

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ**

**(Α.Τ.Ε.Ι.) ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ  
ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ  
ΝΩΠΩΝ ΚΑΙ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΦΡΟΥΤΩΝ.  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.**



Υπεύθυνος καθηγητής: Γιαννακάς Νικόλαος

Σπουδάστρια: Περεντίδη Ελένη (Α.Μ. 2002198)

**Νοέμβριος 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΣΗΜΕΡΑ.....	8
1.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΕΤΗ.....	8
1.2. ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	9
1.3. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	12
1.3.1. ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ.....	12
1.3.2. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	14
1.3.3. ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....	15
1.4. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.....	18
1.5. ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	21
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	21
2.2. ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	24
3.1. Ο ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	24
3.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	26
3.3. ΜΕΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ.....	28
3.4. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΤΗΣ ΚΑΠ.....	30
3.5. Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	33
3.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	38
4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ.....	38
4.2. ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΡΟΔΑΚΙΝΑ.....	41
4.3. ΠΟΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.....	43
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	44
4.5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΝΩΠΩΝ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΕ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	45
4.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΟ.....	46
4.7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ.....	50
4.9. ΑΛΥΣΙΔΕΣ SUPER MARKETS–ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΕΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΕΙΣ– ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΙ.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	59
5.1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΙΣΤΟΥΝ ΜΙΑ ΠΛΗΡΩΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	59
5.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ .....	59
5.3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ .....	61
5.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ...	63
5.4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) SYSTEMS.....	64
5.4.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) SYSTEMS .....	65
5.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ - KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS (KMS).....	67
5.4.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΥΛΙΚΑ (MATERIALS REQUIREMENTS PLANNING – MRP).....	68
5.4.5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ MRP II (MANUFACTURING RESOURCE PLANNING) 71	
5.4.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – ERP ).....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	74
6.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ .....	74
6.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ .....	74
6.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	75
6.4. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	76
6.5. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	77
6.6. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	78
6.7. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ .....	80
6.8. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	81
6.8.1. ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ .....	81
6.8.2. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ – ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	82
6.8.3. ΚΕΡΔΗ – ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ .....	83
6.8.4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	84
6.8.5. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	86

6.8.6. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	87
6.8.7. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ .....	88
6.8.8. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	89
6.8.9. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ .....	91
6.8.10. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ.....	92
6.9. ΤΟ TRACER FACTORY ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	93
6.10. ΤΟ ERP ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	97
6.11. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ.....	99
6.12. ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	100
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	104



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Εξέλιξη Δημοσίου Ελλείμματος .....	12
Πίνακας 2 Εξέλιξη Δημοσίου Χρέους .....	13
Πίνακας 3 Κατανάλωση και Επενδύσεις ως Ποσοστά του ΑΕΠ.....	13
Πίνακας 4 Δημόσιο Έλλειμμα-Δημόσιο Χρέος-Ανεργία 2007-2011.....	14
Πίνακας 5 Καταθέσεις 2010-2011 .....	15
Πίνακας 6 Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες 2007-2011 .....	17
Πίνακας 7 Διάκριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	22
Πίνακας 8 Επιχειρηματικός χάρτης της Ελλάδας .....	23
Πίνακας 9 Εκμεταλλεύσεις Εκτάσεις και Αριθμός Δένδρων κατά Γεωγραφικό Διαμέρισμα (Έτος 2010) .....	38
Πίνακας 10 Παραγωγή και τιμές ροδάκινων στο Νομό Ημαθίας .....	39
Πίνακας 11 Εξέλιξη εξαγωγών μεταποιημένων ροδάκινων.....	40
Πίνακας 12 Εξέλιξη παραγωγής ροδάκινων-νεκταρινιών στην Ε.Ε. (σε τόνους) .....	41
Πίνακας 13 Κύριες παραγωγές χώρες στην Ε.Ε. σε Ροδάκινα και Νεκταρίνια - 2009.....	45
Πίνακας 14 Εξέλιξη τιμών ροδάκινων και νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στη Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009.....	46
Πίνακας 15 Εξέλιξη ρυθμού ανάπτυξης των εισαγωγών Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009 σε αξία .....	47
Πίνακας 16 Μοντέλο τιμολόγησης Ροδάκινων στις διάφορες χώρες (στόχοι) προορισμού .....	50
Πίνακας 17 Βασικά οικονομικά μεγέθη της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	81
Πίνακας 18 Χρηματοοικονομική μόχλευση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	84
Πίνακας 19 Κυκλοφοριακή ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	86
Πίνακας 20 Άμεση ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	87
Πίνακας 21 Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	88
Πίνακας 22 Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	90
Πίνακας 23 Περιθώριο καθαρού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	91
Πίνακας 24 Περιθώριο μεικτού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	93

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Γενικός Δείκτης 2007-2011.....	16
Γράφημα 2 Τιμές Μετοχών 6 Ελληνικών Τραπεζών 2007-2011 .....	17
Γράφημα 3 Εξέλιξη ρυθμού ανάπτυξης των εισαγωγών Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009 σε αξία .....	47
Γράφημα 4 Εξέλιξη Γερμανικών εισαγωγών (Τόνοι & Αξία σε €) Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά το 2009.....	48
Γράφημα 5 Εξέλιξη Τιμών (Κ.Μ.Ο. της τελευταίας πενταετίας: 2005 -2009) Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων.....	49
Γράφημα 6 Ενδεικτικό Οργανόγραμμα επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών.....	61
Γράφημα 7 Κύκλος εργασιών της ΑΛ.Μ.ΜΕ Α.Ε.....	82
Γράφημα 8 Κέρδη-επενδύσεις της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	84
Γράφημα 9 Χρηματοοικονομική μόχλευση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	85
Γράφημα 10 Κυκλοφοριακή ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	87
Γράφημα 11 Άμεση ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	88
Γράφημα 12 Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	89
Γράφημα 13 Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	90
Γράφημα 14 Περιθώριο καθαρού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.....	92
Γράφημα 15 Περιθώριο μεικτού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ....	93

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πραγματοποιώντας μια σύντομη αναδρομή στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων από τον προηγούμενο κίολας αιώνα διαπιστώνουμε τη συνεχή και ξεκάθαρη απαίτηση από την πλευρά των επιχειρηματικών οργανισμών για αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να διαχωριστούν από το σύνολο των επιχειρήσεων όσον αφορά τον αντικειμενικό σκοπό τους. Για τη σωστή οργάνωση και συνεπώς λειτουργία τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα και τεχνικές αναφορικά με τη διαχείριση του παραγωγικού ιστού τους, του ανθρώπινου δυναμικού, της υλικοτεχνικής υποδομής, της διοικητικής διάρθρωσης και γενικά κάθε διαδικασίας που καθιστά αποτελεσματική τη λειτουργία της.

Η παρούσα εργασία, σκοπό έχει την παράθεση όλων εκείνων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα για την οργάνωση μιας αποτελεσματικής μικρομεσαίας επιχείρησης με ταυτόχρονη παρουσίαση μελέτης περίπτωσης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο. Η επιλεγόμενη εταιρία είναι η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., που δραστηριοποιείται από το 1995 στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών και στην παραγωγή και πώληση νωπών και κονσερβοποιημένων φρούτων με έμφαση στην παραγωγή ροδάκινων.

Αρχικά, επιχειρείται εμπειριστατωμένη ανάλυση της κατάστασης της ελληνικής οικονομίας σήμερα. Μέσα από ιστορική αναδρομή των τελευταίων ετών παρατίθενται τα αίτια και οι επιπτώσεις της ελληνικής χρηματοοικονομικής κρίσης, μελλοντικές προβλέψεις της πορείας της καθώς και τρόποι αντιμετώπισης της ώστε να καταφέρει η οικονομία της χώρας μας να αποδράσει από το τέλμα στο οποίο έχει περιέλθει.

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνιστούν την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, αποσαφηνίζεται η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης και παρατίθενται με αριθμούς τα είδη επιχειρήσεων που δρουν στην ελληνική οικονομία σήμερα.

Στη συνέχεια της μελέτης μας παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνθέτουν τον αγροτικό τομέα της οικονομίας τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε

εγχώριο επίπεδο. Γίνεται αναφορά στην Κοινή Αγροτική Πολιτική, στα μέτρα ενίσχυσης του αγροτικού εισοδήματος που αυτή έχει θεσπίσει αλλά και στα κυριότερα προβλήματα της ελληνική γεωργίας σήμερα.

Εν συνέχεια, η ανάλυση μας επικεντρώνεται στην παρουσίαση των διέπουν συγκεκριμένα την παραγωγή ροδάκινου στη χώρα μας και την αγορά κονσερβοποιημένων φρούτων. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά και οι τάσεις του κλάδου, η πορεία των ελληνικών εξαγωγών καθώς και τα προβλήματα και οι δυνατότητες του κλάδου.

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο της μελέτης μας επικεντρωνόμαστε σε όλα εκείνα τα σημεία που συνθέτουν την οργάνωση και λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στις ανάγκες που επηρέασαν την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων, αναλύοντας διεξοδικά τα κυριότερα από αυτά και παρουσιάζοντας ταυτόχρονα το ενδεικτικό οργανόγραμμα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης του κλάδου Τροφίμων και Ποτών.

Προχωρώντας στη μελέτη περίπτωσης της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., αρχικά παρουσιάζουμε την εταιρική ταυτότητα της επιχείρησης, τους στόχους και την φιλοσοφία της. Εν συνέχεια προχωρούμε σε πλήρη παρουσίαση της οργανωτικής δομής της, με έμφαση σε ζητήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωσης των εγκαταστάσεων και οικονομικής διαχείρισης. Επιπλέον παρουσιάζονται τα συστήματα μηχανογράφησης της παραγωγής, διανομής και χρηματοοικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και το μείγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί. Στο τέλος της μελέτης μας παρατίθενται τα συμπεράσματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΣΗΜΕΡΑ

## 1.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΕΤΗ

Η είσοδος της ελληνικής οικονομίας στην ύφεση στα πλαίσια της διεθνούς οικονομικής κρίσης δεν άργησε να έρθει, με τα πρώτα σημάδια να φαίνονται στις αρχές του 2008, όπου η ανεργία άρχισε να παρουσιάζει αυξητικές τάσεις και γενικότερα η αγορά άρχισε να συρρικνώνεται, μαζί με τις επενδύσεις κεφαλαίων και την κυκλοφορία του χρήματος. Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (2008), η ανεργία το Δεκέμβριο του 2008 αυξήθηκε από τον προηγούμενο χρόνο από 7,8% σε 8,9%, με μέσο όρο στην ευρωζώνη 8,1%, ενώ την ίδια περίοδο ο ρυθμός χρηματοδότησης σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά ήταν 16,4% από 21,5% που υπολογίστηκε για τον προηγούμενο χρόνο. Παράλληλα, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ανακοίνωσε πτώση του κύκλου εργασιών της κατά 33%, ποσοστό ιστορικά χαμηλό, δημιουργώντας κλίμα έντονης αμφισβήτησης.

Το 2009, η Ελλάδα είχε τη δεύτερη χαμηλότερη κατάταξη στην ΕΕ σύμφωνα με το Δείκτη Οικονομικής Ελευθερίας (Eurostat, 2009) μετά την Πολωνία, παρουσιάζοντας εξαιρετικά μειωμένη ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας μεταστράφηκε σε αρνητικούς αριθμούς για πρώτη φορά μετά το 1993. Η υπερχρέωση της χώρας ήταν εμφανής σε πολλά μακροοικονομικά μεγέθη, ενώ ενδεικτικά η αναλογία ιδιωτικών δανείων προς καταθέσεις ξεπέρασε την αναλογία ένα προς ένα, φανερώνοντας εξαιρετικά υψηλά επίπεδα δανειοδότησης για νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Η σοβαρή αυτή οικονομική κρίση προήλθε ως αποτέλεσμα του υψηλού κόστους δανεισμού, σε μια προσπάθεια να καλυφθεί το τεράστιο δημοσιονομικό έλλειμμα, το οποίο το 2009 έφτασε στο 15,4% του ΑΕΠ και το δημόσιο χρέος στο 127,1% του ΑΕΠ το 2009 (Eurostat, 2009).

Ο δανεισμός των προηγούμενων ετών βασίστηκε στην ανάληψη πολλών μεγάλων επενδυτικών έργων, όπως ήταν η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και στην κάλυψη των χρόνιων ελλειμμάτων του

μεγάλου δημόσιου τομέα, που ήταν τα τελευταία χρόνια προβληματικός. Σύμφωνα και με αυτά, η ροή των επενδυτικών κεφαλαίων δε χρησιμοποιήθηκε για τον εκσυγχρονισμό της χώρας και την ανάπτυξη της οικονομίας, αλλά για την κάλυψη παλαιότερων υποχρεώσεων, που λειτουργούσαν επιβαρυντικά για την οικονομία της χώρας (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2010). Οι παραγωγικοί τομείς παρέμειναν αδύναμοι, ο δανεισμός παρέμεινε υψηλός και έτσι τα ελλείμματα μεγάλωσαν, με αρνητικά αποτελέσματα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, εμπορικών ισοζυγίων και τη φερεγγυότητα των ελληνικών επενδυτικών προϊόντων. Ο μεγάλος όγκος δανεισμού οδήγησε σε περαιτέρω αύξηση του επιτοκίου και σε δυσκολίες για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για τη χρηματοδότηση των ελλειμμάτων που εκτινάχθηκαν σε πρωτοφανή ύψη.

## **1.2. ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Η κρίση της ελληνικής οικονομίας οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες που προήλθαν από την διεθνή οικονομική κρίση, αλλά και ενδογενείς αδυναμίες λόγω των στρεβλώσεων της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, ένα γεγονός άξιο αναφοράς είναι πως οι ελληνικές τράπεζες δεν είχαν επενδύσει σε ελάχιστα τοξικά επενδυτικά προϊόντα, όπως αυτά που αναλύθηκαν παραπάνω, ενώ η επενδυτική κεφαλαιακή ροή προς προϊόντα τραπεζών που αποδείχθηκαν αφερέγγυες, όπως η Lehman Brothers, ήταν ελάχιστη από την Ελλάδα, καθώς επενδυτικές και εμπορικές τράπεζες είχαν επενδύσει τα κεφάλαιά τους κυρίως προς τις Βαλκανικές χώρες, όπως η Ρουμανία και η Βουλγαρία, όπου ιδρύθηκαν πολλά υποκαταστήματα. Το ίδιο συνέβη και με τα ασφαλιστικά ταμεία, αλλά η γενικότερη διεθνής κατάσταση στην χρηματοοικονομική και χρηματοπιστωτική αγορά επέφερε αρνητικές επιπτώσεις στις αντίστοιχες ελληνικές, λειτουργώντας ως προβλήματα μετακύλησης σε ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σύστημα (Charter, 2010). Αυτό συνέβη γιατί οι πιο παραγωγικοί κλάδοι της χώρας, όπως ο τουρισμός, εξαρτώνται σημαντικά από τη σχέση τους με τις χώρες του εξωτερικού, όπου πρωτοεμφανίστηκαν τα οικονομικά προβλήματα, και η παγκόσμια μείωση της



κατανάλωσης επηρέασε περισσότερο την Ελλάδα, η οποία είναι οικονομία εντάσεως εργασίας, και λιγότερο άλλες χώρες, όπως η Γερμανία, οι οποίες αποτελούν οικονομίες εντάσεως εργασίας. Άρα, είναι προφανές πως η ελληνική κρίση προήλθε μεν από τη γενικευμένη κρίση στην παγκόσμια οικονομία, αλλά κυρίως εξαπλώθηκε λόγω των μεγάλων δημοσιονομικών προβλημάτων που χρόνιζαν στην περιοχή.

