



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
MBA FOOD & AGRIBUSINESS**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης στις εταιρίες λιπασμάτων  
της εγχώριας αγοράς: ο ρόλος των συγκριτικών πλεονεκτημάτων

**Θεοφάνη Σ. Σταυροπούλου**

Επιβλέπων καθηγητής:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ

**ΑΘΗΝΑ 2022**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης στις εταιρίες λιπασμάτων  
της εγχώριας αγοράς: ο ρόλος των συγκριτικών πλεονεκτημάτων

Impact of the Russian-Ukrainian crisis on domestic fertilizer companies:  
the role of competitive advantages

**Θεοφάνη Σ. Σταυροπούλου**

Εξεταστική Επιτροπή:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Ιωάννης Μάσσας, Καθηγητής ΓΠΑ

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

## **Επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης στις εταιρίες λιπασμάτων της εγχώριας αγοράς: ο ρόλος των συγκριτικών πλεονεκτημάτων**

ΔΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας  
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης  
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου

### **Περίληψη**

Η Ρώσο-Ουκρανική κρίση έμελλε να επηρεάσει καταλυτικά μία σειρά νευραλγικών τομέων της ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας οικονομίας, με τη βιομηχανία των λιπασμάτων να βρίσκεται ανάμεσά τους - και δικαιολογημένα.

Η Ρωσία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες χώρες-εξαγωγείς σε παγκόσμιο επίπεδο σε Αμμωνία, Κάλιο, Ουρία, MAP καθώς και σε άλλα ορυκτά που προορίζονται για τη θρέψη των φυτών.

Το κύριο ερώτημα που διερευνάται από την παρούσα μελέτη έχει να κάνει με το ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που μπορούν να διασφαλίσουν την κατά το δυνατόν ομαλή λειτουργία και αντοχή των ελληνικών εταιριών λιπασμάτων σε αυτές τις δυσμενείς συνθήκες.

Περιγράφεται η τρέχουσα κατάσταση στην εγχώρια αγορά ανόργανων λιπασμάτων, καθώς και η επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης σε αυτή. Αναγνωρίζονται οι κύριες αγορές και οι τάσεις που επικρατούν στη ελληνική αγορά ανόργανων λιπασμάτων.

Εν συνεχεία, παρουσιάζεται ένα αναλυτικό πλαίσιο και η μεθοδολογία μέσω των οποίων αναδεικνύονται οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας (δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) στη βιομηχανία λιπασμάτων καθώς και μελετάται ο ρόλος τους στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των εταιριών κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μέσω της κατηγοριοποίησης τους, εντοπίζονται τελικά αυτά που είναι βιώσιμα για τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου.

**Επιστημονική περιοχή:** Εγχώρια αγορά λιπασμάτων

**Λέξεις κλειδιά:** Ρώσο-Ουκρανική κρίση, βιομηχανία λιπασμάτων, εγχώρια αγορά, συγκριτικά πλεονεκτήματα, διασφάλιση βιωσιμότητας, κρίση

## **Impact of the Russian-Ukrainian crisis on domestic fertilizer companies: the role of competitive advantages**

MBA Food & Agribusiness  
Department of Agricultural Economics & Rural Development  
Department of Food Science & Human Nutrition

### **Abstract**

The Russian-Ukrainian crisis was set to catalyze several critical sectors of the European and global economy, with the fertilizer industry among them - and rightly so.

Russia is one of the world's most important exporters of Ammonia, Potassium, Urea, MAP as well as other minerals intended for plant nutrition.

The main question investigated by the present thesis has to do with which are the determining factors that can ensure the smooth operation and resilience of Greek fertilizer companies in these adverse conditions.

The current situation in the domestic inorganic fertilizer market is described, as well as the effect of the Russian-Ukrainian crisis on it. The main markets and trends prevailing in the Greek mineral fertilizer market are identified.

Subsequently, an analytical framework and a methodology are presented which highlight key success factors (potential competitive advantages) in the fertilizer industry as well as showcase their role in ensuring the resilience of companies during the crisis. Through their categorization, those that are sustainable for Greek businesses in the sector are finally identified.

**Scientific area:** Domestic fertilizer market

**Key words:** Russian-Ukrainian crisis, fertilizer industry, Greek fertilizer companies, competitive advantages, ensuring resilience, crisis

## ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη φοιτήτρια, Σταυροπούλου Θεοφάνη, δηλώνω ρητά ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Η επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης στις εταιρίες λιπασμάτων της εγχώριας αγοράς: ο ρόλος των συγκριτικών πλεονεκτημάτων», καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο ΔΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας MBA Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του κ. Ευστάθιου Κλωνάρη, αποτελεί αποκλειστικά δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.

Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» 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.

Η εργασία αποτελεί προϊόν συνεργασίας της φοιτήτριας και του επιβλέποντος της εκπόνησής της. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα έχουν και τα πνευματικά δικαιώματα στη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

Σταυροπούλου Θεοφάνη

Αθήνα, 31/12/22

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και τη γραμματεία του προγράμματος, για τις γνώσεις, την υποστήριξη, την καθοδήγηση, αλλά κυρίως για τη συνολικότερη διεύρυνση των οριζόντων που μας προσέφεραν παρά τις πρωτόγνωρες συνθήκες στις οποίες κληθήκαμε όλοι να λειτουργήσουμε λόγω της πανδημίας του COVID-19 και των συνεπειών που επέφερε.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που έχει σταθεί στο πλευρό μου όλο αυτό το διάστημα, παρέχοντας στήριξη, κατανόηση κι ενθάρρυνση όποτε χρειάστηκε.

# Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| <b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....   | 1  |
| <b>1.1 Γενικά</b> .....   | 1  |
| <b>1.2 Διαχρονική κατανάλωση λιπασμάτων στην Ελλάδα</b> .....                                   | 2  |
| <b>1.3 Σύγχρονες προκλήσεις στην παγκόσμια αγορά λιπασμάτων</b> .....                           | 3  |
| <b>2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....  | 6  |
| <b>3. ΥΛΙΚΑ &amp; ΜΕΘΟΔΟΙ</b> .....   | 9  |
| <b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....  | 15 |
| <b>4.1 Αναλυτικό πλαίσιο και συγκριτικά πλεονεκτήματα των εταιριών<br/>    λιπασμάτων</b> ..... | 15 |
| <b>4.2. Βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών λιπασμάτων</b> .....                  | 21 |
| <b>5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ &amp; ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....   | 25 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | 30 |

# 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

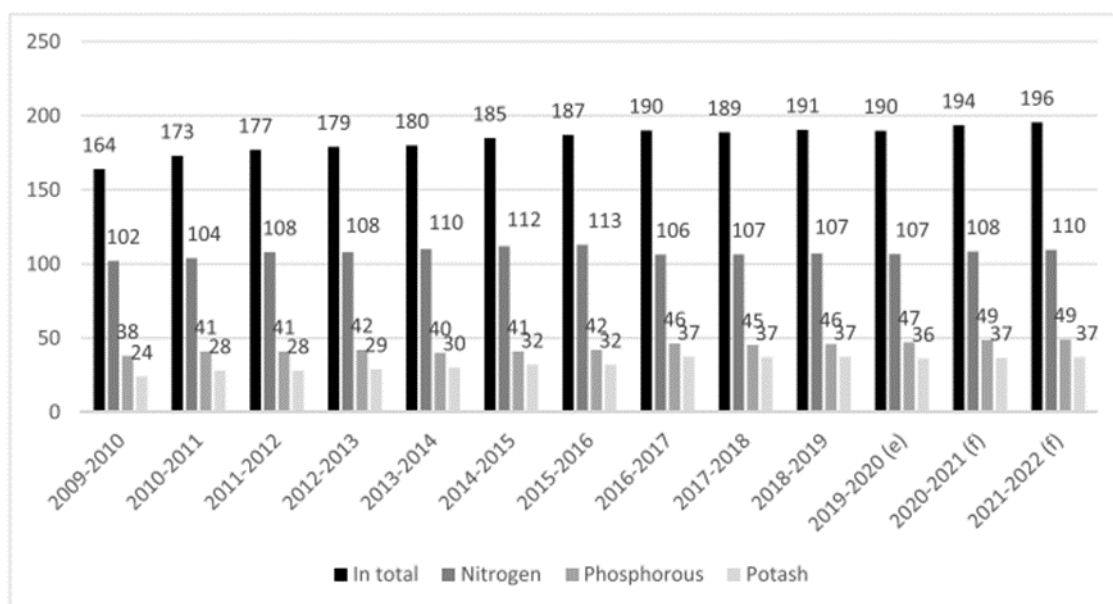
## 1.1 Γενικά

Η συμβολή των ανόργανων λιπασμάτων είναι καθοριστικής σημασίας στη σύγχρονη γεωργική πρακτική και η εφαρμογή τους πραγματοποιείται στη συντριπτική πλειοψηφία των καλλιεργειών. Γενικά, η βιομηχανία λιπασμάτων δραστηριοποιείται στην εξόρυξη, την κατεργασία και επεξεργασία των ορυκτών πρώτων υλών όπως μεταλλεύματα Φωσφόρου και Θείου, άλατα Καλίου κι εν τέλει στην παραγωγή των τελικών προϊόντων, των ανόργανων λιπασμάτων.

Σε ό,τι αφορά τα Αζωτούχα λιπάσματα, τα αμμωνιακά παράγονται έχοντας ως πρώτη ύλη το φυσικό αέριο, το οποίο αντιδρά με ατμό και ατμοσφαιρικό αέρα κι εν συνεχεία με την απομάκρυνση νερού και διοξειδίου του Άνθρακα. Η Ουρία παράγεται από την αντίδραση συνθετικής Αμμωνίας και Διοξειδίου του Άνθρακα, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να προέρχεται από Υδρογονάνθρακες ή κάρβουνο.

Η χρήση των λιπασμάτων αυξήθηκε ραγδαία κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Η συνολική ζήτηση σε προϊόντα θρέψης σε παγκόσμιο επίπεδο, ανερχόταν περίπου στους 20 εκατομμύρια τόνους το 1950, εν συγκρίσει με περίπου 190 εκατομμύρια τόνους το 2019 και το 2020 αντίστοιχα (η εκτίμηση προέρχεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Λιπασμάτων (IFA) το Νοέμβριο του 2020) (Εικόνα 1), και αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται στο μέλλον.

Η παγκόσμια αγορά λιπασμάτων υπολογίστηκε στα 155,80 δισεκατομμύρια αμερικανικά δολάρια (USD) το 2019 και προβλέπεται να διατηρήσει ένα σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) της τάξεως του 3,8% για την περίοδο 2020-2025



(Mordor Intelligence, 2020).



## 1.2 Διαχρονική κατανάλωση λιπασμάτων στην Ελλάδα

Η κατανάλωση των λιπασμάτων στον ελλαδικό χώρο ιστορικά ξεκινάει στο τέλος του 1900 με την περιορισμένη χρήση λιπασμάτων τύπου Guano (νίτρο της Χιλής) και για πρώτη φορά κυκλοφορεί ένα NPK λίπασμα τύπου 2,5-5-2.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα η κατανάλωση λιπασμάτων το 1920 έφτανε τους 5.500 τόνους, το 1930 τους 57.000 τόνους ενώ το 1939 τους 127.000 τόνους. Προπολεμικά δηλαδή, η καλλιεργούμενη έκταση που δεχόταν επεμβάσεις λιπάσματος άγγιζε το 10% των συνολικά καλλιεργούμενων εκτάσεων, καλύπτοντας μόνο το 5% των συνολικών απαιτήσεων των καλλιεργειών. Σημαντική αύξηση στην κατανάλωση λιπασμάτων σημειώνεται από το 1950 κι έπειτα, με αποκορύφωμα τη χρονική περίοδο 1980-1992.

Είναι σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αναφερθούν συνοπτικά σημαντικές πολιτικές, διοικητικές και νομικές αποφάσεις που ουσιαστικά διαμόρφωσαν το τοπίο στην κατανάλωση λιπασμάτων διαχρονικά στον ελλαδικό χώρο:

1954: Το Υπουργείο αναθέτει στην ΑΤΕ τη διάθεση των λιπασμάτων στους αγρότες  
1973-1974: Καθιερώνεται ως τρόπος καθορισμού των τιμών της αγοράς και διάθεσης των λιπασμάτων η κοστολόγηση και η επιδότησή τους από τον κρατικό προϋπολογισμό

1985: Έκδοση του νόμου 1565/85 που καταργεί το παλαιό καθεστώς και καθιερώνει την εφαρμογή των οδηγιών ΕΟΚ και την κατάργηση του κρατικού μονοπωλίου

1992: Οριστική κατάργηση του κρατικού μονοπωλίου και απελευθέρωση της αγοράς λιπασμάτων

2003: Ρυθμίζονται με τον Κοινοτικό κανονισμό ΕΚ2003/2003 οι όροι και προϋποθέσεις παραγωγής και διακίνησης των ανόργανων λιπασμάτων  
1995-σήμερα: Ρυθμίζεται η κυκλοφορία για τις υπόλοιπες κατηγορίες λιπασμάτων πλην των ανόργανων με εθνική νομοθεσία.

