άλλα καλοκαιρινά φρούτα υποκατάστατα των κερασιών. Φυσικά όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση κατά την οποία οι καιρικές συνθήκες είναι ευνοϊκές για την συγκομιδή των κερασιών, εάν, όμως, υπάρχουν πολύ έντονες βροχοπτώσεις κατά την διάρκεια της συγκομιδής ή ακόμα και χαλάζι, τότε η συγκομιζόμενη ποσότητα θα μειωθεί λόγω καταστροφών και έτσι η τιμή τους θα παραμείνει σε υψηλά επίπεδα. Αντίστοιχα το ίδιο συμβαίνει και με τα ακτινίδια, με κάποιες μικρές διαφορές. Στην αρχή της συγκομιδής τους η τιμή τους είναι σχετικά υψηλή καθώς δεν υπάρχουν μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Στην συνέχεια όμως, που όλοι οι παραγωγοί συγκομίζουν τα προϊόντα τους μη έχοντας, στην πλειοψηφία τους, ψυκτικούς θαλάμους και, άρα, την δυνατότητα να τα αποθηκεύσουν και να τα συντηρήσουν, είναι αναγκασμένοι να τα διαθέσουν σε χαμηλότερη τιμή. Αυτή, βέβαια, είναι μια παράμετρος η οποία δεν αφορά την RF η οποία διαθέτει ψυκτικούς θαλάμους για την αποθήκευση των προϊόντων της. Κατά το επόμενο διάστημα υπάρχει μια σχετική σταθερότητα στην τιμή των ακτινιδίων, η οποία φυσικά είναι υψηλότερη από την τιμή που υπήρχε στην αρχή, καθώς προστίθεται το κόστος συντήρησης των προϊόντων, ενώ προς την Άνοιξη όπου έχουν μείνει μικρές ποσότητες ακτινιδίων η τιμή είναι η υψηλότερη όλου του χρόνου.

5.3.2 Διανομή-Place

Η διανομή περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες αφορούν την μεταβίβαση του προϊόντος από την παραγωγή στον τελικό καταναλωτή. Η απόφαση για το ποια στρατηγική/επιλογή διανομής θα επιλέξει η επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους/ωφέλειας, το εάν δηλαδή η επιχείρηση θα διαθέσει η ίδια τα προϊόντα της στον τελικό καταναλωτή ή εάν θα τα διαθέσει μέσω μεσαζόντων (Μάλλιαρης, 2001). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Μάλλιαρης, 2001) στην περίπτωση που η διανομή των προϊόντων γίνεται με μεσάζοντες, η διανομή είναι οικονομικότερη, μειώνεται ο αριθμός των συναλλαγών και καταργούνται οι διακυμάνσεις στις ποσότητες και στις ποικιλίες. Επίσης,

σε κάποιες περιπτώσεις οι μεσάζοντες εκτελούν και άλλα τμήματα του Μάρκετινγκ ή, ακόμη, υπάρχουν και ορισμένα ανεξάρτητα γραφεία τα οποία εκτελούν αυτές τις ενέργειες, αλλά δεν θα γίνει περαιτέρω ανάλυση αυτών των περιπτώσεων στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Εφόσον, πέρα από τον παραγωγό και τον καταναλωτή υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι συμμετέχουν στην διανομή του προϊόντος, τότε εύλογα υπάρχει ένας διάυλος Μάρκετινγκ ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους προκειμένου να φτάσει το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Οι ενδιάμεσοι αυτοί, οι μεσάζοντες όπως προαναφέρθηκαν, είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι αντιπρόσωποι και οι μεσίτες. Ο διάυλος Μάρκετινγκ θεωρείται σύστημα καθώς τα μέρη από τα οποία αποτελείται αλληλοσχετίζονται προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Όλα τα μέλη του έχουν κοινό στόχο και οι δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται μεταξύ τους είναι η μια συνέχεια της άλλης. Θεωρείται, δε, «ανοιχτό» σύστημα, καθώς κανένα μέλος δεν είναι υποχρεωτικό να συμμετέχει σε αυτό, με μία από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να είναι η «διοικούσα» του διαύλου και με τη συμπεριφορά όσων συμμετέχουν να «καθορίζεται» από έναν κώδικα με σαφή και αποδεκτά τα ανταγωνιστικά όρια (Μάλλιαρης, 2001). Ο διάυλος Μάρκετινγκ, σε λίγες περιπτώσεις, είναι δυνατό να αποτελείται από δύο μέρη μόνο, τον παραγωγό και τον τελικό καταναλωτή. Η διανομή σε αυτήν την περίπτωση είναι άμεση και το μήκος του διαύλου βραχύτερο. Στην περίπτωση, όμως, που υπάρχουν περισσότερα από δύο μέρη στην διανομή, η διανομή είναι έμμεση και το μήκος του διαύλου είναι πιο μακρύ. Στην έμμεση διανομή ανάμεσα στον παραγωγό και στον καταναλωτή μπορεί να παρεμβάλλονται είτε ο λιανέμπορος, που σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος διαύλου για αλυσίδες καταστημάτων, είτε ο χονδρέμπορος και ο λιανοπωλητής, που είναι ο πιο παραδοσιακός τύπος και συνηθίζεται σε προϊόντα των οποίων η αξία είναι μικρή και βρίσκονται σε πλήθος σημείων διανομής, είτε, τέλος, ο αντιπρόσωπος, ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος, κάτι που συνηθίζεται σε κλάδους όπου η συγκέντρωση είναι ελλιπής και ο παραγωγός μαζί με τον λιανέμπορο είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές, το μήκος του διαύλου είναι αντιστρόφως ανάλογο της τιμής του προϊόντος. Πέρα από το μήκος του διαύλου, υπάρχει και το εύρος του το οποίο αφορά τον αριθμό των τύπων των μεσαζόντων, ενώ υπάρχουν και διάφοροι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιλογή του. Οι παράγοντες αυτοί είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, της αγοράς, της επιχείρησης και εκείνα των ενδιάμεσων φορέων (Μάλλιαρης, 2001).

Στον κλάδο των οπωροκηπευτικών τα κανάλια διανομής είναι τα εξής τέσσερα. Πρώτον, οι Κεντρικές Αγορές όπου είναι οργανωμένα σημεία χονδρικής πώλησης. Οι σημαντικότερες

είναι ο Οργανισμός Κεντρικής Αγοράς Αθηνών (ΟΚΑΑ) με περισσότερες από 550 δραστηριοποιούμενες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις νωπών οπωρολαχανικών και η Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Α (ΚΑΘ) όπου δραστηριοποιούνται 280 καταστήματα. Σύμφωνα με εκτιμήσεις στις κεντρικές αγορές διακινείται το 15-20% του συνόλου των διακινούμενων προϊόντων (businessnews.gr, 2015) και, ειδικότερα, στην περίπτωση της λαχαναγοράς συνηθίζεται να υπάρχει αντιπρόσωπος και να λαμβάνει προμήθεια (Μάλλιαρης, 2001). Δεύτερη κατηγορία είναι οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις εκτός κεντρικών αγορών, που προμηθεύονται τα προϊόντα από την εγχώρια ή διεθνή αγορά και εν συνεχεία τα διαθέτουν, τόσο, σε Super Market, όσο, και σε καταστήματα λιανικής. Το μερίδιο αυτών των επιχειρήσεων υπολογίζεται ίσο με 35-40% του γενικού συνόλου (businessnews.gr, 2015). Τρίτη επιλογή καναλιού διανομής είναι τα Super Market τα οποία προμηθεύονται κατά κύριο λόγο τυποποιημένα οπωροκηπευτικά προϊόντα είτε από χονδρεμπόρους, όπως προαναφέρθηκε, είτε από εταιρείες διαλογής- τυποποίησης. Το μερίδιο που αποσπών τα Super Market στην διανομή εκτιμάται ότι είναι ίσο περίπου με 25-30%, με μία συνεχόμενη αύξηση τα τελευταία χρόνια (businessnews.gr, 2015), και, ειδικά, εκείνα των νομών Αττικής και Θεσσαλονίκης να κατέχουν μερίδιο υψηλότερο από τον μέσο όρο των Super Market της υπόλοιπης χώρας. Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό κανάλι διανομής είναι οι λαϊκές αγορές οι οποίες καλύπτουν ένα μέρος ίσο με 15-20% (businessnews.gr, 2015). Στις λαϊκές αγορές ο βαθμός τυποποίησης των προϊόντων είναι πολύ χαμηλός.

Στην RF η διανομή έως τώρα γινόταν ως εξής, μετά την συγκομιδή τα προϊόντα μεταφέρονταν στον ΑΣΕΠΟΠ Νάουσας και από εκεί πωλούνταν σε χονδρέμπορο, σε λιανέμπορο και στον τελικό καταναλωτή. Είχε, δηλαδή, μακρύ δίαυλο Μάρκετινγκ. Από την στιγμή όμως που η επιχείρηση θα ξεκινήσει να εμπορεύεται μόνη της τα προϊόντα της και δεν θα τα μεταφέρει στον ΑΣΕΠΟΠ, θα μικρύνει το μήκος του διαύλου και η πώληση των προϊόντων θα γίνεται από την ίδια στον χονδρέμπορο και, στη συνέχεια, στον λιανέμπορο και στον τελικό καταναλωτή. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις η επιχείρηση θα διαθέτει τα προϊόντα της κατ' ευθείαν στον λιανέμπορο και εκείνος στον τελικό καταναλωτή, ενώ θα υπάρχει και η δυνατότητα ο τελευταίος να αγοράζει προϊόντα απ' ευθείας από την RF. Όλοι αυτοί οι τύποι διαύλων που αναφέρθηκαν παραπάνω θα αποτελούν το μίγμα διανομής της RF. Η επιλογή του τύπου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση προκειμένου να διανέμει τα προϊόντα της εξαρτάται από τους προαναφερθέντες παράγοντες. Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η RF διαθέτει δύο προϊόντα, τα κεράσια και τα ακτινίδια. Και τα δύο αυτά προϊόντα είναι ευπαθή γεωργικά προϊόντα και για την

μεταφορά τους είναι απαραίτητη η χρήση ψυκτικών θαλάμων, ειδικά στην περίπτωση όπου τα προϊόντα προορίζονται για σχετικά μεγάλη απόσταση. Επίσης, στην περίπτωση των κερασιών η διανομή και η κατανάλωσή τους πρέπει να γίνει άμεσα έτσι ώστε να μπορέσουν να διατηρηθούν η υψηλή ποιότητα και τα θρεπτικά συστατικά τους καθώς είναι ένα ευπαθές προϊόν το οποίο εφόσον συγκομιστεί πρέπει να καταναλωθεί άμεσα, σε αντίθεση με τα ακτινίδια τα οποία μπορούν να μείνουν στο ψυγείο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα, τα χαρακτηριστικά της αγοράς, τόσο, τα κεράσια, όσο, και τα ακτινίδια είναι προϊόντα τα οποία καταναλώνονται από το σύνολο της αγοράς και, συνεπώς, η κάλυψή της πραγματοποιείται με μικρού τύπου δίαυλο. Όσο για τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως προαναφέρθηκε, η RF έχει σαν στόχο τα προϊόντα της να έχουν ξεχωριστή θέση στο μυαλό του καταναλωτή, αλλά, και όλοι οι συνεργάτες της να είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί της. Για τον λόγο αυτό επιλέγει μικρού τύπου δίαυλο διανομής ώστε να έχει πιο καθαρή εικόνα και καλύτερο έλεγχο της όλης κατάστασης. Τέλος, τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων φορέων αναφέρονται στις υπηρεσίες τις οποίες αυτοί έχουν αναλάβει, αλλά, και στις συνθήκες υπό τις οποίες πραγματοποιούνται αυτές. Η RF θα διαθέτει τα προϊόντα της σε όλα τα κανάλια διανομής τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω στα οποία διακινούνται όλα τα οπωροκηπευτικά προϊόντα, δηλαδή στις Κεντρικές Αγορές Αθηνών και Θεσσαλονίκης, στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις, εκτός κεντρικών αγορών, σε Super Market, ακόμη, και στην λαϊκή αγορά. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θέλει να καταστήσει τα προϊόντα της προσβάσιμα σε όλους τους καταναλωτές ώστε να τα αγοράσουν και, εφόσον μείνουν ικανοποιημένοι από την κατανάλωσή τους, να τα αναζητήσουν και να τα αγοράσουν ξανά στο μέλλον.