Επιπρόσθετα, υπήρξαν και ειδικότεροι λόγοι εμφάνισης και εξάπλωσης της κρίσης, εκ των οποίων οι σημαντικότεροι ήταν:

- ✚ Η καθυστέρηση της αντίληψης για το μέγεθος της κρίσης, καθώς οι ελληνικές εποπτικές και πολιτικές αρχές θεώρησαν αρχικά πως η κρίση δε θα επηρέαζε τόσο καθοριστικά τη χώρα, γιατί οι ελληνικές τράπεζες, όπως προαναφέρθηκε, δεν είχαν επενδύσει μεγάλα ποσά σε δομημένα ομόλογα του εξωτερικού και CDS, διατηρώντας την κεφαλαιακή ρευστότητά τους σε αξιοπρεπή επίπεδα (Ημερησία Online, 2010).
- ✚ Η καθυστέρηση για τη λήψη μέτρων, καθώς αρχικά πάρθηκαν αποσπασματικά και ελλιπή μέτρα, ως συνέπεια της αργοπορίας της κατανόησης του μεγέθους της κρίσης
- ✚ Η πολιτική αναταραχή, συμπεριλαμβανομένων των πρόωρων και των ατυχών πολιτικών δηλώσεων, σε συνάρτηση με την πάγια πολιτική της χώρας να αποκρύπτει ή να μετατρέπει προς όφελός της τα στατιστικά στοιχεία προς τις ευρωπαϊκές και διεθνείς στατιστικές υπηρεσίες. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως στην ΕΕ η Ελλάδα ήταν η μόνη χώρα η οποία παρέδιδε στατιστικά στοιχεία που εμφανίζονταν ως μη μόνιμα (non provisional), δημιουργώντας κλίμα αμφισβήτησης και πλήττοντας τη φερεγγυότητα και αξιοπιστία της ελληνικής οικονομίας
- ✚ Ο πανικός που προκλήθηκε από τα μέσα ενημέρωσης, που λειτούργησε προσθετικά στην εξάπλωση της κρίσης και τη μείωση της κατανάλωσης, όπως και η αντιμετώπιση της κρίσης από τα διεθνή μέσα ενημέρωσης, πολλές φορές περιπαικτικά, ενώ ενδεικτικά



αναφέρεται πως ο Εμπορικός Σύλλογος Πειραιά, ο δεύτερος μεγαλύτερος Εμπορικός Σύλλογος στη χώρα, ανακοίνωσε αύξηση του τζίρου στα τοπικά καταστήματα κατά 15% τις 4 ημέρες της απεργίας των μέσων μαζικής ενημέρωσης, στην τελευταία μεγάλη απεργία που έγινε τον Απρίλιο του 2010 (Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2011)

- ✚ Η διεθνής κερδοσκοπία, καθώς πολλοί κερδοσκόποι εκμεταλλεύθηκαν την κατάσταση στη χώρα, πουλώντας ελληνικά ομόλογα στην αγορά στην τρέχουσα τιμή, τα οποία είχαν δανειστεί από τράπεζες, συνήθως γερμανικές, θέλοντας να εκμεταλλευτούν την αύξηση των επιτοκίων, λόγω της έντονης πτώσης των ελληνικών ομολόγων (Guardian, 2010). Η πώληση των ομολόγων αυτών στην αγορά είχε σαν αποτέλεσμα να πέφτει η αξία τους, και έτσι αυτά στη συνέχεια επιστρέφονταν στην αρχική τράπεζα δανεισμού με την επίτευξη σημαντικού κέρδους.
- ✚ Η πτώση του χρηματιστηρίου, που οδήγησε σε μεγαλύτερη κερδοσκοπία και αρνητικότητα στο γενικότερο οικονομικό κλίμα
- ✚ Η κατάρρευση του κρατικού προϋπολογισμού, ο οποίος είχε στηριχτεί σε δανεισμό πολύ χαμηλότερων επιτοκίων, και με τη δραματική αύξησή τους έβγαλαν τον οικονομικό προγραμματισμό από την πορεία που ακολουθούσε τα τελευταία χρόνια.

Φυσικά, οι υψηλοί δείκτες διαφθοράς, οι συνεχείς αποκαλύψεις για οικονομικά σκάνδαλα πολιτικών και άλλων δημοσίων προσώπων ή δημοσίων υπαλλήλων, ο ανεπαρκής και διεφθαρμένος δημόσιος τομέας, το μεγάλο ποσοστό φοροδιαφυγής και οι στρεβλωμένες σχέσεις πολιτικής και πολιτών, δυναμίτισαν το κλίμα, το οποίο φάνηκε μη αντιστρέψιμο.

### 1.3. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι επιπτώσεις της κρίσης δεν άργησαν να φανούν στην Ελλάδα, με δυσμενή αποτελέσματα σε όλους τους παραγωγικούς τομείς, και αρνητικό κλίμα που επέφερε με τη σειρά του κρίση ρευστότητας και ανάπτυξης, εκτίναξη του δημοσίου χρέους και του δημοσιονομικού ελλείμματος και πρωτοφανή πτώση στην ψυχολογία των καταναλωτών, οι οποίοι αντιμετωπίζουν μείωση των εισοδημάτων τους.

#### 1.3.1. ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ

Το γεγονός πως οι δαπάνες στην Ελλάδα ξεπερνούσαν για πολλές δεκαετίες τα έσοδα, τα οποία προέρχονταν από τους φόρους και άλλες κρατικές πηγές είχα σαν αποτέλεσμα την αύξηση των ελλειμμάτων, τα οποία για να καλυφτούν η χώρα δανειζόταν συνεχώς από εξωτερικούς πιστωτές, με αποτέλεσμα να συσσωρεύεται μεγάλο δημόσιο χρέος, το οποίο ενσωματωμένο στους κρατικούς προϋπολογισμούς δημιουργεί περαιτέρω έλλειμμα, μέσω μιας αμφίδρομης σχέσης, αφού οι τόκοι του χρέους αποτελούν δαπάνη για τον επόμενο χρόνο. Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζεται η εξέλιξη του ελλείμματος ως ποσοστό του ΑΕΠ της χώρας.

Πίνακας 1 Εξέλιξη Δημοσίου Ελλείμματος

Δεκαετία	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009
Δημόσιο Έλλειμμα	-0,6%	1,2%	8,1%	8,4%	5,9%

Πηγή: ΟΟΣΑ

Παράλληλα με το δημόσιο έλλειμμα κινήθηκε και το δημόσιο χρέος, το οποίο παρουσιάζεται στον Πίνακα 2, παρακάτω.

**Πίνακας 2 Εξέλιξη Δημόσιου Χρέους**

Έτος	1980	1990	2000	2010
<b>Δημόσιο Χρέος</b>	26%	71%	101,5%	115,1%

Πηγή: ΟΟΣΑ

Το σημαντικό στοιχείο της ελληνικής οικονομίας είναι πως το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων που δανείστηκε η χώρα δεν επενδύθηκαν σε παραγωγικούς τομείς αλλά δαπανήθηκαν στην κατανάλωση, με αποτέλεσμα η οικονομική άνθηση που διαφαινόταν πριν κάποια χρόνια να είναι επιφανειακή. Παρακάτω, στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι επενδύσεις και η κατανάλωση ως ποσοστά του ΑΕΠ τις τελευταίες δεκαετίες, αποδεικνύοντας τα παραπάνω.

**Πίνακας 3 Κατανάλωση και Επενδύσεις ως Ποσοστά του ΑΕΠ**

Δεκαετία	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009
<b>Κατανάλωση</b>	77,2%	85,1%	90,1%	88,8%
<b>Επενδύσεις</b>	30,7%	23%	20,6%	22,6%

Πηγή: ΟΟΣΑ

Συνοπτικά στον παρακάτω Πίνακα 4 παρουσιάζονται το ΑΕΠ, το δημοσιονομικό έλλειμμα, το δημόσιο χρέος σε ευρώ και σε ποσοστό επί του ΑΕΠ, όπως και τα ποσοστά ανεργίας από το 2007 και μετά, καθώς και οι προβλέψεις των ίδιων μεγεθών για το έτος 2011.

Πίνακας 4 Δημόσιο Έλλειμμα-Δημόσιο Χρέος-Ανεργία 2007-2011

Έτος	ΑΕΠ (ευρώ)	Έλλειμμα (%ΑΕΠ)	Χρέος (% ΑΕΠ)	Χρέος (ευρώ)	Ανεργία
2007	227 δις	6,4%	105,4%	239,4 δις	8,3%
2008	236,9 δις	9,8%	110,7%	262,3 δις	7,7%
2009	235 δις	15,4%	127,1%	298,7 δις	9,5%
2010	230 δις	10,5%	142,8%	328,6 δις	12,6%
2011	-	9,5%	157,7%	-	-

Πηγή: Eurostat

### 1.3.2. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Το πρόβλημα του ελληνικού χρέους έχει δημιουργήσει κλίμα φοβίας στους καταθέτες με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί στην κοινή γνώμη η αντίληψη πως ο κίνδυνος της χρεωκοπίας δεν έχει αποφευχθεί για το επόμενο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει πως ολοένα και περισσότεροι αποσύρουν τις καταθέσεις τους από τις τράπεζες μεταφέροντας τα χρήματά τους αλλού, με αποτέλεσμα κρίση ρευστότητας που θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των τραπεζών.

Τον Ιανουάριο του 2011 καταγράφηκαν εκροές καταθέσεων αξίας 3 δις ευρώ, μετά από μία μεγάλη κεφαλαιακή αιμορραγία των τραπεζών τα προηγούμενα χρόνια. Ενώ οι τράπεζες προσπαθούν να μειώσουν τα επιτόκια των προθεσμιακών καταθέσεων, αυτά παραμένουν σε επίπεδα του 3,5%, ενώ ενδεικτικό είναι το γεγονός πως το 50% των επιχειρηματιών θεωρούν πως η χώρα θα χρεοκοπήσει (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2011). Παρότι οι εμπορικές τράπεζες έχουν προσπαθήσει να προσελκύσουν τους καταθέτες με νέα επενδυτικά προϊόντα διάρκειας πάνω από 1 χρόνο, αυτοί συνεχίζουν να είναι επιφυλακτικοί, καθώς δεν θέλουν να δεσμεύονται σε μακροχρόνια περίοδο, ενώ η κλιμάκωση του spread των ελληνικών ομολόγων εμποδίζει την επιστροφή κεφαλαίων, με αποτέλεσμα οι ελληνικές τράπεζες να εξαρτώνται σημαντικά από τις αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, η οποία δε στηρίζει τη ρευστότητα των τραπεζών με την άσκηση της νομισματικής πολιτικής που εφαρμόζει, ενώ ο διατραπεζικός δανεισμός

είναι ακόμα σε χαμηλά επίπεδα, αντίθετα με τις τράπεζες του εξωτερικού. Στον παρακάτω Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι συνολικές καταθέσεις σε ελληνικές τράπεζες για το 2010 και 2011 σύμφωνα με προβλέψεις (bankingnews.gr, 2011).

**Πίνακας 5 Καταθέσεις 2010-2011**

Έτος	2010	2011
<b>Καταθέσεις</b>	237,532 δις	190 δις

Παράλληλα, η κρίση ρευστότητας και το γενικότερο κλίμα έχουν επιφέρει σημαντικές μειώσεις στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τα προβλήματα να μεταφέρονται σε όλους τους παραγωγικούς τομείς. Λόγω της οικονομικής κρίσης ο ένας παράγοντας της αγοράς πιέζει τον άλλον για μεγαλύτερη πίστωση σύμφωνα με τη διαπραγμάτευση δύναμη που διαθέτει στην εκάστοτε αγορά και έτσι οι επιχειρήσεις που αδυνατούν να μεταφέρουν στους προμηθευτές την πίστωση ή και την έκπτωση που προσφέρουν στους πελάτες τους τότε δεν μπορούν να διατηρήσουν την αναγκαία ισορροπία μεταξύ των ταμειακών εισροών και εκροών (Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2011). Η άρνηση δανειοδότησης από τις τράπεζες προς τους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις έχει διπλό αρνητικό αποτέλεσμα: υποτονική κίνηση στις αγορές και αδυναμία χρηματοδότησης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

### **1.3.3. ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Το ελληνικό χρηματιστήριο δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστο από την κρίση, ενώ οι απώλειές του είναι ενδεικτικό σημάδι της εμβάθυνσης και της σημαντικότητας της οικονομικής ύφεσης. Την τελευταία τριετία και από το 2007 έχει απολέσει περίπου 140 δις ευρώ σε επίπεδο κεφαλαιοποίησης, καθώς στα τέλη του 2007 η αποτίμηση του ελληνικού χρηματιστηρίου ήταν 196,390 δις ευρώ, ενώ στα τέλη του 2010 είχε υποχωρήσει πλέον στα 54,935 δις (capital.gr, 2011). Ταυτόχρονα, η κεφαλαιοποίηση του χρηματιστηρίου είναι στα χαμηλότερα ιστορικά επίπεδα ως ποσοστό του ΑΕΠ, παρόλο που το



τελευταίο έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και μετά την κρίση, ενώ ο δείκτης κεφαλαιοποίησης είναι περίπου 25% σε ποσοστό του ΑΕΠ και οι εισηγμένες εταιρίες παρουσιάζουν πρωτοφανείς απώλειες.

Η χρηματιστηριακή αξία στην Ελλάδα είναι το 25% του πλούτου της χώρας ενώ στην ευρωζώνη το ποσοστό αυτό φτάνει το 70%, ενώ οι ρευστοποιήσεις των ελληνικών μετοχών σε ξένα επενδυτικά χαρτοφυλάκια επιδεινώνουν την κατάσταση (naftemporiki.gr, 2010). Το δυσμενέστερο σημάδι για την πορεία του ελληνικού χρηματιστηρίου είναι ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος έχει απαξιωθεί, αφού τον τελευταίο χρόνο έχει παρουσιάσει τεράστιες απώλειες και η κεφαλαιοποίησή του έχει μειωθεί δραστικά, ενώ η εξέλιξη αυτή στερεί τις ελληνικές επιχειρήσεις από την άντληση κεφαλαίων τα οποία θα τους έδιναν τη δυνατότητα να επενδύσουν και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Στο παρακάτω Γράφημα 1 παρουσιάζεται η πορεία του Γενικού Δείκτη την τελευταία τετραετία, όπου είναι εμφανής η δραματική πτώση του, ενώ στο Γράφημα 2 παρουσιάζεται η πορεία των μετοχών των σημαντικότερων ελληνικών τραπεζών για το ίδιο χρονικό διάστημα.

