



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική εργασία

***Αποδιαμεσολάβηση στην εμπορία
ειδικών προϊόντων θρέψης των φυτών -
Στρατηγική Ανάλυση***

ΚΡΙΝΤΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010



Στην Αγνή, στην Ιφιγένεια και στον Αλκίνοο,
για ό,τι έχασαν στηρίζοντας με...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ



ΑΠΟΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΘΡΕΨΗΣ ΤΩΝ ΦΥΤΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κρίντας Θεόδωρος

Σημαντικοί όροι: Λιπάσματα, Αποδιαμεσολάβηση, Η-Επιχειρείν

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στον πολύπαθο αγροτικό τομέα της Ελλάδας, ένα από τα βασικότερα προβλήματα αποτελεί το μεγάλο κόστος καλλιέργειας, λόγω υψηλών τελικών τιμών των αγροτικών εφοδίων που απαιτούνται για την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων.

Κύριος στόχος της μελέτης αυτής είναι η στρατηγική ανάλυση δημιουργίας μιας εικονικής επιχείρησης αποδιαμεσολάβησης στην εμπορία ειδικών προϊόντων θρέψης (η-επιχειρείν / e-business), ώστε τα συγκεκριμένα αγροτικά εφόδια να είναι απευθείας διαθέσιμα στον Έλληνα παραγωγό, χωρίς τη διαμεσολάβηση δικτύου χονδρέμπορων και λιανέμπορων. Μελετάται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να εξακριβωθεί η βιωσιμότητά της.

Σύμφωνα με την ανάλυση και τα αποτελέσματά της η πιθανότητα επιτυχίας της ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι δυνατή, δημιουργώντας μία νέα μορφή δικτύου εμπορίας για τα Ελληνικά αγροτικά δεδομένα. Βασικό εμπόδιο αποτελούν η διείσδυση του Διαδικτύου στον αγροτικό πληθυσμό και η κουλτούρα της συγκεκριμένης κοινωνικής / επαγγελματικής ομάδας.



Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, όχι μόνο για την πολύτιμη βοήθειά του στην ολοκλήρωση της πτυχιακής, αλλά για το πάθος, τη δημιουργία και τον ενθουσιασμό που επιδεικνύει στο έργο του, αποτελώντας πρότυπο δασκάλου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1^ο – Ελληνικός Αγροτικός Τομέας.....	12
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	12
1.2 Ελληνική Αγροτική Πολιτική.....	14
1.3 Νέοι κανονισμοί και Ευρωπαϊκή Ένωση.....	17
1.4 Δείκτες Αγροτικού τομέα.....	18
1.4.1 Αγροτικό εισόδημα.....	20
1.4.2 Αγροτική Παραγωγή.....	20
1.4.3 Αξία αγροτικής παραγωγής.....	23
1.4.4 Εμπορικό αγροδιατροφικό ισοζύγιο.....	24
1.4.5 Επενδύσεις.....	24
1.5 Κύρια Διαρθρωτικά προβλήματα Ελληνικού Αγροτικού τομέα.....	25
1.6 Συμπεράσματα.....	27
Κεφάλαιο 2^ο – Κλάδος Γεωργικών Εφοδίων.....	32
2.1 Βασικά Χαρακτηριστικά.....	32
2.1.1 Προϊόντα φυτοπροστασίας.....	32
2.1.2 Λιπάσματα.....	33
2.1.3 Πολλαπλασιαστικό υλικό.....	35
2.1.4 Διάφορα μηχανήματα και εργαλεία.....	35
2.2 Η εγχώρια αγορά λιπασμάτων - Χαρακτηριστικά.....	35
2.2.1 Οι τάσεις ανατιμήσεων.....	38
2.2.2 Παράνομο εμπόριο.....	40
2.2.3 Εξωτερικό Εμπόριο.....	41
2.3 Διεθνής Αγορά.....	43
2.4 Κλάδος ειδικών προϊόντων θρέψης.....	46
2.5 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κλάδου.....	47
2.5.1 Ορισμοί.....	48
2.5.2 Νομοθετικό Καθεστώς.....	49
2.5.3 Προσδιορισμός Μεγέθους Παγκόσμιας Αγοράς.....	50
2.5.4 Προσέγγιση Ελληνικής Αγοράς.....	53
2.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση κλάδου αγροτικών προϊόντων.....	54



2.7 Τάσεις κλάδου	56
2.8 Προοπτικές κλάδου	57
Κεφάλαιο 3^ο – Εμπορία αγροτικών εφοδίων	59
3.1 Βασικοί παράγοντες ζήτησης αγροτικών εφοδίων	59
3.1.1 Καλλιεργούμενες εκτάσεις.....	59
3.1.2 Επίπεδα τιμών γεωργικών προϊόντων	60
3.1.3 Επιδοτήσεις του αγροτικού τομέα	60
3.1.4 Τιμές των προϊόντων	63
3.2 Δίκτυο διανομής αγροτικών εφοδίων	64
3.3 Βασικά Χαρακτηριστικά Προώθησης.....	66
3.3.1 Υπηρεσίες ενημέρωσης	66
3.3.2 Πιστώσεις - Εκπτώσεις	67
3.3.3 Διαφήμιση - Προβολή	67
3.3.4 Ανταγωνισμός.....	68
3.3.5 Το επάγγελμα του γεωπόνου.....	69
3.3.6 Ανάπτυξη προϊόντων	69
Κεφάλαιο 4^ο – Αποδιαμεσολάβηση και Ε-Επιχειρείν	71
4.1 Βασική ιδέα αποδιαμεσολάβησης - Αποστολή	71
4.2 Χρήση του Ε-Επιχειρείν.....	72
4.2.1 Ορισμός Ε-Επιχειρείν	72
4.2.2 Κατηγορίες Ε-Business.....	74
4.3 Δραστηριότητες – Υπηρεσίες εταιρίας.....	75
4.3.1 Κατάλογος προϊόντων – λεπτομερής παρουσίαση	76
4.3.2 Παραγγελία – Καλάθι Παραγγελιών	77
4.3.3 Πληρωμή	79
4.3.4 Διανομή προϊόντων.....	79
4.3.5 Τεχνική Υποστήριξη.....	80
4.3.6 Δυνατότητα εγγραφής και αναγνώρισης των πελατών	81
4.4 Δομή Ηλεκτρονικής επιχείρησης.....	82
4.5 Υποστήριξη χρήσης του Ηλεκτρονικού Καταστήματος	83
Κεφάλαιο 5^ο – Ανίχνευση περιβάλλοντος	85
5.1 Εξωτερικό Περιβάλλον – Φυσικό περιβάλλον	85
5.2 Μακροπεριβάλλον (P.E.S.T.)	87



5.2.1 Οικονομικές Δυνάμεις	87
5.2.2. Πολιτικές – Νομικές Δυνάμεις	88
5.2.3 Κοινωνικο-πολιτισμικό Περιβάλλον	89
5.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	90
5.3 Άμεσο Περιβάλλον	94
5.3.1 Απειλή εισόδου – Νεοεισερχόμενοι	95
5.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	96
5.3.3 Δύναμη Αγοραστών	98
5.3.4 Ανταγωνισμός	99
5.3.5 Υποκατάστατα	104
5.4 Ευκαιρίες - Απειλές	105
5.4.1 Απειλές	105
5.4.2 Ευκαιρίες	106
5.4.3 Σύνθεση Εξωγενών παραγόντων (EFAS Table)	107
Κεφάλαιο 6° - Εσωτερικό Περιβάλλον	110
6.1 Πόροι επιχείρησης	110
6.2 Επιχειρηματικό Μοντέλο	112
6.3 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Analysis)	113
6.4 Εταιρική Κουλτούρα	115
6.5 Βασικά στοιχεία Μίγματος Μάρκετινγκ	117
6.6.Εταιρική Φήμη και Brand Name	121
6.7 Κύκλος Ζωής Προϊόντων	121
6.8 Οικονομικά στοιχεία	121
6.9 Τμήμα Έρευνας, Παραγωγής, Τεχνικής Υποστήριξης	122
6.10 Σύνθεση Ανάλυσης Εσωτερικών παραγόντων (IFAS Table)	122
Κεφάλαιο 7° - Διαμόρφωση στρατηγικής	124
7.1 Ανάλυση SWOT	124
7.2 Πίνακας TOWS	126
7.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)	128
7.3.1 Στρατηγική κατεύθυνσης (Directional Strategy)	128
7.3.2 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου	130
7.3.3 Στρατηγική «Ανατροφής» (Parenting Strategy)	131
7.4 Επιχειρηματική Στρατηγική	132



7.5 Στόχοι - Σκοποί.....	136
7.6 Πολιτικές.....	137
7.7 Σύνοψη Στρατηγικής Ανάλυσης:.....	137
Συμπεράσματα	139
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	141
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	146
Παράρτημα 1. Μέλη ΠΑΣΕΠΕΛΙΠ.....	147
Παράρτημα 2. Προφίλ βασικών εταιριών κοκκωδών λιπασμάτων (<i>Hellastat, 2009</i>)	152
Παράρτημα 3. Ισολογισμοί 2009 Στρατηγικής ομάδας.....	157



Περίληψη Πινάκων

Πίνακας 1. Παραγωγή των κυριότερων αγροτικών προϊόντων (χιλ. τόνοι).....	21
Πίνακας 2. Εισαγωγές αγροτικών προϊόντων (εκατ. Ευρώ).....	22
Πίνακας 3. Εξαγωγές αγροτικών προϊόντων (εκατ. Ευρώ).....	22
Πίνακας 4. Συνεισφορά του αγροτικού τομέα (γεωργία, κτηνοτροφία, δασοκομία, αλιεία, θήρα) στη συνολική εγχώρια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (%) ..	23
Πίνακας 5. Οι μεγαλύτερες εταιρίες λιπασμάτων.....	36
Πίνακας 6. Εξωτερικό Εμπόριο Λιπασμάτων 2006-2008.....	43
Πίνακας 7. Παγκόσμια κατανάλωση λιπασμάτων 2006-2009 (σε εκ. τόνους) ..	45
Πίνακας 8. Ετήσιες συγκρίσεις των δεικτών τιμών Εισροών στη γεωργία (2006-2008).....	63
Πίνακας 9. Πορείας των ελλείμματος και Χρέους της Ελλάδας.....	87
Πίνακας 10. Βιομηχανικός Πίνακας (<i>Industry Matrix</i>).....	103
Πίνακας 11. Περίληψη ανάλυσης Εξωγενών Παραγόντων (EFAS Table)...	108
Πίνακας 12. Αλυσίδα Αξίας Ηλεκτρονικής Επιχείρησης.....	114
Πίνακας 13. Εκπτωτική Πολιτική βασισμένη στις ποσότητες.....	119
Πίνακας 14. Προϋπολογισμός (Budget) διαφήμισης.....	120
Πίνακας 15. Περίληψη ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS Table) .	122
Πίνακας 16. Περίληψη ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix).....	125
Πίνακας 17. TOWS Matrix.....	127
Πίνακας 18. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα στρατηγικών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	134

Περίληψη Γραφημάτων

Γράφημα 1. Τοποθέτηση βασικών αγροτικών εισροών.....	49
Γράφημα 2. Δίκτυο Διανομής αγροτικών εφοδίων.....	65
Γράφημα 3. Ιδέα αποδιαμεσολάβησης.....	71
Γράφημα 4. Παράδειγμα δομής ηλεκτρονικού καταλόγου.....	76



Γράφημα 5. Διαδικασίες – Υπηρεσίες ηλεκτρονικού καταστήματος	81
Γράφημα 6. Δομές μητρικής / θυγατρικής επιχείρησης.....	82
Γράφημα 7. Οι 6 δυνάμεις του Porter.....	95
Γράφημα 8. Πωλήσεις στρατηγικής ομάδας.....	100
Γράφημα 9. Απεικόνιση Διατηρησιμότητας των Πόρων	112
Γράφημα 10. Τυπική Αλυσίδα προϊόντων Κλάδου.....	114
Γράφημα 11. Διαφοροποίηση Κουλτούρας.....	116
Γράφημα 12. Τριγωνική Διακίνηση	118
Γράφημα 13. Υπόδειγμα Επιχειρησιακής στρατηγικής.....	128
Γράφημα 15. Σύνοψη Στρατηγικής.....	138

Περίληψη Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Μέση καλλιεργούμενη έκταση ανά εκμετάλλευση (ha, 2005)	26
Διάγραμμα 2. Κατηγορίες Λιπασμάτων.....	34
Διάγραμμα 3. Εξωτερικό Εμπόριο λιπασμάτων 2006-2008 (σε χιλ. τόνους) .	43
Διάγραμμα 4. Διάρθρωση χρήσης λιπασμάτων ανά καλλιέργεια 2008/2009 .	46
Διάγραμμα 5. Ποσοστά παγκόσμιας αγοράς αγροτικών εισροών.....	51
Διάγραμμα 6. Παγκόσμια κατανομή ποσοστών αγοράς ειδικών προϊόντων θρέψης.....	52
Διάγραμμα 7. Κατανομή ειδικών προϊόντων θρέψης στην Ευρώπη	53
Διάγραμμα 8. Κοινοτικές ενισχύσεις στη γεωργία σε εκ. € (2001-2007)	62
Διάγραμμα 9. Εξέλιξη δεικτών τιμών γεωργικών εφοδίων (2004-2008)	64



Εισαγωγή

Ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα, παρόλο που αποτελεί νευραλγικό κλάδο, δυστυχώς, παρουσιάζει πολλά διαρθρωτικά προβλήματα. Το αγροτικό εισόδημα συμπιέζεται, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις μειώνονται και το κόστος παραγωγής αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα του Έλληνα αγρότη. Οι εταιρίες εμπορίας αγροτικών εφοδίων βλέπουν την αγορά να συρρικνώνεται και ο ανταγωνισμός τους περιορίζεται στην ανταλλαγή μεριδίων αγοράς.

Σ' αυτό, λοιπόν το δύσκολο περιβάλλον, όπου η διακίνηση των αγροτικών εφοδίων ακολουθεί τα συμβατικά κανάλια του βιομηχανικού μάρκετινγκ, καλούμαστε να μελετήσουμε τη δυνατότητα αποδιαμεσολάβησης στην εμπορία ειδικών προϊόντων θρέψης που αποτελεί μια αγορά «φωλιά» (*niche market*) του ευρύτερου κλάδου των λιπασμάτων.

Βασική ιδέα της αποδιαμεσολάβησης είναι η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης, θυγατρικής πολυεθνικής εταιρίας του εξωτερικού στην παραγωγή λιπασμάτων (*η-επιχειρείν*). Φιλοσοφία της είναι η απευθείας προώθηση και πώληση των προϊόντων στον τελικό χρήστη, τον αγρότη, μέσω του διαδικτύου, χωρίς τη μεσολάβηση εισαγωγέων, χονδρεμπόρων και λιανικών καταστημάτων.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η στρατηγική ανάλυση δημιουργίας της ηλεκτρονικής επιχείρησης, ώστε να αξιολογηθεί η βιωσιμότητά της, η τοποθέτησή της και ο πιθανός ρόλος της στην αγορά.



Κεφάλαιο 1^ο – Ελληνικός Αγροτικός Τομέας

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Όσο η ελληνική Γεωργία μετά το '22 προσπαθούσε να ορθοποδήσει και να πετύχει σιγά – σιγά έναν μεγαλειώδη στόχο, να κάνει την Ελλάδα αυτάρκη σε τρόφιμα ή πρώτες ύλες προερχόμενες από την πρωτογενή παραγωγή, τόσο μεγαλύτερη γινόταν η ανάγκη για εφαρμογή νέων τεχνικών καλλιέργειας, ο πειραματισμός νέων ποικιλιών φυτών, η εφαρμογή φυτοφαρμάκων σχετικά νέων σε κυκλοφορία και γενικότερα το πέρασμα από τη Γεωργία της επιβίωσης στη Γεωργία της παραγωγής.

Μετά το 1950 έκαναν δειλά – δειλά την εμφάνιση τους τα πρώτα καταστήματα εμπορίας γεωργικών φαρμάκων, συνεπικουρώντας το έργο των συνεταιρισμών και της Αγροτικής Τράπεζας που τότε διέθεταν σε μεγάλο βαθμό τα υπάρχοντα φυτοφάρμακα. Με θολό νομικό πλαίσιο, χωρίς προαπαιτούμενα, με ανοιχτά τσουβάλια, σέσουλα και ζυγαριά, έμπαιναν τα θεμέλια της παροχής αγροτικών εφοδίων στην Ελλάδα. Αυτοί οι πρώτοι εξερευνητές μαζί με τους γεωπόνους των λιγοστών εταιρειών αλλά και τους γεωπόνους Γεωργικών Εφαρμογών του Δημοσίου, οδήγησαν αυτή την κούρσα μέχρι τα μέσα περίπου της δεκαετίας του '70.

Η καθιέρωση τότε του νόμου που επέβαλλε ότι μόνο οι γεωπόνοι μπορούν να εμπορευθούν γεωργικά εφόδια, η έλευση στην Ελλάδα απευθείας των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών αλλά και η είσοδος της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με ότι αυτό σήμαινε για την Ελληνική Γεωργία και τον Έλληνα αγρότη, άλλαξαν ριζικά την κατάσταση στο συγκεκριμένο χώρο.

Μετά το 1985 τα καταστήματα – σημεία πώλησης πολλαπλασιάστηκαν με γεωμετρική πρόοδο, ως αποτέλεσμα της πολύ μεγάλης αύξησης του τζίρου των εισροών. Αγώνας δρόμου για το ποιος θα προλάβει να επεκταθεί, να



πάρει μερίδια αγοράς, να κερδίσει την αντιπροσώπευση των μεγάλων εταιρειών, να φθάσει πιθανόν πολύ πιο μακριά από εκεί που φθάνει «ο ίσκιος του». Οι εταιρείες βοήθησαν αυτό το παιχνίδι δαπανώντας τεράστια ποσά σε δράσεις marketing.

Οι γεωπόνοι του Δημοσίου από τις αρχές της δεκαετίας του '80 απορροφήθηκαν στο να μετράνε «πρόβατα» και να ελέγχουν γενικότερα τη διαχείριση του κοινοτικού χρήματος. Έτσι, όλοι οι τομείς γεωργικών εφαρμογών στην Ελλάδα αφέθηκαν από την επίσημη πολιτεία στην τύχη τους. Ο γεωπόνος – κατάσταση γεωργικών εφοδίων σε κάθε πόλη ή χωριό της υπαίθρου ανέλαβε με μεγάλη όρεξη στην αρχή, να παίξει το ρόλο της πολιτείας, καλύπτοντας αυτό το κενό. Δηλαδή, πρότεινε στον αγρότη τι να παράγει, πώς να το παράγει, καθοδήγησε συνολικά αυτό το εγχείρημα, το παρακολούθησε, το προστάτευσε, το χρηματοδότησε, το προήγαγε.

Οι υψηλές πρόσοδοι ανά καλλιέργεια, οι καλές σχετικά τιμές των αγροτικών προϊόντων, δεν επέτρεψαν στον Έλληνα αγρότη να καταλάβει ότι έχει δημιουργήσει, και συνεχίζει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός προβληματικού συστήματος, χωρίς προδιαγεγραμμένο κώδικα αξιών, χωρίς συνεκτικό ιστό, χωρίς νεύρο, χωρίς τελικά στόχο. Τελικά, όλες οι αδυναμίες του συστήματος βγήκαν στην επιφάνεια, όταν πλέον η νέα ΚΑΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική), κατέδειξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συστατικά του προβλήματος.

Η κεντρική Διοίκηση απούσα, κρυμμένη πίσω από απόψεις του τύπου: «και τι θέλετε? Να σας πω εγώ τι θα καλλιεργήσετε?». Συνεταιρισμοί και Ενώσεις Γεωργ. Συνεταιρισμών, φυτώρια συνδικαλιστικών αστέρων, που έχουν οδηγήσει στην απαξίωση τις οργανώσεις-επιχειρήσεις τους, μη μπορώντας ουσιαστικά να επιτελέσουν το έργο τους, την καθοδήγηση του Έλληνα παραγωγού.



Οι απλοί αγρότες απογοητευμένοι, αποξενωμένοι από τη γη τους και το επάγγελμά τους, αφού πλέον δε ζουν από αυτό, χωρίς καμία ηλικιακή ανανέωση, και χωρίς να βλέπουν κάποιο φως στον ορίζοντα.

Οι Εταιρείες που χάνουν διαρκώς τζίρους, προσπαθούν να «σώσουν την παρτίδα», προσφέροντας τις υπηρεσίες τους. Φυσικά, πάντα με γνώμονα το συμφέρον και τη στρατηγική τους.

Οι Γεωπόνοι - Καταστήματα εμπορίας γεωργικών εφοδίων βλέπουν, επίσης, καθημερινά τους τζίρους να μειώνονται, τον αγροτικό πληθυσμό να συρρικνώνεται δραστικά και να μεγαλώνει ηλικιακά. Οι επισφάλειες τους αυξάνονται εντυπωσιακά, ελαχιστοποιώντας το ενδιαφέρον τους για την παραγωγή υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστικών γεωργικών προϊόντων.

Βέβαια, θα ήταν τεράστια παράλειψη, αν δεν αναφερόταν ότι υπάρχουν σε όλη την Ελλάδα φωτεινές εξαιρέσεις σε αυτά που προαναφέρθηκαν, οι οποίες μακάρι να αποτελέσουν κίνητρο αλλαγής για όλους, όμως, αποτελούν σταγόνα στον ωκεανό.

Δυστυχώς, κατά γενική ομολογία, ο ελληνικός αγροτικός τομέας έχει βάλει τον αυτόματο πιλότο. **«Κινούμαστε όπου μας πάει η βάρκα, χωρίς προγραμματισμό, χωρίς όνειρα, χωρίς σχέδια για το μέλλον. Απλά γρανάζια ενός κακοσχεδιασμένου μοντέλου λειτουργίας που τόσα χρόνια συντηρήσαμε. Και όχι μόνο αυτό, αλλά φοβηθήκαμε όλα αυτά τα χρόνια να ανοίξουμε θέματα που πιθανόν να μας οδηγούσαν αλλού»** (Γ. Σταύρου, 2008).

1.2 Ελληνική Αγροτική Πολιτική

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα διακατέχεται από τις αρνητικές επιπτώσεις της ακολουθούμενης αγροτικής πολιτικής, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι τα ακόλουθα:



α) Η εμμονή στην οικογενειακή εκμετάλλευση (αντί της επιχειρηματικής αναπτύξεως) που διαιωνίζει τον κατακερματισμό και τη χαμηλή και μειούμενη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.

β) Η επιδίωξη (από την κυβέρνηση και τα κόμματα) **αφενός της αποφυγής του πολιτικού κόστους**, με άμεση εξυπηρέτηση των εισοδηματικών και άλλων απαιτήσεων των αγροτών και μάλιστα συχνά υπό την πίεση σημαντικών αντικοινωνικών κινητοποιήσεων, και, αφετέρου, **της αποσπάσεως πολιτικών ωφελειών μέσω παροχών στον αγροτικό τομέα**, οι οποίες χρηματοδοτούνται όχι από την τρέχουσα φορολογία αλλά από τις μελλοντικές γενιές.

γ) Στο ανωτέρω πλαίσιο διαμορφώνεται και η επικέντρωση των επιδιώξεων των αγροτών και των Συνεταιριστικών τους Οργανώσεων στη μεγιστοποίηση των διαθέσιμων ευρωπαϊκών και εθνικών επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων και παροχών, αντί της εκμεταλλεύσεως των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας μας για παραγωγή αγροτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικό κόστος και με ικανοποιητική ζήτηση στην εγχώρια και τις ξένες αγορές.

Ειδικότερα, το διεκδικητικό πλαίσιο των αγροτών (μέσω των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων) φαίνεται να εξαντλείται στις ακόλουθες επιδιώξεις:

α) στην αύξηση των αγροτικών συντάξεων χωρίς καταβολή εισφορών,

β) στην αύξηση των αποζημιώσεων από διαπιστωμένες (ή και ανύπαρκτες) καιρικές καταστροφές,

γ) στην απαλλαγή από φόρους και ασφαλιστικές εισφορές (αφορολόγητα αυτοκίνητα και καύσιμα, μεγαλύτερες επιστροφές ΦΠΑ, κ.ά.),

δ) στην αύξηση των επιδοτήσεων των τόκων, ή/και την επίτευξη άτοκων δανείων και, τελικά, την πλήρη διαγραφή των χρεών,

ε) στην εξασφάλιση αυξημένων επιδοτήσεων της ηλεκτρικής ενέργειας, των λιπασμάτων, του κόστους αποθηκείσεως, της χρήσεως των υδάτων, κ.ά.

Αντίθετα, στη δημόσια συζήτηση φαίνεται να έχει αποκλεισθεί η δυνατότητα της χώρας μας να παράγει αγροτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικό κόστος, δηλαδή προϊόντα που να μπορούν να πωληθούν στην εγχώρια και τις ξένες



αγορές χωρίς υπέρμετρη προστασία και κρατικές επιχορηγήσεις. Άλλωστε, η ύπαρξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων στον αγροτικό τομέα στην Ελλάδα φαίνεται να υποβαθμίζεται, παρότι:

α) Η ποιότητα και η θρεπτική αξία των ελληνικών γεωργικών προϊόντων έχει αναγνωρισθεί ευρέως τόσο στην εγχώρια όσο και τις ξένες αγορές. Οι εγχώριοι καταναλωτές επιθυμούν γηγενή γεωργικά και κτηνοτροφικά προϊόντα και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για να τα αγοράσουν.

β) Υπάρχουν σήμερα παραδείγματα πολλών ελληνικών γεωργικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών που λειτουργούν με εξαιρετική επιτυχία, προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα μέσω εκτεταμένων δικτύων διανομής στην Ελλάδα και σε ξένες αγορές, εξασφαλίζοντας ικανοποιητικά κέρδη αλλά και αξιοποιώντας τις κρατικές ενισχύσεις.

γ) Αναγνωρίζεται από εξειδικευμένους επιστήμονες ότι το φυσικό περιβάλλον του ελληνικού αγροτικού χώρου παρέχει μεγάλες δυνατότητες για παραγωγή ποικιλίας γεωργικών προϊόντων ποιότητας.

Σημειώνεται, επιπλέον, ότι η οικογενειακή εκμετάλλευση, χωρίς κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους, χώρους διαλογής και διαχωρισμού ποιοτήτων, χώρους συσκευασίας και δυνατότητα επιλογής δικτύων διανομής, και με απουσία ουσιαστικής διαπραγματευτικής δυνατότητας, δεν έχει προοπτικές ανταγωνιστικής λειτουργίας στην εγχώρια ή τις ξένες αγορές. Οι εξαγωγές αυξάνουν για τα φρούτα, τα λαχανικά και άλλες κατηγορίες προϊόντων, μόνον όταν αναπτύσσονται σταδιακά αξιόλογες επιχειρηματικές μονάδες, συνεταιριστικές, εταιρικές ή ατομικές, που πραγματοποιούν εξαγωγές με αποτελεσματικό τρόπο. Γενικά, οι προοπτικές αναπτύξεως των ελληνικών εξαγωγών είναι πολύ σημαντικές, υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι θα ενισχυθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα στην ελληνική γεωργία και η αποτελεσματικότερη διασύνδεσή της με τη βιομηχανία και το εμπόριο, π.χ., με τη δημιουργία αξιόλογων εξαγωγικών-εισαγωγικών επιχειρήσεων για την οργάνωση της εγχώριας παραγωγής και την αποτελεσματική προώθηση των γεωργικών προϊόντων.



Στον τομέα της μακροοικονομικής πολιτικής, η περιορισμένη αύξηση των εξαγωγών αγροτικών προϊόντων και η σχετικά υψηλή αύξηση των αντίστοιχων εισαγωγών, οφείλονται στην ταχεία αύξηση της εγχώριας ζήτησεως καθώς και στην ταχεία επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας κατά την εξεταζόμενη περίοδο (*Alpha Bank, 2009,β*). Ειδικότερα, αύξηση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα μεγάλη στον αγροτικό τομέα για τους ακόλουθους λόγους:

α) Η αυτοαπασχόληση των μελών της οικογένειας στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις **έχει αντικατασταθεί** σήμερα σε μεγάλο βαθμό με μισθωτή εργασία, κυρίως μεταναστών.

β) Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι σχετικά χαμηλή, λόγω της υπάρχουσας αδυναμίας εκμεταλλεύσεως των οικονομιών κλίμακας που υπάρχουν στην παραγωγή και στη διανομή. Σε αυτό συντείνουν ο κατακερματισμός της παραγωγής και η μη ικανοποιητική δομή των γεωργικών επιχειρήσεων, και ιδιαίτερος των συνεταιριστικών οργανώσεων και η διάχυτη έλλειψη επιχειρηματικότητας.

Τα παραπάνω διατηρούν το κόστος παραγωγής και διαθέσεως πολλών αγροτικών προϊόντων στην Ελλάδα πολύ υψηλότερο από ό,τι σε άλλες γειτονικές χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής και αντισταθμίζουν τα πλεονεκτήματα των εγχώριων γεωργικών εκμεταλλεύσεων που προκύπτουν από την επιδότηση της χρήσεως καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας, το σχεδόν μηδενικό κόστος του νερού και το χαμηλό κόστος χρηματοδότησεως (*Alpha Bank, 2009,β*).

1.3 Νέοι κανονισμοί και Ευρωπαϊκή Ένωση

Επιπλέον όλων των παραπάνω προβλημάτων, μία νέα οδηγία της Ε.Ε., αλλάζει τα δεδομένα. Η οδηγία αυτή «θεσπίζει πλαίσιο για την επίτευξη ορθολογικής χρήσης των γεωργικών εφοδίων, με τη μείωση των κινδύνων και



των επιπτώσεων της χρήσης γεωργικών φαρμάκων στην υγεία του ανθρώπου και στο περιβάλλον και την προώθηση της χρησιμοποίησης ολοκληρωμένης φυτοπροστασίας και εναλλακτικών προσεγγίσεων ή τεχνικών, όπως οι μη χημικές εναλλακτικές λύσεις αντί των γεωργικών φαρμάκων».

Νέοι όροι γίνονται γνωστοί. «Επαγγελματίας χρήστης, Διανομέας, Σύμβουλος, Εξοπλισμός εφαρμογής, Πιστοποιητικά, Δείκτες κινδύνου, Κυρώσεις, Ολοκληρωμένη Φυτοπροστασία, Μη χημικές μέθοδοι». Η Ελλάδα, ως κράτος – μέλος, θεσπίζει Εθνικό Σχέδιο Δράσης.

Μήπως νέα η οδηγία ανατρέπει τα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα;

- Λιγότερες καλλιέργειες;
- Μικρότερες καλλιεργούμενες εκτάσεις;
- Λιγότερες εταιρείες;
- Λιγότεροι Αγρότες;
- Λιγότερους γεωπόνους και γεωργικά καταστήματα εφοδίων;

Η νέα αυτή οδηγία δημιουργεί νέο πλαίσιο, και δύσκολες, πολύ δύσκολες οι απαντήσεις που πρέπει να δοθούν. **«Το μόνο σίγουρο είναι ότι μετά το 2014 η αλυσίδα εφοδιασμού και παραγωγής δε θα είναι η ίδια»** (Γ. Σταύρου, 2008).

1.4 Δείκτες Αγροτικού τομέα

Σε τροχιά κατάρρευσης, με όλη τη σημασία του όρου, φαίνεται ότι έχει μπει ο αγροτικός τομέας της χώρας μας. Όλοι οι δείκτες του υπουργείου Γεωργίας και της εθνικής στατιστικής υπηρεσίας πιστοποιούν τη δραματική εικόνα για την οποία κάνουν λόγο οι αγροτικές οργανώσεις που κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου και προειδοποιούν ότι αν δεν υπάρξουν δραστικά μέτρα θα έχουμε μαζική εγκατάλειψη του αγροτικού επαγγέλματος. Ενός επαγγέλματος, στο οποίο δραστηριοποιούνται αποκλειστικά περί τις 500.000 οικογένειες, ενώ επηρεάζει εκατοντάδες χιλιάδες ακόμα, οι οποίες ασχολούνται με τη γεωργία



συμπληρωματικά με τις άλλες δραστηριότητές τους (Παναγούλης Θ., 2008). Ήδη καταγράφεται σημαντική τάση «φυγής» των αγροτών. Περίπου 20.000 γεωργοί και κτηνοτρόφοι το 2007 και άλλοι τόσοι το 2006 αναζήτησαν την τύχη τους σε άλλους τομείς, ενώ μέσα στην τελευταία δεκαετία ο αγροτικός πληθυσμός από το 17% των απασχολουμένων στη χώρα έπεσε στο 10,9% (Ε.Σ.Υ.Ε., 2008).

Πέραν των δομικών αδυναμιών, οι έλληνες αγρότες πλήττονται από τη ραγδαία αύξηση του κόστους παραγωγής (πετρέλαιο, φυτοφάρμακα, λιπάσματα, επιτόκια κ.λπ.), ενώ ένα μικρό μόνο μέρος από τις αυξημένες τιμές που πληρώνουν οι καταναλωτές για τα αγροτικά προϊόντα καταλήγει τελικά στον παραγωγό. Τα προβλήματα οξύνονται περισσότερο εξαιτίας των εξαιρετικά δυσμενών καιρικών συνθηκών της τελευταίας διετίας 2006-2007, αλλά και από τις επιπτώσεις της νέας ΚΑΠ που είναι πλέον ορατές.

Συγκεκριμένα, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία, παρατηρείται συνεχής μείωση του αγροτικού εισοδήματος, πτώση των επενδύσεων στον πρωτογενή τομέα και εξαιρετικά μεγάλη μείωση της αγροτικής παραγωγής, κατά το 2006 και το 2007 σε σημαντικά αγροτικά προϊόντα. Διαπιστώνεται, επιπλέον, πτώση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της αγροτικής παραγωγής, σημαντική επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου στα αγροτικά προϊόντα και καθοδική πορεία της απασχόλησης στη γεωργία, χωρίς βελτίωση του ρυθμού ανανέωσης των απασχολούμενων.

Τα στοιχεία αυτά κατατέθηκαν εκ μέρους της ΠΑΣΕΓΕΣ στον πρωθυπουργό και στον πρόεδρο της αξιωματικής αντιπολίτευσης, κατά τις πρόσφατες συναντήσεις τους, συνοδευόμενα από προτάσεις για άμεσα στοχευμένα κοινωνικά μέτρα για τους θιγόμενους από τις εξελίξεις, καθώς και μέσο – μακροπρόθεσμα μέτρα στήριξης του αγροτικού τομέα. Ειδικότερα, με βάση τα στοιχεία που κατέθεσε η ΠΑΣΕΓΕΣ στον κ. Καραμανλή και στον κ. Παπανδρέου, η κατάσταση έχει ως εξής:



1.4.1 Αγροτικό εισόδημα

Το αγροτικό εισόδημα, παρουσιάζει συνεχή κάμψη, κυρίως εξαιτίας της περιορισμένης αύξησης των τιμών παραγωγού σε σχέση με τη σημαντικά μεγαλύτερη αύξηση του κόστους παραγωγής. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο διάστημα της τετραετίας 2004-2007 το κόστος παραγωγής αυξήθηκε αθροιστικά κατά 22,9% ποσοστιαίες μονάδες, όταν το ίδιο διάστημα οι τιμές παραγωγού σημειώνουν αύξηση της τάξης του 14,8% περίπου. Το αποτέλεσμα είναι η εξέλιξη του αγροτικού εισοδήματος να εμφανίζει, στο διάστημα αυτό αρνητικό πρόσημο(-8,1%). Σύμφωνα εξάλλου με στοιχεία της Eurostat στο διάστημα (2003-2007) το αγροτικό εισόδημα σε αποπληθωρισμένες τιμές μειώθηκε αθροιστικά κατά 16% περίπου. Για λόγους σύγκρισης, αξίζει να σημειωθεί ότι στο διάστημα της ίδιας περιόδου το αγροτικό εισόδημα της Ε.Ε. των 27 αυξήθηκε κατά 11%.

1.4.2 Αγροτική Παραγωγή

Στο διάστημα της διετίας 2006-2007 σημειώνεται σημαντική κάμψη στη παραγωγή των περισσότερων αγροτικών προϊόντων με χαρακτηριστικότερες εκείνες του καπνού (-89%) και των τεύτλων (-86%), ως αποτέλεσμα της ασκούμενης εμπορικής πολιτικής της μεταποίησης, αλλά και των άστοχων διαπραγματεύσεων στις Βρυξέλλες. Εξαιρετικά σημαντική, όμως, ήταν η μείωση της παραγωγής και σε μια σειρά άλλων προϊόντων – που, κυρίως, οφείλεται σε δυσμενείς καιρικές συνθήκες - όπως στη σταφίδα (-46%), στο βαμβάκι (-30%), στα σιτηρά (-25%), στο ελαιόλαδο (-22%), στο κρασί (-14%). Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008, μετά τη μεγάλη άνοδο των τιμών παρατηρείται μία ανάκαμψη στους τομείς των σιτηρών.



Πίνακας 1. Παραγωγή των κυριότερων αγροτικών προϊόντων (χιλ. τόνοι)

	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Σπάρι μαλακό	518	428	322	350	342	377	433	525
Σπάρι σκληρό	1.665	1.648	1.403	1.712	1.677	1.402	1.218	1.414
Αραβόσπος	2.038	2.163	2.314	2.451	2.547	2.351	2.396	2.472
Καπνός	137	127	127	127	124	37	31	28
Βαμβάκι	1.260	1.282	1.091	1.173	1.241	1.040	1.053	886
Ντομάτες	2.057	1.574	1.701	1.932	1.705	1.568	1.461	744
Ζαχαρότευπλο	3.033	2.713	2.204	2.208	2.603	1.917	851	856
Ελαιόλαδο	426	371	504	334	417	396	331	370
Λεμόνια	173	151	111	84	84	88	92	31
Πορτοκάλια	1.068	1.164	968	772	936	896	778	802
Μήλα	285	269	199	277	250	287	260	234
Ροδάκινα	920	740	249	791	864	768	784	734
Πατάτες	883	882	804	836	892	896	930	742
Κρέας	474	466	454	447	498	412	461	479
Γάλα	1.959	1.991	1.986	1.966	2.054	2.077	2.020	1.892

Πηγή: ΕΣΥΕ

Από τον Πίνακα 1 προκύπτει η στασιμότητα ή η πτωτική πορεία της παραγωγής των βασικών αγροτικών προϊόντων της χώρας. **Η αρνητική αυτή εξέλιξη σημειώνεται παράλληλα με την πολύ υψηλή μέση ετήσια αύξηση των εισαγωγών πολλών αγροτικών προϊόντων στην περίοδο 2000-2008** (Πίνακας 2), ενώ, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3, η μέση ετήσια αύξηση των εξαγωγών των βασικών αγροτικών προϊόντων της χώρας στην ίδια περίοδο δεν ξεπέρασε το 9,0%.



Πίνακας 2. Εισαγωγές αγροτικών προϊόντων (εκατ. Ευρώ)

		2000	2005	2007	2008	Μέση ετήσια % μεταβολή, 2008/2000
01	Κρέατα και παρασκευάσματα	807,4	961,2	1.020,5	1.116,8	11,4
05	Φρούτα και λαχανικά	406,0	623,5	764,1	782,2	24,4
02	Γαλακτοκομικά και αυγά	548,3	633,7	780,3	807,7	13,8
04	Δημητριακά και παρασκευάσματα	388,1	449,1	700,1	680,6	20,6
11	Ποτά	313,7	396,8	414,8	435,7	11,6
03	Ψάρια, οστρακοειδή, μαλάκια	298,9	354,9	435,3	427,7	12,7
08	Κτηνοτροφές	234,7	252,5	369,6	406,1	20,0
07	Καφές, τσάι, κακάο, μπαχαρικά	215,9	260,0	323,8	365,1	19,1
09	Διάφορα προϊόντα διατροφής	199,9	251,9	299,8	343,8	19,8
12	Καπνός ακατ. και κατεργασμένος	285,8	296,1	330,1	334,7	5,4
42	Λάδια και λίπη φυτικής προελεύσεως	46,6	99,1	179,0	237,2	72,1
06	Ζάχαρη, παρασκευάσματα	94,1	119,7	219,4	221,0	32,9
00	Ζώα ζώντα	87,6	88,7	95,5	89,8	0,9
41	Λάδια και λίπη ζωικής προελεύσεως	3,9	12,3	18,5	32,5	103,0
43	Λάδια και λίπη επεξεργασμένα	11,7	16,8	16,1	20,6	20,7
26.3	Βαμβάκι	13,1	7,8	9,5	8,0	-15,2
26.8	Μαλλιά κ.ά. ζωικές τρίχες	13,2	5,7	4,3	3,2	-37,6
	ΣΥΝΟΛΟ	3.942,5	4.816,3	5.967,0	6.301,6	16,9

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 3. Εξαγωγές αγροτικών προϊόντων (εκατ. Ευρώ)

		2000	2005	2007	2008	Μέση ετήσια % μεταβολή, 2008/2000
05	Φρούτα και λαχανικά	1.149,8	1.082,5	1.305,8	1.340,3	5,2
42	Λάδια και λίπη φυτικής προελεύσεως	303,8	388,6	330,9	299,4	-0,5
03	Ψάρια, οστρακοειδή, μαλάκια	319,4	365,6	449,2	446,4	11,8
12	Καπνός ακατ. και κατεργασμένος	450,2	427,1	354,3	415,3	-2,7
04	Δημητριακά και παρασκευάσματα	137,5	231,3	249,5	315,1	31,8
02	Γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά	126,0	177,1	258,6	274,5	29,6
11	Ποτά	143,4	132,0	148,1	163,1	4,4
06	Ζάχαρη, παρασκευάσματα από ζάχαρη	22,3	49,0	37,0	52,5	33,1
09	Διάφορα προϊόντα διατροφής	49,9	78,4	108,8	124,4	35,6
01	Κρέατα και παρασκευάσματα	28,4	32,2	47,6	69,6	34,8
08	Κτηνοτροφές	28,5	30,1	35,8	51,3	21,6
07	Καφές, τσάι, κακάο, μπαχαρικά	30,8	24,7	25,1	30,1	-0,8
43	Λάδια και λίπη επεξεργασμένα	4,1	8,1	19,1	27,2	87,8
00	Ζώα ζώντα	1,3	3,3	4,6	5,8	64,1
41	Λάδια και λίπη ζωικής προελεύσεως	0,3	1,7	1,2	2,4	109,8
	ΣΥΝΟΛΟ	2.795,7	3.031,8	3.375,4	3.617,4	9,0

Πηγή: ΕΣΥΕ



1.4.3 Αξία αγροτικής παραγωγής

Η πτώση της αξίας της αγροτικής παραγωγής είναι συνεχής και διαρκής. Στο διάστημα της τετραετίας 2004-2007 συρρικνώθηκε, σε σταθερές τιμές, κατά 24 ποσοστιαίες μονάδες. Η αξία της παραγωγής το 2008 εκτιμάται (Eurostat) σε € 11,1 δισ. (τρέχουσες τιμές) εκ των οποίων τα € 8,2 δισ. (74,04%) προέρχονται από τη φυτική παραγωγή και τα € 2,9 δισ. (25,96%) από τη ζωική παραγωγή. Έτσι, αν εκτιμήσουμε σήμερα τη συμβολή του αγροτικού τομέα στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν θα δούμε ότι μετά βίας υπερβαίνει το 3%, όταν το 2004 ήταν στο 4,93%.

Πίνακας 4. Συνεισφορά του αγροτικού τομέα (γεωργία, κτηνοτροφία, δασοκομία, αλιεία, θήρα) στη συνολική εγχώρια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (%)

	1995	2000	2005	2008		1995	2000	2005	2008
Αυστρία	2,5	2,0	1,6	1,9	Ην. Βασίλειο	1,8	1,0	0,7	0,8
Βέλγιο	1,5	1,4	0,8	0,8	Ιταλία	3,3	2,8	2,2	2,0
Γαλλία	3,3	2,8	2,3	2,2	Νορβηγία	3,1	2,1	1,5	1,2
Γερμανία	1,3	1,3	0,9	0,9	Ολλανδία	3,5	2,6	2,1	1,6
Δανία	3,5	2,6	1,4	1,2	Ουγγαρία	6,7	5,4	4,3	4,5
Ισπανία	4,5	4,4	3,2	2,8	Πολωνία	8,0	5,0	4,5	4,5
ΕΕ-15	2,7	2,2	1,7	1,7	Πορτογαλία	5,8	3,8	2,8	2,4
ΕΕ-25	2,9	2,3	1,8	1,8	Σουηδία	2,9	2,0	1,1	1,6
ΕΕ-27	2,8	2,4	1,9	1,9	Τσεχία	5,0	3,9	3,0	2,4
Ελλάδα	9,9	6,6	5,1	3,3	Φιλανδία	4,3	3,5	3,0	2,7

Πηγή: Eurostat

Όμως, παρά την ανεξέλεγκτη πτώση του, ο αγροτικός τομέας εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τους βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, στον οποίο η Ελλάδα κατέχει αξιόλογα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η συμβολή του στην εγχώρια παραγωγή μειώθηκε στο 3,3%. Το 2008, εξακολουθεί όμως να είναι υψηλότερη από ό,τι στα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ-27, στην οποία το μέσο μερίδιο του αγροτικού τομέα στην εγχώρια παραγωγή ανέρχεται στο 1,9%.



1.4.4 Εμπορικό αγροδιατροφικό ισοζύγιο

Σημαντική επιδείνωση παρουσίασε το εμπορικό ισοζύγιο αγροτικών προϊόντων το 2007 σε σχέση με το 2006, εξέλιξη που αποτελεί πλήγμα στη μειούμενη ανταγωνιστικότητα των αγροτικών προϊόντων. Είναι χαρακτηριστικό, ότι το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο του τομέα, από 2 δις ευρώ το 2006, έφτασε σε 2,6 δις ευρώ το 2007 με τάσεις ανόδου. Πρόκειται για μια επιδείνωση της τάξεως των 24 ποσοστιαίων μονάδων, που οφείλεται στη μείωση των εξαγωγών, κυρίως του ελαιόλαδου (-28%), σε συνδυασμό με την σημαντική αύξηση των εισαγωγών (+12%).

1.4.5 Επενδύσεις

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συνεχής πτώση των επενδύσεων στον πρωτογενή τομέα, λαμβάνοντας τα χαρακτηριστικά αποεπένδυσης. Σύμφωνα με μελέτη του ΚΕΠΕ, η αποεπένδυση στον πρωτογενή τομέα είναι της τάξεως του 2,5% ετησίως. Να σημειωθεί ότι στο πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2007-2013 διαπιστώνεται, σε σχέση με το Γ' ΚΠΣ, μείωση της εθνικής χρηματοδότησης κατά 14 ποσοστιαίες μονάδες, κάλυψη της κοινοτικής συνδρομής (3,7 δις ευρώ) κατά 28% περίπου από πόρους που παρακρατούνται από τους αγρότες – ως συνέπεια των άστοχων διαπραγματεύσεων στις Βρυξέλλες τον Απρίλη του 2004- αλλά και καθυστερήσεις από ανειλημμένες υποχρεώσεις και έργα-γέφυρες της προηγούμενης περιόδου που θα απορροφήσουν το 25% περίπου της διατιθέμενης Δημόσιας Δαπάνης. Ελάχιστοι είναι εξάλλου οι διατιθέμενοι πόροι για επενδύσεις στον αγροτικό τομέα, ιδίως εκείνες που αναφέρονται στην πρωτογενή παραγωγή. Το μέτρο που αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό των εκμεταλλεύσεων (Σχέδια Βελτίωσης), αναφέρει συνολική δημόσια δαπάνη της τάξεως των 450 εκ. ευρώ, ποσό που αντιπροσωπεύει το 8,8% της συνολικής δημόσιας δαπάνης έναντι 17,3% του Γ' ΚΠΣ.

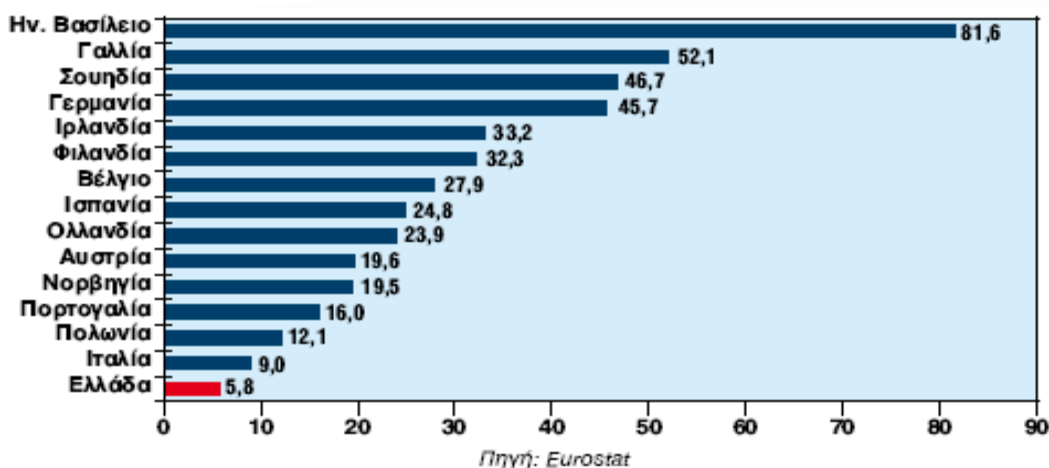


1.5 Κύρια Διαρθρωτικά προβλήματα Ελληνικού Αγροτικού τομέα

Στις μελέτες και τα προγράμματα για τον ελληνικό αγροτικό τομέα παρουσιάζονται οι βασικοί λόγοι της ουσιαστικής αδυναμίας πραγματοποίησης της γεωργικής ή κτηνοτροφικής παραγωγής σε ανταγωνιστικές συνθήκες. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα ακόλουθα:

1) Η Ελληνική γη είναι κυρίως ορεινή με ποικιλία κλιμάτων. Μόνο το 49% αυτής καλύπτεται από γεωργικές εκτάσεις, το 16% είναι αροτραίες εκτάσεις και το 6% μόνιμες καλλιέργειες. Επίσης, εκτιμάται ότι το 82,7% των γεωργικών περιοχών θεωρούνται μειονεκτικές, χωρίς, ωστόσο, να προσδιορίζεται η ακριβής έννοια της μειονεκτικότητας. **Στην πραγματικότητα, το φυσικό περιβάλλον της Ελλάδος παρέχει μεγάλες δυνατότητες για παραγωγή ποικιλίας αγροτικών προϊόντων υψηλής ποιότητας, όπως έχουν αποδείξει με τη λειτουργία τους πολλές πρότυπες αγροτικές επιχειρήσεις.**

2) Το μικρό μέγεθος και η οικογενειακή μορφή των γεωργικών εκμεταλλεύσεων: Το 2005 το μέσο μέγεθος της ελληνικής γεωργικής εκμεταλλεύσεως ήταν 5,8 Ha/εκμετάλλευση (ΕΕ-27: 20,7 Ha/εκμετάλλευση) (Διάγραμμα 1). Το χαρακτηριστικό αυτό διαιωνίζεται έως σήμερα αφού λαμβάνεται ως δεδομένο και ουσιαστικά υποστηρίζεται από την ακολουθούμενη αγροτική πολιτική. **Ο αναδασμός έχει προχωρήσει ελάχιστα, ενώ οι θεσμικές ρυθμίσεις (κτηματολόγιο, δασολόγιο, κ.λπ.) που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αύξηση του μεγέθους των εκμεταλλεύσεων και σε επιχειρηματική οργάνωση της αγροτικής παραγωγής δεν προωθήθηκαν.**



Διάγραμμα 1. Μέση καλλιεργούμενη έκταση ανά εκμετάλλευση (ha, 2005)

3) Ηλικιακή διάρθρωση και μορφωτικό επίπεδο των αγροτών: Το 2003 το 29,1% των αρχηγών των εκμεταλλεύσεων ήταν άνω των 65 ετών, 57% ήταν άνω των 55 ετών και μόνο το 9,2% ήταν κάτω των 35 ετών (Υπ. Αγροτικής Ανάπτυξης, 2006). Επίσης, το 2003, το 83,8% των αγροτών είχαν τελειώσει το Δημοτικό ή κάποιες τάξεις του και μόλις το 1,2% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Όσον αφορά την κατάρτιση αγροτών με βασική εκπαίδευση κυμάνθηκε μόλις στο 2,9% το 1999/2000, ενώ προγράμματα διά βίου μαθήσεως παρακολούθησε το 2,1% των αγροτών το 2004. **Μετά από πολλές δεκαετίες αδράνειας και αποπροσανατολισμού, ο αγροτικός πληθυσμός σήμερα δεν έχει αποκτήσει τις απαιτούμενες δεξιότητες, επαγγελματική κατάρτιση, επιχειρηματική συμπεριφορά και κοινωνική ευθύνη για να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί στον τομέα με ανταγωνιστικές προοπτικές.** Επιπλέον, το ισχύον σύστημα κινήτρων δεν ευνοεί την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

4) Η χαμηλή παραγωγικότητα δεν οφείλεται σε έλλειψη του αναγκαίου μηχανολογικού εξοπλισμού: Οι Έλληνες αγρότες έδωσαν μεγάλη έμφαση στην αγορά τρακτέρ και άλλων γεωργικών μηχανημάτων και οχημάτων, εκμεταλλευόμενοι τις φορολογικές διευκολύνσεις και τις επιχορηγήσεις που παρέχονται για τον σκοπό αυτό από το κράτος. Επομένως, ο αριθμός των τρακτέρ στην ελληνική γεωργία το 2005 ανήλθε στις 256,76 χιλ., αυξημένα κατά 25,38% έναντι του 1990, παρότι την περίοδο αυτή τόσο ο αριθμός των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και η αγροτική απασχόληση όσο και η παραγωγή



μειώθηκαν σημαντικά. Έτσι, το 2005 σε κάθε τρακτέρ αναλογούσαν 16,59 εκτάρια στην Ελλάδα (3,24 εκμεταλλεύσεις/τρακτέρ, έναντι 21,5 εκτάρια στη Γερμανία, 47,3 εκτάρια στην Ισπανία (1,53 εκμεταλλεύσεις/τρακτέρ) και 25 εκτάρια στη Γαλλία (0,49 εκμεταλλεύσεις/τρακτέρ) (Eurostat, 2008). Είναι εμφανές ότι με την κατακόρυφη μείωση της παραγωγής καπνού, ζαχαροτεύτλων, βαμβακιού και άλλων βασικών προϊόντων, τα ανωτέρω μηχανικά μέσα και οχήματα υποαπασχολούνται.