5.3.3 Προβολή-Promotion

Η προβολή είναι το τρίτο στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ και μέσω αυτής η επιχείρηση επικοινωνεί με τους καταναλωτές επηρεάζοντάς τους είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Ουσιαστικά, μέσω της προβολής η επιχείρηση πληροφορεί τους υποψήφιους καταναλωτές για τα προϊόντα της, τους ενημερώνει για τα χαρακτηριστικά και την χρησιμότητά τους και προσπαθεί να τους πείσει γιατί το συγκεκριμένο προϊόν είναι καλύτερο συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προς σε αυτό προϊόντα. Η προβολή γίνεται μέσω του συστήματος της επικοινωνίας και προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική είναι απαραίτητα όλα τα στοιχεία τα οποία την απαρτίζουν, δηλαδή η πηγή- πομπός ο οποίος στέλνει το μήνυμα, ο δέκτης ο οποίος λαμβάνει το μήνυμα, η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση, αντίστοιχα, του μηνύματος και, φυσικά, το ίδιο το μήνυμα, η μετάδοση και η επανατροφοδότησή του.

Επίσης, στην επικοινωνία υπάρχει και ο θόρυβος ο οποίος μειώνει την αποτελεσματικότητά της. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως η ερμηνεία ενός μηνύματος δεν είναι ίδια για όλους και πως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως προσωποπαγής καθώς επηρεάζεται από τις αντιλήψεις, τις αξίες, τις γνώμες και τις πεποιθήσεις του εκάστοτε δέκτη. Το μίγμα προβολής μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από την διαφήμιση, όταν πρόκειται για πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση των προϊόντων από μια ευρέως και εύκολα αναγνωρίσιμη μονάδα, π.χ. τηλεόραση, εφημερίδες κτλ., την προσωπική πώληση, όταν πρόκειται για άμεση επικοινωνία με υποψήφιους αγοραστές, και την προώθηση πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως η συμμετοχή σε εκθέσεις, οι επιδείξεις προϊόντων, οι διαγωνισμοί, οι εκπτώσεις, τα δώρα, τα δείγματα κτλ., δηλαδή όλες εκείνες πλην αυτών της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης, των δημοσίων σχέσεων και του άμεσου Μάρκετινγκ, οι οποίες συμβάλουν στην αύξηση των πωλήσεων. Ακόμα και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν κομμάτι του μίγματος προβολής μιας επιχείρησης, καθώς, μέσω αυτών η επιχείρηση στοχεύει στο να επηρεάσει τα αισθήματα, τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των καταναλωτών και των συνεργατών της. Κομμάτι των δημοσίων σχέσεων θεωρούνται η δημοσιότητα των προϊόντων ή της επιχείρησης και η χορηγία. Τελευταίο, αλλά, εξίσου σημαντικό στοιχείο του μίγματος προβολής είναι και το άμεσο Μάρκετινγκ που στηρίζεται στην άμεση επικοινωνία του πωλητή με τον καταναλωτή. Πέρα από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, στην προβολή μπορεί να συμπεριληφθεί και η συσκευασία του προϊόντος που εκτός από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της συμβάλει και στο να επικοινωνήσει η επιχείρηση με τον καταναλωτή είτε με την χρήση κειμένου, είτε χωρίς αυτήν (Μάλλιαρης, 2001). Βεβαίως, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το μίγμα προβολής. Αυτοί είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της προβολής μεταφρασμένοι σε ποσοτικά μεγέθη, οι διάφορες στρατηγικές προβολής, δηλαδή εάν θα είναι η Push στρατηγική, κατά την οποία πραγματοποιείται προσωπική πώληση κατά μήκος του διαύλου διανομής, ή η Pull στρατηγική, κατά την οποία ο παραγωγός προβάλλει το προϊόν του στον τελικό καταναλωτή, οι εκάστοτε πόροι της επιχείρησης, μιας και για την προβολή απαιτείται η επιχείρηση να δαπανήσει χρήματα, τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου καθώς το μίγμα προβολής επηρεάζεται από τον αριθμό καταναλωτών, το γεωγραφικό εύρος στο οποίο βρίσκονται οι υποψήφιοι αγοραστές, αλλά, και η μόρφωση που έχει ο μέσος αγοραστής. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας είναι το ίδιο το προϊόν, δηλαδή η φύση του και το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται, και, τέλος, η διαθεσιμότητα των μεθόδων προβολής (Μάλλιαρης, 2001).

Το μίγμα προβολής το οποίο θα επιλέξει η RF θα περιλαμβάνει την διαφήμιση, την προσωπική πώληση, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, το άμεσο Μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την διαφήμιση η RF θα επιλέξει διαφήμιση μέσω εφημερίδων και περιοδικών που αφορούν στον αγροδιατροφικό τομέα, πχ froutonea, και σε έντυπη και σε ηλεκτρονική μορφή. Λόγω του υψηλού κόστους της τηλεοπτικής διαφήμισης η εταιρεία δεν προβλέπεται αρχικά να έχει την δυνατότητα να επιλέξει αυτού του τύπου διαφήμιση. Επίσης, δεν θα επιλέξει και εκείνη μέσω του ραδιοφώνου καθώς θεωρεί πως, λόγω της φύσης των προϊόντων, μια διαφήμιση η οποία περιλαμβάνει εικόνα θα είναι περισσότερο αποτελεσματική. Όσον αφορά την προσωπική πώληση, αυτή θα πραγματοποιηθεί με την υπεύθυνη του οικονομικού τμήματος να προσεγγίζει χονδρεμπόρους, εντός και εκτός των προαναφερθεισών Κεντρικών Αγορών, όπως επίσης, και στελέχη Super Market. Είναι πολύ σημαντική η προσωπική επικοινωνία ως η πλέον άμεση και η οποία σε αυτήν τη περίπτωση είναι εφικτή και πολύ σημαντική. Επίσης, με τον τρόπο αυτό μπορούν να αποφευχθούν πιθανές παρερμηνείες εγκαίρως και συνεπώς να ελαχιστοποιηθεί ο όποιος «θόρυβος» δημιουργηθεί κατά την μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη. Σχετικά με την προώθηση πωλήσεων, η RF θα χρησιμοποιήσει, τόσο, τις δημόσιες σχέσεις, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των υποψήφιων καταναλωτών μέσω ενημέρωσης για τα προϊόντα και την λειτουργία της, όσο, και της δημοσιοποίησης διαφόρων δράσεων που σκοπεύει να πραγματοποιήσει, εφαρμόζοντας πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στο πλαίσιο αυτό, σκοπεύει να πραγματοποιήσει και ορισμένες χορηγίες σε αριστεύσαντες μαθητές κατά την εισαγωγή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά, και σε τοπικούς πολιτιστικούς συλλόγους με ζωηρό ενδιαφέρον για τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου. Τέλος, το άμεσο Μάρκετινγκ θα αποτελεί και αυτό κομμάτι του μίγματος προβολής της επιχείρησης στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι καταναλωτές θα επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις της και θα ενδιαφέρονται για αγορά προϊόντων από εκεί. Αξίζει να σημειωθεί πως στις μέρες μας είναι πολύ σημαντικός τρόπος διαφήμισης το διαδίκτυο, και ειδικά τα Social Media. Η RF διαθέτει, ήδη, ηλεκτρονικό κατάστημα και σκοπεύει να διαφημίζει τα προϊόντα της και μέσω των κοινωνικών δικτύων, θέματα για τα οποία θα γίνει περαιτέρω ανάλυση παρακάτω. Αναφορικά με την στρατηγική προβολής την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, αυτή είναι κυρίως η στρατηγική Push, διαθέτοντας τα προϊόντα της σε χονδρεμπόρους οι οποίοι στην συνέχεια θα τα διαθέτουν σε λιανεμπόρους ώστε να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Συνεπώς, η επιχείρηση θα διαφημίζεται κυρίως στους χονδρεμπόρους ώστε αυτοί να τη γνωρίσουν και να θέλουν να συνεργαστούν μαζί της. Ασφαλώς, μέσω των κοινωνικών

δικτύων, του διαδικτύου και διαφόρων άλλων διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες θα επιδιώκει εν μέρει και την Pull διαφήμιση, αλλά σε μικρότερο βαθμό.

5.3.4 Τιμολόγηση-Price

Με τον όρο τιμή ενός προϊόντος αναφέρεται κανείς στις χρηματικές μονάδες οι οποίες απαιτούνται για την απόκτηση του . Η τιμή ενός προϊόντος είναι ίδια για όλους, ενώ η αξία του είναι σχετική και, συνεπώς, υποκειμενική. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος, τόσο ενδοεπιχειρησιακοί όσο και εξωεπιχειρησιακοί. Οι ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι τρεις, οι στόχοι της τιμολόγησης, τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ και το κόστος του προϊόντος (Μάλλιαρης, 2001). Πιο αναλυτικά, οι στόχοι της τιμολόγησης μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, η επίτευξη συγκεκριμένης αποδοτικότητας, η διατήρηση ή η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, η αύξηση των πωλήσεων, η διατήρηση της σταθερότητας της τιμής του προϊόντος, η επιβίωση του προϊόντος, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η αύξηση της ταμειακής ροής, η ενίσχυση της ποιοτικής ανωτερότητας του προϊόντος και, τέλος, η διατήρηση ή η επίτευξη της ηγεσίας κόστους. Αναφορικά με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, όπως αναφέρθηκε και στις αντίστοιχες υποενότητες, όσον αφορά το προϊόν, η τιμή αυξάνεται όταν το μέγεθος της αγοράς μικραίνει, η παραγωγή μειώνεται και το κόστος αυξάνεται. Ακόμη, αυτή επηρεάζεται και από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν. Σχετικά με την διανομή, η τιμή επηρεάζεται από τους μεσάζοντες μέχρι να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή, αφού από τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή υπάρχει κάποιο επιπλέον κόστος το οποίο προσ αυξάνεται στο προϊόν. Η προβολή επηρεάζει επίσης την τιμή, γιατί, αν η στρατηγική η οποία ακολουθείται είναι η Push, οι μεσάζοντες ζητούν περισσότερα περιθώρια κέρδους από ό,τι στην Pull στρατηγική. Τελευταίος ενδοεπιχειρησιακός παράγοντας, το κόστος του προϊόντος, επηρεάζει την τιμή του προϊόντος καθώς η τιμή θα πρέπει να είναι υψηλότερη του συνολικού κόστους του προκειμένου η επιχείρηση να είναι βιώσιμη. Οι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος είναι οι τιμές των ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των αγοραστών, το οικονομικό κλίμα και η νομοθεσία (Μάλλιαρης, 2001). Πιο αναλυτικά, οι τιμές των ανταγωνιστών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος μιας εταιρείας καθώς η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις τιμές της αγοράς ώστε να διαμορφώσει και την τιμή του δικού της προϊόντος. Η συμπεριφορά των αγοραστών αναφέρεται στην εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για το προϊόν, τη συχνότητα και ποσότητα των προϊόντων που αγοράζουν, αλλά, και την ελαστικότητα της ζήτησης των προϊόντων σε σχέση με την τιμή. Η εικόνα είναι σημαντική καθώς μέσω αυτής δημιουργείται