**Γράφημα 1 Γενικός Δείκτης 2007-2011**



Πηγή: capital.gr

Γράφημα 2 Τιμές Μετοχών 6 Ελληνικών Τραπεζών 2007-2011



Πηγή: capital.gr

Αναφορικά με τις επενδύσεις στην Ελλάδα, το πάγιο κεφάλαιο στη χώρα μειώθηκε το 2010 σε ποσοστό 13% σε σχέση με το 2009, φτάνοντας τα 33,2 δις ευρώ από 38,2 δις, λόγω των περικοπών στις δημόσιες δαπάνες και την περιοριστική οικονομική πολιτική (naftemporiki.gr, 2010). Παράλληλα, οι ξένες επενδύσεις έδειξαν σταθεροποιητικές τάσεις μετά το 2009 με συνολικές εισροές κεφαλαίων 4 δις ευρώ, σημειώνοντας όμως πτώση κατά 5,82% σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο, αλλά το 2010 αυξήθηκαν κατά 4,96%. Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται βασικοί δείκτες οικονομικοί δείκτες, που έχουν αναλυθεί παραπάνω για την τελευταία τετραετία 2007-2010.

Πίνακας 6 Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες 2007-2011

	2007	2008	2009	2010
Εξέλιξη ΑΕΠ	4,3%	1,0%	-2%	-4,35%
Πληθωρισμός	2,9%	4,2%	1,2%	4,7%
Παραγωγικότητα Εργασίας	97,1%	99,8%	98,9%	-
Δημόσιες Επενδύσεις(% ΑΕΠ)	3,4%	3,6%	3%	2,8%
Εξαγωγές(% ΑΕΠ)	21,4%	22,8%	18,5%	20,7%
Εισαγωγές(% ΑΕΠ)	65,8%	71,2%	56,8%	53,4%

Πηγή: Eurostat



#### 1.4. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Είναι κοινός τόπος πως η αποπληρωμή ενός χρέους προϋποθέτει τη μείωση του ελλείμματος, και συγκεκριμένα τη μείωση του πρωτογενούς ελλείμματος, το οποίοι δεν περιλαμβάνει τις πληρωμές των τόκων για την αποπληρωμή του χρέους. Με αυτόν τον τρόπο, ένα μηδενικό πρωτογενές έλλειμμα σημαίνει πως δεν προστίθεται νέο χρέος στο ήδη υπάρχον και ένα θετικό πρωτογενές χρέος υποδηλώνει τη δημιουργία νέου χρέους. Ωστόσο, το πρωτογενές έλλειμμα της χώρας το 2009 ήταν 8,5%, γεγονός που καταδεικνύει πως με αυτούς τους δείκτες η αποπληρωμή του χρέους δεν είναι εύκολη υπόθεση, εκτός αν δημιουργηθεί πλεόνασμα, το οποίο θα είναι μεγαλύτερο των πληρωμών των τόκων (Gorfsos, 2011).

Το πλεόνασμα για να προκύψει, πρέπει να επιτευχθεί υψηλός ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, ως αποτέλεσμα της αύξησης της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, με ταυτόχρονη αύξηση των εξαγωγών και μείωση των εισαγωγών. Με δεδομένο ότι η χώρα αυτή τη στιγμή εισάγει σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι εξάγει, είναι προφανές πως το εμπορικό ισοζύγιο πρέπει να αναδιαμορφωθεί. Συνολικά, για να αποπληρωθεί το χρέος, πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένη πολιτική αναφορικά με τα δημόσια οικονομικά, ώστε να μειωθούν οι δαπάνες και να αυξηθούν τα έσοδα, και να καταστεί η οικονομία περισσότερο ανταγωνιστική (Χωραφάς, 2010).

Οι μεταρρυθμίσεις αναφορικά με τα δημόσια οικονομικά σχετίζονται με μέτρα όπως η αύξηση της λιτότητας στη χρήση του δημόσιου χρήματος, μέσω αλλαγών στο ασφαλιστικό, περικοπών των συντάξεων και των μισθών, και η προσπάθεια για αύξηση των εσόδων, μέσω της αύξησης της φορολογίας, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, όπως και η συνολική παραγωγικότητα της ελληνικής οικονομίας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009). Η θεσμοθέτηση ορθολογικών οικονομικών μέτρων προβλέπεται πως μακροχρόνια θα αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα, αλλά βραχυχρόνια θα οδηγήσουν σε μια περίοδο παρατεταμένης ύφεσης, καθώς η μείωση των δημοσίων δαπανών έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ενεργούς ζήτησης. Το τελευταίο συμβαίνει γιατί η μείωση ή η σταθερότητα των πραγματικών μισθών, των συντάξεων και των εισοδημάτων σημαίνει παράλληλη μείωση

της συνολικής ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες, και ύφεση κατ' επέκταση της συνολικής οικονομίας.

Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και το προβληματικό αναπτυξιακό μοντέλο που έχει εφαρμοστεί στην ελληνική οικονομία και το οποίο σχετίζεται με μακροχρόνια δομικά προβλήματα και έντονη έλλειψη ανταγωνιστικότητας, και έτσι, οι πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν πρέπει να επιλεγούν προσεκτικά, ώστε να έχουν τη μικρότερη δυνατή αρνητική επίδραση στους ρυθμούς ανάπτυξης (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009). Συγκεντρωτικά, τα μεταρρυθμιστικά μέτρα σε επίπεδο φορολογίας και δημοσίων οικονομικών που έχουν εφαρμοστεί είναι:

#### *Δημόσια οικονομικά:*

- ↓ Μείωση των μισθών και των επιδομάτων στο δημόσιο τομέα
- ↓ Συρρίκνωση του δημόσιου τομέα με συγκεκριμένες δράσεις όπως η μεταρρύθμιση στην τοπική αυτοδιοίκηση (Σχέδιο Καλλικράτης)
- ↓ Πάγωμα των προσλήψεων στο Δημόσιο
- ↓ Περιστολή των δαπανών νοσηλείας και περίθαλψης
- ↓ Μείωση συντάξεων
- ↓ Αύξηση των εσόδων μέσω της πάταξης της φοροδιαφυγής
- ↓ Ψαλίδισμα των Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων
- ↓ Πώληση δημόσιας περιουσίας στο προσεχές μέλλον
- ↓ Αποκρατικοποιήσεις Δημοσίων Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας

#### *Φορολογία:*

- ↓ Αύξηση του ΦΠΑ σταδιακά από 19% σε 21% και τελικά στο 23%
- ↓ Καθιέρωση ενιαίου συντελεστή ΦΠΑ
- ↓ Αύξηση του μειωμένου συντελεστή ΦΠΑ από το 11% στο 13% και του υπερμειωμένου από το 5,5% στο 6,5%
- ↓ Μείωση των αφορολόγητων ορίων που ισχύουν για την απόκτηση πρώτης κατοικίας
- ↓ Επιβολή έκτακτων εισφορών στους φορολογούμενους με ψηλά εισοδήματα
- ↓ Αναπροσαρμογή των συντελεστών φορολόγησης των πολιτών και του ύψους των εισοδημάτων για κάθε συντελεστή
- ↓ Αναπροσαρμογή των συντελεστών φορολόγησης των Α.Ε.

## 1.5. ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

Ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους την ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας, καθώς σε αυτήν δραστηριοποιούνται περίπου 16.300 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στο 17% των μεταποιητικών επιχειρήσεων και απασχολούν το 22% των απασχολούμενων σε αυτόν τον τομέα, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα του κλάδου για την ελληνική οικονομία. Επιπλέον, ο κλάδος αυτός εμφανίζει υψηλή προσαρμοστικότητα σε εποχές οικονομικής δυσπραγίας και έχει παρατηρηθεί πως βοηθάει στην άμβλυση των επιπτώσεων της κρίσης, καθώς το 2009, έτος παγκόσμιας κρίσης στον κλάδο των τροφίμων, το εργατικό δυναμικό αυξήθηκε κατά 5,5% (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, 2010).

Σύμφωνα και με τα παραπάνω, οι βιομηχανίες ποτών και τροφίμων ήταν ανθεκτικότερες στην κρίση, καθώς η επιβράδυνση της παραγωγής στη βιομηχανία κατά το 2009 διαμορφώθηκε σε ποσοστό 2,6%, ενώ το σύνολο του κλάδου της μεταποίησης σημείωσε πτώση 9,4% (IOBE, 2010). Ωστόσο, ο κλάδος των ποτών δέχθηκε εντονότερη πίεση, εμφανίζοντας πτώση το 2009 6,7%, αλλά το γενικότερο κλίμα στον κλάδο βελτιώθηκε το 2010 για τον κλάδο των τροφίμων.

Το 2010, η αγορά των αλκοολούχων ποτών σημείωσε πτώση σε ποσοστό 20%, λόγω κυρίως της μεγάλης φορολόγησης, της αύξησης του ΦΠΑ και της συρρίκνωσης του γενικότερου διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, οι οποίοι πλέον στρέφονται σε κατηγορίες ποτών που έχουν μειωμένη ή καθόλου φορολογική επιβάρυνση. Αυτή η αυξημένη φορολόγηση των ποτών έχει ευνοήσει ιδιαίτερα τις εισαγωγές, ακόμη και ελληνικών ποτών από γειτονικές χώρες, όπου η φορολόγηση είναι χαμηλότερη και δεν υπάρχουν εμπορικά εμπόδια, λόγω της ένταξής τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι η εστίαση των ελληνικών ποτοποιών επιχειρήσεων στις εξαγωγές, όπου όμως αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό από διεθνείς εταιρίες του κλάδου, και η επικοινωνία των προϊόντων τους με τους ξένους καταναλωτές σε τουριστικές περιοχές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2003, ο ορισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο ακόλουθος:

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €,
- Πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως ακολούθως:

- **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** Απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα
- **Μικρές επιχειρήσεις:** Απασχολούν λιγότερα από 49 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
- **Μεσαίες επιχειρήσεις:** Απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

**Πίνακας 7 Διάκριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος)	Κύκλος εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
<b>Μεσαίες</b>	< 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
<b>Μικρές</b>	< 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
<b>Πολύ μικρές</b>	< 10	< 2 εκατ. €	< 2 εκατ. €

## **2.2. ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η ελληνική αγορά αποτελείται κατεξοχήν από πολύ μικρές επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 96,49% των συνολικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που αντιστοιχεί σε 820.021 σε σύνολο 849.820 χαρακτηρίζονται ως πολύ μικρές, απασχολώντας το 57,96% του εργατικού δυναμικού της χώρας, με μέσο όρο 1,88 εργαζομένους ανά επιχείρηση.

Επιπλέον το 3,03% επί του συνόλου των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μικρές (25.789 επιχειρήσεις), απασχολώντας το 17,32% του εργατικού δυναμικού της χώρας που απασχολείται σε αυτές, με μέσο όρο τους 17,83 εργαζομένους ανά επιχείρηση. Το συνολικό ποσοστό των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στη χώρα ανέρχεται στα επίπεδα του 99,52% απασχολώντας το 75,28% του εργατικού δυναμικού.

Όσον αφορά τις μεσαίες επιχειρήσεις αυτές ανέρχονται σε 3.579 καταλαμβάνοντας το 0,42% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων της χώρας και απασχολεί το 11,77% του συνολικού πληθυσμού εργαζομένων που ανέρχεται σε 312.489 άτομα, με μέσο όρο 87,31 εργαζομένους ανά επιχείρηση.

Τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιστοιχούν μόλις στο 0,06% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων της χώρας (431 επιχειρήσεις), με μέσο όρο προσωπικού τα 797,70 άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί στο 12,95 του συνόλου των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

**Πίνακας 8 Επιχειρηματικός χάρτης της Ελλάδας**

Μέγεθος Επιχ/σεων Με βάση τον αριθμό Εργαζομένων	Αριθμός Επιχειρήσεων		Απασχολούμενα Άτομα		
	πλήθος	%	Μέσος όρος κατά επιχ/ση	Πλήθος εργαζομένων	%
Πολύ Μικρές (0-9)	820.021	96,49	1,88	1.538.632	57,96
Μικρές (10-49)	25.789	3,03	17,83	459.784	17,32
<b>Σύνολο</b>	<b>845.810</b>	<b>99,52</b>	<b>2,36</b>	<b>1.998.416</b>	<b>75,28</b>
Μεσαίες (50 - 249)	3.579	0,42	87,31	312.489	11,77
Μεγάλες (250 +)	431	0,06	797,70	343.810	12,95
<b>Σύνολο</b>	<b>4.010</b>	<b>0,48</b>	<b>163,67</b>	<b>656.299</b>	<b>24,72</b>
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>849.820</b>	<b>100%</b>	<b>3,13</b>	<b>2.654.715</b>	<b>100%</b>

Πηγή Καθημερινή



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

### 3.1. Ο ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Η οικονομική, κοινωνική και πολιτική σημασία του αγροτικού τομέα δεν αναδεικνύεται από το μερίδιο της γεωργίας στο εθνικό ακαθάριστο εισόδημα της Ε.Ε των 27 το οποίο είναι μόλις 3%, αλλά από το γεγονός ότι ο τομέας είναι η βασική πηγή εισοδημάτων για το 20% του πληθυσμού που ζει σε αγροτικές περιοχές και αντιστοιχεί συνολικά στο 8,3% της απασχόλησης. Επιπλέον, η αυτάρκεια της Ε.Ε σε βασικά γεωργικά προϊόντα είναι απαραίτητη για την ευημερία των πολιτών της αλλά και για την πολιτική ανεξαρτησία των κρατών- μελών (Παπαγεωργίου, 2005).

*Σύμφωνα με τον Παπαηλία: «ο αγροτικός τομέας είναι ο τομέας της ευρωπαϊκής οικονομίας όπου η οικονομική ολοκλήρωση έχει φτάσει σε ένα εξαιρετικά ικανοποιητικό στάδιο. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς ο αγροτικός τομέας υπήρξε αντικείμενο έντονων κρατικών παρεμβάσεων και εθνικών συμφερόντων και ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί μια κοινή αγροτική πολιτική. Η απελευθέρωση του εμπορίου και η κοινή ευρωπαϊκή αγορά για τα αγροτικά προϊόντα απαιτούσε την αντικατάσταση του εθνικού παρεμβατισμού από τον κοινοτικό. Η ανάγκη αυτή ικανοποιήθηκε με την πραγματοποίηση της ΚΑΠ» (Παπάγου-Παπαηλίας, 2001).*

Ο ευρωπαϊκός αγροτικός τομέας συνεπώς συνιστά μια ιδιαίτερη περίπτωση καθώς εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του η κοινή αγορά γεωργικών προϊόντων δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί απλά εξαλείφοντας τα εμπόδια της ελεύθερης κυκλοφορίας των προϊόντων όπως θα μπορούσε να συμβεί στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό από πολύ νωρίς είχε διασαφηνιστεί ότι η πραγμάτωση και λειτουργία της κοινής αγοράς για τα γεωργικά προϊόντα θα επιτυγχάνονταν μόνο αν συνοδεύονταν από τη θέσπιση μιας κοινής αγροτικής πολιτικής.

Αυτή η ιδιαίτερη μεταχείριση του αγροτικού τομέα όπως επισημαίνει ο Παπαηλίας οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων της



αγροτικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, η επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης των αγροτικών προϊόντων είναι δύσκολη καθώς η απόδοση των γεωργικών καλλιεργειών εξαρτάται από τις ατμοσφαιρικές συνθήκες, τις φυτικές και ζωικές ασθένειες καθώς και άλλους παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν και ξεφεύγουν από τον ανθρώπινο έλεγχο. Το πρόβλημα αυτό ωστόσο έχει σοβαρές κοινωνικοπολιτικές εκφάνσεις αφού η εξασφάλιση του εφοδιασμού των Ευρωπαϊκών καταναλωτών σε τρόφιμα σε σταθερές τιμές είναι μια από τις βασικότερες υποχρεώσεις κάθε σύγχρονου κράτους.