1.6 Συμπεράσματα

Ο αγροτικός τομέας συνιστά παραγωγική δραστηριότητα η οποία συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία, την περιφερειακή ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη διατροφή του πληθυσμού. Θα πρέπει δε να εξασφαλίζει την ποιότητα και την υγιεινή των τροφίμων και την προστασία του περιβάλλοντος σε κάθε χώρα.

Στην Ελλάδα ειδικότερα, είναι ένας τομέας με μεγάλα περιθώρια αναπτύξεως, αφού η χώρα μας κατέχει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξή του. Ανεξαρτήτως της συμβολής του στην παραγωγή και στην ανάπτυξη της οικονομίας, ο αγροτικός τομέας έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για κάθε χώρα, διότι η ανάπτυξή του συμβάλλει (Παχάκη, 2006):

- α) Στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας**, η οποία, με τη σειρά της, εξασφαλίζει την ισόρροπη ανάπτυξη της υπαίθρου με τα αστικά κέντρα.
- β) Στη διατήρηση και ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος**, δεδομένου ότι ο αγροτικός τομέας είναι ο κύριος χρήστης των εδαφικών πόρων κάθε χώρας.
- γ) Στην εξασφάλιση της διατροφικής (επισιτιστικής) ασφάλειας και της ασφάλειας των τροφίμων** για κάθε χώρα μέσω της διατηρήσεως της δυνατότητας εγχώριας παραγωγής των βασικών αγροτικών προϊόντων.



Όμως, η έλλειψη επιχειρηματικότητας και ο αποπροσανατολισμός των Ελλήνων αγροτών-παραγωγών μέσω των επιδοτήσεων και των κρατικών ενισχύσεων έχουν προκαλέσει:

Την παρατηρούμενη αδυναμία προσαρμογής των καλλιεργειών: Οι Έλληνες αγρότες με στήριγμα τις επιδοτήσεις και τις κρατικές ενισχύσεις φαίνεται να έχουν αγκιστρωθεί σε καλλιέργειες «παραδοσιακών» προϊόντων, ανεξαρτήτως κόστους και συνθηκών ζήτησης. Ακόμη και μετά την κατάργηση ή αποδέσμευση των επιδοτήσεων από την παραγωγή, φαίνεται να μην τολμούν ή να αποφεύγουν να υιοθετήσουν νέες καλλιέργειες ή/και μεθόδους παραγωγής με στόχο την ανταγωνιστική παραγωγή. Επίσης, δεν επιδιώκουν την εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών που προκύπτουν από αναπτυσσόμενες αγορές, όπως, π.χ. η καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων ή η ανάπτυξη των βιοκαυσίμων. Σε άλλες περιπτώσεις, η μικρή, οικογενειακή εκμετάλλευση, εμποδίζει τους αγρότες - εκτός λίγων εντυπωσιακών περιπτώσεων - να ενσωματώσουν την απαιτούμενη τεχνολογία ώστε να παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας για τα οποία υπάρχει δεδομένη και υψηλή ζήτηση.

Την παρατηρούμενη αδυναμία προώθησης των προϊόντων στις αγορές: Ενώ τα ελληνικά αγροτικά προϊόντα, σε πολλές περιπτώσεις, είναι εξαιρετικής ποιότητας και σαφώς καλύτερα από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, βρίσκουν δυσκολία στο να προωθηθούν επικερδώς στην εγχώρια και στις ξένες αγορές, εξαιτίας του μικρού μεγέθους και της μη ικανοποιητικής οργανωτικής δομής των ελληνικών επιχειρήσεων και, κατά συνέπεια, της ανεπαρκούς στρατηγικής προωθήσεώς τους στις αγορές. Από αυτό προκύπτει και το μεγάλο πρόβλημα των «μεσαζόντων».

Την αδυναμία οργανώσεως των παραγωγών. Οι συνεταιρισμοί αναπτύχθηκαν μεν, αλλά προφανώς σε λάθος βάσεις. Αντί για τη λειτουργία τους σε καθαρά επιχειρηματική βάση για την οργάνωση της γεωργικής παραγωγής και για την προώθηση των αγροτικών προϊόντων, εξελίχθηκαν σε μεγάλο βαθμό (εκτός κάποιων φωτεινών εξαιρέσεων) σε παραρτήματα των κομμάτων στις αγροτικές περιοχές, ή σε οργανισμούς διανομής των



κοινοτικών ενισχύσεων. Έτσι, στην Ελλάδα λειτουργούν 6.350 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, 114 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών, 19 Κεντρικές Ενώσεις και η Τριτοβάθμια Ένωση, η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΠΑΣΕΓΕΣ). Ωστόσο, η συμβολή τους στην οργάνωση της εγχώριας γεωργικής παραγωγής και στη διάθεσή της στην αγορά είναι δυσδιάκριτη. Χαρακτηριστικό είναι ότι μόνο 11% της αξίας των οπωροκηπευτικών περνά μέσα από τις ομάδες παραγωγών, έναντι 75% στην Ολλανδία και εξίσου υψηλών ποσοστών σε άλλες χώρες.

Την αδυναμία αξιοποίησης των ανταγωνιστικών ελληνικών προϊόντων με αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας: Υπάρχει πλέον γενικευμένη κοινωνική απαίτηση στην εγχώρια και στις ξένες αγορές για παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων πιστοποιημένης ποιότητας. Ωστόσο, τα περισσότερα ελληνικά αγροτικά προϊόντα δεν είναι καν τυποποιημένα, πόσο μάλλον πιστοποιημένα. Έτσι, προωθούνται στις αγορές χωρίς αναγνωρίσιμο όνομα (brand name) και διατίθενται σε πολύ χαμηλές τιμές, καθλώνοντας το αγροτικό εισόδημα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του ελληνικού ελαιολάδου και των οπωροκηπευτικών. Στην περίπτωση των οπωροκηπευτικών, δεν εφαρμόζονται οι Κοινοτικοί κανονισμοί που επιβάλλουν υποχρεωτική τυποποίηση, ενώ και ο βαθμός τυποποίησης και πιστοποίησης της ποιότητας του ελληνικού ελαιολάδου είναι ακόμη πολύ χαμηλός, τόσο όσον αφορά τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά όσο και τις εξαγωγές.

Δεν αξιοποιούνται τα συμβόλαια παραγωγής και οι προσυμφωνημένες τιμές, με συνέπεια οι αγρότες να βρίσκονται συνεχώς εκτεθειμένοι στις διακυμάνσεις των τιμών με αρνητικές επιπτώσεις στο εισόδημά τους. Η πρακτική της προπώλησης και άρα χρηματοδότησης συγκεκριμένης παραγωγής με κατάλληλη διασπορά των κινδύνων αποτελεί μία ακόμη διέξοδο στο αναπτυξιακό πρόβλημα της ελληνικής γεωργίας, αλλά απαιτεί υψηλού επιπέδου οργανωτική δομή και επιχειρηματικότητα.

Γενικά, ***σε μία παγκοσμιοποιημένη, έντονα ανταγωνιστική, αγορά, υπάρχει διέξοδος και για τους Έλληνες αγρότες αφού έχουν το***



πλεονέκτημα της παραγωγής υψηλής ποιότητας ντόπιων προϊόντων που προτιμώνται από τους εγχώριους και ξένους καταναλωτές. Αρκεί να οργανωθούν καλύτερα σε επιχειρηματική βάση έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες των διεθνών αγορών των γεωργικών προϊόντων, να εφοδιάζονται με τα αναγκαία κεφάλαια και να επωφελούνται από τις υποδομές που βελτιώνονται συνεχώς.

Οι Έλληνες αγρότες έχουν περιθώριο άλλα τρία έτη να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση και στην εποχή των μειωμένων κοινοτικών ενισχύσεων μετά το 2013, και μπορούν να το κάνουν και με τη συμβολή του κράτους. Σημειώνεται ότι, από την Ευρωπαϊκή Ένωση αναμένεται η είσπραξη συνδεδεμένων και αποσυνδεδεμένων ενισχύσεων ύψους € 15 δισ. την περίοδο 2007-2013 (€ 2,5 δισ. ετησίως). Επιπλέον, θα διατεθούν άνω των € 7 δισ. (έναντι των € 5,8 δισ. που προβλεπόταν αρχικώς) για επενδύσεις μέσω του Προγράμματος Αγροτικής Αναπτύξεως 2007-2013 και σημαντικά ποσά για υποδομές, μέσω του ΕΣΠΑ 2007-2013. Η ενίσχυση του προγράμματος αυτού υποδηλώνει την στροφή της ελληνικής αγροτικής πολιτικής προς την κατεύθυνση της νέας ΚΑΠ, η οποία αποβλέπει στην αποδυνάμωση των εισοδηματικών ενισχύσεων, αλλά με ταυτόχρονη ενίσχυση των επενδύσεων στον αγροτικό τομέα. Αυτές οι ενισχύσεις μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για την αναδιάρθρωση και την πραγματική ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα ενώ η νέα ΚΑΠ δίδει στην Ελλάδα την ευκαιρία να αναδιαρθρώσει την αγροτική παραγωγή βάσει των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και όχι βάσει επιδοτήσεων. Δυνατότητες για ανάπτυξη ελληνικής ανταγωνιστικής παραγωγής υπάρχουν, αρκεί να εργασθούν όλοι προς αυτή την κατεύθυνση.

Όσον αφορά τη συζητούμενη υποκατάσταση των κοινοτικών επιδοτήσεων με εθνικά κονδύλια μετά το 2013, αυτή πρέπει να θεωρείται ως χαμένη υπόθεση γιατί ο Προϋπολογισμός έχει ήδη ξεπεράσει κατά πολύ τις δυνατότητες επιδοτήσεως τομέων χωρίς αυτές να αποδίδουν αναπτυξιακά αποτελέσματα για τον αγροτικό τομέα και τη χώρα. Λαμβάνοντας υπ' όψιν την προοπτική χαμηλής ανάπτυξεως της ελληνικής



οικονομίας στην περίοδο 2009-2013 και το εξαιρετικά υψηλό χρέος και κόστος του χρήματος με το οποίο βαρύνεται σήμερα ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, είναι βέβαιο ότι οι δημοσιονομικές δυνατότητες της χώρας το 2013 θα είναι πολύ μικρότερες από τις σημερινές. Δεν θα υπάρχουν επομένως, διαθέσιμοι πόροι για υποκατάσταση των κοινοτικών επιδοτήσεων με εθνικές. Άλλη δυνατότητα, εκτός της σημαντικής ενισχύσεως της ουσιαστικής συμβολής του γεωργικού τομέα στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας από τα επόμενα έτη, δεν υπάρχει.



Κεφάλαιο 2^ο – Κλάδος Γεωργικών Εφοδίων

2.1 Βασικά Χαρακτηριστικά

Στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων ανήκουν τα λιπάσματα, τα φυτοπροστατευτικά προϊόντα, το πολλαπλασιαστικό υλικό γεωργίας και τα διάφορα μηχανήματα και εργαλεία. Στο συγκεκριμένο χώρο, δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των οποίων, είτε αποτελούν αντιπροσώπους οίκων εξωτερικού, είτε απλώς εισαγωγείς / χονδρέμπορους αγροχημικών. Μόνο ένας μικρός αριθμός εταιριών παράγουν ή μεταποιοούν τελικά προϊόντα (Hellastat, 2009).

2.1.1 Προϊόντα φυτοπροστασίας

Τα προϊόντα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την πορεία των γεωργικών καλλιεργειών. Για τη δημιουργία τους, χρησιμοποιούνται διάφορες χημικές προσμίξεις, προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των καλλιεργειών και να αυξήσουν την προσδόκιμη παραγωγή. Τα προϊόντα φυτοπροστασίας που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες, ανάλογα με τη δράση τους:

- α) Εντομοκτόνα:** χρησιμοποιούνται για την καταπολέμηση επιζήμιων για τη γεωργία εντόμων και διαφόρων μορφών τους, όπως αυγά, νύμφες και προνύμφες.
- β) Μυκητοκτόνα:** καταπολεμούν μύκητες διαφόρων ειδών, οι οποίοι αναπτύσσονται κάτω από ορισμένες καιρικές συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας και καταστρέφουν διάφορα μέρη των φυτών.
- γ) Ζιζανιοκτόνα:** κατάλληλα για την καταπολέμηση ζιζανίων που ευδοκιμούν σε καλλιεργούτανε εκτάσεις. Τα προϊόντα αυτής της κατηγορίας έχουν καθολική ή εξειδικευμένη δράση.
- δ) Λοιπά προϊόντα:** αποτελούνται κυρίως από ρινοστές ανάπτυξης, οι οποίοι ρυθμίζουν την ανάπτυξη των φυτών ή εμποδίζουν την υπερβολική ανάπτυξη.



Για τις ανάγκες της μελέτης στην ίδια κατηγορία εντάσσονται τα τρωκτοκτόνα και τα απολυμαντικά προϊόντα.

2.1.2 Λιπάσματα

Τα πρώτα λιπάσματα που χρησιμοποιήθηκαν από τους γεωργούς ήταν οι κοπριάς. Η χρήση της κοπριάς εμφανίζεται παράλληλα με την οργανωμένη καλλιέργεια της γης, μέχρι δε την αρχή του 20ού αιώνα η «κόπρος» ήταν και το μοναδικό λίπασμα ευρείας κατανάλωσης. Η ανάγκη να τραφεί ο ολόενος και αυξανόμενος πληθυσμός επέβαλε τη βιομηχανοποίηση της γεωργίας και την αντικατέστησε με σειρά προϊόντων, πιο αποτελεσματικών για μεγάλες παραγωγές με μικρότερο κόστος. Τα λιπάσματα αυτά, κυρίως ανόργανα χημικά, δίνουν συντριπτικά μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα έναντι της παλιάς "φυσικής" γεωργίας.

Τα χημικά (ή ανόργανα) λιπάσματα περιέχουν ένα ή περισσότερα θρεπτικά συστατικά που κρίνονται απαραίτητα για την γρήγορη ανάπτυξη των φυτών και τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Με βάση το κύριο συστατικό που περιέχουν διακρίνονται σε:

- α) αζωτούχα (βασικό συστατικό αποτελεί το άζωτο),
- β) φωσφορούχα (βασικό συστατικό: φώσφορος) και
- γ) καλιούχα (βασικό συστατικό: κάλιο).

Άλλες βασικές ουσίες αποτελούν ο άνθρακας, το υδρογόνο και το οξυγόνο, ενώ σε μικρότερες ποσότητες περιέχονται και δευτερεύοντα συστατικά, όπως ασβέστιο, μαγνήσιο κλπ. Επίσης τα ανόργανα προϊόντα, ανάλογα με τη χημική τους σύνθεση, διακρίνονται περαιτέρω σε:

α) Στερεά λιπάσματα, τα οποία είναι, είτε απλά (περιέχουν σε μεγάλες ποσότητες ένα βασικό θρεπτικό συστατικό, δηλαδή στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα αζωτούχα, φωσφορικά και καλιούχα), είτε σύνθετα (περιέχουν δύο ή περισσότερα βασικά συστατικά σε διάφορες αναλογίες).

β) Υγρά λιπάσματα (διακρίνονται σε απλά και σύνθετα).



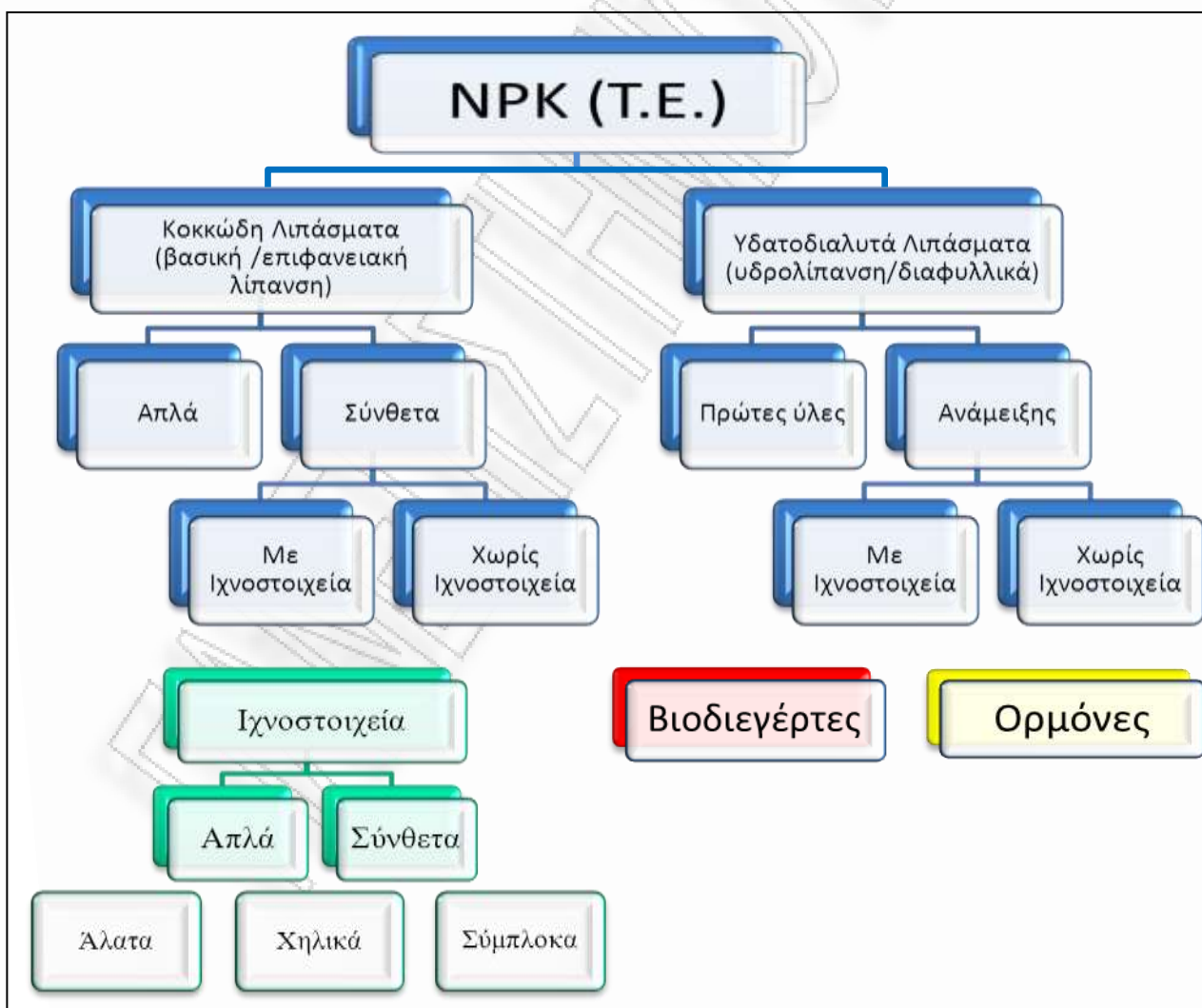
γ) Λιπάσματα που περιέχουν δευτερεύοντα συστατικά.

δ) Λιπάσματα που περιέχουν μικροστοιχεία (βόριο, χαλκό, ψευδάργυρο κλπ).

Τέλος, βασική κατηγοριοποίηση των λιπασμάτων βασίζεται στην ύπαρξη ή μη οργανικής ουσίας (φυτικής ή ζωικής προέλευσης), διαχωρίζοντας τα σε:

- **Ανόργανα**
- **Οργανικά (ειδικά προϊόντα θρέψης – «σπεσιαλιτέ»)**

Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζονται όλες οι κατηγορίες λιπασμάτων, ανάλογα με τον τύπο, τη χρήση και τη μορφή.



Διάγραμμα 2. Κατηγορίες Λιπασμάτων



2.1.3 Πολλαπλασιαστικό υλικό

Πρόκειται για σπόρους, από τους οποίους αναπτύσσονται οι διάφορες καλλιέργειες. Κατηγοριοποιείται σε υλικό για καλλιέργειες και για κηπευτικά είδη και λαχανικά.

2.1.4 Διάφορα μηχανήματα και εργαλεία

Περιλαμβάνονται ανταλλακτικά αγροτικών οχημάτων, συλλεκτικές μηχανές, μηχανήματα άρδευσης και ψεκασμού, αντλίες, σκαπτικές και κοπτικές συσκευές, μικρά γεωργικά εργαλεία κλπ.

2.2 Η εγχώρια αγορά λιπασμάτων - Χαρακτηριστικά

Η λειτουργία του κλάδου των λιπασμάτων είναι χαρακτηριστική του κλάδου γεωργικών εφοδίων: **οι πρώτες ύλες εισάγονται από το εξωτερικό και στη συνέχεια επεξεργάζονται και τυποποιούνται από τις εγχώριες παραγωγικές μονάδες ή εισάγεται απευθείας έτοιμο συσκευασμένο τελικό προϊόν.**

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη (*Hellastat, 2009*), η εγχώρια αγορά λιπασμάτων εμφανίζει τάσεις συγκέντρωσης γύρω από 10 μεγάλες εταιρείες. Η Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων (ΒΦΛ) κατέχει το 50% της εγχώριας αγοράς. Η εταιρεία αυτή διαθέτει τη μοναδική παραγωγική μονάδα της χώρας, καθώς οι υπόλοιπες εταιρείες είναι κυρίως εισαγωγικές και βασική τους δραστηριότητα είναι η μίξη (*blending*) διαφορετικών ουσιών ή η υποσυσκευασία (ενσάκιση) λιπασμάτων. Οι πολυεθνικές *Combo* και *Yara* καθώς και ολιγάριθμες μεγάλο μεγέθους ελληνικές επιχειρήσεις κατέχουν το 40%. Παρουσία έχουν και αρκετοί μικρότεροι εισαγωγείς και έμποροι, οι οποίοι καταλαμβάνουν το υπόλοιπο 10% (Πίνακας 5). **Η συγκέντρωση που παρουσιάζει ο κλάδος οφείλεται σε εμπόδια εισόδου όπως:**



- υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια,
- ιδιαίτερες ανάγκες σε χώρους αποθήκευσης,
- χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας,
- παρουσία των δύο πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες ελέγχουν μεγάλο μέρος της αγοράς
- περιορισμένη πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Πίνακας 5. Οι μεγαλύτερες εταιρίες λιπασμάτων

Εταιρείες	Κύκλος εργασιών 2008 (σε εκ. €)
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΩΣΦΟΡΙΚΩΝ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ Α.Ε.	213,51
ΥΑΡΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε. ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ	63,91
SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	40,91
LIFE - T Α.Ε.	30,84
COMPO ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	30,50
ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΕΓΚΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	18,32
HAIFA CHEMICALS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	14,08
ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	13,66

Πηγή: Hellasat A.E.

Η εγχώρια αγορά λιπασμάτων έχει αποκτήσει μια κατά βάση εμπορική φυσιογνωμία, με το δίκτυο διανομής να απαρτίζεται από τους εισαγωγείς, οι οποίοι στη συνέχεια διοχετεύουν τα λιπάσματα στους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους. **Επίσης, η αγορά λιπασμάτων δεν χαρακτηρίζεται από την προϊοντική εξειδίκευση της φυτοπροστασίας.** Έτσι, οι περισσότεροι τύποι λιπασμάτων που κυκλοφορούν εφαρμόζονται σε όλες τις καλλιέργειες και όχι σε ορισμένες μόνο κατηγορίες. Επιπλέον, οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για τα σύνθετα λιπάσματα είναι έτοιμα προϊόντα, τα οποία μπορούν να πωληθούν αυτούσια.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής λιπασμάτων αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα συγκριτικά με ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, καθώς τα αποθέματα των εγχώριων πρώτων υλών δεν επαρκούν για να στηρίξουν την ελληνική παραγωγή. Έτσι, αναγκάζονται να



εισάγουν πρώτες ύλες σε υψηλές τιμές, αντιμετωπίζοντας αυξημένο κόστος παραγωγής.

Η εγχώρια αγορά χαρακτηρίζεται από διαρκώς μειούμενη ζήτηση, καθώς η αποσύνδεση των επιδοτήσεων από την παραγωγή στα πλαίσια Κοινής Αγροτικής Πολιτικής οδηγεί στο σταδιακό περιορισμό των καλλιεργήσιμων εκτάσεων.

Σημαντικό παράγοντα για την κάμψη της κατανάλωσης αποτέλεσαν και οι σημαντικές ανατιμήσεις κατά το 2008 με αποτέλεσμα αρκετοί παραγωγοί να αναγκαστούν να στραφούν σε φθηνότερες λύσεις, ή και να μην αγοράσουν καθόλου λιπάσματα. Η άνοδος αυτή προήλθε κυρίως από τις επενδυτικές κινήσεις διεθνών funds. Το 2008 στην Ελλάδα πωλήθηκαν περίπου 1,05 εκ. τόνοι λιπασμάτων, έναντι 850 χιλ. τόνων το 2007. Το 2009 οι πωλήσεις κυμάνθηκαν περίπου στους 800 χιλ τόνους. **Την τρέχουσα περίοδο (2010) αναμένεται πτώση της ζήτησης έως και 20% (650 χιλ. τόνους) φθάνοντας σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα (Hellastat, 2009).**

Επιπλέον, τα προηγούμενα χρόνια σημαντικές παραγωγικές μονάδες διέκοψαν τη λειτουργία τους λόγω των αυξανόμενων εισαγωγών από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Ενδεικτικά αναφέρονται η παύση λειτουργίας της ΑΕΒΑΛ (Ανώνυμη Εταιρεία Βιομηχανίας Αζωτούχων Λιπασμάτων) το 1998, των Λιπασμάτων Δραπετσώνας το 1999 και πρόσφατα του εργοστασίου της ΒΦΛ στη Θεσσαλονίκη. Ωστόσο η παραγωγή των μονάδων αυτών δεν αντικαταστάθηκε από άλλες εγχώριες επιχειρήσεις, αλλά από εισαγωγές. Σημαντικές ποσότητες φθηνότερων μη πιστοποιημένων προϊόντων προέρχονται από τη Βουλγαρία. Μετά την έντονη άνοδο των τιμών το 2008, τους πρώτους μήνες του 2009 παρατηρήθηκε πτωτική τάση, με αποτέλεσμα **αρκετές εταιρείες να αναγκαστούν να υποτιμήσουν τα αποθέματά τους.**

Η ζήτηση για τα λιπάσματα παρουσιάζει εποχικότητα, σημειώνοντας αύξηση κατά την περίοδο από Οκτώβριο-Ιούνιο/Ιούλιο και διαμορφώνεται ανάλογα με τις καλλιέργειες (π.χ. σιτάρι το διάστημα Οκτωβρίου-Νοεμβρίου, καλαμπόκι το



διάστημα Ιανουαρίου-Μαρτίου, θερμοκηπιακές καλλιέργειες, το διάστημα Φεβρουαρίου-Σεπτεμβρίου κλπ).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου επικεντρώνεται κυρίως στη **τιμή** και ακολούθως στο χρόνο παρεχόμενης πίστωσης, την οργάνωση των δικτύων διανομής, την παροχή νέων προϊόντων, καθώς και τη διαφήμιση (τηλεόραση, έντυπα γεωργικού χώρου, τοπικές και πανελλαδικές εκθέσεις). Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι πιο ανταγωνιστικές έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων, καθώς διαθέτουν καλύτερη πολιτική marketing και δίκτυο διανομής. Στην Ελλάδα δεν εμφανίζονται τάσεις για συνεργασία και συγχωνεύσεις (*Hellastat, 2009*).

2.2.1 Οι τάσεις ανατιμήσεων

Οι τιμές των λιπασμάτων διαμορφώνονται πλέον σε αρκετά υψηλά επίπεδα, γεγονός που σε συνδυασμό με τη μικρότερη αναλογικά αύξηση των τιμών των γεωργικών εμπορευμάτων επιδεινώνει περαιτέρω την οικονομική θέση των γεωργών. **Ο σχετικός δείκτης τιμών το 2008 αυξήθηκε κατά 42,2%**, ενώ στην εγχώρια αγορά επισημαίνονται περιπτώσεις προϊόντων τα οποία ανατιμήθηκαν κατά δύο ή τρεις φορές. Ενδεικτικά, ***σύμφωνα με καλλιεργητές της Βορείου Ελλάδας το κόστος αγοράς για ένα σακί λίπασμα 50 κιλών για καλαμπόκι στοιχίζει €32 και για σιτηρά €34, ενώ πριν από 2 χρόνια οι τιμές αυτές ανέρχονταν στα €18 και €16 αντίστοιχα.***

Τάσεις ανατιμήσεων καταγράφηκαν σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, με μονοψήφιους όμως ρυθμούς (π.χ. Ολλανδία: 4%, Ισπανία: 5%, Γαλλία: 3% κλπ, *Eurostat, 2008*). Έτσι, σε διεθνές επίπεδο αρκετές εταιρείες παραγωγής και εμπορίας λιπασμάτων αύξησαν τα αποθέματά τους προκειμένου να επωφεληθούν από την τάση των ανατιμήσεων και να δημιουργήσουν υπεραξίες. Η σημαντική άνοδος των τιμών των λιπασμάτων αποδίδεται κυρίως στη μονοπωλιακή φυσιογνωμία της αγοράς σε διεθνές επίπεδο Άλλους λόγους αποτελούν:



- η αύξηση των τιμών των πετρελαιοειδών, γεγονός που οφείλεται –μεταξύ άλλων- και σε κερδοσκοπικές κινήσεις,
- η αύξηση των χρηματιστηριακών τιμών των γεωργικών εμπορευμάτων,
- η μεγάλη μείωση των παγκόσμιων αποθεμάτων λιπασμάτων που περιέχουν φώσφορο και θείο,
- ο προσανατολισμός αρκετών χωρών στην ανάπτυξη ενεργειακών καλλιεργειών, στα πλαίσια της αξιοποίησης εναλλακτικών πηγών ενέργειας (ενδεικτικά, στις ΗΠΑ το 2007 περίπου 85 εκ. τόνοι αραβοσίτου μετατράπηκαν σε βιοαιθανόλη, ενώ αναμένονται υψηλότερα επίπεδα παραγωγής μετά το 2009, καθώς θα λειτουργήσουν 90 νέες μονάδες),
- η αναντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, αφού οι κυριότεροι παραγωγοί λιπασμάτων παγκοσμίως είναι αναπτυσσόμενες χώρες, τη στιγμή που σημαντικά μεταλλεία φωσφάτων στις ΗΠΑ έχουν σταματήσει τη λειτουργία τους.

Στην Ελλάδα, εξαιτίας των ιδιαίτερα αυξημένων τιμών πολλοί αγρότες προμηθεύονται λιπάσματα από τη Βουλγαρία, αφού οι τιμές τους είναι έως και 50% χαμηλότερες σε σχέση με τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά, ενώ η ποιότητά τους είναι εξίσου καλή. Ενδεικτικά, η τιμή του λιπάσματος για καλαμπόκι στη Βουλγαρία ανέρχεται στα €24, ενώ για τα σιτηρά διαμορφώνεται στα €19. Ωστόσο οι τιμές μετά το τελευταίο τρίμηνο του 2008 ακολουθούν πλέον πτωτική πορεία, επανερχόμενες σταδιακά σε πιο ορθολογικά επίπεδα και αναγκάζοντας πολλές εταιρείες του κλάδου -οι οποίες είχαν αποκτήσει λιπάσματα σε πολύ υψηλές τιμές-να υποτιμήσουν τα αποθέματά τους, γεγονός το οποίο έχει αρνητικές συνέπειες στην κερδοφορία τους. Έτσι, αρκετές επιχειρήσεις υποστηρίζουν πλέον περισσότερο τα συμπληρωματικά τους προϊόντα (ειδικά προϊόντα θρέψης), προκειμένου να ενισχύσουν την κερδοφορία τους.

Το επίπεδο τιμολόγησης των βασικών λιπασμάτων έχει μειωθεί σημαντικά, με τις τιμές των προϊόντων που περιέχουν και τις τρεις βασικές ουσίες να εξακολουθούν, όμως, να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, ενώ αναμένεται



πτώση και σε αυτή την κατηγορία στο άμεσο μέλλον. Πάντως, παρά την αποκλιμάκωση των τιμών από το Νοέμβριο του 2009, **η ζήτηση εξακολουθεί να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, αναδεικνύοντας έτσι το σημαντικό πρόβλημα της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των γεωργών**. Η αιτία της αποκλιμάκωσης αυτής εντοπίζεται στην πτωτική πορεία των διεθνών τιμών των βασικών πρώτων υλών, ενώ η σχέση προσφοράς-ζήτησης εμφανίζει πλέον τάσεις εξισορρόπησης. Η κατάσταση πάντως στην παγκόσμια αγορά λιπασμάτων θα ομαλοποιηθεί περαιτέρω σε περίπτωση που επαναλειτουργήσουν ορισμένες μονάδες παραγωγής που βρίσκονται σε αδράνεια (Fertilizerworks, 2010).

Οι υψηλές τιμές που επικράτησαν κατά το 2008 προκάλεσαν την αντίδραση του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, με αποτέλεσμα να ζητηθεί από την Επιτροπή Ανταγωνισμού διεξαγωγή έρευνας σχετικά με την εξακρίβωση ενδεχόμενων εναρμονισμένων πρακτικών (καρτέλ) και κρουσμάτων αισχροκέρδειας στις επιχειρήσεις εμπορίας λιπασμάτων. Φορείς του κλάδου εκτιμούν ότι η κατάσταση στη διεθνή αγορά θα ομαλοποιηθεί περισσότερο το 2011, όταν και θα λειτουργήσουν κάποια νέα εργοστάσια στην Ασία, γεγονός το οποίο αναμένεται να τονώσει σημαντικά την παγκόσμια παραγωγή. Η αγορά των λιπασμάτων αναμένεται να σταθεροποιηθεί στο άμεσο μέλλον, καθώς οι τιμές τους έχουν ξεκινήσει να επιστρέφουν στα κανονικά τους επίπεδα, ενώ με το πέρασμα 3-4 ετών η ζήτηση σε διεθνές επίπεδο προβλέπεται να αυξηθεί εξαιτίας της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου της Κίνας.

2.2.2 Παράνομο εμπόριο

Ο εγχώριος κλάδος υφίσταται το φαινόμενο των παράνομων εισαγωγών από τις βαλκανικές χώρες, κυρίως από τη Βουλγαρία. Τα εν λόγω γεωργικά εφόδια (Βουλγαρικής προέλευσης φυτοπροστατευτικά, πολλαπλασιαστικό υλικό & κυρίως λιπάσματα) διατίθενται στην εγχώρια αγορά σε πολύ καλύτερες τιμές από τα αντίστοιχα εγχώρια προϊόντα και κυρίως από τα λιπάσματα εγχώριας



παραγωγής, λόγω της μη επιβάρυνσης τους με τον νόμιμο Φ.Π.Α., καθώς ο αγρότης που διακινεί αγροτικά εφόδια από την Βουλγαρία δεν πληρώνει Φ.Π.Α. (ΓΕΩΤΕΕ Αν. Μακεδονίας), τις περισσότερες φορές με συνοδευτικά έγγραφα μη νόμιμα ή αμφιβόλου προέλευσης. Επίσης, οι χαμηλότερες τιμές των παράνομων ή/και μη πιστοποιημένων προϊόντων –εκτός από τις αποκλίσεις στη φορολογική πολιτική- οφείλονται και στο χαμηλότερο κόστος εργασίας, με αποτέλεσμα να καθίστανται ανταγωνιστικότερα.

Τα προϊόντα αυτά εγκυμονούν κινδύνους για παραγωγούς και καταναλωτές, καθώς η περιεκτικότητά τους σε βασικές ουσίες δεν είναι γνωστή, ενώ οι ετικέτες και οι οδηγίες χρήσεις δεν είναι στην ελληνική γλώσσα (όπως ορίζει η Οδηγία 2003/2003 της Ε.Ε.), γεγονός το οποίο ενδέχεται να προκαλέσει ζημιές στις καλλιέργειες στις οποίες θα χρησιμοποιηθούν. Οι παράνομες εισαγωγές εντοπίζονται στη Βόρεια Ελλάδα, όπου μεγάλη ποσότητα νιτρικής αμμωνίας εισέρχεται στη χώρα παράνομα (χρησιμοποιείται για την καλλιέργεια σιτηρών). Αντιθέτως, στη Νότιο Ελλάδα οι παράνομες εισαγωγές δεν προκαλούν ιδιαίτερο πρόβλημα εξαιτίας του υψηλού μεταφορικού κόστους. Βάσει στοιχείων της ΒΦΛ το 2008 στην περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης εισήχθησαν από τη Βουλγαρία 20.000 τόνοι αζωτούχα λιπάσματα, ποσότητα που αντιστοιχεί στο 35% της συνολικής κατανάλωσης αυτών των λιπασμάτων. Επίσης, κατά την εαρινή περίοδο του έτους παρατηρήθηκαν αθρόες εισαγωγές λιπασμάτων από τη Βουλγαρία, καθώς η διαφορά στην τιμή κυμάνθηκε σε €3-5 στο σακί των 50 κιλών.

Ωστόσο το παράνομο εμπόριο μετά την ένταξη της Βουλγαρίας στην Ε.Ε. έχει περιοριστεί, καθώς οι τιμές των λιπασμάτων στη γειτονική χώρα αυξήθηκαν.

2.2.3 Εξωτερικό Εμπόριο

Σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε για εξέταση του εξωτερικού εμπορίου του κλάδου, έχουν ληφθεί υπόψη οι κωδικοί οι οποίοι περιλαμβάνουν τα εξής προϊόντα:



- λιπάσματα ορυκτά ή χημικά αζωτούχα,
- λιπάσματα ορυκτά ή χημικά φωσφορικά,
- λιπάσματα ορυκτά ή χημικά καλιούχα,
- λιπάσματα ορυκτά ή χημικά που περιέχουν δύο ή τρία λιπαντικά στοιχεία: άζωτο, φωσφόρο και κάλιο (αναφέρονται με την επωνυμία «λοιπά λιπάσματα»), και
- λιπάσματα ζωικής ή φυτικής προέλευσης, έστω και αναμειγμένα μεταξύ τους ή χημικώς επεξεργασμένα και λιπάσματα που προκύπτουν από ανάμιξη ή χημική επεξεργασία προϊόντων ζωικής ή φυτικής προέλευσης (αναφέρονται με την επωνυμία «λοιπά λιπάσματα»).

Ο κλάδος των λιπασμάτων είναι κυρίως εισαγωγικός, με τις ανάγκες της εγχώριας ζήτησης να καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από εισαγωγές που προέρχονται κυρίως από χώρες της Ε.Ε. (π.χ. Βέλγιο, Ιταλία, Γερμανία), της Αφρικής και τη Ρωσίας. Αναλυτικότερα, οι εισαγωγές το 2008 διαμορφώθηκαν στους 780 χιλ. τόνους, παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση 24,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ωστόσο η αξία των εισαγωγών το 2008 υπερδιπλασιάστηκε, ανερχόμενη στα €382,5 εκ. (από €153,7 εκ. το 2007), κλιμάκωση που οφείλεται στη μεγάλη ανατίμηση των λιπασμάτων το συγκεκριμένο έτος. Αντιθέτως, το 2009 παρατηρείται πτώση των τιμών και επιστροφή τους σε χαμηλότερα επίπεδα.

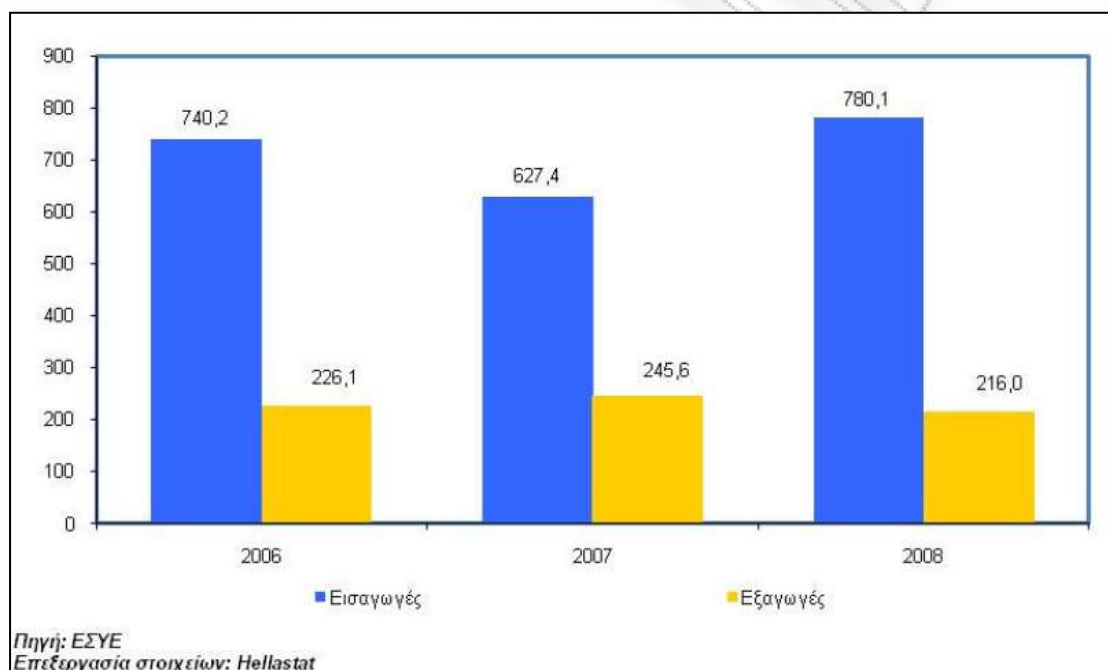
Η εξαγωγική δραστηριότητα των λιπασμάτων στη χώρα μας το 2008 σημείωσε πτώση 12%, στους 216 χιλ. τόνους. Η ποσότητα αυτή μεταφράζεται σε €89,8 εκ., έναντι €49,7 εκ. το προηγούμενο έτος. Η βελτίωση σε όρους αξίας είναι χαρακτηριστική των τάσεων ανατίμησης που επικράτησαν κατά το 2008. Ως αποτέλεσμα, το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου το 2008 διευρύνθηκε στους 564 χιλ. τόνους (περίπου €293 εκ.), έναντι 382 χιλ. τόνων το 2007. Άμεση συνέπεια της αυξημένης ποσότητας των εισαγωγών καθώς και των σημαντικών ανατιμήσεων των λιπασμάτων το τελευταίο έτος αποτέλεσε η επιδείνωση των δεικτών ανταγωνιστικότητας. Έτσι, ο δείκτης κάλυψης εισαγωγών –σε όρους αξίας- μειώθηκε σε 23,5% (από 32,3% το 2007).



Πίνακας 6. Εξωτερικό Εμπόριο Λιπασμάτων 2006-2008

	2006		2007		2008	
	Ποσότητα (σε χιλ. τόνους)	Αξία (σε εκ. ευρώ)	Ποσότητα (σε χιλ. τόνους)	Αξία (σε εκ. ευρώ)	Ποσότητα (σε χιλ. τόνους)	Αξία (σε εκ. ευρώ)
Εισαγωγές	740,2	154,3	627,4	153,7	780,1	382,5
Ετήσια μεταβολή (%)	-15,2%	-0,4%	24,3%	148,8%
Εξαγωγές	226,1	43,0	245,6	49,7	216,0	89,8
Ετήσια μεταβολή (%)	8,6%	15,7%	-12,1%	80,7%
Εμπορικό έλλειμμα	514,1	111,4	381,8	104,0	564,1	292,7
Ετήσια μεταβολή (%)	-25,7%	-6,6%	47,7%	181,4%
Δείκτης κάλυψης εισαγωγών	30,5%	27,8%	39,1%	32,3%	27,7%	23,5%
Δείκτης Balassa	-53,2%	-56,5%	-43,7%	-51,1%	-56,6%	-62,0%

Πηγή: ΕΣΥΕ
Επεξεργασία στοιχείων: Hellenstat



Διάγραμμα 3. Εξωτερικό Εμπόριο λιπασμάτων 2006-2008 (σε χιλ. τόνους)

2.3 Διεθνής Αγορά

Σε επίπεδο Ε.Ε.-15, η EFMA (*European Fertilizer Manufacturers Association, 2009*) εκτιμάει ότι την επόμενη δεκαετία η χρήση λιπασμάτων θα εξακολουθήσει να μειώνεται, λόγω του σταδιακού περιορισμού των καλλιεργούμενων εκτάσεων στα πλαίσια της εφαρμογής της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής που θεσπίστηκε τον Ιούνιο του 2003, ενώ δευτερεύοντα παράγοντα



αποτελεί και η έλλειψη των απαραίτητων πρώτων υλών. Συγκεκριμένα, η κατανάλωση των τριών βασικών συστατικών –άζωτο, φώσφορος και κάλιο-θα σημειώσει κάμψη -1,2%, -8,5% και -6,4% αντίστοιχα κατά τη διάρκεια της προσεχούς δεκαετίας. Κατά μέσο όρο, τις τρεις τελευταίες περιόδους λιπάσματα που περιείχαν 8,4 εκ. τόνους αζώτου, 2,5 εκ. τόνους φωσφόρου και 2,9 εκ. τόνους καλίου χρησιμοποιήθηκαν κάθε χρόνο σε 99,1 εκ. εκτάρια καλλιεργειών στην Ε.Ε.-15 (σε 50,8 εκ. εκτάρια δεν έγινε χρήση λιπασμάτων). Το 2017 οι παράγοντες της EFMA προβλέπουν ότι αυτές οι ποσότητες θα έχουν μειωθεί σε 8,3, 2,3 και 2,7 εκ. τόνους αντίστοιχα.

Πάντως, οι εκτάσεις σιταριού εκτιμάται ότι θα αυξηθούν με ήπιους ρυθμούς (+1,7% σε ορίζοντα δεκαετίας), ενώ στην κατηγορία των ελαιόσπορων θα προκύψει άνοδος +45%, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης για βιοκαύσιμα. Επίσης, σημαντικό μέρος των εκτάσεων που βρίσκονται σε αγρανάπαυση θα διατεθούν για το σκοπό αυτό.

Ωστόσο, σημαντική πτώση θα προκύψει στον τομέα των ζαχαροκάλαμων, λόγω του νέου καθεστώτος ενισχύσεων που θα ισχύσει μετά το 2009, ενώ μικρό μέρος μόνο της μείωσης της παραγωγής θα καλυφθεί από την αυξημένη ζήτηση για βιοαιθανόλη. Σε επίπεδο χωρών, η χρήση αζωτούχων λιπασμάτων εκτιμάται ότι θα αυξηθεί οριακά στη Σουηδία και την Αυστρία λόγω της σημαντικής ανάπτυξης των ενεργειακών καλλιεργειών για παραγωγή βιοκαυσίμων και βιοαερίου. Μεγαλύτερη ανάπτυξη αναμένεται στην Ισπανία, καθώς παρατηρείται βελτίωση των συστημάτων άρδευσης σε αρκετές εκτάσεις, κυρίως στους τομείς των ελαιώνων, αμπελώνων και εσπεριδοειδών. Επίσης, σημαντική αναμένεται η συνεισφορά των ενεργειακών καλλιεργειών και στη Γαλλία, εξισορροπώντας έτσι τις αρνητικές επιπτώσεις της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής.

Μεγαλύτερη ανάπτυξη αναμένεται να προκύψει στη Βουλγαρία, καθώς η τρέχουσα χρήση λιπασμάτων διαμορφώνεται ακόμα σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Σημαντική αγορά επίσης θεωρείται και η Πολωνία, καθώς στη χώρα αυτή καταναλώνεται το 48% της συνολικής ποσότητας λιπασμάτων που



χρησιμοποιείται στις 12 νέες χώρες. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη και την επίδραση από την ένταξη στην Ε.Ε. των καινούργιων μελών, την επόμενη δεκαετία σε επίπεδο Ε.Ε.-27 η κατανάλωση των αζωτούχων λιπασμάτων αναμένεται να αυξηθεί κατά 0,38 εκ. τόνους, ενώ στους τομείς των φωσφορούχων και καλιούχων λιπασμάτων προβλέπεται να σημειωθεί οριακή κάμψη 0,14 και 0,10 εκ. τόνων αντίστοιχα.