η προσδοκία για ικανοποίηση των αναγκών τους, και έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει την συγκεκριμένη ευαισθησία των καταναλωτών προκειμένου να αποκτήσουν το προϊόν της. Σχετικά με την ποσότητα, σε πολλές περιπτώσεις δίνονται κίνητρα προκειμένου κάποιος να αγοράσει μεγάλη ποσότητα, ενώ και η συχνότητα αγοράς επηρεάζει το κόστος ως προς την ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος. Όσον αφορά στην ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή φαίνεται από το πώς αντιδρούν οι αγοραστές στις μεταβολές της τιμής ενός προϊόντος. Το οικονομικό κλίμα αναφέρεται σε διάφορα μακροοικονομικά μεγέθη τα οποία επηρεάζουν έμμεσα την τιμή του προϊόντος, όπως για παράδειγμα ο πληθωρισμός ή η ανεργία, ενώ, τέλος, η νομοθεσία παίζει, επίσης, σημαντικό ρόλο, αν και πλέον η οικονομία είναι ελεύθερη. Πέρα από τους ενδοεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την τιμή του προϊόντος, η επιχείρηση ακολουθεί και ορισμένες ειδικές διαδικασίες προκειμένου να καθορίσει τις τιμές των προϊόντων της, τέτοιες είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων τιμολόγησης, η εκτίμηση της ζήτησης και ο υπολογισμός του κόστους, η ανάλυση των ανταγωνιστικών τιμών, η επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής και των μεθόδων τιμολόγησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και, τέλος, η απόφαση για την τελική τιμή. Αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση αυτή είναι με βάση είτε την ζήτηση, είτε το κόστος, είτε το κέρδος, είτε τον ανταγωνισμό. Τέλος, η μέθοδος τιμολόγησης η οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να είναι βάσει κόστους, βάσει ζήτησης ή βάσει ανταγωνισμού (Μάλλιαρης, 2001).

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της RF, η εταιρεία έχει σαν στόχο τιμολόγησης την αύξηση του μεριδίου αγοράς της και την ενίσχυση της ποιοτικής ανωτερότητας των προϊόντων της εταιρείας έναντι των αντίστοιχων ανταγωνιστικών προϊόντων. Όσον αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων με βάση τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, η RF θα λάβει υπόψιν της το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν την συγκεκριμένη περίοδο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην έναρξη της συγκομιδής των πρώιμων ποικιλιών των κερασιών, οι τιμές των προϊόντων θα είναι υψηλότερες συγκριτικά με τις τιμές των μεσοπρώιμων και πρώιμων ποικιλιών, όπως αντίστοιχα και στα ακτινίδια οι τιμές στην έναρξη της συγκομιδής θα είναι υψηλότερες συγκριτικά με τις τιμές δέκα ημέρες μετά την έναρξη της συγκομιδής των ακτινιδίων. Αναφορικά με την διανομή, η RF θα διαθέτει τα προϊόντα της σε χονδρεμπόρους εντός και εκτός των Κεντρικών Αγορών, όπως, και σε Super Market, με συνέπεια το κόστος διανομής σε γενικές γραμμές να μην επιβαρύνει την ίδια, αλλά τους πελάτες, εκτός και εάν έχει συμφωνηθεί κάτι διαφορετικό, πράγμα που θα συμβεί σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Τέλος, σχετικά με την προβολή, η

επιχείρηση θα ακολουθεί κυρίως την στρατηγική Push, με τους μεσάζοντες να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από την μεταπώληση του προϊόντος. Αναφορικά με τους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, οι τιμές των ανταγωνιστών είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας καθορισμού της τιμής ενός προϊόντος, καθώς, λόγω του γεγονότος πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα προϊόντα που προσφέρει η RF σαν τέλεια υποκατάστατα σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, λογικά η τιμή είναι καταλυτική για την επιλογή τους. Για τον λόγο αυτό, η RF, όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, θα προσφέρει τα προϊόντα της στις τιμές των αντίστοιχων ανταγωνιστικών προϊόντων, δηλαδή σε μεσαίες τιμές, ενώ η ποιότητα των προϊόντων της θα είναι συγκριτικά υψηλότερη. Η τιμολογιακή πολιτική η οποία θα ακολουθήσει η RF είναι βάσει του ανταγωνισμού, ίδια ή περίπου ίδια με αυτή των ανταγωνιστών της. Ο λόγος για τον οποίο η RF θα επιλέγει αυτήν την πολιτική είναι διότι η υιοθέτηση της τιμής η οποία επικρατεί στην αγορά σε συνδυασμό με τα υψηλής ποιότητας προϊόντα της θα έχουν σαν αποτέλεσμα την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, επηρεάζοντας έτσι και τα άλλα δύο στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, τη διανομή και την προβολή. Αναφορικά με την μέθοδο τιμολόγησης την οποία θα ακολουθήσει η RF, θα είναι και αυτή με βάση τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι την τιμή του προϊόντος θα την καθορίζει ο ανταγωνισμός και όχι το κόστος ή τα έσοδα της επιχείρησης, καθώς είναι η μέθοδος η οποία προτιμάται στα προϊόντα που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ως μη διαφοροποιημένα μεταξύ τους. Φυσικά, η τιμή στην οποία θα διαθέσει τα προϊόντα της δεν θα είναι χαμηλότερη του κόστους, αλλά, και δεν θα θυσιάσει και την ποιότητά τους. Επίσης, στην τελική τιμή του προϊόντος, η επιχείρηση θα έχει πολιτική ενιαίας τιμολόγησης, με τα μεταφορικά έξοδα, ως επί τω πλείστω, να επιβαρύνουν τον πελάτη και όχι την RF. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου θα συμβαίνει κάτι διαφορετικό, η τιμή θα ορίζεται κατόπιν συνεννοήσεως με τον πελάτη προκειμένου και τα δύο μέρη να είναι ευχαριστημένα.

5.3.5 Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί πλέον ένα ισχυρό μέσο, τόσο, για την διαφήμιση της επιχείρησης, όσο, και για την πώληση των προϊόντων της και την άμεση επικοινωνία του πελάτη με αυτήν. Επίσης, μέσω αυτού εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος για την διεκπεραίωση πληθώρας λειτουργιών και διαδικασιών. Αναντίρρητα, η ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση του διαδικτύου, που διευκολύνει την ταχύτερη και αμεσότερη ροή πληροφοριών επί παντός επιστητού, σε συνδυασμό με την εκτεταμένη χρήση του έχουν προσφέρει ανεκτίμητη ώθηση στις αγορές, και δη τις ηλεκτρονικές, ωφελώντας ταυτόχρονα και τις επιχειρήσεις και το εξαιρετικά διευρυμένο, πλέον, καταναλωτικό κοινό. Επίσης, με

γνώμονα ότι κάθε τί που συντελεί στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος ανάγεται σε πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, τα κοινωνικά δίκτυα (Social Media) κατακτούν δυναμικά αυτόν τον ρόλο. Σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης στηρίζεται σε λογαριασμούς ή προφίλ χρηστών του διαδικτύου, πελατών της, προκειμένου αυτοί να επισκέπτονται το ηλεκτρονικό της κατάστημα, να έχουν άμεση πρόσβαση στα προϊόντα της, να επικοινωνούν μαζί της για διευκρινίσεις και να εξυπηρετούνται άμεσα ώστε να μείνουν ευχαριστημένοι και να επανέλθουν.

Η RF αναγνωρίζοντας την εξάπλωση του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων, ειδικότερα, έχει δημιουργήσει ήδη δική της ιστοσελίδα και ενεργό λογαριασμό στο Facebook προκειμένου να πληροφορεί τους πελάτες της, υπάρχοντες και δυνητικούς, για τα προϊόντα και τις ενέργειές της. Πρόκειται, δε, να λειτουργήσει ηλεκτρονικό κατάστημα και να διαφημιστεί μέσω του διαδικτύου αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο όλα τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά μέσα για την καθιέρωση και καταξίωσή της στον χώρο του εμπορίου. Πέρα από όλα τα άλλα, όμως, το διαδίκτυο για την RF αποτελεί και ένα σπουδαίο μέσο που θα ωφελήσει την επικοινωνία της με άλλες, συνεργαζόμενες και μη, επιχειρήσεις, την διευκόλυνση των μεταξύ τους συναλλαγών και, τελευταίο, αλλά, ιδιαιτέρως σημαντικό, την ενημέρωσή της σε σχέση με τις νεότερες εξελίξεις στους τομείς που την αφορούν και, συνάμα, την προώθηση της περαιτέρω ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού της.

ΜΕΡΟΣ Δ': ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

6.1 ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η RF είναι μια υφιστάμενη αγροτική επιχείρηση, η οποία, βάσει του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου, εξετάζει τις δυνατότητες της επέκτασής της στην συσκευασία και εμπορία των προϊόντων της. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, τα πάγια στοιχεία της, στην πλειοψηφία τους, υπάρχουν ήδη στην ιδιοκτησία της επιχείρησης και έχουν αποσβεστεί πλήρως. Τέτοια είναι ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, ο χώρος του ψυγείου και του διαλογητηρίου και τα γεωργικά μηχανήματα. Συνεπώς, δεν απαιτείται να αγοράσει εκ νέου μηχανολογικό εξοπλισμό ή να πραγματοποιήσει έξοδα τα οποία αφορούν την αγορά πάγιων στοιχείων. Η μόνη αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού η οποία σχεδιάζεται να πραγματοποιηθεί αφορά την αγορά διαλογητηρίου για τα ακτινίδια ο οποίος μαζί με την μεταφορά και την εγκατάστασή του κοστίζει 40.000 ευρώ (πλέον Φ.Π.Α.). Εντούτοις, η επιχείρηση θα πρέπει να πραγματοποιήσει ανακαίνιση στους ψυκτικούς θαλάμους της ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες προδιαγραφές. Η ανακαίνιση αυτή θα αφορά δύο θαλάμους οι οποίοι έχουν χωρητικότητα ίση με 6.000 κλούβες και το κόστος της, μαζί με τη συντήρησή τους για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας τους, ανέρχεται στις 35.000 ευρώ, (πλέον Φ.Π.Α.). Τα κόστη που αφορούν τόσο την ανακαίνιση των δύο αυτών θαλάμων όσο και την αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού προβλέπεται να εξοφληθούν εντός 5ετίας, χωρίς επιτόκιο, σε 5 ετήσιες ισόποσες δόσεις. Επιπλέον, υπάρχουν και τα έξοδα τα οποία αφορούν τον εξοπλισμό του γραφείου. Τέτοια είναι τα γραφεία, οι ηλεκτρικές συσκευές, οι υπολογιστές, τα συστήματα ERP κλπ. Σημειωτέον πως υπάρχουν ήδη κάμερες ασφαλείας και συναγερμός στις εγκαταστάσεις της RF.