Οι συνθήκες που επικρατούσαν στα πρώτα χρόνια ίδρυσης της ευρωπαϊκής κοινότητας ευνοούσαν, όχι το άνοιγμα των αγορών στα αγροτικά προϊόντα από τρίτες χώρες, αλλά την οργάνωση μιας αυτόνομης ευρωπαϊκής αγροτικής παραγωγής για να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος εφοδιασμός. Επιπλέον, οι αγροτικές αγορές στην Ευρώπη λειτουργούσαν συμπληρωματικά αφού η Β. Ευρώπη θα μπορούσε να παράγει σιτηρά, γαλακτοκομικά προϊόντα και κρέας, ενώ η Ν. Ευρώπη φρούτα, λαχανικά, εσπεριδοειδή και οίνο. Ωστόσο αυτές οι διαφορές στα παραγόμενα προϊόντα και με δεδομένες τις διαδοχικές διευρύνσεις της ευρωπαϊκής κοινότητας έθετε νέα προβλήματα στη ολοκλήρωση των αγροτικών αγορών και απαιτούσε νέες παρεμβάσεις.

Οι διαφορετικές φυσικές, διαρθρωτικές, κοινωνικές και εμπορικές συνθήκες που επικρατούσαν, το διαφορετικό μερίδιο της γεωργικής οικονομίας σε κάθε εθνική οικονομία και οι διαφορετικές γεωργικές παραδόσεις είχαν ως αποτέλεσμα την εφαρμογή διαφορετικών αγροτικών πολιτικών σε κάθε χώρα-μέλος οι οποίες χρησιμοποιούσαν διαφορετικά εργαλεία. Πολιτικές που εφαρμόζονταν όπως η θέσπιση εθνικών μονοπωλίων, εγγυήσεων τιμών, ενισχύσεων των γεωργικών εισοδημάτων, επιδοτήσεων των εξαγωγών, άμεσων ή έμμεσων περιορισμών των εισαγωγών καθώς και τελωνειακής προστασίας, αποκλίνανε τις εθνικές αγροτικές πολιτικές μεταξύ τους και υπήρχε η ανάγκη συγχώνευσής τους σε μια κοινή αγροτική πολιτική (Παπάγου-Παπαηλίας, 2001).

### 3.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η κοινή αγροτική πολιτική (ΚΑΠ) θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς πολιτικής της ΕΕ, όχι μόνον εξαιτίας του ποσοστού του προϋπολογισμού της ΕΕ που απορροφά και του μεγάλου αριθμού των ατόμων επηρεάζονται άμεσα από αυτήν, αλλά επίσης εξαιτίας της συμβολικής όσο και πρακτικής της σημασίας στον βαθμό της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και στο μέγεθος όπου η εθνική κυριαρχία εκχωρείται από τα κράτη-μέλη στην ενιαία πολιτική της ΕΕ. Πράγματι, οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των αγροτικών τομέων των ευρωπαϊκών χωρών δείχνουν ότι η κοινή αγροτική πολιτική είναι περισσότερο μια κοινή συνισταμένη που διαμορφώθηκε με πολλούς συμβιβασμούς και όχι μια άριστη οικονομική πολιτική για την αγροτική οικονομία την οποία θα εφάρμοζε κάθε χώρα ανεξάρτητα (Παπαγεωργίου κ.α., 2005). Είναι πραγματικότητα ότι ΚΑΠ έχει πολιτικές, παρά οικονομικές, καταβολές κι ενώ η επιχειρηματολογία της διεξάγεται με οικονομικούς όρους οι σημαντικότεροι λόγοι εφαρμογής της είναι πολιτικοί (Λιανός κ.α., 1998).

Οι στόχοι της ΚΑΠ, όπως καθορίζονται στο άρθρο 33 της συνθήκης ΕΚ, είναι οι εξής: (Θεοφανίδης, 2004)

- να αυξάνει την παραγωγικότητα της γεωργίας με την ανάπτυξη της τεχνικής προόδου και την εξασφάλιση της ορθολογικής αναπτύξεως της γεωργικής παραγωγής, καθώς της άριστης χρησιμοποίησεως των συντελεστών παραγωγής, ιδίως του εργατικού δυναμικού
- να εξασφαλίζει κατ' αυτό τον τρόπο ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο στον γεωργικό πληθυσμό, ιδίως με την αύξηση του ατομικού εισοδήματος των εργαζομένων στη γεωργία
- να σταθεροποιεί τις αγορές
- να εξασφαλίζει τον εφοδιασμό
- να διασφαλίζει λογικές τιμές κατά την προσφορά αγαθών στους καταναλωτές.

Η εφαρμογή μιας κοινής αγροτικής πολιτικής από τις ιδρύτριες χώρες της ΕΟΚ υπήρξε η αφετηρία μιας σταδιακής διαδικασίας προσαρμογής και

προσέγγισης των αγροτικών τομέων των χωρών-μελών. Πριν την δημιουργία της ΕΟΚ και την ένταξη διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών σε αυτήν οι αγροτικοί τομείς προστατευόταν με διάφορα μέτρα από τον εξωτερικό ανταγωνισμό τα οποία διέφεραν μεταξύ τους ως προς την ένταση αλλά και την κατεύθυνση. Πράγματι, οι κυβερνήσεις των κρατών-μελών προσπαθούσαν να επιλύσουν τα ειδικά προβλήματα του αγροτικού τους τομέα με την εφαρμογή μιας αυτόνομης αγροτικής πολιτικής η οποία βασιζόταν σε μέτρα προσαρμοσμένα στα διαρθρωτικά τους χαρακτηριστικά αλλά και τις εθνικές επιλογές και προτεραιότητες. Κοινό στοιχείο των πολιτικών αυτών για κάθε χώρα ήταν η προστασία της εγχώριας αγοράς από τις εισαγωγές και η προώθηση των εξαγωγών των εγχώριων αγροτικών προϊόντων. Τα μέτρα της αγροτικής πολιτικής που χρησιμοποιήθηκαν διέφεραν σημαντικά καθώς άλλες χώρες εφάρμοζαν ένα καθεστώς επιχορηγήσεων για την ενίσχυση των αγροτικών εισοδημάτων, άλλες επιδοτούσαν τα μέσα παραγωγής, άλλες ενθάρρυναν μονοπωλιακές λειτουργίες, άλλες επικεντρώνονταν στις χαμηλές τιμές για τους καταναλωτές και άλλες εξαιρούσαν τους αγρότες από την φορολογία.

Η ΚΑΠ σχεδιάστηκε για να εναρμονίσει τις διαφορετικές αυτές αυτόνομες αγροτικές πολιτικές υπό το καθεστώς μιας κοινής αγοράς τόσο σε επίπεδο παραγωγής αλλά και διάθεση των αγροτικών προϊόντων. Με την δημιουργία της εσωτερικής αγοράς της ΕΟΚ όμως και την άρση των εμποδίων στην διακίνηση των προϊόντων ο αγροτικός τομέας του κάθε κράτους-μέλους βρέθηκε μπροστά σε μια κατάσταση όπου η αγορά για τα προϊόντα τους είχε διευρυνθεί αλλά και ο ανταγωνισμός ταυτόχρονα είχε ενταθεί. Από την κατάσταση αυτή ήταν προφανές ότι θα επωφελούνταν οι καταναλωτές εξαιτίας της μείωσης των τιμών των αγροτικών προϊόντων που θα ακολουθούσε την αύξηση του ανταγωνισμού. Το εισόδημα των παραγωγών ωστόσο θα έμενε έκθετο στην επικράτηση του ελεύθερου εμπορίου και θα μειώνονταν. Η εξέλιξη αυτή με δεδομένη τον ιδιαίτερο ρόλο που έπαιζε ο αγροτικός τομέας δεν θεωρήθηκε επιθυμητή από τα ιδρυτικά μέλη της ΕΟΚ με συνέπεια την έναρξη διαπραγματεύσεων για μια κοινή αγροτική πολιτική ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Στην σημερινή εποχή ωστόσο, όπου ο αριθμός των απασχολούμενων στον αγροτικό τομέα καθώς και η συμμετοχή της αγροτικής οικονομίας στο ακαθάριστο εγχώριο

προϊόν έχουν μειωθεί δραματικά, η ΚΑΠ συνεχίζει να κατέχει μια σημαντική θέση στην Ε.Ε.

Πράγματι, η κοινή αγροτική πολιτική σε συνδυασμό με την τεχνολογική πρόοδο είχαν ως αποτέλεσμα η Ευρώπη, από μία ελλειμματική περιοχή σε αγροτικά προϊόντα την δεκαετία του 1950 και 1960 όπου η γεωργία είχε παραλύσει και δεν μπορούσε να εξασφαλίσει την επισιτιστική ασφάλεια, να κατορθώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα να εξελιχθεί σε μια αυτάρκη περιοχή, με πλεονασματική παραγωγή σε αρκετά προϊόντα και σχετικά χαμηλές τιμές στο σύνολο των αγροτικών προϊόντων.

### **3.3. ΜΕΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ**

Τα διαθέσιμα εργαλεία της αγροτικής πολιτικής για την ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: την πολιτική που εφαρμόζεται στις τιμές των αγροτικών προϊόντων, την πολιτική επιδότησης των μέσων παραγωγής και τη διαρθρωτική πολιτική. Μια λεπτομερής παρουσίαση των μέτρων αυτών παρουσιάζεται παρακάτω (Παπαγεωργίου κ.α., 2005):

**Πολιτικές τιμών προϊόντων:** Οι πολιτικές αυτές είναι αποτελούν το κυρίαρχο αλλά ταυτόχρονα και πιο δαπανηρό μέτρο ενίσχυσης των αγροτικών εισοδημάτων στις ανεπτυγμένες χώρες. Η στήριξη των τιμών των εγχώριων αγροτικών προϊόντων είναι ευκολότερη στην περίπτωση εκείνη όπου η χώρα είναι ελλειμματική και συνεπώς εισάγει το μεγαλύτερο μέρος των συγκεκριμένων προϊόντων. Ενώ στην περίπτωση μιας πλεονασματικής χώρας η στήριξη των τιμών είναι δυσκολότερη και απαιτεί ένα συνδυασμό μέτρων αγροτικής πολιτικής.

- **Επιδότηση προϊόντος**

Η χρήση του μέτρου αυτού επιδιώκει την ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος με την χορήγηση ενός συγκεκριμένου ποσού, της επιδότησης, ανά μονάδα προϊόντος ή σε άλλες περιπτώσεις ανά στρέμμα καλλιεργήσιμης γης. Η επιδότηση του προϊόντος εκλαμβάνεται ως μια ισοδύναμη μείωση του κόστους παραγωγής η οποία αυξάνει την παραγωγή και προσφορά του προϊόντος με αποτέλεσμα να επωφελούνται οι καταναλωτές και οι παραγωγοί

εξαιτίας των χαμηλότερων τιμών και του ποσού της επιδότησης αντίστοιχα, αλλά να ζημιώνεται ο κρατικός προϋπολογισμός αφού η δαπάνη του μέτρου τον επιβαρύνει.

- **Απόσυρση πλεονασμάτων**

Στην περίπτωση αυτή το κράτος αγοράζει ένα μέρος της παραγωγής ώστε να αυξηθεί η ζήτηση και η τιμή να διαμορφωθεί σε ένα επίπεδο που να ικανοποιεί την στήριξη των αγροτικών εισοδημάτων. Το μέτρο αυτό επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό με πρόσθετα έξοδα αποθήκευσης.

- **Ελλειμματικές πληρωμές**

Ένα άλλο διαθέσιμο μέτρο στήριξης των αγροτικών εισοδημάτων είναι η πληρωμή από τον κρατικό προϋπολογισμό της διαφοράς μεταξύ της τιμής στην οποία διατίθενται και απορροφώνται τα αγροτικά προϊόντα και της τιμής στήριξης η οποία είναι η τιμή όπου επιτυγχάνεται ο στόχος της αγροτικής πολιτικής. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλά πρακτικά προβλήματα ελέγχου αλλά παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι της απόσυρσης των πλεονασμάτων καθώς αποφεύγονται τα έξοδα αποθήκευσης αλλά και επιτυγχάνονται χαμηλότερες τιμές για τους καταναλωτές.

- **Περιορισμός της παραγωγής**

Κατά την εφαρμογή αυτού του μέτρου ενίσχυση η παραγωγή των αγροτικών προϊόντων περιορίζεται στο ύψος εκείνο που μπορεί να απορροφηθεί στην τιμή στήριξης. Η στήριξη της τιμής σε αυτή την περίπτωση δεν απαιτεί ούτε απορρόφηση των πλεονασμάτων, ούτε καταβολή ελλειμματικών πληρωμών, ωστόσο οι παραγωγοί επωφελούνται από το γεγονός ότι εισπράττουν μεγαλύτερο εισόδημα από μικρότερο ύψος παραγωγής. Ο περιορισμός της παραγωγής γίνεται με περιορισμό των καλλιεργούμενων στρεμμάτων η εναλλακτικά με περιορισμό των πωλήσεων ενώ η εφαρμογή αυτού του μέτρου γίνεται συνήθως σε συνδυασμό με άλλα μέτρα για τον περιορισμό των κρατικών δαπανών.

- **Επιδότηση των εξαγωγών**

Η εφαρμογή αυτού του μέτρου ενίσχυσης των αγροτικών προϊόντων γίνεται με στόχο την εξαγωγή στις διεθνείς αγορές ενός μέρους της εγχώριας προσφοράς ώστε η τιμή στην εγχώρια αγορά να αυξηθεί σε ένα επιθυμητό επίπεδο για τους παραγωγούς.



- **Προστασία αγροτικής παραγωγής έναντι εισαγωγών**

Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούνται δασμοί και ποσοστώσεις ώστε να περιοριστούν οι εισαγωγές και να μειωθεί η συνολική προσφορά ώστε η τιμή του προϊόντος στην εγχώρια αγορά να διαμορφωθεί στο επιθυμητό επίπεδο. Η αποτελεσματικότητα του μέτρου αυτού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν μια χώρα είναι ελλειμματική ή πλεονασματική. Το μέτρο αυξάνει την ευημερία των παραγωγών αλλά και τα κρατικά έσοδα λόγω των δασμών ενώ οι καταναλωτές ζημιώνονται εξαιτίας της ακριβότερης τιμής στην οποία διατίθενται τα προϊόντα.

**Πολιτική επιδότησης των μέσων παραγωγής:** Η κρατική επιδότηση του κόστους απόκτησης των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιούνται στην αγροτικής παραγωγή είναι ένα από τα βασικά μέτρα αγροτικής πολιτικής. Η επιδότηση αυτή συνήθως αναφέρεται μεταξύ άλλων στο κόστος λιπασμάτων, φαρμάκων, ζωοτροφών, καυσίμων, μηχανημάτων και δανείων.