Πίνακας 7. Παγκόσμια κατανάλωση λιπασμάτων 2006-2009 (σε εκ. τόνους)

Πηγή: IFA, 2010

06/07	95,8	38,2	27,2	161,2
07/08	100,5	39,3	28,9	168,7
% μεταβολή	4,9%	2,8%	6,3%	4,7%
08/09	101,1	37,5	26,5	165
% μεταβολή	0,5%	-4,7%	-8,2%	-2,2%

Η παγκόσμια κατανάλωση λιπασμάτων την περίοδο 2007/2008 αυξήθηκε κατά 4,7%, στους 168,7 εκ. τόνους. Η σημαντική αυτή άνοδος προήλθε από τα υψηλά επίπεδα των τιμών των γεωργικών προϊόντων κατά το πρώτο εξάμηνο του προηγούμενου έτους, αλλά και τις πολιτικές των κρατικών ενισχύσεων για καλλιέργειες σε πολλές ασιατικές χώρες. Η μεγαλύτερη μεταβολή παρατηρήθηκε στον τομέα των καλιούχων λιπασμάτων (+6,3%), ενώ ακολούθησαν τα αζωτούχα (+4,9%) και τα φωσφορούχα προϊόντα (+2,8%). Βάσει των αυξήσεων αυτών, η παγκόσμια κατανάλωση αποτελείται κατά 60% σχεδόν από αζωτούχα λιπάσματα (100,5 εκ. τόνοι), ενώ ακολουθούν τα φωσφορούχα (23%) και τα καλιούχα (17%).

Κατά το τελευταίο έτος η ζήτηση αυξήθηκε περισσότερο στη Λατινική Αμερική (+13,4%), ενώ ακολούθησε η Δυτική & Κεντρική Ευρώπη (+8,7%), η Ανατολική Ευρώπη & Κεντρική Ασία (+8,6%), η Ανατολική Ασία (+5%) και η Νότιος Ασία (+4,7%). Στην Ωκεανία επισημάνθηκαν τάσεις σταθεροποίησης, ενώ πτωτικές μεταβολές παρατηρήθηκαν στην Αφρική (-2%), τη Βόρειο Αερική (-1,5%) και τη Δυτική Ασία (-6,3%).

Η διεθνής οικονομική κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αγορά λιπασμάτων, γεγονός το οποίο αποτυπώνεται και στην πρόβλεψη της IFA για την κατανάλωση του τρέχοντος έτους (-2,2%, στους 165 εκ. τόνους). Σε επίπεδο γεωγραφικής κατηγοριοποίησης, ανοδικές μεταβολές θα προκύψουν μόνο στη Νότιο Ασία (+4%) και την Ανατολική Ευρώπη & Κεντρική Ασία (+3,5%). Αντιθέτως, σημαντικές κάμψεις αναμένονται σε Δυτική & Κεντρική Ευρώπη (-8,6%), Δυτική Ασία (-8,3%) και Λατινική Αερική (-6,4%).

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η παγκόσμια κατανάλωση λιπασμάτων ανά καλλιέργεια για το έτος 2008/2009.



Διάγραμμα 4. Διάρθρωση χρήσης λιπασμάτων ανά καλλιέργεια 2008/2009

2.4 Κλάδος ειδικών προϊόντων θρέψης

Ο κλάδος, στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η υπό εξέταση μελλοντική εταιρία, αποτελεί υποκατηγορία του κλάδου λιπασμάτων. Ονομάζεται κλάδος ειδικώς προϊόντων θρέψης και περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:



- Κρυσταλλικά λιπάσματα (υδρολίπανσης ή διαφυλλικής εφαρμογής)
- Ιχνοστοιχεία
- Βιοδιεγέρτες

Οι συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων αποτελούν σήμερα το «δεκανίκι» πολλών εταιριών θρέψης, καθώς λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν (αναλύονται παρακάτω), έχουν σημαντική κερδοφορία για τις εταιρίες.

Σε διεθνές επίπεδο, τα στοιχεία του μεγέθους του κλάδου των ειδικών προϊόντων θρέψης δεν είναι απολύτως γνωστά, και γι' αυτό το μέγεθός του πάντα προσδιορίζεται προσεγγιστικά και με βάση τα γνωστά μεγέθη του συνολικού κλάδου των λιπασμάτων (G. Natale, 2010). Οι βασικότεροι λόγοι είναι ότι:

- 1) ο τζίρος των ειδικών προϊόντων θρέψης είναι πολύ μικρός και σχεδόν αμελητέος, συγκριτικά με εκείνο των κοκκωδών λιπασμάτων,
- 2) είναι σχετικά πρόσφατα αποδεκτός κλάδος προϊόντων (την τελευταία 10ετία), καθώς στο παρελθόν αποτελούσε το «μαύρο πρόβατο» της θρέψης με προϊόντα αμφιβόλου ποιότητας και αναγκαιότητας.

2.5 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κλάδου

Τα ειδικά προϊόντα θρέψης (σπεσιαλιτέ) εμφανίστηκαν στον παγκόσμιο αγροτικό χώρο τη δεκαετία του 70', ύστερα από μελέτες θετικής αντίδρασης των φυτών σε διαφυλλικά αμινοξέα. Στην Ελληνική αγορά πρωτοεμφανίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 80'. Τα επίθετα που τα «ακολουθούν» πολλά και ποικίλα: «καλλυντικά», «ματζούνια», «θαυματουργά», «νερά» κλπ. **Επίθετα που βασίζονται κυρίως στην παντελή έλλειψη γνώσης γύρω από τη δράση τους, την εφαρμογή τους και την αποτελεσματικότητά τους.**



2.5.1 Ορισμοί

Επιχειρώντας να δώσουμε έναν σαφή ορισμό για κάθε κατηγορία των προϊόντων αυτών, θα τα προσδιορίζαμε ως:

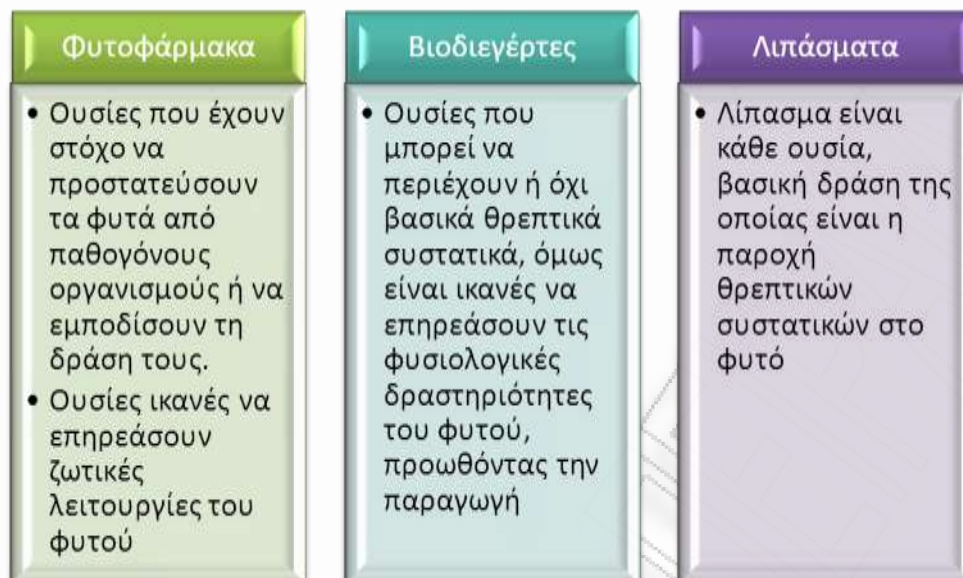
1) Κρυσταλλικά λιπάσματα: Τα πιο διαδεδομένα και αποδεκτά προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου. Λιπάσματα που περιέχουν άζωτο, φώσφορο, κάλιο και ιχνοστοιχεία σε διάφορες αναλογίες, με πολύ υψηλή διαλυτότητα που τα καθιστά ικανά να εφαρμοστούν με το νερό ποτίσματος (είτε διαφυλλικά είτε με υδρολίπανση). Αποτελούν τη βασική πηγή θρέψης για τις θερμοκηπιακές καλλιέργειες, αλλά και των «μεγάλων καλλιεργειών» (καλλιέργειες σε μεγάλες εκτάσεις, π.χ. σιτηρά).

2) Ιχνοστοιχεία: Σκευάσματα που περιέχουν ένα ή περισσότερα ιχνοστοιχεία (π.χ. Σίδηρος, Ψευδάργυρος, κλπ.), δηλαδή θρεπτικά συστατικά που απαιτούνται από τις καλλιέργειες σε πολύ μικρές συγκεντρώσεις (ίχνη).

3) Βιοδιεγέρτες: Η πιο παρεξηγημένη κατηγορία προϊόντων, με ασαφή όρια και πάρα πολλούς ορισμούς. Σύμφωνα με τη Dr. Benedetti (2010) «*ως Βιοδιεγέρτες μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τα προϊόντα, τα οποία μόνα τους ή σε ανάμειξη με λιπάσματα, συνεισφέρουν στη βελτίωση της ανάπτυξης των φυτών, αξιοποιώντας διάφορες φυσιολογικές-μεταβολικές διεργασίες του*».

Είναι προϊόντα που στηρίζονται σε επιλεγμένα οργανικά συστατικά, ζωικής ή φυτικής προέλευσης, παραγόμενα με διάφορες τεχνικές, όπως για παράδειγμα η ενζυματική υδρόλυση οργανικής πρώτης ύλης. Η εφαρμογή τους, διαφυλλική ή στο έδαφος, έχει ως στόχο τελικά την αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγωγής, π.χ. με τη βελτίωση της καρπόδεσης, τη μείωση του περιβαλλοντικού στρες, την αύξηση των σακχάρων του καρπού κ.α.

Στο Γράφημα 1 παρουσιάζεται η στρατηγική τοποθέτηση των βασικών αγροτικών εισροών (Natale, 2010).



Γράφημα 1. Τοποθέτηση βασικών αγροτικών εισροών

Πηγή: *Natale, 2010*

2.5.2 Νομοθετικό Καθεστώς

Τα προϊόντα της θρέψης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, με βάση την αναγκαιότητα εγγραφής τους (registration), ανάλογα με το νομοθετικό καθεστώς:

- **Προϊόντα προδιαγραφών Ε.Κ.** (Ευρωπαϊκής Κοινότητας), τα οποία δεν απαιτούν εγγραφή και μπορούν να διακινηθούν ελεύθερα μεταξύ των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. *Τα κρυσταλλικά λιπάσματα και τα ιχνοστοιχεία, ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.*

Το κοινοτικό καθεστώς για τα ανόργανα λιπάσματα ρυθμίζεται μέσω του Κανονισμού 2003/2003/ΕΚ, στις διατάξεις του οποίου περιλαμβάνονται οι προϋποθέσεις για την εισαγωγή των προϊόντων του κλάδου στην αγορά (δηλαδή οι προϋποθέσεις για το χαρακτηρισμό «λίπασμα ΕΚ»), αλλά και θέματα σχετικά με την επισήμανση και τη συσκευασία. Μέσω του Κανονισμού αυτού εναρμονίζεται η κοινοτική νομοθεσία των κρατών-μελών στον τομέα των λιπασμάτων με στόχο την ελεύθερη διεξαγωγή του ενδοκοινοτικού και εξωκοινοτικού εμπορίου. Ο Κανονισμός αυτός απλοποιεί το προηγούμενο



νομοθετικό πλαίσιο, καθώς αποτελεί ανασύνταξη 18 οδηγιών (4 βασικών οδηγιών και 14 τροποποιήσεων) οι οποίες είχαν δημοσιευτεί μεταξύ 1976 και 1998. Εφόσον τα λιπάσματα συμμορφώνονται με τον Κανονισμό αυτό μπορούν να φέρουν την ένδειξη «**λίπασμα ΕΚ**». Στο παράρτημα Ι του Κανονισμού καθορίζονται οι ελάχιστες και μέγιστες περιεκτικότητες σε θρεπτικά συστατικά (άζωτο, φωσφόρος κλπ) για κάθε είδος λιπάσματος. Έτσι, ένας τύπος λιπάσματος φέρει την ένδειξη «λίπασμα ΕΚ» μόνο εφόσον: -υπό κανονικές συνθήκες χρήσης δεν βλάπτει την υγεία των ανθρώπων, των ζώων και των φυτών, ούτε επιβαρύνει το περιβάλλον, -είναι αποτελεσματικός και -διατίθενται κατάλληλες μέθοδοι δειγματοληψίας, ανάλυσης και -εφόσον απαιτείται-δοκιμής.

- **Προϊόντα μη Ε.Κ. ή οργανικά**, τα οποία απαιτούν την κατάθεση τεχνικού φακέλου και την εγγραφή τους, ύστερα από έλεγχο των αρμόδιων φορέων του Υπ. Γεωργικής Ανάπτυξης & Τροφίμων. Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο νομοθετικό καθεστώς δημιουργήθηκε μόλις το 2002 (**άδεια εισαγωγής νέου τύπου λιπάσματος / λιπασμάτων**). Δημιουργήθηκε με βάση κοινοτική οδηγία, σκοπός της οποίας ήταν να μπει μια τάξη στη συγκεκριμένη κατηγορία, καθώς υπήρχαν εκατοντάδες προϊόντα που κυκλοφορούσαν ανεξέλεγκτα σε όλη την Ευρώπη, με άγνωστη σύνθεση και αμφίβολη δράση. Υπόσχονταν πολλά και κόστιζαν πολύ ακριβά. Η νομοθεσία για τα «νέου τύπου λιπάσματα», παρόλο που περιόρισε αρκετά τη διακίνηση «άγνωστων» προϊόντων, παραμένει ακόμα σταγόνα στον ωκεανό, λόγω, κυρίως, έλλειψης ελεγκτικών μηχανισμών για τον εντοπισμό παράνομων προϊόντων που δεν έχουν εγγραφεί. *Οι βιοδιεγέρτες απαιτούν εγγραφή.*

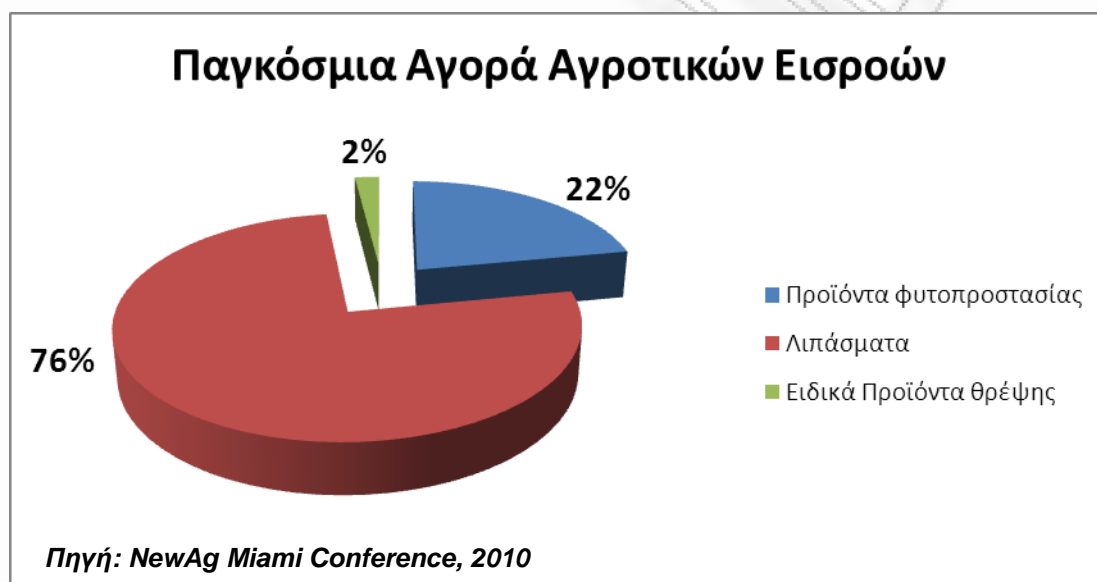
2.5.3 Προσδιορισμός Μεγέθους Παγκόσμιας Αγοράς

Όπως προαναφέρθηκε, ο προσδιορισμός του μεγέθους της αγοράς των ειδικών προϊόντων θρέψης είναι προσεγγιστικός και βασίζεται στη γνωστή αγορά των βασικών λιπασμάτων και των προϊόντων φυτοπροστασίας. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται αρκετά κοντά στην πραγματικότητα, μπορεί να



εφαρμοστεί σχετικά άφοβα σε παγκόσμια κλίμακα και έχει πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα σε όλη την Ευρώπη (Natale, 2010). Βασίζεται στον υπολογισμό των ποσοτήτων των ειδικών προϊόντων θρέψης που απαιτούνται ανά κιλό/λίτρο βασικού λιπάσματος και φυτοφαρμάκου που εφαρμόζονται (γνωστές αγορές).

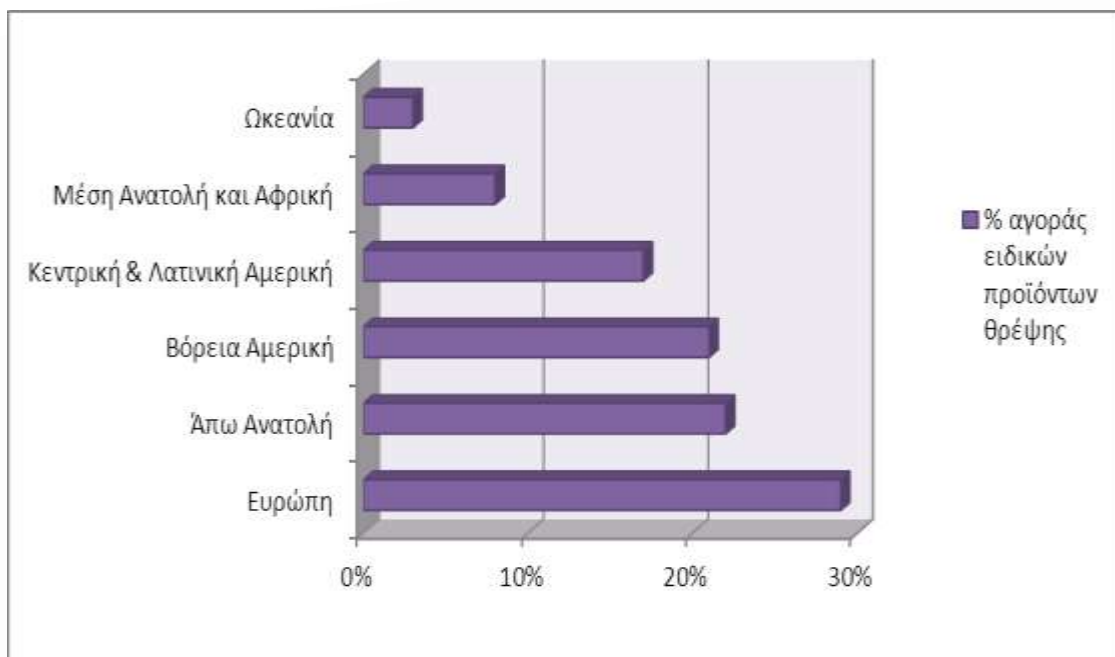
Η παγκόσμια αγορά αγροτικών εισροών (λιπάσματα, φυτοφάρμακα και ειδικά προϊόντα θρέψης) εκτιμάται στα 150 δις. Δολάρια. Η ποσοστιαία κατανομή τους δίνεται στο διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5. Ποσοστά παγκόσμιας αγοράς αγροτικών εισροών

Πηγή: New Ag Miami Conference, 2010

Το ποσοστό της αγοράς των ειδικών προϊόντων θρέψης υπολογίζεται περίπου στο 12% της συνολικής αγοράς, και εκτιμάται σε 400 εκ. δολάρια. Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η κατανομή της αγοράς αυτής σε παγκόσμια κλίμακα.

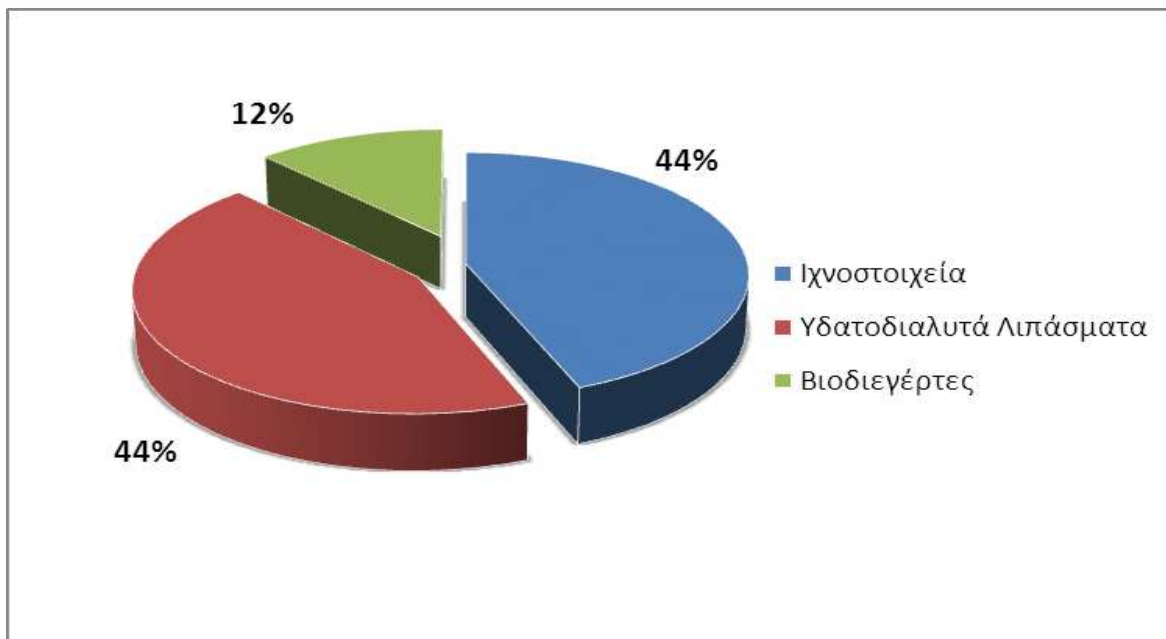


Διάγραμμα 6. Παγκόσμια κατανομή ποσοστών αγοράς ειδικών προϊόντων θρέψης

Πηγή: *New Ag Miami Conference, 2010*

Η Ευρώπη παρουσιάζεται ως ο πρωταθλητής κατανάλωσης σπесиαλιτέ προϊόντων, έχοντας το 29% της παγκόσμιας αγοράς (~100 εκ. €). Βασικός λόγος είναι η ευκολία απορρόφησης νέων τεχνολογιών και το «ανοιχτό μυαλό» των Ευρωπαίων παραγωγών, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στον πειραματισμό και χρήση νέων προϊόντων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Η κατανομή των 3 τύπων προϊόντων στην Ευρωπαϊκή αγορά παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.



Διάγραμμα 7. Κατανομή ειδικών προϊόντων θρέψης στην Ευρώπη

Πηγή: *Natale, 2010*

2.5.4 Προσέγγιση Ελληνικής Αγοράς

Με βάση το μοντέλο που παρουσιάστηκε, είναι δυνατόν να προσεγγιστεί και το μέγεθος της Ελληνικής αγοράς. Έτσι, η αγορά των ειδικών προϊόντων θρέψης της Ελληνικής Αγοράς προσδιορίζεται περίπου στα 20εκ.€. (*niche market*), με τιμές πώλησης των εταιριών-χονδρεμπόρων στα καταστήματα. Η κατανομή, ανάλογα με τον τύπου προϊόντος είναι περίπου:

Τύπος Προϊόντος	Μέγεθος Αγοράς (σε εκ. €)
Κρυσταλλικά Λιπάσματα	8
Ιχνοστοιχεία	7
Βιοδιεγέρτες	5



Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι παρόλο που η συγκεκριμένη αγορά είναι μικρή (niche market), οι κερδοφορίες των προϊόντων είναι πολύ μεγαλύτερες από τους υπόλοιπους τύπους λιπασμάτων (αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο), και γι' αυτό οι περισσότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της γεωργίας, προσπαθούν να εμπλουτίσουν τη γκάμα των προϊόντων τους και με ειδικά προϊόντα θρέψης.

2.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση κλάδου αγροτικών προϊόντων

Σύμφωνα με αποτελέσματα κλαδικής έρευνας της ICAP, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς λιπασμάτων (πωλήσεις σε αξία) αυξήθηκε κατά 31% το 2008 σε σχέση με το 2007, ενώ το 2009 η αξία της αγοράς μειώθηκε κατά 18% έναντι του 2008. Η αξία της εγχώριας αγοράς φυτοπροστατευτικών προϊόντων (φυτοφάρμακα) κινήθηκε καθοδικά τόσο το 2008 (κατά 10% σε σχέση με το 2007) όσο και το 2009 (κατά 6% έναντι του 2008). Οι πωλήσεις του πολλαπλασιαστικού υλικού γεωργίας (σπόροι) στην ελληνική αγορά κινήθηκαν ανοδικά το 2008, ενώ το 2009 η αξία των πωλήσεων μειώθηκε κατά 4%.

Παράγοντες της αγοράς, επισημαίνεται στη μελέτη, αναμένουν μικρή αύξηση των πωλήσεων λιπασμάτων σε ποσότητα κατά τη διετία 2010-2011. Η αντίστοιχη αξία σαφώς θα επηρεαστεί ανάλογα με την τιμή πώλησης αυτών αλλά και των πρώτων υλών, που θα διαμορφωθούν στη διεθνή αγορά.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης έγινε και χρηματοοικονομική ανάλυση αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων του κλάδου, βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Επίσης, συνετάχθη ομαδοποιημένος ισολογισμός βάσει δείγματος επιχειρήσεων (παραγωγικών και εισαγωγικών) για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία ισολογισμών των χρήσεων 2007 και 2008.

(Α) Από την ανάλυση των ισολογισμών **παραγωγικών επιχειρήσεων** του κλάδου, προκύπτουν τα εξής:



- **Λιπάσματα (δείγμα 9 εταιριών):** Το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε μείωση 6,4% το 2008 σε σχέση με το 2007, γεγονός που οφείλεται στη μείωση των απαιτήσεων. Τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση 84,7%. Οι συνολικές πωλήσεις των 9 εταιριών του δείγματος αυξήθηκαν το 2008 κατά 33,2%, ενώ το μικτό κέρδος την ίδια περίοδο υπερδιπλασιάστηκε. Σημαντική αύξηση παρουσίασαν και τα κέρδη EBITDA.

- **Φυτοφάρμακα - Σπόροι (δείγμα 11 εταιριών):** Το σύνολο του ενεργητικού μειώθηκε κατά 1,8% το 2008, γεγονός που οφείλεται κυρίως στη μείωση των απαιτήσεων. Τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν μείωση 5,1%. Οι συνολικές πωλήσεις των 11 εταιριών παρουσίασαν οριακή αύξηση το 2008 (1,04%), ενώ το μικτό κέρδος την ίδια περίοδο αυξήθηκε κατά 15,2 %, λόγω της μείωσης του κόστους πωλήσεων κατά 4,0%. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 14,3% το 2008/2007.

(B) Όσον αφορά τις **εισαγωγικές επιχειρήσεις** ισχύουν τα παρακάτω:

- **Λιπάσματα (δείγμα 10 εταιριών):** Το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε αύξηση 35,2% το 2008 γεγονός που οφείλεται στη σημαντική αύξηση των αποθεμάτων. Τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση 22,6%. Οι συνολικές πωλήσεις των 10 εταιριών του δείγματος αυξήθηκαν το 2008 κατά 24,1%, ενώ το μικτό κέρδος αυξήθηκε κατά 51%. Σημαντική ποσοστιαία αύξηση παρουσίασαν και τα συνολικά καθαρά κέρδη (69,5%).

- **Φυτοφάρμακα - Σπόροι (δείγμα 18 εταιριών):** Το σύνολο του ενεργητικού παρέμεινε σχεδόν στα ίδια επίπεδα τη διετία 2007-2008. Τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση 11,94%. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιριών αυξήθηκαν το 2008 κατά 8,13%, ενώ το μικτό κέρδος αυξήθηκε κατά 10,8%. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 12,68% το 2008/2007.

Όπως πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν, η παρούσα αύξηση των χρηματοοικονομικών δεικτών του κλάδου των λιπασμάτων, η οποία οφείλεται, κυρίως, στην ανατίμηση των πρώτων υλών, κρύβει εξαιρετικές επισφάλειες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλες ζημιές στις συγκεκριμένες δραστηριότητες (Ζαφειρίου, 2008) .



Ειδικότερα τα τελευταία 2 χρόνια παρατηρήθηκε εκτίναξη των τιμών των βασικών λιπασμάτων, λόγω της "φούσκας" των διεθνών τιμών των γεωργικών εμπορευμάτων. Πολλές ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα έσπευσαν να αυξήσουν υπέρογκα τα αποθέματά τους προκειμένου να κερδοσκοπήσουν από τις συνεχείς και αδιάκοπες ανατιμήσεις.

Η βασική αιτία της εκτίναξης των τιμών σήμερα προέρχεται, στην επένδυση σε συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης των επενδυτικών τραπεζών, των ασφαλειών και των hedge funds.

Όπως πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν μεσομακροπρόθεσμα η αγορά των λιπασμάτων θα ισορροπήσει στηριζόμενη στην αύξηση της ζήτησης για τρόφιμα και βιοαιθανόλη και θα εισέλθει σε ανοδικό κανάλι λογικευμένο και όχι σαν την σημερινή υπερβολή. **Ως εκ τούτου συμπερασματικά, παρά το βραχυπρόθεσμο μεγάλο κέρδος της αγοράς λιπασμάτων οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές δεν είναι τόσο ευοίωνες όσο διαφαίνονται, ειδικά για αυτούς που αυξάνουν τα αποθέματά τους.** Μετά την μεσοπρόθεσμη καθοδική υπερβολή την οποία ενδέχεται να δούμε, η αγορά λιπασμάτων θα εισέλθει εκ νέου σε ανοδικό κανάλι υποστηριζόμενη από τις αυξημένες απαιτήσεις σε τρόφιμα τόσο λόγω βιοκαυσίμων όσο και λόγω των αυξημένων πλέον διατροφικών απαιτήσεων των Κινέζων, Ινδών και Λατινοαμερικανών δευτερευόντως.

2.7 Τάσεις κλάδου

Ο κλάδος, όπως αναλύεται στο 3^ο κεφάλαιο, συνδέεται άμεσα με τις καλλιεργούμενες εκτάσεις, οι οποίες εξαρτώνται από τη διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων. Παρά το γεγονός ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει τον αγορά άμεσα, εν τούτοις πλήττεται από την κρίση της γεωργίας (μείωση καλλιεργήσιμης γης, διακοπή επιδοτήσεων, μείωση τιμών γεωργικών



προϊόντων, νέα ΚΑΠ, ανύπαρκτος ενδεικτικός τιμοκατάλογος για τα γεωργικά προϊόντα).

Θετική τάση για την αγορά των ειδικών προϊόντων θρέψης, αποτελεί κη εξάπλωση των καλλιεργειών θερμοκηπίου, όπου η χρήση τους είναι αρκετά διαδεδομένη. Γενικά, θεωρείται ότι η αγορά έχει εισέλθει στο στάδιο της ωριμότητας, καθώς οι καλλιεργούμενες εκτάσεις δεν πρόκειται να αυξηθούν. Για την επόμενη τριετία προβλέπεται ότι η ζήτηση για κάθε επιμέρους κατηγορία ειδικών προϊόντων θρέψης, θα κινείται καθοδικά, αλλά με αρκετά χαμηλούς ρυθμούς - μικρότερους από 1% (*Hellastat, 2009*).

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων θρέψης έχει πλέον μετατοπιστεί σε θέματα marketing (προβολή και προώθηση), όπως παροχή συμβουλών σε ζητήματα γεωργικής διαχείρισης, υποστήριξη μετά την πώληση, επιμόρφωση των παραγωγών κλπ. Σημαντικό μέρος επίσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θεωρείται και η τιμολόγηση, μέρος της οποίας αποτελεί και η χορήγηση εκπτώσεων και πιστώσεων.

Τέλος, η συνειδητοποίηση των παραγωγών σε θέματα ορθών γεωργικών πρακτικών έχει περιορίσει σημαντικά τα φαινόμενα αλόγιστης χρήσης αγροτικών εφοδίων του παρελθόντος, γεγονός που περιόρισε βέβαια τη ζήτηση των προϊόντων, ωστόσο βελτίωσε την εικόνα και τα προϊόντα του γεωργικού κλάδου.

2.8 Προοπτικές κλάδου

Οι προοπτικές του εγχώριου κλάδου των λιπασμάτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την πορεία του γεωργικού τομέα καθώς, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις και οι ακολουθούμενες καλλιεργητικές πρακτικές αποτελούν βασικούς παράγοντες για την εξέλιξη του εξεταζόμενου κλάδου.



Ο κλάδος της γεωργίας παρουσιάζει σημαντικά διαρθρωτικά προβλήματα και στρεβλώσεις. Επιπλέον ήδη υφίσταται σημαντική μείωση των επιδοτήσεων που λαμβάνουν οι καλλιεργητές ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται ο ανταγωνισμός τόσο εντός της Ε.Ε. με την εισαγωγή νέων χωρών όσο και εκτός Ε.Ε.

Οι εταιρείες προϊόντων θρέψης αντιμετωπίζουν το ολοένα και αυστηρότερο θεσμικό πλαίσιο της Ε.Ε. στο οποίο προσπαθούν να ανταποκριθούν χρησιμοποιώντας τις πλέον εξελιγμένες πρακτικές και τεχνολογίες. Αυτή η εξέλιξη όμως αυξάνει το κόστος του τελικού προϊόντος το οποίο δεν είναι σε θέση να απορροφήσουν οι καλλιεργητές, οι οποίοι επιδιώκουν τη χρήση προϊόντων χαμηλότερου κόστους, καταφεύγοντας σε ακραίες περιπτώσεις στη χρήση παράνομων ή και ληγμένων προϊόντων.

Ορισμένες θετικές προοπτικές φαίνεται να προκύπτουν από διάφορους παράπλευρους τομείς του πρωτογενούς τομέα. Για παράδειγμα η παροχή κινήτρων για αύξηση του ζωικού κεφαλαίου μπορεί να οδηγήσει σε άνοδο της ζήτησης καλαμποκιού και κατ' επέκταση των αγροχημικών που σχετίζονται με την προστασία του.

Αύξηση της ζήτησης αναμένεται και από τους τομείς των κηπευτικών καλλιεργειών και των θερμοκαλλιεργειών, τα προϊόντα των οποίων γίνονται ποιοτικότερα με τη χρήση ειδικών προϊόντων θρέψης και μπορούν να στηριχθούν αποτελεσματικότερα στις αγορές του εξωτερικού. Επίσης, θετικό ρόλο θα διαδραματίσουν οι ελαιοκαλλιέργειες και δενδροκαλλιέργειες, η ποιότητα των οποίων επίσης βελτιώνεται διαχρονικά λόγω ένταξης σε προγράμματα πιστοποίησης, ενώ παραδοσιακά απολαμβάνουν διακεκριμένη θέση σε αγορές του εξωτερικού.



Κεφάλαιο 3^ο – Εμπορία αγροτικών εφοδίων

3.1 Βασικοί παράγοντες ζήτησης αγροτικών εφοδίων

Η ζήτηση για τα γεωργικά εφόδια (προϊόντα φυτοπροστασίας, λιπάσματα και πολλαπλασιαστικό υλικό) εκδηλώνεται από τον γεωργικό τομέα της εγχώριας οικονομίας και διαμορφώνεται από παράγοντες όπως:

- το σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων,
- τις τιμές διάθεσης των γεωργικών προϊόντων,
- τις επιδοτήσεις στον αγροτικό τομέα,
- τις τιμές των γεωργικών εφοδίων,
- την ακολουθούμενη γεωργική πολιτική (βαθμός χρήσης αγροχημικών-λιπασμάτων κλπ).

Οι παραπάνω παράγοντες αναλύονται στις παραγράφους που ακολουθούν.

3.1.1 Καλλιεργούμενες εκτάσεις

Οι καλλιεργούμενες εκτάσεις είναι συνάρτηση των συνθηκών που επικρατούν κατά τη διάρκεια ενός έτους και οι οποίες επηρεάζουν τον πρωτογενή τομέα της οικονομίας. Οι καλές καιρικές συνθήκες, η ύπαρξη εκτάσεων ικανών προς καλλιέργεια, οι αυξημένες πρόσοδοι των αγροτών, η διατήρηση της ποιότητας των εδαφών και η απασχόληση σημαντικού μεριδίου του εργατικού δυναμικού στην γεωργία αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στις καλλιεργούμενες εκτάσεις. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο το σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων στην Ελλάδα σταδιακά μειώνεται (από 33,7 εκ. στρέμματα το 2005 σε 32,8 εκ. το 2007).

Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επηρεασμού αποτελούν οι επιδοτήσεις ανά καλλιέργεια που βασίζονται στους κανόνες της



ακολουθούμενης Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ), καθώς και η μείωση των τιμών που επικράτησαν μετά τους πρώτους μήνες του 2008.

Συνήθως, τα εγκαταλειμμένα χωράφια δεν αξιοποιούνται εναλλακτικά, ώστε να προκύψουν άλλες κατηγορίες καλλιεργειών. Συνέπεια των μεταβολών στις καλλιεργούμενες εκτάσεις αποτελεί και η μείωση της παραγωγής ορισμένων βασικών γεωργικών προϊόντων. Αναφορικά με τις επιμέρους καλλιέργειες, κατά την τρέχουσα περίοδο οι εκτάσεις μαλακού σιταριού αναμένεται να μειωθούν κατά περίπου 5%, στα 1,64 εκ. στρέμματα, ενώ η παραγωγή μετά τη σημαντική άνοδο της προηγούμενης καλλιεργητικής περιόδου (σχεδόν 13%, στους 525 χιλ. τόνους), αναμένεται να υποστεί κάμψη 5%, στο επίπεδο των 500 χιλ. τόνων.

3.1.2 Επίπεδα τιμών γεωργικών προϊόντων

Τα τελευταία χρόνια οι τιμές των βασικών γεωργικών προϊόντων σε διεθνές επίπεδο –σιτάρι, ρύζι και καλαμπόκι- έχουν αυξηθεί σημαντικά. Κύριους παράγοντες για τις ανοδικές αυτές τάσεις αποτελούν:

- η αύξηση της ζήτησης λόγω υπερπληθυσμού,
- η βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης πολλών πολυπληθών χωρών του τρίτου κόσμου,
- η αύξηση της ζήτησης για βιοκαύσιμα,
- η μείωση των καλλιεργειών σε παγκόσμιο επίπεδο,
- η διαπραγμάτευση των προϊόντων αυτών στις χρηματιστηριακές αγορές, γεγονός που προκαλεί κερδοσκοπικές κινήσεις.

3.1.3 Επιδοτήσεις του αγροτικού τομέα

Οι σημαντικές μειώσεις των καλλιεργειών που αναφέρθηκαν παραπάνω, οφείλονται κατά το μεγαλύτερο μέρος τους στην εφαρμογή της νέας ΚΑΠ και στις μεταβολές που επέφερε στο σύστημα των επιδοτήσεων. Η ΚΑΠ αναθεωρήθηκε το 2003, προκειμένου να μη βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση



οι Ευρωπαίοι παραγωγοί έναντι των αναπτυσσομένων χωρών και έχει διάρκεια ισχύος μέχρι το 2013.

Σύμφωνα με αυτήν, οι επιδοτήσεις είναι πλέον αποσυνδεδεμένες από την παραγωγή, ώστε να αποφευχθούν προβλήματα που σχετίζονται με αυτήν. Έτσι οι αγρότες δεν λαμβάνουν πλέον επιδοτήσεις ξεχωριστά για κάθε προϊόν ανάλογα με την παραγόμενη ποσότητα ή την καλλιεργούμενη έκταση, αλλά μια σταθερή ενιαία ενίσχυση, η οποία βασίζεται στο ύψος των ενισχύσεων που είχαν εισπραχθεί κατά την τριετία 2000-2002. Επομένως, τα επιδόματα δεν κατευθύνονται πλέον στην παραγωγή αλλά στα δικαιώματα. Επιπλέον, σε περίπτωση πλεονάζουσας παραγωγής το ποσοστό συνυπευθυνότητας θα αυξάνει αναλογικά με το θεσπισμένο για κάθε χώρα πλαφόν, με συνέπεια τη μείωση των επιδοτήσεων.

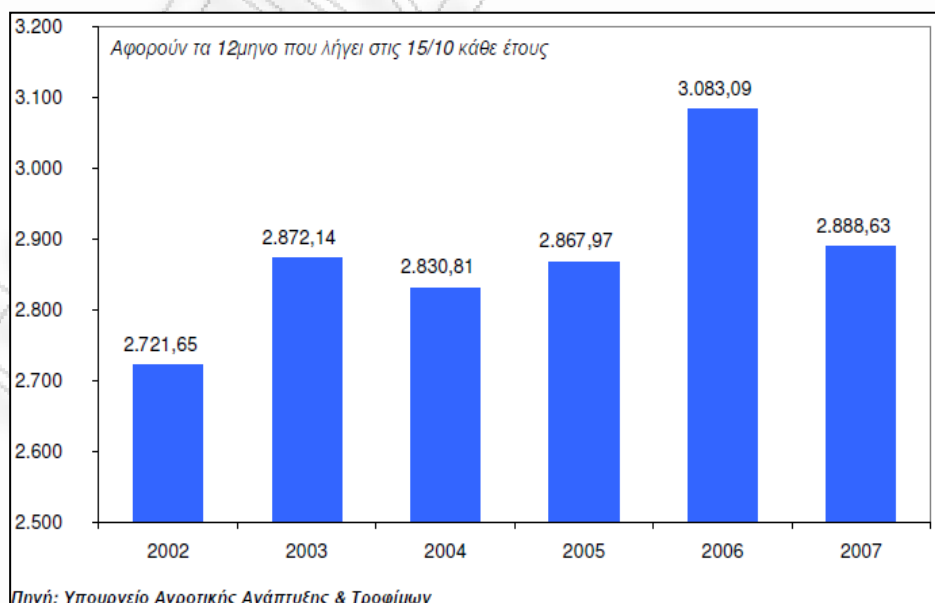
Στα πλαίσια της νέας ΚΑΠ εντάσσονται και οι μεταρρυθμίσεις της Κοινής Οργάνωσης Αγορών (ΚΟΑ) των τριών μεσογειακών προϊόντων (βαμβάκι, λάδι, καπνός). Βάσει αυτών από το 2006 μειώνονται σταδιακά οι άμεσες ενισχύσεις που λαμβάνουν οι βαμβακοκαλλιεργητές κατά 4% το 2006 και κατά 5% για κάθε χρονιά έως το 2012. Από το 2006 ξεκίνησε η σταδιακή μεταρρύθμιση για τους καπνοπαραγωγούς με τη μεταφορά του συνόλου ή μέρους της σημερινής πριμοδότησης καπνού σε δικαιώματα ενιαίας αποσυνδεδεμένης ενίσχυσης, ενώ από το 2010 η αποσύνδεση θα είναι πλήρης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιδοτεί την εγκατάλειψη των καπνοκαλλιεργειών, προκειμένου οι παραγωγοί να απαγκιστρωθούν από το συγκεκριμένο τομέα και να ασχοληθούν με αποδοτικότερες καλλιέργειες ή δραστηριότητες εκτός του αντικειμένου της γεωργίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, οι κοινοτικές ενισχύσεις κυμαίνονται στα επίπεδα των €2,8 δις. κατ' έτος. Έως και το 2005, οι επιδοτήσεις διαμορφώνονταν ξεχωριστά για κάθε προϊόν και δίνονταν στους δικαιούχους-παραγωγούς ανάλογα με το ύψος/όγκο της παραγωγής τους ή τις καλλιεργούμενες εκτάσεις.



Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία του Υπουργείου, το διάστημα 16/10/2006 15/10/2007 οι ενισχύσεις εκτιμάται ότι μειώθηκαν σε €2,89 δισ., έναντι €3,08 δισ. την προηγούμενη περίοδο (-6%). Τα δεδομένα των προηγούμενων καλλιεργητικών περιόδων υποδεικνύουν ότι σημαντικό μέρος των ενισχύσεων κατευθύνεται στις καλλιέργειες βάμβακος και στους ελαιώνες. Το περιβάλλον για την ευρωπαϊκή γεωργία θα αλλάξει δραστικά μετά τη λήξη εφαρμογής της ΚΑΠ το 2013, καθώς εξετάζεται είτε η σημαντική μείωση των ενισχύσεων, είτε η πλήρης κατάργησή τους, αναγκάζοντας έτσι τους Ευρωπαίους αγρότες να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους στον διεθνή ανταγωνισμό, προσδίδοντας μια πιο επαγγελματική πλέον φυσιογνωμία στη δραστηριότητά τους.

Η μείωση των επιδομάτων, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8, αποτελεί αφορμή για έξοδο αρκετών παραγωγών από τους κλάδους τους, κάτι το οποίο ήδη έχει αρχίσει να γίνεται εμφανές σε ορισμένες καλλιέργειες σε ευρωπαϊκό και σε εγχώριο επίπεδο (π.χ. καπνός, ζαχαρότευτλα, βαμβάκι, σταφίδα). Παράλληλα, επιδρά αρνητικά στη χρήση φυτοφαρμάκων, λιπασμάτων και πολλαπλασιαστικού υλικού τόσο άμεσα, λόγω μείωσης του γεωργικού εισοδήματος, όσο και έμμεσα λόγω του περιορισμού των καλλιεργειών.



Διάγραμμα 8. Κοινοτικές ενισχύσεις στη γεωργία σε εκ. € (2001-2007)



3.1.4 Τιμές των προϊόντων

Σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης αποτελούν και οι υφιστάμενες τιμές των προϊόντων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, οι τιμές των πρώτων υλών παρουσίασαν σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια, επιβαρύνοντας το εισόδημα των καλλιεργητών. Ο γενικός δείκτης των εισροών στη γεωργία-κτηνοτροφία το 2008 παρουσίασε μείωση 1,7%, κυρίως λόγω της αποκλιμάκωσης των τιμών του πετρελαίου (ο σχετικός δείκτης μειώθηκε κατά 11%), ενώ το 2007 το κόστος των εισροών είχε εμφανίσει σημαντική άνοδο της τάξης του 13,5%. Η μεταβολή αυτή, σε συνδυασμό με τη σημαντική πτώση του δείκτη των εκροών κατά 4,6%, οδήγησε σε επιβάρυνση του εισοδήματος των αγροτών. Ανοδική τάση παρατηρείται στο κόστος όλων των επιμέρους κατηγοριών γεωργικών εφοδίων.

Στον Πινάκα 8 καταγράφονται οι ετήσιες συγκρίσεις των δεικτών τιμών εισροών στη γεωργία για το διάστημα 2009-2008. Η μεγαλύτερη αύξηση εντοπίζεται στον τομέα των λιπασμάτων, όπου το αντίστοιχο κόστος το 2008 αυξήθηκε κατά 42,2% (έναντι 8,5% το προηγούμενο έτος), γεγονός που επέδρασε αρνητικά στη ζήτηση των προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου. Επιπλέον, επιβάρυνε σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα των παραγωγών, οι οποίοι στρέφονται σε χαμηλότερη κατανάλωση φθηνότερων προϊόντων.

Πίνακας 8. Ετήσιες συγκρίσεις των δεικτών τιμών Εισροών στη γεωργία (2006-2008)

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

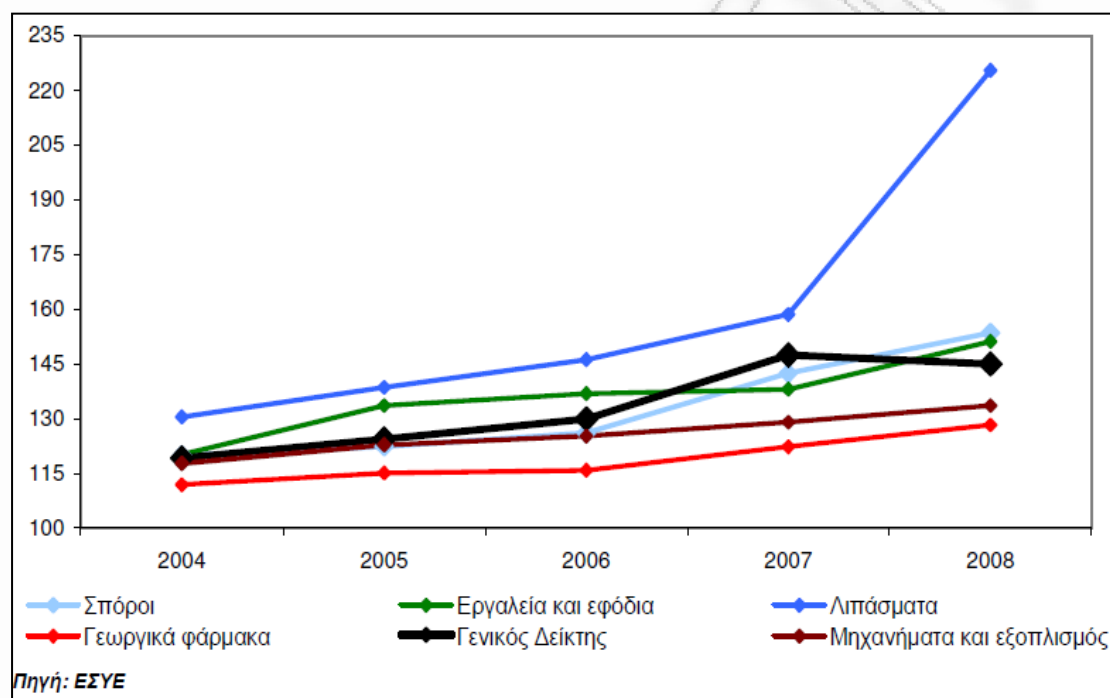
	Δεκέμβριος					
	2008	% 08/07	2007	% 07/06	2006	% 06/05
Γενικός Δείκτης	145,0	-1,7%	147,5	13,5%	130,0	4,5%
Αναλώσιμα μέσα	148,4	-3,5%	153,8	16,8%	131,7	5,1%
Σπόροι	153,6	7,8%	142,5	13,0%	126,1	3,0%
Ενέργεια και λιπαντικά	142,4	-11,0%	160,0	17,9%	135,7	2,4%
Λιπάσματα	225,5	42,2%	158,6	8,5%	146,2	5,4%
Γεωργικά φάρμακα	128,3	4,9%	122,3	5,5%	115,9	0,7%
Κτηνιατρικά φάρμακα	127,0	2,0%	124,5	2,6%	121,4	0,5%
Ζωοτροφές	153,0	-5,9%	162,6	25,1%	130,0	7,5%
Εργαλεία και εφόδια	151,2	9,5%	138,1	0,9%	136,9	2,5%
Συντήρηση και επισκευή μηχαν. εξοπλ. και εγκαταστάσεων	143,6	11,7%	128,6	5,8%	121,6	4,5%
Συντήρηση και επισκευή κτηρίων	145,5	7,1%	135,9	3,6%	131,2	6,7%
Λοιπά έξοδα	118,0	-17,5%	143,1	-17,9%	174,4	11,7%
Σχηματισμός πάγιου κεφαλαίου	134,7	4,6%	128,8	3,1%	124,9	2,5%
Μηχανήματα και εξοπλισμός	133,6	3,5%	129,1	3,0%	125,3	2,1%
Γεωργικά κτίρια	139,4	9,3%	127,5	3,3%	123,4	4,4%

Πηγή: ΕΣΥΕ



Το κόστος των προϊόντων φυτοπροστασίας εμφάνισε άνοδο 4,9% (χαμηλότερη μεταβολή έναντι της περυσινής περιόδου: 5,5%), ενώ οι τιμές των διαφόρων γεωργικών μηχανημάτων σημείωσαν αύξηση 3,5%.