6.2 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Τα λειτουργικά έξοδα μιας επιχείρησης είναι τα έξοδα τα οποία προκύπτουν από την λειτουργία της και, όσον αφορά την RF, παρουσιάζονται παρακάτω στον πίνακα 20. Τα έξοδα της επιχείρησης διακρίνονται σε σταθερά και μεταβλητά. Σταθερά νοούνται τα έξοδα τα οποία δεν επηρεάζονται από την δραστηριότητα της μονάδας, ενώ τα μεταβλητά εξαρτώνται από αυτήν, όπως, λόγου χάριν, από την παραγόμενη ποσότητα, τα υλικά

συσκευασίας κτλ. Για ορισμένα από αυτά τα έξοδα απαιτείται περαιτέρω ανάλυση η οποία ακολουθεί παρακάτω.

Ένα από τα βασικά έξοδα της επιχείρησης, η κατανομή των οποίων μέσα στο οικονομικό έτος παρουσιάζεται στον Πίνακα 19, αφορά τα φυτοφάρμακα και τα λιπάσματα τα οποία απαιτούνται για την καλλιέργεια των εκτάσεών της. Τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν από τα αρχεία της εταιρείας με βάση τα προηγούμενα οικονομικά έτη.

Πίνακας 19: Έξοδα που αφορούν τα φυτοφάρμακα & τα λιπάσματα

ΜΗΝΑΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΤΙΜΗ (πλέον Φ.Π.Α. 13%)
Ιανουάριος		
Φεβρουάριος	Ράντισμα κεράσια (1)	292,04 €
Μάρτιος	Ράντισμα κεράσια (2)	168,14 €
	Ράντισμα κεράσια (3)	269,91 €
	Λίπασμα	1.713,27 €
Απρίλιος	Ράντισμα κεράσια (4)	221,24 €
	Ράντισμα κεράσια (5)	371,68 €
	Ράντισμα κεράσια (6)	50,44 €
	Ράντισμα κεράσια (7)	88,50 €
	Ράντισμα ακτινίδια (1)	429,20 €
	Sulfammo Special	539,82 €
	Timasol	444,25 €
Μάιος	Ράντισμα κεράσια (8)	176,99 €
	Ράντισμα κεράσια (9)	119,47 €
	Ράντισμα κεράσια (10)	141,59 €
	Ράντισμα κεράσια (11)	97,35 €
	Ράντισμα κεράσια (12)	50,44 €
	Ράντισμα κεράσια (13)	159,29 €
	Ράντισμα κεράσια (14)	24,78 €
	Ράντισμα κεράσια (15)	44,25 €
	Ράντισμα κεράσια (16)	35,40 €
	Ράντισμα κεράσια (17)	50,44 €
	Ράντισμα κεράσια (18)	39,82 €
	Ράντισμα ακτινίδια (2)	460,18 €
	Λίπασμα	169,03 €
Ιούνιος	Λίπασμα (κεράσια)	161,06 €

	Ράντισμα κεράσια (19)	223,01 €
	Λίπασμα (Τιμασόλ & Νιτρικό Κάλιο)	628,32 €
Ιούλιος		0,00 €
Αύγουστος	Λίπασμα (κεράσια)	22,12 €
	Ράντισμα κεράσια (20)	45,13 €
	Ράντισμα κεράσια (21)	132,74 €
	Λίπασμα (κεράσια) νιτρικό ασβέστιο	172,57 €
Σεπτέμβριος	Λίπασμα	1.023,89 €
	Luna Experience	150,44 €
Οκτώβριος		0,00 €
Νοέμβριος	Ράντισμα κεράσια (22)	238,94 €
Δεκέμβριος		0,00 €
Σύνολο		8.955,75 €

Το δεύτερο επίσης σημαντικό έξοδο της επιχείρησης αφορά την αγορά υλικών συσκευασίας. Όπως προαναφέρθηκε η RF θα διαθέτει τα προϊόντα της σε χάρτινα υλικά συσκευασίας. Έτσι, το κόστος των υλικών συσκευασίας διαμορφώνεται ως εξής:

- 3κιλο χαρτοκιβώτιο για συσκευασία των “Luxe” & “Extra” κερασιών: 0,48 ευρώ/τεμάχιο
- 10κιλο χαρτοκιβώτιο για συσκευασία των “A” κερασιών: 0,50 ευρώ/τεμάχιο
- 10κιλο χαρτοκιβώτιο για συσκευασία των ακτινιδίων: 0,60 ευρώ/τεμάχιο
- 3κιλο μονόσειρο χαρτοκιβώτιο για συσκευασία των ακτινιδίων: 0,55 ευρώ/τεμάχιο
- 10κιλο κουπάκι πλαστικό για ακτινίδια: 0,78 ευρώ/τεμάχιο
- Κλουβάκι μαύρο πλαστικό μιας χρήσης: 0,55 ευρώ/τεμάχιο
- Κλουβάκι 12κιλο πλαστικό πολλαπλών χρήσεων: 2 ευρώ/τεμάχιο
- Κλούβα πλαστική πολλαπλών χρήσεων: 2,5 ευρώ/τεμάχιο

Στις τιμές δεν συμπεριλαμβάνεται ο Φ.Π.Α..

Ο ακριβής υπολογισμός της ποσότητας συγκομιδής είναι εκ των πραγμάτων αδύνατος καθώς η ετήσια παραγωγή εξαρτάται άμεσα και καθοριστικά από εξωτερικούς παράγοντες, πχ καιρικές συνθήκες. Σύμφωνα με τα αρχεία της επιχείρησης, πάντως, κατά μέσο όρο τα κεράσια αποδίδουν 1 τόνο/στρέμμα, και είναι εμπορεύσιμα κατά το 80%. Επομένως, η επιχείρηση υπολογίζει πως η συγκομιδή ισούται με 55 τόνους (τα 10 στρέμματα κερασιών είναι μικρά και δεν έχουν παραγωγή) με εμπορεύσιμους τους 44 τόνους. Κατά την

συγκομιδή τα κεράσια τοποθετούνται σε 12κιλα πλαστικά κλουβάκια και στην συνέχεια ακολουθεί η συσκευασία τους. Λόγω του γεγονότος πως η συσκευασία και η πώληση των κερασιών γίνεται άμεσα και δεν αποθηκεύονται για μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως συμβαίνει με τα ακτινίδια, η επιχείρηση δεν χρειάζεται να έχει σαν απόθεμα ποσότητα και για τους 55 τόνους. Το απόθεμα ασφαλείας το οποίο απαιτείται να έχει είναι ίσο με 1000 κλουβάκια ανά έτος και, αφού την πρώτη χρονιά αγοραστούν 600 τεμάχια, κάθε επόμενη απαιτείται η αγορά 200 τεμαχίων. Από τα εμπορεύσιμα αυτά κεράσια, το 60% ανήκει στην κατηγορία “Luxe” & “Extra” το οποίο ισούται με 26,4 τόνους και η συσκευασία τους πραγματοποιείται σε 3κιλα χαρτοκιβώτια. Συνεπώς απαιτούνται 8.800 τεμάχια για την συσκευασία των Luxe & Extra κερασιών. Η επιχείρηση, επιπλέον, χρειάζεται να έχει ένα απόθεμα ασφαλείας ίσο περίπου με 10%, άρα κάθε χρόνο χρειάζονται περίπου 9.680 χαρτοκιβώτια. Όσον αφορά την κατηγορία “Α”, αυτά υπολογίζονται ότι είναι ίσα με το 40% των εμπορεύσιμων κερασιών και, συνεπώς, με 17,6 τόνους κάθε έτος. Τα χαρτοκιβώτια των 10 κιλών τα οποία απαιτούνται για την συσκευασία τους είναι 1.760 τα οποία μαζί με το απόθεμα ασφαλείας αγγίζουν τα 1.940 χαρτοκιβώτια. Σχετικά με τα ακτινίδια, σύμφωνα με τα αρχεία της επιχείρησης, η μέση απόδοση των ακτινιδίων είναι ίση με 4 τόνους/στρέμμα εκ των οποίων οι 3 είναι εμπορεύσιμοι. Προς το παρόν, από τα 45 στρέμματα που καλλιεργεί η RF με ακτινίδια, σε πλήρη παραγωγή είναι τα 35 και τα 10 στρέμματα είναι νεαρά. Κατά συνέπεια, η εμπορεύσιμη ποσότητα είναι ίση με 105 τόνους ανά έτος. Η αποθήκευση των ακτινιδίων στους ψυκτικούς θαλάμους πραγματοποιείται σε πλαστικές κλούβες πολλαπλών χρήσεων, βάρους κατά μέσο, 23 κιλών. Καθώς, λοιπόν, για την αποθήκευση των ακτινιδίων απαιτούνται 4.565 κλούβες, με προστιθέμενο το 10% του αποθέματος ασφαλείας, οι κλούβες που πρέπει να έχει στην διάθεσή της η RF είναι ίσες με 5.020 τεμάχια. Η επιχείρηση, όμως, διαθέτει ήδη ορισμένες κλούβες και η πώληση των ακτινιδίων δεν πραγματοποιείται σε αυτές. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση δεν χρειάζεται να αγοράζει κάθε χρόνο αυτά τα τεμάχια, αλλά, να συμπληρώνει το έλλειμμα που δημιουργείται κάθε φορά ώστε να υπάρχουν περί τις 5.020 κλούβες ετησίως. Έτσι, την πρώτη χρονιά θα χρειαστεί να αγοράσει 3.000 κλούβες, ενώ τις επόμενες χρονιές από 500. Όσον αφορά την συσκευασία των ακτινιδίων, αυτή θα πραγματοποιείται, ως επί τω πλείστω, σε 10κιλα χαρτοκιβώτια. Εάν υπολογίσουμε ότι το 80% των ακτινιδίων συσκευάζεται σε 10κιλα χαρτοκιβώτια, τότε απαιτούνται 8.400 τεμάχια, επιπλέον του αποθέματος ασφαλείας ίσου με 10%, 9.420 τεμάχια. Αντίστοιχα, για το υπόλοιπο 20% απαιτούνται 7.000 3κιλα χαρτοκιβώτια που γίνονται 7.700 μαζί με το απόθεμα ασφαλείας, και τα οποία η επιχείρηση θα πρέπει να αγοράζει κάθε χρόνο για την συσκευασία των ακτινιδίων της. Από τα υπόλοιπα είδη συσκευασίας που αναφέρθηκαν, η επιχείρηση θα τα

επιλέγει μόνο εάν έχει προηγηθεί ανάλογη συμφωνία με συγκεκριμένο πελάτη. Αυτομάτως, αυτό σημαίνει πως εκείνη την χρονιά θα αγοράσει λιγότερα από τα υπόλοιπα υλικά συσκευασίας έτσι ώστε να καλύψει την διαφορά.

Αναφορικά με το κόστος που αφορά στα συστήματα πιστοποίησης υπολογίζεται μεταξύ των 5.000 και 6.000 ευρώ (πλέον Φ.Π.Α.), σύμφωνα με τις προσφορές τις οποίες έχει δεχθεί η επιχείρηση. Καθώς η παρούσα μελέτη ερευνά το εάν συμφέρει ή όχι η συγκεκριμένη επένδυση την επιχείρηση, στον πίνακα εξόδων τα εν λόγω έξοδα θα υπολογιστούν ως 6.000 ευρώ, το οποίο είναι και το χειρότερο δυνατό σενάριο. Σχετικά με την συμμετοχή της επιχείρησης σε εκθέσεις, το τέταρτο και το πέμπτο έτος υπολογίζεται πως θα συμμετέχει σε περισσότερες από ότι τα πρώτα χρόνια γι' αυτό και το κόστος τους παρουσιάζεται αυξανόμενο.