**Διαρθρωτική πολιτική:** Η εφαρμογή της διαρθρωτικής πολιτικής επιδιώκει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής στην αγροτική οικονομία. Η βελτίωση αυτή επιτυγχάνεται, πρώτον, μέσω της παροχής κινήτρων για την πραγματοποίηση επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών μονάδων μεταποίησης και εμπορίας των αγροτικών προϊόντων με συνέπεια την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και δεύτερον, μέσω της λήψης μέτρων για την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αγροτικές δραστηριότητες, όπως είναι τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και τεχνικής κατάρτισης με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

### **3.4. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΤΗΣ ΚΑΠ**

#### **Οι αρχές της ΚΑΠ**

Οι βασικότερες αρχές της ΚΑΠ είναι οι εξής:

**Ελεύθερη κυκλοφορία των αγροτικών προϊόντων:** Η θεμελιώδης αυτή αρχή της ελεύθερης κυκλοφορίας εφαρμόζεται με την κατάργηση όλων των περιορισμών στην διεξαγωγή εμπορίου των αγροτικών προϊόντων στο

εσωτερικό της κοινοτικής αγοράς που προέρχονται από τα κράτη-μέλη της. Οι περιορισμοί αυτοί συμπεριλαμβάνουν δασμούς ή άλλες επιβαρύνσεις, ποσοτώσεις σε εισαγωγές και εξαγωγές, μονοπώλια ή αποκλειστικά δικαιώματα εισαγωγών καθώς και άλλες ειδικές ρυθμίσεις. (Παπαγεωργίου κ.α., 2005).

**Κοινό καθεστώς τιμών αγροτικών προϊόντων:** Με την εφαρμογή της αρχής αυτής εξασφαλίζεται ενιαίο καθεστώς τιμής για το κάθε αγροτικό προϊόν και οι όποιες διαφορές εμφανίζονται οφείλονται στην επίδραση των μεταφορικών εξόδων μεταξύ απομακρυσμένων χωρών.

**Ομοιόμορφες εγγυήσεις προστασίας στους κοινοτικούς παραγωγούς:** Με βάση την αρχή αυτή όλοι οι παραγωγοί των κρατών-μελών απολαμβάνουν τις ίδιες εγγυήσεις προστασίας για το ίδιο προϊόν.

**Ομοιόμορφες εμπορικές σχέσεις με τις τρίτες χώρες:** Με την αρχή αυτή καθιερώνεται ένα σύστημα εμπορικών σχέσεων όπου από την μία πλευρά δημιουργείται ένα καθεστώς προστασίας και αποκλεισμού των εισαγόμενων αγροτικών προϊόντων από τρίτες χώρες μέσω τελωνειακών δασμών και ή αντισταθμιστικών εισφορών επί των εισαγωγών, ενώ από την άλλη τα πλεονάσματα της αγροτικής παραγωγής των κρατών-μελών διατίθενται στις τρίτες χώρες απολαμβάνοντας επιδοτήσεις εξαγωγών.

### **Οι κατευθυντήριες γραμμές της ΚΑΠ**

Μεταξύ των εκπροσώπων των κρατών-μελών της Ε.Ε και των παραγωγικών τάξεων καθορίστηκαν οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθούσε η ΚΑΠ για να πετύχει τους στόχους για τους οποίους είχε θεσπιστεί. Κοινή διαπίστωση των εκπροσώπων ήταν η ανάγκη βελτίωσης της διάρθρωσης των επιμέρους αγροτικών τομέων των κρατών-μελών με σκοπό την επίτευξη αυξημένης παραγωγικότητας αλλά σταδιακής σύγκλισης των τιμών των αγροτικών προϊόντων στο επίπεδο εκείνο που θα διασφάλιζε ωστόσο το εισόδημα των παραγωγών. Οι κατευθυντήριες γραμμές της ΚΑΠ χαρακτηρίζονται από τρεις κατευθύνσεις που αναλύονται παρακάτω:

**Η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς:** Βασικός σκοπός της ΚΑΠ υπήρξε η επίτευξη μιας κοινής ενιαίας αγοράς για κάθε κύρια ομάδα ή κατηγορία αγροτικών προϊόντων. Η κοινή αγορά θα επιτυγχάνονταν με την κατάργηση όλων των περιορισμών διακίνησης των αγροτικών προϊόντων στο εσωτερικό



της κοινής αγοράς καθώς και την θέσπιση κοινών τιμών και κανόνων ανταγωνισμού οι οποίοι απαγόρευαν τις εθνικές επιδοτήσεις. Επιπλέον, η κοινή αγορά προϋπέθετε κοινή διαχείριση και ενιαία προστασία από τον διεθνή ανταγωνισμό με κοινή δασμολογική προστασία.

**Η κοινοτική προτίμηση:** Η αρχή της κοινοτικής προτίμησης συνεπάγεται τη δημιουργία ενός καθεστώτος που εξασφαλίζει την προτεραιότητα των προϊόντων στην αγροτική αγορά έναντι των προϊόντων τρίτων χωρών όταν αυτά προφέρονταν σε πολύ χαμηλότερες τιμές στις διεθνείς αγορές. Αυτή η κατευθυντήρια γραμμή δεν απαγορεύει τις εισαγωγές ξένων αγροτικών προϊόντων αλλά εξασφαλίζει μια πλεονεκτική θέση για τα κοινοτικά προϊόντα. Η προσπάθεια αποθάρρυνσης ή ενίοτε και αποκλεισμού των ξένων προϊόντων από την κοινοτική αγορά μέσω της κοινοτικής προτίμησης και μιας σειράς θέσπισης εισφορών και δασμών είχε ως στόχο τον συνδυασμό εξασφάλιση του εισοδήματος των παραγωγών αλλά παράλληλα και τον απαραίτητο εφοδιασμό της αγοράς.

**Η χρηματοδοτική αλληλεγγύη:** Η χρηματοδοτική αλληλεγγύη συνεπάγεται την κοινή δημοσιονομική διαχείριση των δαπανών που απαιτούνται για την εφαρμογή της ΚΑΠ η οποία βασίζεται στους κοινοτικούς πόρους. Οι δαπάνες για την εφαρμογή της ΚΑΠ για το σύνολο της κοινοτικής αγροτικής παραγωγής δεν επιβαρύνουν τα δημόσια ταμεία των κρατών-μελών αλλά ένα κοινό ταμείο που θεσπίζεται για τον σκοπό αυτό και πιο συγκεκριμένα το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (ΕΓΤΠΕ). Το ταμείο αυτό είναι μέρος του Γενικού προϋπολογισμού της Κοινότητας και απορροφά το μεγαλύτερο κομμάτι των χρηματικών του πόρων. Το ταμείο αυτό χωρίστηκε λίγο μετά την ίδρυση του σε δύο: στο Τμήμα Προσανατολισμού, το οποίο συμβάλλει στις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα και στην ανάπτυξη των περιοχών της υπαίθρου και στο Τμήμα Εγγυήσεων, το οποίο χρηματοδοτεί τις δαπάνες που αφορούν την κοινή οργάνωση των αγορών.

### 3.5. Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η αγροτική παραγωγή της Ελλάδος συνεισφέρει σήμερα το 4,7% στη δημιουργία του ακαθάριστου Εθνικού αγροτικού προϊόντος και έφτασε κατά το 2005 12.358 εκατ. (το 4,3% της Ε.Ε.-15). Από τα 133 εκατ. στρ. που αποτελούν τη συνολική επιφάνεια της χώρας η γεωργική γη, πλην βοσκοτόπων, αγγίζει το 39 εκατ. στρ. Στην αξία της γεωργικής παραγωγής κυριαρχούν τα κηπευτικά 15%, τα κρέατα 15%, το βαμβάκι 13%, το γάλα 13%, το λάδι 10%, τα φρούτα 9%, τα σιτηρά 6%, λοιπά 19%. (ICAP, 2007)

Η ενδιάμεση κατανάλωση (φάρμακα, λιπάσματα, ζωοτροφές, ενέργεια κ.λπ.) αποτελούν το 31% της αξίας της γεωργικής παραγωγής, ενώ οι ακαθάριστες γεωργικές επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου αποτελούν το 4,4% του συνόλου. Ο αριθμός των γεωργικών εκμεταλλεύσεων ανέρχεται σε 824.500 (2003) και είναι από 0-50 στρ. 627.400, από 50-100 στρ. 109.700, από 100-200 στρ. 53.500, από 200-500 στρ. 21.600 και πάνω από 500 στρ. 3200 εκμεταλλεύσεις σε ποσοστά ανά κατηγορία 76,1%, 13,3%, 6,5%, 3,3%, 0,8%.

Η μέση καλλιεργήσιμη έκταση στην Ελλάδα είναι 44 στρ., ενώ ο μέσος όρος της Ε.Ε. (15) 187 στρ.

Ο αριθμός των αγροτών που απασχολείται στη γεωργία μειώνεται συνεχώς και από το 28% του ενεργού πληθυσμού που ήταν το 1981 έφτασε σήμερα το 13%. Απασχολούνται 312.000 άνδρες και 233.000 γυναίκες και με μισθωτή εργασία (εργάτες γης), 6.400 άνδρες και 2.700 γυναίκες (2005 ελληνικής υπηκοότητας). (Αυτοαπασχόληση: 61,1% άνδρες και 29,8 γυναίκες), όλο το χρόνο: 54,2% άνδρες και 36,3 γυναίκες και μερική απασχόληση: 3% άνδρες και 6,4% γυναίκες). Η ηλικιακή διάρθρωση των αγροτών μας είναι μέχρι 25 ετών - 3,7% άνδρες, 1,3% γυναίκες από 25-34 - ενώ 12% άνδρες και 5,2% γυναίκες από 35-44 ετών - 12,7% άνδρες και 9,6% γυναίκες από 45-54 - 12,3% άνδρες και 11,3% γυναίκες από 55-64 - 11,9% άνδρες, 13,1% γυναίκες 65 και άνω - 4,6 και 2,3 αντίστοιχα. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι παρόλο ότι μειώνεται ο αριθμός των απασχολουμένων στη γεωργία που ήταν επιδίωξη όλων των τελευταίων κυβερνήσεων, αυτός παραμένει πολύ υψηλός. Επίσης, παρατηρούμε το υψηλότερο ποσοστό αυτοαπασχόλησης στον αγροτικό τομέα της χώρας μας, τον πολύ μικρό αριθμό εργατών γης (μισθωτής εργασίας). Αν π.χ. δούμε την Ισπανία

παρατηρούμε ότι η μισθωτή εργασία αντιπροσωπεύει το 39,9% στους άνδρες και το 15,1% στις γυναίκες και ότι στην Ισπανία πάνω από τα 65 χρόνια ελάχιστος αριθμός εργάζεται και σχεδόν καθόλου γυναίκες. Στην Κύπρο, οι εργαζόμενοι με μισθωτή εργασία είναι 22,7% στους άνδρες και 5,5% στις γυναίκες. Αυτό καταδεικνύει ότι η οικογενειακή εκμετάλλευση και η αυτοαπασχόληση είναι πολύ ισχυρές στον αγροτικό τομέα της χώρας μας και κανείς δεν μπορεί αυτό να το παραβλέψει. Επειδή, όμως, στον αγροτικό τομέα έχουμε έντονο το φαινόμενο της ετεροαπασχόλησης, κρίσιμο μέγεθος αποτελούν οι ετήσιες μονάδες απασχόλησης, που εκφράζουν την προσφερόμενη εργασία σε πλήρως απασχολούμενους αγρότες και οι οποίες υπολογίζονται σε 520.000 (NEAK, 2008).

Ανά 1000 στρ. στη χώρα μας απασχολούνται 14 ετήσιες μονάδες εργασίας έναντι 6 της Ε.Ε.-15 και κατά εκμετάλλευση στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται 0,6 ετήσιες μονάδες εργασίας ενώ στην Ε.Ε.-15 1 μονάδα.

Με τα τελευταία στοιχεία που παραθέσαμε βλέπουμε ότι το 32% περίπου των αγροτών μας είναι πάνω από 55 χρόνων, το αντίστοιχο στην Ισπανία είναι 20%, στην Κύπρο το 51,5%, Γερμανία 21,5%, 18,7% στην Πολωνία, 62% στην Πορτογαλία και ο μ.ο. της Ε.Ε.-25 24,4%.

Κατά συνέπεια υπάρχει γενικότερο πρόβλημα γήρανσης των αγροτών στο σύνολο των 25 χωρών της Ε.Ε. και όχι μόνο στη δική μας χώρα. Επίσης, εδώ σημειώνουμε ότι ένας εξαιρετικά υψηλός αριθμός οικονομικών μεταναστών απασχολείται στον αγροτικό μας τομέα και γι αυτό ίσως ο αριθμός των εργαζομένων με μισθωτή εργασία ελληνικής υπηκοότητας είναι μειωμένος.

Όσο για την εξέλιξη του αγροτικού εισοδήματος παρατηρούμε τα εξής: Από την ένταξη της χώρας μας στην τότε ΕΟΚ και για μια δεκαετία (1991) η τότε εισοδηματική πολιτική βοήθησε στην αύξηση του αγροτικού εισοδήματος, που έφτασε μέχρι την πρώτη μεγάλη μεταρρύθμιση του 1992 σε πραγματική αύξηση 7,5% (αποπληθωρισμένη).

Βέβαια αύξηση παρουσίασε το κατά κεφαλήν εισόδημα και από τη μείωση του αριθμού των αγροτών κατά τη χρονική αυτή περίοδο. Τα τελευταία χρόνια η συνολική ακαθάριστη πρόσοδος δεν αυξάνεται καθόλου. Έχουμε μείωση της παραγωγής, μείωση των τιμών και αύξηση του κόστους παραγωγής.

Με βάση το 2000 (100) το 2006 το εισόδημα των Ελλήνων αγροτών έπεσε στο 86,2% δηλ. είχαμε 13,8 μείωση του αγροτικού εισοδήματος παρόλο που ο αγροτικός πληθυσμός μειώθηκε περίπου 10%. Μεγάλη αύξηση παρουσιάζει το Ενωμένο Βασίλειο 33,9%, η Τσεχία 52,3%, ενώ μείωση παρουσιάζει η Ιρλανδία 9,7%, η Ιταλία 9,1%, η Ισπανία 2,6% κ.λπ. και το σύνολο της Ε.Ε. (25) αύξηση 12,1% ενώ μείωση οι περισσότερες Μεσογειακές χώρες.

Το εισόδημα, όμως, των αγροτικών νοικοκυριών συμπληρώνεται και από άλλες εξωγεωργικές δραστηριότητες, ενώ μόνο το 10% αντλεί αποκλειστικά εισόδημα από τη Γεωργία. Έχει υπολογιστεί επίσης ότι λιγότερο από 50% του καθαρού γεωργικού εισοδήματος προέρχεται από το εμπόριο αγροτικών προϊόντων, το υπόλοιπο προέρχεται από κοινοτική και εθνική στήριξη.

Το μεγαλύτερο διαρθρωτικό πρόβλημα του αγροτικού τομέα είναι η μεγάλη απόκλιση τιμών παραγωγού και καταναλωτή. Το όλο κύκλωμα με τα απίθανα στεγανά και τις λοβιτούρες, τα ΚΑΡΤΕΛ και οι μεσάζοντες, τα κλειστά κυκλώματα των Λαχαναγορών, δημιούργησαν ασφυκτική κατάσταση τόσο για τον Έλληνα παραγωγό όσο και για τον Έλληνα καταναλωτή. Υπάρχει πλήρης ασυδοσία, αναρχία και αποικιοκρατισμός μέσα στην ίδια μας τη χώρα.