Επίσης, σημαντική επιτάχυνση παρουσίασε ο αντίστοιχος δείκτης των γεωργικών εργαλείων και εφοδίων (+9,5% έναντι +0,9% την περίοδο 07/06), όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 9.

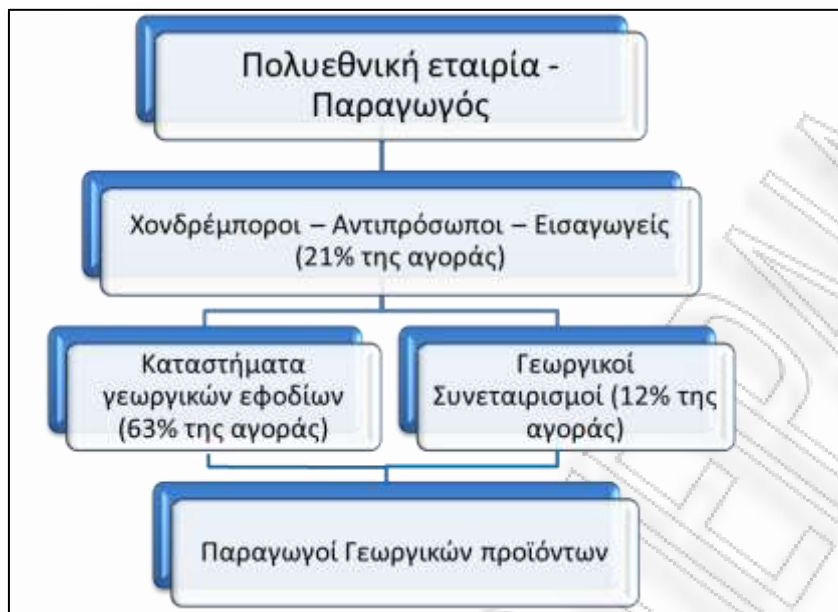


Διάγραμμα 9. Εξέλιξη δεικτών τιμών γεωργικών εφοδίων (2004-2008)

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

3.2 Δίκτυο διανομής αγροτικών εφοδίων

Το δίκτυο διανομής αγροτικών εφοδίων στην Ελλάδα παρουσιάζεται στο γράφημα 2.



Γράφημα 2. Δίκτυο Διανομής αγροτικών εφοδίων

Στην Ελλάδα λειτουργούν συνολικά περίπου 100 χονδρέμποροι-εταιρίες, ενώ σε κάθε νομό της χώρας έχουν παρουσία 2 ή 3 επιχειρήσεις χονδρικής. Ο θεσμικός φορέας του κλάδου φυτοπροστασίας ΕΣΥΦ (Ελληνικός Σύνδεσμος Φυτοπροστασίας) έχει 36 τακτικά μέλη, από τα οποία δημιουργείται το 90% της αξίας της αγοράς. Ο φορέας του κλάδου των λιπασμάτων ονομάζεται ΠΑΣΕΠΕΛΙΠ (Πανελλήνιος Σύλλογος Επαγγελματιών Παραγωγών και Εμπόρων Λιπασμάτων) και αριθμεί 43 μέλη (Παράρτημα 1).

Τα προϊόντα διοχετεύονται από τους χονδρέμπορους –εκ των οποίων ορισμένοι διαθέτουν δικά τους σημεία λιανικής πώλησης- σε εξειδικευμένα καταστήματα διακίνησης αγροχημικών και σε γεωργικούς συνεταιρισμούς (δηλαδή δε γίνεται απευθείας πώληση στους καλλιεργητές). Σε όλη τη χώρα λειτουργούν περίπου 1.670 καταστήματα λιανικής πώλησης γεωργικών εφοδίων, ενώ οι συνεταιριστικές ενώσεις ανέρχονται σε 140.

Τα καταστήματα αγροχημικών βρίσκονται κυρίως, σε επαρχιακές αγορές, ώστε να βρίσκονται πιο κοντά σε περιοχές με έντονη γεωργική δραστηριότητα. Τα συγκεκριμένα καταστήματα -προκειμένου να έχουν το δικαίωμα να διακινήσουν προϊόντα αγροεφόδια- οφείλουν να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις, όπως απασχολούμενο γεωπόνο, στο όνομα του



οποίου εκδίδεται η ειδική άδεια εμπορίας, κατάλληλους χώρους αποθήκευσης, κλπ. Η άδεια εμπορίας χορηγείται από τη Διεύθυνση Γεωργίας του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων.

Οι αγροτικοί Συνεταιρισμοί στο παρελθόν κατείχαν σχεδόν το 50% του Κύκλου Εργασιών του κλάδου. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, λόγω μεγάλων καθυστερήσεων στις πληρωμές από τους πελάτες τους, με αποτέλεσμα η θέση τους στην αγορά να έχει αποδυναμωθεί.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελούν οι πολύ μεγάλες πιστώσεις (σε όλο το σύστημα), με αποτέλεσμα το συνολικό χρηματοοικονομικό κόστος να επιβαρύνει τον τελικό καταναλωτή, δηλαδή τον παραγωγό, αυξάνοντας τις τελικές τιμές, πολλές φορές, σε ασύμφορα επίπεδα.

3.3 Βασικά Χαρακτηριστικά Προώθησης

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά προώθησης που εφαρμόζονται από τις εταιρίες του κλάδου είναι:

3.3.1 Υπηρεσίες ενημέρωσης

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν, ως βασικό μέσο προώθησης των προϊόντων τους, υπηρεσίες ενημέρωσης και κατάρτισης των πελατών τους, καθώς και after sales treatment, με στόχο να επιτύχουν τη σωστότερη εφαρμογή των προϊόντων τους (δοσολογία, εποχή, καλλιέργεια, στόχος εφαρμογής).



3.3.2 Πιστώσεις - Εκπτώσεις

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου προσφέρουν επίσης, πιστώσεις μέσης διάρκειας 6 μηνών, με τάση διεύρυνσης του διαστήματος αυτού. Οι μικρότερες εταιρείες για να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες προσφέρουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να υπερβεί τους 12 μήνες), με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους είσπραξης και χρηματοδότησης.

Ωστόσο οι καθυστερημένες εισπράξεις των επιδοτήσεων αναγκάζουν τους καλλιεργητές σε καθυστέρηση τακτοποίησης των οφειλών τους στις εταιρείες, γεγονός που οδηγεί στην **αύξηση των επισφαλειών του κλάδου**. Η καθυστέρηση πληρωμών εντοπίζεται κυρίως στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, λόγω των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Το γεγονός όμως αυτό δεν συνεπάγεται και ανικανότητα εξόφλησης, καθώς έχουν την δυνατότητα χρηματοδότησης από το Δημόσιο Τομέα.

Συνηθισμένη πρακτική αποτελεί και η χορήγηση εκπτώσεων, ιδίως από τις μικρότερες εταιρείες -που σε ορισμένες περιπτώσεις ανέρχονται ακόμα και σε 40%- προκειμένου να αντιμετωπιστεί η διαρκώς αυξανόμενη διείσδυση από φθηνότερα προϊόντα που προέρχονται από τρίτες χώρες (κυρίως Κίνα και Ινδία).

3.3.3 Διαφήμιση - Προβολή

Η προβολή-προώθηση των προϊόντων φυτοπροστασίας περιορίζεται σε περιοδικά/εφημερίδες του κλάδου, ειδικά έντυπα, σεμινάρια, εκδηλώσεις και ιστοσελίδες των εταιρειών (παρέχονται πληροφορίες για τις καιρικές συνθήκες, τα MRLs και τις οδηγίες χρήσεις), καθώς επιδιώκεται η στοχευμένη διαφήμιση, ενώ καταχωρήσεις σε άλλα ΜΜΕ δεν επιτρέπονται. Αντιθέτως η διαφήμιση λιπασμάτων και πολλαπλασιαστικού υλικού είναι δυνατή σε οποιοδήποτε μέσο.



Οι εταιρείες διαθέτουν επίσης μέρος των εξόδων προβολής τους για διεξαγωγή ημερίδων, που σκοπό έχουν την κατάρτιση και επιμόρφωση των παραγωγών στα νέα προϊόντα τους. Οι κινήσεις αυτές κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς στην εγχώρια αγορά παρουσιάζεται η ιδιομορφία ότι οι περισσότεροι καλλιεργητές δεν κατέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην εμπειρία τους και να μην μπορούν να παρακολουθούν πάντα τις εξελίξεις στην αγορά. Το κόστος των μεγαλύτερων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη χονδρική εμπορία των προϊόντων τους απαρτίζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος (περίπου 80%) από τις πρώτες ύλες, ενώ το κόστος προώθησης καταλαμβάνει γύρω στο 10%.

3.3.4 Ανταγωνισμός

Τα στοιχεία της επιχειρηματικότητας που θεωρούνται σημαντικά για τον ανταγωνισμό είναι η σύνθεση της προϊόντικής βάσης, η συνεργασία με συγκεκριμένους γεωπόνους και προμηθευτές, η γνώση της αγοράς και η επικοινωνιακή στρατηγική. Οι μεγαλύτερες εταιρείες πλεονεκτούν έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων αναφορικά με την έκταση του χαρτοφυλακίου τους - έχοντας τη δυνατότητα να καλύψουν επαρκώς τις ανάγκες των καταστημάτων γεωργικών εφοδίων- και στη συνεργασία τους με γεωπόνους.

Στον κλάδο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαθέτουν οι πολυεθνικές εταιρείες, καθώς είναι καθετοποιημένες και διενεργούν τόσο την παραγωγή όσο και τη διανομή, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας. Ο ανταγωνισμός πάντως έχει επεκταθεί –εκτός από το πεδίο της τιμολόγησης- σε διάφορα τεχνικά στοιχεία, όπως κατάρτιση παραγωγών, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη μετά την πώληση, αλλά και ανάπτυξη προϊόντικής βάσης για την κάλυψη των αναγκών των γεωργών. Οι τομείς αυτοί προϋποθέτουν άριστη γνώση των χαρακτηριστικών και της ορθής χρήσης του προϊόντος και ικανότητα



γρήγορης επίλυσης για προβλήματα που προκύπτουν σε διάφορες καλλιέργειες.

3.3.5 Το επάγγελμα του γεωπόνου

Αναφορικά με το επάγγελμα του γεωπόνου, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται κορεσμός, καθώς πλέον όλοι οι απόφοιτοι ανώτερων και ανώτατων σχολών με γεωπονική κατεύθυνση έχουν το δικαίωμα να λειτουργήσουν εξειδικευμένα καταστήματα προϊόντων φυτοπροστασίας. Επίσης αρκετοί είναι αυτοί που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα, έχοντας ως κύρια δραστηριότητα την πραγματοποίηση ελέγχων.

Αρκετοί γεωπόνοι εργάζονται σαν γεωργικοί σύμβουλοι (ICM), οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στους παραγωγούς σχετικά με την πρακτική που θα πρέπει να ακολουθήσουν στην καλλιέργεια, τα ενδεδειγμένα αγροχημικά, λιπάσματα κλπ. Στη συνέχεια ακολουθούν οι έλεγχοι από κρατικούς φορείς και διαπιστευμένα εργαστήρια, οι οποίοι τελικά παρέχουν και τις πιστοποιήσεις (για MRLs, βιολογικά προϊόντα κλπ).

3.3.6 Ανάπτυξη προϊόντων

Όταν παράγεται ένα νέο φυτοπροστατευτικό προϊόν από κάποια πολυεθνική εταιρεία, προστατεύεται από πατέντα ισχύος 20 ετών. Μετά τη λήξη της πατέντας, το εν λόγω προϊόν καθίσταται κοινόχρηστο (generic) και δύναται να παραχθεί και από άλλες επιχειρήσεις. Γενικά, η αγορά διακρίνεται σε special και generic (γενόσημα) προϊόντα. Στον πρώτο τομέα, τα προϊόντα του οποίου είναι αποτέλεσμα πολυετών ερευνών, ανταγωνίζονται μόνο 4-5 μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, με τον ανταγωνισμό να επικεντρώνεται κυρίως σε χρήσεις (στις καλλιέργειες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα συγκεκριμένα προϊόντα) και δευτερευόντως σε τιμές. Στην κατηγορία των generics, στα οποία έχει λήξει η προστασία των δικαιωμάτων παραγωγής, ο



ανταγωνισμός προέρχεται από διάφορες χώρες (κυρίως από την Κίνα) και επικεντρώνεται στις τιμές.

Τα λιπάσματα, και γενικά τα προϊόντα θρέψης δεν καλύπτονται από πατέντα, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων και με πρωτοβουλία των εταιριών-παραγωγών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 4^ο – Αποδιαμεσολάβηση και Ε-Επιχειρείν

4.1 Βασική ιδέα αποδιαμεσολάβησης - Αποστολή

Έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια:

- 1) Τη βασική φιλοσοφία διανομής και εμπορίας γενικά των αγροτικών εφοδίων,
- 2) τα προβλήματα της ελληνικής γεωργίας,
- 3) τις τάσεις / προοπτικές του κλάδου

μπορεί να αναπτυχτεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η φιλοσοφία της αποδιαμεσολάβησης. **Βασική ιδέα αποτελεί η ολική απαλοιφή των ενδιάμεσων καναλιών εμπορίας ειδικών προϊόντων θρέψης (μεσαζόντων), με την απευθείας πώληση των προϊόντων στον τελικό χρήστη, τον παραγωγό, όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 3.**



Γράφημα 3. Ιδέα αποδιαμεσολάβησης



Βασικοί **στόχοι** της αποδιαμεσολάβησης είναι:

- η σημαντική **μείωση του κόστους** για τον τελικό χρήστη,
- ο απευθείας **έλεγχος** της αγοράς,
- η ελαχιστοποίηση των **ενδιάμεσων συμφερόντων**
- η αύξηση της **ανταγωνιστικότητας**

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι η ιδέα της αποδιαμεσολάβησης στο χώρο των αγροτικών εφοδίων δεν είναι καινούρια, καθώς έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες στο παρελθόν, με ελάχιστα, όμως, αποτελέσματα, οδηγώντας τις στον τερματισμό τους. Οι λόγοι είναι αρκετοί και αναλύονται στο κεφάλαιο των αδυναμιών της εταιρίας, όμως, ίσως καλύτερα τώρα από ποτέ έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες για την εφαρμογή της ιδέας.

Αποστολή της επιχείρησης θα είναι η απευθείας πώληση αγροτικών εφοδίων στον τελικό χρήστη, με στόχο τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Η συνεισφορά στη μείωση του καλλιεργητικού κόστους του παραγωγού, χωρίς «εκπτώσεις» στην αποτελεσματικότητα των προϊόντων.

4.2 Χρήση του Ε-Επιχειρείν

Για την εφαρμογή της ιδέας της αποδιαμεσολάβησης, απαιτείται η δημιουργία μια «εικονικής εταιρίας» (virtual enterprise), η οποία θα αποτελεί τμήμα της πολυεθνικής-παραγωγού εταιρίας λιπασμάτων. Η εικονική εταιρία θα στηρίζεται στην εφαρμογή του ε-επιχειρείν (e-business).

4.2.1 Ορισμός Ε-Επιχειρείν

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντώνται συχνά οι όροι e-Business και e-Commerce, χωρίς να γίνεται πάντα ουσιαστικός διαχωρισμός ανάμεσά τους. Εάν, όμως, θέλαμε να είμαστε πιο σαφείς, θα



μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-Commerce) ως επικοινωνία και σύναψη εμπορικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων ή μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών μέσω Internet και άλλων ηλεκτρονικών μέσων (Πασχόπουλος, 2001). Ωστόσο, το e-Commerce δεν περιορίζεται μόνο στις διαδικασίες αγοραπωλησίας προϊόντων, αλλά και στις διαδικασίες πριν και μετά την πώληση σε όλο το εύρος της αλυσίδας αξίας (Chaffey, 2002).

Αν και σε πολλές περιπτώσεις οι όροι του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν χρησιμοποιούνται εναλλάξ, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-Business) είναι ευρύτερη έννοια και αναφέρεται τόσο στη διενέργεια συναλλαγών μέσω του Internet όσο και στη γενικότερη ηλεκτρονική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Έτσι, στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν περιλαμβάνονται η δημιουργία Intranet για την εσωτερική επικοινωνία και Extranet για την επικοινωνία με τους προμηθευτές της επιχείρησης και τους διανομείς των προϊόντων της και η χρήση του Internet για αγοραπωλησίες.

Γενικά, η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την εκπλήρωση μιας επιχειρηματικής συναλλαγής μέσω χρησιμοποίησης υπολογιστών που συνδέονται σε ένα ηλεκτρονικό δίκτυο. Τέτοιες συναλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν την επιλογή αγαθών, την εντολή τιμολόγησης και την πληρωμή. Μπορεί επίσης να αφορούν σε σύναψη συμβάσεων, τον προγραμματισμό της παράδοσης, τη δήλωση φόρου και τις υπηρεσίες μετά τις πωλήσεις. Συνήθως, το μέσο που χρησιμοποιείται για τη διασύνδεση των υπολογιστών είναι το Διαδίκτυο (Internet), αν και το χρησιμοποιούμενο δίκτυο μπορεί να είναι και ιδιωτικό.

Το **ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce)** αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο τμήμα της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας. Σχετίζεται πρώτιστα με την αγορά και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου ή μέσω ιδιωτικών δικτύων. Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις κάνουν χρήση της τεχνολογίας και των λειτουργιών του ηλεκτρονικού εμπορίου προκειμένου να αναπτύξουν καλύτερες πελατειακές σχέσεις και να παράγουν προτάσεις για νέες αξίες.



Έχουν επανειλημμένως υπάρξει παραδείγματα καινοτόμων στο χώρο της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας που ξεπέρασαν τους ανταγωνιστές τους μέσα από την παράδοση υπηρεσιών από τη αρχή ως το τέλος (end-to-end). Η παροχή τέτοιων υπηρεσιών είναι σημαντική επειδή αποτελεί ολόκληρη την εμπειρία του πελάτη, που τη βιώνει και πραγματικά την εκτιμάει.

Κατά την αξιολόγηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου, θα πρέπει κανείς να βεβαιωθεί πως αυτό ανταποκρίνεται στις προτεραιότητες των πελατών, όχι μόνο για το παρόν αλλά και για το μέλλον. Έπειτα, θα πρέπει κανείς να προσδιορίσει τις επάρκειες που απαιτούνται ώστε να υπάρχει συνάφεια με τις σημαντικότερες προτεραιότητες των πελατών. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν το τι θα δει ο πελάτης κατά την αλληλεπίδρασή του με το σχεδιασμό της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Τα παραπάνω στοιχεία θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν μεταξύ τους ώστε η επιχείρηση να είναι εξαιρετική στην παροχή ακριβώς των υπηρεσιών που οι πελάτες θέλουν να ζήσουν κατά την πραγματοποίηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών τους.

4.2.2 Κατηγορίες E-Business

Το e-Business μπορεί να διακριθεί σε διάφορες κατηγορίες. Οι πιο διαδεδομένες είναι:

- **Business-to-Consumer (B2C):** Αφορά στον αυτοματισμό της καταναλωτικής αγοραστικής διαδικασίας. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του B2C εμπορίου είναι η δυνατότητα δημιουργίας απευθείας σχέσης με τον καταναλωτή χωρίς την ανάμειξη μεσαζόντων (*Turban, 2002*). Επιπλέον, το B2C e-Business συμβάλλει στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των συναλλαγών, από την παραγγελία έως την παράδοση, στη μείωση του κόστους των πωλήσεων και του κόστους υποστήριξης των πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα B2C αποτελεί η Amazon.com.



- **Business-to-Business (B2B)**: Αναφέρεται στις ηλεκτρονικής μορφής συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων μέσω Internet, Extranets, Intranets ή και ιδιωτικών δικτύων. Τέτοιου είδους συναλλαγές πραγματοποιούνται είτε μεταξύ μιας επιχείρησης και των εμπλεκομένων στην εφοδιαστική της αλυσίδα (supply chain) είτε ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις. Το κύριο χαρακτηριστικό του B2B εμπορίου είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων για αυτοματισμό της διαδικασίας συναλλαγών, με σκοπό τη βελτίωση και αριστοποίησή της (Turban, 2002).

Στην υπό εξέταση εταιρία μας ενδιαφέρει η κατηγορία **Business-to-Consumer**.

4.3 Δραστηριότητες – Υπηρεσίες εταιρίας

Όπως προαναφέρθηκε, η **εταιρία-ηλεκτρονικό κατάστημα** θα αποτελεί τμήμα πολυεθνικής εταιρίας παραγωγής λιπασμάτων που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ειδικών προϊόντων θρέψης. Βασικές υπηρεσίες της εταιρίας θα είναι:

- Κατάλογος προϊόντων - Λεπτομερής παρουσίαση
- Παραγγελία
- Πληρωμή
- Διανομή προϊόντων
- Τεχνική Υποστήριξη
- Δυνατότητα εγγραφής και αναγνώρισης των πελατών

Στα επόμενα κεφάλαια, αναλύονται οι επιμέρους λεπτομέρειες της κάθε υπηρεσίας.

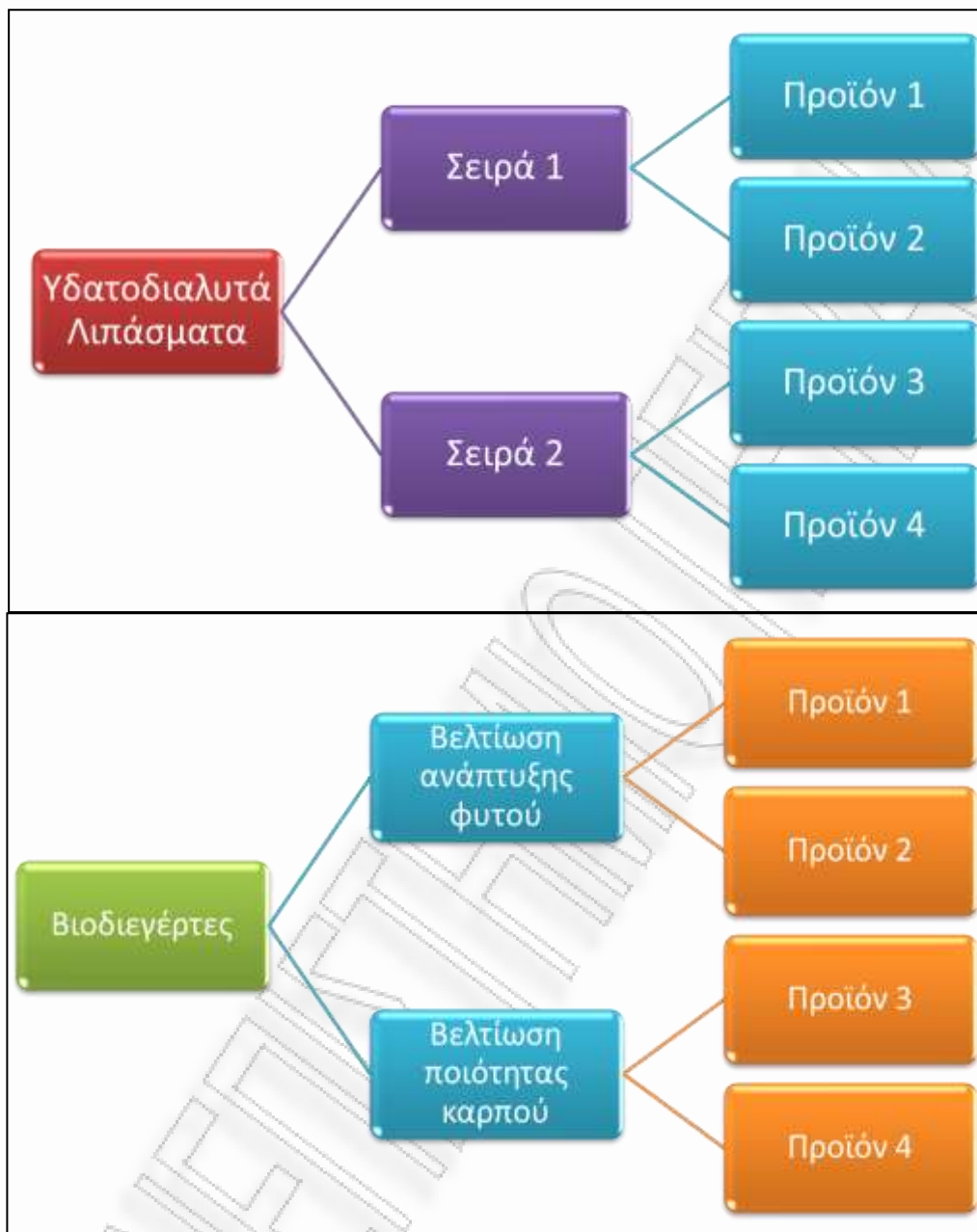


4.3.1 Κατάλογος προϊόντων – λεπτομερής παρουσίαση

Η δημιουργία καταλόγων των προϊόντων που εμπορεύεται το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι μία σημαντική διαδικασία. Κάθε προϊόν που παρατίθεται στον κατάλογο πρέπει να συνοδεύεται τουλάχιστο από μία συνοπτική περιγραφή, μία φωτογραφία, το κόστος προμήθειάς του, ένα σύνδεσμο σε αναλυτικότερη περιγραφή και βέβαια συνδέσμους ή κουμπιά που καταχωρούν το προϊόν στα προς προμήθεια προϊόντα (καλάθι αγορών) του πελάτη. Η ανάγκη για συνοπτική και αναλυτική περιγραφή προκύπτει επειδή στο ηλεκτρονικό κατάστημα δεν υπάρχουν υπάλληλοι/πωλητές και ως εκ τούτου δεν μπορούν να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα των υποψήφιων πελατών.

Έτσι, λοιπόν οι περιγραφές είναι το σημαντικότερο εργαλείο που διαθέτει ένας κατάλογος προκειμένου ένας πελάτης να αποφασίσει, αν πράγματι ενδιαφέρεται για ένα προϊόν. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που μπορεί να διαθέτει ο κατάλογος, είναι να δίνει τη δυνατότητα σε πελάτες που έχουν ήδη προμηθευτεί ένα προϊόν, να το αξιολογήσουν και να καταγράψουν τις προσωπικές τους παρατηρήσεις. Η δυνατότητα αυτή αποτελεί ίσως την καλύτερη πηγή πληροφόρησης για άλλους πελάτες.

Οι κατηγορίες προϊόντων ανήκουν στον κλάδο των ειδικών προϊόντων θρέψης (**κρυσταλλικά λιπάσματα, ιχνοστοιχεία, βιοδιεγέρτες**). Ενδεικτικά, η ηλεκτρονική μορφή του καταλόγου μπορεί να έχει την ακόλουθη δομή, σύμφωνα με το Γράφημα 4:



Γράφημα 4. Παράδειγμα δομής ηλεκτρονικού καταλόγου

4.3.2 Παραγγελία – Καλάθι Παραγγελιών

Η διαδικασία παραγγελίας είναι μια πολύ κρίσιμη διεργασία, καθώς εκτός από την επιλογή των προϊόντων, οι ποσότητες επηρεάζουν και τη μεταφορά (logistics). Η μεταφορά των λιπασμάτων εντός Ευρώπης μπορεί να γίνει με **με φορτηγό και με κοντέινερ**. Το κόστος μεταφοράς είναι μια αρκετά κρίσιμη



παράμετρος στα λιπάσματα, καθώς επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το κόστος ανά κιλό προϊόντος. **Για παράδειγμα, στα προϊόντα υδρολίπανσης, η μεταφορά τους εντός Ευρώπης μπορεί να αυξήσει την τιμή τους έως και 10%**. Επιπλέον, για παράδειγμα μεταφορά λιπασμάτων με φορτηγό, το οποίο δεν είναι πλήρως φορτωμένο, είναι ασύμφορο, αυξάνοντας σημαντικά το ολικό κόστος κτήσης των προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο, η σχεδίαση του **καλαθιού παραγγελιών** είναι αρκετά πολύπλοκη.

Το καλάθι αγορών αποτελεί την ηλεκτρονική έκδοση του καλαθιού ή του καρτσιού, που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να συγκεντρώνουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν, από τα ράφια ενός καταστήματος, μέχρι να φτάσουν στο ταμείο. Στην περίπτωση του ηλεκτρονικού καταστήματος, το ανάλογο της τοποθέτησης ενός προϊόντος από το ράφι στο καλάθι γίνεται με το πάτημα του κατάλληλου συνδέσμου ή κουμπιού που συνοδεύει κάθε προϊόν του καταλόγου προϊόντων. Στην παραδοσιακή διαδικασία αγορών από ένα κατάστημα, ο πελάτης έχει, ανά πάσα στιγμή, άμεση εποπτεία των ειδών που μέχρι τότε έχει τοποθετήσει στο καλάθι του, καθώς και τη χωρητικότητα του καλαθιού του. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή διαδικασία αγορών, το καλάθι αγορών του ηλεκτρονικού καταστήματος συντηρείται στη βάση δεδομένων του ηλεκτρονικού καταστήματος. Για να αποκτήσει ο πελάτης, την ψευδαίσθηση άμεσης εποπτείας, που είναι αναγκαία για ψυχολογικούς αλλά και για πρακτικούς λόγους, το ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα παρουσίασης των μέχρι εκείνη τη στιγμή επιλεγθέντων προϊόντων (συγκεντρωμένων στο ηλεκτρονικό καλάθι αγορών).

Μέσα από τη δυνατότητα εποπτείας του καλαθιού αγορών θα πρέπει να παρέχονται και άλλες συμπληρωματικές δυνατότητες. Για παράδειγμα ο υπολογισμός του συνολικού κόστους για την προμήθεια των προϊόντων του καλαθιού και η αφαίρεση προϊόντων από το καλάθι είναι δύο συμπληρωματικές δυνατότητες με μεγάλη πρακτική αξία και ως εκ τούτου πρέπει να παρέχονται από κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα.



Επομένως, το καλάθι παραγγελιών θα πρέπει να εμφανίζει τα ακόλουθα δεδομένα:

- **Είδος προϊόντος**
- **Ποσότητα / προϊόν**
- **% πλήρωσης του μέσου φόρτωσης**
- **Συνολικό κόστος κτήσης**

4.3.3 Πληρωμή

Η πληρωμή αποτελεί ένα επίσης, πολύ κρίσιμο στάδιο της όλης διαδικασίας. Καταρχήν, στην Ελλάδα, γενικά, οι καταναλωτές δεν έχουν εξοικειωθεί με ηλεκτρονικές πληρωμές και διστάζουν να προχωρήσουν σε μία παραγγελία από μια σελίδα στο Διαδίκτυο. Πόσο μάλλον, όταν για παράδειγμα το ποσό που απαιτείται για την κτήση 21τόνων λιπασμάτων υδρολίπανσης (1 πλήρες φορτίο) αγγίζει ή και ξεπερνάει τις 20.000€. Επιπλέον, καθώς το ποσό είναι μεγάλο, δεν μπορεί να γίνει χρήση πιστωτικής κάρτας, οπότε απαιτούνται άλλες μέθοδοι πληρωμής, όπως π.χ. τραπεζική κατάθεση.

Καθώς οι υποψήφιοι πελάτες της εταιρίας είναι αγρότες, και επομένως, πιθανόν, όχι εξοικειωμένοι, κρίνεται σκόπιμο, τουλάχιστον στα αρχικά στάδια λειτουργίας της η συγκεκριμένη διαδικασία να **υποστηρίζεται τηλεφωνικά**, ώστε να ξεπερνιούνται οι ουσιαστικές και τυπικές δυσκολίες.

4.3.4 Διανομή προϊόντων

Η διανομή των προϊόντων είναι μια διαδικασία που έχει ήδη αναλυθεί, κατά τη διάρκεια της παραγγελίας.



4.3.5 Τεχνική Υποστήριξη

Ο πελάτης ενός ηλεκτρονικού καταστήματος έχει πάντα την ανασφάλεια της μη ύπαρξης προσωπικής επαφής με τον πωλητή. Το ερώτημα «τι θα γίνει αν το προϊόν που θα παραλάβω είναι προβληματικό ή αν δεν μπορώ να το εφαρμόσω σωστά;» τον απασχολεί πολύ συχνά. Γι' αυτόν το λόγο το ηλεκτρονικό κατάστημα θα προβλέπει τη δυνατότητα υποστήριξης του πελάτη μετά την πώληση.

Τα δύο σημαντικότερα εργαλεία υποστήριξης του πελάτη είναι οι **συχνά υποβαλλόμενες ερωτήσεις** (frequently asked questions - FAQ), με τις απαντήσεις τους, καθώς και η **γραμμή υποστήριξης - επικοινωνίας**.

Η ανάπτυξη ιστοσελίδων με τις συχνά υποβαλλόμενες ερωτήσεις και με τις απαντήσεις τους είναι μια αρκετά εύκολη διαδικασία, αρκεί στο ηλεκτρονικό κατάστημα να συντηρούνται στατιστικά στοιχεία με τη βοήθεια των οποίων επιλέγονται οι περισσότερο συνηθισμένες ερωτήσεις. Άλλου είδους ερωτήσεις, όχι κατ' ανάγκη υποβληθείσες από πελάτες, που μπορούν να συμπεριληφθούν στις λίστες FAQ αφορούν: στον τρόπο που γίνονται οι αγοραπωλησίες και οι πληρωμές, πώς εξασφαλίζεται η ασφάλεια στις συναλλαγές και αποφεύγεται η υποκλοπή τους, σε ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει ο πελάτης, αν κάποιο προϊόν που αγοράσει δεν καλύπτει τις ανάγκες του ή είναι κατασκευαστικά ατελές, κλπ.

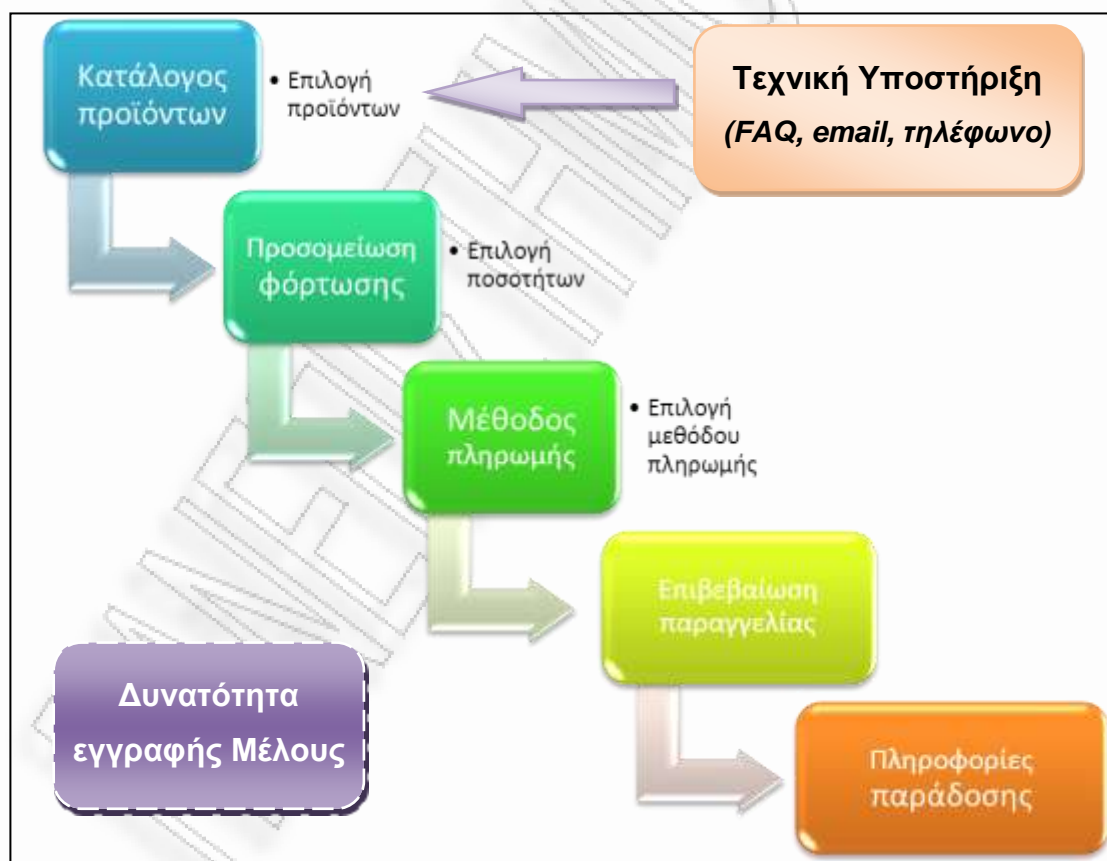
Επομένως, η τεχνική υποστήριξη προς τον πελάτη θα ικανοποιηθεί με:

- 1) Δημιουργία ξεχωριστού τμήματος ιστοσελίδων με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, τεχνικές προδιαγραφές και ό,τι απαιτείται για την προώθηση και σωστή εφαρμογή των προϊόντων.
- 2) Το σύστημα θα υποστηρίζεται από δυνατότητα αποστολής και λήψης email με το τεχνικό προσωπικό
- 3) Θα υπάρχουν διαθέσιμα τηλέφωνα επικοινωνίας για απευθείας συνομιλία με ειδικό στη θρέψη.

4.3.6 Δυνατότητα εγγραφής και αναγνώρισης των πελατών

Το σύστημα θα δίνει τη δυνατότητα εγγραφής και αναγνώρισης των πελατών. Έτσι, οι διαπιστευμένοι πελάτες θα μπορούν να ωφεληθούν από μια σειρά διευκολύνσεων, βασισμένων στις προτιμήσεις που έχουν προσδιορίσει κατά την εγγραφή τους, όπως: εμφάνιση μόνο των προϊόντων που εντάσσονται στις προτιμήσεις τους, πρόσβαση μόνο στα τμήματα του καταστήματος (υποκαταλόγους) με τα προϊόντα των προτιμήσεων τους, ειδικές προσφορές και εκπτώσεις, ηλεκτρονική ενημέρωση με αποστολή emails κλπ.

Στο Γράφημα που ακολουθεί εμφανίζονται συνοπτικά οι διαδικασίες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

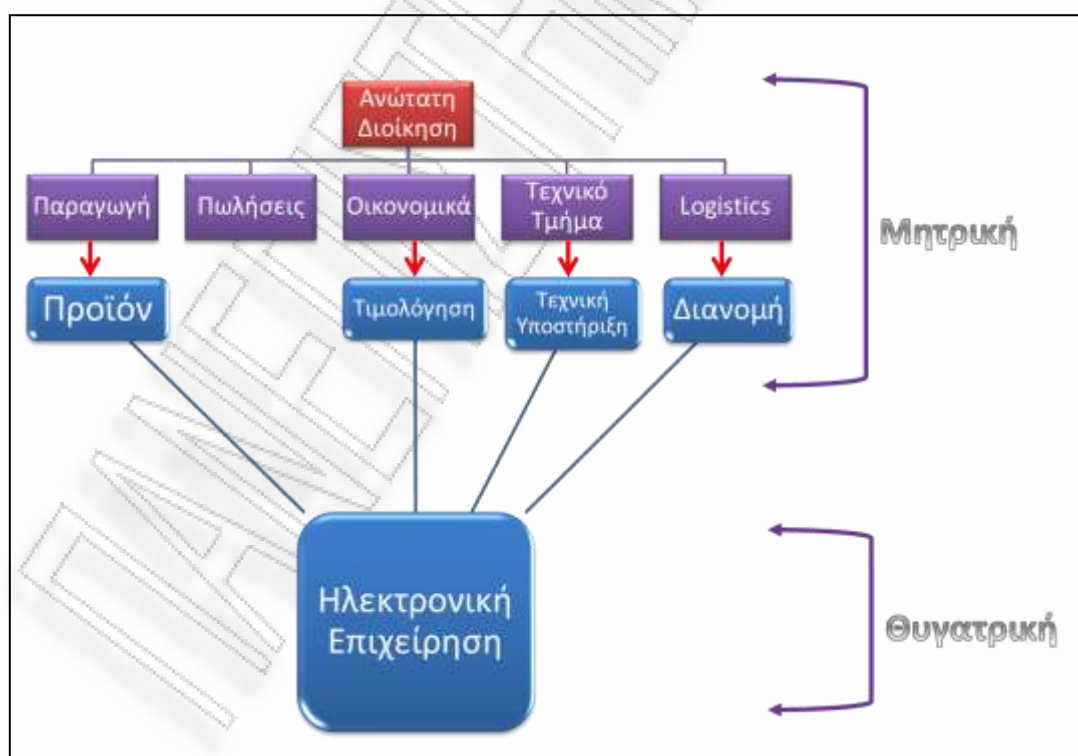


Γράφημα 5. Διαδικασίες – Υπηρεσίες ηλεκτρονικού καταστήματος

4.4 Δομή Ηλεκτρονικής επιχείρησης

Είναι αυτονόητο πως η εταιρική δομή της ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι απλή, καθώς είναι εικονική. Η λειτουργία της είναι αυτοματοποιημένη και υποστηρίζεται από διάφορα τμήματα, που, όμως δεν ανήκουν σε αυτήν, αλλά στη «μαμά» εταιρία.

Στο Γράφημα 6 παρουσιάζονται οι δομές της «μαμάς» εταιρίας της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η δομή της μητρικής εταιρίας, αν θα είναι δηλαδή Λειτουργική (Functional Structure) ή Κατά Τμήματα (Divisional Structure), καθώς για την ηλεκτρονική επιχείρηση είναι απαραίτητοι μόνο συγκεκριμένοι πόροι της, οι οποίοι λειτουργούν υποστηρικτικά. Οι πόροι αυτοί προϋπάρχουν και είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία της μητρικής επιχείρησης. Για λόγους ευκολίας έχει επιλεγεί η λειτουργική δομή.



Γράφημα 6. Δομές μητρικής / θυγατρικής επιχείρησης



Οι λόγοι που απαιτείται η δημιουργία ξεχωριστής θυγατρικής για την ηλεκτρονική επιχείρηση -και όχι απλά τμήμα της μητρικής στο εξωτερικό- είναι η **αναγκαιότητα ελληνικής φορολογικής οντότητας** για:

- 1) την άδεια εμπορίας λιπασμάτων,
- 2) την εγγραφή (registration) των ειδικών προϊόντων θρέψης (βιοδιεγέρτες).

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω γράφημα, η παραγωγή, η τιμολόγηση, η τεχνική υποστήριξη και η διανομή των προϊόντων πραγματοποιούνται από τη «μαμά». Η θυγατρική, ηλεκτρονική επιχείρηση πρακτικά αποτελείται από 1 διαχειριστή, ο οποίος είναι γεωπόνος, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις τεχνικές λεπτομέρειες των προϊόντων, αλλά και γιατί απαιτείται πτυχίο γεωπόνου για λήψη άδειας εισαγωγής λιπασμάτων.

Επιπλέον, υπάρχει συμβόλαιο υποστήριξης του λογισμικού από την εταιρία-πάρoχο (outsourcing).

4.5 Υποστήριξη χρήσης του Ηλεκτρονικού Καταστήματος

Καθώς οι υποψήφιοι αγοραστές και χρήστες του ηλεκτρονικού καταστήματος θα είναι κυρίως αγρότες, με πιθανόν όχι πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η συνολική δομή της ιστοσελίδας πρέπει να είναι απλή, φιλική και καθόλου πολύπλοκη.

Είναι σημαντικό για ένα ψηφιακό κατάστημα, όπου δεν υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας να επιτυγχάνεται η υποστήριξη του πελάτη σε κάθε του «βήμα», μέσα στο κατάστημα. Αυτό επιτυγχάνεται με παροχή πληροφοριών επικοινωνίας (τηλέφωνο, ηλεκτρονική διεύθυνση, “online chat” με εκπρόσωπο κ.α.) σε κάθε σελίδα του ηλεκτρονικού καταστήματος. Πολλές φορές οι πελάτες απλά χρειάζεται να επιβεβαιωθούν για την ύπαρξη ανθρώπινης παρουσίας πίσω από το ψηφιακό κατάστημα (*Taylor & England, 2006*).



Για αυτόν το λόγο όταν οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν μηχανισμούς επικοινωνίας τότε παρουσιάζουν και αυξημένες πωλήσεις (Lohse, Spiller, 1998). Συγκεκριμένα οι μηχανισμοί επικοινωνίας θα πρέπει να εξασφαλίζουν την ανάπτυξη μιας πολιτικής ή στρατηγικής για την απάντηση στα αιτήματα των πελατών σε λογικό χρόνο απόκρισης. Αποτυχία στο να απαντήσει έγκαιρα το ψηφιακό κατάστημα στις απαιτήσεις του πελάτη αθετεί μια υπόσχεση και είναι πολύ χειρότερα από την αποτυχία να προσφέρει μηχανισμούς επικοινωνίας (*Semeijn et al., 2005*).

Είναι επίσης σημαντική η εξασφάλιση άμεσης και λεπτομερής βοήθειας για την καθοδήγηση των πελατών σε διαδικασίες όπως είναι η αγορά προϊόντων. Με το να προσφέρει η σελίδα τέτοιου είδους βοήθεια επιδεικνύει επαγγελματισμό και αφοσίωση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών πράγμα που σε αντάλλαγμα συνεισφέρει στην αμοιβαία εμπιστοσύνη (*Chen & Barnes, 2007*). Είναι γεγονός ότι οι πελάτες τείνουν να αγοράζουν από καταστήματα τα οποία εμπιστεύονται, οπότε η ενεργή βοήθεια θα μπορούσε να έχει αρκετά θετική επίδραση στο δείκτη πωλήσεων (*Lohse & Spiller, 1998*)



Κεφάλαιο 5^ο – Ανίχνευση περιβάλλοντος

5.1 Εξωτερικό Περιβάλλον – Φυσικό περιβάλλον

Όπως αναπτύχθηκε στο 3^ο κεφάλαιο, η ζήτηση των λιπασμάτων, και γενικά των αγροτικών εφοδίων εξαρτάται και από τις κλιματολογικές συνθήκες, επηρεάζοντας τη συνολική κατανάλωση.

Σύμφωνα με μελέτη της W.W.F., το μέλλον μας επιφυλάσσει ζέστη και λιγότερες βροχές. Σε αυτό το συμπέρασμα συγκλίνουν και οι εκτιμήσεις της επιστημονικής κοινότητας για τις αλλαγές που πρόκειται να υποστεί το κλίμα της Ελλάδας, οι οποίες αναμένεται να γίνουν ορατές μέσα στις επόμενες δεκαετίες, με πιθανολογούμενη κορύφωση τους μέχρι το 2100. Το γνωστό εύκρατο μεσογειακό κλίμα της χώρας μας με τους ήπιους, βροχερούς χειμώνες και τα σχετικά θερμά και ξηρά καλοκαίρια θα αποκλίνει προς μια θερμότερη και περισσότερο ξηρή εκδοχή.

Τα καταγραφέντα στοιχεία δείχνουν **τριπλασιασμό της συχνότητας των ακραίων καιρικών φαινομένων**, μέσα στα τελευταία τριάντα χρόνια και αύξηση της μέσης θερμοκρασίας, ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, με το καλοκαίρι του 1999 να λαμβάνει τον τίτλο του θερμότερου καλοκαιριού του 20ου αιώνα. Οι επιστήμονες προβλέπουν γενικά αύξηση της θερμοκρασίας στην ελληνική επικράτεια μεταξύ 0,9 και 2 βαθμούς Κελσίου μέχρι το τέλος του αιώνα και αυτό θα εξαρτηθεί φυσικά από το βαθμό των συγκεντρώσεων των "αερίων του θερμοκηπίου" στην ατμόσφαιρα.

Ένα άλλο ζήτημα είναι οι **βροχοπτώσεις**. Αν και οι υπάρχουσες επιστημονικές αναφορές είναι αρκετές φορές αντικρουόμενες, το γενικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι αναμένεται σημαντική μείωση των βροχοπτώσεων, ειδικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Οι περιοχές που θα επηρεαστούν εντονότερα θα είναι αυτές της Ανατολικής και Νότιας



Ελλάδας, ιδιαίτερα στην Αττική, τη Θεσσαλία, τη Θεσσαλονίκη και την Ανατολική Πελοπόννησο.

Την ίδια ώρα η περιβαλλοντική οργάνωση Greenpeace, επικαλούμενη έρευνα του βρετανικού πανεπιστημίου προβλέπει ειδικά για την περιοχή της Κρήτης αύξηση της θερμοκρασίας έως δύο βαθμούς περίπου, μέχρι το 2030, αύξηση των καταρακτωδών βροχοπτώσεων κατά τους χειμερινούς μήνες και σημαντική άνοδο, κατά 18 πόντους, της στάθμης της θάλασσας. Γενικότερα για τη στάθμη της θάλασσας οι επιστήμονες προβλέπουν άνοδο των υδάτων κατά πέντε εκατοστά ανά δεκαετία, με την περιοχή της Θεσσαλονίκης να συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πλέον "ευάλωτες" της Μεσογείου.

Οι επιπτώσεις που απορρέουν από τυχόν κλιματικές μεταβολές είναι πολλές και ποικίλες, επηρεάζοντας ζωτικούς τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της οικονομίας.

Η ξηρασία και η άνοδος της θερμοκρασίας θα οδηγήσουν σε προβλήματα λειψυδρίας, υποβάθμισης της ποιότητας του νερού, αλλά και στις αποδόσεις των αγροτικών καλλιεργειών. Η άνοδος του επιπέδου της θάλασσας θα επιφέρει καταστροφές στις παραγωγικές δραστηριότητες σε παράκτιες περιοχές. Επομένως, οι κλιματολογικές συνθήκες αποτελούν απειλή και για τον κλάδο των λιπασμάτων, καθώς, η προβλεπόμενη αρνητική τους επίδραση στις καλλιεργούμενες εκτάσεις θα επιφέρει μείωση της ζήτησης.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αποτελεί **η μείωση κοιτασμάτων συγκεκριμένων πρώτων υλών** που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή λιπασμάτων (Φωσφορικό Μοναμμώνιο, Φωσφορικό Μονοκάλιο), με αποτέλεσμα την εκτόξευση των τιμών τους σε πολύ υψηλά επίπεδα, επηρεάζοντας κυρίως τα κρυσταλλικά λιπάσματα. Επιπλέον, αναζητούνται άλλες πηγές α' Υλών που θα αντικαταστήσουν τις παραπάνω.



5.2 Μακροπεριβάλλον (P.E.S.T.)