Ενδεικτικά στον Πίνακα 1 αναφέρονται από το 1954 έως το 1992 η συνεχής αύξηση της κατανάλωσης των κύριων θρεπτικών στοιχείων:

Πίνακας 1: Κατανάλωση ανόργανων λιπασμάτων 1954-1992.

| ΕΤΟΣ | N       | P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> | K <sub>2</sub> O |
|------|---------|-------------------------------|------------------|
| 1954 | 44.100  | 38.152                        | 4.112            |
| 1974 | 251.182 | 146.868                       | 22.354           |
| 1985 | 458.000 | 189.000                       | 63.000           |
| 1992 | 390.200 | 174.000                       | 67.000           |

Σε τέσσερις σχεδόν δεκαετίες σύμφωνα με τα στοιχεία του ΥΠΑΑΤ η ετήσια κατανάλωση λιπασμάτων ανήλθε στους 2- 2,5 εκ. τόνους. Το διάστημα από το 1973-1992 στην Ελλάδα διακινούνται μόνο συγκεκριμένοι τύποι λιπασμάτων και κυρίως το 16-20-0, 20-10-0, 11-15-15, 12-12-12, 20-10-10, 34.5-0-0, 26-0-0, 21-0-0, 0-0-50. Μετά το 1992, και την οριστική απελευθέρωση της αγοράς η κατανάλωση λιπασμάτων αρχίζει βαθμιαία να μειώνεται, ενώ νέοι τύποι λιπασμάτων αρχίζουν και εισέρχονται στην αγορά. Η ετήσια κατανάλωση στη δεκαετία του 2000 σταθεροποιείται στους 1-1,5 εκ. τόνους. Η κατανάλωση στο διάστημα 1981-2016 παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Εικ.2).



Εικόνα 2: Διαχρονική Κατανάλωση Λιπασμάτων στην Ελλάδα (στοιχεία ΥΠΑΑΤ και ΣΠΕΛ).

### 1.3 Σύγχρονες προκλήσεις στην παγκόσμια αγορά λιπασμάτων

Διαχρονικά η ζήτηση των λιπασμάτων χαρακτηρίζεται από ισχυρή ελαστικότητα, καθώς είναι αναγκαία η ετήσια εφαρμογή τους προκειμένου να διατηρηθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα οι σοδειές των καλλιεργειών (εταιρική δημοσίευση Yara, 2020).

Ωστόσο, ειδικά από την καλλιεργητική χρονιά 2020-2021 και μετά, η όποια πρόβλεψη σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου είναι πολύ πιο δύσκολο απ' ό,τι συνήθως να εκτιμηθεί, σαν αποτέλεσμα της γενικευμένης αβεβαιότητας που έχει επικρατήσει, αρχικά λόγω της πανδημίας του COVID-19, καθώς οι περισσότερες οικονομίες ανά τον κόσμο έπρεπε να ακολουθήσουν περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν από τις κυβερνήσεις τους, γεγονός που πυροδότησε μία έντονη αποδιοργάνωση στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων, στα δίκτυα διανομής, τα οποία με τη σειρά τους επηρέασαν άμεσα τη βιομηχανία λιπασμάτων (εταιρική δημοσίευση Yara, 2020).

Εν τούτοις, ο IFA προβλέπει μία μικρή αύξηση της ζήτησης (Εικόνα 1) ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης χρήσης των λιπασμάτων στην αγροτική παραγωγή

προκειμένου να μπορέσει να καλυφθεί η ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη ζήτηση τροφής.

Έχει εκτιμηθεί ότι απουσία της εφαρμογής ανόργανων λιπασμάτων, οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων θα μπορούσαν να παράξουν μόνο το 50% της τρέχουσας παραγωγής τροφής (δημοσίευμα Παγκόσμιας Τράπεζας, 2020) .

Η παγκόσμια βιομηχανία λιπασμάτων επηρεάζεται και διαμορφώνεται από μία σειρά μακροοικονομικών παραγόντων που διασφαλίζουν μία σταθερή ανάπτυξη στη ζήτηση των λιπασμάτων. Έτσι λοιπόν, οι ακόλουθοι παράγοντες που επιδρούν καθοριστικά και σταθεροποιούν την παγκόσμια κατανάλωση λιπασμάτων είναι: η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού παγκόσμια (από 7,7 δις το 2019 σε 9,7 δις το 2050), η μείωση των κατάλληλων για γεωργική εκμετάλλευση εκτάσεων (Phosagro, 2020), η αύξηση του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Προϊόντος, αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες (Phosagro, 2020), οι εναλλακτικές χρήσεις των καλλιεργειών (βιοκαύσιμα).

Εν τούτοις, όσο ελπιδοφόρες κι ελκυστικές μπορούν πράγματι να είναι οι παραπάνω βασικές αρχές που διέπουν την παγκόσμια αγορά των λιπασμάτων, ταυτόχρονα αυτή χαρακτηρίζεται από αστάθεια λόγω των υψηλών τιμών.

Στο παρελθόν, κατά την περίοδο 2010-2013 είχε καταγραφεί ένα ιστορικό υψηλό στις τιμές των λιπασμάτων, ωστόσο λίγο αργότερα, μία σειρά συγκυριών όπως η εκτεταμένη παραγωγή λιπασμάτων από μεριάς των ΗΠΑ και η διάθεσή τους στην παγκόσμια αγορά, οι ασταθείς τιμές στην ενέργεια, η ανισόμετρα παγκόσμια ζήτηση στον τομέα της θρέψης, η πτώση των τιμών των καλλιεργούμενων προϊόντων αλλά και ο έντονα αναδυόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των αγορών, ήταν το κλειδί για να μειωθούν οι τιμές τους (Mordor Intelligence, 2020; (Widmar, 2020)).

Την αστάθεια της τελευταίας δεκαετίας στις τιμές των λιπασμάτων, ήρθε για να ενισχύσει εκ νέου η πανδημία του COVID-19 με τη διατάραξη της εφοδιαστικής αλυσίδας και των καναλιών διανομής όπως προαναφέρθηκε. Παρά ταύτα, κατά το διάστημα αυτό, η βιομηχανία λιπασμάτων δεν υπέστη απώλειες στις κερδοφορίες της, κάτι που αιτιολογείται εν μέρει από τη συνεισφορά που έχουν γενικά τα λιπάσματα στη διασφάλιση της ποιότητας, της θρεπτικής αξίας αλλά και της ασφάλειας των τροφίμων, σίγουρα όμως και από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιες οι εταιρίες λιπασμάτων επέλεξαν να λειτουργήσουν, τις επί μέρους στρατηγικές τους και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα τα οποία εκμεταλλεύτηκαν και που τελικά τους επέτρεψαν να παραμείνουν ακλόνητες σε ένα πρωτόγνωρα ασταθές περιβάλλον.

Σε μελέτες πάντως που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν (Dmitrieva et al., 2017), η αστάθεια τιμών στις αγορές ανόργανων λιπασμάτων καθώς επίσης και άλλοι αστάθμητοι παράγοντες (αγροτικές πολιτικές, εμπορικοί κανονισμοί σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο, το ισοζύγιο προσφοράς και ζήτησης, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καλλιεργητικών πρακτικών ανά περιοχή/χώρα κλπ.) μπορούν να επηρεάσουν δραματικά τη βιομηχανία λιπασμάτων, διαταράσσοντας το υπό εξέταση εξωτερικό περιβάλλον.

Έγινε φανερό ότι το επίπεδο διατάραξης στη βιομηχανία λιπασμάτων μπορεί να αντιστοιχιστεί στο 4<sup>ο</sup> (ασυνεχές περιβάλλον) και σποραδικά στο 5<sup>ο</sup> επίπεδο

(απρόβλεπτο περιβάλλον) (Ansoff and Sullivan, 1993; Grant, R., 1995; Dmitrieva et al., 2017).

Αυτό το ασταθές περιβάλλον στη διατροφική αλυσίδα και στην ενέργεια, λόγω της μακράς διάρκειας της πανδημίας του COVID-19 και των επιπτώσεών της, ήρθε να επιδεινώσει δραματικά και καθοριστικά η Ρώσο-Ουκρανική κρίση. Η ρωσική εισβολή έχει οδηγήσει σε πόλεμο δύο βασικούς εξαγωγείς τροφίμων κι ενέργειας, προκαλώντας έτσι την εκτίναξη των τιμών των σιτηρών, του πετρελαίου αλλά και του παγκόσμιου πληθωρισμού στα ύψη.

Τα δυτικά κράτη απάντησαν στη ρωσική εισβολή με μία σειρά σκληρών κυρώσεων απέναντι στη Ρωσία, ενώ παράλληλα οι ΗΠΑ και η ΕΕ επέβαλαν νέες κυρώσεις και στο Λευκορώσο πρόεδρο Alexander Lukashenko, για την παροχή στήριξης στη Ρωσία.

Ρωσία και Λευκορωσία κατέχουν μαζί περίπου το 40% των εξαγωγών Καλίου, ενός από τα τρία βασικά μακροθρεπτικά συστατικά που χρειάζονται οι καλλιέργειες για να επιτευχθούν ικανοποιητικές παραγωγές. Επιπλέον, Η Ρωσία παράγει κι εξάγει το 22% της Αμμωνίας παγκόσμια, το 14% της Ουρίας και το 14% του Φωσφορικού Μονοαμμώνιου (MAP) – όλα βασικά προϊόντα της θρέψης φυτών.

Οι κυρώσεις έχουν διαταράξει τις πωλήσεις λιπασμάτων και αγροτικών προϊόντων από τη Ρωσία. Πολλές δυτικές τράπεζες και εταιρίες εμπορίας αγαθών έχουν αποστασιοποιηθεί από το να προμηθευτούν προϊόντα ρωσικής προέλευσης υπό το φόβο μην έρθουν σε αντίθεση με τους νέους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς, ενώ οι ναυτιλιακές εταιρίες αποφεύγουν τη Μαύρη Θάλασσα για λόγους ασφάλειας.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι, να διερευνήσει τη βάση για έναν κατά το δυνατόν αξιόπιστο τρόπο λειτουργίας των ελληνικών εταιριών λιπασμάτων εν μέσω της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης. Η υπό εξέταση υπόθεση βασίζεται στη θεώρηση πως οι εταιρίες λιπασμάτων που λειτουργούν σε ένα έντονα ταραχώδες περιβάλλον για μεγάλο χρονικό διάστημα, λογικά έχουν αναπτύξει ένα αξιόπιστο διοικητικό μοντέλο αλλά και δίκτυο διανομής, βασισμένα σε μία σειρά συγκριτικών πλεονεκτημάτων, τα οποία εξασφαλίζουν τη σταθερότητα της λειτουργίας για όσο διαρκεί η αναταραχή αυτή.

## 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αρκετές μελέτες έχουν δημοσιοποιηθεί, σχετιζόμενες με τη βιομηχανία λιπασμάτων, κάθε μία εξετάζοντας και διαφορετικές οπτικές, όπως η ανάλυση της εξέλιξης και προοπτικές σε διαφορετικά τμήματα της βιομηχανίας λιπασμάτων (Al Rawashdeh and Maxwell, 2011; Al Rawashdeh et al., 2016), η ανάπτυξη των πηγών και των αποθεμάτων Φωσφόρου και Καλίου (Cooper et al., 2011; Ciceri et al., 2015; Mew, 2016), η εξέλιξη της αγοράς λιπασμάτων (Al Rawashdeh and Maxwell, 2014), κλιματικές και κοινωνικές πτυχές της χρήσης λιπασμάτων (Scholz and Geissler, 2018).

Άλλες δημοσιεύσεις έχουν ασχοληθεί με περισσότερο διοικητικές πτυχές, από την επένδυση κεφαλαίων (Geman and Eleuterio, 2013) μέχρι την αποτελεσματική απόδοση στις ηγετικές εταιρίες εξόρυξης Φωσφόρου (Geissler et al., 2015). Πρόσφατες μελέτες που κινούνται στην ίδια σφαίρα υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας λιπασμάτων (τις αρχές που τη διέπουν και τις προοπτικές υπό διάφορα πρίσματα) (Mew et al., 2018), όπως επίσης και την τρέχουσα κατάσταση στον τομέα αυτό (Geissler et al., 2019).

Επιπλέον, πλέον υπάρχουν και αρκετές μελέτες που ασχολούνται με το θέμα της πανδημίας του COVID-19 και της επίδρασης που έχει στην αγορά (Verma and Gustafsson, 2020). Η θεματολογία αυτή είναι ιδιαίτερα επιτακτική και αρμόζουσα. Κάποιες από τις εν λόγω μελέτες πραγματεύονται γενικές πτυχές των οικονομικών προκλήσεων και την προσαρμογή σε αυτό το νέο περιβάλλον κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την πανδημία (Seetharaman, 2020).