Όλη η προστιθέμενη αξία του τομέα καρπώνεται από τους μεταποιητές και τους μεσάζοντες. Φτάσαμε το ποσοστό των δαπανών για τρόφιμα – ποτά και καπνό στο σύνολο των καταναλωτικών δαπανών της χώρας να ξεπερνά το 35%. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την αγροτική μας οικονομία είναι ότι έναντι μιας ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας 8.423 εκ. € (2005) οι δαπάνες του εθνικού μας προϋπολογισμού ήταν για το 2004.

Στη χώρα μας, επίσης, πρέπει να σημειώσουμε ότι λειτουργούν 7.200 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, 120 Ενώσεις Γεωργικών Συνεταιρισμών, 19 Κεντρικές Ενώσεις και η Τριτοβάθμια Ένωση η ΠΑΣΕΓΕΣ, όλο το συνεταιριστικό κίνημα έχει από μηδενική έως ελάχιστη παραγωγική ή εμπορική δραστηριότητα και κατά τη γνώμη μας έμμεσα συντελεί στην ασυδοσία της αγοράς και δεν βοηθάει τον Έλληνα παραγωγό να ανταγωνιστεί το κατεστημένο στην εμπορία αγροτικών προϊόντων με αποτέλεσμα η ψαλίδα συνεχώς να διευρύνεται.

### **3.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

#### **A. ΕΓΓΕΙΟΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ**

1. Μικρό μέγεθος γεωργικής γης σε σχέση με το μέγεθος του εργατικού δυναμικού. Πολυτεμαχισμένη ιδιοκτησία.
2. Ιδιοκτησιακό καθεστώς πολύπλευρο.
3. Ορεινή – ημιορεινή και νησιώτικη διαμόρφωση έντονη. Υποαπασχόληση διαθέσιμου εργατικού δυναμικού.
4. Έλλειψη εγγειοβελτιωτικών έργων και γενικότερων έργων υποδομής. Κακή έως μηδενική συντήρηση αρδευτικών έργων. Έλλειψη εθνικού κτηματολογίου και μη ορθολογική χρήση γης.

#### **B. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

1. Γεωργοί, χωρίς πιθανότητα διαδοχής, παρ' όλο που έγιναν σοβαρά βήματα παραμένει χαμηλό το επίπεδο μόρφωσης και χαμηλή η επαγγελματική κατάρτιση.
2. Συνεταιριστικές οργανώσεις υπερχρεωμένες, παραγωγικά αδρανείς συνήθως δρουν σαν συνδικαλιστικά και κομματικά όργανα.
3. Συνδικαλιστικά όργανα διασπασμένα χωρίς αγωνιστικούς προσανατολισμούς.
4. Δημόσιες υπηρεσίες χωρίς αποτελεσματικούς μηχανισμούς.
5. Γεωτεχνικές υπηρεσίες χωρίς στελέχωση και χωρίς αξιοκρατία.

#### **ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ**

1. Γεωργικές εκμεταλλεύσεις αναποτελεσματικές
2. Επιχειρηματικής μορφής κτηνοτροφικές επιχειρήσεις υπερχρεωμένες
3. Η τεχνολογία παρ' όλη τη μεγάλη βελτίωση των τελευταίων ετών παραμένει πολύ παραδοσιακή ακόμη
4. Κεφαλαιακή δομή τεχνολογικά απαξιωμένη, αποεπένδυση
5. Διάρθρωση παραγωγής αναποτελεσματική
6. Κτηνοτροφία με μικρή συμμετοχή στο ΑΓΠ 73:27.



7. Αιγοπροβατοτροφία / βοσκότοποι χωρίς στοχοθετημένη σύνθεση χωρίς θεσμοθετημένη προσπάθεια χωροθέτησης και βελτίωσης των βοσκοτόπων.
8. Σύνδεση φυτικής / ζωικής παραγωγής τυχαία και απρογραμματίστη.
9. Προσπάθεια για αξιοποίηση πλεονεκτημάτων πρωιμότητας – οψιμότητας ποιότητας, χαλαρή, σποραδική, ασυντόνιστη.
10. Χωροταξική κατανομή της παραγωγής χωρίς στρατηγικούς στόχους, έλλειψη ζωνών καλλιέργειας.
11. Χρήση εισροών σύγχρονης τεχνολογίας με μικρά βήματα.
12. Σύστημα μεταποίησης – εμπορίας προϊόντων ασύνδετο και διάσπαρτο.
13. Παντελής έλλειψη στρατηγικής μεταφορών και οργάνωσης εσωτερικών αγορών.
14. Ασυδοσία μεσαζόντων καρτέλ και ανυπαρξία μητρώου εξαγωγέων.
15. Γεωργική έρευνα χαλαρά συνδεδεμένη με την παραγωγή υποτυπώδης έως ανύπαρκτη.
16. Νομοθετικό πλαίσιο για τη χρήση και προστασία της γεωργικής γης και για την κατοχύρωση του γεωργικού επαγγέλματος παρ' όλες τις προσπάθειες δεν υπάρχει ακόμη.
17. Καμιά διακρατική συμφωνία για τις εξαγωγές αγροτικών προϊόντων, τα πάντα σχεδόν στην τύχη τους.
18. Προστασία του περιβάλλοντος κατά τη λειτουργία της αγροτικής πράξης πολύ μικρή ακόμη έως αρνητική.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

Οι «καθλωμένες» – εδώ και μια τετραετία – τιμές απορρόφησης των συμπύρηνων ροδάκινων από τις μεταποιητικές βιομηχανίες, είναι το μεγάλο πρόβλημα του κλάδου που στρέφει τους νέους παραγωγούς να καλλιεργήσουν επιτραπέζια ροδάκινα. Σε σημαντικά μεγάλη μείωση του εισοδήματός τους οδηγούνται οι παραγωγοί στα συμπύρηνα ροδάκινα, ως αποτέλεσμα των «παγωμένων» -επί τετραετία- τιμών που απολαμβάνουν, παρά το γεγονός ότι επικρατούν ευνοϊκές συνθήκες όσον αφορά στις μέσες τιμές εξαγωγής, στο σύνολο αλλά και στις επιμέρους χώρες προορισμού.

Πίνακας 9 Εκμεταλλεύσεις Εκτάσεις και Αριθμός Δένδρων κατά Γεωγραφικό Διαμέρισμα (Έτος 2010)

ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	ΕΚΜ/ΣΕΙΣ	ΕΚΤΑΣΕΙΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΕΝΔΡΩΝ
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	23.686	351.570	15.050.660
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	21.558	332.790	14.314.452
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	1.255	14.864	623.203
ΛΟΙΠΗ ΧΩΡΑ	873	3.916	113.005

ΠΗΓΗ: ΕΣΥΕ

Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Γερμανίας, που αποτελεί τη σημαντικότερη χώρα προορισμού των εξαγόμενων μεταποιημένων προϊόντων, τόσο από άποψη ποσότητας (απορροφά σταθερά το 26%) όσο και από την άποψη της αξίας (27%), με τη μέση τιμή εξαγωγής στο διάστημα της τριετίας 2007-2010 ν' αυξάνει κατά 28% περίπου. Το ίδιο ευνοϊκή θεωρείται η εξέλιξη της αγοράς το 2011 για τα ροδάκινα και τα νεκταρίνια στις σημαντικότερες παραγωγικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ωστόσο οι δυσάρεστες εξελίξεις σε εθνικό επίπεδο προκαλούν, όπως είναι φυσικό, την

αντίδραση των συνεταιριστικών Οργανώσεων των Παραγωγών, οι οποίοι επισημαίνουν ότι οι παραγωγοί εξαιτίας των χαμηλών τιμών στα συμπύρηνια στρέφονται πλέον, με νέες φυτεύσεις, προς τα επιτραπέζια ροδάκινα, των οποίων η τιμή έχει αυξηθεί αισθητά στο διάστημα των τελευταίων ετών. Η στροφή ωστόσο αυτή δεν βασίζεται σε οργανωμένη προσφορά, με αποτέλεσμα την ανεξέλεγκτη λειτουργία της αγοράς στο επιτραπέζιο ροδάκινο, αλλά και τη δημιουργία έντονου προβληματισμού για το μέλλον του κλάδου στα συμπύρηνια ροδάκινα.

Η στασιμότητα πάντως στις τιμές του συμπύρηνου ροδάκινου δεν δικαιολογείται ούτε από στοιχεία της αγοράς, ούτε από την εξέλιξη του εξαγωγικού εμπορίου του κλάδου. Είναι χαρακτηριστικό, σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, ότι στο νομό Ημαθίας οι τιμές στα συμπύρηνια ροδάκινα - για παράδοση στο εργοστάσιο, παρέμειναν σχεδόν σταθερές στο διάστημα της τελευταίας τετραετίας (2007-2010), παρά τη σημαντική αύξηση του κόστους παραγωγής (ΕΣΥΕ, 2010).

**Πίνακας 10 Παραγωγή και τιμές ροδάκινων στο Νομό Ημαθίας**

Έτος	Επιτραπέζια ροδάκινα			Συμπύρηνια ροδάκινα	
	Παραγωγή (σε τον.)	Τιμή Παραγωγού (σε €/Κιλό)	Ετήσια μεταβολή %	Παραγωγή (σε τον.)	Τιμή Παραγωγού (σε €/Κιλό)
2007	130.000	0,28		250.000	0,22
2008	100.000	0,35	12	210.000	0,21
2009	108.000	0,43	37	175.000	0,23
2010	130.000	0,48	12	230.000	0,23
2011 (εκτίμηση)	135.000	0,53	10	239.000	0,23 (προτεινόμενη τιμή)

**ΠΗΓΗ: ΕΣΥΕ**

Σε εμπορικό επίπεδο αξίζει να σημειωθεί ότι στην ανταγωνίστρια χώρα Ισπανία, σύμφωνα με επιβεβαιωμένες πληροφορίες, οι τιμές παραγωγού έκλεισαν το 2010 σε μεγαλύτερες τιμές σε σχέση με εκείνες που προσφέρει η

εγχώρια βιομηχανία. Πραγματικά, στη νότια Ισπανία οι τιμές παραγωγού, για παράδοση στο αγρόκτημα, οριστικοποιήθηκαν πρόσφατα στο επίπεδο των 33 λεπτών ανά κιλό, γεγονός που διαμορφώνει τιμή παραγωγού για παράδοση στο εργοστάσιο (35 λεπτά ανά κιλό) αυξημένη κατά 52% εκείνης που προτίθενται να καλύψουν οι εγχώριες βιομηχανίες. Ανάλογη διαφορά παρατηρείται και στην περίπτωση της βόρειας Ισπανίας, όπου οι τιμές παραγωγού είναι αυξημένες κατά 43% σε σχέση με την τιμή της εγχώριας βιομηχανίας. Στο επίπεδο εξάλλου του εξαγωγικού εμπορίου οι εξελίξεις της αγοράς κρίνονται ευνοϊκές υπέρ των εξαγωγικών βιομηχανιών του κλάδου, τόσο ως προς την αύξηση των ποσότητας, όσο κυρίως ως προς την αύξηση της αξίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, στο διάστημα της τελευταίας τριετίας (2008-2010) ο όγκος των εξαγωγών στα μεταποιημένα ροδάκινα αυξήθηκε κατά 8%, ενώ η αξία αυξήθηκε κατά 41% περίπου.

**Πίνακας 11 Εξέλιξη εξαγωγών μεταποιημένων ροδάκινων**

Έτος	Ποσότητα (κιλά)	Αξία (ευρώ)	Μέση Τιμή (ευρώ/κιλό)	Μεταβολή τιμής (%)
2008	259.896.850	163.101.974	0,628	100
2009	275.452.625	187.380.739	0,680	108
2010	297.212.815	230.132.224	0,774	123

Πηγή : ΕΣΥΕ

Η εξέλιξη της αγοράς το 2011 φαίνεται ευνοϊκή για τα ροδάκινα και τα νεκταρίνια στις σημαντικότερες παραγωγικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η παραγωγή στα συμπύρρηνα ροδάκινα εκτιμάται στο ίδιο σχεδόν επίπεδο με εκείνη του προηγούμενου έτους. Εξαιρέση αποτελούν τα επιτραπέζια ροδάκινα, όπου αναμένεται κάμψη της παραγωγής στη νότια Γαλλία και στη βόρεια Ιταλία, εξαιτίας κακών καιρικών συνθηκών (παγετός) (ΠΑΣΕΓΕΣ, 2010).

**Πίνακας 12 Εξέλιξη παραγωγής ροδάκινων-νεκταρινιών στην Ε.Ε. (σε τόνους)**

	Επιτραπέζια ροδάκινα		Νεκταρίνια		Συμπύρηνα ροδάκινα	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Ελλάδα	236.000	246.000	98.300	96.000	505.000	525.000
Ιταλία	717.795	720.000	764.461	742.300	103.105	103.700
Ισπανία	279.233	290.540	368.286	401.570	398.701	414.860
Γαλλία	178.807	141.764	178.136	145.719	6.537	6.055
<b>Συνολικά</b>	<b>1.411.835</b>	<b>1.398.304</b>	<b>1.409.183</b>	<b>1.385.589</b>	<b>1.013.643</b>	<b>1.049.615</b>

Πηγή : Europech 2010

## 4.2. ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΡΟΔΑΚΙΝΑ

Η εγχώρια παραγωγή κονσερβοποιημένων ροδάκινων παρουσίασε διακυμάνσεις την περίοδο 1999-2009, η οποία οφείλεται στις αντίστοιχες διακυμάνσεις της πρωτογενούς παραγωγής. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής κονσερβοποιημένων φρούτων προορίζεται για εξαγωγές, κυρίως προς χώρες με χαμηλό επίπεδο τοπικής πρωτογενούς παραγωγής φρούτων. Η ζήτηση του εξωτερικού διαμορφώνεται από τις καταναλωτικές συνήθειες, την ποιότητα των προϊόντων και την τιμή διάθεσης.

Στη χώρα μας, τα κονσερβοποιημένα ροδάκινα προορίζονται κυρίως για επαγγελματική χρήση (ζαχαροπλαστική, catering, ξενοδοχεία κλπ.) και σε μικρότερο βαθμό για οικιακή κατανάλωση. Σημαντικός παράγοντας για τη μειωμένη ζήτηση από τα νοικοκυριά είναι ο υψηλός βαθμός επάρκειας της εγχώριας αγοράς σε νωπά φρούτα. Αντίστοιχα, η επαγγελματική κατανάλωση επηρεάζεται από τη δυνατότητα κάλυψης της ζήτησης κατά την απαιτούμενη χρονική στιγμή (δυνατότητα αποθεματοποίησης του προϊόντος για σχετικά μεγάλο διάστημα) και τη χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τα νωπά προϊόντα.

Η εγχώρια παραγωγή κονσερβοποιημένων ροδάκινων είναι συγκεντρωμένη σε σχετικά περιορισμένο αριθμό μονάδων. Γεωγραφικά, η παραγωγή συγκεντρώνεται στην Κεντρική Μακεδονία και τη Θεσσαλία λόγω του ότι στις συγκεκριμένες περιοχές υπάρχει η αντίστοιχη πρωτογενής παραγωγή (καλλιέργειες φρούτων). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η

εποχικότητα της συγκομιδής των φρούτων προσδιορίζει και την εποχικότητα λειτουργίας πολλών παραγωγικών μονάδων, αν και ορισμένες από αυτές έχουν προχωρήσει και στην παραγωγή και άλλων προϊόντων, λειτουργώντας κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου.