5.2.1 Οικονομικές Δυνάμεις

Ξεκινώντας την ανάλυση από το **οικονομικό περιβάλλον**, ασφαλώς πολλά μπορούν να γραφούν σχετικά με την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας. Είναι μια μικρή αλλά ανοιχτή οικονομία με σχετικά χαμηλή βιομηχανική βάση (*Wikipedia, 2010*).

Από τα τέλη του 2009 και αρχές 2010, εξαιτίας συνδυασμού διεθνών (οικονομική κρίση) και τοπικών παραγόντων (ανεξέλεγκτες δαπάνες κατά την περίοδο μέχρι τις εκλογές του 2009), η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, καθώς έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως αυτά εμφανίζονται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9. Πορείας των ελλείμματος και Χρέους της Ελλάδας από το 2000

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Έλλειμμα (%ΑΕΠ)	4.1	6.1	5.2	5.6	7.5	5.2	2.9	3.7	7.7	12.7
Χρέος (%ΑΕΠ)	114.0	114.4	110.7	97.9	98.6	100.0	97.1	95.6	99.2	113.4

Επομένως, οποιαδήποτε επενδυτική δραστηριότητα στη χώρα αντιμετωπίζεται αρχικά με σκεπτικισμό και επιφυλακτικότητα. Η «προβληματική» ελληνική οικονομία, σαφώς επηρεάζει αρνητικά - άμεσα και έμμεσα - την ελληνική γεωργία, επηρεάζοντας έτσι τα αγροτικά εφόδια και ειδικότερα τα λιπάσματα.

Παρόλα αυτά, όμως, η συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί ταυτόχρονα να αποτελεί και επενδυτική ευκαιρία για μια ηλεκτρονική επιχείρηση εμπορίας



λιπασμάτων, καθώς δημιουργεί πιο πρόσφορο περιβάλλον αποδοχής: Οι αγρότες, συνειδητοποιούν την ανάγκη εξεύρεσης λύσεων στη μείωση του κόστους καλλιέργειας, ψάχνουν, είναι πιο δεκτικοί σε κάτι νέο, είναι έτοιμοι να «δοκιμάσουν».

Επιπλέον, η μείωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας οδηγεί σε μείωση των εξαγωγών των ελληνικών προϊόντων προς άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και αντικατάστασή τους από φθηνότερα αγροτικά προϊόντα, όπως για παράδειγμα από την Τουρκία. Δεν πρέπει, όμως, να λησμονείται το γεγονός ότι η Ελλάδα, όντας μια Μεσογειακή χώρα, έχει ως στήριγμά της την αναγνώριση από τον υπόλοιπο κόσμο για τη σπουδαιότητα της διατροφής των κατοίκων της (Μεσογειακή διατροφή, διάσημη για τη μακροζωία και την υγεία που προσφέρει). Έτσι, τα αγροτικά μας προϊόντα μπορούν να έχουν ένα πλεονέκτημα έναντι των μη Μεσογειακών, όσο, βέβαια, είμαστε σε θέση να το εκμεταλλευτούμε. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που αρκετές ελληνικές καλλιέργειες πάνε αρκετά καλά (π.χ. καρπούζι, σταφίδα, λαχανικά, ελιά-ελαιόλαδο), δίνοντας μια τονωτική ένεση και στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων.

5.2.2. Πολιτικές – Νομικές Δυνάμεις

Σχετικά με το **πολιτικό - νομικό** περιβάλλον, αν εξαιρέσουμε τη σχετική πολιτική αστάθεια, λόγω της οικονομικής κρίσης, το νομικό περιβάλλον που προστατεύει τον κλάδο είναι σταθερό. Η Ελλάδα έχει εναρμονιστεί με όλες τις Ευρωπαϊκές οδηγίες, σχετικά με το εμπόριο, τη διακίνηση των λιπασμάτων. Δεν υπάρχει καμία αρνητική αντιμετώπιση των αρχών απέναντι σε ξένες εταιρίες, παρόλο που η γραφειοκρατία ίδρυσης νέας επιχείρησης, ειδικά μιας εικονικής (virtual), δεν είναι μια πολύ εύκολη διαδικασία, καθώς απαιτεί αρκετά δικαιολογητικά και χρόνο.

Βέβαια, σημαντικό στοιχείο της επιρροής της πολιτικής είναι η αγροτική πολιτική που ακολουθείται. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως αναλύθηκε στο 1^ο



κεφάλαιο, τα πράγματα δεν είναι ευόσιμα για την ευρωπαϊκή γεωργική παραγωγή, καθώς, σύμφωνα με την ΚΑΠ, η κατεύθυνση είναι να συρρικνωθεί. Επιπλέον, η Ελληνική αγροτική πολιτική, όπου μπορεί να αυτονομηθεί από την Ευρωπαϊκή, είναι σχεδόν ανύπαρκτη και χωρίς σχέδιο, απειλώντας περαιτέρω την επιβίωση του αγροτικού τομέα.

5.2.3 Κοινωνικο-πολιτισμικό Περιβάλλον

Σημαντική απειλή, όμως, του κλάδου αποτελούν οι **κοινωνικές δυνάμεις**, καθώς συνεχώς αυξάνει η ευαισθητοποίηση των πολιτών απέναντι σε «καθαρά» προϊόντα, χωρίς φυτοφάρμακα και λιπάσματα. Παρόλο που συνολικά είναι μία σωστή κίνηση ενάντια στην αλόγιστη χρήση των αγροτικών εφοδίων, τελικά, όμως, πλήττει, λόγω υπερβολών, και υγιή κομμάτια του κλάδου. Για παράδειγμα, τα λιπάσματα δεν έχουν κάποια δραστική ουσία, όπως τα φυτοφάρμακα, η οποία να έχει υπολλειμματικότητα και να απαγορεύεται η εφαρμογή της πριν από συγκεκριμένες μέρες προ συγκομιδής. Επομένως, δεν υφίσταται η έννοια του «καθαρού» προϊόντος για τα προϊόντα λίπανσης των καλλιεργειών.

Βέβαια, εκτός από την ανθρώπινη υγεία, έντονες πλέον αντιδράσεις υπάρχουν και για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκαλούν τα λιπάσματα (κυρίως εκείνα με βάση το νιτρικό Άζωτο) λόγω έκπλυσης τους στον υδροφόρο ορίζοντα. Γι' αυτό το λόγο η Ε.Ε. δημιούργησε στις αρχές της δεκαετίας του '90 τους Κώδικες Ορθής Γεωργικής Πρακτικής για την Αειφόρο Γεωργία που οριοθετούν τη χρήση και των λιπασμάτων, τουλάχιστον στις καλλιέργειες που επιδοτούνται.

Ένα επιπλέον κομβικό σημείο αποτελούν και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού-στόχου της επιχείρησης, όπως αναλύθηκαν στο 1^ο κεφάλαιο. Η γήρανση του αγροτικού πληθυσμού σε συνδυασμό με τα πορίσματα ΑΠΟ ΤΗΝ Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ) για το προφίλ τους, μειώνει τις



πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης, καθώς μειώνεται η βασική ομάδα-στόχος (target group).

5.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το **Τεχνολογικό περιβάλλον**, ευνοεί την ανάπτυξη ηλεκτρονικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ, 2009), βάσει της μέτρησης των δεικτών του σχεδίου δράσης i2010 για το 2008, ανέλυσε και αξιολόγησε τη χρήση των νέων τεχνολογιών κατά φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και περιφέρεια, διαμορφώνοντας το προφίλ των Ελλήνων χρηστών.

Χρήστες του Internet στην Ελλάδα (ΚτΠ, 2009):

- Ο Έλληνας χρήστης του Διαδικτύου εξακολουθεί να είναι άνδρας, νέος, υψηλού μορφωτικού επιπέδου και εισοδήματος που κατοικεί στα μεγάλα αστικά κέντρα.
- Καθολική σχεδόν η χρήση υπολογιστή και Διαδικτύου στους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.
- Αυξητική τάση στη χρήση των νέων τεχνολογιών στις αγροτικές και αστικές περιοχές.

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης του Παρατηρητηρίου για την ΚτΠ για το 2009 είναι τα ακόλουθα:

Όπως και το 2007, οι άντρες εξακολουθούν να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά χρήσης υπολογιστή (45,1%) και Διαδικτύου (36%) από τα αντίστοιχα των γυναικών (32,8% και 24%). Αξίζει να σημειωθεί ότι στις νεαρές ηλικίες δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση στη χρήση νέων τεχνολογιών μεταξύ ανδρών και γυναικών, ενώ στις μεγαλύτερες ηλικίες η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι εντονότερη, με τη μεγαλύτερη απόκλιση να παρατηρείται στα άτομα ηλικίας 45-54. Πολύ υψηλό το επίπεδο χρήσης των νέων τεχνολογιών στις νεαρές ηλικίες. Υστερούν σημαντικά οι ηλικίες 35+



Σε ό,τι αφορά το επίπεδο χρήσης νέων τεχνολογιών βάσει ηλικίας, επιβεβαιώνεται για ακόμη μια χρονιά, ότι οι νεώτερες ηλικιακές ομάδες είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο, σε σχέση με τους μεγαλύτερους ηλικιακά πολίτες.

Συγκεκριμένα, στους νέους ηλικίας 16-20 ετών η χρήση Η/Υ και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο αγγίζει το 90% και 76% αντίστοιχα, ενώ η ηλικιακή ομάδα 35-54 παραμένει ακόμη μακριά από την τεχνολογία και μόλις το 3% των ατόμων ηλικίας 65 έως 74 ετών είναι χρήστες του Διαδικτύου. Αξίζει να σημειωθεί ότι στους νέους ηλικίας 16-24 η καθημερινή χρήση του Διαδικτύου εκτιμάται το 2009 στο 65% από 46% το 2005, παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση κατά την τριετία μελέτης.

Στις νεαρές ηλικίες παρατηρείται έντονη χρήση των νέων τεχνολογιών ακόμη και από άτομα χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, το οποίο συνεπάγεται ότι στις νέες γενιές το επίπεδο εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες δεν επηρεάζεται τόσο έντονα από το μορφωτικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι οι Έλληνες ηλικίας 16-24 προσεγγίζουν το μέσο όρο της ΕΕ27 στη χρήση νέων τεχνολογιών. Οι υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά από τις αντίστοιχες ηλικίες στην Ευρώπη, με την απόκλιση να λαμβάνει πολύ μεγάλες διαστάσεις στις ηλικίες 45-74.

Ψυχαγωγία και επικοινωνία αποτελούν τους κύριους λόγους χρήσης του Διαδικτύου για τους νέους. Διαπιστώνεται έλλειψη ενημέρωσης για τα οφέλη χρήσης του Διαδικτύου

Ως προς τους λόγους χρήσης του Διαδικτύου, οι ηλικίες 16-24 δηλώνουν ότι το χρησιμοποιούν περισσότερο για ψυχαγωγία και επικοινωνία, ενώ οι ηλικίες 25-54 το αξιοποιούν σε επίπεδο χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών που σχετίζονται με ταξίδια και διαμονή, για παραγγελία αγαθών υπηρεσιών, καθώς και για τη διεξαγωγή τραπεζικών συναλλαγών.



Στον αντίποδα, οι Έλληνες που δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο δηλώνουν ότι οι κύριοι λόγοι μη-χρήσης του συνδέονται με την αντίληψη ότι δεν τους είναι απαραίτητο (94%) και ότι δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες (14%), ενώ αρκετοί επικαλούνται έλλειψη χρόνου (8%). Το πολύ υψηλό ποσοστό των ατόμων που θεωρούν ότι το Διαδίκτυο δεν τους είναι απαραίτητο καταδεικνύει, εν μέρει, το έλλειμμα ενημέρωσης που ενδεχομένως υφίσταται ως προς τη χρησιμότητα και τα οφέλη χρήσης των υπολογιστών και του Διαδικτύου.

Σε ό,τι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, καθολική σχεδόν χρήση Η/Υ και Διαδικτύου παρατηρείται στους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (91% και 87% αντίστοιχα), ενώ υψηλά ποσοστά σημειώνονται και για τους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (78% και 68% αντίστοιχα). Αντίθετα, χαμηλά ποσοστά χρήσης εμφανίζουν οι απόφοιτοι δημοτικού και γυμνασίου. Σημειώνεται επίσης ότι σημαντική αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη καταγράφεται το 2008 στη χρήση του Διαδικτύου στους αποφοίτους ανωτέρων και ανωτάτων Σχολών. Σε ό,τι αφορά στην καθημερινή χρήση του Διαδικτύου, οι απόφοιτοι ανωτάτων σχολών κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό, αξιοποιώντας το Διαδίκτυο ως εργαλείο δουλειάς και διευκόλυνσης της καθημερινότητας τους.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων αντανakλά τη σχετική τάση που καταγράφεται στην Ευρώπη, με τη διαφορά ότι στη χώρα μας τα άτομα χαμηλής μόρφωσης εμφανίζουν πολύ χαμηλά ποσοστά σε σύγκριση με τα αντίστοιχα του μέσου όρου της Ευρώπης. Μόνο το 10% των Ελλήνων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο, τη στιγμή που το αντίστοιχο ποσοστό για την ΕΕ-27 ανέρχεται σε 36%, ενώ η απόκλιση από το μέσο όρο της ΕΕ-27 μειώνεται στα άτομα μεσαίου και υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

Η χρήση Η/Υ και Διαδικτύου συνδέεται επίσης και με το εισόδημα των χρηστών, καθώς διαπιστώνεται ότι όσο πιο υψηλό είναι το εισόδημα των χρηστών, τόσο πιο μεγάλος ο βαθμός χρήσης τους.



Εξαιρετικά θετικό είναι το γεγονός της ανοδικής τάσης χρήσης των νέων τεχνολογιών στο σύνολο σχεδόν των Περιφερειών της χώρας. Τα υψηλότερα ποσοστά στη χρήση Διαδικτύου εμφανίζονται στις Περιφέρειες Αττικής (41,2%), Νοτίου Αιγαίου (31,4%) και Κεντρικής Μακεδονίας (29,7%).

Αυξητική τάση στη χρήση των νέων τεχνολογιών καταγράφεται στις αγροτικές και αστικές περιοχές, αν και η απόσταση με τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (Αθήνα και Θεσσαλονίκη), καθώς και τις τουριστικές περιοχές, εξακολουθεί να είναι μεγάλη. Οι κάτοικοι της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο καθημερινά σε μεγαλύτερο βαθμό από τους κατοίκους των υπόλοιπων αστικών περιοχών. Στις αγροτικές περιοχές, παρόλο που η καθημερινή χρήση του Διαδικτύου εξακολουθεί να κυμαίνεται σε πιο χαμηλό επίπεδο από τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας, εντούτοις παρουσιάζει από το 2005 μεγάλη αύξηση της τάξης των 11 ποσοστιαίων μονάδων.

Από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας για τη μέτρηση των δεικτών i2010 προκύπτει ότι ορισμένες ομάδες του ελληνικού πληθυσμού υστερούν στο βαθμό εξοικείωσής τους με τις νέες τεχνολογίες σε σχέση με το μέσο όρο της χώρας.

Στις ομάδες αυτές εντάσσονται:

- Οι μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες, με ιδιαίτερη έμφαση στα άτομα ηλικίας 65-74 για τους άνδρες και 55-64 για τις γυναίκες.
- Τα άτομα με πολύ χαμηλό μορφωτικό επίπεδο
- Οι κάτοικοι των αγροτικών περιοχών
- Οι γυναίκες και ειδικά ο γυναικείος πληθυσμός μεγάλης ηλικίας

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα συμπεράσματα της έρευνας, η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης για την πώληση λιπασμάτων, δηλαδή αγαθών προς αγρότες, δεν είναι εύκολη υπόθεση, αποτελώντας ουσιαστικά ίσως και το πιο αδύναμο σημείο του όλου εγχειρήματος. Έτσι, τίθεται το ερώτημα αν αξίζει να



επενδύσει μια εταιρεία στην Ελληνική αγορά του Ιντερνέτ. Η άποψή μας είναι πως ναι, αρκεί να κρατηθεί η συγκεκριμένη επένδυση σε επίπεδα λογικά. Παρόλο που τα ποσοστά χρήσης του Internet είναι χαμηλότερα από εκείνα της υπόλοιπης Ευρώπης και των Η.Π.Α., αυτό, όμως, δείχνει και τη δυναμική ανάπτυξής τους στα επόμενα χρόνια. Τα ηλεκτρονικά καταστήματα-επιχειρήσεις που θα εμφανιστούν πρώτα και θα αποκτήσουν την επισκεψιμότητα των χρηστών είναι και αυτά που θα έχουν και το συγκριτικό πλεονέκτημα στο άμεσο μέλλον (*first movers advantage*). Εκείνοι που θα περιμένουν να δουν πότε θα μπουν όλοι οι Έλληνες στο Ιντερνέτ, απλά θα ξεκινήσουν από την τελευταία σειρά στο σκληρό αγώνα της αγοράς.

5.3 Άμεσο Περιβάλλον

Για να αναλύσουμε το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, θα χρησιμοποιήσουμε το Υπόδειγμα του Porter (Γράφημα 8). Βασική προϋπόθεση αποτελεί ο σαφής προσδιορισμός του κλάδου που μας ενδιαφέρει. Έτσι, λοιπόν, **η επιχείρησή μας θα δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά στην εμπορία ειδικών προϊόντων θρέψης των φυτών**, έναν κλάδο που, όπως εκτενώς αναλύθηκε στο 2^ο κεφάλαιο, **αποτελεί αγορά «φωλιά» (*niche market*)**, συγκρινόμενη με το βασικό κλάδο των κοκκωδών λιπασμάτων που στην Ελλάδα αποτελεί περισσότερο από το 95% του συνόλου των προϊόντων θρέψης. Καθώς δεν υπάρχουν, προς το παρόν, αντίστοιχες εταιρίες που να δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά, ο χώρος είναι σχετικά παρθένος, αφού οι πωλήσεις γίνονται 100% με την παραδοσιακή πώληση.



Γράφημα 7. Οι 6 δυνάμεις του Porter

Πηγή: *Concepts in Strategic Management and Policy*

5.3.1 Απειλή εισόδου – Νεοεισερχόμενοι

Για την κατανόηση του μεγέθους απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών θα πρέπει να αναλύσουμε τα ακόλουθα:

- Οι **κεφαλαιακές απαιτήσεις** για τη δημιουργία ενός δικτυακού ηλεκτρονικού καταστήματος είναι αμελητέες. Έτσι, είναι πολύ πιθανό, έως βέβαιο, ότι σε περίπτωση επιτυχίας της ηλ. επιχείρησης, πολύ σύντομα, οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να αντιγράψουν το εγχείρημα, δημιουργώντας ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Η **κυβερνητική πολιτική** δεν εμποδίζει την είσοδο νέων εταιριών, εφόσον τα προϊόντα τους πληρούν ορισμένα χαρακτηριστικά.



- Η **πρόσβαση στα κανάλια διανομής** δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς η αγορά είναι αρκετά διάχυτη γεωγραφικά και πολυτεμαχισμένη, με αποτέλεσμα να απαιτείται πολύς χρόνος και κεφάλαια για τη δημιουργία ενός αξιόλογου δικτύου πωλήσεων. Επιπλέον, ήδη όλα τα γεωπονικά καταστήματα έχουν συμφωνίες με εταιρίες-προμηθευτές, με αποτέλεσμα τα περιθώρια συνεργασίας να είναι μικρά.
- Το επίπεδο **διαφοροποίησης** των ειδικών προϊόντων θρέψης δεν είναι απαγορευτικό για την είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- Το **κόστος αλλαγής προϊόντων** από τους παραγωγούς δεν είναι πολύ μεγάλο, καθώς τις περισσότερες φορές είναι σχετικά διαθέσιμοι να δοκιμάσουν –σε μικρή κλίμακα στην αρχή- νέα προϊόντα.

Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι η απειλή νεοεισερχομένων είναι μεγάλη, καθώς οι δυσκολίες εισόδου είναι σχετικά μικρές. Βέβαια, οφείλουμε να τονίσουμε, ότι βασική παράμετρος-εμπόδιο εισόδου είναι η πολύ χαμηλή ελκυστικότητα της αγοράς, λόγω πολύ μικρού μεγέθους και χαμηλής κερδοφορίας.

5.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές πρώτων υλών για τα ειδικά προϊόντα θρέψης μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με τη διαπραγματευτική τους δύναμη:

1) Προμηθευτές α' Υλών για κρυσταλλικά λιπάσματα: Έχουν μεγάλη δύναμη, καθώς ένας μικρός αριθμός εταιριών (<20 σε παγκόσμια κλίμακα) ελέγχει όλη την αγορά, προμηθεύοντας με πρώτες ύλες όλους τις παραγωγικές εταιρίες. Βασικός λόγος είναι η ύπαρξη κοιτασμάτων κάποιων βασικών α' Υλών μόνο σε συγκεκριμένες χώρες στον κόσμο (π.χ. Νιτρικό Κάλο στο Ισραήλ). Γι' αυτό άλλωστε, πολλοί από τους συγκεκριμένους προμηθευτές, ξεκίνησαν ως εταιρίες δημόσιου συμφέροντος και στην πορεία, με τις εξελίξεις της παγκόσμιας οικονομίας ιδιωτικοποιήθηκαν πλήρως ή κατά πλειοψηφία. Οι εταιρίες αυτές με την πάροδο των χρόνων γιγαντώθηκαν,



απορροφώντας τους μικρότερους προμηθευτές ανά τον κόσμο, δίνοντας στη συγκεκριμένη αγορά α' Υλών χαρακτηριστικά ολιγοπωλιακού τύπου. Αυτός ήταν, άλλωστε, και ένας από τους λόγους της τεράστιας αύξησης τιμών των α' Υλών το 2007 και το 2008, όταν οι συγκυρίες βοήθησαν (υπήρξαν δηλαδή οι αφορμές-δικαιολογίες, όπως π.χ. η παγκόσμια αύξηση των βιοκαλλιεργειών). Η κατάσταση ήταν τόσο έντονη, ώστε σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, υπήρξε παρέμβαση της επίσημης πολιτείας για τον έλεγχο και τη συγκράτηση των τιμών.

Επιπλέον, η **δυνατότητα ολοκλήρωσης** προς τα εμπρός είναι δεδομένη, καθώς όλες οι εταιρίες προμηθευτές παράγουν και οι ίδιες τελικά προϊόντα (κρυσταλλικά λιπάσματα).

Υποκατάστατα δεν υπάρχουν, ενώ οι αγοραστές προμηθεύονται σχετικά μικρές ποσότητες -ανάλογα βέβαια το μέγεθός τους- αυξάνοντας περαιτέρω τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, καθιστώντας τους μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις που επηρεάζουν την αγορά.

2) Προμηθευτές α' Υλών στους Βιοδιεγέρτες και τα Ιχνοστοιχεία: Εδώ το τοπίο είναι τελείως διαφορετικό, καθώς οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες δεν είναι περιορισμένες γεωγραφικά, ενώ ο αριθμός των εταιριών είναι πολύ μεγάλος. Οι δυνατότητες προμήθειας ποιοτικών υλικών είναι σχεδόν απεριόριστη, καθιστώντας ελάχιστη τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί, ότι παρατηρείται και στη συγκεκριμένη αγορά η τάση συγκέντρωσης. Έχουν ήδη αρχίσει οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ανταγωνιστών, με σκοπό την ενδυνάμωσή τους, μειώνοντας έτσι το συνολικό αριθμό «παιχτών». Παρόλα αυτά, όμως, υπάρχει η δυνατότητα οι αγοραστές να κάνουν κάθετη ανάπτυξη, σχετικά εύκολα, οπότε δεν υφίσταται ιδιαίτερος κίνδυνος απειλής από τη συγκεκριμένη ομάδα.



5.3.3 Δύναμη Αγοραστών

Η δύναμη των αγοραστών είναι τελείως σχετικό μέγεθος, καθώς εξαρτάται από το μέγεθος τους και από τη γεωγραφική περιοχή. Οι αγοραστές είναι είτε γεωπονικά καταστήματα είτε αγρότες. Υπάρχουν αγοραστές που ελέγχουν μερικές χιλιάδες στρέμματα (και άρα έχουν αρκετά μεγάλη αγοραστική δύναμη) και άλλοι πολύ μικροί, για να επηρεάσουν το σύστημα.

Γεγονός είναι ότι επειδή ο **ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος**, με πολλές εταιρίες, οι αγοραστές έχουν πάντα -και σχετικά εύκολα- πληθώρα επιλογών, σε περίπτωση που διαφωνήσουν έντονα με τον προμηθευτή τους. Δηλαδή, ένα γεωπονικό κατάστημα μπορεί να αλλάξει την εταιρία που του προμηθεύει προϊόντα θρέψης φυτών, αντιμετωπίζοντας σχετικά λίγα προβλήματα με τους πελάτες του (αγρότες). Αντίστοιχα και οι αγρότες, παρόλο που εμπιστεύονται τις λύσεις που ήδη εφαρμόζουν, αν -κυρίως για λόγους πίστωσης και τιμής- διαφωνήσουν με το κατάστημα-γεωπόνο που τους προμηθεύει, τότε, εύκολα αλλάζουν κατάστημα. Συγκρίνοντας τις 2 περιπτώσεις, θα λέγαμε, πως ευκολότερα αλλάζει προμηθευτή ο αγρότης και δυσκολότερα ο γεωπόνος-κατάστημα.

Εξάλλου, βασικό χαρακτηριστικό των βιοδιεγερτών αποτελεί η **χαμηλή αναγνωρισιμότητα** τους. Δηλαδή, παρόλο, που οι αγοραστές (κατάστημα, αγρότης) πολλές φορές επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα ενός προϊόντος, εντούτοις, δε θεωρούν πως αυτό δεν επιτυγχάνεται εύκολα με προϊόν άλλης εταιρίας, έχοντας πολύ μικρό **κόστος μετακίνησης**.

Τέλος, τα κρυσταλλικά λιπάσματα **θεωρούνται προϊόντα στάνταρ**, χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις μεταξύ τους, άρα η πώληση τους εξαρτάται κυρίως από την τιμή τους. Παρόλο που αυτό είναι ανακριβές, καθώς υπάρχουν τουλάχιστον 3 κατηγορίες ποιότητας (υψηλής, μέτριας, χαμηλής), η ωριμότητα της αγοράς δεν είναι τέτοια ώστε να το αναγνωρίσει, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων.



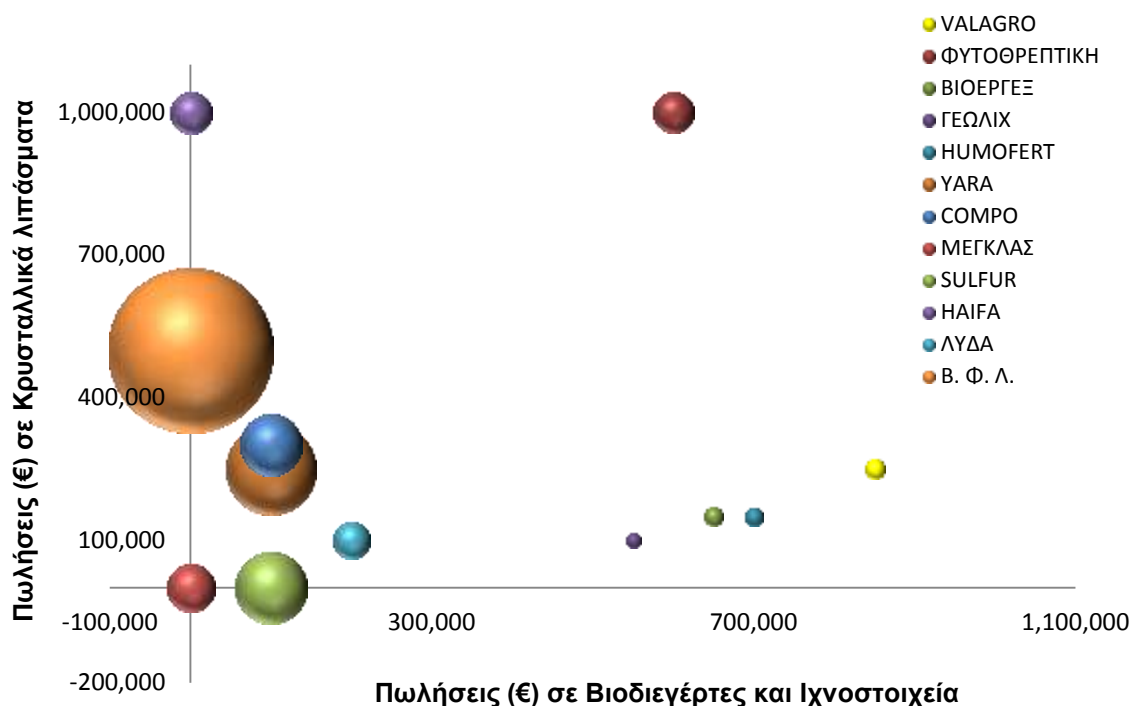
5.3.4 Ανταγωνισμός

Τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου των λιπασμάτων αναλύθηκαν εκτενώς στο 2^ο κεφάλαιο. Ειδικότερα, στον κλάδο των ειδικών προϊόντων θρέψης, μερικά επιπλέον ενδιαφέροντα στοιχεία είναι:

- **Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών:** Αναλογικά με το μέγεθος της αγοράς, υπάρχει πλήθος εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Είτε είναι η βασική τους δραστηριότητα, είτε δευτερεύουσα, τουλάχιστον 20 εταιρίες περιέχουν στη γκάμα τους κάποια ειδικά προϊόντα θρέψης (κρυσταλλικά λιπάσματα, ιχνοστοιχεία, βιοδιεγέρτες).

Για τη μελέτη μας, όμως, επιλέγονται συγκεκριμένες εταιρίες ως στρατηγική ομάδα, των οποίων η δραστηριότητα στην Ελληνική αγορά είναι, κυρίως, στην εμπορία ειδικών προϊόντων θρέψης (κρυσταλλικά λιπάσματα, ιχνοστοιχεία, βιοδιεγέρτες), ενώ, επίσης, έχουν παρόμοιο μέγεθος στη συνολική αγορά λιπασμάτων.

Στο Γράφημα 8 παρουσιάζονται στοιχεία πωλήσεων των βασικότερων εταιριών εμπορίας λιπασμάτων *(σημειώνεται πως τα νούμερα -εκτός του συνολικού κύκλου εργασιών- είναι κατ' εκτίμηση, καθώς έχουν αφαιρεθεί από το σύνολο του κύκλου εργασιών των εταιριών οι εξαγωγές τους και οι πωλήσεις προϊόντων εκτός του κλάδου που μελετάμε).*



Γράφημα 8. Πωλήσεις στρατηγικής ομάδας

Στον οριζόντιο άξονα βρίσκονται οι πωλήσεις βιοδιαθεσίμων και ιχνοστοιχείων (€), στον κατακόρυφο οι πωλήσεις κρυσταλλικών λιπασμάτων (€), ενώ το μέγεθος της σφαίρας αντιστοιχεί στο συνολικό κύκλο εργασιών των εταιριών (€).

Οι περισσότερες εταιρίες δραστηριοποιούνται στην εμπορία κοκκωδών λιπασμάτων, με μικρή παρουσία στα ειδικά προϊόντα θρέψης. Ηγετική θέση στο χώρο έχει η Β.Φ.Α., κατέχοντας περίπου το 48% της συνολικής αγοράς λιπασμάτων.

Οι εταιρίες που επιλέγονται ως στρατηγική ομάδα είναι οι ακόλουθες:

- VALAGRO HELLAS A.E.
- ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.Ε.
- ΒΙΟΕΡΓΕΞ Ε.Π.Ε.
- HUMOFERT Α.Β.Ε.Τ.Ε.
- ΓΕΩ.ΛΙΧ Ε.Π.Ε



Οι παραπάνω εταιρίες μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες:

- **Ελληνικής Παραγωγής:** Η ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ είναι αμιγώς ελληνική εταιρία παραγωγής και με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο συγκεκριμένο κλάδο. Επιπλέον έχει συνεργασίες και με οίκους του εξωτερικού. *Παρόλο που η δραστηριότητά της επεκτείνεται σε όλους τους κλάδους της λίπανσης, εντούτοις συμπεριλαμβάνεται στη στρατηγική ομάδα, καθώς θα αποτελέσει έναν από τους βασικούς ανταγωνιστές της ηλεκτρονικής επιχείρησης.*

- **Μερικής Μεταποίησης - Αντιπρόσωποι:** Οι εταιρίες ΒΙΟΕΡΓΕΞ, HUMOFERT, και ΓΕΩ.ΛΙΧ, οι οποίες εισάγουν προϊόντα, τα οποία και μεταποιούν (ανασυσκευάζουν ή αραιώνουν). Επιπλέον, είναι αποκλειστικοί αντιπρόσωποι κάποιων οίκων του εξωτερικού.

- **Θυγατρικές Πολυεθνικών:** Η VALAGRO HELLAS είναι θυγατρική εταιρία της αντίστοιχης Ιταλικής. Κατέχει περίπου το 8% της ελληνικής αγοράς ειδικών προϊόντων θρέψης, ενώ η «μαμά» εταιρία θεωρείται σημείο αναφοράς για την πρωτοπορία στους βιοδιεγέρτες της. Οι βιοδιεγέρτες της εταιρίας ήταν οι πρώτοι που εμφανίστηκαν στην Ελληνική αγορά με αξιώσεις στα μέσα της δεκαετίας του 1980.

Η ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς, κυρίως στα κρυσταλλικά λιπάσματα, όπου, λόγω χαμηλής τιμής και μεγάλης πίστωσης προς τα γεωπονικά καταστήματα, έχει επιτύχει μεγάλη διείσδυση στην αγορά, «συμπαρασύροντας» και την υπόλοιπη γκάμα προϊόντων της.

Οι υπόλοιπες εταιρίες, ουσιαστικά, έχουν παρόμοιο μέγεθος, με τη VALAGRO, όμως να κατέχει ηγετική θέση στην κατηγορία των βιοδιεγερτών.

Εξάλλου, από τους ισολογισμούς και τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως των εταιριών εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:



1) Οι συγκεκριμένες εταιρίες πουλώντας αυτά τα προϊόντα υψηλής κερδοφορίας παρουσιάζουν **μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης περίπου στο 25%**.

2) Η **ρευστότητά τους είναι περίπου στο 1**.

3) Η **πίστωση** που δίνουν (ΠΕΛΑΤΕΣ x 365ημέρες / ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕ ΠΙΣΤΩΣΗ) είναι **περισσότερες από 130 μέρες**, γεγονός που φανερώνει ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της αγοράς, και μία από τις βασικές μεθόδους πώλησης.

4) Ο δείκτης **ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΡΔΗ / ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ** είναι περίπου στο **4%**, γεγονός που φανερώνει τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά έξοδα, έξοδα διάθεσης και διοικητικής λειτουργίας των εταιριών.

Επιπλέον, στον πίνακα 10 δίνονται οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ενδεικτικά των 3 μόνο εταιριών στον κλάδο των ειδικών προϊόντων θρέψης. Σημειώνεται ότι η βαρύτητα των παραγόντων παίρνει τιμές από 1.0 (Το πιο σημαντικό) έως 0 (Ασήμαντο) ενώ το σύνολο πρέπει να έχει άθροισμα 1.0. Η επίδοση της εταιρίας βαθμολογείται από 5.0 (Άψογη) έως 1.0 (Φτωχή). Το σταθμισμένο σκορ της επιχείρησης προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της βαρύτητας και της επίδοσης.

Πίνακας 10. Βιομηχανικός Πίνακας (*Industry Matrix*)Πηγή: *Wheelen, 2008*

Παράγοντας Επιτυχίας	Βαρύτητα	ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ		VALAGRO HELLAS		ΒΙΟΕΡΓΕΞ	
		Επίδοση	Σταθμισμένο Σκορ	Επίδοση	Σταθμισμένο Σκορ	Επίδοση	Σταθμισμένο Σκορ
Ποιοτικά Προϊόντα	0.1	3.0	0.3	5.0	0.5	2.5	0.25
Τιμές προϊόντων	0.3	4.5	1.35	2.0	0.6	2.0	0.6
Πιστώσεις	0.3	4.5	1.35	2.0	0.6	3.5	1.05
Πρόσβαση στα καταστήματα	0.05	4.0	0.2	3.0	0.15	2.0	0.1
Γκάμα προϊόντων	0.05	3.5	0.175	4.0	0.2	1.5	0.075
Παρουσιάσεις σε γεωπόνους - παραγωγούς	0.1	1.0	0.1	3.5	0.35	0.0	0.0
Κίνητρα γεωπόνων, παραγωγών	0.1	2.0	0.2	1.5	0.15	0.0	0.0
Σύνολο	1.00		3.675		2.55		2.075

Αξίζει να σημειώσουμε πως οι βασικότεροι παράγοντες επιτυχίας των εταιριών του κλάδου είναι οι τιμές πώλησης των προϊόντων τους, οι πιστώσεις που δίνουν στα γεωπονικά καταστήματα, ενώ δευτερεύουσα σημασία παίζει η ποιότητα των προϊόντων. Αυτός είναι, άλλωστε και ο βασικός λόγος, που η ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ έχει πολύ μεγαλύτερο σκορ, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές, γεγονός που αποδεικνύεται και από το μερίδιο αγοράς που έχει.

- **Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς:** Καθώς το μέγεθος της αγοράς παραμένει ουσιαστικά σταθερό (με πτωτικές, ίσως, τάσεις) οδηγεί σε περαιτέρω συμπίεση του κλάδου. Επιπλέον, καθώς τα ειδικά προϊόντα θρέψης, πολλές φορές, θεωρούνται «πολυτέλειες» (*luxury products*), συνήθως είναι τα πρώτα που «κόβονται» από την καλλιέργεια. Αποτέλεσμα είναι ο εντονότερος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου, οδηγώντας αρκετές από αυτές να αποσυρθούν.



- **Αθέμιτος Ανταγωνισμός:** Δυστυχώς, καθώς δεν υπάρχουν κρατικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί, κάποιες εταιρίες, είτε τροποποιούν την πραγματική σύνθεση από την αναγραφόμενη στην ετικέτα (π.χ. δηλώνουν συγκέντρωση Αζώτου-Φωσφόρου-Καλίου 20-20-20, ενώ τελικά το προϊόν τους περιέχει 18-18-18) είτε δηλώνουν συστατικά που δεν υπάρχουν στη σύνθεση του προϊόντος (π.χ. σάκχαρα). Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να μειώσουν το κόστος τους και τελικά τις τιμές τους, απορροφώντας μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

5.3.5 Υποκατάστατα

Για την κατηγορία των κρυσταλλικών προϊόντων βασικό υποκατάστατο είναι οι α' ύλες, δηλαδή τα υλικά που χρησιμοποιούνται ως βάση για την παραγωγή των κρυσταλλικών. Έχουν φυσικά χαμηλότερη τιμή, καθώς είναι προϊόντα με σχεδόν μηδενική επεξεργασία, πέραν της εξόρυξης, συσκευασίας και μεταφοράς, απειλώντας την υπόσταση και ύπαρξη των κρυσταλλικών. Το γεγονός αυτό παρουσιάστηκε χαρακτηριστικά το 2007, όταν οι τιμές των κρυσταλλικών -εξαιτίας των τιμών των α' Υλών- αυξήθηκαν υπερβολικά, οδηγώντας σημαντικό ποσοστό της αγοράς απευθείας στις πρώτες ύλες, αντί της χρήσης των κρυσταλλικών. Το βασικό μειονέκτημα τους, όμως, είναι η δυσκολότερη εφαρμογή τους -συγκριτικά με τα κρυσταλλικά- καθώς απαιτούν υπολογισμούς δοσολογίας από το γεωργό.

Στην κατηγορία των βιοδιεγερτών και των ιχνοστοιχείων δεν υπάρχει «ορατό» υποκατάστατο. Παρόλα αυτά, κίνδυνος μπορεί να δημιουργηθεί κυρίως από:

- **Από γενετικά τροποποιημένα φυτά**, τα οποία θα έχουν τέτοιες ιδιότητες που η εφαρμογή των βιοδιεγερτών θα κρίνεται άσκοπη. Για παράδειγμα, ντομάτες με αυξημένη ικανότητα ριζοβολίας ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες, δε θα έχουν ανάγκη τη λήψη βιοδιεγέρτη ριζοβολίας. Στην περίπτωση αυτή, η αγορά των βιοδιεγερτών, όπως τη γνωρίζουμε, θα εκλείψει. Βασικός ανασταλτικός παράγοντας -τουλάχιστον μέχρι στιγμής- είναι η αρνητική στάση



των πολιτών και αρκετών αρμόδιων φορέων και κυβερνήσεων προς την υιοθέτηση των γενετικά τροποποιημένων φυτών.

5.4 Ευκαιρίες - Απειλές

Σύμφωνα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (εξωτερικού και άμεσου) που προηγήθηκε, οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται σε μια εικονική εταιρία εμπορίας ειδικών προϊόντων θρέψης των φυτών, συνοψίζονται ως εξής:

5.4.1 Απειλές

Δυστυχώς, οι απειλές του κλάδου φαίνεται να είναι μεγαλύτερες και περισσότερες από τις ευκαιρίες. Περιληπτικά:

- Επιδείνωση των κλιματολογικών συνθηκών (θερμοκρασία, βροχές, ακραία καιρικά φαινόμενα κ.α.) εις βάρος των καλλιεργειών, οδηγώντας σε μείωση των γεωργικών εκτάσεων.
- Μείωση των διαθέσιμων α' Υλών που θα οδηγήσει σε αύξηση των τιμών των προϊόντων.
- Αύξηση πίεσης περιβαλλοντικών ομάδων για μείωση των εφαρμοζόμενων ποσοτήτων λιπασμάτων.
- Περαιτέρω ευαισθητοποίηση καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα των παραγόμενων αγροτικών προϊόντων, αγγίζοντας τα όρια της υπερβολής που θα οδηγήσει σε μείωση των λιπάνσεων.
- Ύφεση της ελληνικής οικονομίας που θα οδηγήσει τελικά και σε ύφεση του αγροτικού εισοδήματος (άμεσα και έμμεσα) και επομένως σε μείωση της κατανάλωσης αγροτικών εφοδίων.
- Γήρανση του αγροτικού πληθυσμού, με αποτέλεσμα τη μείωση αποδοχής νέων τεχνολογιών θρέψης φυτών.
- Μικρή διείσδυση του Internet στον αγροτικό πληθυσμό.



- Μείωση της ελληνικής αγροτικής παραγωγής και των καλλιεργούμενων εκτάσεων, λόγω Ελληνικής και Ευρωπαϊκής πολιτικής.
- Εντατικοποίηση και αύξηση του ανταγωνισμού (λόγω μικρών εμποδίων εισόδου και μείωση της αγοράς) σε μια αρκετά πεισμένη αγορά που θα οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας, αύξηση του αθέμιτου ανταγωνισμού και εκφυλισμό της αγοράς.
- Εύκολη αντικατάσταση από το γεωπονικό κατάστημα και τον παραγωγό ενός προϊόντος με ένα άλλο ανταγωνιστικό (χαμηλό κόστος μετακίνησης).
- Αντιμετώπιση των προϊόντων ως «πολυτέλειες», με αποτέλεσμα την άμεση απόρριψη τους, για μείωση του καλλιεργητικού κόστους.
- Γενετικά τροποποιημένα φυτά που δε θα απαιτούν την επιπλέον στήριξή τους με βιοδιεγέρτες.

5.4.2 Ευκαιρίες

- Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το γεγονός ότι, όσο υπάρχει ανθρώπινος πληθυσμός, πάντα θα υπάρχει η ανάγκη για αγροτικά προϊόντα και επομένως η Ελληνική αγροτική παραγωγή θα συνεχίσει να υφίσταται, έστω και αν μειωθούν ο αγροτικός πληθυσμός, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις και ο αριθμός των εταιριών αγροτικών εφοδίων.
- Η ανάγκη για μείωση του καλλιεργητικού κόστους αποτελεί ευκαιρία για τις εταιρίες που προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλότερες, όμως τιμές.
- Η χαμηλή ελκυστικότητα της αγοράς μειώνει τις πιθανότητες εισόδου νέων εταιριών και τις περαιτέρω επενδύσεις.
- Το νομικό καθεστώς ελέγχου των λιπασμάτων μειώνει την ύπαρξη εταιριών «φαντομάδων», με προϊόντα αμφιβόλου ποιότητας και αποτελεσματικότητας.
- Η «φήμη» των Ελληνικών αγροτικών προϊόντων ως στήριγμα του κλάδου.
- Η αύξηση του ποσοστού επαγγελματιών αγροτών που ψάχνουν, ρωτούν, διαβάζουν και επομένως αναζητούν τη μείωση των μεσαζόντων.
- Η ευκολία αλλαγής προϊόντων αποτελεί ευκαιρία για τα προϊόντα μιας νεοεισερχόμενης εταιρίας.



- Η ανάγκη και η απαίτηση της αγοράς για παραγωγή πιο ποιοτικών αγροτικών προϊόντων οδηγεί στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, πέρα από τις συμβατικές λιπάνσεις, ανοίγοντας δρόμο σε προϊόντα όπως είναι οι βιοδιεγέρτες και τα ιχνοστοιχεία.

5.4.3 Σύνθεση Εξωγενών παραγόντων (EFAS Table).

Έχοντας καταγράψει τις βασικές απειλές και ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια εικονική επιχείρηση εμπορίας ειδικών προϊόντων θρέψης, μπορούμε, χρησιμοποιώντας τον πίνακα EFAS (*Wheelen, 2008*), να οργανώσουμε και να εκτιμήσουμε τη βαρύτητα τους, ενώ ταυτόχρονα είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε τις επιδόσεις της εταιρίας μας. Παρόλο που η ηλεκτρονική επιχείρηση που μελετάμε δεν υφίσταται, εντούτοις, μπορούμε να κάνουμε, τουλάχιστον μια εκτίμηση της πιθανής επίδοσής της απέναντι στις απειλές και τις ευκαιρίες του κλάδου. Επιπλέον, επιλέγονται οι βασικότερες ευκαιρίες και απειλές, για την καλύτερη ανάλυση του περιβάλλοντος του κλάδου.

Σημειώνεται ότι η βαρύτητα των παραγόντων παίρνει τιμές από 1.0 (Το πιο σημαντικό) έως 0 (Ασήμαντο) ενώ το σύνολο πρέπει να έχει άθροισμα 1.0. Η επίδοση της εταιρίας βαθμολογείται από 5.0 (Άψογη) έως 1.0 (Φτωχή). Το σταθμισμένο σκορ της επιχείρησης προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της βαρύτητας και της επίδοσης. Τέλος, καταγράφονται ορισμένα σχόλια, για τη δικαιολόγηση της επίδοσης της εταιρίας.

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται η περίληψη ανάλυσης των εξωγενών παραγόντων.



Πίνακας 11. Περίληψη ανάλυσης Εξωγενών Παραγόντων (EFAS Table)

Πηγή: *Wheelen, 2008*

Εξωγενής Παράγοντας	Βαρύτητα	Επίδοση Εταιρίας	Σταθμισμένο Σκορ	Σχόλια
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ				
· Μείωση καλλιεργητικού κόστους	0.15	5.0	0.75	Βασικό στόχος της επιχείρησης
· Μειωμένη πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών	0.05	1.0	0.05	Νέα στην αγορά
· Ευκολία αντικατάστασης προϊόντων	0.10	2.5	0.25	Βάση για την είσοδο της εταιρίας στην αγορά
· Ανάγκη παραγωγής ποιοτικών αγροτικών προϊόντων	0.05	4.0	0.20	Επιχείρημα των προϊόντων της εταιρίας
· Αύξηση «φαγμένων» αγρωτών	0.10	3.5	0.35	Βάση πελατολογίου εταιρίας
· Νομικό Καθεστώς Ελέγχου Λιπασμάτων	0.05	3.0	0.15	Νόμιμα προϊόντα με registration και τεχνικούς φακέλους
ΑΠΕΙΛΕΣ				
- Μείωση αγροτικού εισοδήματος	0.10	3.5	0.35	Καλή τοποθέτηση, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος
- Αντιμετώπιση των ειδικών προϊόντων θρέψης ως luxuries	0.15	2.0	0.30	Νέα στην αγορά. Δεν έχει ακόμα πιστό πελατολόγιο
- Ευκολία αντικατάστασης προϊόντων	0.10	2.0	0.20	Νέα στην αγορά. Δεν έχει ακόμα πιστό πελατολόγιο
- Αθέμιτος ανταγωνισμός	0.05	1.0	0.05	Ανεξέλεγκτος παράγοντας
- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών	0.10	2.0	0.20	Νέα στην αγορά, χωρίς ιδιαίτερες άμυνες
Συνολικό Σκορ	1.00		2.95	



Το συνολικό σκορ της ηλεκτρονικής επιχείρησης απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον, εκτιμάται περίπου στο μέσο όρο. Βασικό «ελαφρυντικό» αποτελεί το γεγονός πως η επιχείρηση θα είναι νέα, ουσιαστικά δημιουργώντας μια καινούρια αγορά. Παρόλα αυτά, όμως, οφείλει να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο τα ακόλουθα, καθώς αποτελούν και το βασικό λόγο ύπαρξής της:

- Μείωση καλλιεργητικού κόστους
- Μείωση αγροτικού εισοδήματος
- Ευκολία αντικατάστασης προϊόντων
- Αύξηση «ψαγμένων» αγροτών

Επιπλέον, θα πρέπει, μέσω του CRM (*Customer Relation Management*) να δημιουργήσει ισχυρό πελατολόγιο, ώστε να ανταπεξέλθει σε βασικές απειλές του συστήματος.



Κεφάλαιο 6^ο - Εσωτερικό Περιβάλλον

6.1 Πόροι επιχείρησης

Στο 5^ο κεφάλαιο, παρουσιάστηκαν κάποια βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής επιχείρησης, ώστε να γίνει μια πρώτη περιγραφή της βασικής ιδέας. Στόχος των επομένων κεφαλαίων είναι η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εκτιμηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, ξεκινώντας από την αξιολόγηση των πόρων της.

Καθώς, λοιπόν, η εταιρία είναι ηλεκτρονική, δεν υπάρχουν απτά περιουσιακά στοιχεία (tangible assets).

Οι ανθρώπινοι πόροι που χρησιμοποιούνται άμεσα, εκτός του γεωπόνου-διαχειριστή που ανήκει και τυπικά στην ηλεκτρονική επιχείρηση, είναι το τεχνικό τμήμα και το τμήμα μεταφορών, τα οποία ανήκουν στη μητρική επιχείρηση. Και τα δύο αυτά τμήματα έχουν υποστηρικτικό ρόλο. Ιδιαίτερα το τεχνικό τμήμα, παρόλο που δε θεωρείται περιουσιακό στοιχείο της ηλεκτρονικής επιχείρησης, αποτελεί βασικό πλεονέκτημα της (λόγω μεγάλης εμπειρίας των ανθρώπων που το στελεχώνουν, από χώρες από όλον τον κόσμο), προσδίδοντας της επιπλέον δυνατότητες.

Το βασικό περιουσιακό στοιχείο της είναι μη απτό, καθώς, ουσιαστικά είναι η ίδια η επιχείρηση, όλο το τεχνολογικό υπόβαθρο, στο οποίο δημιουργείται. Αυτό το υπόβαθρο -άυλο και τεχνολογικό- , **το ε-επιχειρείν**, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να δημιουργήσει καινούρια κανάλια διανομής, φτάνοντας απευθείας στον τελικό χρήστη. Αποτελεί, δηλαδή, την υπόσταση και το λόγο ύπαρξης της.