Ακόμη, η καταστροφική επίδραση που είχε η πανδημία του COVID-19 στις εταιρίες εξόρυξης υπερτονίζεται σε αυτές (Lainig, 2020). Κάποιες έρευνες μιλούν για την ανθεκτικότητα των αγορών στα οικονομικά σοκ (Wang et al., 2020).

Παρά το ευρύ φάσμα των επιστημονικών δημοσιεύσεων αφιερωμένων στις διαφορετικές οπτικές της βιομηχανίας ανόργανων λιπασμάτων, μέχρι σήμερα δεν έχουν βρεθεί μελέτες που να εστιάζουν συγκεκριμένα στη λειτουργία των εταιριών λιπασμάτων υπό την επίδραση της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης. Το γεγονός αυτό τονίζει τον επίκαιρο και συναφή χαρακτήρα της παρούσας μελέτης.

Σε ευθυγράμμιση με το σκοπό της παρούσας μελέτης και της υπόθεσης που εξετάζει, μελετήθηκαν μεθοδολογίες και θεωρητικές έρευνες, προσανατολισμένες στην ανάδειξη και περαιτέρω ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων, τα οποία και λειτουργούν ως η βάση της στρατηγικής που χαράσσεται από τις εταιρίες λιπασμάτων.

Υπό την παραδοσιακή προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης επιχειρήσεων, ορίζεται ως συγκριτικό πλεονέκτημα, ο παράγοντας αυτός που εξασφαλίζει στον οργανισμό με συνέπεια υψηλότερα έσοδα και υψηλότερη αποδοτικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Porter 1980, 1985; Schoemaker, 1990; Grant, 1995). Κάποιοι συγγραφείς ορίζουν ως συγκριτικό πλεονέκτημα την ποιότητα που διαχωρίζει και ξεχωρίζει μία εταιρία από τις υπόλοιπες και την καθιστά βιώσιμη και συνεχώς αναπτυσσόμενη (Smith and Flanagan, 2006).

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού στις αγορές, καθίσταται όλο και πιο δύσκολη η απόκτηση και η διατήρηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων (Nilsson and Dernroth, 1995; Brown and Eisenhardt, 1998; Eisenhardt and Martin, 2000; Hamel, 2000), αφού σχεδόν τα περισσότερα (πόροι, τεχνολογία, πληροφόρηση, ευκαιρίες αγοράς, ικανότητες κ.α.) μπορούν να αντιγραφούν και αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (Singh, 2012; Goldsmith, 2013).

Κανένα πλεονέκτημα δε μπορεί να είναι μόνιμο, δεδομένου ότι οι εταιρίες είναι σε θέση να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες προκειμένου να αναπαράγουν τα πλεονεκτήματα από τη στρατηγική δημιουργίας αξίας μίας εταιρίας (Lei and Slocum, 2005).

Έρευνες εξετάζουν το ζήτημα της επίτευξης και δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (D'Aveni, 1994; Sołoducho-Pelc, 2014), τείνοντας να αντιπροσωπεύουν δύο κύριες προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό των πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: την άποψη που επικεντρώνεται στην αγορά (ανταγωνιστική τοποθέτηση, MV) (Porter, 1980) και την άποψη που βασίζεται στους πόρους (RBV) (Wernerfelt, 1984· Peteraf, 1993· Barney et al., 2001).

Ορισμένες έρευνες εστιάζουν σε αυτές τις προσεγγίσεις στο πλαίσιο της δημιουργίας βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Evans, 2016; Maury, 2018). Ταυτόχρονα, πολλές μελέτες προσπάθησαν να αποκαλύψουν πώς οι δύο απόψεις επηρεάζουν την απόδοση μιας εταιρίας (McGahan και Porter, 1997· Hawawini et al., 2003· Crook et al., 2008).

Σύγχρονες προσεγγίσεις, βασισμένες στην έννοια της βασικής ικανότητας που εισάγει ο C.K. Οι Prahalad και Gary Hamel το 1990 ως ο «πιο ισχυρός τρόπος επικράτησης» (Prahalad and Hamel, 1990), θεωρούν επίσης τη βασική ικανότητα κάθε εταιρίας ως το θεμέλιο πάνω στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Aghazadeh, 2015· Oliveira et al., 2018· Baatartogtokh et al. al., 2018). Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τον βαθμό βιωσιμότητάς τους (βιώσιμα και μη βιώσιμα) (Beal, 2013· May and Stahl, 2017).

Γενικά, σε αυτή τη θεωρία, η βιωσιμότητα είναι ένα χαρακτηριστικό ενός πλεονεκτήματος που δείχνει εάν οι ανταγωνιστές μπορούν να το αναπαράγουν ή όχι. Η βιωσιμότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ένα ευρέως διαδεδομένο θέμα στις ακαδημαϊκές συζητήσεις. Πολλές προηγούμενες μελέτες είχαν αφιερωθεί στα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Chaharbaghi and Lynch, 1999; Kotabe and Murray, 2004; Takala et al., 2013) και πολλοί ορισμοί του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν προταθεί (Barney, 1991; Chaharbaghi and Lynch, 1999; Barney et al., 2001· Liu, 2013· Guimar~aes et al., 2018). Ορισμένοι συγγραφείς ορίζουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια «μακροπρόθεσμη απόδοση άνω του μέσου όρου» (Porter, 1985· Ghemawat, 1986).

Σύμφωνα με την ιδέα του Barney (Barney, 1991, 1997), οι πόροι της εταιρείας πρέπει να παρουσιάζουν τέσσερα χαρακτηριστικά προκειμένου να μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πρέπει να είναι πολύτιμα, σπάνια, ατελώς αναπαραγόμενα από τον ανταγωνισμό και δεν μπορούν να έχουν στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατα που να είναι πολύτιμα αλλά ταυτόχρονα ούτε σπάνια ούτε αναπαραγόμενα (μη υποκατάστατα). Σύμφωνα με αυτή την έννοια, ένα πλαίσιο VRIO χρησιμοποιείται για να κατηγοριοποιήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να αποκαλύψει τα βιώσιμα (Barney, 1991).

Έτσι, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι το θέμα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έχει μελετηθεί αρκετά καλά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, μεταξύ άλλων όσον αφορά τον αντίκτυπό τους στη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των εταιριών, καθώς και την ικανότητά τους να ανταγωνίζονται στις αγορές. Επιπλέον, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες που εξασφάλιζαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη βιομηχανία λιπασμάτων στο παρελθόν.

Για μεγάλο χρονικό διάστημα, στην επιστημονική βιβλιογραφία η μείωση του κόστους θεωρείται η κύρια πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Aronuosi and Karikallio, 2009). Παραδοσιακά, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών εξόρυξης έχουν επίσης αναζητηθεί στη χρήση μοναδικών περιουσιακών στοιχείων πρώτης ύλης (Ponomarenko et al., 2018).

Καθώς οι ερευνητικές απόψεις σε αυτόν τον τομέα εξελίσσονταν, άλλοι παράγοντες επισημάνθηκαν ως πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως η διαφοροποίηση των προϊόντων και η ανάπτυξη συστημάτων διανομής (Wilson et al., 2015) ή ακόμη και μια αλυσίδα εφοδιασμού (Geissler et al., 2015).

Διαπιστώθηκε ότι οι εταιρίες λιπασμάτων χτίζουν τις στρατηγικές τους στη διαφοροποίηση της παραγωγής (σύνθετη επεξεργασία ορυκτών πρώτων υλών, αύξηση του βαθμού εξόρυξης χρήσιμων συστατικών, χρήση ποικιλίας πρώτων υλών, ανάπτυξη αλυσίδας εφοδιασμού και υποδομής, περαιτέρω ενοποίηση) προκειμένου να μειωθεί ο αρνητικός αντίκτυπος των παραγόντων που εξαρτώνται από τις διακυμάνσεις των τιμών και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα (Ramanauskas et al., 2014).

Οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές ή/και οι ξένες επενδύσεις θεωρούνται ως κοινά μέσα που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες για την επέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη μορφή ολοκλήρωσης προς τα πίσω και προς τα εμπρός (Geissler et al., 2015). Ταυτόχρονα, δεν έχει βρεθεί έρευνα που να αναδεικνύει τον ρόλο των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις εταιρίες λιπασμάτων υπό τις σημερινές παγκόσμιες αλλαγές.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό και να συμβάλει σε υπάρχουσες μελέτες διερευνώντας την αξιόπιστη λειτουργία των εταιριών λιπασμάτων εν μέσω της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης, εντοπίζοντας και αξιολογώντας τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους, καθώς και νέα που προκύπτουν από τη φύση τους και έναν νέο ρόλο που διαδραματίζουν στην περίοδο της κρίσης αλλά και μετά από την κρίση αυτή.

### 3. ΥΛΙΚΑ & ΜΕΘΟΔΟΙ

Για να επιλύσουμε τα ερευνητικά μας προβλήματα, πρέπει να προσδιορίσουμε και να αναδείξουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών λιπασμάτων που τους παρέχουν μία βάση για την ανθεκτικότητά τους σε περιόδους κρίσης.

Όπως αναφέρθηκε, πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορούσαν να διαμορφωθούν σε συνάρτηση με δύο κύριες προσεγγίσεις: την άποψη της ανταγωνιστικής τοποθέτησης (MV) και την ανάδειξη βάσει των πόρων που διαθέτει μία εταιρία (RBV).

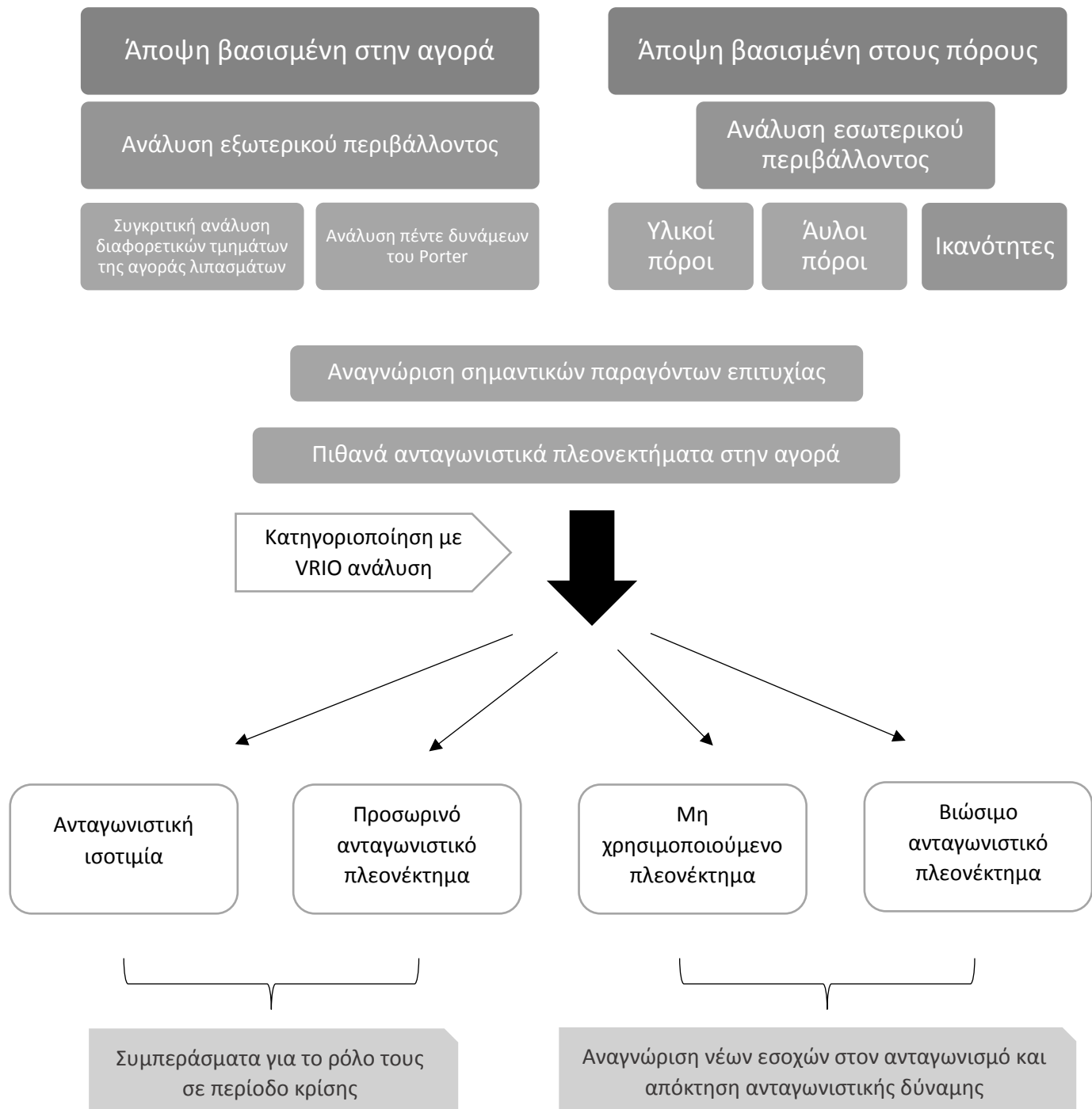
Η πρώτη προσέγγιση προϋποθέτει ότι το εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και των αγορών εντός των οποίων ανταγωνίζεται με άλλες επιχειρήσεις, αναλύεται πρώτα, προτού πραγματοποιηθεί μία εσωτερική ανάλυση του οργανισμού. Αυτή η άποψη βασίζεται στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης προέρχεται υπό την επίδραση εξωτερικών δυνάμεων (μοντέλο «Πέντε Δυνάμεις» Porter, 1980).