Σχετικά με την μισθοδοσία, η RF δεν προβλέπεται να απασχολεί επιπλέον τακτικό προσωπικό πέρα των εταίρων της και κατά συνέπεια δεν υπάρχουν έξοδα μισθοδοσίας. Υπάρχουν μόνο έξοδα τα οποία αφορούν τις εργοδοτικές εισφορές μη-μισθωτών (Ε.Φ.Κ.Α.) Την πρώτη χρονιά ο υπολογισμός του Ε.Φ.Κ.Α. θα πραγματοποιηθεί με 167,29 ευρώ/μήνα ανά εταίρο, που είναι η βασική εργοδοτική εισφορά. Από την επόμενη χρονιά θα υπολογίζεται με ένα ετήσιο ποσοστό ίσο με 26,95% επί των κερδών του κάθε εταίρου. Παράλληλα υπάρχουν και τα έξοδα που θα αφορούν τους εποχικούς εργάτες (εργάτες γης) οι οποίοι είναι αυτοασφαλιζόμενοι και των οποίων τα έξοδα κατά την περίοδο συγκομιδής υπολογίζονται στα 8.500 ευρώ το έτος (40 ευρώ την ημέρα), ενώ, ειδικότερα, για το κλάδεμα τα χρήματα που απαιτούνται είναι ίσα με 3000 ευρώ το έτος. Ένα επίσης σημαντικό έξοδο αφορά την ασφάλιση, τη συντήρηση και τα καύσιμα των οχημάτων και των γεωργικών ελκυστήρων, αλλά, και τα τέλη κυκλοφορίας τους τα οποία στο σύνολό τους ανέρχονται στις 2.500 ευρώ. Αναμφίβολα θα πρέπει να υπολογιστούν και τα έξοδα που θα αφορούν τα επαγγελματικά ταξίδια των αρμοδίων στελεχών ώστε η επιχείρηση να έρχεται σε επαφή με, υπαρκτούς και εν δυνάμει, συνεργάτες και πελάτες της μέσα και έξω από την χώρα. Αυτά υπολογίζονται γύρω στις 2.000 ευρώ το έτος. Τελευταίο έξοδο είναι η δήλωση ΟΣΔΕ για τις καλλιέργειες της RF που ισούται συνολικά περίπου με 3.250 ευρώ.

Τα μεταφορικά έξοδα δεν υπολογίζονται γιατί όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτά επιβαρύνουν τον πελάτη και όχι την RF.

Επιπλέον, χρήζει αναφοράς ότι τα ανοιχτά δάνεια που ήδη έχει συνάψει η επιχείρηση κοστίζουν, για την επόμενη 15ετία, 2.500 ευρώ/έτος, συμπεριλαμβανομένων των τόκων, και συνυπολογίζονται στα έξοδά της.

Τέλος, πρέπει να υπολογιστούν και τα απρόβλεπτα έξοδα της επιχείρησης, των οποίων ο υπολογισμός πραγματοποιείται με ένα ποσοστό ίσο με 5% επί των ετήσιων λειτουργικών εξόδων και κάθε χρόνο εκτιμάται ότι θα υπάρχει μια προσαύξηση ίση, επίσης, με 5%.

6.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τη σύσταση της επιχείρησης το κεφάλαιο θα είναι ίσο με 10.000 ευρώ από τα οποία ο κύριος Χ θα συμμετέχει με 4.000, η κυρία Ψ με 3.000 και από 1.500 ευρώ οι Ζ και Κ αντίστοιχα. Ως έσοδα μιας επιχείρησης νοούνται τα χρήματα τα οποία εισέρχονται στην επιχείρηση είτε από την πώληση των προϊόντων της, είτε από την πώληση/ενοικίαση του εξοπλισμού της είτε από άλλες προσοδοφόρες δραστηριότητες. Προκειμένου να υπολογιστούν τα έσοδα της RF θα ληφθούν υπόψιν τόσο το προσφερόμενο στην αγορά μέγεθος, όσο και οι τρέχουσες τιμές των μονάδων. Λόγω της φύσης των προϊόντων και της περιορισμένης συνολικής παραγωγής σε σχέση με την ζητούμενη ποσότητα, εκτιμάται πως η επιχείρηση θα διαθέτει ολόκληρη την εμπορεύσιμη παραγόμενη ποσότητα των προϊόντων της στην αγορά.

Στο σημείο αυτό αναλύεται ο προϋπολογισμός των εσόδων της επιχείρησης με βάση τις τιμές των προϊόντων από προηγούμενες οικονομικές περιόδους. Αξίζει να σημειωθεί πως η τιμή των κερασιών δεν είναι η ίδια σε όλη την διάρκεια συγκομιδής τους καθώς στην αρχή της συγκομιδής, δηλαδή στις πρώιμες ποικιλίες, τα προϊόντα πωλούνται σε υψηλότερες τιμές συγκριτικά με τις τιμές των μεσοπρώιμων και όψιμων ποικιλιών τις οποίες έχει η RF. Κατά μέσο όρο οι τιμές των κερασιών στην κατηγορία “Luxe” καθ’ όλη την διάρκεια της συγκομιδής τους είναι ίση με 3,00 ευρώ/κιλό. Βεβαίως, τα προηγούμενα χρόνια οι τιμές των προϊόντων ήταν υψηλότερες αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν μειωθεί σημαντικά. Ενδεικτικά, σημειώνεται πως πριν από 7 χρόνια οι τιμές των “Luxe” κερασιών, κατά μέσο όρο, ήταν 3,50 ευρώ/κιλό. Σήμερα, στην κατηγορία “Extra”, κατά μέσο όρο η τιμή της αγοράς είναι ίση με 2,80 ευρώ/κιλό, ενώ τα κεράσια στην κατηγορία “A” πωλούνται 2,00 ευρώ/κιλό. Η RF παράγει κατά μέσο όρο 8.800 κιλά “Luxe”, 17.600 “Extra” και 17.600 “A” κεράσια. Στην περίπτωση των ακτινιδίων ισχύουν, επίσης, διαφορετικές τιμές κατά την συγκομιδή των προϊόντων, από τις τιμές οι οποίες ισχύουν αργότερα. Σύμφωνα με τα αρχεία της επιχείρησης κατά μέσο όρο η τιμή των ακτινιδίων είναι ίση με 0,65 ευρώ/κιλό. Όσον αφορά τις αποζημιώσεις, τις οποίες θα λάβει η επιχείρηση από τον Ε.Λ.Γ.Α., για το 20% των κερασιών, που υπολογίζεται ότι είναι ετησίως η ζημία της RF, αναλογεί συντελεστής ίσος με 4,4%, με την πληρωτέα τιμή ασφαλείας να μην είναι ίδια για όλα τα έτη και να κυμαίνεται περίπου στο 1,40 ευρώ/κιλό. Τα κιλά για τα οποία θα αποζημιωθεί η

επιχείρηση υπολογίζεται ότι είναι ίσα με 1 τόνο/στρέμμα. Σε χρονικές περιόδους, που η ζημιά είναι μεγαλύτερη του 20%, εύλογα αλλάζει ο συγκεκριμένος συντελεστής και αναλογικά και τα χρήματα τα οποία λαμβάνει η επιχείρηση. Όσον αφορά τα ακτινίδια, με ποσοστό των μη εμπορεύσιμων προϊόντων ίσο με 25%, ο συντελεστής με τον οποίο αποζημιώνονται από τον Ε.Λ.Γ.Α. είναι ίσος με 8,8%, και η αποζημίωση υπολογίζεται με 0,35 ευρώ/κιλό για 2 τόνους ανά στρέμμα.

6.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης μιας μονάδας είναι ίσο με το μηνιαίο κόστος λειτουργίας του*2, και ιδανικά θα πρέπει να καλύπτεται από ίδιους πόρους και τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης. Το πρώτο έτος τα ετήσια έξοδα με σημερινή αποτίμηση είναι ίσα με 97.376,95 ευρώ. Άρα το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης είναι ίσο με $(97.376,95/12)*2= 16.229,49$ ευρώ. Το κεφάλαιο κίνησης δεν είναι απαραίτητο να είναι διαθέσιμο στο σύνολό του κατά την ημερομηνία έναρξης των εργασιών της επιχείρησης, καθώς μέρος των απαιτούμενων εξόδων μπορεί να απαιτηθεί αφού μεσολαβήσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα ή η αγορά των αναλωσίμων που απαιτούνται (κλουβάκια, χαρτοκιβώτια, λιπάσματα) να γίνει τμηματικά. Το κεφάλαιο, επομένως, που έχουν συνεισφέρει οι εταίροι επαρκεί για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

6.5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ & ΔΑΠΑΝΩΝ

Στους Πίνακες 20 και 21 που ακολουθούν παρουσιάζονται οι πίνακες δαπανών και εσόδων της επιχείρησης για τα επόμενα 5 χρόνια λειτουργίας.

Πίνακας 20: Προϋπολογισμός- Πίνακας Εξόδων Royal Fruit

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΑΠΑΝΩΝ					
ΔΑΠΑΝΗ	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
Σταθερά Έξοδα					
Σύσταση Επιχείρησης	800,00 €	- €	- €	- €	- €
Σχεδίαση Logo	150,00 €	- €	- €	- €	- €
Ανακαίνιση Ψυγείων	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Αγορά Συσκευαστηρίου	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Δάνεια Επιχείρησης	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Συστήματα Πιστοποίησης	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Εξοπλισμός Γραφείου	8.000,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Πόσιμα	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
ΔΕΗ, ΟΤΕ, κινητά κτλ	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Λογιστής	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
ΟΣΔΕ	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Εξοπλισμός ERP	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Ασφάλιση Επιχείρησης	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Συντήρηση Ιστοσελίδας	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Μεταβλητά Έξοδα					
Έξοδα αυτοκινήτου και μηχανημάτων	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Αγροτικές εργασίες	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €
Φυτοφάρμακα-λιπάσματα	8.955,75 €	8.955,75 €	8.955,75 €	8.955,75 €	8.955,75 €
Κλάδεμα	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Υλικά Συσκευασίας	24.203,40 €	17.153,40 €	17.153,40 €	17.153,40 €	17.153,40 €
Επαγγελματικά Ταξίδια	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Συμμετοχή σε Εκθέσεις	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΙΣ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ	100.159,15 €	82.409,15 €	82.409,15 €	83.109,15 €	83.109,15 €
Απρόβλεπτα έξοδα 5%	5.007,96 €	4.326,48 €	4.130,76 €	4.155,98 €	4.155,48 €
ΣΥΝΟΛΟ	105.167,11 €	86.735,63 €	86.539,91 €	87.265,13 €	87.264,64 €
Επιπόκιο 8%	0,08 €	0,16 €	0,24 €	0,32 €	0,40 €
Κόστος σε σημερινή αποτίμηση $PV=FV/(1+i)^t$	97.376,95 €	74.772,10 €	69.790,25 €	66.109,95 €	62.331,88 €