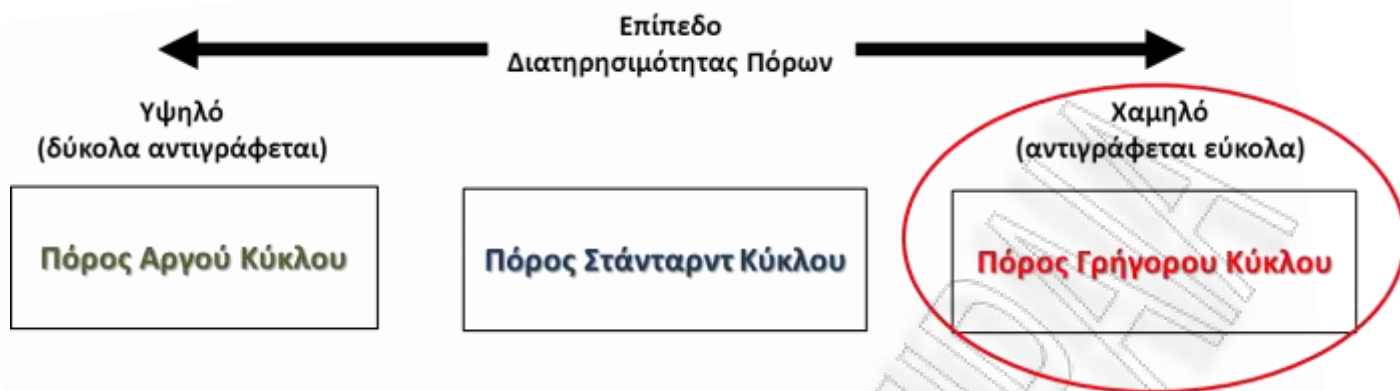
Επομένως, βασικός παράγοντας για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος θα είναι η ικανότητα της να αξιοποιήσει αυτό το άυλο περιουσιακό στοιχείο. **Εφόσον αυτή η ικανότητα ισχυροποιείται συνεχώς, μπορεί να της**



προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων εταιριών του κλάδου. Βασικός οδηγός θα πρέπει να αποτελούν οι ακόλουθοι στόχοι (*VRIO FRAMEWORK, Barney, 2002*):

- **Αξία (Value):** Να προσφέρει στον πελάτη συνεχώς αξία, δηλαδή πολύ ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, στις καλύτερες δυνατές τιμές.
- **Σπανιότητα (Rareness):** Στην Ελλάδα, προς το παρόν, δεν υπάρχει αντίστοιχη εταιρία, δίνοντας στην επιχείρηση κάποιας μορφής σπανιότητα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως θα διαρκέσει στο διηνεκές. Γι' αυτό θα πρέπει να επιδιώκει την πρωτοπορία, επενδύοντας συνέχεια στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, ώστε να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, έχοντας πάντα ως οδηγό της πρώτης επιχείρησης που «είδε» μπροστά.
- **Αντιγραφή (Imitability):** Καθώς η αντιγραφή και υλοποίηση της ιδέας της επιχείρησης είναι πολύ απλή, το οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι τελείως πρόσκαιρο, εφόσον δεν εφαρμόζεται η συνεχής αναβάθμιση του όλου πακέτου.
- **Οργάνωση:** Η οργάνωση που απαιτείται παρόλο που αρχικά δεν είναι μεγάλη για τη λειτουργία της, είναι απαραίτητο να εξελίσσεται, όπως εξελίσσεται και η ίδια η επιχείρηση.

Σύμφωνα με το διάγραμμα απεικόνισης της Διατηρησιμότητας των πόρων (*The Regents, 1992*), εκτιμάται στο Γράφημα 9 το επίπεδο διατηρησιμότητας της βασικής ικανότητας της επιχείρησης:



Γράφημα 9. Απεικόνιση Διατηρησιμότητας των Πόρων

Πηγή: Wheelen, 2009

Παρατηρούμε ότι το επίπεδο διατηρησιμότητας των πόρων της επιχείρησης είναι χαμηλό, καθώς στηρίζεται σε μία ιδέα που αντιγράφεται σχετικά εύκολα, με πόρους γρήγορου κύκλου.

Συμπερασματικά, τονίζεται πως σίγουρα η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι δεδομένη ούτε και μη αντιγράψιμη, επομένως η «ανθεκτικότητά» της είναι πολύ μικρή. Όμως, γνωρίζοντας τη βασική ιδιότητα / ικανότητα της εταιρίας -να φτάνει απευθείας στον τελικό χρήστη, με ειλικρίνεια και σεβασμό- υπάρχει, τουλάχιστον ένας οδηγός.

6.2 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Το επιχειρηματικό μοντέλο της ηλεκτρονικής επιχείρησης, όπως αναπτύχθηκε και στο 5 κεφάλαιο, είναι επιγραμματικά:

- Σε ποιον απευθύνεται:

Σε οποιονδήποτε Έλληνα αγρότη

- Τι προσφέρει:

Ειδικά προϊόντα θρέψης που ανήκουν στις κατηγορίες κρυσταλλικών



- Πώς θα έχει κέρδος:

Θα είναι θυγατρική εταιρία μητρικής και βασικός οικονομικός πόρος της θα είναι συμβόλαιο συνεργασίας / διαχείρισης με τη μητρική εταιρία. Δε θα έχει κέρδος από την πώληση των προϊόντων, ώστε να μην ανεβαίνει το κόστος πώλησης των προϊόντων. Όλα τα έξοδα λειτουργίας της θα καλύπτονται από το συμβόλαιο με τη «μαμά».

- Πώς διαφοροποιείται:

Στον κλάδο δεν υπάρχει, προς το παρόν, εταιρία που να πουλάει απευθείας σε αγρότες, παρά μόνον αποσπασματικά. Η συγκεκριμένη ηλεκτρονική επιχείρηση θα το επιχειρήσει διαδικτυακά, έχοντας ως στρατηγικό στόχο τη σημαντική μείωση τιμών αγοράς από τον τελικό χρήστη.

- Πώς προσφέρει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα:

Μέσω μιας ιστοσελίδας, που αποτελεί και τη ραχοκοκαλιά του όλου εγχειρήματος.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι πρόκειται για το Επιχειρηματικό Μοντέλο (**Entrepreneurial model**), καθώς μιλάμε για ειδικά προϊόντα που απευθύνονται σε αγορές niche, δηλαδή αγρότες με πρόσβαση στο Internet. Μια αγορά που, τουλάχιστον σήμερα, δε φαίνεται ελκυστική στους μεγάλους ανταγωνιστές του χώρου.

6.3 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Analysis)

Η τυπική αλυσίδα παραγωγής-εμπορίας των προϊόντων του κλάδου είναι:



Γράφημα 10. Τυπική Αλυσίδα προϊόντων Κλάδου

Στην παραπάνω αλυσίδα η βασική διαφοροποίηση που μπορεί να υπάρχει είναι στις Ελληνικές εταιρίες παραγωγής, όπου ουσιαστικά δεν υπάρχει το στάδιο της εισαγωγής τελικών προϊόντων, αλλά εισαγωγή Α' Υλών.

Το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς αποτελείται από εταιρίες με δραστηριοποίηση **«προς τα κάτω» (downstream)** στο μάρκετινγκ και την εμπορία των τελικών προϊόντων, με **κέντρο βάρους** τη φάση διάθεσης προς το γεωπονικό κατάστημα.

Η ηλεκτρονική επιχείρηση θα έχει την ακόλουθη Αλυσίδα Αξίας:

Πίνακας 12. Αλυσίδα Αξίας Ηλεκτρονικής Επιχείρησης

Εταιρική Δομή: Διαχειριστής Γεωπόνος	Υποστηρικτική Δραστηριότητα
Προώθηση Προϊόντων	Βασικές Δραστηριότητες
Πώληση προϊόντων	
Τεχνική Υποστήριξη μετά την Πώληση	



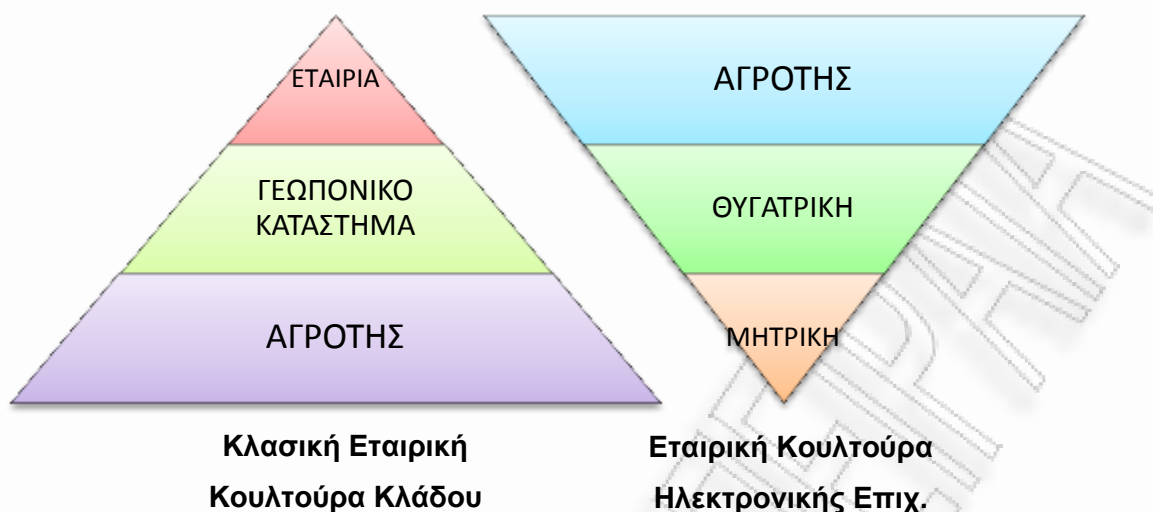
Είναι εύκολα αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα, ότι η εταιρία δημιουργεί αξία στην προώθηση, πώληση και υποστήριξη των προϊόντων προς τον τελικό χρήστη, επομένως οφείλει να επενδύει συνέχεια προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι βασικές διαφορές στη συγκεκριμένη αλυσίδα, συγκρινόμενη με την τυπική αλυσίδα του κλάδου είναι:

- 1) Δεν υπάρχει εισαγωγέας.
- 2) Δεν υπάρχει ενδιάμεσο δίκτυο διανομής.

6.4 Εταιρική Κουλτούρα

Στο 4^ο κεφάλαιο αναπτύχθηκε εκτενώς το δίκτυο διανομής όλων των αγροτικών εφοδίων. Παρόλο που όλες οι εταιρίες έχουν ως τελικό αποδέκτη των προϊόντων τους τον αγρότη-παραγωγό, ο βασικός τους πελάτης είναι τα γεωπονικά καταστήματα, καθώς αυτά προωθούν τα προϊόντα, κάνουν τεχνική υποστήριξη και ουσιαστικά αποτελούν τη βιτρίνα της κάθε εταιρίας απέναντι στον παραγωγό.

Αντίθετα, στην ηλεκτρονική επιχείρηση, καθώς στηρίζεται στην αποδιαμεσολάβηση, δεν υπάρχει ενδιάμεσος, παρά μόνο ο τελικός χρήστης. Επομένως, βασικός στρατηγικός στόχος είναι η αύξηση της αξίας προς τον τελικό χρήστη, όπως παρουσιάζεται και στο Γράφημα 11.



Γράφημα 11. Διαφοροποίηση Κουλτούρας

Παρόλο που από το παραπάνω γράφημα δε φαίνεται να υπάρχουν ιδιαίτερες διαφορές, πέρα από το γεγονός ότι είναι αντίστροφες πυραμίδες, όμως, αυτό, εκτός των άλλων, δημιουργεί πολύ σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα. Στην πρώτη περίπτωση, η προώθηση και πώληση των προϊόντων γίνεται στο κατάστημα. Επομένως, ο πωλητής «καίγεται» να πείσει τους κατά τόπους γεωπόνους για να επιλέξουν την εταιρία του. Τους δίνει κίνητρα, πιστώσεις, τους ενημερώνει και τελικά τους επιβραβεύει, ανάλογα με την απόδοσή τους. Είναι, λογικό, επομένως, να δημιουργείται εντός των εταιριών η πεποίθηση πως ο πιο σημαντικός κρίκος της αλυσίδας, μετά την εταιρία τους, είναι το κατάστημα, ενώ η βάση παραμένει σημαντική, αλλά απόμακρη.

Στον αντίποδα βρίσκεται η κουλτούρα της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Δεν υφίσταται η έννοια του καταστήματος. Η βάση, ουσιαστικά έχει γίνει ο σημαντικότερος κρίκος της αλυσίδας, όπου όλο το υπόλοιπο οικοδόμημα λειτουργεί με βασικό γνώμονα το συμφέρον της. Δεν παρέχονται έξτρα κίνητρα, αλλά ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.



6.5 Βασικά στοιχεία Μίγματος Μάρκετινγκ

Τα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ της ηλεκτρονικής επιχείρησης θα είναι:

- **Προϊόν (Product):** Η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί **στον κλάδο των ειδικών προϊόντων θρέψης**, περιλαμβάνοντας κρυσταλλικά λιπάσματα, ιχνοστοιχεία και βιοδιεγέρτες. Από τις 3 αυτές κατηγορίες, η στρατηγική σειρά προτεραιότητας βασίζεται στο ύψος κερδοφορίας και στη δυσκολία αντιγραφής των προϊόντων και θα είναι: βιοδιεγέρτες, ιχνοστοιχεία, κρυσταλλικά λιπάσματα. Οι βιοδιεγέρτες απαιτούν registration (διαδικασία 6-8 μηνών από την υποβολή των τεχνικών φακέλων), ενώ τα ιχνοστοιχεία και τα κρυσταλλικά λιπάσματα έχουν, κυρίως, προδιαγραφές «*Λίπασμα ΕΚ*», οπότε μπορούν να διακινηθούν απευθείας.

Οι συσκευασίες των προϊόντων θα είναι οι κλασικές του κλάδου. Δηλαδή στα κρυσταλλικά λιπάσματα σάκοι των 25kg, ενώ στα ιχνοστοιχεία και τους βιοδιεγέρτες 1, 5, 20 L ή kg. Επιπλέον, θα έχουν Ελληνικές ετικέτες, σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία.

- **Τιμή (Price):** Σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για τις τιμές των προϊόντων, αυτές ακολουθούν την εμπορική πολιτική του τμήματος εξαγωγών της εταιρίας. Δεν υπάρχει προμήθεια ή κέρδος για την ηλεκτρονική επιχείρηση, ώστε τελικά τα προϊόντα να φτάνουν σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές στον τελικό χρήστη, τον παραγωγό.

Η παραγγελία – διακίνηση είναι τριγωνική (Γράφημα 12). Σύμφωνα με την τριγωνική φιλοσοφία, ο πελάτης παραγγέλλει στο ηλεκτρονικό κατάστημα, το οποίο και τον τιμολογεί. Στη συνέχεια, η παραγγελία επεξεργάζεται από το τμήμα παραγωγής της μητρικής εταιρίας και αποστέλλεται στον πελάτη. Έτσι, επιτυγχάνεται η χαμηλότερη δυνατή τιμή προς το χρήστη.



Γράφημα 12. Τριγωνική Διακίνηση

Όπως προαναφέρθηκε, οι τιμές καθορίζονται από το εξαγωγικό τμήμα της μητρικής εταιρίας, όμως ακολουθούν την ίδια εμπορική πολιτική σαν να ήταν ο τελικός χρήστης μία εισαγωγική εταιρία στην Ελλάδα. Αυτός είναι, άλλωστε, και ο βασικός στόχος της αποδιαμεσολάβησης.

Με τα σημερινά δεδομένα, το περιθώριο κέρδους ανά κατηγορία **(εκφρασμένο σε τιμές *ex-works mark up*)** θα είναι:

Κρυσταλλικά λιπάσματα: 17%

Ιχνοστοιχεία: 55%

Βιοδιεγέρτες: 110%

Επιπλέον, θα υπάρχουν και εκπτώσεις, σύμφωνα με τις ποσότητες, όπως ενδεικτικά παρουσιάζονται στον Πίνακα 13:



Πίνακας 13. Εκπτωτική Πολιτική βασισμένη στις ποσότητες

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΕΚΠΤΩΣΗ
Κρυσταλλικά λιπάσματα	> 10T	3%
Ιχνοστοιχεία	> 1000 kg ή L	5%
Βιοδιεγέρτες	> 500 kg ή L	8%

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι τα αντίστοιχα προϊόντα, όταν περνούν μέσα από τα κλασικά δίκτυα διανομής, παρουσιάζουν τις ακόλουθες μέσες τιμές (εκφρασμένες σε τιμές *ex-works mark up*):

Κρυσταλλικά λιπάσματα: 40-50%

Ιχνοστοιχεία: 100-120%

Βιοδιεγέρτες: 200-300%

Δεν υπάρχει δυνατότητα ανοιχτής πίστωσης, με τη φιλοσοφία του κλασσικού δικτύου εμπορίας, όπου ο αγρότης αγοράζει σήμερα «ανοιχτά» και πληρώνει μετά από 3-9 μήνες (υπάρχουν περιπτώσεις καταστημάτων που «ανέχονται» πληρωμές έως και 12 μήνες μετά την τιμολόγηση!).

- **Πρώθηση (*Promotion*):** Ένα από τα πιο δύσκολα, ίσως, σημεία μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι η αναγνωρισιμότητα του. Πώς θα μάθει ο ενδιαφερόμενος ότι υφίσταται ένας δικτυακός τόπος, όπου μπορεί να αγοράσει φθηνότερα τα προϊόντα που θέλει;

Η ηλεκτρονική επιχείρηση σκοπεύει να επικεντρώσει τις προωθητικές της ενέργειες στη διαφήμιση μέσω έντυπων μέσων (πολιτικές εφημερίδες, τοπικές εφημερίδες, περιοδικά αγροτικού ενδιαφέροντος πανελλαδικής εμβέλειας). Για την πρώτη χρονιά λειτουργίας της, ενδεικτικά, ο προϋπολογισμός της θα είναι (Πίνακας 14):



Πίνακας 14. Προϋπολογισμός (Budget) διαφήμισης

Έντυπο Μέσο	Είδος καταχώρησης	Επαναλήψεις	Δαπάνη (€)
Κυριακάτικη εφημερίδα (πανελλαδικά, εκτός Αττικής)	Διαφημιστικό 2σέλιδο Ένθετο	2	7.000
Γεωργική Τεχνολογία	Μονοσέλιδη καταχώρηση + συνέντευξη	2	3.000
Γεωργία και Κτηνοτροφία	Μονοσέλιδη καταχώρηση + συνέντευξη	2	3.000
Σύνολο		6	13.000

Άλλες προωθητικές ενέργειες θα συμπεριλαμβάνουν την αποστολή ονομαστικής αλληλογραφίας (ταχυδρομείου και ηλεκτρονικής), τηλεφωνική επικοινωνία, εφόσον ο πελάτης το επιθυμεί, καταχωρώντας τηλεφώνια, καθώς και τεχνική υποστήριξη.

- **Διανομή (Place):** Λόγω της φύσης της επιχείρησης (virtual), οι γεωγραφικές δυνατότητες πώλησης είναι απεριόριστες, σε όλη την Ελλάδα, όπου υπάρχει πρόσβαση στο Internet. Επιπλέον δεν απαιτούνται αποθήκες, καθώς το προϊόν θα έρχεται κατευθείαν από το εξωτερικό, κατόπιν παραγγελίας. Όμως, απαιτείται καλή οργάνωση από την πλευρά του αγοραστή, καθώς δεν υπάρχουν αποθέματα στην Ελλάδα και η παραγωγή και μεταφορά απαιτεί χρόνο (π.χ. 1 μήνα).

Η διανομή των προϊόντων, επιβαρύνει τον τελικό χρήστη, επομένως, απαιτούνται όσο το δυνατόν μεγαλύτερες ποσότητες (π.χ. πλήρες φορτηγό 21.000kg), ώστε να επιτυγχάνεται το μικρότερο δυνατό κόστος.



6.6.Εταιρική Φήμη και Brand Name

Η εταιρία είναι άγνωστη προς το παρόν στην Ελληνική αγορά, καθώς δεν εκπροσωπήθηκε στο παρελθόν από κάποιον αντιπρόσωπο. Επομένως, στα πρώτα στάδια λειτουργίας της, δεν έχει το πλεονέκτημα αναγνώρισης των προϊόντων της. Είναι λογικό, να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα και σκεπτικισμό.

6.7 Κύκλος Ζωής Προϊόντων

Καθώς τα προϊόντα της υπό εξέταση ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι άγνωστα στην Ελληνική αγορά, έχουν το πλεονέκτημα της τοποθέτησής τους ως πρωτοποριακά, ως νέες προτάσεις. Φυσικά, η συγκεκριμένη αγορά είναι στη φάση της ωρίμανσης, όμως, λόγω της φύσης των αγροτών να θέλουν κατά καιρούς να δοκιμάζουν νέα προϊόντα, υπάρχει αυτή η δυνατότητα.

6.8 Οικονομικά στοιχεία

Το ύψος της επένδυσης για τη δημιουργία της θυγατρικής ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι ελάχιστο. Ενδεικτικά αναφέρεται πως το «στήσιμο» της ιστοσελίδας του e-business κοστίζει περίπου 20.000€, ενώ οι δαπάνες διαφήμισης ανά έτος δε θα ξεπερνούν, επίσης, τις 20.000€. Επιπλέον δεν απαιτούνται επενδύσεις σε πάγια.

Το απαιτούμενο κεφάλαιο θα καλυφθεί με ίδια κεφάλαια από τη μητρική εταιρία, χωρίς ανάγκες δανεισμού, αφού το ποσό επένδυσης δεν είναι απαγορευτικό.

Το χρηματοπιστωτικό κόστος της είναι, επίσης, πολύ μικρό, καθώς δε θα επιβαρύνεται με δάνεια κάλυψης αναγκών (μηδενικές απαιτήσεις, αποθέματα, μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).



6.9 Τμήμα Έρευνας, Παραγωγής, Τεχνικής Υποστήριξης

Τα τμήματα Έρευνας (R&D), Παραγωγής και Τεχνικής Υποστήριξης ανήκουν στη μητρική εταιρία. Το πλεονέκτημα που δημιουργείται είναι η εμπειρία που πηγάζει από την πολυεθνική παρουσία της «μαμάς» εταιρίας.

Με γεωπόνους που γυρίζουν όλο τον κόσμο, αποκτώντας εικόνες και εμπειρίες από διαφορετικές συνθήκες, με έρευνα που πειραματίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο και με παραγωγή τελευταίας τεχνολογίας, η θυγατρική ηλεκτρονική επιχείρηση αποκτά μεγάλες υποστηρικτικές δυνατότητες.

6.10 Σύθεση Ανάλυσης Εσωτερικών παραγόντων (IFAS Table).

Σε αντιστοιχία με τις ευκαιρίες / απειλές, μπορούμε να δημιουργήσουμε τον Πίνακα 15, όπου παρουσιάζονται οι Δυνάμεις / Αδυναμίες της επιχείρησης (IFAS Table). Η στάθμιση και η βαρύτητα ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία, όπως στο EFAS, κεφάλαιο 6.4.3.

Πίνακας 15. Περίληψη ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS Table)

Πηγή: Wheelen, 2008

Εσωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Επίδοση Εταιρίας	Σταθμισμένο Σκορ	Σχόλια
Δυνάμεις				
- Πολύ χαμηλές τιμές προϊόντων υψηλής ποιότητας	0.15	5.0	0.75	Η ποιότητα και οι τιμές αποτελούν παράγοντα επιτυχίας
- Εταιρική κουλτούρα	0.05	4.0	0.20	Στο επίκεντρο ο αγρότης
- Υποστήριξη από μεγάλη πολυεθνική	0.10	4.0	0.40	Μεγάλη και πολυετής εμπειρία
- Χαμηλό κόστος επένδυσης	0.05	3.0	0.15	Μικρής σημασίας παράγοντας
- Πρωτοπορία στην εμπορία	0.05	3.0	0.15	Μοναδική στο χώρο



Αδυναμίες				
- Τεχνική υποστήριξη	0.10	2.2	0.22	Πιο δύσκολη συγκριτικά με την παραδοσιακή
- Αγρότης με χρήση Internet	0.10	2.0	0.20	Μικρό ποσοστό
- Πληρωμή	0.15	1.0	0.15	Αδυναμία ανοιχτής πίστωσης
- Διανομή (ποσότητα, οργάνωση...)	0.10	2.0	0.20	Πιο περίπλοκη μέθοδος παραγγελίας
- Διείσδυση στην αγορά / Αναγνώριση	0.10	3.0	0.30	Απαιτείται χρόνος
- Εύκολη Αντιγραφή Ιδέας	0.10	1.5	0.15	Δεν «προστατεύεται» η ιδέα.
Συνολικό Σκορ	1.00		2.97	

Το συνολικό σκορ της επιχείρησης είναι χαμηλό, οριακά στο μέσο όρο. Βασικός λόγος είναι το γεγονός ότι οι αδυναμίες της επιχείρησης είναι περισσότερες και με μεγαλύτερη βαρύτητα συγκριτικά με τα δυνατά της στοιχεία. Η τεχνική υποστήριξη, οι πληρωμές και η αναγκαιότητα χρήσης του Διαδικτύου, αποτελούν αδύνατα σημεία του όλου εγχειρήματος, συγκρινόμενα με τις παραδοσιακές μεθόδους υποστήριξης πρόσωπο με πρόσωπο, επιτόπου επίσκεψη στο χωράφι κλπ, τις ανοιχτές πιστώσεις και την άμεση αγορά. Επιπλέον η παραγγελία και διανομή των προϊόντων, καθώς και η εύκολη αντιγραφή της ιδέας, σε περίπτωση επιτυχίας, είναι αμφισβητούμενα σημεία για την επιβίωση της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Είναι επομένως, αναγκαίος ο σωστός σχεδιασμός του στρατηγικού μάνατζμεντ, ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας, έχοντας την καλύτερη τοποθέτησή της στην αγορά, το «στρατηγικό ταίριασμα» (*strategic fit*).



Κεφάλαιο 7^ο - Διαμόρφωση στρατηγικής

7.1 Ανάλυση SWOT

Έχοντας αναλύσει εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, είμαστε πλέον σε θέση να συνθέσουμε όλους τους παράγοντες που θα μας βοηθήσουν στην καλύτερη διαμόρφωση στρατηγικής. Βασικός στόχος θα αποτελέσει η εύρεση της καλύτερης αγοράς για την τοποθέτηση της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Επιπλέον, θα αναζητηθούν οι τρόποι εκμετάλλευσης των ευκαιριών της αγοράς, η καλύτερη αντιμετώπιση των απειλών, η καλύτερη εκμετάλλευση των δυνάμεων της επιχείρησης και η ενδυνάμωση των αδυναμιών της.

Για τη σύνθεση των παραγόντων επιλέγονται οι σημαντικότεροι και από το εξωτερικό και από το εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να δημιουργηθεί ο ακόλουθος πίνακας της ανάλυσης των στρατηγικών παραγόντων (SFAS Matrix). Ο λόγος της επιλογής είναι:

- 1) η μείωση του συνολικού αριθμού παραγόντων, ώστε να απλοποιηθεί η διαδικασία. Σε διαφορετική περίπτωση, η μεθοδολογία γίνεται αρκετά περίπλοκη, με αυξημένη πιθανότητα αποπροσανατολισμού.
- 2) Η έμφαση στους σημαντικότερους παράγοντες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης, ώστε η εστίαση να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα.

Σημειώνεται ότι προσδίδονται εκ νέου βαρύτητες στους παράγοντες, ανάλογα με τη σημασία τους, ενώ η αξιολόγηση της εταιρίας παραμένει η ίδια. Στη διάρκεια σημειώνεται το αντίστοιχο κελί (μικρή = λιγότερο από 1 χρόνο, ενδιάμεση = 1 - 3 χρόνια, μακρά = μεγαλύτερη από 1 χρόνο), ανάλογα με τη χρονική επίδραση κάθε παράγοντα.

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας.



Πίνακας 16. Περίληψη ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix)

Πηγή: Wheelen, 2008

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Επίδοση Εταιρίας	Σταθμισμένο Σκορ	Διάρκεια		
				ΜΙΚΡΗ	ΕΝΔΙΑΜΣΗ	ΜΕΓΑΛΗ
- Πολύ χαμηλές τιμές προϊόντων υψηλής ποιότητας (S)	0.15	5.0	0.75			X
- Υποστήριξη από μεγάλη πολυεθνική (S)	0.10	4.0	0.4			X
- Πληρωμή (W)	0.15	1.0	0.15		X	
- Διανομή (W)	0.10	2.0	0.2		X	
- Αγρότης με χρήση Internet (W)	0.10	2.0	0.2		X	
- Αύξηση «φαγμένων» αγροτών (O)	0.05	3.5	0.175		X	
- Μείωση καλλιεργητικού κόστους (O+T)	0.15	5.0	0.75		X	
- Αντιμετώπιση των ειδικών προϊόντων θρέψης ως luxuries (T)	0.10	2.0	0.2		X	
- Αριθμός Ανταγωνιστών (T)	0.10	2.0	0.2			X
Συνολικό Σκορ	1.00		3.025			

* Σημείωση: O = Ευκαιρία, T = Απειλή, W=Αδυναμία S=Δύναμη



Η επίδοση της επιχείρησης εκτιμάται πως θα βρίσκεται στο μέσο όρο, επομένως είναι απαραίτητο η ανάλυση να επικεντρωθεί στη διαμόρφωση της καλύτερης στρατηγικής, για τη βελτίωση της θέσης της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία είναι να εκμεταλλευτεί το ισχυρό πλεονέκτημα των χαμηλών τιμών ποιοτικών προϊόντων και να αξιοποιήσει στο έπακρο την υποστήριξη της μητρικής εταιρίας, καθώς αυτά αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο ύπαρξής της.

Για να βελτιώσει τη θέση της και την πιθανότητα επιτυχίας, οφείλει να ανταπεξέλθει καλύτερα στο μεγάλο αριθμό ανταγωνιστικών εταιριών, να πείσει για την αναγκαιότητα εφαρμογής των προϊόντων της, ως λύσεις στις σύγχρονες απαιτήσεις της γεωργίας. Επιπλέον, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί - προς όφελός της- την τάση μείωσης του καλλιεργητικού κόστους, χωρίς να επηρεαστεί από το γενικό κλίμα απαισιοδοξίας και «απόσυρσης», αλλιώς θα υποστεί τις συνέπειες του συρρίκνωσης του κλάδου.

Ένα καλό εργαλείο, αποτελεί η μεθοδολογία που ακολουθεί (TOWS Matrix).

7.2 Πίνακας TOWS

Για την επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής (*corporate strategy*), απαιτείται πρώτα μια ανάλυση όλων των εναλλακτικών επιλογών, ώστε τελικά, να ληφθεί η καλύτερη δυνατή επιλογή. Γι' αυτό το σκοπό, δημιουργείται ο Πίνακας TOWS (Πίνακας 17) (*Wehrich, 1982*), ο οποίος είναι ένα πολύ καλό και χρήσιμο εργαλείο για την εξεύρεση, καταγραφή και αξιολόγηση αυτών των επιλογών, βοηθώντας στη λήψη της απόφασης.



Πίνακας 17. TOWS Matrix

Πηγή: Wehrich, 1982

Εσωτερικοί Παράγοντες Εξωτερικοί Παράγοντες	Δυνάμεις (S) - Πολύ χαμηλές τιμές προϊόντων υψηλής ποιότητας - Υποστήριξη από τη μητρική εταιρία	Αδυναμίες (W) - Πληρωμή - Διανομή
Ευκαιρίες (O) - Αύξηση «φαγμένων» αγροτών - Μείωση καλλιεργητικού κόστους	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO - Προωθητικές ενέργειες με έμφαση στην ιδέα της αποδιαμεσολάβησης για μείωση τιμών, χωρίς εκπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων. Εκμετάλλευση του «ονόματος» της εταιρίας σε παγκόσμιο επίπεδο	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO - Εστίαση στα συνολικά οικονομικά οφέλη από την συνεργασία με την επιχείρηση, ως αντιστάθμιση των μειονεκτημάτων
Απειλές (T) - Αντιμετώπιση των ειδικών προϊόντων θρέψης ως <i>luxuries</i> - Μεγάλος Αριθμός Ανταγωνιστών - Μείωση καλλιεργητικού κόστους	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST - Έμφαση και πειραματικά δεδομένα από την εφαρμογή των προϊόντων στην αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγής των καλλιεργειών - Γνωστοποίηση της διαφορετικής φιλοσοφίας και εταιρικής κουλτούρας συγκριτικά με τον ανταγωνισμό	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT - Εστίαση στη μικρή αγορά καλλιεργειών, όπου η εφαρμογή των ειδικών προϊόντων θρέψης κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωσή τους (π.χ. <i>θερμοκήπια</i>) - Απόφαση Μη Επένδυσης στην Ηλεκτρονική Επιχείρηση

Έχοντας ουσιαστικά κάνει ένα brainstorming, καταγράψαμε το εύρος των πιθανών επιλογών: Από επιθετική στρατηγική (SO/ST), όπου στόχος είναι να



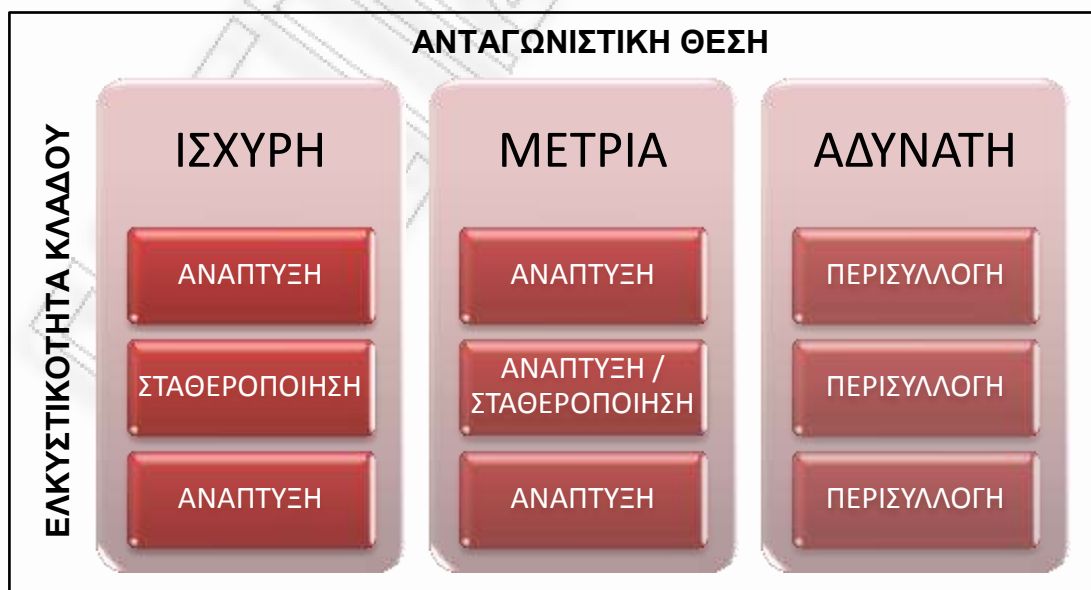
«χτυπηθεί» ο ανταγωνισμός, έως και απόφαση για μη επένδυση στην ιδέα, λόγω αντίξων συνθηκών (Στρατηγικές WT). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα προσπαθήσουμε να ξεδιαλύνουμε -όσο είναι δυνατόν- το τοπίο, ώστε τελικά να ληφθεί η βασική στρατηγική, η επιχειρησιακή, εφόσον κριθεί ότι έχει βιωσιμότητα η ιδέα.

7.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Για να μπορέσουμε να επιλέξουμε τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, θα πρέπει να αποφασίσουμε τη στρατηγική κατεύθυνσης (*directional strategy*), την ανάλυση χαρτοφυλακίου (*portfolio analysis*) καθώς και τη στρατηγική «ανατροφής» (*parenting strategy*).

7.3.1 Στρατηγική κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Για την επιλογή της κατεύθυνσης πρέπει να αξιολογήσουμε την ελκυστικότητα της αγοράς και τη θέση που εκτιμούμε ότι θα πάρει η επιχείρηση που μελετάμε, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Γραφήματος 13:



Γράφημα 13. Υπόδειγμα Επιχειρησιακής στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, 2008



Έχοντας αναλύσει τις συνθήκες του κλάδου στα προηγούμενα κεφάλαια, θα λέγαμε ότι η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια, καθώς ακόμα υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης, ειδικά σε αγορές niche, οι κερδοφορίες είναι σχετικά καλές, συγκριτικά με τις γενικές επενδυτικές ευκαιρίες, ενώ τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι πολύ χαμηλά. Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε, ότι γενικά, η αξιολόγηση της ελκυστικότητας δεν είναι ένας απόλυτα αντικειμενικός παράγοντας, καθώς επηρεάζεται και από ειδικά, υποκειμενικά στοιχεία. Για παράδειγμα, για μια εταιρία τελείως εκτός του συγκεκριμένου κλάδου, η ελκυστικότητά του μπορεί να αξιολογείται ως χαμηλή, λόγω έλλειψης εμπειριών εντός της συγκεκριμένης αγοράς που βοηθούν στην καλύτερη εκτίμησή της. Αντίθετα, η εταιρία που ήδη δραστηριοποιείται στην αγορά, έχει καλύτερη «εικόνα» της κατάστασης.

Η μητρική εταιρία είναι ήδη στον κλάδο παραγωγής και εμπορίας ειδικών προϊόντων θρέψης, με πολυεθνική παρουσία, χωρίς, όμως, διείσδυση στην Ελληνική αγορά. Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, το ύψος της επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία θυγατρικής ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι πολύ μικρό, οπότε η περίπτωση της αποτυχίας να έχει πολύ μικρές οικονομικές απώλειες, συγκριτικά με τα οφέλη στην περίπτωση της αποτυχίας.

Σχετικά με τη θέση που αναμένεται να πάρει η επιχείρηση με την είσοδο της στην Ελλάδα, θεωρητικά θα είναι αρχικά πολλή αδύνατη. Όμως, δε θα πρέπει να λησμονήσουμε πως ουσιαστικά η ηλεκτρονική επιχείρηση έρχεται, για να δημιουργήσει μια νέα φιλοσοφία εμπορίας, έναν καινούριο δίκτυο διακίνησης. Θα καλύψει μία απαίτηση του τελικού χρήστη, την οποία κανένας άλλος ανταγωνιστής δεν είναι σε θέση να καλύψει. Επομένως, η επιλογή της μητρικής εταιρίας πρέπει να είναι η ΑΝΑΠΤΥΞΗ, δηλαδή, πρακτικά, η απόφαση επένδυσης στη συγκεκριμένη ιδέα. Κατά μια έννοια, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι *η μητρική εταιρία αποφασίζει να αναπτυχθεί με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration), αναλαμβάνοντας και το ρόλο του εισαγωγέα-χονδρέμπορου και του γεωπονικού καταστήματος, δημιουργώντας μια θυγατρική ηλεκτρονική επιχείρηση.*



7.3.2 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου

Τη συγκεκριμένη ανάλυση την πραγματοποιούμε, ώστε να αξιολογηθεί πόσος χρόνος και χρήμα πρέπει να επενδυθεί σε κάθε κατηγορία προϊόντων. Θα χρησιμοποιηθεί το **μοντέλο BCG (Business Consulting Group)** του Hedley. Επειδή δεν υπάρχουν δεδομένα πωλήσεων, η ανάλυση θα βασιστεί σε εκτιμήσεις πωλήσεων.

Οι κατηγορίες των προϊόντων της επιχείρησης είναι: **κρυσταλλικά, βιοδιεγέρτες, ιχνοστοιχεία.**

Τα **κρυσταλλικά λιπάσματα** είναι μια αγορά αρκετά χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης, όμως, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως «πολιορκητικός κριός», για να ανοίξει η αγορά, καθώς η αναγκαιότητα και ο τρόπος εφαρμογής τους είναι ευρέως γνωστά στους αγρότες. Επομένως, δεν απαιτείται να επενδυθούν ιδιαίτερος χρόνος και χρήμα για την προώθησή τους. Το επίπεδο πωλήσεων εξαρτάται κυρίως, από την τιμή τους, η οποία είναι και καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας τους. Στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επιχείρησης, λοιπόν, οι τιμές των κρυσταλλικών λιπασμάτων είναι πολύ χαμηλότερες από αυτές του ανταγωνισμού (βλ. Κεφ. 5.1). Τα έσοδα από τα κέρδη πωλήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των άλλων δυο κατηγοριών.

Οι **βιοδιεγέρτες** σε μεγαλύτερο βαθμό και τα **ιχνοστοιχεία** σε μικρότερο, αποτελούν τα «ΑΜΦΙΒΟΛΑ» προϊόντα, με τη λογική ότι απαιτούν επένδυση χρόνου και χρήματος, για να πάρουν μερίδιο αγοράς. Όμως, στην περίπτωση που κερδίσουν μερίδιο αγοράς, λόγω υψηλής κερδοφορίας, εισέρχονται αυτόματα στην κατηγορία «ΑΣΤΕΡΙΑ». Επιπλέον, οι βιοδιεγέρτες αποτελούν την κύρια στρατηγική ομάδα της εταιρίας, καθώς είναι προϊόντα που δεν αντιγράφονται εύκολα, απαιτούν επενδύσεις σε Τμήμα R&D και η αποτελεσματικότητά τους είναι αδιαμφισβήτητη. Επομένως, η μεγάλη προσπάθεια θα πρέπει να γίνει προς την κατεύθυνση απορρόφησης μεριδίου



αγοράς από τους βιοδιεγέρτες της επιχείρησης και δευτερευόντως από τα ιχνοστοιχεία.

Στο συγκεκριμένο σημείο, πρέπει να τονίσουμε ότι η ανάλυση χαρτοφυλακίου πρέπει να ξαναγίνει, όταν η εταιρία θα έχει αποκτήσει κάποιο μερίδιο αγοράς (3χρόνια λειτουργίας). Τότε, η ανάλυση θα γίνει όχι ανά κατηγορία προϊόντων, αλλά ανά προϊόν σε κάθε κατηγορία, ώστε να αξιολογηθεί η προσφορά όλης της γκάμας προϊόντων στη συνολική πορεία και το μέλλον της επιχείρησης.

7.3.3 Στρατηγική «Ανατροφής» (Parenting Strategy)

Η μητρική επιχείρηση οφείλει να υποστηρίξει τις δραστηριότητες (με προσφορά πόρων) και τη λειτουργία της θυγατρικής ηλεκτρονικής επιχείρησης, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας (Parenting strategy).

- Τεχνική Υποστήριξη

Η μητρική εταιρία διαθέτει ένα αρκετά ισχυρό τεχνικό τμήμα. Θα πρέπει, λοιπόν, να διαθέσει πόρους (προσωπικό και υλικό, όπως πειραματικά, παρουσιάσεις, κλπ.), οι οποίοι θα υποστηρίξουν τις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι της ηλεκτρονικής επιχείρησης, καθώς ο τρόπος λειτουργίας του, πρακτικά αποτελεί ταυτόχρονα δυνατό και αδύνατο σημείο της. Η επιτυχία του όλου εγχειρήματος εν μέρει εξαρτάται και από τη «συμπεριφορά» του τεχνικού τμήματος. Είναι πολύ σημαντικό τα άτομα που θα επιφορτιστούν με την υποστήριξη της θυγατρικής, να «μπολιαστούν» με τη σπουδαιότητα της εργασίας τους. Καθώς δεν έχουν επαφή με τον «πελάτη», είναι πολύ εύκολο να ατονήσουν, γι' αυτό πρέπει να αποκτήσουν την κουλτούρα της ηλεκτρονικής επιχείρησης.



7.4 Επιχειρηματική Στρατηγική

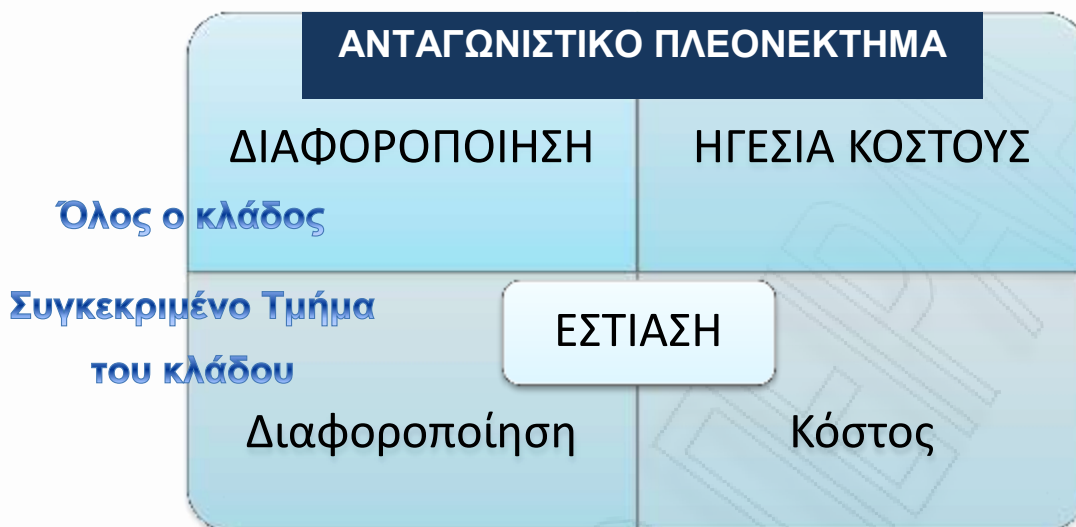
Η αύξηση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας. Για να ανταπεξέλθει μια επιχείρηση στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι οι ίδιες με αυτές που ισχύουν και στην παραδοσιακή οικονομία. Έτσι, και στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, χρησιμοποιώντας τον όρο ανταγωνιστικές στρατηγικές αναφερόμαστε στις στρατηγικές διαφοροποίησης, εστίασης και ηγεσίας κόστους (*Porter, 1980*). Η διαφορά είναι ότι οι στρατηγικές αυτές αποκτούν μια νέα προοπτική με τη συμβολή της νέας τεχνολογίας, καθώς η χρήση του Διαδικτύου και της σχετικής τεχνολογίας παρέχει επιπλέον δυνατότητες για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (*Phan, 2003*).

Βασικός στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης εντός του κλάδου. Πρέπει να τονιστεί η σπουδαιότητά της, καθώς έρευνες έχουν αποδείξει ότι η επίδρασή της στη επίδοση της εταιρίας είναι μεγαλύτερη από εκείνη της επιχειρησιακής στρατηγικής (*Wheelen, σελ. 231*).

Για να επιλέξουμε το είδος της επιχειρηματικής στρατηγικής, πρέπει να απαντήσουμε στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Σε ποιο τμήμα της αγοράς θα αποφασίσουμε να ανταγωνιστούμε, **δηλαδή το Πού;**
- Με ποιο τρόπο θα ανταγωνιστούμε, **δηλαδή το Πώς;**

Σύμφωνα με τον Porter (1980), οι επιλογές που έχουμε είναι 2 για το Πού (σε ολόκληρη την αγορά ή μέρος της) και 2 για το Πώς (Διαφοροποίηση ή Ηγεσία Κόστους), όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 14:



Γράφημα 14. Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Porter (1980)

Στον Πίνακα 18 εμφανίζονται όλες οι ανταγωνιστικές στρατηγικές στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Από την αναφορά των στρατηγικών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, καθώς και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που αυτές παρουσιάζουν, είναι προφανές ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη και απαιτεί συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις ανταγωνιστικές συνθήκες. Η ταχύτητα αλλαγής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για αποτελεσματικότερη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού.



Πίνακας 18. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα στρατηγικών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Πηγή: *E-Commerce Strategies, 2002*

	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Πλεονεκτήματα	-Μείωση αποθεμάτων -Αποδοτικότερα συστήματα παράδοσης -Βελτιωμένη διαχείριση αποθηκών -Αυξημένη αγοραστική δύναμη	-Προσαρμοσμένα συστήματα διαχείρισης πελατών -Δυνατότητα των πελατών για προσαρμογή αγαθών	-Μικρό μέγεθος αγοράς -Αποθαρρύνει είσοδο νέων ανταγωνιστών -Υψηλή εξειδίκευση σε τμήμα της αγοράς
Μειονεκτήματα	-Σύγκρουση καναλιών -Μεγαλύτερες απειλές από υποκατάσταση και αντιγραφή -Μειωμένη ασυμμετρία πληροφόρησης κάνει εύκολη τη σύγκριση για τους πελάτες -Κίνδυνος αγνόησης των παραδοσιακού τύπου επιχειρήσεων	-Οι δυνητικοί πελάτες μπορεί να θεωρήσουν μικρή την παρεχόμενη αξία από τα προσαρμοζόμενα προϊόντα και υπηρεσίες	-Μεγέθυνση του τμήματος της αγοράς ενθαρρύνει υποκατάσταση και αντιγραφή -Ωστόσο, μικρό μέγεθος αγοράς οδηγεί σε μικρή ζήτηση για το προϊόν

Για την ηλεκτρονική επιχείρηση που μελετάται, είναι προφανές από τη φύση της, ότι δεν μπορεί να απευθυνθεί σε όλη την αγορά, καθώς ορισμένα στοιχεία αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα. Αυτά είναι η αναγκαιότητα χρήσης του Διαδικτύου για την παραγγελία και οι όροι πληρωμής. Επομένως, η ηλεκτρονική επιχείρηση θα πρέπει να απευθυνθεί στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που είναι σε θέση να καλύψει αυτές τις απαιτήσεις. **Η επιχειρηματική στρατηγική, λοιπόν, θα είναι εστίαση** στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Ο βασικός κίνδυνος που υπάρχει από τη στρατηγική της εστίασης με βάση το κόστος, είναι ότι η υπόλοιπη αγορά, όταν αντιληφθεί την επιτυχία της ιδέας,



μπορεί εύκολα να την αντιγράψει και να «επιτεθεί» στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Επομένως, επειδή η συγκεκριμένη αγορά πώλησης λιπασμάτων σε επαγγελματίες αγρότες από το Διαδίκτυο προς το παρόν δεν υπάρχει, η ηγεσία κόστους της ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι εφικτή, συγκρινόμενη με την κλασική αλυσίδα εμπορίας.

Το γεγονός ότι το Διαδίκτυο είναι ένα ανοιχτό σύστημα, που χαρακτηρίζεται από τη ροή πληροφοριών και τεχνογνωσίας έχει σαν αποτέλεσμα «να εξαλείφονται γρήγορα οι διαφορές των ανταγωνιστών, καθώς όλοι σύντομα υιοθετούν παρόμοια συστήματα και επομένως είναι δύσκολο μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί για πολύ την όποια τεχνολογική καινοτομία» (Μπουχώρης, 2007). Έτσι, έχοντας ως δεδομένο ότι θα υιοθετήσουν σύντομα και άλλες εταιρίες την ίδια φιλοσοφία, πρέπει η επιχείρηση να είναι έτοιμη να αντιδράσει. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό κατά τα πρώτα βήματα της λειτουργίας της να μην επενδύσει μόνο στην προώθηση της χαμηλότερης τιμής, αλλά να ξεκαθαρίσει στους υποψήφιους αγοραστές τους λόγους της χαμηλότερης τιμής και να προωθήσει και την υψηλή αξία των προϊόντων της που, υπό κανονικές συνθήκες, θα πωλούνταν πολύ ακριβά στην αγορά.