Έτσι λοιπόν, ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος όταν εφαρμόζει με επιτυχία μια σειρά από στρατηγικές που απαιτούνται με βάση το εξωτερικό περιβάλλον (Volbedra et al., 2011). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πηγάζουν από μία προστατευμένη θέση στην αγορά (Maury, 2018).

Αντίθετα, η RBV προτείνει ότι οι πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων προέρχονται από πόρους που κατέχει η ίδια η εταιρία. Η διαδικασία ξεκινά με μια εσωτερική ανάλυση που εστιάζει στην κατοχή των εταιριών, διαφορετικών τύπων πόρων και δυνατοτήτων, που τους επιτρέπουν να αναπτύξουν διαφορετικές στρατηγικές (Evans, 2016· Sarangaa et al., 2018).

Προκειμένου να αποκαλυφθούν πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ελληνική αγορά λιπασμάτων, υιοθετούμε αυτές τις προσεγγίσεις στον κλάδο λαμβάνοντας υπόψη το εξαιρετικά ταραχώδες περιβάλλον του, προτείνοντας το ακόλουθο πλαίσιο (Εικόνα 3).



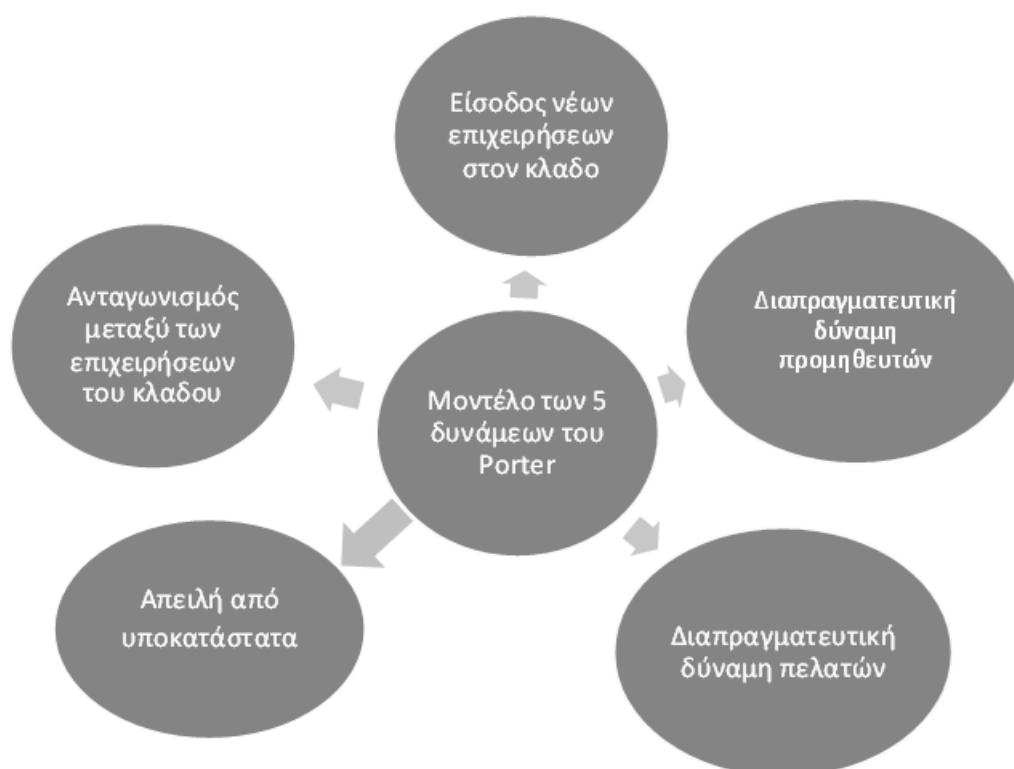


Εικόνα 3: Πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων στην εγχώρια αγορά λιπασμάτων

Προκειμένου να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει την ελληνική αγορά λιπασμάτων, καθώς και οι ιδιαιτερότητες του υπό εξέταση προϊόντος, προχωρήσαμε σε ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter όπως φαίνεται στην εικόνα 4. Έτσι λοιπόν, στην ελληνική αγορά λιπασμάτων παρατηρείται μία όχι ιδιαίτερα εύκολη είσοδος νέων επιχειρήσεων μιας και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις διαθέτουν εδραιωμένα προϊόντα και συστήματα διανομής, ανεπτυγμένη τεχνολογία κ.α. οπότε χρειάζονται σημαντικά κεφάλαια από την αρχή τα οποία είναι δύσκολο να βρεθούν από τις νέες επιχειρήσεις.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή καθώς πέραν της τιμής, οι ίδιοι καθορίζουν και τους χρόνους πίστωσης και αποπληρωμής των προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μέτρια έως μικρή, γιατί σε γενικές γραμμές ακολουθούνται οι εμπορικές και πιστωτικές πολιτικές που έχουν χαράξει οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Η απειλή από υποκατάστατα είναι μέτρια προς μικρή καθώς είναι λίγες οι εταιρίες που επενδύουν στην καινοτομία του κλάδου, λανσάροντας προϊόντα που θα διαδραματίσουν το ρόλο αυτό. Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα λόγω της πίεσης που έχει δεχθεί η αγορά από τις πολύ υψηλές τιμές, είναι μεγάλος.

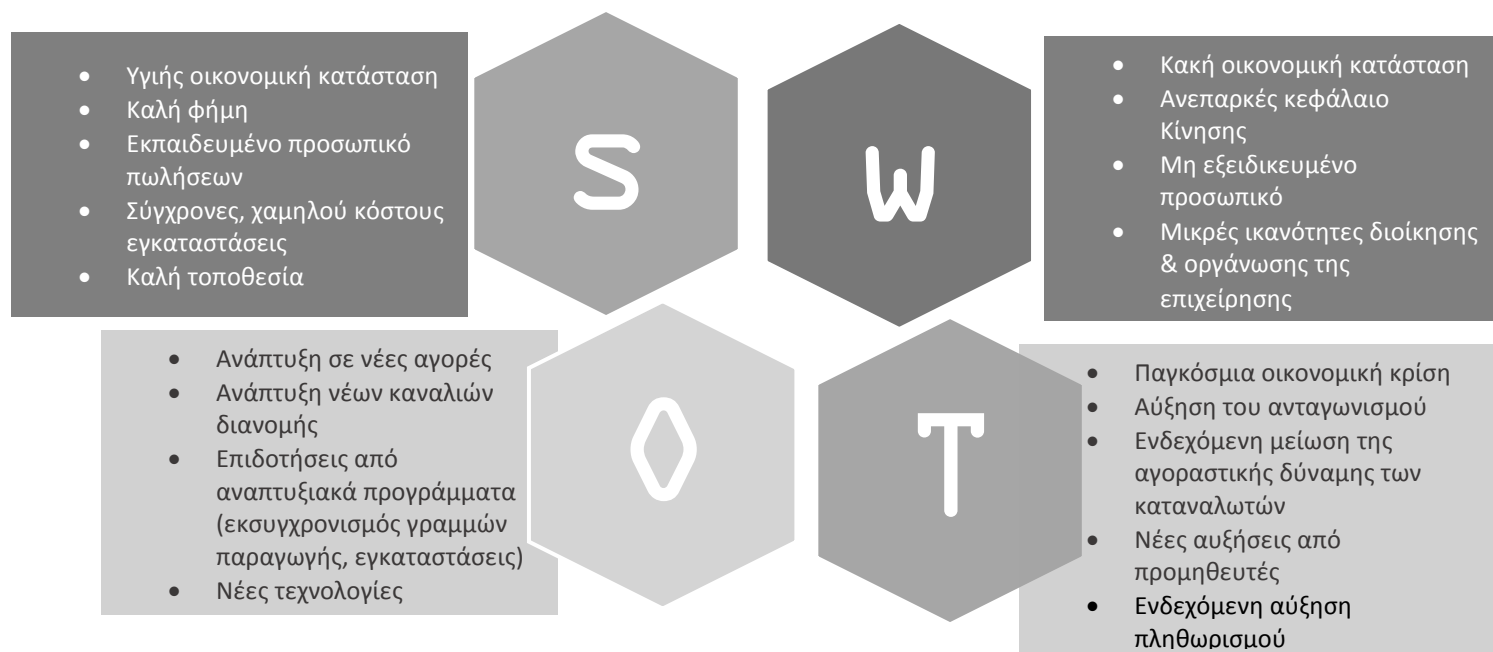


Εικόνα 4: Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

Μέχρι πρότινος οι ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο απέδιδαν ιδιαίτερη σημασία στη διαφήμιση, στη βελτίωση της ποιότητας (π.χ. κοκκομετρία, ομοιομορφία χρώματος κ.α.) και της συσκευασίας του προϊόντος καθώς και στην υιοθέτηση ελκυστικών τρόπων πώλησης ώστε να διαφοροποιούν το προϊόν τους στα μάτια του αγοραστικού τους κοινού, αυξάνοντας έτσι τη ολιγοπωλιακή τους δύναμη, αποφεύγοντας να ρίξουν τις τιμές. Γεγονός που υπό τις συνθήκες που εξετάζουμε, έχει διαφοροποιηθεί εν μέρει.

Τα δεδομένα της ανάλυσης συλλέχθηκαν από ελεύθερα προσβάσιμες πηγές, επίσημες ιστοσελίδες φορέων και εταιριών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Λιπασμάτων (IFA), το ΣΠΕΛ και από αρθρογραφία που κυκλοφορεί στο διαδίκτυο. Στη συνέχεια κάνουμε μία ανάλυση SWOT προκειμένου

να συνδέσουμε το εξωτερικό περιβάλλον που δρουν οι επιχειρήσεις με το εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης όπως φαίνεται στην Εικόνα 5.



Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT της ελληνικής αγοράς λιπασμάτων.

Στη συνέχεια, αναλύουμε το εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών λιπασμάτων. Αναλύουμε τους υλικούς και άυλους πόρους και τις δυνατότητες αυτές των εταιριών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εύρεση ή τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Χρησιμοποιώντας αυτό το πλαίσιο, εντοπίζονται κάποιοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας (δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) για τη βιομηχανία λιπασμάτων.

Εν συνεχεία, κάθε αποκαλυπτόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ελέγχεται μέσω της δομής του VRIO (Barney, 1991, 1995; Rothaermel, 2012; Oliveira et al., 2018) και κατηγοριοποιείται με βάση τα χαρακτηριστικά που εμφανίζει σε μία από τις ακόλουθες ομάδες: ανταγωνιστική ισοτιμία, προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αχρησιμοποίητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλαίσιο VRIO προτείνει την αξιολόγηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε τέσσερις πτυχές: αξία, σπανιότητα, δυνατότητα μίμησης και οργάνωση. Τα κριτήρια αξίας δείχνουν εάν ένα δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσθέτει αξία στην επιχείρηση κι εάν θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση της.

Η σπανιότητα έχει να κάνει με το κατά πόσο ένα συγκεκριμένο δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατίθεται σε πολλές ανταγωνιστικές εταιρίες ή όχι, εάν

είναι πολύτιμο αλλά κοινό (άρα όχι σπάνιο), τότε δεν πρόκειται περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά περί ανταγωνιστικής ισοτιμίας.

Η μίμηση δείχνει τη δυνατότητα αντιγραφής ή αντικατάστασης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρίας από τους ανταγωνιστές. Το κριτήριο της οργάνωσης φανερώνει εάν μια εταιρία έχει οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί με επιτυχία ένα δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει στην κατοχή της.

Εάν οι εταιρίες δεν είναι οργανωμένες για τη χρήση πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τότε αυτά γίνονται αυτόματα «αχρησιμοποίητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα». Το πλαίσιο VRIO παρουσιάζεται παρακάτω (Πίνακας 1).

Εάν το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πληροί ορισμένα κριτήρια, βάζουμε "+" στον πίνακα αποτελεσμάτων, διαφορετικά βάζουμε "-".