Πίνακας 21: Προϋπολογισμός- Πίνακας Εσόδων Royal Fruit

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΣΟΔΩΝ					
ΕΣΟΔΑ	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
Κεφάλαιο	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Luxe Κεράσια	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €
Extra Κεράσια	49.280,00 €	49.280,00 €	49.280,00 €	49.280,00 €	49.280,00 €
A Κεράσια	35.200,00 €	35.200,00 €	35.200,00 €	35.200,00 €	35.200,00 €
Ακτινίδια	68.250,00 €	68.250,00 €	68.250,00 €	68.250,00 €	68.250,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	179.130,00 €	179.130,00 €	179.130,00 €	179.130,00 €	179.130,00 €
ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	158.522,12 €	158.522,12 €	158.522,12 €	158.522,12 €	158.522,12 €
Αποζημίωση ΕΛΓΑ Κεράσια	3.388,00 €	3.388,00 €	3.388,00 €	3.388,00 €	3.388,00 €
Αποζημίωση ΕΛΓΑ Ακτινίδια	2.156,00 €	2.156,00 €	2.156,00 €	2.156,00 €	2.156,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	164.066,12 €	164.066,12 €	164.066,12 €	164.066,12 €	164.066,12 €
Επιπόκιο 8%	0,08 €	0,16 €	0,24 €	0,32 €	0,40 €
Εσοδα σε σημερινή αποτίμηση $PV=FV/(1+i)^t$	151.913,08 €	141.436,31 €	132.311,39 €	124.292,52 €	117.190,09 €

Πίνακας 22: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης Royal Fruit

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ					
	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
Κέρδη προ Τόκων & Φόρων	58.899,01 €	77.330,49 €	77.526,21 €	76.800,99 €	76.801,49 €
Φορολογία Εισοδήματος (29%)	17.080,71 €	22.425,84 €	22.482,60 €	22.272,29 €	22.272,43 €
Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος (100%)	17.080,71 €	22.425,84 €	22.482,60 €	22.272,29 €	22.272,43 €
(Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος Προηγούμενου Έτους)	-	17.080,71 €	22.425,84 €	22.482,60 €	22.272,29 €
Φορολογητέα Κέρδη	24.737,59 €	49.559,52 €	54.986,85 €	54.739,02 €	54.528,91 €
Ε.Φ.Κ.Α. Εταίρων	8.029,92 €	6.666,78 €	13.356,29 €	14.818,96 €	14.752,17 €
Κέρδη προς Διάθεση	16.707,67 €	42.892,74 €	41.630,56 €	39.920,06 €	39.776,75 €

6.6 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Για να διαπιστωθεί εάν συμφέρει ή όχι το επενδυτικό σχέδιο πρέπει να εξεταστεί η περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης, η απόδοση κεφαλαίου και η Καθαρή Παρούσα Αξία.

Περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης (Payback Period) είναι το χρονικό διάστημα το οποίο απαιτείται ώστε να επιστραφεί το αρχικό ύψος της επένδυσης κάτι που υπολογίζεται από τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο επενδυτικό πλάνο το οποίο αφορά την Royal Fruit η περίοδος επανείσπραξης αντιστοιχεί στον πρώτο χρόνο λειτουργίας της καθώς τα καθαρά έσοδα προβλέπεται να είναι μεγαλύτερα από τις δαπάνες της. Συνεπώς ως προς αυτήν την μέθοδο συμφέρει η πραγματοποίηση της επένδυσης.

Η RF είναι ομόρρυθμη εταιρεία, συνεπώς λόγω του γεγονότος πως διατηρεί βιβλία Β' κατηγορίας (ετήσιος τζίρος < 1.500.000 ευρώ) θα υπολογιστεί μόνο η αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI). Ο τύπος για τον υπολογισμό είναι: Καθαρά Κέρδη/ Σύνολο Επένδυσης. Συνεπώς:

$$ROI(1\text{έτος}) = 16.707,67 \text{ €} / 10.000 \text{ €} = 1,67\%.$$

$$ROI(5\text{ετίας}) = 180.927,78 \text{ €} / 10.000 \text{ €} = 18,93\%.$$

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι το αποτέλεσμα της διαφοράς του κόστους της επένδυσης από την συνολική παρούσα αξία, σε σημερινή αποτίμηση. Στην περίπτωση όπου η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετικός αριθμός, τότε συμφέρει να πραγματοποιηθεί η επένδυση. Στην περίπτωση της RF προκύπτει ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 23: Καθαρή Παρούσα Αξία Royal Fruit

ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ					
ΕΤΟΣ	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
ΚΠΑ	54.536,12 €	66.664,22 €	62.521,14 €	58.182,57 €	54.858,21 €

Από τον Πίνακα 23 προκύπτει πως η ΚΠΑ για τα επόμενα 5 χρόνια είναι ίση με 296.762,26 ευρώ και συνεπώς βάσει του κριτηρίου αυτού συμφέρει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει την επένδυση. Αξίζει να σημειωθεί πως για πολλούς μελετητές η ΚΠΑ θεωρείται ο βέλτιστος τρόπος αξιολόγησης μιας επένδυσης καθώς εμπεριέχει και την χρονική αξία του χρήματος.

Λόγω του γεγονότος πως η επένδυση είναι συμφέρουσα, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα μετά το πέρας της πενταετίας να ανακαινίσει και τους άλλους δύο ψυκτικούς θαλάμους που έχει στην κατοχή της διαθέτοντάς τους προς ενοικίαση αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τον κύκλο εργασιών της. Επιπλέον, έχει την δυνατότητα να προσφέρει προς ενοικίαση και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της προς διαλογή προϊόντων άλλων παραγωγών, κάτι που θα αποτελέσει αναμφίβολο έσοδο για την επιχείρηση με πολύ χαμηλό κόστος για την ίδια.

6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Στο σημείο αυτό θα γίνει ανάλυση εναλλακτικών οικονομικών σεναρίων καθώς πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες. Έτσι θα πραγματοποιηθεί υπολογισμός της επένδυσης με μια μείωση των εσόδων ίση με 20%, που θα αποτελεί το χειρίστο σενάριο, και στην συνέχεια θα ακολουθήσει υπολογισμός της επένδυσης με μια αύξηση των εσόδων ίση με 20% που θα αποτελεί το βέλτιστο σενάριο. Και για τις δυο αυτές περιπτώσεις θα παρουσιαστεί ο πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης αλλά και η αποτίμηση των επενδυτικών σχεδίων έτσι ώστε να διαπιστωθεί εάν είναι συμφέρουσα η επένδυση ή όχι.

6.7.1 Χειρίστο Σενάριο

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το χειρίστο σενάριο περιλαμβάνει μια μείωση στα έσοδα της επιχείρησης ίση με 20%. Έτσι, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης.

Πίνακας 24: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Worst Case Scenario)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (Χειρίστο Σενάριο)					
	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
Κέρδη προ Τόκων & Φόρων	26.085,79 €	44.517,27 €	44.712,99 €	43.987,77 €	43.988,26 €
Φορολογία Εισοδήματος (29%)	7.564,88 €	12.910,01 €	12.966,77 €	12.756,45 €	12.756,60 €
Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος (100%)	7.564,88 €	12.910,01 €	12.966,77 €	12.756,45 €	12.756,60 €
(Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος Προηγούμενου Έτους)	-	7.564,88 €	12.910,01 €	12.966,77 €	12.756,45 €
Φορολογητέα Κέρδη	10.956,03 €	26.262,13 €	31.689,46 €	31.441,63 €	31.231,52 €
Ε.Φ.Κ.Α. Εταίρων	8.029,92 €	2.952,65 €	7.077,64 €	8.540,31 €	8.473,52 €
Κέρδη προς Διάθεση	2.926,11 €	23.309,48 €	24.611,82 €	22.901,32 €	22.758,00 €

Σύμφωνα με τον Πίνακα 24, η επένδυση εξακολουθεί να είναι συμφέρουσα ακόμη και στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχει μια μείωση στα έσοδα της επιχείρησης ίση με 20%,

καθώς και σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση εξακολουθεί να έχει κέρδη από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της.

Συνεπώς, η περίοδος επανείσπραξης είναι ο πρώτος χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης καθώς από το πρώτο έτος υπάρχουν κέρδη προς διάθεση.

Αναφορικά με την αποδοτικότητα της επένδυσης, αυτή έχει ως εξής:

$$ROI(1\text{έτος}) = 2.926,11 \text{ €}/10.000 \text{ €} = 0,293\%$$

$$ROI(5\text{ετίας}) = 96.506,73 \text{ €}/10.000 \text{ €} = 9,65\%$$

Σχετικά με την Καθαρή Παρούσα Αξία στην περίπτωση όπου υπάρχει μια μείωση στα έσοδα της επιχείρησης ίση με 20%, αυτή παρουσιάζεται στον Πίνακα 25.

Πίνακας 25: Καθαρή Παρούσα Αξία (Worst Case Scenario)

ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (Χερίστο Σενάριο)					
ΕΤΟΣ	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
ΚΠΑ	24.153,51 €	38.376,95 €	36.058,86 €	33.324,07 €	31.420,19 €

Η Καθαρή Παρούσα Αξία της πενταετίας είναι ίση με 163.333,58 €.

Γίνεται σαφές πως και στο χερίστο σενάριο η πραγματοποίηση της επένδυσης είναι συμφέρουσα και στα τρία εξεταζόμενα κριτήρια.

6.7.2 Βέλτιστο Σενάριο

Κατά το βέλτιστο σενάριο υπολογίζεται μια αύξηση στα έσοδα της επιχείρησης ίση με 20%. Λόγω του γεγονότος πως η επένδυση είναι συμφέρουσα ακόμα και στο χερίστο σενάριο, είναι αναμενόμενο να είναι συμφέρουσα και κατά το βέλτιστο σενάριο. Έτσι, κατά το βέλτιστο σενάριο αναμένεται να διαπιστωθεί πόσο συμφέρουσα μπορεί να είναι η επένδυση σε ιδανικές συνθήκες ή στην περίπτωση που θα υπάρξει οικονομική ανάπτυξη στην χώρα. Ο πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης κατά το βέλτιστο σενάριο έχει ως εξής.

Πίνακας 26: Αποτελέσματα Χρήσης (Best Case Scenario)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (Βέλτιστο Σενάριο)					
	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
Κέρδη προ Τόκων & Φόρων	91.712,24 €	110.143,72 €	110.339,44 €	109.614,22 €	109.614,71 €
Φορολογία Εισοδήματος (29%)	26.596,55 €	31.941,68 €	31.998,44 €	31.788,12 €	31.788,27 €
Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος (100%)	26.596,55 €	31.941,68 €	31.998,44 €	31.788,12 €	31.788,27 €
(Προκαταβολή Φόρου Εισοδήματος Προηγούμενου Έτους)	-	26.596,55 €	31.941,68 €	31.998,44 €	31.788,12 €
Φορολογητέα Κέρδη	38.519,14 €	72.856,91 €	78.284,24 €	78.036,41 €	77.826,30 €
Ε.Φ.Κ.Α. Εταίρων	8.029,92 €	10.380,91 €	19.634,94 €	21.097,60 €	21.030,81 €
Κέρδη προς Διάθεση	30.489,22 €	62.476,00 €	58.649,30 €	56.938,81 €	56.795,49 €

Σύμφωνα με τον Πίνακα 26 από το πρώτο έτος τα κέρδη προς διάθεση, όπως ήταν αναμενόμενο, είναι αρκετά υψηλά καθώς ξεπερνούν τις 30.000 ευρώ. Έτσι, η περίοδος επανείσπραξης εξακολουθεί να είναι το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

Όσον αφορά την αποδοτικότητα της επένδυσης, αυτή έχει ως εξής:

$$ROI(1\acute{\epsilon}τος) = 30.489,22 \text{ €} / 10.000 \text{ €} = 3,049\%.$$

$$ROI(5\acute{\epsilon}τίας) = 265.348,82 \text{ €} / 10.000 \text{ €} = 26,535\%.$$

Σχετικά με την Καθαρή Παρούσα Αξία στην περίπτωση όπου υπάρχει μια αύξηση στα έσοδα της επιχείρησης ίση με 20%, αυτή παρουσιάζεται στον Πίνακα 27.