Απαιτείται, λοιπόν, η δημιουργία πρόσθετης αξίας στον πελάτη, με στόχο τη δημιουργία της αντίληψης ότι το προϊόν αυτό είναι μοναδικό και αναντικατάστατο (Amit, 2001). Η κυριότερη μέθοδος δημιουργίας αξίας στο E-Επιχειρείν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η **απόκτηση και συγκράτηση των πελατών (stickiness)**, με σκοπό την πραγματοποίηση επαναλαμβανόμενων αγορών, καθώς όπως είναι γνωστό το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολλαπλάσιο (περίπου 5 φορές) του κόστους διατήρησης των υπαρχόντων πελατών (Zott et al, 2000).

Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ορισμένους τρόπους για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των υπαρχόντων πελατών. Ορισμένοι από αυτούς τους τρόπους είναι: η επιβράβευση των αφοσιωμένων πελατών, η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, η δημιουργία εικονικών κοινωνιών (chat rooms κ.λπ.) για την επικοινωνία μεταξύ πελατών



αλλά και μεταξύ επιχείρησης και πελατών καθώς και η δημιουργία εμπιστοσύνης όσον αφορά στις συναλλαγές (Zott et al., 2000).

Η επιβράβευση των αφοσιωμένων πελατών είναι μια πρακτική που έχει χρησιμοποιηθεί πολύ στο παραδοσιακό εμπόριο και στόχο έχει την αύξηση της συχνότητας πραγματοποίησης αγορών μακροπρόθεσμα. Ένα άλλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας βάσης δεδομένων με την περιγραφή της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Zott et al, 2000).

Ένας άλλος σημαντικός τρόπος διατήρησης των πελατών είναι η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, που οδηγεί σε μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης και σε ευκολότερη διατήρησή τους. Η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών έχει σημαντικές δυσκολίες στο παραδοσιακό εμπόριο. Ωστόσο, στο E-Επιχειρείν, λόγω της φύσης της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, αλλά και λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν οι υπηρεσίες, η εξατομίκευση μπορεί να γίνει με πολλή μεγαλύτερη ευκολία και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπιστούν είναι κατά κύριο λόγο τεχνικής φύσεως (αποθηκευτικές δυνατότητες, ταχύτητα επεξεργασίας δεδομένων κ.λπ.) (Zott, 2000).

7.5 Στόχοι - Σκοποί

Όπως γνωρίζουμε, η διαφορά του στόχου και του σκοπού είναι ότι ο στόχος δεν είναι μετρήσιμος, σε αντίθεση με το σκοπό που αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, λοιπόν, επιχειρείται ο ορισμός βασικών στόχων και σκοπών.

Βασικοί **Στόχοι** της επιχείρησης είναι:

1) Να γίνει η πρώτη επιτυχημένη εταιρία στην εμπορία ειδικών προϊόντων θρέψης μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα.



- 2) Να απορροφήσει μερίδιο αγοράς στον κλάδο ειδικών προϊόντων θρέψης.
- 3) Να αποκτήσει πιστούς πελάτες.
- 4) Να γίνει σημείο αναφοράς στον κλάδο εμπορίας γεωργικών εφοδίων.

Οι **Σκοποί** της επιχείρησης είναι:

- 1) Σε 3 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της να πάρει μερίδιο αγοράς ίσο με το 4% της σημερινής αγοράς ειδικών προϊόντων θρέψης (1.2εκ €).
- 2) Σε 3 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της η αναλογία των 3 κατηγοριών προϊόντων θρέψης να είναι 50% κρυσταλλικά, 30% βιοδιεγέρτες και 20% ιχνοστοιχεία.
- 3) Σε 2 χρόνια να γνωρίζει την ύπαρξή της και το όνομά της, τουλάχιστον, το 50% του αγροτικού πληθυσμού.

7.6 Πολιτικές

Όπως γνωρίζουμε, οι πολιτικές (*policies*) αφορούν σε όλες εκείνες τις γενικές κατευθύνσεις για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης, συνδέοντας τη διαμόρφωση στρατηγικής με την Υλοποίησή της. Βασικές πολιτικές της ηλεκτρονικής επιχείρησης θα είναι:

- Δεν πραγματοποιούνται χονδρικές πωλήσεις, παρά μόνο λιανικές.
- Οι τιμές των προϊόντων δεν ακολουθούν τη γενική πορεία των τιμών της Ελληνικής αγοράς, αλλά τη φιλοσοφία της εμπορικής πολιτικής της μητρικής εταιρίας, ώστε να διασφαλίζεται η χαμηλή τελική τιμή προς τον αγρότη-παραγωγό.
- Η τεχνική υποστήριξη του αγρότη (γραπτά και τηλεφωνικά) αποτελεί προτεραιότητα.

7.7 Σύνοψη Στρατηγικής Ανάλυσης:

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής, παρουσιάζεται συνοπτικά το 3ετές πλάνο της ηλεκτρονικής επιχείρησης στο Γράφημα 15.



Αποστολή:

- Απευθείας πώληση αγροτικών εφοδίων στον τελικό χρήστη, με στόχο τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Συνεισφορά στη μείωση του καλλιεργητικού κόστους του παραγωγού

Σκοποί:

- Σε 3 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της να πάρει μερίδιο αγοράς ίσο με το 4% της σημερινής αγοράς ειδικών προϊόντων θρέψης (1.2εκ€).
- Σε 3 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της η αναλογία των 3 κατηγοριών προϊόντων θρέψης να είναι 50% κρυσταλλικά, 30% βιοδιεγέρτες και 20% ιχνοστοιχεία.
- Σε 2 χρόνια να γνωρίζει την ύπαρξή της και το όνομά της, τουλάχιστον, το 50% του αγροτικού πληθυσμού.

Στρατηγική:

- Επιχειρησιακή θα είναι ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- Επιχειρηματική στρατηγική εστίασης στο κόστος.

Πολιτικές:

- Δεν πραγματοποιούνται χονδρικές πωλήσεις,
- Οι τιμές των προϊόντων δεν ακολουθούν τη γενική πορεία των τιμών της Ελληνικής αγοράς, αλλά τη φιλοσοφία της εμπορικής πολιτικής της μητρικής εταιρίας,
- Η τεχνική υποστήριξη του αγρότη αποτελεί προτεραιότητα.

Γράφημα 14. Σύνοψη Στρατηγικής



Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη μελέτη ασχολήθηκε με τη στρατηγική ανάλυση δημιουργίας μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης, θυγατρικής πολυεθνικής εταιρίας παραγωγής ειδικών προϊόντων θρέψης. Τα συμπεράσματα της, συνοπτικά, είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ο αγροτικός κλάδος στην Ελλάδα **συρρικνώνεται**, με αποτέλεσμα να αναζητούνται πιο αποτελεσματικές και ταυτόχρονα φθηνότερες λύσεις.
- 2) Η ιδέα του **η-επιχειρείν** αποτελεί καινοτομία στον Ελληνικό αγροτικό κλάδο, καθώς μέχρι σήμερα δεν υπάρχει αντίστοιχη εταιρία.
- 3) Σκοπός της επιχείρησης είναι η **απαλοιφή όλων των μεσαζόντων** μεταξύ της παραγωγού εταιρίας ειδικών προϊόντων θρέψης των φυτών και του τελικού χρήστη, του αγρότη-παραγωγού.
- 4) **Οι τελικές τιμές των προϊόντων** προς τον τελικό χρήστη μπορούν να είναι χαμηλότερες του ανταγωνισμού από τις σημερινές τελικές τιμές από 30%-80%, ανάλογα με την κατηγορία προϊόντος.
- 5) **Βασικές αδυναμίες** της επιχείρησης αποτελούν η εύκολη αντιγραφή της, το σύστημα διανομής, οι μέθοδοι πληρωμής και η χαμηλή διείσδυση του διαδικτύου στον αγροτικό πληθυσμό.
- 6) **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της μπορεί να γίνει ο συνδυασμός των πολύ χαμηλών τιμών με την υψηλότερη ποιότητα των προϊόντων.
- 7) Νευραλγικό σημείο επιτυχίας αποτελεί η **γνωστοποίηση ύπαρξης** της επιχείρησης στον αγροτικό πληθυσμό.
- 8) Η επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα είναι **Εστίαση με Ηγεσία Κόστους**.



9) Θα περιλαμβάνονται **προϊόντα** από τρεις ειδικές κατηγορίες: κρυσταλλικά λιπάσματα, βιοδιεγέρτες, ιχνοστοιχεία.

10) Το «**στήσιμο**» της ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι πιο δύσκολο από τις καθιερωμένες προδιαγραφές, καθώς απευθύνεται σε πληθυσμό όχι υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

11) Απαιτείται πλήρης στήριξη από τη **μητρική εταιρία**, κυρίως στην κάλυψη της τεχνικής υποστήριξης.

12) Απαιτείται **συνεχής επένδυση** στην επιχείρηση, ώστε να διατηρεί -όσο είναι δυνατόν- το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, γεγονός που κρίνεται, βέβαια, ιδιαίτερα δύσκολο.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alpha Bank, "Μελέτη για αγροτικό τομέα, εμπόριο, μεταποίηση", Οικονομικό Δελτίο, 2009
2. Alpha Bank, "Ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα: Επιδοτήσεις και παροχές αντί για αξιοποίηση των συγκριτικών μας πλεονεκτημάτων", Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 109, Ιούνιος 2009, β
3. Amit, R., Zott C., "Value Creation in E-Business.", Strategic Management Journal, Issue 22, pp. 493-520, 2001
4. Barney J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2nd ed., Pearson, 2002
5. Benedetti A., "Characterization of biostimulating properties", NewAg International Magazine, June, 2010
6. Chaffey D., "E-Business and E-Commerce Management", Prentice Hall, 2002
7. Chen Yu-Hui, Barnes S., "Initial trust and online buyer behaviour", Industrial Management & Data Systems, Volume 107, Issue 1, pp.21 - 36, 2007
8. European Fertilizer Manufacturers Association, "Fertilizers Europe - 2009 Annual Report", www.efma.org, 2009
9. Eurostat, "Greek Agricultural sector", ιστοσελίδα φορέα, 2008
10. EXPRESS, "ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ", www.Express.gr, 2009



11. FertilizerWorks, "*Global Raw materials pricing*", www.fertilizerworks, Fertlines, 2010
12. Hedley, "*Strategy and the Business Portfolio*", Long Range Planning, Vol. 10, No 2, 1977
13. Hellastat, "*Γεωργικά εφόδια, Φυτοπροστασία, Λιπάσματα, Πολλαπλασιαστικού υλικό*", Κλαδική Μελέτη, Ιούλιος 2009
14. ICAP, "*Αγροτικά εφόδια*", Κλαδική Μελέτη, 2010
15. International Fertilizer Association, "*Production and International Trade Conference*", www.fertilizer.org, 2009
16. Lumpkin, G.T., Scott B. Droege, Gregory G. Dess., "*Achieving sustainable competitive advantage and avoiding pitfalls*", Organizational Dynamics, vol. 30, No. 4, 2002
17. Natale G., "*Worldwide trends of specialty plant nutrition*", NewAg International Conference Miami, June, 2010
18. Phan, D.D., "*E-business development for competitive advantages: a case study*", Information & Management, Volume 40, pp.581-90, 2003
19. Porter M. E., "*Competitive Strategy*", The Free Press, 1980
20. Semeijn J., Allard C.R., van Riel, Marcel J.H., van Birgelen, Streukens S., "*E-services and offline fulfilment: how e-loyalty is created*", Managing Service Quality, Volume 15, Issue 2, pp.182-194, 2005
21. Taylor M.J., England D., "*Internet marketing: web site navigational design issues*", Marketing Intelligence & Planning, Volume 24, Issue 1, pp.77-85, 2006



22. The Regents, "*Continuum of Resource Sustainability*", University of California, California Management Review, Vol 34., No 3, 1992
23. Turban E., "*Electronic Commerce, A Managerial Perspective*", Prentice Hall, 2002
24. U.S. Department of Agriculture, "*Data and statistics*", Home page of Agriculture, 2010
25. Weihrich, "*The TOWS Matrix - A Tool For Situational Analysis*", Long-Range Planning, Vol. 15, No 2, 1982
26. Wheelen T., Hunger J. D., "*Concepts in Strategic Management and Business Policy*", 12th edition, 2008
27. Wikipedia, *Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια*, http://el.wikipedia.org/wiki/Οικονομία_της_Ελλάδας, 2010
28. WWF, "*Το κλίμα της Ελλάδας στο προσεχές μέλλον*", www.wwf.gr, Εσωτερική Μελέτη,
29. Zott C., Amit R., Donlevy J., "*Strategies for value creation in E-commerce: Best practice in Europe*", European management Journal, Volume 18, Iss. 5, pp. 463-475, 2000
30. Αυγερινού Σ. Μ., "*Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και στρατηγικό μάνατζμεντ*", Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2004
31. Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, "*Έρευνα για το παράνομο Εμπόριο*", Εσωτερική Μελέτη, 2009



32. ΓΕΩΤΕΕ Αν. Μακεδονίας, *"Παράνομη διακίνηση Λιπασμάτων"*, www.cotton-net.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=1672&Itemid=87, 2008
33. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (Ε.Σ.Υ.Ε.), *"Αγροτικός Πληθυσμός"*, Ιστοσελίδα υπηρεσίας, 2008
34. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (Ε.Σ.Υ.Ε.), *"Παραγωγή των κυριότερων αγροτικών προϊόντων"*, Ιστοσελίδα υπηρεσίας, 2008
35. Ζαφειρίου Θ., *"Ανάλυση των πιθανών επισφαλειών της αγοράς λιπασμάτων"*, www.capital.gr, Απρίλιος 2008
36. Κέντρο Προγραμματισμού & Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), *"Αξιολόγηση Γεωργικών Επενδύσεων"*, 2008
37. Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ), *"Χρήστες του Internet στην Ελλάδα"*, 2009
38. Μπουχώρης Π., *"Στρατηγικές Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Η περίπτωση ψηφιακών πωλήσεων σε καταναλωτές"*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2007
39. Παναγούλης Θοδωρής, *"Βουλιάζει ο αγροτικός τομέας της χώρας"*, *Αγροτικός Συνεργατισμός*, Τεύχος 70, Νοέμβριος 2008
40. Πανελλήνιος Σύλλογος Επαγγελματιών Παραγωγών και Εμπόρων Λιπασμάτων (ΠΑΣΕΠΕΛΙΠ), www.pasepelip.gr
41. ΠΑΣΕΓΕΣ, *Συνάντηση με τον πρωθυπουργό*, 2008



42. Πασχόπουλος Α., Σκαλτσάς Π., *"Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Ανάπτυξη και Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο Διαδίκτυο"*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001
43. Παχάκη Κ., *"Η Ελληνική Γεωργία Ενώπιον των Νέων Συνθηκών και Θεσμικού Πλαισίου"*, Εκθέσεις 46, ΚΕΠΕ, σελ. 30-31, 2006
44. Σταύρου Γ., *"Το μέλλον της ελληνικής γεωργίας"*, Δ.Σ. ΠΟΣΕΓ, 2008
45. Σωτηρόπουλος Ε., *"Ηλεκτρονικό εμπόριο - Η-Επιχειρείν"*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2006
46. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, *"ΑΔΕΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ, ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ"*, www.minagric.gr
47. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, *"Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της Ελλάδας 2007-2013"*, 2006



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Παράρτημα 1. Μέλη ΠΑΣΕΠΕΛΙΠ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΦΑΧ	URL - E-MAIL
AGRI.LIP Γ.Καμινογιαννάκης & Σία Ο.Ε.	Βιομηκή Περιοχή Κτήριο 1-7 Ηράκλειο Κρήτης, ΤΚ 71601	2810343711	2810343693	
AGRITEST, Γ.Παπακωνσταντίνου & Σία Ε.Ε.	Κιλκίς 5-7, Μελίσσια, ΤΚ 151 27	210 8049590 6944573684	2108031684	
AGROSYSTEM Α.Ε.	Ιεράπετρα, ΤΚ 722 00	284220 51601-6 210 2405711-13	28420 51607 210 2405710	
AGROZA, Γεωτεχνική Ε.Π.Ε.	Απωλίας 2, Ηλιοπούλη, ΤΚ 163 41	210 9920182 210 9927286	210 9960505	www.agroza.gr agroza@otenet.gr
COMPO ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Αιγιαλίας 54, Μαρούσι, ΤΚ 151 25	210 6107888 210 6107592	210 6199831 210 6107884	www.compo.gr compo@compo.gr
F.A.S. (fyto-animal services) ΜΙΧΑΗΛ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	Φ. ΠΑΠΠΑ 4 ΛΑΡΙΣΑ Τ.Κ. 41335	2410 670018	2410 627997	www.fas-mihail.gr mihailva@otenet.gr
FYTRO-SEEDS	Αγ. Γεωργίου 27, Αιγάλεω ΤΚ 122 43	210 5317573	210 5319614	fytroseed@ath.forthnet.gr
HAIFA CHEMICALS HELLAS Α.Ε.	Ελ. Βενιζέλου 109, Ν. Σμύρνη, ΤΚ 17123	210 9318103 210 9318903	210 9318630	www.haifachem.com info@haifachem.gr
HORTILAND HELLAS (E.Van,Velden)	Πύλου 8, Αγ.Παρασκευή, ΤΚ 153 42	210 6010810	210 6010860	www.hortiland.nl hortiland@hol.gr
HUMOFERT Α.Β.Ε.Τ.Ε., ΔΕΡΜΙΤΖΟΓΛΟΥ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Ερμού 1 & Θεοτοκοπούλου, Μεταμόρφωση, ΤΚ 144 52	210 2845891 210 2855061	210 2817971	www.humofert.gr info@humofert.gr
INTRACHEM ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	Κηφισίας 31, Αθήνα, ΤΚ 115 23	210 6461800 210 6460700	210 6440762	www.intrachem.gr info@intrachem.gr
NATURE ABEE	Νέα Έφεσος-Πιερίας, ΤΚ 601 00	23510 51115	23510 51114	www.naturefert.com naturelab@ath.forthnet.gr



ΝΕΟΧΗΜΙΚΗ ΑΒΕΕ	Πεντέλης 34, Π. Φάληρο, ΤΚ 175 64	210 9460400	210 9460401	www.neochimiki-sa.gr neochimiki@neochimiki.gr
SULPHUR ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ	Αχιλλέως 2, Αθήνα, ΤΚ 104 37	210 5245112	210 5220858	www.sulphur.gr sulphur@sulphur.gr
ΤΕΟΦΕΡΤ Α.Ε.	Εθνικής Αντιστάσεως 26, Χαλάνδρι, ΤΚ 152 32	210 6752836-8	210 6715519	mvassiliou@teofert.gr
VALAGRO ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	Κηφισίας 167 & Φλοίας 8, Μαρούσι, ΤΚ 151 24	210 6143780	210 6143782	www.valagro.com valagro@otenet.gr
YARA HELLAS A.E.	Λεωφ. Συγγρού 229, Ν. Σμύρνη, ΤΚ 171 23	210 9370355-6	210 9370357	pericles.sileoglou@yara.com
ΑΓΚΡΟΛΑ ΑΒΕΕ	12α χλμ. Π.Ε.Ο. Θεσ/νίκης-Κιλκίς, Θεσσαλονίκη, ΤΚ 570 08	2310 788300 2940 287707	2310 788242	www.agrola.gr agrola@otenet.gr
ΑΓΡΟΧΗΜΙΚΑ Β.Ε. ΕΠΕ	Μιλτιάδου 10, Καλογύρι-Θεσσαλονίκη ΤΚ 570 09	2310 753161-2 2310 752998	2310 753742	agrona@otenet.gr
ΑΛΦΑ ΓΕΩΡΓ. ΕΦΟΔΙΑ ΑΕΒΕ	Εθν. Αντιστάσεως 73, Χαλάνδρι, ΤΚ 152 31	2111205555 2111205570	2111205559	www.alfagro.gr sales@alfagro.gr



ΕΛΤΟΝ ΑΕΒΕ	Θέση Ντραζένζα(ΒΙΠΑ) Αυλώνας- Απτικής, ΤΚ 190 11	22950 29350-4	22950 29305	www.elton.gr info@elton.gr
ΖΙΚΟ ΑΕ (Ζιούτας- Κόντος Ο.Ε.)	ΒΙΠΕ Θεσσαλονίκη, Σίνδος, ΤΚ 570 22	2310 799727 2310 796026	2310 796664	www.ziko.gr ziko@the.forthnet.gr
Η. ΒΑΣΣΟΣ - Α. ΒΑΡΟΞΗΣ Ε.Π.Ε.	Βαρυμάτσι, Ασπρόπυργος, ΤΚ 193 00	210 5584089 210 5595759	210 5595795	ivass@tee.gr
ΚΙΤΑΝΤΖΗΣ Γεωργική Προμηθευτική ΕΠΕ	Αγ. Βαρβάρα 26, Κηφισιά, ΤΚ 145 61	210 8011914	210 8085971	www.kitantzis.gr info@kitantzis.gr
ΚΥΡΒΑΣ Α.Ε.	3ο χλμ. Ιεράπετρας Γραληγιάς, Ιεράπετρα, ΤΚ 722 00	28420 27128	28420 27144	www.kirvas.gr kirvas@kirvas.gr
ΛΑΪΦ-Τ ΥΓΡΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.	ΒΙΠΕ Κομοτηνής, Κομοτηνή, ΤΚ 691 00	25310 38742-4 25310 82400-4	25310 38741	www.life-t.gr life-tsa@otenet.gr
ΛΗΔΡΑ Ε.Π.Ε.	Ελ. Βενιζέλου 4, Θεσσαλονίκη, ΤΚ 546 24	2310 702347 2310 701606 2310 702369	2310 702575	www.ledra.gr ledraltd@otenet.gr
ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ ΑΒΕΕ	Ν. Τένεδος, Χαλκιδική, ΤΚ 632 00	23730 53360-1	23730 53362	lipasmata@yahoo.gr



ΑΝΟΡΓΚΑΧΗΜ Α.Ε.	Μουρούζη 9, Αθήνα, ΤΚ 106 74	210 7236676 210 7236700	210 7236410	info@anorgachim.com
ΑΦΟΙ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΙ ΑΕΒΕ	Θέση Σκληρή, Μαγούλα Αττικής, ΤΚ 190 18	210 5555398 210 5557600	210 5558623	ofel@otenet.gr
ΒΗΠ ΕΠΕ	Αμπέλου-Σοφάδων, Καρδίτσα, ΤΚ 433 00	24430 29810	24430 29811	www.bhp.gr info@bhp.gr
ΒΙΟΓΕΝΕΣΗ Α.Ε.	Γερανίου 21, Χαλάνδρι, ΤΚ 152 31	210 6775470	210 6745235	www.biogenesis.gr sfba@biogenesis.org.vl hou@biogenesis.gr
ΒΙΟΕΡΓΕΞ ΑΦΟΙ ΣΑΛΑΤΑ ΑΒΕΕ	Αλκουνίδων 16, Πανόραμα Κηφισιάς, ΤΚ 145 64	210 8072111	210 8072035	www.bioergex.com info@bioergex.com
ΓΕΩ. ΛΙΧ ΕΠΕ	Αγ.Ιωάννης-Στεφανή, Ασπρόπυργος, ΤΚ 193 00	210 5579824 210 6923549	210 5580268	www.aqrifem.gr aqrifem@hol.gr
ΓΕΩΒΕΤ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ	11ο χλμ. ΠΕΟ Βέροιας - Αλεξάνδρειας, Βέροια-Ημαθίας, ΤΚ 591 00	23310 77110	23310 77112	www.geovet.gr geovet@vernet.gr
ΓΕΩΠΟΝΙΚΗ Α.Ε.	15ο χλμ. Λεωφόρου Λαυρίου, Κορωπί-Αττική, ΤΚ 194 00	210 6620147	210 6620148	www.geoponiki.com info@geoponiki.gr
ΔΗΜ. Σ. ΓΑΒΡΙΗΛ & ΣΙΑ ΕΠΕ	Μέλητος 9 & Κυδωνιών, Ν.Σμύρνη, ΤΚ 171 21	210 9373770-2	210 9373773	www.gavriel.gr gavrield@otenet.gr



ΤΟΠΙΟ Α.Ε.	Τοσίτσα 15, Αθήνα, ΤΚ 106 83	210 8233336	210 8233304	topio@ath.forthnet.gr
ΥΨΙΛΟΝ Α.Ε.	Δημ.Γλυνού 32, Θεσσαλονίκη, ΤΚ 542 49	2310 311377 2310 334377	2310 334378	www.ypsilon-agro.com papadopoulos@ypsilon-agro.com
ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΒΕΕ	Άνω Λιόσια, ΤΚ 133 10	210 5591126-8	210 5591127	info@phytothreptiki.gr
ΦΥΤΟΟΡΓΑΝΙΚΗ (Κουντουρογιάννης Κωνσταντίνος)	20ο χλμ. Αθηνών-Κορίνθου, Ελευσίνα, ΤΚ 192 00	210 5548444	210 5548413	fitoorganikico@hol.gr
ΧΑΡΑΝΤΩΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	Σκύδρα-Πέλλας, Πέλλα, ΤΚ 585 00	23810 83110-1	23810 81994	www.charantonis.gr info@charantonis.gr
ΧΡ. ΜΕΓΚΛΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Βενιζέλου 17, Σέρρες, ΤΚ 621 23	23210 22061 23210 54250	23210 58270	www.meglas.gr meglas@otenet.gr
ΧΡΗΣΤΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ	Σιδηροδρομικός σταθμός Βέροιας, Βέροια, ΤΚ 591 00	23310 70704	23310 70322	christel@otenet.gr



Παράρτημα 2. Προφίλ βασικών εταιριών κοκκωδών λιπασμάτων (Hellastat, 2009)

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΩΣΦΟΡΙΚΩΝ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ Α.Ε.

Δ/ση: Τ.Θ. 1360, Νέα Καρβάλη, Καβάλα

Τηλ: 2510 317100

Fax: 2510 317051

Website: www.pfi.gr

Έτος ίδρυσης: 1962

Αριθμός εργαζομένων: 67



- Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων, χημικών και λιπασμάτων βραδείας και ελεγχόμενης απόδοσης.
- Λειτουργεί ως ενοποιημένη μονάδα που προήλθε από την συγχώνευση δια απορροφήσεως των Χημικών Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος.
- Ειδικότερα, παράγει λιπάσματα: κοκκώδους μορφής, υδατοδιαλυτά και ιχνοστοιχείων σε χημική μορφή. Επίσης δραστηριοποιείται στο χώρο των αγροχημικών, χημικών προϊόντων και συμπληρωμάτων διατροφής ζώων.
- Διαθέτει αλυσίδα καταστημάτων με την ονομασία ΑΓΡΟΕΦΟΔΙΑ, η οποία αναπτύσσεται τόσο με ιδιόκτητα σημεία πώλησης, όσο και μέσω franchise.
- Μέσω συνεργασίας με τον όμιλο ROULLIER δημιούργησε την θυγατρική εταιρεία ΛΥΔΑ, σκοπός της οποίας είναι η ανάπτυξη της αγοράς των εξειδικευμένων λιπασμάτων.
- Το 2005 προέβη στην πώληση του 51% των θυγατρικών ΖΩΦΟΡΟΣ Α.Ε. και ANIMEDICA Α.Ε. προς τη γαλλική VIRBAC SA, η οποία τα τελευταία χρόνια υπήρξε ο κύριος προμηθευτής τους σε κτηνιατρικά φάρμακα.
- Η Εμπορική και Εθνική Τράπεζα αποτελούν τους σημαντικότερους μετόχους με ποσοστά 42,2% και 24,2% αντίστοιχα.
- Το 2008 ολοκληρώθηκε το σχέδιο αναδιοργάνωσης που ξεκίνησε δύο χρόνια πριν, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου €87,5 εκ.
- Οι εξαγωγές ανήλθαν σε €77,2 εκ. (+102% από το 2007), αντιπροσωπεύοντας το 36% των πωλήσεων της εταιρείας.
- Εξάγει περίπου 450.000 τόνους ετησίως σε Ευρώπη (Γερμανία, Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία), Βόρειο και Νότιο Αμερική (Καναδάς, Αργεντινή, Βραζιλία), Αφρική (Νιγηρία, Κένυα, Ζιμπάμπουε) και Άπω Ανατολή (Ταϊλάνδη, Ινδονησία, Πακιστάν).
- Το εργοστάσιο της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη έχει διακόψει τη δραστηριότητά του, ενώ πλέον λειτουργεί μόνο η εγκατάσταση της Καβάλας.

**YARA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε. ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ**

Δ/ση: Λεωφ. Συγγρού 143, Νέα Σμύρνη, Αττική

Τηλ.: 210 9370355

Fax: 210 9370357

Website: www.yara.com

Έτος ίδρυσης: 1997

Αριθμός εργαζομένων: 11



- Δραστηριοποιείται στην εμπορία, διάθεση, διανομή και εξαγωγή λιπασμάτων και χημικών προϊόντων.
- Ανήκει στον όμιλο εταιρειών Yara International ASA, ο οποίος έχει παρουσία σε 50 χώρες και ειδικεύεται στα γεωργικά προϊόντα και στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Έχει εξαγωγικές δραστηριότητες στην Αλβανία, Βουλγαρία, Κύπρο, Μάλτα, Ρουμανία και Τουρκία.
- Εισάγει από τις χώρες: Βέλγιο, Ισραήλ, Ιταλία, Νορβηγία, Ολλανδία και Πολωνία.

SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.

Δ/ση: Λεωφόρος Αθηνών 142- Αθήνα- Αττική

Τηλ.: 210 5245112

Fax: 210 5220858

Website: www.sulphur.grEmail: sulphur@sulphur.gr

Έτος ίδρυσης: 1960

Αριθμός εργαζομένων: 95



- Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή θείου και στην εισαγωγή και εμπορία χημικών λιπασμάτων.
- Διαθέτει εργοστάσιο στο Σουσάκι Κορινθίας (μονάδας εισαγωγής, ενσάκκησης και εμπορίας λιπασμάτων) και κέντρο διανομής στο Αιγίνιο Πιερίας.
- Οι εγκαταστάσεις της Κορινθίας διαθέτουν 25.000 τ.μ. στεγασμένων χώρων και ιδιόκτητο λιμάνι, ενώ έχουν ικανότητα ενσάκκησης 700 τόνων το θάωρο.
- Επίσης έχουν δυνατότητα αποθήκευσης 60.000 τόνων λιπασμάτων χύμα, 30.000 τόνων λιπασμάτων σε σακιά και 20.000 τόνων θείου.
- Διαθέτει ειδικά λιπάσματα παραγωγής γνωστών οίκων του εξωτερικού, όπως η Basf & Bayer (μέσω της FERTIVA-Γερμανία), Agrolinz (Αυστρία), Duslo (Σλοβακία), Tessenderlo (Βέλγιο) και στον τομέα του πολλαπλασιαστικού υλικού και σπόρων προϊόντα του οίκου Barrenbrug.
- Στον τομέα των φυτοφαρμάκων διαθέτει το προϊόν "Θείο 96% DP" με προδιαγραφές FAO.
- Συνεργάζεται με διεθνείς εμπορικές εταιρείες, όπως οι Transammonia, Indagro, Mekatrade, Helm κλπ.

LIFE - T.A.E.

Δ/ση: ΒΙ.ΠΕ. Κομοτηνής Τ.Θ. 159- Κομοτηνή- Ροδόπη

Τηλ.: 25310 38742

Fax: 25310 38741

Website: www.life-t.gr

Email: life-tsa@otenet.gr

Έτος ίδρυσης: 1996

Αριθμός εργαζομένων: 49



- Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή υγρών και κοκκωδών λιπασμάτων. Στη δεύτερη κατηγορία εισήλθε 3 χρόνια μετά την έναρξη λειτουργίας της.
- Ειδικότερα, η προϊοντική βάση της εταιρείας περιλαμβάνει:
 - Υγρά λιπάσματα: χημικά και οργανοχημικά μοριακά διαλύματα, διαλύματα υδροπονίας, χημικά ιχνοστοιχεία, νιτρικό ασβέστιο και νιτρικό μαγνήσιο.
 - Κοκκώδη λιπάσματα: προϊόντα θρέψης υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως οι σειρές PPCT® και SLOWLIFE®, καθώς και πληθώρα εξειδικευμένων τύπων κοκκώδους λίπανσης.
 - Κρυσταλλικά λιπάσματα.
- Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας καταλαμβάνουν έκταση 5.000 τ.μ. στην ΒΙ.ΠΕ Κομοτηνής, ενώ διαθέτει αποθήκες και υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη.
- Στις αρχές του 2006 δημιούργησε μια νέα περιφερειακή μονάδα παραγωγής κοκκωδών λιπασμάτων στη Γέφυρα Θεσσαλονίκης (Δ.Δ. Αγ. Αθανασίου).
- Στη μονάδα της Κομοτηνής λειτουργεί εξειδικευμένο χημείο που διενεργεί αναλύσεις εδάφους, νερού και φύλλων, ενώ επίσης παρέχονται και συμβουλευτικές υπηρεσίες στους αγρότες με στόχο τη βελτιστοποίηση της παραγωγής τους.
- Το 2006 ίδρυσε νέα μονάδα έναντι της υπάρχουσας βιομηχανίας στην ΒΙ.ΠΕ. Κομοτηνής, την Αλφα Plast A.E., που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία πλαστικών.
- Παράγει και διακινεί ετησίως περίπου 100.000 τόνους λιπασμάτων σε Ελλάδα, Βουλγαρία, Κύπρο και Π.Γ.Δ.Μ.



COMPO ΕΛΛΑΣ Α.Ε

Δ/ση: Αιγιαλείας 54, Μαρούσι, Αττική

Τηλ.: 210 6107888

Fax: 210 6107884

Website: www.compo.gr

Email: compo@compo.gr

Έτος ίδρυσης: 1997

Αριθμός εργαζομένων: 36



- Η εταιρεία αποτελεί θυγατρική της COMPO GmbH & Co. KG Γερμανίας, η οποία είναι με τη σειρά της θυγατρική εταιρεία του γερμανικού ομίλου K+S.
- Τα λιπάσματα της εταιρείας καλύπτουν τις ανάγκες καλλιεργειών όπως βαμβάκι, σιτάρι, καλαμπόκι, εσπεριδοειδή, πατάτα, ζαχαρότευτλο, ελιά, κηπευτικά καθώς και καλλιεργειών ανθοκομίας, αστικού πρασίνου, κηποτεχνίας κ.α.
- Ειδικότερα, η προϊοντική βάση αποτελείται από:
 - ειδικά λιπάσματα τύπου Nitrophoska,
 - έξυπνα λιπάσματα τύπου ENTEC με σταθεροποιημένο αμμωνιακό άζωτο,
 - κλασικά λιπάσματα τύπου Epreka,
 - φωσφοροκαλιούχα λιπάσματα με μαγνήσιο, θείο και ασβέστιο τύπου Phoska,
 - περικαλυμμένα λιπάσματα βραδείας αποδέσμευσης τύπου BASACOTE PLUS,
 - βραδείας αποδέσμευσης αζώτου τύπου FLORANID,
 - υδατοδιαλυτά λιπάσματα Hakarhos,
 - ιχνοστοιχεία,
 - γνήσιο, φυσικό, ορυκτό λίπασμα θειϊκού καλίου της K + S,
 - νέο προϊόν με σταθεροποιημένο αμμωνιακό άζωτο ENTEC Solub 21-0-0 πλήρως υδατοδιαλυτό,
 - φυτόχρωμα TerraPlant υψηλής ποιότητας
- Διαθέτει εργοστάσια στη Θεσσαλονίκη και στην Κόρινθο.
- Προμηθεύεται λιπάσματα από τη μητρική στη Γερμανία, ενώ εξάγει σε Αλβανία, Κύπρο, Π.Γ.Δ.Μ. και Τουρκία.

**ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΕΓΚΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε**

Δ/ση: Βενιζέλου 17, Σέρρες

Τηλ.: 23210 54200

Fax: 23210 58270

Website: www.meglas.grEmail: meglas@otenet.gr

Έτος ίδρυσης: 1999

Αριθμός εργαζομένων: 26



- Δραστηριοποιείται στη βιομηχανία, εμπορία και μεταποίηση γεωργικών εφοδίων (λιπασμάτων, πολλαπλασιαστικού υλικού και γεωργικών φαρμάκων).
- Διαθέτει γραφεία και εγκαταστάσεις στις Σέρρες και στη Θεσσαλονίκη, όπου λειτουργούν μονάδες συσκευασίας, ενσάκκισης και παλετοποίησης λιπασμάτων.
- Στον τομέα των λιπασμάτων διαθέτει κοκκώδη και κρυσταλλικά υδατοδιαλυτά προϊόντα.
- Επίσης διαθέτει μηχανολογικό εξοπλισμό ενσάκκισης και παλετοποίησης λιπασμάτων (50tn/hr), μηχανολογικό εξοπλισμό καθαρισμού, τυποποίησης & απολύμανσης σπόρων, αναλυτήριο σπόρων, 15 ημιφορτηγά και 3 φορτηγά.
- Η εταιρεία διαθέτει πανελλήνιο δίκτυο πωλήσεων & τεχνικής υποστήριξης, που αποτελείται από 15 πτυχιούχους ΑΕΙ και ΤΕΙ (γεωτεχνικής κατεύθυνσης).
- Η εταιρεία πραγματοποιεί αναλύσεις εδάφους για την ορθολογική χρήση των λιπασμάτων και την προσαρμογή τους σε κάθε εδαφικό τύπο και καλλιέργεια.
- Διατηρεί πειραματικούς και αποδεικτικούς αγρούς αξιολόγησης ποικιλιών πολλαπλασιαστικού Υλικού (σε συνεργασία με τα ερευνητικά ιδρύματα και τις συνεργαζόμενες εταιρείες).
- Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ειδικό τμήμα με σκοπό την τεχνική υποστήριξη των πελατών της, τη δημιουργία νέων προϊόντων και την ανάπτυξη ειδικών προϊόντων θρέψης.
- Στον τομέα των σπόρων εισάγει, αντιπροσωπεύει και εμπορεύεται από Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Ολλανδία και Η.Π.Α. ποικιλίες σπόρων σχεδόν όλων των καλλιεργούμενων (κυρίως σκληρό & μαλακό σιτάρι, κριθάρι, καλαμπόκι, ρύζι, πατάτα, μηδική, βίκo, τριτικάλε, βρώμη, βαμβάκι, βιομηχανική τομάτα κλπ).
- Η εταιρεία εισάγει από τις χώρες: Γαλλία, Η.Π.Α., Ισπανία, Ιταλία και Ολλανδία.



Παράρτημα 3. Ισολογισμοί 2009 Στρατηγικής ομάδας

ΦΥΤΟΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ - ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ						
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 11η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 38515/03/Β/97/17						
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλειόμενης Χρήσεως 2008			Ποσό Προηγούμενης Χρήσεως 2007		
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναν. Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναν. Αξία
Β.ΕΞΩΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ						
1. Έξωδα άρδευσης και πρωτης αναβάθμισης	168.009,69	151.830,80	17.667,69	153.254,92	126.509,47	26.745,45
4. Λοιπά έξωδα εγκαταστάσεως	276.953,81	212.066,02	66.679,79	269.167,41	194.953,85	75.003,56
	<u>446.963,50</u>	<u>363.896,82</u>	<u>82.547,48</u>	<u>422.422,33</u>	<u>320.673,32</u>	<u>101.749,01</u>
Γ. ΛΟΓΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
Λογισμικές Ακινήτοποιήσεις						
1. Έξωδα ερευνητών & ανάπτυξης	18.282,35	14.556,86	3.725,49	18.282,35	13.986,39	4.901,96
2. Δικαιώματα διανομητικής διακίνησης	61.623,00	52.670,88	8.952,11	61.623,00	49.216,20	12.413,00
Σύνολο Λογισμικών Ακινήτοποιήσεων (Γ1)	<u>79.905,35</u>	<u>67.227,75</u>	<u>12.683,60</u>	<u>79.905,35</u>	<u>63.202,59</u>	<u>17.314,96</u>
II. Εντάξιμες Ακινήτοποιήσεις						
1. Γηραιά - Οικόπεδα	406.141,23	0,00	406.141,23	237.376,69	0,00	237.376,69
3. Χώμα και τεχνικά έργα	951.334,32	251.939,93	699.424,39	486.803,38	162.737,67	324.065,71
4. Μηχανήματα γεωργικής μηχανολογίας, οχήματα, οχήματα μεταφορών, οχήματα μεταφορών	864.069,19	502.634,23	361.434,95	1.300.797,33	582.088,48	718.708,85
5. Μεταφορικά μέσα	182.186,32	149.448,99	32.737,33	177.898,75	145.924,40	31.974,35
6. Επισκευά και λοιπές εξοπλισμοί	173.236,47	131.056,38	42.180,09	151.893,72	119.248,03	32.645,69
Σύνολο Εντάξιμων Ακινήτοποιήσεων (Γ1+Γ2)	<u>2.577.526,62</u>	<u>1.035.049,60</u>	<u>1.542.477,02</u>	<u>2.344.668,87</u>	<u>1.005.936,58</u>	<u>1.338.641,29</u>
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων (Γ1+Γ2+Γ3)	<u>2.657.431,97</u>	<u>1.102.277,35</u>	<u>1.555.160,62</u>	<u>2.424.574,22</u>	<u>1.069.939,17</u>	<u>1.356.056,25</u>
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις			450.000,00			0,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			4.719,05			3.882,60
Σύνολο παθίων ενεργητικού (Γ1+Γ2+Γ3+Γ4)			<u>2.099.679,67</u>			<u>1.360.938,65</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			1.286.199,77			714.728,43
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτέλη			1.714.215,17			869.069,11
4. Πρωτες & βοηθητικές ύλες - υλικά συσκευασίας			4.405.868,39			2.218.228,90
5. Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων			584.478,82			386.769,07
			<u>7.990.762,05</u>			<u>4.329.795,51</u>
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες		1.565.881,58		2.544.887,12		
Μείον προβλέψεις		<u>117.541,23</u>	1.448.340,35	<u>49.394,21</u>	2.495.492,91	
2. Γραμμάτια εισπρακτέα						
- Καταπολιτευτικά			22.000,00			30.000,00
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			109.260,89			111.824,36
3b. Επιστολές εισπρακτέες (μακροχρονολημένες)						1.081.258,95
- Καταπολιτευτικά			163.157,55			4.392.246,41
- Στις τράπεζες σε εγγύηση			5.280.221,01		5.283.502,46	
3b. Επιστολές σε καθυστέρηση (σφραγισμένες)						151.862,75
11. Χρεώστες διάφοροι			262.050,38			114.562,58
			<u>7.388.926,03</u>			<u>6.287.234,76</u>
III. Χρεώματα						
4. Λοιπά χρεώματα			7.646,21			7.646,21
IV. Δόθηκαν						
1. Ταμείο			53.823,18			102.198,82
3. Καταθέσεις όψεως και προθέσεως			219.217,66			115.217,15
			<u>273.040,84</u>			<u>217.515,97</u>
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (Δ1+Δ2+Δ3+Δ4+Δ5)			<u>15.759.475,83</u>			<u>12.619.190,45</u>
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΙ						
1. Έξωδα επένδυσης			72.437,50			120.786,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)			<u>17.893.338,93</u>			<u>14.404.664,91</u>
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΒΕΣΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ						
1. Αλλάξιμα περιουσιακά στοιχεία			1.351,49			3.314,86
Σημειώσεις: 1) Επί των ετήσιων της εταιρείας ήταν ενεργή προμήθειες υφιστάμενων συνολικά ποσού ευρώ 2.100.000,00 με απόθεμα τραπεζικών όψεων το ύψος των οποίων τη 31/12/2008 ανέρχεται σε ευρώ 10.326.352,99 2) Στην χρήση 2008 με βάση τις διατάξεις του Ν.2052/1992, έγινε αντιπροσώπιση της ελπίδας των εργαζομένων και κερών ελπίδας της εταιρείας ούτως ώστε να μην επηρεαστεί το έσοδο των εργαζομένων κατά € 34.350,67 και των κερών κατά € 70.815,67. Προέκυψε υπέρβαση καταστάσεως € 155.796,34 που λογίστηκε στον λογαριασμό των ιδίων κεφαλίων Ακ2. 2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων 3) Το υπόλοιπο του λογαριασμού "Επιδοτήσεις σε λοιπές επιχειρήσεις" € 450.000,00, αφορά συμμετοχή σε ποσοστό 30% στο κυρίαρχο κωσταντίνου στα 2008 επηρεάζοντας ετήσιας διάρκειας με την 12/12/2008 επηρεάζει την άσκηση Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της εταιρείας.						
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)						
Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ						
Κόστος εργασιών (πώλησης)			13.659.214,98			11.212.042,42
Μείον: Κόστος πωλήσεων			<u>10.862.657,84</u>			<u>9.690.733,11</u>
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			3.096.557,14			2.115.309,31
Πλέον: 1. Μικτά έσοδα συμμεταλλεύσεως			5.896,88			9.275,90
Σύνολο			<u>3.101.444,02</u>			<u>2.124.585,21</u>
ΜΕΙΩΝ:						
1. Έξωδα διοικητικής λειτουργίας			517.128,98			436.420,25
2. Έξωδα λειτουργίας ερευνητών - αναπτύξεως			0,00			1.940,00
3. Έξωδα λειτουργίας διοικήσεως			857.163,51			674.657,21
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			1.727.151,53			1.063.017,86
Πλέον: 4. Πρωτες και ούνορα έσοδα			39.505,74			1.041.588,75
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξωδα			651.137,92			710.160,24
Οικεία αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			904.519,35			956.588,56
II. ΛΑΒΟΝ-ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
2. Επιστολά κέρδη			92.553,90			0,00
Μείον: 1. Επιστολά και αναγκαστικά έξωδα			996,81			12.787,57
2. Επιστολά ζημιών			69.419,38			0,00
3. Έξωδα προηγούμενων χρήσεων			2.371,20			4.964,09
4. Προβλέψεις για δικ. καθύστεσεις			88.147,02			0,00
Οργανικά & άμεσα αποτελέσματα (κέρδη)			<u>140.625,31</u>			<u>17.751,88</u>
ΜΕΙΩΝ: Σύνολο αποδοθέντων παγίων στοιχείων			276.241,23			283.586,52
Μείον: 0 από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος			0,00			0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων			<u>656.147,94</u>			<u>338.636,92</u>
ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ						
I. Μετοχικό Κεφάλαιο (19.210 μετρητ. των 20,25 ευρώ η κάθε μία)						
1. Καταβλημένα			534.463,50			534.463,50
II. Διαφορές αναπροσαρμογής - Επιστολά αποδόσεων						
2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών παθίων στοιχ.			165.786,34			0,00
3. Επηρεαστικές επενδύσεων παγίων επενδυτικών			60.683,11			60.683,11
			<u>226.449,95</u>			<u>60.683,11</u>
IV. Αποθεματικό κεφάλαιο						
1. Τεκνικό αποθεματικό			81.031,50			44.905,16
4. Επιστολά αποθεματικό			157.256,60			157.256,60
5. Αρρολόγητο αποθεματικό Ν.3299/04			344.892,87			0,00
			<u>583.181,07</u>			<u>202.161,76</u>
V. Αποτέλεσμα εις νέο						
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο			373.972,96			37.675,24
Σύν. ιδίων κεφαλίων (Α1+Α2+Α3+Α4+Α5)			<u>1.458.066,98</u>			<u>835.013,61</u>
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ & ΕΞΩΔΑ						
2. Λοιπές προβλέψεις			11.778,88			0,00
Γ. ΥΠΟΚΡΕΣΕΙΣ						
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις						
2. Δάνεια τραπεζών			4.653.764,40			3.750.000,00
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις						
1. Προμηθευτές			1.984.289,95			1.706.043,08
2a. Επιστολά πληρωτέες (μακροχρονολημένες)			2.675.949,84			2.376.843,28
3. Τράπεζες λογ. βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεων			5.673.188,86			4.241.099,35
4. Προκαταβολές πελατών			896.177,72			698.325,13
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη			194.335,58			151.893,38
6. Απορρολόγητο οργάνωση			57.439,72			49.651,22
7. Μακροπρόθεσμες Υπ. Πλ. στην απόμ. χρήση			0,00			250.000,00
10. Μειώματα Πλεονημία			260.310,10			273.540,75
11. Πιστωτικές διαφοράς			31.867,50			9,20
Σύνολο Υποχρεώσεων (Γ1+Γ2)			<u>11.716.339,17</u>			<u>8.746.303,14</u>
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΙ						
2. Έξωδα χρήσεως διαμετακίνησης			74.951,80			70.347,56
ΓΕΝ.ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)			<u>17.983.338,93</u>			<u>14.614.664,91</u>
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΒΕΣΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ						
1. Διαφορές από άλλων παθίων στοιχ. στην			1.351,49			3.314,86



bioenergex

"ΒΙΟΕΡΓΕΞ" ΑΦΟΙ ΣΑΛΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.
ΑΝ. ΒΙΟΜ/ΚΗ ΕΜΠ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ - ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 39947/01/ΑΤ/Β/98/243

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

1. Έξοδα ίδρυσεως & πρώτης εγκαθ/σεως

ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
93.906,38	24.299,83	69.606,55	93.184,06	24.399,83	68.784,23

Γ. ΠΑΠΟ-ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

II. Ενωσίματες ακινοτοποιήσεις

- Γηπέδα - Οικόπεδα
- Κτίρια & τεχνικά έργα
- Μηχ/τα-τεχν. εγκαθ. & λοιπ. μ.κ. εξοπλ.
- Μεταφορικά Μέσα
- Επιπλ/τα & λοιπός εξοπλισμός
- Ακινοτοποιήσεις υπό εκτέλεση
- Σύνολο ακινοτοποιήσεων (ΠII)

296.867,61	0,00	296.867,61	266.867,61	0,00	266.867,61
225.927,09	125.746,04	600.181,05	618.445,35	101.394,06	517.051,29
34.627,82	31.337,41	3.290,41	34.627,82	31.337,41	3.290,41
169.309,27	89.199,20	80.110,07	165.130,90	61.430,42	103.700,48
315.256,00	174.874,16	140.381,84	268.516,19	174.874,16	93.642,03
17.600,00	0,00	17.600,00	0,00	0,00	0,00
<u>1.559.587,79</u>	<u>421.156,81</u>	<u>1.138.430,98</u>	<u>1.353.587,87</u>	<u>366.036,05</u>	<u>984.551,82</u>

III. Συμ/κός & άλλες μακρ. χρημ. απαιτήσεις

7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις

		3.485,83			3.595,83
--	--	----------	--	--	----------

Σύνολο πάγιοι ενεργητικού (ΠII+ΠIII)

		<u>1.141.916,81</u>			<u>988.147,65</u>
--	--	---------------------	--	--	-------------------

Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I. Αποθέματα

- Εμπορεύματα
- Πρώτες & βοηθ. ύλες -Ανοθ. υλικά -Ανθ/κά & είδη ουσκ.