Με βάση την κατηγοριοποίηση που πραγματοποιήθηκε, έχουν προκύψει κάποια βασικά συμπεράσματα σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη βιομηχανία λιπασμάτων, την κατάστασή της και τι προοπτικές, καθώς και συγκεκριμένες κατευθύνσεις που προσφέρονται για περαιτέρω ανάπτυξη, προσανατολισμένες στη λογική της κύριας ικανότητας μίας επιχείρησης (Prahalad and Hamel, 1990).

Πίνακας 2: Δομή VRIO για κατηγοριοποίηση πιθανών συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

| Δομή VRIO για κατηγοριοποίηση πιθανών συγκριτικών πλεονεκτημάτων |               |                                |  |   |
|--|---------------|--------------------------------|--|---|
| Έχει αξία;   | Είναι σπάνιο; | Μπορούν να το μιμηθούν εύκολα; | Έχουν οι εταιρίες την οργάνωση για να το αξιοποιήσουν; | Συνέπειες ως προς τον ανταγωνισμό             |
| -  | -             | -                              | -  | Ανταγωνιστικό μειονέκτημα                     |
| +  | -             | +                              | +  | Ανταγωνιστική ισοτιμία                        |
| +  | +             | -                              | +  | Προσωρινά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα           |
| +  | +             | +                              | -  | Μη χρησιμοποιούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα |
| +  | +             | +                              | +  | Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα             |

Οι κύριες ικανότητες είναι «ένας αρμονικός συνδυασμός πολλαπλών πόρων και δεξιοτήτων που εν τέλει ξεχωρίζουν μία εταιρία στο περιβάλλον της αγοράς» (Prahalad and Hamel, 1990). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η πηγή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων για μία εταιρία έγκειται στην ικανότητα της διοίκησης να ενοποιεί συγκεκριμένες κι συνεργάσιμες τεχνολογίες, δεξιότητες, διαδικασίες και συμπεριφορές σε ικανότητες τέτοιες που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αναδυόμενες ευκαιρίες.

Οι κύριες ικανότητες θα πρέπει να πληρούν τρεις συνθήκες: να παρέχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές, να συνεισφέρουν σημαντικά στα οφέλη που αποκομίζονται από τα προϊόντα και να είναι δύσκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές (Prahalad and Hamel, 1990). Τονίζεται η επιτακτική ανάγκη να ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις ταχείες μεταβολές του περιβάλλοντος (Hsiao and Hsu, 2018).

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Αναλυτικό πλαίσιο και συγκριτικά πλεονεκτήματα των εταιριών λιπασμάτων

Με προσανατολισμό στο παρουσιαζόμενο πλαίσιο (εικόνα 3), θεωρούμε ότι μια περιεκτική ανάλυση της βιομηχανίας λιπασμάτων θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάδειξη των κύριων χαρακτηριστικών της και της στρατηγικής τους σημασίας που είναι και η βάση για τον καθορισμό βασικών παραγόντων επιτυχίας (δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) στον κλάδο, καθώς αυτά παρέχουν αξιόπιστα μοντέλα διοίκησης και τις πλέον κατάλληλες αλυσίδες εφοδιασμού κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ξεκινάμε με την ανάλυση διαφορετικών τμημάτων της βιομηχανίας λιπασμάτων ώστε να αναγνωριστούν και να τονιστούν οι κύριες διαφορές μεταξύ τους (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Συγκριτική Ανάλυση των διαφορετικών τμημάτων της βιομηχανίας λιπασμάτων.

| Χαρακτηριστικά                       | Κάλιο  | Φώσφορος                        | Άζωτο                  |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|
| Πρώτες Ύλες                          | Ορυκτά Καλίου – Χλωριούχο Κάλιο, Θευκό Κάλιο | Ορυκτά Φωσφόρου – Φωσφορικό Οξύ | Φυσικό Αέριο - Αμμωνία |
| Γεωγραφική Διαθεσιμότητα Πρώτων Υλών | Περιορισμένη                                 | Περιορισμένη                    | Εκτεταμένη             |

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3, οι αγορές διαφορετικών τύπων λιπασμάτων έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά. Έτσι, τα τμήματα Καλίου και Φωσφόρου είναι παρόμοια κατά μία έννοια, δεδομένου ότι βασίζονται σε ορυκτούς πόρους, οι οποίοι είναι περιορισμένοι. Ωστόσο, όλα τα τμήματα χαρακτηρίζονται ως έντασης κεφαλαίου, γεγονός που δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Γενικά, η διαθεσιμότητα φυσικού αερίου σε πολλές χώρες καθορίζει την ύπαρξη μεγάλων όγκων αζωτούχων λιπασμάτων στην αγορά. Κάτι που ισχύει και για τη δική μας χώρα. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι τα αζωτούχα λιπάσματα είναι κυρίως συμπληρωματικά για τους μεγάλους παραγωγούς λιπασμάτων (Κάλιο & Φώσφορος) και χρησιμοποιούνται σε σύνθετα λιπάσματα (NPK – Άζωτο, Φώσφορος, Κάλιο), ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μικρότερες τοπικές βιομηχανίες.

Το τελευταίο εξηγεί την παρουσία σημαντικού αριθμού παικτών: μεγάλες εταιρείες λιπασμάτων που παράγουν άζωτο και άλλα λιπάσματα ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά, ενώ τοπικοί παραγωγοί εξυπηρετούν σε κοντινές γεωγραφικές περιφέρειες.

Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι η αγορά λιπασμάτων είναι παγκόσμια και οι βιομηχανίες (συμπεριλαμβανομένων των ρωσικών) των κορυφαίων χωρών

παραγωγής έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό. Ο σύνθετος ετήσιος ρυθμός αύξησης (CAGR) δείχνει ότι ο κλάδος είναι ώριμος (Porter, 1980).

Προχωρώντας, καθορίζονται τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στην ολιγοπωλιακή αγορά λιπασμάτων, καθώς και οι ιδιαιτερότητες των προϊόντων, των πελατών και των προμηθευτών σύμφωνα με το μοντέλο του M. Porter (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Οι 5 δυνάμεις του Porter στην αγορά λιπασμάτων και η στρατηγική τους σημασία.

| Χαρακτηριστικά    | Περιγραφή  | Στρατηγική σημασία   | Παράγοντες – κλειδιά (πιθανά συγκριτικά πλεονεκτήματα)  | Σημασία κατά τη Ρώσο-Ουκρανική κρίση   |
|-------------------|--|--|---|--|
| Προμηθευτές       | Μερικώς καθετοποιημένη αγορά, Υψηλό επίπεδο εξάρτησης στην προμήθεια πρώτων υλών αλλά και σύνθετων τύπων λιπασμάτων, οι εταιρίες προσπαθούν να έχουν πρόσβαση στα κύρια είδη ανόργανων πηγών σε συνάρτηση με τους προς παραγωγή λιπασματικούς τύπους, προσπαθούν να λειτουργούν ανεξάρτητα ως προς τους όρους και τις συνθήκες που προσφέρουν οι προμηθευτές | Συγκριτικά χαμηλότερα κόστη παραγωγής στις καθετοποιημένες εταιρίες, απειλή για τις μη καθετοποιημένες οι αναταράξεις στην εφοδιαστική αλυσίδα και η μεταβλητότητα των τιμών στις προμήθειες | Μοντέλο καθετοποίησης<br>Πρόσβαση σε όλα τα είδη πρώτων υλών<br>Πρόσβαση σε μοναδικές πρώτες ύλες<br>Ευελιξία ως προς την προμήθεια πρώτων υλών από αγορές που δεν επηρεάζονται άμεσα (γεωγραφικά και μη από τη Ρώσο-Ουκρανική κρίση) | Αντοχή στην εφοδιαστική αλυσίδα πρώτων υλών<br>Υψηλά κόστη παραγωγής<br>Λόγω υψηλών τιμών στο Φυσικό αέριο |
| Πελάτες - Μεγάλος | Τα κατά τόπους γεωπονικά   | Συγκριτικά χαμηλότερα  | Ιδιότητα logistics  | Ανεξαρτησία σε σχέση με  |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| αριθμός πελατών  | καταστήματα, κατανεμημένα σε διαφορετικά διαμερίσματα με διαφορετικές καλλιέργειες και άρα διαφορετικούς χρόνους εφαρμογής αλλά και διαφορετικές ανάγκες σε θρέψη Δεν επηρεάζουν τις μεταβάσεις της αγοράς ή τον ανταγωνισμό  | κόστη στις εταιρίες με δικά τους logistics Σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση της παραγωγής και των πωλήσεων με τρόπο που να καλύπτει τη ζήτηση σε τοπικό επίπεδο και με διαφορετικούς τύπους λιπασμάτων                      | Λειτουργικά συστήματα διανομής Ευέλικτο μοντέλο διοίκησης (γρήγορες προσαρμογές/αλλαγές στα προϊόντα) Ευέλικτο μοντέλο πωλήσεων       | Μεμονωμένους καταναλωτές Αντοχή στην εφοδιαστική αλυσίδα των λιπασμάτων Αυξημένα κόστη λόγω αυξημένων τιμών στις πρώτες ύλες Διατήρηση της παραγωγικότητας και των πωλήσεων |
| Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο – Πολύ μεγάλα εμπόδια εισόδου   | Υπολογίσιμο κόστος εισόδου στην ολιγοπωλιακή αγορά και απόκτηση μεριδίων Αγορά έντασης κεφαλαίου  | Αυξημένες απαιτήσεις σε κεφάλαια σε start-ups, Συνεισφορά στη διατήρηση μεριδίων και εσόδων στις υφιστάμενες εταιρίες   | Υπολογίσιμα Μεριδία αγοράς  | Αύξηση ανταγωνισμού ύ λόγω περιορισμών Στην υφιστάμενη αγορά  |
| Υποκατάστατα προϊόντα – Πολλοί τύποι τυποποιημένων Προϊόντων, τροποποιημένα προϊόντα με στοχευμένες προσφορές υπηρεσιών, απουσία υποκατάστατων προϊόντων | Προϊόντα σχεδόν πανομοιότυπα, Ύπαρξη διαφοροποιημένων (καινοτόμων) προϊόντων Η καλύτερη τιμή και η ευκολία παράδοσης ήταν τα κύρια κριτήρια για τους αγοραστές, τα τελευταία χρόνια ανεβαίνει η προτίμηση στα διαφοροποιημένα | Προσανατολισμός στη στρατηγική Διαφοροποιημένων προϊόντων κατά το δυνατόν χαμηλού κόστους σε επίπεδο παραγωγής και σε διαφοροποιημένη στρατηγική σε επίπεδο πώλησης, Έμφαση στον οικολογικό χαρακτήρα, ψηφιοποίηση, after sales | Μεγάλο εύρος τυποποιημένων προϊόντων Υψηλή ποιότητα πρώτων υλών<br><br>Διαφοροποιημένα προϊόντα<br><br>Ψηφιοποίηση<br><br>After sales | Διαφοροποίηση προϊόντων (μείωση ρίσκου σε κοινούς, δυσεύρετους, υψηλού κόστους τύπους) Κάλυψη διαφοροποιημένων αναγκών εν καιρώ κρίσης Παροχή λύσεων                        |
| Υφιστάμενος ανταγωνισμός – Ανταγωνισμός μεταξύ   | Ο υψηλός βαθμός συγκεντροποίησης στην αγορά οδηγεί σε ισχυρό  | Καθορισμός/χαρτογράφηση του ανταγωνισμού με   | Έχουν περιγραφεί παραπάνω   | Έχουν περιγραφεί παραπάνω   |



|  |                                    |  |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|--|
| περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων σε έναν ώριμο κλάδο με μεγάλες αναταράξεις εξωτερικού περιβάλλοντος | ανταγωνισμό για διατήρηση μεριδίων | σκοπό τη διατήρηση ή και ενίσχυση μεριδίων<br>Αναγνώριση του ξεχωριστού ρόλου των στρατηγικών με σκοπό την επιβίωση σε μία ώριμη αγορά |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|--|

Μαζί με την έρευνα αγοράς και τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας λιπασμάτων, αναλύονται οι πόροι (ορυκτές ύλες, εργασία, υλικοί πόροι, οργανωτικοί και άλλοι) και οι ικανότητες των εταιρειών λιπασμάτων χρησιμοποιώντας ως αναφορά τις πιο πρόσφατες εκθέσεις της βιομηχανίας, του τύπου και των διαφόρων φορέων (Ελλαγρολίπ, Yara Hellas, EuroChem Hellas, Compro Hellas, Φυτοθρεπτική, Γαβριήλ, Teofert). Αντιλαμβανόμαστε τις ικανότητες (ή τις οργανωτικές ικανότητες) - συλλογικές δεξιότητες, τις δυνατότητες και την τεχνογνωσία μιας εταιρίας (Smallwood και Ulrich, 2004) - ως την ικανότητα επίτευξης στόχων.