Πίνακας 27: Καθαρή Παρούσα Αξία (Best Case Scenario)

ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (Βέλτιστο Σενάριο)					
ΕΤΟΣ	1 Έτος	2 Έτος	3 Έτος	4 Έτος	5 Έτος
ΚΠΑ	84.918,74 €	94.951,48 €	88.983,42 €	83.041,08 €	78.296,22 €

Συνεπώς η Καθαρή Παρούσα Αξία της πενταετίας είναι ίση με 430.190,94 €.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται σαφές πως κατά το βέλτιστο σενάριο η πραγματοποίηση της επένδυσης είναι συμφέρουσα και στα τρία εξεταζόμενα κριτήρια. Λόγω των υψηλών κερδών σε αυτήν την περίπτωση, δύναται η δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει επενδύσεις χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια ώστε να μην καταφύγει σε εξωτερικό δανεισμό.

ΜΕΡΟΣ Ε΄: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των οπωροκηπευτικών είναι ένας ανεπτυγμένος κλάδος στην Ελληνική οικονομία περιλαμβάνοντας πληθώρα ιδιωτικών και συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Εντός της επικράτειας της χώρας υπάρχει διαφοροποίηση ανά περιφέρεια στον αριθμό των επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών και των αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές, με την Κεντρική Μακεδονία να προηγείται στους συγκεκριμένους τομείς συνολικά. Όσον αφορά τα κεράσια και τα ακτινίδια, υπάρχει μια σαφής αύξηση στην καλλιεργούμενη ποσότητα από το 1961 έως και το 2016 στο σύνολο της χώρας, με την περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας να καλύπτει το 73% του συνόλου των κερασιών της χώρας.

Αναφορικά με την P.E.S.T. Analysis, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια στροφή των καταναλωτών σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής έχοντας θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, ενώ το Ρωσικό εμπάργκο στα προϊόντα αυτά τις επηρέασε αρνητικά καθώς μεγάλες ποσότητες προϊόντων προωθούνταν στην αγορά της Ρωσίας.

Σύμφωνα με την Porter Analysis, η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μικρή καθώς στην πλειοψηφία τους πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, ενώ υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν εντός του κλάδου λόγω της φύσης των προϊόντων. Επίσης, το γεγονός πως η εισαγωγή μιας επιχείρησης στον κλάδο είναι εύκολη και ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου υψηλός, είναι δύο παράγοντες οι οποίοι δεν επηρεάζουν την Royal Fruit σε υψηλό βαθμό λόγω του μεγάλου μεγέθους της.

Σχετικά με την στρατηγική Μάρκετινγκ της επιχείρησης, η Royal Fruit στοχεύει να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα προσφέροντας υψηλότερης ποιότητας προϊόντα, ενώ η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει θα είναι βάσει του ανταγωνισμού.

Στην περίπτωση της S.W.O.T. Analysis σε επίπεδο επιχείρησης, δηλαδή της Royal Fruit, υπάρχουν αρκετές αδυναμίες οι οποίες μπορούν να εξαιρεθούν μέσω της εφαρμογής του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου. Στόχος της επιχείρησης είναι να ενισχύσει τις δυνάμεις της διατηρώντας διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι η πολυετής εμπειρία της στον κλάδο, το μεγάλο μέγεθός της και η καθετοποιημένη δραστηριότητά της. Επιπλέον, έχει την

αντικειμενική δυνατότητα να επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε πολλές από τις εκτάσεις της που βρίσκονται σε αγρανάπαυση φυτεύοντας περισσότερες κερασιές και ακτινίδια ή ακόμη και δοκιμάζοντας νέες καλλιέργειες.

Όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, εμφανώς το συμπέρασμα που προκύπτει από την μέχρι τώρα ανάλυση είναι πως η επένδυση είναι όντως συμφέρουσα καθώς το πρώτο έτος λειτουργίας της ισοδυναμεί με την περίοδο επανείσπραξης και θα επιφέρει αξιόλογα έσοδα στην επιχείρηση. Επίσης, από την ανάλυση των εναλλακτικών σεναρίων προκύπτει πως και κατά το χειρίστο οικονομικό σενάριο που υπάρχει μια μείωση στα έσοδα ίση με 20%, είναι επίσης οικονομικά αποδοτική η επένδυση από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της. Επιπλέον, υπάρχει και η δυνατότητα μετά το πέρας της πενταετίας η επιχείρηση να ανακαινίσει και τους άλλους δύο ψυκτικούς θαλάμους που έχει στην κατοχή της διαθέτοντάς τους προς ενοικίαση αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τον κύκλο εργασιών της. Αξίζει να σημειωθεί, δε, πως η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να προσφέρει προς ενοικίαση και τον μηχανολογικό εξοπλισμό προς διαλογή προϊόντων άλλων παραγωγών σε συνάρτηση με ανάλογο χώρο στους ψυκτικούς θαλάμους για αποθήκευση της παραγωγής τους, κάτι που θα αποτελέσει αναμφίβολο έσοδο για την επιχείρηση με πολύ χαμηλό κόστος για την ίδια.

Μέσω της ανάλυσης της συγκεκριμένης επιχείρησης διαπιστώνεται τι συμβαίνει εν γένει στις αντίστοιχες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου και εξάγεται το συμπέρασμα πως τέτοιου τύπου επιχειρήσεις αξίζει να επεκταθούν στην διαλογή – τυποποίηση και εμπορική διαχείριση των προϊόντων τους, πέραν της παραγωγής τους.

Η παρούσα μελέτη θα είχε πολύ ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί και σε άλλες αντίστοιχες παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου των οπωροκηπευτικών, εξετάζοντας κατά πόσο συμφέρουσα είναι η επέκταση της εμπορικής διαχείρισης και διακίνησης των προϊόντων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(α) *ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ, ΕΤΟΥΣ 2016*. [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.statistics.gr/documents/20181/76d51b89-18ed-426b-8227-01790d9c2a3d?fbclid=IwAR07mp876RQS33dwoVX_V_QAFM1J_8fTJq-D3QQPEXDImAdOyiRCnD2oTE [τελευταία επίσκεψη 3 Μαΐου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(β) *ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΕΤΟΣ 2015, Αριθμός Νομικών Μονάδων, Κύκλος Εργασιών και Απασχολούμενοι, ανά διψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και Περιφέρεια*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015> [τελευταία επίσκεψη 3 Μαΐου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(γ) *Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων- 2015, ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Αριθμός νομικών μονάδων, κύκλος εργασιών και απασχολούμενοι ανά μονοψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ανά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015> [τελευταία επίσκεψη 9 Σεπτεμβρίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(δ) *Κατηγορίες Εκτάσεων, Πίνακας 1α. Εκτάσεις καλλιεργειών και αγρανάπαυσης, κατά κατηγορία, Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα, 2015*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/> [τελευταία επίσκεψη 5 Σεπτεμβρίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(ε) *Εκτάσεις και Παραγωγή, Πίνακας 6α. Ποτιστικές εκτάσεις, κατά κατηγορίες καλλιεργειών, Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα: 2015*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/> [τελευταία επίσκεψη 5 Σεπτεμβρίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(στ) *Εκτάσεις και Παραγωγή 2015, Πίνακας 5β. Αριθμός δένδρων και παραγωγή κυριότερων δενδρωδών καλλιεργειών, κατά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα, 2015*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/> [τελευταία επίσκεψη 25 Αυγούστου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(ζ) *Εκτάσεις και Παραγωγή 2015, Πίνακας 5α. Εκτάσεις συνεχών (κανονικών) δενδρώνων, κατά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα, 2015*. [online].

Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/> [τελευταία επίσκεψη: 25 Αυγούστου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(η) *Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία κατά Κλάδο (Α10)*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/> [τελευταία επίσκεψη: 3 Μαΐου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(θ) *Απασχόληση κατά γεωγραφική ζώνη, περιφέρεια και κλάδο*. [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL54/2015> [τελευταία επίσκεψη 23 Οκτωβρίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2018.(ι) *ΕΛΛΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFC02/2018-M05> [τελευταία επίσκεψη: 3 Μαΐου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ. 2019. *Εκτάσεις και Παραγωγή 2016, Πίνακας 5β. Αριθμός δένδρων και παραγωγή κυριότερων δενδρωδών καλλιέργειών, κατά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα, 2016*. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/> [τελευταία επίσκεψη 9 Ιανουαρίου 2019].

Κύκλος Ποιότητας. *ISO 22000:2005*. [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.qlc.gr/?section=1802&language=el_GR [τελευταία επίσκεψη 20 Δεκεμβρίου 2018].

Κύκλος Ποιότητας. *HACCP*. [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.qlc.gr/?section=1801&language=el_GR [τελευταία επίσκεψη 20 Δεκεμβρίου 2018].

Κύρρης, Γ. 2012. *Ειδικές Προδιαγραφές Εμπορίας- Εμπορικές προδιαγραφές για τα ακτινίδια*. [online]. Διαθέσιμο στο: [http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/7D8B4BA03D8FF3AFC2257B2E0035A21D/\\$file/09_2012ProdiagrafesAktinidia.pdf?OpenElement](http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/7D8B4BA03D8FF3AFC2257B2E0035A21D/$file/09_2012ProdiagrafesAktinidia.pdf?OpenElement) [τελευταία επίσκεψη 12 Δεκεμβρίου 2018].

Μαραγκού, Ε. 2015. *Συνέντευξη: Η συμβολή τα αγροτικής οικονομίας στην ανάπτυξη της χώρας*. [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ellinikigeorgia.gr/sunentneuxi-suvoli-agrotikis-oikonomias-anaptuxi-xoras/> [τελευταία επίσκεψη: 23 Αυγούστου 2018].

Πολυχρονάκης, Γ. 2016. *Άνοδο σε αξία και όγκο κατέγραψαν οι εξαγωγές φρούτων & λαχανικών την περίοδο 2015/16*. [online]. Διαθέσιμο στο:

<http://www.froutona.gr/gr/reportaz/eksagwges-frouwn-laxanikwn-2016> ,
<http://www.froutona.gr/images/products/872pdf.pdf> [τελευταία επίσκεψη 26 Αυγούστου 2018].

Πολυχρονάκης, Γ. 2017.(α) INCOFRUIT HELLAS: «Αδιαφιλονίκητος κυρίαρχος» στις ελληνικές εξαγωγές ο κλάδος νωπών φρούτων & λαχανικών το 2016. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.froutona.gr/gr/reportaz/incofruit-frouta-laxanika2> [τελευταία επίσκεψη: 25 Αυγούστου 2018].

Πολυχρονάκης, Γ. 2017.(β) Παράταση για ένα ακόμη έτος των έκτακτων μέτρων για τα νωπά οπωροκηπευτικά προτείνει η Επιτροπή λόγω εμπάργκο Ρωσίας. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.froutona.gr/gr/reportaz/ektakta-metra-oporokipeutika> [τελευταία επίσκεψη 2 Σεπτεμβρίου 2018].

Πολυχρονάκης, Γ. 2018. 4 χρόνια ρωσικού εμπάργκο: Διαπιστώσεις και προτάσεις. [online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypaidhros.gr/4-xronia-rosiko-empargo-diapistoseis-protaseis/> [τελευταία επίσκεψη: 29 Νοεμβρίου 2018].