Η διάθεση των κονσερβοποιημένων φρούτων στην εγχώρια λιανική αγορά πραγματοποιείται κυρίως από τα σούπερ μάρκετ, ενώ στην επαγγελματική κατανάλωση μεσολαμβάν και επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου. Στο εξωτερικό, η διάθεση στον τελικό καταναλωτή πραγματοποιείται κυρίως από τα σούπερ μάρκετ τύπου «discount». Οι εξαγωγές από τους εγχώριους παραγωγούς πραγματοποιούνται είτε απευθείας προς αλυσίδες σούπερ μάρκετ του εξωτερικού, είτε μέσω χονδρεμπορικών επιχειρήσεων.

Ο σχετικά υψηλός βαθμός συγκέντρωσης της εγχώριας παραγωγής, ο οξυμένος διεθνής ανταγωνισμός στις αγορές του εξωτερικού και το υψηλό επίπεδο της εγχώριας παραγωγικής δυναμικότητας, οδηγούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Το γεγονός αυτό εντείνεται περαιτέρω από την εξάρτηση της πρωτογενούς παραγωγής φρούτων από παράγοντες μη ελεγχόμενους (καιρικές συνθήκες), σε συνδυασμό με το αυστηρό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς, όπως έχει θεσπισθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ιδιαίτερα σε περιόδους όπου η πρωτογενής παραγωγή παρουσιάζει διακυμάνσεις από το μέσο επίπεδο, δημιουργούνται υποτιμητικές ή ανατιμητικές πιέσεις στην πρωτογενή παραγωγή, με αποτέλεσμα την αντίστοιχη μεταβολή της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών κονσερβοποιημένων φρούτων στη διεθνή αγορά.

Επιπλέον, τα κονσερβοποιημένα ροδάκινα κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό της εγχώριας παραγωγής σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 1999-2009. Το 2009 η παραγωγή κονσερβοποιημένων ροδάκινων κατέλαβε το 84% της συνολικής παραγωγής, τα λοιπά κονσερβοποιημένα φρούτα κατέλαβαν το 7%, τα βερίκοκα το 6% και τα αχλάδια το 3% (ΕΣΥΕ, 2010).

Στα πλαίσια της μελέτης πραγματοποιήθηκε και χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Ειδικότερα, το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους για την πενταετία 2004-2008, διαμορφώθηκε σε 11,30% για το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου στις οποίες οι πωλήσεις από τα εξεταζόμενα προϊόντα ξεπερνούν το 50% του



συνολικού κύκλου εργασιών τους. Αντίστοιχα, το μέσο λειτουργικό περιθώριο διαμορφώθηκε σε 0,42% για το σύνολο των επιχειρήσεων, ενώ το μέσο καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε 0,03%.

Για το ίδιο δείγμα, η μέση αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων διαμορφώθηκε σε αρνητικά επίπεδα (-0,99%) για την πενταετία, ενώ η αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων διαμορφώθηκε σε 0,11%. Επίσης, η μέση γενική ρευστότητα των εταιρειών ανήλθε σε 1,67 για την εξεταζόμενη περίοδο, ενώ ο μέσος δείκτης άμεσης ρευστότητας διαμορφώθηκε σε 0,73 και η μέση ταμειακή ρευστότητα διαμορφώθηκε σε 0,17.

Σύμφωνα με τον ομαδοποιημένο ισολογισμό που συνετάχθη βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος 10 επιχειρήσεων του κλάδου για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία ισολογισμών των χρήσεων 2007 και 2008 προκύπτει ότι το σύνολο του ενεργητικού ανήλθε σε €325 εκ. το 2008 από €298,5 εκ. το 2007, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,89%.

Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ανήλθε σε €76 εκ. το 2008 από €72,4 εκ. το 2007 (αύξηση κατά 4,95%). Σημαντική μείωση κατά 11,56% παρουσίασαν οι μακροπρόθεσμες & μεσοπρόθεσμες υποχρεώσεις την περίοδο 2008/2007, ενώ οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις σημείωσαν αύξηση 30,55%. Σημειώνεται ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις κάλυψαν το 52% των συνολικών υποχρεώσεων το 2004 και το 61% το 2008.

Το σύνολο των πωλήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος ανήλθε σε €198 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση κατά 17,1% έναντι του 2007 (€169,3 εκ.). Τα συνολικά καθαρά κέρδη (προ φόρου) των εταιρειών του δείγματος ανήλθαν σε €4,5 εκ. το 2008, σημειώνοντας αύξηση 95,54% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. (ICAP, 2010)

### **4.3. ΠΟΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ**

Από το 2005 έως και το 2009 υπάρχει πτώση στις ελληνικές εξαγωγείσες ποσότητες ροδάκινων και νεκταρινιών στην Γερμανία. Παρόλα αυτά, όπως αναλύεται και στην συνέχεια του σχεδίου, η γερμανική αγορά



ροδάκινων και νεκταρινιών είναι η μεγαλύτερη στην Ευρώπη (περίπου 260 χιλ. τόνοι καταναλώνονται ετησίως).

Επίσης, η γερμανική αγορά έχει και τις αυστηρότερες ποιοτικές απαιτήσεις κατά την εισαγωγή νωπών φρούτων σε αυτή (EUREPGAP, IFS [BDH]). Συνεχόμενες παραλείψεις και λάθη στο εμπόριο μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας (ελληνικά προϊόντα με υπολείμματα φυτοφαρμάκων, ασυνέπεια παραδόσεων, ανεπαρκής τυποποίηση, ασταθής ποιότητα κλπ.) είχαν ως αποτέλεσμα τον σταδιακό αποκλεισμό των ελληνικών νωπών φρούτων από τις τοπικές γερμανικές αγορές. Σε συνδυασμό με τις άσχημες καιρικές συνθήκες που επικράτησαν στην χώρα μας τα έτη 2006 και 2007 είχαν ως αποτέλεσμα την πτώση.

#### **4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 από το Κέντρο Ερευνών Διατροφικής Αλυσίδας του Imperial College, προέκυψαν θετικά αποτελέσματα για την κατάσταση και το μέλλον των κλάδων των τυποποιημένων νωπών οπωροκηπευτικών στη παγκόσμια διεθνή αγορά.

Συγκεκριμένα, έξι στις δέκα επιχειρήσεις θεωρούν ότι η κατάσταση στον χώρο είναι καλή και το μέλλον ευοίωνο. Ακόμα, υπάρχει η άποψη ότι οι τιμές παραμένουν σχετικά χαμηλές, ενώ το κόστος δεν μπορεί να μειωθεί περαιτέρω, άρα τα περιθώρια κέρδους είναι περιορισμένα. Οι ζημιές του κλάδου, λόγω του υψηλού κινδύνου που υπάρχει στις συνθήκες παραγωγής, λειτουργούν τις περισσότερες φορές προς όφελος των χωρών που έχουν χαμηλά εργατικά. (Γενική Γραμματεία ΕΣΥΕ, 2010)

Πρόκληση σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν στην παγκόσμια αγορά, είναι να προωθήσουν καινοτομικά προϊόντα, να βελτιώσουν τα συστήματα πιστοποίησης ποιότητας και να ασχοληθούν με τον τομέα των logistics.

#### 4.5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΝΩΠΩΝ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΕ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

##### Παραγωγή

Η παγκόσμια παραγωγή νωπών οπωροκηπευτικών σύμφωνα με στοιχεία του FAO, κατά το 2009 ανήλθε σε 1,85 δις τόνους, από τους οποίους η παραγωγή φρούτων ήταν 563 εκ. τόνοι. Η παραγωγή φρούτων κατά τη δεκαετία 2000 - 2009 αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό 3,3% (ποσότητες).

Η παραγωγή φρούτων της Ε.Ε.-15 το 2009 ανήλθε σε 59 εκ. τόνους, καλύπτοντας το 10,5% της παγκόσμιας παραγωγής, ενώ συνυπολογίζοντας και τα υπόλοιπα 10 κράτη - μέλη της Ε.Ε. το ποσοστό επί της παγκόσμιας παραγωγής φθάνει το 11,6%. Όσο αφορά στην παγκόσμια παραγωγή φρούτων, η Κίνα παράγει το 27,1% της συνολικής παραγόμενης ποσότητας και ακολουθούν η Βραζιλία, οι ΗΠΑ, η Ινδία, η Ισπανία, η Ιταλία και η Τουρκία.

Σε επίπεδο Ε.Ε. στην παραγωγή νωπών φρούτων η Ισπανία έχει την πρώτη θέση με μερίδιο 28,8%, ακολουθεί η Ιταλία με 25,8% και η Γαλλία με 15,4%, ενώ η Ελλάδα παράγει το 7,5%. Ειδικότερα, στα ροδάκινα και νεκταρίνια οι κύριες ανταγωνίστριες χώρες (σε ποσότητες παραγωγής) είναι η Ισπανία (34% επί του συνόλου) και η Ιταλία (36% επί του συνόλου).

Πίνακας 13 Κύριες παραγωγές χώρες στην Ε.Ε. σε Ροδάκινα και Νεκταρίνια - 2009

Χώρες	Ροδάκινα και Νεκταρίνια (χιλ. τόνοι)
Ισπανία	1.284,80
Ιταλία	1.357,40
Γαλλία	355,80
Ελλάδα	800,00
<b>Συνολική Παραγωγή Ευρωπαϊκής Ένωσης</b>	<b>3.798,00</b>

### Εισαγωγές (ποσότητες και αξία) Ε.Ε.

Παρά το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκές παραγόμενες ποσότητες καλύπτουν μεγάλο ποσοστό επί της παγκόσμιας παραγωγής, το μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς είναι τέτοιο που επιβάλλει επιπλέον εισαγωγές. Το 2009 οι εισαγωγές της Ε.Ε., έφθασαν τα 15,4 δις €. Οι εισαγωγές κατά κύριο λόγο έγιναν από χώρες της Νότιας Αμερικής (26%) και από Μεσογειακές χώρες (21%) εκτός Ε.Ε.

### **4.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΟ**

Κυριότεροι ανταγωνιστές μας στη Γερμανία είναι η Ιταλία, η Ισπανία και η Γαλλία. Στον πίνακα 14 φαίνονται οι μέσες τιμές και διακινούμενες ποσότητες από τις ανταγωνιστικές χώρες στη Γερμανία, για τα ροδάκινα και τα νεκταρίνια.

Πίνακας 14 Εξέλιξη τιμών ροδάκινων και νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στη Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009

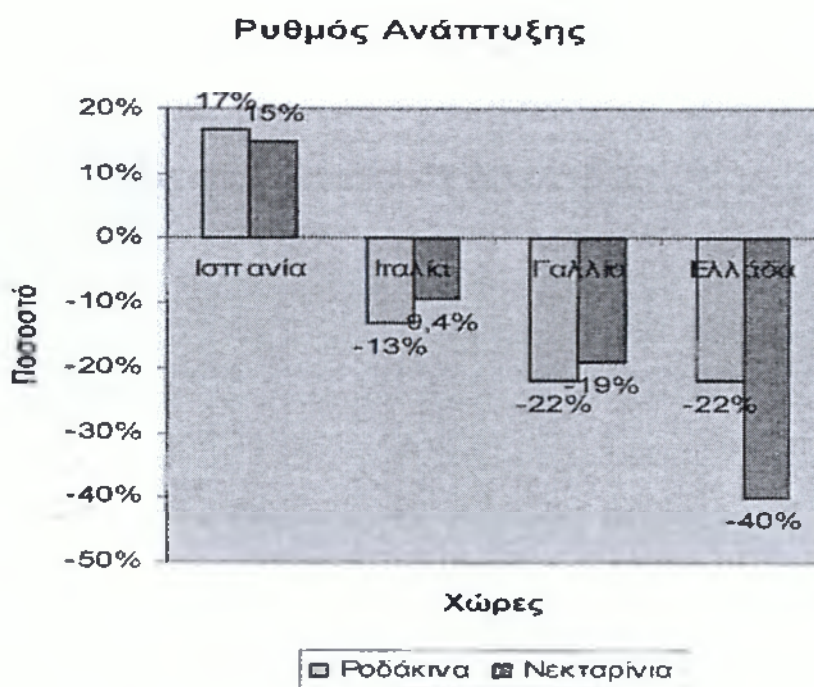
Μέσες τιμές εισαγωγών κυριότερων ανταγωνιστών στα νεκταρίνια των 5 τελευταίων ετών				Μέσες τιμές εισαγωγών κυριότερων ανταγωνιστών στα ροδάκινα των 5 τελευταίων ετών			
	Τόνοι	Χιλιάδες €	Μέση Τιμή		Τόνοι	Χιλιάδες €	Μέση Τιμή
<b>Ιταλία</b>	118.073	84.680	0,734	<b>Ιταλία</b>	71936	53.329	0,752
<b>Ισπανία</b>	48.604	49.555	1,024	<b>Ισπανία</b>	18667	18.142	0,974
<b>Γαλλία</b>	10.575	12.272	1,246	<b>Γαλλία</b>	8968	9.883	1,166
<b>Ελλάδα</b>	4,176	2.813	0,754	<b>Ελλάδα</b>	7337	4.346	0,63

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών από τη γερμανική αγορά ροδάκινων και νεκταρινιών, από την Ελλάδα και τις ανταγωνιστικές προς αυτή χώρες. Από τους πίνακες, γίνεται σαφές ότι η παρουσία των ελληνικών προϊόντων στη γερμανική αγορά φθίνει σημαντικά εν σχέση με τις υπόλοιπες χώρες.