Οι παραπάνω παρατιθέμενες πτυχές παρέχουν τη βάση για την αναγνώριση των παραγόντων-κλειδιά που οδηγούν στην επιτυχία του κλάδου (Πίνακας 5 & 6), και που περιλαμβάνουν «ιδιότητες του προϊόντος σε σχέση με τις καταναλωτικές προτιμήσεις, εμπειρία και γνώση, ανταγωνιστικές ευκαιρίες, εμπορική επιτυχία και γενικά ό,τι αυξάνει την κερδοφορία των εταιρειών» (Thompson and Strickland, 2003).

Καλούνται πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς «η επίτευξη σαφούς υπεροχής έναντι ενός ανταγωνιστή σε έναν ή περισσότερους βασικούς παράγοντες επιτυχίας είναι σίγουρο τρόπος απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Thompson και Strickland, 2003). Δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη σημασία του αναγνωρισμένου βασικού παράγοντα επιτυχίας (δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) κατά τη διάρκεια της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης.

Πίνακας 5: Συστατικά βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών λιπασμάτων.

| Συστατικά                   | Πρόσβαση σε όλων των ειδών τα ορυκτά | Πρόσβαση σε μοναδικά ορυκτά                              | Υπηρεσίες aftersales   | Ψηφιακές λύσεις   |
|-----------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Εξωτερικό περιβάλλον</b> | Ευελξία ως προς τους προμηθευτές     | Υψηλής ποιότητας προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος | Τυποποιημένα προϊόντα  | Τυποποιημένα προϊόντα   |
|                             | Πεπερασμένοι ορυκτοί πόροι           | Ολιγοπωλιακή αγορά, μεγάλοι παίκτες                      | Ανάγκη για διαφοροποίηση με βάση εξατομικευμένες ανάγκες πελατών   | Έγκαιρη παράδοση προϊόντων και αξιόπιστη εφοδιαστική αλυσίδα      |
|                             | Ολιγοπωλιακή αγορά, μεγάλοι παίκτες  | Τυποποιημένα προϊόντα                                    | Ώριμος κλάδος: Περιορισμένα μέσα για ανταγωνισμό σε επίπεδο πόρων, ανάγκη για νέα πεδία ανάπτυξης ανταγωνισμού | Υπηρεσίες & λύσεις βασισμένες σε αγρονομικές συμβουλές & δεδομένα |

Πίνακας 6: Συστατικά βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών λιπασμάτων.

| Συστατικά   | Πρόσβαση σε όλων των ειδών τα ορυκτά                         | Πρόσβαση σε μοναδικά ορυκτά                               | Υπηρεσίες aftersales   | Ψηφιακές λύσεις   |
|---|--|---|--|---|
| <b>Εσωτερικό περιβάλλον</b>   |  |   |  |   |
| <b>Πόροι</b>  | Ορυκτές ύλες παντός τύπου (N,P,K), Παραγωγικοί πόροι         | Μοναδικές ορυκτές ύλες<br>Παραγωγικοί πόροι               | Ανθρώπινο δυναμικό με τα απαραίτητα προσόντα<br>Ευρύ δίκτυο διανομής   | Επενδύσεις<br>Καθετοποίηση, διανομή, κατάλληλο προσωπικό, ψηφιοποίηση   |
| <b>Δυνατότητες</b>  | Έλεγχος πλήρους καθετοποίησης<br><br>Παραγωγικές δυνατότητες | Παραγωγικές δυνατότητες, τεχνικές & τεχνολογικές          | Έλεγχος πλήρους καθετοποίησης<br><br>Brand   | Έλεγχος πλήρους καθετοποίησης   |
| <b>Βασικές Ικανότητες</b>   |  |   | Αγρονομική γνώση, Ισχυρή γνώση της βιομηχανίας, πελατειακές σχέσεις, γνώση των αναγκών της αγοράς, δημιουργία τάσεων στην αγορά λιπασμάτων | Ικανότητες απόκτησης & ανάλυσης δεδομένων, e-commerce, ενσωμάτωση της τεχνολογίας, καινοτομία,                              |
|   |  |   | Υποστήριξη σχέσεων, προϊόντων, εκτεταμένο δίκτυο   |   |
| <b>Συνεισφορά στη μείωση των αρνητικών εξωτερικών παραμέτρων μακροπρόθεσμα:</b> | Ευελιξία στην πρόσβαση & απόκτηση ορυκτών υλών               | Πιστότητα πελατών, λόγω ποιότητας, χαμηλά κόστη παραγωγής | Αύξηση πιστότητας πελατών, αύξηση στις πωλήσεις, αποδοτική χρήση λιπασμάτων, ανάπτυξη μεριδίων της εταιρίας στην αγορά                     | Αύξηση πιστότητας των πελατών μέσα από την παροχή ψηφιακών λύσεων και υπηρεσιών, μείωση κεφαλαίου εργασίας, αύξηση μεριδίων |

## 4.2. Βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών λιπασμάτων

Για να τεκμηριώσουμε την ερευνητική μας υπόθεση αναλύονται οι εταιρίες λιπασμάτων στο πλαίσιο απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως εντοπίζονται στην έρευνα (Πίνακας 7). Ο Πίνακας 7 δείχνει μερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν ήδη επιτευχθεί από όλες τις μεγάλες εταιρείες λιπασμάτων. Για παράδειγμα, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες εφαρμόζουν ένα πλήρως ή μερικώς καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο που καλύπτει τους περισσότερους επιχειρηματικούς τομείς - από την απόκτηση πρώτων υλών, την παραγωγή και τη σάκωση των προϊόντων, έως τα logistics και τη διανομή των τελικών προϊόντων. Επομένως, αυτό δεν είναι ούτε χώρος για ανταγωνισμό ούτε ευκαιρία απόκτηση μίας πιο ευνοϊκής θέσης, περισσότερο κερδοφόρας.

Πίνακας 7: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών λιπασμάτων.

| Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα  | Εταιρίες Λιπασμάτων |          |      |       |         |         |              |
|--|---------------------|----------|------|-------|---------|---------|--------------|
|  | Ελλαγρολίπ          | Eurochem | Yara | Compo | Γαβριήλ | Teofert | Φυτοθρεπτική |
| Καθετοποίηση   | +                   | +        | +    | +     | +       | +       | +            |
| Πρόσβαση σε κάθε είδος ορυκτής ύλης  | +                   | +        | +    | +     | +       | +       | +            |
| Πρόσβαση σε μοναδικά είδη ορυκτών  | -                   | +        | -    | +     | -       | -       | -            |
| Ιδιότητα logistics   | +                   | +        | +    | +     | +       | +       | +            |
| Ιδιότητα δίκτυο διανομής   | -                   | -        | -    | -     | -       | -       | -            |
| Ευέλικτο επιχειρηματικό μοντέλο (γρήγορες αλλαγές στα παραγόμενα προϊόντα) | +                   | -        | -    | -     | +       | +       | +            |
| Ευέλικτο μοντέλο πωλήσεων ( γρήγορες προσαρμογές στις περιοχές απεύθυνσης) | +                   | +        | -    | +     | -       | +       | +            |
| Σημαντικά μερίδια στην αγορά λιπασμάτων                                    | +                   | +        | +    | +     | +       | +       | +            |
| Διευρυμένη τυποποιημένη γκάμα προϊόντων                                    | +                   | +        | -    | +     | +       | +       | +            |
| Διαφοροποιημένα/καινοτόμα προϊόντα   | +                   | -        | -    | +     | +       | +       | +            |
| Ψηφιακές λύσεις  | -                   | -        | +    | +     | -       | -       | -            |
| After sales υπηρεσίες  | +                   | -        | -    | -     | -       | -       | -            |

Προκειμένου να κατηγοριοποιηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών λιπασμάτων χρησιμοποιήθηκε το πλαίσιο VRIO (Πίνακας 8). Από τον πίνακα προκύπτει το συμπέρασμα ότι σχεδόν όλα τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανήκουν στην κατηγορία «ανταγωνιστική ισοτιμία».

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι περισσότερες εταιρείες λιπασμάτων απολαμβάνουν σχεδόν ολόκληρο το φάσμα των πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που παρέχουν μια σταθερή βάση για τις στρατηγικές των εταιριών λιπασμάτων και που τους επιτρέπουν να παραμένουν βιώσιμες κατά τη διάρκεια παγκόσμιων αναταραχών.

Το καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο, τα ιδιόκτητα συστήματα logistics, καθώς επίσης και τα ευέλικτα μοντέλα διοίκησης και πωλήσεων βοήθησαν τις εταιρείες να παραμείνουν ανεξάρτητες από την επίδραση των αναταράξεων ως προς τις προμήθειες πρώτων υλών, να αντισταθμίσουν την αστάθεια της ζήτησης, να αναπροσανατολίσουν έγκαιρα την παραγωγή και τις πωλήσεις, ώστε συνολικά να οδηγηθεί ο κλάδος σε μία σταθερότητα.

Πίνακας 8: Ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών λιπασμάτων με βάση το πλαίσιο VRIO.

| <b>Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα</b>   | <b>Δίνει αξία;</b> | <b>Είναι σπάνιο;</b> | <b>Είναι δύσκολο να μιμηθεί;</b> | <b>Έχουν οι εταιρίες την κατάλληλη οργάνωση για να το εντάξουν;</b> | <b>Ανταγωνιστικές συνέπειες</b>     |
|--|--------------------|----------------------|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Καθετοποίηση   | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Πρόσβαση σε κάθε είδος ορυκτής ύλης  | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Πρόσβαση σε μοναδικά είδη ορυκτών  | +                  | +                    | +                                | +   | Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα   |
| Ιδιόκτητα logistics  | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Ιδιόκτητο δίκτυο διανομής  | +                  | +                    | +                                | -   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Ευέλικτο επιχειρηματικό μοντέλο (γρήγορες αλλαγές στα παραγόμενα προϊόντα) | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Ευέλικτο μοντέλο πωλήσεων ( γρήγορες προσαρμογές στις περιοχές απεύθυνσης) | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Σημαντικά μερίδια στην αγορά λιπασμάτων                                    | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Διευρυμένη τυποποιημένη γκάμα προϊόντων                                    | +                  | -                    | -                                | +   | Ανταγωνιστική ισοτιμία              |
| Διαφοροποιημένα/καινοτόμα προϊόντα   | +                  | -                    | -                                | +   | Προσωρινά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα |
| Ψηφιακές λύσεις  |                    | +                    | +                                | +   | Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα   |
| After sales υπηρεσίες  |                    | +                    | +                                | +   | Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα   |

Τούτο, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο κλάδος ήταν πάντα ταραχώδης, μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι οι εταιρείες λιπασμάτων προσέγγισαν την Ρώσο-ουκρανική κρίση όντας σχετικά προετοιμασμένες καθώς έχουν αναπτύξει μία κάποια «ανοσία» σε τέτοιου είδους παγκόσμιες αναταράξεις (COVID 19 κοκ) , που τους προσδίδει ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι με βάση το πλαίσιο VRIO, τέσσερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι βιώσιμα και θα μπορούσαν να θέσουν θεμέλια για περαιτέρω ανταγωνισμό και ανάπτυξη. Σε αυτό το στάδιο της έρευνας, τίθεται το ερώτημα σε τι στηρίζονται αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - ευκαιρίες μάρκετινγκ, πόροι ή οργανωτικές ικανότητες;

Προφανώς, οι ορυκτοί πόροι αποτελούν κλασικό παράδειγμα πόρων και αντικατοπτρίζουν μια προσέγγιση βασισμένη στους πόρους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ponomarenko et al., 2018). Λόγω των ιδιοτήτων του κλάδου, η απόκτηση τέτοιου είδους πόρων είναι στοιχειώδης, αφού σε αυτούς βασίζονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες των εταιρειών λιπασμάτων. Δηλαδή, η κατοχή ορυκτών πόρων δεν είναι επιθυμία μιας εταιρείας αλλά ανάγκη.

Ωστόσο, η πρόσβαση σε όλους ή στους περισσότερους τύπους πόρων, ακόμη και σε μοναδικούς, αποτελεί ένα πραγματικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι επειδή οι εταιρείες δεν μπορούν να το επιτύχουν αλλά επειδή οι ορυκτοί πόροι είναι περιορισμένοι και διασκορπισμένοι ανά τον πλανήτη. Μόνο δύο μεγάλες εταιρείες στον κόσμο (Nutrien και EuroChem) έχουν πρόσβαση σε όλους τους τύπους πρώτων υλών λιπασμάτων.

Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μακροπρόθεσμο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του περιορισμού των πόρων. Επομένως, τέτοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν είναι επιχειρηματικά επιτεύγματα, αλλά προέρχονται από συνδυασμό περιστάσεων και εξωτερικών παραγόντων, πέρα από τον έλεγχο της εταιρείας. Έτσι, τέτοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν μπορούν να αναγνωριστούν ως η βάση για μία μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη.