Agrotypos.gr. 2017. *Βασικός πυλώνας της ελληνικής οικονομίας οι εξαγωγές φρούτων και λαχανικών.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.agrotypos.gr/index.asp?mod=articles&id=102798> ,
http://www.agrotypos.gr/images/stories/file/incofruit_anaskopisi_eksagogon_2016_20_2_2017.pdf [τελευταία επίσκεψη 21 Οκτωβρίου 2018].

Businessnews. 2015. *ICAP: Ανοδική η παραγωγή νωπών οπωροκηπευτικών.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.businessnews.gr/article/15702/icap-anodiki-i-paragogi-nopon-oporokipeytikon> [τελευταία επίσκεψη 26 Αυγούστου 2018].

Cosmocert. 2018. *Πιστοποίηση Global GAP.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.cosmocert.gr/gr/ipiresies/services-3/> [τελευταία επίσκεψη 18 Δεκεμβρίου 2018].

EUROSTAT. 2018. [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC> [τελευταία επίσκεψη 18 Απριλίου 2018].

Froutona. 2017. *Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ: Ανακατατάξεις για τα φρουτολαχανικά στις ελληνικές εξαγωγές.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.froutona.gr/gr/reportaz/elstat-eksagoges> ,
<http://www.froutona.gr/images/products/872pdf.pdf> [τελευταία επίσκεψη 28 Αυγούστου 2018].

Froutonea. 2018.(α) *INCOFRUIT – HELLAS: Συνεχίζουν ακάθεκτα την αυξητική τους πορεία οι εξαγωγές των νωπών φρούτων και λαχανικών για πέμπτο συνεχόμενο μήνα.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.froutonea.gr/gr/reportaz/eksagoges-pentaminou> , <http://www.froutonea.gr/images/products/1081pdf.pdf> [τελευταία επίσκεψη 2 Σεπτεμβρίου 2018].

ICAP Group ΑΕ. *Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΛΑΔΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ: ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ, ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ.* 2^η έκδοση. Αθήνα. [online]. Διαθέσιμο στο: http://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/01_2011_%CE%9A%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%A4%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A5%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?fbclid=IwAR14SPBwhxhLD3a60mjDYXiP79xgkPjw2filur7mC9y-Ok6LKIM7c45Qywg [τελευταία επίσκεψη: 2 Φεβρουαρίου 2019].

Incofruit Hellas. *Εμπορικό Ισοζύγιο Φρούτων και Λαχανικών.* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.incofruit.gr/admin/deltio/TRADE%20ANALYSIS%20F&L%202011-2012.pdf> [τελευταία επίσκεψη 21 Αυγούστου 2018].

TUV Austria Hellas. 2018.(α) *AGRO 2.1 & 2.2.* [online]. Διαθέσιμο στο: https://www.tuvaustriahellas.gr/category_id=1&service_id=6 [τελευταία επίσκεψη 18 Δεκεμβρίου 2018].

TUV Austria Hellas. 2018.(β) *ISO 22000.* [online]. Διαθέσιμο στο: https://www.tuvaustriahellas.gr/category_id=1&service_id=2 [τελευταία επίσκεψη 18 Δεκεμβρίου 2018].

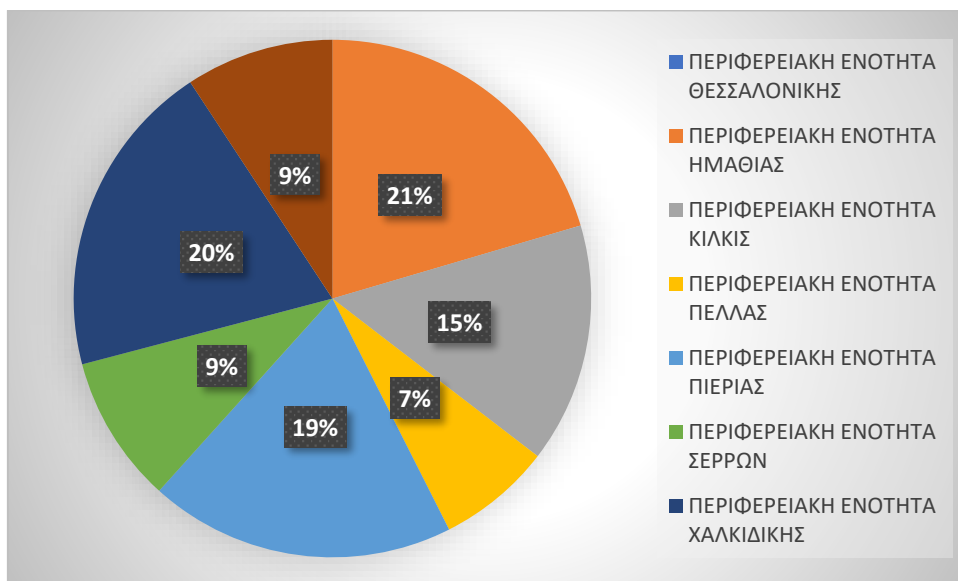
Βασιλακάκης, Μ. 2004. Κερασιά- Βυσσινιά In: Βασιλακάκης, Μ. (eds.). *Γενική και Ειδική Δενδροκομία.* (σσ. 441-490). Θεσσαλονίκη: Γαρταγάνης.

Βασιλακάκης, Μ. 2004. Ακτινιδιά In: Βασιλακάκης, Μ. (eds.). *Γενική και Ειδική Δενδροκομία.* (σσ. 569-602). Θεσσαλονίκη: Γαρταγάνης.

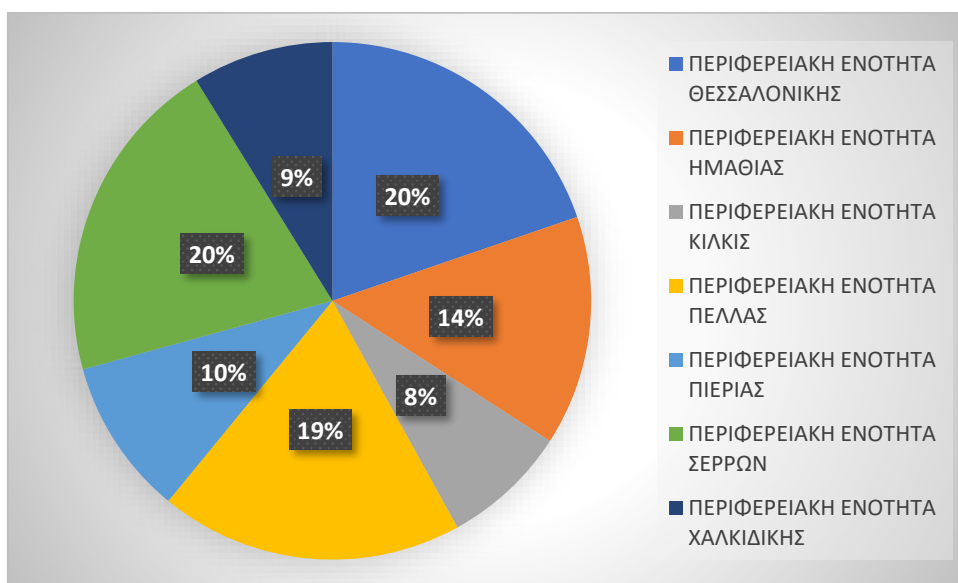
Θεριός, Ι.Ν. & Δημάση-Θεριού, Κ. 2013. Κερασιά In: Θέριος, Ι.Ν. & Δημάση- Θεριού, Κ. (eds.). *Ειδική Δενδροκομία- Φυλλοβόλα Οπωροφόρα Δένδρα.* (σσ. 391-472) Θεσσαλονίκη: Γαρταγάνης.

- Θεριός, Ι.Ν. & Δημάση-Θεριού, Κ. 2013. Ακτινίδιο In: Θέριος Ι.Ν. & Δημάση- Θεριού Κ. (eds.). *Ειδική Δενδροκομία- Φυλλοβόλα Οπωροφόρα Δένδρα*. (σσ. 517-574) Θεσσαλονίκη: Γαρταγάνης.
- Καμενίδης, Χ.Θ. 2015. *Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων*. Θεσσαλονίκη: Δ. Κυριακίδη.
- Μάλλιαρης, Π.Γ. 2011. *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 3^η ed. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Παπαγεωργίου, Κ., Δαμιανός, Δ. & Σπαθής, Π. 2015. *Αγροτική Πολιτική*. 2^η ed. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β.Μ. 2012. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α': Θεωρία*. 6^η ed. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Σιώμκος, Γ.Ι. 2004. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. 2^η ed. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Σιώμκος, Γ.Ι. 2011. *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*. 3^η ed. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Blanchard, O. 2003. *Μακροοικονομική*. Μτφ. Α. Μεταξάς. 4^η ed. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο ΑΕ. 2006.
- Daft, R.L. 2004. *Οργανωσιακή Θεωρία και Σχεδιασμός*. Μτφ. Α. Σοκοδήμος. Αθήνα: Κλειδάριθμος. 2011.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W. & Petty, J.W. 2003. *Μανατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Μτφ. Ν. Σαρρής. Αθήνα: Ελλην. 2005.
- Montana, P.J. & Charnov, B.H. 2000. *Μανατζμεντ*. Μτφ. Μ.Ι. Ρούβαλη, Μ.Ι. Αθήνα: Κλειδάριθμος. 2009.
- Norwood, F.B. & Lusk, J.L. 2013. *Μάρκετινγκ & Τιμές Αγροτικών προϊόντων*.

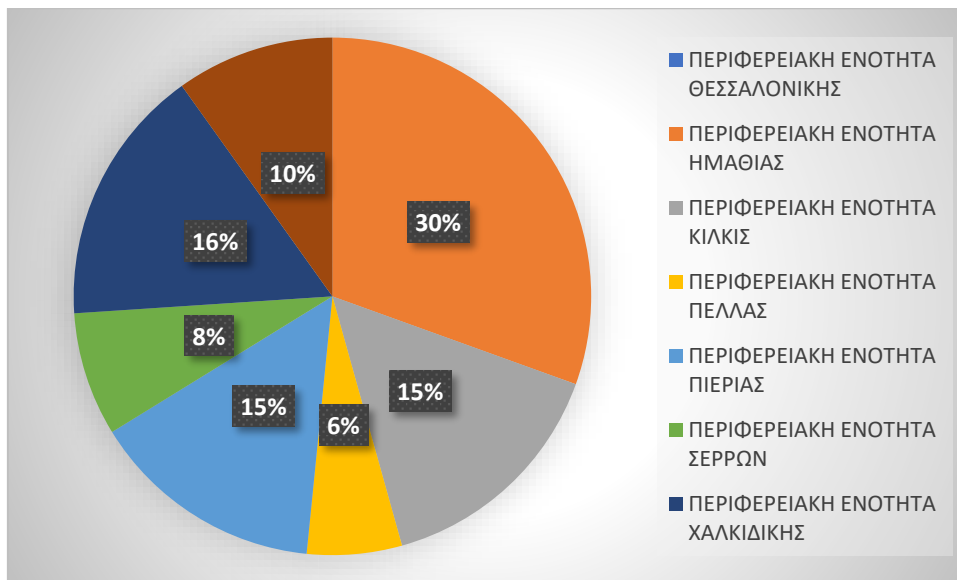
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Διάγραμμα 11: Αριθμός Απασχολούμενων στον Κλάδο, 2015, (πηγή ΕΛΣΤΑΤ)
<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015>



Διάγραμμα 12: Αριθμός Μονάδων στον Κλάδο, 2015, (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ)
<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015>



Διάγραμμα 13: Κύκλος Εργασιών στον Κλάδο, 2015 (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ)
<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/2015>