		212.852,74			213.821,09
		29.746,33			32.777,64
		<u>242.599,07</u>			<u>246.598,73</u>

II. Απαιτήσεις

- Πελάτες
- Μείων: Προβλήσεις
- Επιταγές εισπρακτέες
- Επιταγές σφραγισμένες
- Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επ. χρήση
- Χρεώστες διάφοροι
- Λογ/οί διαν/σεως προκ/θών & πιστώσεων

	970.750,21			545.328,38	
	1.192,91	959.557,30		1.192,91	534.135,47
	870.709,93			1.458.357,17	
	8.878,55	879.588,48		0,00	1.458.357,17
		0,00			3.000,00
		7.671,86			14.881,65
		221.557,95			198.543,54
		<u>2.068.375,59</u>			<u>2.208.917,89</u>

IV. Διαθέσιμα

- Ταμείο
- Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας

		31.701,39			34.440,43
		52.894,85			19.653,14
		<u>84.596,24</u>			<u>54.093,57</u>
		<u>2.395.570,90</u>			<u>2.599.610,13</u>

Σύνολο κυκλοφορούντων ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)

Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

- Έξοδα επομένων χρήσεων
- Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού

		0,00			38.255,67
		38.254,87			0,00
		<u>38.254,87</u>			<u>38.255,67</u>
		<u>3.645.349,13</u>			<u>3.694.897,68</u>

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΣΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ

1. Αλληλ/ρια περιουσιακά στοιχεία

		0,11			0,11
--	--	------	--	--	------

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Η τελευταία αναπροσαρμογή των ακινήτων σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2065/1992 έγινε στη χρήση 2008.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (01/01/2008 - 31/12/2008)

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ

- Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)
 Μείων: Κόστος πωλήσεων
 Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως
 Μείων: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας
 3. Έξοδα λειτουργίας διαθεσεως
 Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως
 Μείων: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα
 Οδηκά αποτελέσματα (ζημιές/κέρδη) εκμεταλλεύσεως

ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
2.924.305,58	3.353.073,46
2.230.160,85	2.595.406,48
694.144,73	757.666,98
230.319,20	212.091,80
267.868,64	292.815,69
498.187,84	503.907,49
195.956,89	253.759,49
205.339,04	198.405,09
-9.382,15	55.354,40

II. ΠΛΕΟΝ: ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Εκτακτα και ανόργανα έσοδα
 Μείων: 1. Εκτακτα και ανόργανα έξοδα
 Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)
 Μείων: Σύνολον αποσβέσεων παγίων στοιχείων
 Μείων: Οι από αυτές ενσωμαίνες στο λειτ. κόστος

60.523,73		32.130,83
22.288,59	38.235,14	2.817,37
	28.852,99	84.667,86
66.791,56		66.791,56
66.791,56	0,00	66.791,56

ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ

<u>28.852,99</u>		<u>84.667,86</u>
------------------	--	------------------

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

A. ΨΑΦΙΔΑ

1. Κεφάλαιο Μετοχικό

ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ.	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ.
ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
450.540,00	414.540,00
0,00	3.000,00
<u>450.540,00</u>	<u>414.540,00</u>

Β. Αποθεματικά κεφάλαια

1. Τακτικό αποθεματικό
 5. Απορ/τα αποθ/κά εσόδων διατ. νέμων
 Διαφορά αναπροσ. αξίας v. 2065

62.301,52	68.301,52
36.000,00	0,00
111.629,76	0,00
<u>209.931,28</u>	<u>68.301,52</u>

Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

- Προμηθευτές
- Επιταγές πληρωτέες
- Τρόφιμα πληρ/τα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων
- Υποχρεώσεις από φόρους - ετήθ.
- Απορ/τικαί Οργανισμοί
- Μερίσματα πληρωτέα
- Ποσών διάφορα
- Σύνολο υποχρεώσεων (ΠI)

508.889,50	714.010,35
163.126,64	148.318,30
2.187.743,46	2.103.518,55
74.871,60	40.293,70
14.512,74	15.013,53
16.000,00	40.000,00
16.117,13	10.853,44
<u>2.981.191,07</u>	<u>3.071.205,87</u>

Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

1. Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού

	200,00	200,00
	<u>3.645.349,13</u>	<u>3.604.897,68</u>

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)

3.645.349,13 3.604.897,68

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΣΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ

1. Αλληλ/ρια οφειλόμενα περιουσιακά στοιχεία

	0,11	0,11
--	------	------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	28.852,99	84.667,86
Πλέον: Υπόλοιπ. αποσβ. κεφ/ών προηγ. χρήσεως	22.850,29	40.293,34
Μείων: Διαφορές παροχ. επίθετου προηγ. χρησ.	-12.801,25	0,00
Σύνολο	28.700,00	124.961,20
Μείων: 1. Όφρως εκκαθάρισεως	7.213,25	21.310,91
Κέρδη κ.π.π.σ. προς διάθεση	<u>21.486,75</u>	<u>103.650,29</u>
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
1. Τακτικό αποθεματικό	2.000,00	5.000,00
2. Πρώτο μέρισμα	16.000,00	40.000,00
8. Υπόλοιπο κερδών es νέο	<u>3.486,75</u>	<u>58.650,29</u>
	<u>21.486,75</u>	<u>103.650,29</u>

ΚΗΘΩΣΙΑ, 30 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2009

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΑΛΑΤΑΣ
 Α.Δ.Τ. Π 332430

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΣΑΛΑΤΑΣ
 Α.Δ.Τ. ΑΖ 04740Σ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΥΖΥΡΑΚΗΣ
 Α.Δ.Τ. Π 567017



VALAGRO ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 - 10η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 Ιανουαρίου - 31 Δεκεμβρίου 2007)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλεισμένης Χρήσεως 2007			Ποσό Προηγούμενης Χρήσεως 2006			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλεισμένης Χρήσεως 2007	Ποσό Προηγ/νης Χρήσεως 2006
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Ανομ. Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Ανομ. Αξία			
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Έξοδα ίδρυσης & πρώτης εγκατάστασης	6.145,13	6.145,13	0,00	6.145,13	6.145,13	0,00	Ι.Κεφάλαιο		
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	19.634,25	15.753,67	3.880,58	15.634,25	13.335,51	2.298,74	1. Καταβλημένο	41.520,00	41.520,00
	<u>25.779,38</u>	<u>21.898,80</u>	<u>3.880,58</u>	<u>21.779,38</u>	<u>19.480,64</u>	<u>2.298,74</u>	ΙV.Αποθεματικά κεφάλαια		
Γ.ΓΛΩΣΣΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							1. Τακτικά αποθεματικά	13.874,52	13.874,52
II.Ενομήσιμες ακινητοποιήσεις							V.Αποτελέσματα εις νέο		
6. Επιπλα & λοιπός εξοπλισμός	60.875,46	51.049,23	9.826,23	58.172,82	45.586,94	12.585,89	Υπόλοιπα κερδών χρήσεως εις νέο	86.644,47	65.539,96
III.Συμμετοχές & λοιπές μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙV+ΑV)	<u>142.038,99</u>	<u>120.934,48</u>
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			8.926,04			9.325,32	Β.ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ Κ/ΝΩΝΟΥΣ & ΕΞΟΔΑ		
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII + ΓIII)			<u>18.752,27</u>			<u>21.911,20</u>	1. Προβλέψεις για αποξ. προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	16.653,59	15.530,32
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I.Αποθέματα							II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Εμπορεύματα			143.831,65			118.876,00	1. Προμηθευτές	1.000.711,04	1.074.181,08
2. Προϊόντα ετοιμα και ημιτελή			0,00			5.380,83	2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταρρολογημένες)	36.828,61	33.851,64
			<u>143.831,65</u>			<u>124.256,83</u>	3. Τράπεζες - λογισμοί βραχ. υποχρεώσεων	338.223,40	450.722,91
II.Απαιτήσεις							4. Προκαταβ. πελατών	3.962,98	747,66
1. Πελάτες	1.025.334,27			1.172.561,97			5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	116.654,20	125.300,09
Μειών: Προβλέψεις	14.285,77	1.011.048,50		14.285,77	1.158.276,20		6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	14.643,09	11.826,07
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μεταρρολόγ.)		340.861,40			143.441,09		11. Πιστωτές διάφοροι	144.085,25	146.184,04
3γ. Επιταγές στην τράπεζα για εγγύηση		235.205,33			444.999,03		Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	<u>1.655.108,57</u>	<u>1.842.813,48</u>
10. Επιδρομικές πελάτες		2.009,21			0,00				
11. Χρεώστες διάφοροι		40.188,10			44.838,55				
12. Λογ. διαφ. προκαταβ. & πιστώσεων		3.899,17			5.712,86				
		<u>1.633.211,71</u>			<u>1.797.267,73</u>				
IV.Διθέσιμα							ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)	<u>1.813.801,15</u>	<u>1.979.278,29</u>
1. Ταμείο			152,48			1.182,68	ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ		
3. Καταθέσεις οφειλ & προθεσμίας			13.972,46			32.361,11	4. Λοιποί λογισμοί τάξεως	2.884.164,94	2.470.406,80
			<u>14.124,94</u>			<u>33.543,79</u>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			<u>1.791.188,30</u>			<u>1.955.168,35</u>			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)			<u>1.813.801,15</u>			<u>1.979.278,29</u>			
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ									
4. Λοιποί λογισμοί τάξεως			2.884.164,94			2.470.406,80			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2007 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Α/Β)

ΛΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	Ποσό Κλεισμένης Χρήσεως 2007		Ποσό Προηγούμενης Χρήσεως 2006		Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως (+) Υπόλοιπα αποτελεσμάτων (κερδών) προηγούμενων χρήσεων	Ποσό Κλεισμένης Χρήσεως 2007	Ποσό Προηγ/νης Χρήσεως 2006
	Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	Μειών: Κόστος πώλησεων	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως			
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	3.381.198,98		3.283.733,10		221.490,43	212.881,23	
Μειών: Κόστος πώλησεων	2.393.529,51		2.290.475,34				
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	987.669,47		993.257,76		65.539,96	50.267,16	
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	7.185,00		5.044,20				
Σύνολο	<u>994.854,47</u>		<u>998.301,96</u>		<u>287.030,39</u>	<u>263.148,42</u>	
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	300.266,90		260.697,45		60.385,92	67.608,46	
3. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	425.032,51	725.299,81	450.313,98	731.011,43	226.644,47	195.539,96	
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		269.554,96		247.290,53			
ΜΕΙΟΝ: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	47.477,50	47.477,50	34.414,31	34.414,31			
Οικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		222.077,16		212.876,22			
II. ΠΑΕΟΝ (ή Μειών): Έκτακτα αποτελέσματα							
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	19,34		14,35				
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00		0,00				
4. Έσοδα από προβλέψεις προηγ. χρήσεων	0,00	19,34	0,00	14,35			
Μειών: 1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	606,07		9,34				
2. Έκτακτες ζημιές	0,00		0,00				
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00	606,07	0,00	9,34			
Όργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)		221.490,43		212.881,23			
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	7.880,45		7.051,61				
Μειών: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	7.880,45	0,00	7.051,61	0,00			
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων		<u>221.490,43</u>		<u>212.881,23</u>			

Αθήνα, 20/03/2008

Ο Διαχειριστής
Χρήστος Σπηλιόπουλος
Α.Δ.Τ. ΑΖ 612067

Ο Υπεύθυνος Λογιστηρίου
Άγγελος Σιμωνιτάκης
Α.Δ.Τ. Ρ 609439



ΥΑΡΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 3ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (01.01.08 - 31.12.08) - ΑΡ. Μ.Α.Ε. 39341/01/ΝΤΒ/97/218

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειόμενης χρήσης 2008			Ποσό προηγούμενης χρήσης 2007			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειόμενης χρήσης 2008	Ποσό προηγούμενης χρήσης 2007
	Αξιοκρίσιμος	Αποσβεστικός	Ακατάσβεστος	Αξιοκρίσιμος	Αποσβεστικός	Ακατάσβεστος			
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Εξόδα ιδίων & αλ' εγκαταστάσεων							1. Κεφάλαιο Μετοχών		
4. Λοιπά εξόδα εγκαταστάσεων	51.553,03	40.183,45	11.369,58	51.553,03	34.886,71	16.666,32	(1.023.900) αναμοιραστικές μεταβολές αξίας 2,93 ευρώ εκάστη		
Σύνολο (Β1+Β4)	51.553,03	40.183,45	11.369,58	51.553,03	34.886,71	16.666,32			
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							1. Καταβλητέα	3.000.027,00	3.000.027,00
II. Ενσώματες Ακίνητοποιησεις							IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
3. Κτίρια & τεχνικά έργα	78.108,26	30.263,53	47.844,73	78.108,26	25.911,37	52.196,89	1. Τακτικά αποθεματικά	237.883,34	111.978,93
4. Μηχ/τα-Τεχν. εγκαταστάσεις & λοιπός μηχανός εξοπλισμός	1.467,35	1.467,33	0,02	1.467,35	1.467,33	0,02	5. Απορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	30.860,74	33.850,74
5. Μεταφορικά Μέσα	61.036,44	52.581,64	8.454,60	61.036,44	45.519,99	15.516,45		271.734,08	145.829,67
6. Επιστ/α & λοιπός εξοπλισμός	121.604,98	117.394,26	4.210,72	104.404,27	96.131,94	8.272,33			
Σύνολο Ακίνητοποιησεων	262.217,03	201.706,86	60.510,07	245.016,32	169.030,63	75.986,69	V. Απορρίκτωμα εις νέον Υπόλ. κερδών/ζημιών χρήσης εκ νέου	3.996.773,17	1.829.597,61
III. Στοιμатурός & άλλες μακροπρόθεσμες χρημ. απαιτήσεις								3.996.773,17	1.829.597,61
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			11.196,59			11.196,59		7.270.534,25	4.975.454,46
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (Γ1+ΓII)			71.706,66			87.182,26	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Α+ΑIV+ΑV)		
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		
I. Αποθέματα							1. Προβλεψές για αποζητ. προϊόντων λόγω εξόδου από την υπηρ.	143.130,40	98.910,93
1. Εμπορεύματα			942.552,42			200.544,14		143.130,40	98.910,93
2. Προϊόντα			15.424.862,12			2.790.650,86			
4. Πρόθεσμες αξίες			6.148.843,88			542.753,65			
Σύνολο Αποθεμάτων			22.516.258,42			3.533.948,67	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
II. Απαιτήσεις							1. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
1. Πελάτες	4.451.882,66			8.124.257,70		7.661.103,05	4. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένους επιχειρήσεις	12.006.000,00	5.000.000,00
Μετ/ν. Προβλεψές	792.680,58	3.688.202,08		463.154,65		7.553.921,28	II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
3α. Επιταγές εισπρακτέες μεταχωρήμενες		8.038.685,58				56.600,00	1. Προμηθευτές	2.028.759,89	4.803.626,46
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση		28.491,15				15.181,35	2α. Επιταγές Πληρωτέες μεταχωρησολογημένες	610.084,76	194.539,76
10. Επιστ/α - Ειδική πελάτες και χρεώστες		14.452,35				330.207,82	4. Προκαταβολές πελατών	77.463,32	71.843,21
11. Χρεώστες διάφοροι		1.251.850,67				3.653,97	5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	1.506.379,03	637.882,38
12. Λογισμ. διαχ. τραπεζών & πιστώσεων		5.106,52				15.650.667,47	6. Ασφαλιστική Οργανισμοί	33.829,20	24.409,63
Σύνολο Απαιτήσεων			13.007.788,35				11. Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένους επιχειρήσεις	13.800.446,46	7.161.403,10
IV. Διαθέσιμα							11. Πιστωτές διάφοροι	16.441,92	13.555,30
1. Ταμείο			270,36			344,67		18.153.404,58	12.907.268,84
3. Καταθέσεις τρέχουσες & προθεσμίας			1.271.860,33			1.719.892,17	Σύνολο Υποχρεώσεων (Γ1+ΓII)	30.153.404,58	17.907.268,84
			1.272.131,29			1.720.236,84	Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού (Δ1+ΔII+ΔIII+ΔIV)			36.796.177,86			20.854.942,98	2. Εξόδα χρήσεως δικαιώματα	183.688,75	105.090,66
Ε. ΜΕΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ								183.688,75	105.090,66
1. Εξόδα επίδοσης χρήσεων			9.050,53			21.586,60			
3. Λοιποί μεταβατικοί λογισμ. ενεργητικού			842.453,35			2.106.946,65			
			851.503,88			2.128.533,25			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			37.730.757,98			23.086.724,91	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	37.730.757,98	23.086.724,91
ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΤΙΚΟ							ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ		
1. Αλλάγματα περιουσιακό στοιχείο			348,25			348,25	1. Διακρίση αλλόθρων περιουσιακό στοιχείων	348,25	348,25
2. Χρεωστικοί λογισμ. εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλίσεων			2.956.766,00			5.886.852,09	2. Πιστωτικοί λογισμ. εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλίσεων	2.956.766,00	5.886.852,09
			2.956.113,25			5.887.200,34		2.956.113,25	5.887.200,34

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31.12.2008 (Α'88) - (01 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2008-31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΩΝ (Α'88)

I. ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	Ποσό κλειόμενης χρήσης 2008		Ποσό προηγούμενης χρήσης 2007		Καθαρά αποτίμ. (κερδών/ζημιών) χρήσεως	Ποσό κλειόμενης χρήσης 2008	Ποσό προηγούμενης χρήσης 2007
	2008	2007	2008	2007			
Κύκλος άρτυρων (πυλίων)	60.913.100,82	39.624.236,69	39.624.236,69	35.035.932,38		3.357.451,00	1.657.002,17
Μετ/ν. Κόστος πωλήσεων	36.519.155,60			4.588.304,31	(-) Υπόλοιπο αποθεμάτων (ζημιών/κερδών) προηγούμενων χρήσεων		
Μικτά αποτίμ. (κερδών) εκμίσθωσης	7.393.948,32			0,00	(-) Διαφορές φορολογικού ελέγχου	1.629.597,61	666.485,54
Πλέον Άλλα εσοδα εκμεταλλεύσεως	2.506,50			4.588.304,31	Σύνολο	4.967.253,32	2.323.488,71
Σύνολο	7.396.454,82				Μείον: 1. Φόρος εισοδήματος	162.575,74	431.753,32
Μείον: 1. Εξόδα διοικητικής λειτουργίας	917.830,00	563.971,74	2.056.009,08	2.522.295,23	Ζημιές/Κέρδη προς διάθεση	4.124.677,58	1.891.735,39
3. Εξόδα λειτουργίας διαθεσιμ.	1.806.316,42	1.502.037,34	2.522.295,23		Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
Μικτά αποτίμ. (κερδών) εκμίσθωσης	4.672.308,40				1. Τακτικά αποθεματικά	125.904,41	62.137,56
Πλέον: 1. Εσοδα Συμμετοχών			22.943,80		2. Υπόλοιπο κερδών/ζημιών εκ νέου	3.968.773,17	1.829.597,61
4. Πιστωτικοί τόκοι & συν. εσοδα	14.773,39	22.943,80	22.943,80			4.124.677,58	1.891.735,39
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συν. εσοδα	1.067.951,72	716.459,49	716.459,49				
Οικία αποτίμ. (κερδών) εκμίσθωσης	3.599.129,98						
II. ΛΙΠΕΩΝ-ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΑ							
1. Εκτακτα & ανόργανα εσοδα	40,53	10.507,25					
Εκτακτα κέρδη	94.688,06	19.121,86					
4. Εσοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00	3.857,88	33.486,99				
Μείον: 1. Εκτακτα & ανόργανα εσοδα	9.850,95	4.875,65					
2. Εκτακτα ζημιές	2.589,28	0,00					
3. Εξόδα προηγούμενων χρήσεων	4.421,41	364,32					
4. Προβλεψές για έκτακτους κινδύνους	319.525,33	336.387,57	198.024,39	203.264,26	-169.777,37		
Όργανα & εκτακτα αποτίμ. (κερδών)					1.657.002,17		
Μείον: Σύνολο αποβλητών στοιχείων							
Μείον: Οι από αυτές ενδεδειγμένα λειτουργικά κόστος							
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΙΜ. (ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων							

ΑΘΗΝΑ, 20 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2009

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.
EGIL HOGNA
Αρ. Διαβ. ΝΟ 20225066

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.
BARTOLOMEO PESCHO
Αρ. Διαβ. ΝΚ 7023895

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΠΑΛΥΜΠΕΡΗΣ
ΑΜ 1487/ΝΑ ΤΑΞΕΩΣ
ΑΔΤ: 01754744



ΕΛΛΑΣ

ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008) ΑΡ. ΜΑΕ 37596/01ΑΤ/Β/97/24/99 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΘΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΘΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Εξόδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης	93.938,95	76.303,98	17.634,97	72.421,95	69.006,88	3.415,07	1. Μετατικό Κεφάλαιο		
4. Λοιπά εξόδα εγκαταστάσεως	265.773,11	178.176,32	87.596,79	251.311,30	142.599,02	108.712,28	(187.358 μετριάς των 29,35 € οκάστη)		
	<u>359.712,06</u>	<u>254.480,30</u>	<u>105.231,76</u>	<u>323.733,25</u>	<u>211.605,90</u>	<u>112.127,35</u>	1. Καταβλητέο	5.498.957,30	5.498.957,30
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							IV. Αποθεματικά Κεφάλαια		
II. Ενοσώματες ακινοποιήσεις							1. Τακτικό αποθεματικό	474.679,45	358.748,43
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	556.262,21	434.736,24	121.525,97	440.916,28	402.366,06	38.547,22	4. Εκτακτο αποθεματικό	54.282,51	54.282,51
4. Μηχανήματα-τεχν. εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	849.971,52	619.453,10	230.518,42	833.745,30	518.870,62	314.874,48	5. Αφρορλόγια αποθεματικό ειδικών διατάξεων νόμων	116.501,34	116.501,34
5. Μισθοφορικά μέσα	78.487,53	73.351,86	5.135,67	103.725,97	93.298,34	10.427,63		<u>645.463,30</u>	<u>529.532,28</u>
6. Επιπλοά και λοιπός εξοπλισμός	415.054,94	381.607,66	33.447,28	401.233,46	350.256,66	50.976,80	V. Αποτελέσματα εις νέο		
7. Ακινήσεις υπό εκτέλεση και προκλήτες	9.015,42	0,00	9.015,42	111.635,00	0,00	111.635,00	Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	6.705.707,65	4.503.018,34
Σύνολο ενοσώματων ακινοποιήσεων (ΓII)	<u>1.908.791,62</u>	<u>1.509.148,86</u>	<u>399.642,76</u>	<u>1.891.256,01</u>	<u>1.364.794,88</u>	<u>526.461,13</u>	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (AI+ΑΙV+ΑV)	<u>12.850.128,25</u>	<u>10.531.507,92</u>
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			38.888,30			39.568,18	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			<u>438.531,06</u>			<u>566.029,31</u>	1. Προμηθευτές	14.470.545,41	13.301.733,66
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταρρονησμένες)	359.981,74	346.708,59
I. Αποθέματα							4. Προκαταβολές πωλητών	84.395,36	57.519,53
1. Εμπορεύματα			1.367.456,57			596.141,90	5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	1.473.154,21	928.917,56
3β. Προϊόντα έτοιμα και ημιτέλη			10.002.589,64			2.765.148,53	6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	76.382,91	62.164,30
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες - Αναλώσιμα υλικά και είδη συσκευασίας			5.024.750,55			1.794.443,46	10. Μερίσματα πληρωτέα	3,47	3,47
			<u>16.394.796,76</u>			<u>5.155.733,99</u>	11. Πιστωτές διάφοροι	18.762,04	21.390,99
II. Απαιτήσεις							Σύνολο υποχρεώσεων (ΓIV)	<u>16.463.195,14</u>	<u>14.718.438,10</u>
1. Πελάτες	3.728.104,44			7.998.919,69		310.970,21	Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
Μείον: Προβόλες	<u>459.267,94</u>	3.268.836,60		310.970,21	7.687.949,48		2. Εξόδα χρήσεως διυλιστηρίων	48.768,97	15.617,46
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μεταρρονησμένες)		6.312.665,75			8.786.445,14				
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση (αφρορνησμένες)		26.415,23			26.415,23				
10. Επικραθείς - Επιδόκιμοι πελάτες και κρεώστες	0,00			105.686,56		105.686,56			
Μείον: Προβόλες	<u>0,00</u>	0,00		105.686,56		0,00			
11. Χρεώστες διάφοροι		887.573,36				355.503,56			
		<u>10.495.490,84</u>				<u>16.856.313,41</u>			
IV. Διαθέσιμα									
1. Ταμείο		6.151,99				2.821,68			
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας		1.668.355,92				2.347.871,74			
		<u>1.674.507,91</u>				<u>2.350.693,42</u>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)		<u>28.564.795,51</u>				<u>24.362.740,82</u>			
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Εξόδα επίσημων χρήσεων			25.733,01			17.272,38			
3. Λοιπά μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού			227.801,02			207.393,62			
			<u>253.534,03</u>			<u>224.666,00</u>			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			<u>29.362.092,36</u>			<u>29.265.563,48</u>	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)	<u>29.362.092,36</u>	<u>25.265.563,48</u>
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ							ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως		3.250.555,78			3.250.555,78		4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	3.250.555,78	3.250.555,78
ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο λογισμός του Ενεργητικού «Κτίρια και τεχνικά έργα» αφορά στην αξία κτήσεως εγκαταστάσεων σε ακίνητα τρίτων.									
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ (1.1. - 31.12.2008)							ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ		
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΙΟΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΘΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007				ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΘΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)			30.501.300,14			30.592.591,91	Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	3.091.483,78	1.388.918,64
Μείον: Κόστος πωλήσεων			23.664.158,02			24.950.074,89	(+) Υπόλοιπο απώσεων (κερδών) προηγ. χρήσεων	2.544.552,06	2.100.144,53
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			6.837.142,12			5.642.517,02	(-) Διαφορές φορολ. ελεγχίου προηγ. χρήσεων	0,00	486.838,50
ΜΕΙΟΝ: 1. Εξόδα διακινητικής λειτουργίας	908.598,73			846.947,89			Σύνολο	5.636.045,84	3.002.224,67
3. Εξόδα λειτουργίας διαθέσεως	<u>2.684.011,52</u>	3.592.610,25		<u>2.819.469,06</u>	3.666.416,95		ΜΕΙΟΝ: 1. Φόρος εισοδήματος	772.873,45	347.229,66
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		3.244.531,87			1.976.100,07		2. Λοιπά μη ενσωματωμένα στο λειτουργικό κόστος φόροι	0,00	58.358,50
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	39.531,01			27.768,01			Κέρδη προς διάθεση	<u>4.863.172,39</u>	<u>2.596.636,51</u>
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<u>9.559,71</u>	29.971,24		<u>7.569,23</u>	20.198,78		H διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
Όλικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		3.274.503,11			1.996.298,85		1. Τακτικό αποθεματικό	115.931,02	52.084,45
II. ΠΛΕΟΝ: Εκτακτο αποτέλεσμα							8. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	4.747.241,37	2.544.552,06
1. Εκτακτο και ανάργατο έσοδο	9.062,43			25.516,32				<u>4.863.172,39</u>	<u>2.596.636,51</u>
2. Εκτακτο κέρδη	<u>1.060,02</u>	10.122,45		10,00	25.526,32				
Μείον: 1. Εκτακτο και ανάργατο έξοδα		192.828,48			626.974,93				
3. Εξόδα προηγούμενων χρήσεων		303,30	-183.009,33		5.931,60	-607.380,21			
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)			3.091.493,78			1.388.918,64			
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		216.688,32			350.096,25				
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		216.688,32	0,00		350.096,25	0,00			
ΚΑΒΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων			<u>3.091.493,78</u>			<u>1.388.918,64</u>			

Αμφοτίσα, 20 Απριλίου 2009
 Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
 Dr. Demetrios Egeles Παναγιώτης Χαρισιώτης
 ΑΔΤ 5151043795 ΑΔΤ Α2 0343011

**ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΕΓΚΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.**

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 10η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 41111/59/8/98/13 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2007
	ΑΣΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΒΕΒΕΣ	ΑΝΑΠ. ΑΣΙΑ	ΑΣΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΒΕΒΕΣ	ΑΝΑΠ. ΑΣΙΑ			
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	108.018,23	100.807,22	7.211,01	100.330,23	97.263,32	3.066,91	I. Μετοχικό Κεφάλαιο (83.760 μετοχές των 29,35 ευρώ)	1.871.943,00	1.871.943,00
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							II. Διαφορές αναπροσαρμογής - Επισημηνισθέν Επενδύσεων		
I. Ανώματες ακινητοποιήσεις							1. Καταβληθέν	1.871.943,00	
2. Παραχωρ. και δικαιώματα βιομηχ. ιδιοκτ.	1.315,00	1.314,99	0,01	1.315,00	1.314,99	0,01	III. Διαφορές από ανατίθ. αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	97.551,23	52,29
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις							IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	87.373,53	0,00	87.373,53	82.409,67	0,00	82.409,67	1. Ταμιακό αποθεματικό	154.801,83	122.882,68
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	1.044.020,16	822.502,74	221.517,42	788.338,48	556.256,79	232.081,69	5. Αφορολόγητο αποθεματικό	1.292.271,18	1.292.271,18
4. Μηχ/τα-τεχν. εγκατ. & λοιπ. μηχ. εξοπλ.	1.335.529,73	1.084.580,65	250.949,08	1.316.882,12	980.198,61	336.683,51	V. Αποτίμηση ες νέο Υπόλοιπο κερδών χρήσεως ες νέο	833.633,79	440.052,57
5. Μεταφορικά μέσα	629.393,53	513.950,52	115.443,01	608.337,80	498.609,07	109.728,73	Σύνολο ίδιων κεφαλ. (I+II+III+IV+V)	4.250.301,03	3.727.261,72
6. Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	674.070,27	626.390,60	47.679,67	645.470,16	607.952,82	37.517,34	B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΗΤΟΥΣ & ΕΞΟΔΑ		
	<u>3.770.387,22</u>	<u>3.047.424,51</u>	<u>722.962,71</u>	<u>3.421.858,23</u>	<u>2.844.019,26</u>	<u>777.789,94</u>	1. Προβλέψεις για αποτίμηση περιουσιακών λόγω εξόδου από την υπηρεσία	19.196,55	19.196,55
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+ΓII)	<u>3.771.702,22</u>	<u>3.048.739,50</u>	<u>722.962,72</u>	<u>3.423.174,23</u>	<u>2.845.334,25</u>	<u>777.789,94</u>	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
III. Συμμετοχές & άλλες μακρ/στες χρημ. απαιτ.							I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			3.249,32			3.859,32	2. Δάνεια Τραπεζών	5.678.933,99	6.396.660,69
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)			<u>726.212,04</u>			<u>781.649,27</u>	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							1. Προμηθευτές	274.313,45	496.499,64
I. Αποθέματα							2α. Επιστάσεις πληρωτέων (μεταχ/νες)	27.486,34	121.056,24
1. Εμπορεύματα			523.830,16			505.469,39	3. Τράπεζες λήξιμων υποχρεώσεων υποχρ.	846.225,26	1.829.695,91
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή - Υποπροϊόντα & υπολείμματα			495.081,32			409.706,66	4. Προκαταβολές πελατών	104.591,82	971.885,95
4. Πρώτες & βοηθ. ύλες - Αναλώσιμα υλικά - Ανταλλακτικά και είδη συσκευασίας			2.748.956,33			2.973.257,26	5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	222.395,14	457.454,08
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			65.484,12			71.138,17	6. Ασφαλιστικά οργανισμοί	32.630,61	30.971,04
			<u>3.653.351,93</u>			<u>3.959.671,48</u>	7. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επίσημη χρήση	687.440,25	613.339,32
II. Απαιτήσεις							10. Μερίσματα πληρωτέα	212.927,33	336.753,16
1. Πελάτες		2.527.273,97			2.086.689,35		11. Ποσότητες διάφορα	32.674,44	28.726,05
Μειόν: Προβλέψεις		<u>229.533,90</u>	2.297.740,07		<u>144.427,26</u>	1.941.261,90	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	<u>8.119.620,64</u>	<u>11.275.041,09</u>
2. Γραμμάτια εισπρακτέα - Χαρτοφυλακίου		100.000,00			0,00				
- Στις Τράπεζες για είσπραξη		20.000,00	120.000,00		0,00	0,00			
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			39.934,41			39.934,41			
3α. Επιστάσεις εισπρακτέων (μεταχ/νες)									
- Χαρτοφυλακίου		2.658.264,23			2.246.696,25				
- Στις Τράπεζες σε εγγύηση		<u>1.963.351,97</u>	4.621.616,20		<u>5.188.596,67</u>	7.435.282,92			
3β. Επιστάσεις σε καθυστέρηση (σφραγισμένες)			82.618,67			34.118,67			
11. Χρεώστες διάφοροι			225.367,50			405.130,77			
12. Λογ/σμοί διαχ/σεως προκαταβολών & πιστώσεων			35.274,38			115.795,23			
			<u>7.422.551,23</u>			<u>10.001.523,99</u>			
IV. Διαθέσιμα									
1. Ταμείο			321,80			3.901,47			
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			377.613,78			284.188,84			
			<u>377.935,58</u>			<u>288.090,31</u>			
Σύνολο κυκλώσων ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			<u>11.653.838,24</u>			<u>14.729.285,78</u>			
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			1.856,64			7.437,40			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+E)			<u>12.389.118,27</u>			<u>15.821.439,38</u>			
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ							ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ)	<u>12.389.118,27</u>	<u>15.021.439,38</u>
4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως			297.212,03			297.212,03	ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
			<u>297.212,03</u>			<u>297.212,03</u>	4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	297.212,03	297.212,03

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ: 1. Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων (γηπέδων και κτιρίων) έγινε την 31/12/2008 σύμφωνα με το Ν. 2949/1992. 2. Επί των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας (γηπέδων, κτιρίων και μηχανολογικού εξοπλισμού) έχουν εγγραφεί υποθήκες: α) ποσό Ευρώ 5.887.508,00 υπέρ του Ελληνικού Δημοσίου που καλύπτει ποσοστό 90% μακροπρόθεσμο δάνειο της Α.Τ.Ε. το υπόλοιπο του οποίου την 31/12/2008 ανέρχεται στο ποσό των Ευρώ 6.366.374,29 και β) ποσό Ευρώ 4.000.000,00 υπέρ της Α.Τ.Ε. για εξασφάλιση ποσοστού 20% του υπολοίπου του ανωτέρω μακροπρόθεσμου δανείου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης Δεκεμβρίου 2008 (1.1 - 31.12.08)				ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2008			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007			ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2008	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2007	
	Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	Μειόν: Κόστος πωλήσεων	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	Μειόν: Κόστος πωλήσεων	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως			
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	18.315.164,30		14.119.263,21	11.386.306,04		14.119.263,21	Καθαρά αποτέλεσμα (κέρδη) χρήσεως	853.643,91	1.359.408,67
Μειόν: Κόστος πωλήσεων	15.776.997,11		11.386.306,04	2.732.957,17		2.732.957,17	(+) Υπόλ. αποτελ. κερδών προηγ. χρ.	440.052,57	0,00
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	2.538.166,99		2.732.957,17	17.341,96		17.341,96	Σύνολο	1.293.696,48	1.359.408,67
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	20.828,87		2.753.786,04	2.750.289,13		2.750.289,13	ΜΕΙΟΝ: 1. Φόρος εισοδήματος	215.316,21	278.677,16
Σύνολο	2.558.995,76		5.507.572,08				Κέρδη προς διάθεση	1.078.380,27	1.079.731,51
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	340.538,97		257.391,21				Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	519.315,30		538.701,79				1. Ταμιακό αποθεματικό	32.019,15	50.940,33
Μερικά αποστ/τα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		859.854,27			786.083,00		2. Πρώτο μερίσμα Ν. 876/79	212.927,33	336.753,16
Μειόν: 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	23.486,58		14.234,30				6. Αφορολόγητο αποθεματικό		
Μειόν: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	715.941,83		619.689,19		599.454,89		- Αφορολόγητο αποθεματικό Ν. 280/199	0,00	105.460,59
Ολικά αποστ/τα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		1.006.686,24			1.354.751,24		- Αφορολόγητο αποθεματικό Ν. 3299/04	0,00	144.524,86
II. ΜΕΙΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα							8. Υπόλοιπο κερδών ες νέο	833.633,79	440.052,57
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	14.145,76		104.550,67					<u>1.078.380,27</u>	<u>1.079.731,51</u>
2. Έκτακτα κέρδη	50,00		104.550,67						
Μειόν: 1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	58,66		30.852,68						
2. Έκτακτες ζημιές	75.692,31		0,00						
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00		40,56						
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδ.	91.287,12		167.038,09						
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)			853.843,91						
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβέσεων παγ. στοιχ.	235.043,05		0,00						
Μειόν: Οι από αυτές ενσωματ. στα λοιπ. κόστος	235.043,05		0,00						
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων			<u>853.843,91</u>			<u>1.358.408,67</u>			

Σάρα, 30 Απριλίου 2009
 Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
 ΧΡΗΣΤΟΣ Β. ΜΕΓΚΛΑΣ
 ΑΤ ΑΕ 219418

ΤΟ ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
 ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Γ. ΡΗΓΑΣ
 ΑΤ ΑΖ 342870

Ο ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΤΗΡΙΟΥ
 ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΣΤΑΓΚΟΣ
 ΑΤ ΑΕ 376296 ΑΡ.Δ. Ο.Ε.Ε. 1154



HAIFA CHEMICALS ELLAS A.E

ΑΡ.Μ.Α.Ε.: 41029/01/ΝΤ/Β/98/140

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 – 10η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2008 – 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)

Main financial statement table with columns for 'ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ' and 'ΠΑΘΗΤΙΚΟ' and rows for various assets and liabilities.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΙΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ (Α/Β6) 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2008 – 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Α/Β8)

ΑΘΗΝΑ, 31 Ιανουαρίου 2009

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του Διοικητικού Συμβουλίου ΝΑΤΑΝ ΦΕΛΑΝΤΜΑΝ

Το Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ΔΡΑΚΑΚΗ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

Ο Γενικός Διευθυντής ΡΟΖΟΓΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

Ο Λογιστής ΒΑΣΙΛΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ

Εκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων. Ελεγχόμε τις σωτηρία Οικονομικές Καταστάσεις της HAIFA CHEMICALS HELLAS A.E., που αποπερατώνονται τον Ιανουάριο του 2009, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον τραπεζικό διαθεσίμων αποτελεσμάτων της χρήσης που ελέγχε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το προσάρτημα.

Ευθύνη Διοίκησης για τις Οικονομικές Καταστάσεις. Η Διοίκηση της Εταιρείας έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και ετήσια παρουσίαση αυτών των Οικονομικών Καταστάσεων σύμφωνα με τα Διοικητικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από την Ελληνική Νομοθεσία. Η ευθύνη αυτή περιλαμβάνει σχεδιασμό, εφαρμογή και διατήρηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την κατάρτιση και ετήσια παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων, απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλονται σε υπαίτιη λάθος. Η ευθύνη αυτή περιλαμβάνει επίσης την επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων λογιστικών πολιτικών και την διενέργεια λογιστικών εσφαλμάτων που είναι λογικές για τις περιστάσεις.

Ευθύνη Ελεγκτή. Διήμη ελέγχε είναι η έκφραση γνώμης επί αυτών των Οικονομικών Καταστάσεων, με βάση τον έλεγχο μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχο σύμφωνα με τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα, που είναι εναρμονισμένα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν τη συμμόρφωση με τους κανόνες δεοντολογίας και το σχεδιασμό και διενέργεια του ελέγχου μας, με σκοπό την ενοχλή διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για τη συκέντρωση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις. Οι διαδικασίες επιλέγονται κατά τη κρίση του ελεγκτή και περιλαμβάνουν την εκτίμηση του κινδύνου υπαρκτών ανακρίβειών των οικονομικών καταστάσεων, λόγω υπαίτιης ή λάθους. Για την εκτίμηση του κινδύνου αυτού, ο ελεγκτής λαμβάνει υπόψη το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την κατάρτιση και ετήσια παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών για τις περιστάσεις και όχι για την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την ελεγχόμενη τη καταλληλότητα των λογιστικών πολιτικών που εφαρμόστηκαν και του ελέγχου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη Διοίκηση, καθώς και ελεγχόμενη της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων. Περιλαμβάνει οι ελεγκτικές τεκμηρίων που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της γνώμης μας.

Από τον έλεγχο μας προκύπτει το εξής: Η εμπειρία στην παρούσα χρήση δεν ενδείκνυται προέβλεψε ποσά ευρώ 30.000 περίπου για την κωλύση ενδεχόμενης ζημίας από την μη εισπράξη των απαιτήσεων που εμφανίζονται στο κωλύμα του Ισολογισμού Δ.Π.38 "Επιπτώσεις σε καθυστερήσεις" και Δ.Π.19 "Επιπτώσεις - επιδικία, πελάτες και χρεώστες".

Γνωστό. Κατά τη γνώμη μας, οι ανωτέρω Οικονομικές Καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογο από κάθε ουσιαστική άποψη την οικονομική κατάσταση της Εταιρείας κατά την 31η Δεκεμβρίου 2008, την χρηματοοικονομική της επίδοση για τη χρήση που ελέγχε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Διοικητικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από την Ελληνική Νομοθεσία. Χωρίς να διαπιστώνουμε επηρεασμό ως προς τα συμπεράσματα του ελέγχου μας, εφάρμοσε την παρούσα ως στην παράγραφο 13 του προσάρτηματος σύμφωνα με την οποία οι φορολογικές, πληρωμές για τις χρήσεις 2003 έως και 2008, δεν έχουν εξετασθεί από τις φορολογικές αρχές, με συνέπεια να υπάρχει το ενδεχόμενο επιβάρυνσης πρόσθετων φόρων και προσοφεισμών κατά το χρόνο που θα εξετασθούν και θα οριστικοποιηθούν. Η εκβίαση του φορολογικού ελέγχου δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί στο τραπεζικό απόθεμα και, ως εκ τούτου, δεν έχει γίνει ομοιόμορφη πρόβλεψη στις οικονομικές καταστάσεις σε σχέση με το όριο αυτό.

Αναφορά επί άλλων νομικών και κανονιστικών θεμάτων. Το περιεχόμενο της Εκθέσεως του Διοικητικού Συμβουλίου είναι σύμφωνο με τις συνηθισμένες οικονομικές καταστάσεις.

Αθήνα, 12 Φεβρουαρίου 2009 Ο ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Μ.Σ.Ο.Ε.Α. 12801 ΑΣΩΝ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Σ.Π.Ε.



SULPHUR ELLAS

ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2008 - 47η Εταιρική Χρήση (1η Ιουλίου 2007 - 30η Ιουνίου 2008)



ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ Α.Ε.: 710/01/Β/86/711 (Ποσά σε Ευρώ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσης 30.6.2008			Ποσά προηγούμενης χρήσης 30.6.2007		
	Αξία Κτήσης	Αποβέσεις	Αναπόδ. Αξία	Αξία Κτήσης	Αποβέσεις	Αναπόδ. Αξία
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ						
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεως	652.487,97	534.990,95	117.477,02	647.724,77	429.529,64	218.195,13
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Ανώματες ακινητοποιήσεις						
2. Παραχωρήσεις & δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	119.237,32	48.927,90	70.309,42	114.069,14	20.571,03	93.498,11
5. Λοιπές ανώματες ακινητώσεις	23.252,75	23.252,77	0,01	23.252,78	23.252,77	0,01
	<u>142.490,10</u>	<u>72.180,67</u>	<u>70.309,43</u>	<u>137.321,92</u>	<u>43.823,80</u>	<u>93.498,12</u>
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις						
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	3.984.183,12	0,00	3.984.183,12	3.984.183,12	0,00	3.984.183,12
3. Κτίρια & Τεχνικά έργα	8.246.596,99	6.561.082,39	1.685.514,60	8.051.656,61	6.361.153,65	1.690.502,96
4. Μηχανήματα - τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπός μηχαν/κός εξοπλισμός	2.866.417,45	2.020.827,33	845.590,12	2.569.911,90	1.867.200,88	702.631,02
5. Μεταφορικά μέσα	36.251,42	22.720,62	13.530,80	52.034,62	33.183,39	19.151,23
6. Επένδυση & λοιπός εξοπλισμός	730.423,47	677.420,66	53.002,81	709.277,20	648.334,72	60.942,48
7. Ακινήσεις υπό εκτέλεση & προκ/λές	62.809,44	0,00	62.809,44	3.823,29	0,00	3.823,29
	<u>15.726.677,89</u>	<u>9.282.051,00</u>	<u>6.444.626,69</u>	<u>15.371.106,65</u>	<u>8.999.952,64</u>	<u>6.461.234,01</u>
Σύνολο ακινητοποιήσεων (I+II)	<u>15.869.167,99</u>	<u>9.354.231,67</u>	<u>6.514.936,32</u>	<u>15.568.508,57</u>	<u>8.953.776,44</u>	<u>6.554.732,13</u>
III. Συμμετοχές & άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις			995.400,00			995.400,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			30.060,10			27.450,44
			<u>1.025.460,10</u>			<u>1.022.850,44</u>
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (I+II+III)			<u>7.540.396,42</u>			<u>7.577.582,57</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπόρευματα			159.678,32			484.154,08
2. Προϊόντα έτοιμα και ημιτελή			2.137.535,56			1.836.450,27
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες - Αναλώσιμα υλικά - Ανταλλάκτα & είδη συσκευασίας			8.557.266,33			4.582.245,10
5. Προκ/λές για αγορές αποθεμάτων			1.537.498,95			598.372,84
			<u>12.391.978,16</u>			<u>7.501.222,29</u>
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες	1.980.941,35			3.084.798,64		
Μείον: Προβλέψεις	<u>0,00</u>		1.980.941,35	<u>263.291,61</u>		2.821.507,03
2. Γραμμάτια εισπρακτέα						
Χαρτοφυλάκιο	424.273,31			431.181,18		
Στις Τράπεζες για είσπραξη	<u>269.742,14</u>		694.015,45	<u>74.875,50</u>		506.056,68
3α. Επενδύσεις εισπρακτέες						
Χαρτοφυλάκιο	15.597.464,61			17.780.259,90		
- Στις Τράπεζες για είσπραξη	<u>168.208,65</u>		15.765.673,26	<u>0,00</u>		17.780.259,90
11. Χρεώστες διάφοροι			988.643,41			487.455,71
12. Λογ/μιοι διαχ/σης προκ/λών			<u>2.125,64</u>			<u>4.175,69</u>
			<u>19.431.299,11</u>			<u>21.599.455,01</u>
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			32.594,92			28.807,11
3. Καταθέσεις οψεως/προθεσμίας			1.966.097,70			382.042,61
			<u>1.998.692,62</u>			<u>410.849,72</u>
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI + ΔII + ΔIV)			<u>33.811.969,69</u>			<u>29.511.527,02</u>
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
1. Έσοδα επομένων χρήσεων			178.099,76			173.084,16
2. Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα			<u>16.503,88</u>			<u>20.891,37</u>
			<u>194.603,64</u>			<u>193.975,53</u>
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)			<u>41.684.446,97</u>			<u>37.501.280,25</u>
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ						
1. Αλλάτρια περιουσιακά στοιχεία			118.922,90			164.291,70
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπόγγιμων ασφαλειών			4.106.368,00			0,00
4. Λοιποί λογα/μοι: Ταξείως			<u>5.085.909,71</u>			<u>2.135.944,68</u>
			<u>9.311.220,61</u>			<u>2.300.236,38</u>
ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Η τελευταία αναπροσαρμογή των ακινήτων της εταιρείας βάσει του Ν. 2065/92, έγινε στη χρήση 2004 - 2005.						
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2008 (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2007 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2008)						
I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης						
Κυκλός εργασιών (Πωλήσεις)			40.907.445,61			29.198.768,24
Μείον: Κόστος πωλήσεων			<u>32.324.979,99</u>			<u>24.597.639,18</u>
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμίσθης			8.582.471,62			4.201.138,06
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης			<u>28.813,71</u>			<u>25.376,00</u>
Σύνολο			<u>8.611.285,33</u>			<u>4.226.514,06</u>
ΜΕΙΟΝ:						
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	1.506.876,47			1.423.476,68		
3. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	686.172,91		2.193.049,38	824.164,21		2.247.640,89
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμετάλλευσης			6.418.235,95			976.873,17
ΠΛΕΟΝ:						
1. Έσοδα συμμετοχών	125.424,00			0,00		
4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	<u>8.362,80</u>	133.786,80		<u>155,84</u>	155,94	
Μείον:						
3. Χρεωστ. τόκοι & συναφή έξοδα	<u>1.279.376,12</u>	<u>1.145.589,32</u>		<u>1.232.442,09</u>	<u>1.232.286,15</u>	
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμετάλλευσης			<u>5.272.646,63</u>			<u>746.587,02</u>
II. ΠΛΕΟΝ: Εκτακτά αποτελέσματα						
1. Εκτακτά & ανόργανα έσοδα	188.990,07			83.694,36		
2. Εκτακτά κέρδη	0,00			13.805,85		
3. Έσοδα προηγ. χρήσεων	<u>15.238,91</u>	204.237,98		<u>1.850,30</u>	99.357,11	
Μείον:						
1. Εκτακτά & ανόργανα έξοδα	410.209,68			101.910,81		
2. Εκτακτές ζημιές	4.718,46			0,00		
3. Έξοδα προηγ. χρήσεων	<u>4.395,97</u>			<u>581,04</u>		
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	<u>200.128,49</u>	<u>619.462,51</u>	<u>415.214,53</u>	<u>141.786,30</u>	<u>244.278,15</u>	<u>144.921,04</u>
Οργανικά & έκτακτα απώβητα (κέρδη)			4.867.432,10			601.665,98
ΜΕΙΟΝ:						
Σύνολο αποβέσεων πάγιων στοιχείων	548.755,33			537.374,28		
Μείον: Ομοια αιτίες ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	<u>548.755,33</u>		<u>0,00</u>	<u>537.374,28</u>		<u>0,00</u>
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων			<u>4.857.432,10</u>			<u>601.665,98</u>
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Α/88)						
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσης (I) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κέρδων) προηγ. χρήσεων			4.857.432,10			601.665,98
Σύνολο			<u>4.857.432,10</u>			<u>26.431,61</u>
ΜΕΙΟΝ:						
1. Φόρος εισοδήματος			4.900.009,08			628.097,59
2. Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργ. κόστος φόροι			<u>1.177.140,54</u>			<u>164.993,34</u>
Κέρδη προς διάθεση			<u>3.708.721,01</u>			<u>14.147,53</u>
Η ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΓΙΝΕΤΑΙ ΩΣ ΕΞΗΣ:						
1. Τακτικό αποθεματικό			181.823,17			21.359,14
2α. Μερίσματα πληρωτέα			3.350.160,00			338.580,00
2β. Αποφύλαξη αποθεματικό Ν. 260/198			44.500,00			44.500,00
7. Αμοιβές από ποσοστά μελών Δ.Σ.			112.500,00			0,00
8. Υπόλοιπο κερδών σε νέο			<u>19.937,84</u>			<u>42.578,98</u>
Σύνολο			<u>3.708.721,01</u>			<u>447.016,12</u>