Επομένως, οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με την αναγκαιότητα ανάπτυξης νέων ανταγωνιστικών πεδίων προς δράση και ανταγωνισμό, με σκοπό να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους δύναμη.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως ψηφιακές λύσεις και after sales υπηρεσίες, είναι διαφορετικής φύσης από αυτές που συζητήθηκαν παραπάνω· τα συγκεκριμένα σχετίζονται με την ενοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων, και αναλύονται ακολούθως μέσω της προσέγγισης των βασικών ικανοτήτων (Prahalad και Hamel, 1990; Hsiao και Hsu, 2018).

Συστατικά βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών λιπασμάτων παρουσιάζονται στον Πίνακα 7 και στον Πίνακα 4. Στον Πίνακα 7 παρουσιάζει τις «ψηφιακές λύσεις» ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε βασικές ικανότητες.

Εντοπίζονται τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δύο εκ των οποίων βασίζονται σε πόρους και τα άλλα δύο είναι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε βασικές ικανότητες και τα οποία θα μπορούσαν ως δυνατότητες για τις εταιρίες λιπασμάτων να δημιουργήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον (Papula and Volna, 2013).

Απαντώντας στην ερώτηση για το τι κρύβεται πίσω από το βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένας συνδυασμός των ευκαιριών της αγοράς (προσέγγιση αγοράς) με τους διαθέσιμους και χρησιμοποιούμενους πόρους (προσέγγιση βάσει πόρων) και τις συλλογικές δεξιότητες, διαδικασίες, ικανότητες και την τεχνογνωσία μιας εταιρίας παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη νέων πεδίων δράσης και ανταγωνισμού για μία βιώσιμη ανάπτυξη των εταιριών λιπασμάτων, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την κατηγορία «ανταγωνιστική ισοτιμία» τους δίνουν «παγκόσμια ασυλία» και τη βάση για επιβίωση σε ένα ταραχώδες περιβάλλον.

Τέτοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα παρέχουν στις εταιρίες όχι μόνο ευκαιρίες επιβίωσης, αλλά και τη σταθερότητα των λειτουργιών τους κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Για παράδειγμα, η ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων για την παροχή υποστήριξης σε όλα τα στάδια της αλυσίδας δημιουργίας αξίας, θα μπορούσαν να είναι μία από τις κατευθύνσεις για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος.

Θα μπορούσαν να παρασχεθούν υπηρεσίες μετά την πώληση μέσω της συμβουλευτικής που προσφέρεται στους πελάτες στο πλαίσιο μιας καινοτόμου προσέγγισης σε υπηρεσίες και τεχνολογικό μετασχηματισμό που με τη σειρά τους αλλάζουν ριζικά τις στρατηγικές και τις πρακτικές στη λήψη αποφάσεων, στην εφαρμογή των λιπασμάτων, στην εισαγωγή αυτοματισμών στο αγρόκτημα και στην ιχνηλασιμότητα.

Ως εκ τούτου, μία κατεύθυνση με προοπτική τη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι η ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων για after sales υπηρεσίες – διαδικτυακές συμβουλές και υποστήριξη. Αυτό θα μπορούσε να προσφερθεί μέσω της ανάπτυξης μιας ψηφιακής πλατφόρμας, γεμάτης με γνώσεις για την καλλιέργεια και των γεωργικών πρακτικών, στον τομέα του χονδρικού εμπορίου της γεωργίας, ώστε να παρέχονται βιώσιμες λύσεις σε πραγματικό χρόνο αλλά και γεωπονικές συμβουλές προς τους πελάτες.

Για μία τέτοια υλοποίηση, είναι απαραίτητη η βαθιά γνώση του κλάδου, η αμεσότητα στις πελατειακές σχέσεις σε όλη την αλυσίδα δημιουργίας αξίας, ώστε να παρέχονται στοχευμένες λύσεις αναφορικά με τις τρέχουσες και κατά τόπους τάσεις. Χρειάζονται επίσης εξελίξεις στον ίδιο το γεωργικό κλάδο.

## 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα επιχειρηματικά μοντέλα των μεγάλων εταιριών λιπασμάτων βασίζονται στην ιδέα του μοντέλου της καθετοποιημένης οργάνωσης. Για πολύ καιρό (και τώρα, αλλά σε μικρότερη έκταση), ένα τέτοιο μοντέλο εξασφάλιζε τη βιωσιμότητα των εταιριών λιπασμάτων.

Ωστόσο, σήμερα, όταν η φύση και η ταχύτητα των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον έχουν αλλάξει σημαντικά, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για διατήρηση της βιωσιμότητας (κάθετη ολοκλήρωση, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, διαφοροποίηση της παραγωγής και των πωλήσεων, ένα ανεπτυγμένο σύστημα logistics, κ.λπ.) υφίστανται μεταμόρφωση. Βαθιές τεχνολογικές εξελίξεις θέτουν προς αναθεώρηση παλιές προσεγγίσεις και μεθόδους εργασίας, οδηγώντας στη σταδιακή αλλαγή της παραγωγικότητας και, κατά συνέπεια, της αποδοτικότητας .

Αυτό το νέο περιβάλλον απαιτεί από τις εταιρίες να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά από ό,τι συνήθιζαν (Parula και Volna, 2013). Μια σημαντική απάντηση στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ενοποίηση από μεριάς των εταιριών λιπασμάτων με τους τελικούς χρήστες σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη ψηφιοποίηση, γεγονός που υποδεικνύει την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων. Κατά συνέπεια, δημιουργούνται απαιτήσεις όχι μόνο για την ανάγκη ανάπτυξης τεχνολογιών και αύξησης των ψηφιακών ικανοτήτων των εταιριών, αλλά και στην αγορά εργασίας και στο προσωπικό.

Η χρήση παραδοσιακών πόρων στο πλαίσιο της προσέγγισης μέσω των βασικών ικανοτήτων μετατοπίζεται από την απλή αξιοποίησή τους στη χρήση σε συνδυασμό με πόρους, όπως πληροφορίες και γνώσεις, καθώς και καινοτομίες και δεξιότητες.

Εάν μια εταιρία έχει δυνατότητες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον πελάτη και που είναι δύσκολο να μιμηθούν και να μην μπορεί να αντικατασταθούν, τότε μπορεί να ειπωθεί ότι η εταιρία έχει βασικές ικανότητες που θα εξασφαλίσουν την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Parula and Volna, 2013) και περαιτέρω ανάπτυξη.

Τα προαναφερθέντα παρέχουν στοιχεία για τη μετατροπή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την ανάπτυξη των εταιριών λιπασμάτων από τα παραδοσιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στα πλεονεκτήματα που βασίζονται στις βασικές ικανότητες.

Δείχνουμε αυτόν τον μετασχηματισμό σε βασικές παραμέτρους, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Τα δεδομένα για τον πίνακα ελήφθησαν από ανασκόπηση ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, καθώς και από επίσημες εκθέσεις εταιριών λιπασμάτων. Συνδυάσαμε πρακτικά δεδομένα από τις εταιρίες λιπασμάτων με θεωρητικές και μεθοδολογικές απόψεις για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ανταγωνιστικές στρατηγικές που συζητούνται λεπτομερώς στην παρούσα εργασία με τρόπο που παρουσίασε αυτόν τον μετασχηματισμό σε εννοιολογική μορφή.



| Παράμετρος                               | Παραδοσιακά Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα         | Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα βασισμένα στις Κύριες Ικανότητες   |
|--|---|--|
| Κύρια ανταγωνιστική στρατηγική           | Ηγεσία κόστους                                  | Ηγεσία κόστους & Στρατηγική διαφοροποίησης                     |
| Στρατηγικός στόχος                       | Μείωση κόστους                                  | Μείωση κόστους & δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη |
| Προσέγγιση για τη δημιουργία στρατηγικής | RBV - Θεωρία των πόρων + MV – Θεωρία της αγοράς | RBV + MV + Core Competencies (Βασικές ικανότητες)              |
| Θεμέλια-κλειδιά για τη δημιουργία Α.Π.   | Υλικοί πόροι                                    | Άυλοι πόροι  |
| Πόρο-κλειδιά                             | Ορυκτές ύλες, Παραγωγή, Logistics               | Ευφυΐα, Οργάνωση, Ψηφιοποίηση                                  |
| Τύπος καθετοποίησης                      | Οπίσθια καθετοποίηση (έλεγχος προμηθειών)       | Πρόσθια καθετοποίηση (έλεγχος διάθεσης προϊόντων)              |
| Διοικητικό μοντέλο ευελιξίας             | Ευελιξία στην παραγωγή                          | Ευελιξία στις πωλήσεις & after sales υπηρεσίες                 |
| Αύξηση κερδοφορίας                       | Μέσω της παραγωγής                              | Πωλήσεις, Υπηρεσίες, Ψηφιακές λύσεις & προσφορές               |
| Επενδύσεις                               | Στις εγκαταστάσεις παραγωγής                    | R&D, Ψηφιοποίηση, Ευφυές κεφάλαιο                              |
| Διαφοροποίηση                            | Παραγωγή (προϊόντα)                             | Πωλήσεις & υπηρεσίες   |
| Πεδίο ανταγωνισμού                       | Ανταγωνισμός τιμής                              | Ανταγωνισμός τιμής, προϊόντων & υπηρεσιών                      |

Πίνακας 9: Εννοιολογικό πλαίσιο μετατροπής των παραδοσιακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με βάση τις βασικές ικανότητες.

Για να αναδειχθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα ο μετασχηματισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, χρησιμοποιήθηκαν ως παράμετροι, γενικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής διαχείρισης ως η κύρια ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας και του στρατηγικού της στόχου, χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία του M. Porter στην ταξινόμηση στρατηγικών καθώς και την προσέγγισή του στη δημιουργία ανταγωνιστικών στρατηγικών (Porter, 1980).

Με βάση τις προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως για το σχηματισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Porter, 1980; Evans, 2016; Sarangaa et al., 2018; Prahalad and Hamel, 1990), αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του μετασχηματισμού σε παραμέτρους ως το βασικό θεμέλιο για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τους βασικούς πόρους.

Όπως φαίνεται παραπάνω, με διαφορετικούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στη βάση της στρατηγικής, οι εταιρίες λιπασμάτων αλλάζουν κατευθύνσεις ως προς την ενοποίηση με τους τελικούς χρήστες: κυριαρχεί η

παραδοσιακή προσέγγιση προκειμένου να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος, ενώ η νέα προσέγγιση (ενοποίηση με τελικούς χρήστες) – εφαρμόζεται για τη δημιουργία αξίας.

Ταυτόχρονα, το επιχειρηματικό μοντέλο μετατρέπεται από ευέλικτο στην παραγωγή σε ευέλικτο στις πωλήσεις και στις υπηρεσίες. Το κέντρο κέρδους μετατοπίζεται από την παραγωγή στο τελευταίο στάδιο της αλυσίδας δημιουργίας αξίας.

Όπως μπορούμε να δούμε στον Πίνακα 9, η εστίαση έχει εν μέρει μετατοπιστεί από την παραγωγή και την απόκτηση πόρων, στις προσαρμοσμένες υπηρεσίες να παίζουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Οι εταιρίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως χαρτοφυλάκιο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων αλλά ως χαρτοφυλάκιο βασικών ικανοτήτων (Hamel, 2000).

Οι εταιρίες λιπασμάτων έχουν ήδη επιτύχει ένα σύνολο ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, κυρίως βασισμένα σε πόρους, που διασφαλίζουν τη σταθερή λειτουργία τους κατά τη διάρκεια παγκόσμιων αναταραχών. Ωστόσο, για περαιτέρω ανάπτυξη και επαρκή αντίδραση σε εξωτερικές προκλήσεις είναι απαραίτητο να κοιτάζουν μπροστά και να υιοθετήσουν την προσέγγιση των βασικών ικανοτήτων.

**Συνοψίζοντας την έρευνα που διεξήχθη, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα:**

- Προσδιορισμός και ερμηνεία των χαρακτηριστικών της εγχώριας βιομηχανίας λιπασμάτων, καθώς και τη στρατηγική τους σημασία μέσω συγκριτικής ανάλυσης διαφορετικών τμημάτων και των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.
- Προσδιορισμός της λίστας των βασικών παραγόντων επιτυχίας (δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) στην εγχώρια βιομηχανία λιπασμάτων, που συμβάλλουν στη μείωση της αρνητικής επίδρασης εξωτερικών παραγόντων κατά τη διάρκεια της Ρώσο-Ουκρανικής κρίσης με εκτίμηση του βαθμού επίτευξής τους.
- Ανάλυση και κατηγοριοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών λιπασμάτων, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο VRIO με την επεξήγηση γιατί η κατηγορία «ανταγωνιστική ισοτιμία» κυριαρχεί και ορισμένες πτυχές της «ασυλίας» των εταιριών σε εξωτερικές διαταραχές που τους παρέχει ανθεκτικότητα στην κρίση.
- Επαλήθευση του νέου ρόλου και φύσης των βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την εννοιολόγηση του μετασχηματισμού τους από παραδοσιακά σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με βάση τις βασικές ικανότητες μέσω του πλαισίου βασικών παραμέτρων.

**Τα βασικά ευρήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:**

**1.** Το πρώτο αναλυτικό εύρημα πληροφορεί ότι η Ρώσο-Ουκρανική κρίση, τουλάχιστον για την ώρα, δεν επηρέασε τη βιομηχανία λιπασμάτων και τις λειτουργικές επιδόσεις των εταιριών λιπασμάτων σημαντικά. Θα μπορούσε να υποτεθεί ότι αυτό συμβαίνει επειδή τα λιπάσματα είναι κρίσιμα για την επισιτιστική

ασφάλεια, ωστόσο, εάν οι εταιρίες δεν ήταν έτοιμες να λειτουργήσουν κατά τη διάρκεια της κρίσης (ακόμα και αν η ζήτηση ήταν υψηλή) αδιάκοπα, οι αλυσίδες εφοδιασμού θα μπορούσαν να διαταραχθούν.

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτή η κατάσταση είναι συνέπεια δύο παραγόντων: των χαρακτηριστικών των προϊόντων και της ετοιμότητας των εταιριών να εξασφαλίσουν την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά τη διάρκεια της κρίσης, κάτι που εξηγείται και από το γεγονός ότι η αγορά ορυκτών λιπασμάτων ήταν ήδη ταραχώδης για μεγάλο χρονικό διάστημα και οι τιμές ήταν ασταθείς.

**2.** Η λίστα με τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας στον κλάδο των λιπασμάτων, καθώς και η αναλυτική προσέγγιση για την κατηγοριοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (πλαίσιο VRIO), μας επέτρεψε να ανακαλύψουμε ότι σχεδόν όλες οι εταιρίες έχουν τα ίδια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτή η παρατήρηση έθεσε τα θεμέλια για το συμπέρασμα ότι οι εταιρίες έχουν αναπτύξει «παγκόσμια ανοσία» στην κρίση δουλεύοντας σε ένα εξαιρετικά ταραχώδες περιβάλλον για μεγάλο χρονικό διάστημα, το οποίο τους επέτρεψε να παραμείνουν ανθεκτικές κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Οι εταιρίες επωφελήθηκαν από την ετοιμότητά τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Από τη μια πλευρά, αυτό εξασφαλίζει την βιωσιμότητα ολόκληρου του κλάδου, από την άλλη πλευρά, αφού σχεδόν όλα τα πλεονεκτήματα προέρχονται από την κατηγορία «ανταγωνιστική ισοτιμία», η οποία σημαίνει ότι οι εταιρίες δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

**3.** Ωστόσο, ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εξακολουθούν να μην παρουσιάζονται από όλες οι εταιρίες λιπασμάτων. Έχοντας ερευνήσει τέτοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι ορισμένα από αυτά προκύπτουν μόνο από εξωτερικές ευκαιρίες πέρα από τον έλεγχο αυτών των εταιριών.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που επιτρέπουν στις εταιρίες να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών και του περιβάλλοντος που προέκυψε πριν από την κρίση και εντάθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (πρόσθετες υπηρεσίες και ψηφιακές λύσεις).

Μελέτες της δεύτερης ομάδας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μας επέτρεψαν να προσδιορίσουμε ότι ανήκουν στην κατηγορία των «βασικών ικανοτήτων» και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η βάση για περαιτέρω ανάπτυξη των εταιριών λιπασμάτων.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την κατηγορία «ανταγωνιστική ισοτιμία» θα μπορούσε να εξασφαλίσει την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ αυτές από την κατηγορία «βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα» θα μπορούσε να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη και μείωση της ανταγωνιστικής ισοτιμίας στη βιομηχανία.

**4.** Η εργασία αιτιολογεί το ρόλο των υφιστάμενων προσεγγίσεων στη διαμόρφωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο παράδειγμα της βιομηχανίας λιπασμάτων. Η περίπτωση που συζητήθηκε στην παρούσα εργασία βοήθησε να αναδειχθεί το γεγονός ότι οι προσεγγίσεις που βασίζονται στην απόκτηση υλικών πόρων και στο

μάρκετινγκ για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πλήρως την ανάπτυξη της βιομηχανίας κατά την περίοδο μετά την κρίση (ή κατά τη διάρκειά της).

Οι εξωτερικές περιβαλλοντικές προκλήσεις υπαγορεύουν την απαίτηση για δημιουργία τέτοιων διακριτικών ιδιοτήτων, με βάση το συνδυασμό πόρων και άλλων στοιχείων (εμπειρία, ικανότητα, δεξιότητες, εταιρική σχέση), που αποτελούν τις βασικές ικανότητες. Το εξωτερικό περιβάλλον παραμένει βασικός παράγοντας, ωστόσο, βασικές πτυχές της ανάπτυξης πρέπει να προσδιορίζονται με βάση την προσέγγιση που βασίζεται σε πόρους σε συνδυασμό με τις βασικές ικανότητες της εταιρείας.

Έτσι, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τρεις προσεγγίσεις ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (εξωτερικό περιβάλλον, πόροι, συνδυασμός πόρων και βασικών ικανοτήτων) θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μαζί, και να δοθεί ειδικός ρόλος στην προσέγγιση των βασικών ικανοτήτων.

**5.** Η εργασία αποδεικνύει την ανάγκη μετατροπής των παραδοσιακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με βάση τις βασικές ικανότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των εταιριών λιπασμάτων.

Είναι εύκολα αντιληπτό πως τα παραδοσιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως το καθιερωμένο επιχειρηματικό μοντέλο, ιδιόκτητα συστήματα logistics και άλλα, είναι και θα είναι πάντα σημαντικά για τις εταιρίες, έχοντας συμβάλει στην ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης, ωστόσο, για να διασφαλιστεί η περεταίρω ανάπτυξη, είναι απαραίτητο να επικεντρωθούμε στη δημιουργία βασικών ικανοτήτων.

Η διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων παρουσιάζεται σε αυτή την εργασία ως εννοιολογικό πλαίσιο που βασίζεται στις παραμέτρους κλειδιά. Καθώς αυτές μετασχηματίζονται, αναδεικνύεται η σημαντικότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που βασίζονται στις βασικές ικανότητες.

Είναι σημαντικό για τις εταιρίες λιπασμάτων να «κατέχουν» ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με βάση τις βασικές τους ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναπτύξουν εσωτερικά τις ικανότητες αυτές και να επωφεληθούν από το να συνεργάζονται για παράδειγμα με εξωτερικούς εταίρους (π.χ. χρησιμοποιώντας μεσάζοντες στην παροχή ψηφιακών λύσεων και υπηρεσιών μετά την πώληση).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη βιβλιογραφία

- Aghazadeh, H., 2015. Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia – Social and Behav. Sci.* 207, 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>.
- Ansoff, I., Sullivan, P., 1993. Optimizing profitability optimizing in turbulent environment: a formula of strategic success. *Long. Range Plan.* 26 (5), 11–23. <https://doi.org/10.1016/0024-6301%2893%2990073-O>.
- Arovuori, K., Karikallio, H., 2009. Consumption patterns and competition in the world fertilizer markets. Presentation at the 19th Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association. [https://ifama.org/resources/files/2009-Symposium/1035\\_paper.pdf](https://ifama.org/resources/files/2009-Symposium/1035_paper.pdf) . (Accessed 11 June 2020).
- Azuizion, 2020. World’s Population to Reach 9.7 Bln in 2050: UN Report. <https://en.azvision.az/news/107258/-worlds-population-to-reach-9.7-bln-in-2050-un-report-.Html> . (Accessed 16 August 2020).
- Acron Official Website. <https://www.acron.ru/>(accessed 13 August 2020).
- Baatartogtokh, B., Dunbar, W.S., Zyl, D., 2018. The state of outsourcing in the Canadian mining industry. *Resour. Pol.* 59, 181–191. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.06.014> .
- Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustainable competitive advantage. *J. Manag.* 17, 99–120. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_481-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_481-1) .
- Barney, J.B., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Acad. Manag. Exec.* 9, 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192> .
- Barney, J.B., 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Barney, J.B., Wright, M., Ketchen, D.J., 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *J. Manag.* 27 (6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601> .
- Beal, R.M., 2013. “Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today’s Dynamic Environment?”. School of Business and Industry Florida A&M University Tallahassee, FL. <https://www.studymode.com/essays/Competitive-Advantage-Is-It-Sustainable-Or-1467069.html> . (Accessed 14 July 2020).
- Berber, N., Dordevic, B., Milanovic, S., 2018. Electronic human resource management (eHRM): a new concept for digital age. *Strat. Manag.* 23, 22–32. <https://doi.org/10.5937/STRAMAN1802022B> .
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard business School Press, MA, Boston.
- Chaharbaghi, K., Lynch, R., 1999. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Manag. Decis.* 37 (1), 45–50. <https://doi.org/10.1108/00251749910252012> .
- Ciceri, D., Manning, D., Allanore, A., 2015. Historical and technical developments of potassium resources. *Sci. Total Environ.* 520, 590–601.

- <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2014.09.013> .
- Cooper, J., Lombardi, R., Boardman, D., Carliell-Marquet, C., 2011. The future distribution and production of global phosphate rock reserves. *Resour. Conserv. Recycl.* 57, 78–86.  
<https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2011.09.009> .
  - Crook, K.R., Ketcher, D.J., Combs, G.J., Todd, S.Y., 2008. Strategic resources & performance: a meta-analysis. *Strat. Manag. J.* 29 (11), 268–309.  
<https://doi.org/10.1002/SMJ.703> .
  - Dmitrieva, D., Ilinova, A., Kraslawski, A., 2017. Strategic management of the potash industry in Russia. *Resour. Pol.* 52, 81–89.  
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.11.004>.
  - D’Aveni, R.A., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York. Eisenhardt, K., Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strat. Manag. J.* 21, 1105–1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1130.CO;2-E) .
  - EuroChem Group.
  - Official Website. <https://www.eurochemgroup.com/> (accessed 12 August 2020).
  - Evans, N.G., 2016. Sustainable competitive advantage in tourism organizations: a strategic model applying service dominant logic and tourism’s defining characteristics. *Tourism Manag. Perspect.* 18, 14–25.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015> .
  - Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017.  
<http://www.fao.org/statistics/en/> . (Accessed 16 April 2020).
  - Geissler, B., Mew, M.C., Weber, O., Steiner, G., 2015. Efficiency performance of the world’s leading corporations in phosphate rock mining. *Resour. Conserv. Recycl.* 105, 246–258.  
<https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2015.10.008> .
  - Geissler, B., Mew, M.C., Steiner, G., 2019. Phosphate supply security for importing countries: developments and the current situation. *Sci. Total Environ.* 677, 511–523.  
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.356>.
  - Geman, H., Eleuterio, P.V., 2013. Investing in fertilizer–mining companies in times of food scarcity. *Resour. Pol.* 38 (4), 470–480.  
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.07.00> .
  - Ghemawat, P., 1986. Sustainable advantage. In: *Harvard Business Review*, vol. 5. Jahrg, Heft, pp. 53–58.
  - Goldsmith, D., 2013. Rethinking the company’s competitive advantage. *Financ. Exec.* 29, 14–17.
  - Grame, J., Zoboli, O., Rechberger, H., Zessner, M., Sanchez-Romero, M., Prskawetz, A., 2019. Understanding feedbacks between economic decisions and the phosphorus resource cycle: a general equilibrium model including material flows. *Resour. Pol.* 61, 311–347.  
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.02.010> .
  - Grant, R., 1995. *Contemporary Strategy Analysis*, second ed. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
  - Guimaraes, J.C.F., Severo, E.A., Vasconcelos, C.R.M., 2018. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *J. Clean. Prod.* 174, 1653–1663.  
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.074> .
  - Hamel, G., 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston.
  - Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P., 2003. Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strat. Manag. J.* 24 (1), 1083–1086.

- <https://doi.org/10.1002/SMJ.496> .
- Hooley, G., Broderick, A., Moller, " K., 1998. Competitive positioning and the resourcebased view of the firm. *J. Strat. Market.* 6 (2), 97–115. <https://doi.org/10.1080/09652549800000003>. Hsiao, Y.-C., Hsu, Z.-X., 2018. Firm-specific advantages-product innovation capability complementarities and innovation success: a core competency approach. *Technol. Soc.* 55, 78–84. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.009> .
  - IFA-International Fertilizer Association. Official Website. <https://www.fertilizer.org/> (accessed 18 July 2020).
  - Knoema. World GDP. <https://knoema.com/sxesqmf/world-gdp> (accessed 28 July 2020). Kotabe, M., Murray, J., 2004. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Ind. Market. Manag.* 33, 7–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.004>.
  - Laing, T., 2020. The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): implications for the mining industry. *The Extractive Industries Soc.* 7 (2), 580–582. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.04.003> .
  - Lei, D., Slocum, J.W., 2005. Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *Acad. Manag. Perspect.* 19 (1), 31–45. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841949> .