Πίνακας 15 Εξέλιξη ρυθμού ανάπτυξης των εισαγωγών Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009 σε αξία

Ρυθμός Ανάπτυξης (%)		
	Ροδάκινα	Νεκταρίνια
<b>Ισπανία</b>	17%	15%
<b>Ιταλία</b>	-13%	-9,4%
<b>Γαλλία</b>	-22%	-19%
<b>Ελλάδα</b>	-22%	-40%
5 τελευταία έτη (2005-2009)		

Γράφημα 3 Εξέλιξη ρυθμού ανάπτυξης των εισαγωγών Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων το 2009 σε αξία

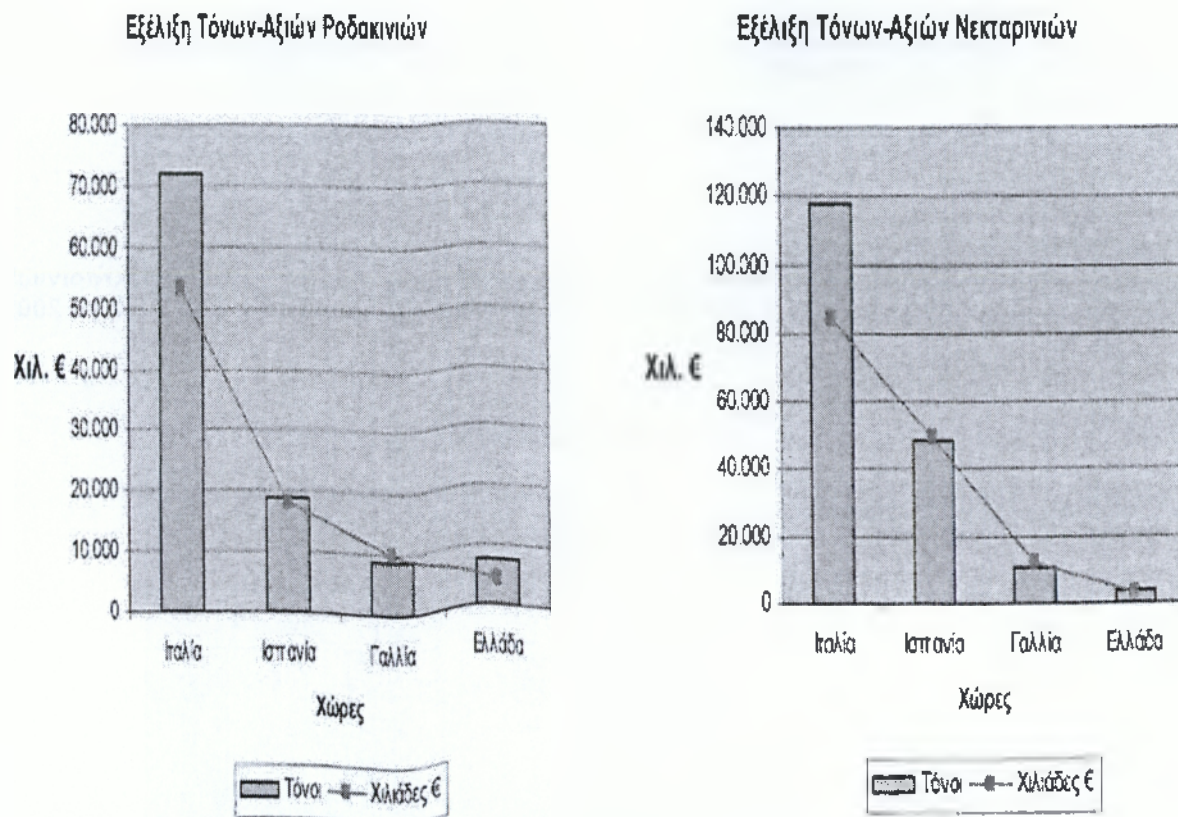


Κυριότερη χώρα εισαγωγής είναι η Ιταλία με μερίδιο αγοράς 58% το 2009, η οποία όμως τα τελευταία χρόνια χάνει βαθμιαία μερίδιο αγοράς. Δεύτερη είναι η Ισπανία, με μερίδιο αγοράς 30,2%.

Η σταδιακή μείωση των καταναλισκόμενων ποσοτήτων στην Γερμανία, τα τελευταία έξι χρόνια, έχει συντελεσθεί εις βάρος κυρίως των Ιταλών εισαγωγέων (αλλά και των Ελλήνων), ενώ οι Ισπανοί, με τις συστηματικές προσπάθειες τους, όχι μόνο κράτησαν τα επίπεδα των εξαγωγών τους αλλά

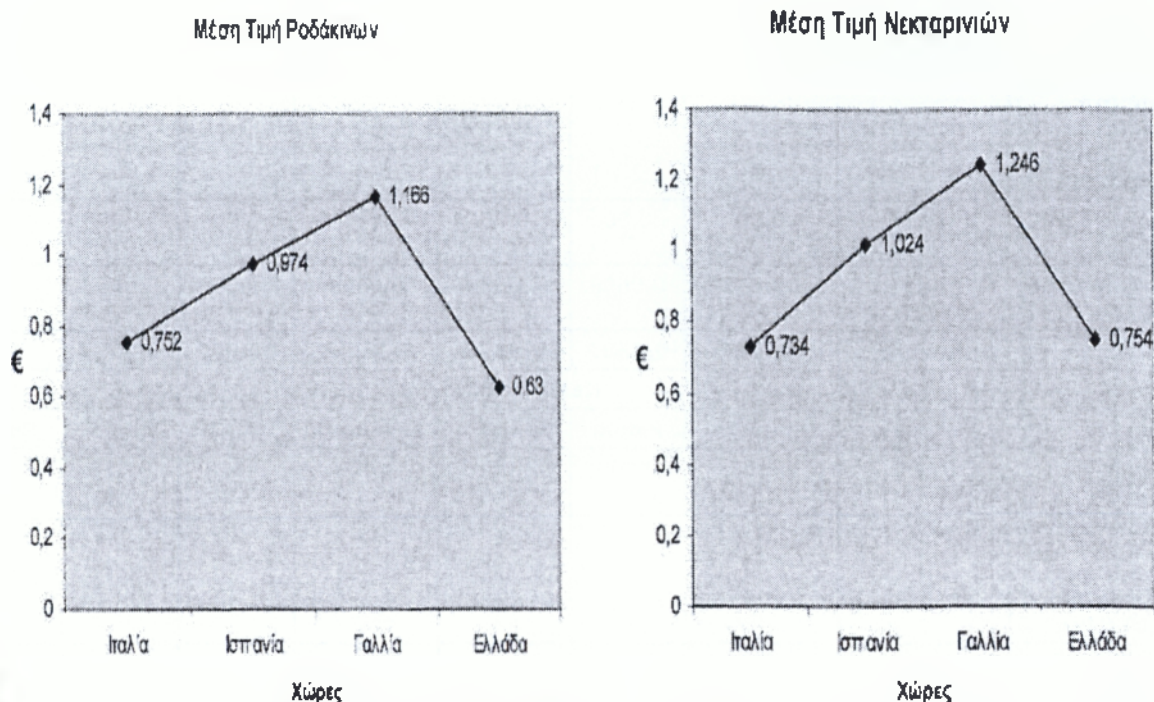
φέτος πραγματοποιήσαν πάλι τον μεγαλύτερο όγκο εξαγωγών σε σχέση με το παρελθόν (26,1 χιλ. τόνοι, αύξηση 17,2% έναντι του 2008).

**Γράφημα 4 Εξέλιξη Γερμανικών εισαγωγών (Τόνοι & Αξία σε €) Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά το 2009**





Γράφημα 5 Εξέλιξη Τιμών (Κ.Μ.Ο. της τελευταίας πενταετίας: 2005 -2009) Ροδάκινων και Νεκταρινιών των κύριων ανταγωνιστών (χώρες) στην Γερμανική αγορά νωπών φρούτων



Η Ιταλία και η Ισπανία διοχετεύουν στην αγορά πρώιμα και καλής ποιότητας προϊόντα, σε υψηλές τιμές, ενώ αργότερα που εμφανίζονται και τα προϊόντα άλλων χωρών ρίχνουν τις τιμές, πράγμα που δυσχεραίνει τους ανταγωνιστές να μπουν στα προγράμματα όπως π.χ. τους Έλληνες οι οποίοι ζητούν υψηλές τιμές όντας πρώιμοι στην Ελλάδα χωρίς όμως να είναι πρώιμοι και στην γερμανική αγορά. Οι ανταγωνιστές (Ισπανία, Γαλλία, λιγότερο η Ιταλία) προσφέρουν προϊόντα μέχρι τον Σεπτέμβριο και τον Οκτώβριο (κατάλληλοι αποθηκευτικοί και ψυκτικοί χώροι όπου συντηρούν το προϊόν, καθώς και όψιμες ποικιλίες), όπου οι τιμές λόγω χαμηλότερης προσφοράς είναι υψηλότερες.

Η Ισπανία, η οποία είχε υποτονική παρουσία στην γερμανική αγορά, με συνεχείς βελτιώσεις στην ακολουθούμενη γεωργική πρακτική και δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, συσκευασία και την τυποποίηση, ανάλογα με τις απαιτήσεις των εκάστοτε πελατών, πέτυχε την βελτίωση του ονόματός της.



Πίνακας 16 Μοντέλο τιμολόγησης Ροδάκινων στις διάφορες χώρες (στόχοι) προορισμού

	Γερμανία (βιολογικά)	Ολλανδία	Ρωσία	Πολωνία	Ουγγαρία	Αγγλία	Τσεχία	Ρουμανία
Χονδρική Τιμή (μέση επικρατούσα τιμή στις μεγαλύτερες αγορές 2008- 2010) €/Kg	0,830	0,720	0,500	0,426	0,505	0,470	0,475	0,486
ΕΞ. Μεταφοράς €/Kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00
ΕΞ. Συσσκευασίας €/Kg	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668
<b>Σύνολο</b>	<b>0,7632</b>	<b>0,6532</b>	<b>0,4332</b>	<b>0,3592</b>	<b>0,2982</b>	<b>0,4032</b>	<b>0,4082</b>	<b>0,4192</b>
ΝΕΚΤΑΡΙΝΙΑ								
Αγγλία	Γερμανία	Ολλανδία	Ρωσία	Πολωνία	Ουγγαρία	Αγγλία	Τσεχία	Ρουμανία
Χονδρική Τιμή (μέση επικρατούσα τιμή στις μεγαλύτερες αγορές 2008- 2010) €/Kg	0,000	0,900	0,000	0,355	0,000	0,610	0,520	0,460
ΕΞ. Μεταφοράς €/Kg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΕΞ. Συσσκευασίας €/Kg	0,00	0,0668	0,00	0,0668	0,00	0,0668	0,0668	0,0668
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>0,8332</b>	<b>0,00</b>	<b>0,2882</b>	<b>0,00</b>	<b>0,5432</b>	<b>0,4532</b>	<b>0,3932</b>

Πηγή: ΕΣΥΕ

#### 4.7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

1) **Καλλιέργειες και αναδιάρθρωση.** Καλλιεργητικές μέθοδοι, πρακτικές και φροντίδες. Το βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα: Από τα εξαγόμενα νωπά στο εξωτερικό, τα λιγότερα είναι εκείνα, των οποίων οι τρέχουσες παραγόμενες ποικιλίες είναι υποσχόμενες και έχουν δύναμη στην αγορά. Το άσπρο σπαράγγι που καλλιεργείται στην Καβάλα, (στα Γιαννιτσά χρειάζεται, εν πολλοίς, να γίνει ανανέωση φυτών), την Ξάνθη, τον Έβρο και το Μεσολόγγι και ιδιαίτερα η πρωιμότητα του σε σχέση με το κύριο ανταγωνιστή δηλαδή το γερμανικό, το πράσινο σπαράγγι στην Πελοπόννησο, οι ποικιλίες των επιτραπέζιων σταφυλιών Tomson seedless και Sultana, οι πιπεριές ποικιλίας Corno αποτελούν τον κύριο κορμό των δυναμικών μας νωπών. Η αύξηση της κατανάλωσης κόκκινων και ιδιαίτερα άσπερμων ποικιλιών σταφυλιών, δίδει χώρο στη νέα ποικιλία, Crimson, που αναπτύσσεται στην Ελλάδα και που

ανήκει στο χώρο της συμβολαιακής γεωργίας. Βεβαίως για την καλή, καλύτερη ή βέλτιστη διείσδυσή τους στην αγορά παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την τήρηση των κανόνων τυποποίησης, συσκευασίας, οργάνωσης και μεγέθους παραγωγής και εμπορίας και το marketing. Όμως ως φυσικό προϊόν πληρούν τις προϋποθέσεις επιτυχούς πρόσβασής τους στην γερμανική αγορά.

Από την άλλη μεριά ένα σημαντικό τμήμα των νωπών μας, που κυρίως αφορά τα πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, κεράσια και σε ορισμένη έκταση βερίκοκα, ροδάκινα και νεκταρίνια δηλαδή νωπά δενδρωδών καλλιεργειών, είτε παράγεται σε ποικιλίες, οι οποίες δεν είναι εμπορικές στην Γερμανία (αλλά και σε πολλές σοβαρές εξαγωγικές μας αγορές) και δεν έχουν διασπορά στο χρόνο, είτε παράγεται από παλαιά δένδρα που χρειάζονται ανανέωση. Συνεπώς, στο μέτρο που δεν πραγματοποιείται, σε κάποιο βαθμό, αντικατάσταση των ποικιλιών με ποικιλίες εμπορικά υποσχόμενες, ή αναδιάρθρωση του σχετικού φυτικού κεφαλαίου, δεν μπορούμε να ελπίζουμε και να περιμένουμε μεγάλες και ικανοποιητικές εξαγωγικές επιδόσεις (σε σχέση βέβαια με τις δυνατότητές μας), έστω και εάν, με τις σοβαρές προσπάθειες ορισμένων εξαγωγέων και παραγωγών, εξάγουμε (και από αυτά τα νωπά) και καλή ή πολύ καλή και ανταγωνιστική ποιότητα. Ορισμένες από τις ποικιλίες αυτές είναι εμπορικές για την εσωτερική αγορά (και συνεπώς είναι φυσικό επακόλουθο η διατήρησή τους, στο μέγεθος όμως της εσωτερικής αγοράς) ή εξυπηρετούν ή εξυπηρετούσαν άλλους στόχους (π.χ. αποσύρσεις ροδάκινων και σχετική κοινοτική πολιτική).

Χρειάζεται να καταβληθεί συστηματική προσπάθεια και αναλύσεις που θα κατατείνουν στην διασπορά των επιλέξιμων ποικιλιών στο χρόνο (π.χ. συγκομιδή ροδάκινων σε τέσσερις μήνες και όχι σε δύο και με περισσότερες ποικιλίες) έτσι ώστε να επιμηκύνεται η περίοδος προσφοράς και να μην συγκεντρώνεται η παραγωγή μας σε περιόδους έντονης προσφοράς, άρα και χαμηλών τιμών και να δοθεί το βάρος στην ποιότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ισπανία, η οποία είχε υποτονική και σε κάθε περίπτωση μικρότερη παρουσία απ' ό τι η Ελλάδα στην γερμανική αγορά πριν από 25 – 30 χρόνια, πραγματοποιώντας συνεχείς τέτοιες παρεμβάσεις στην γεωργία της, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, συσκευασία και την τυποποίηση, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό

τρόπο τεχνικές marketing, έχει επιτύχει να γίνει η κυρίαρχη δύναμη της αγοράς. Βέβαια στην Ισπανία και την Γαλλία το μέγεθος των εκμεταλλεύσεων είναι μεγάλο και συνεπώς το αρχικό κόστος μίας σταδιακής και τμηματικής ανανέωσης μπορεί να γίνει ευχερέστερα ανεκτό από τον ιδιοκτήτη, όμως τα διαρθρωτικά μας προβλήματα πρέπει να αρχίσουν να βρίσκουν λύσεις, διότι στόχος πρέπει να είναι η παραγωγή προϊόντων που ζητά η αγορά.

Η χρήση πλαστικών φύλλων στις αγροτικές καλλιέργειες είναι σήμερα ένα απαραίτητο εργαλείο που διασφαλίζει την επιτυχία τους. Στην λαχανοκομία είναι πλέον συνώνυμα της καλλιεργητικής μεθόδου. Πέραν της προστασίας από τις καιρικές συνθήκες χρησιμοποιούνται για την ρύθμιση των συνθηκών παραγωγής (πρωιμότητα, ποιότητα, συγκράτηση υγρασίας, οψίμευση).

Πρέπει να δίδεται το βάρος στην ποιότητα συλλογής και όχι στην συλλογή όσον το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας, που έχει μεν αποτέλεσμα την μείωση των κοστολογίων, αλλά προσωρινά, αφού ο καρπός λόγω έλλειψης ποιότητας συλλογής, θα επιβαρυνθεί αργότερα κατά την προώθηση του προϊόντος στην κατανάλωση. Δηλαδή πρέπει να εφαρμοσθεί πρόγραμμα ποιοτικής παραλαβής με αντίστοιχη προσαρμογή του ημερομισθίου, που θα εξαρτάται από την ποιότητα συγκομιδής του εργαζόμενου (εφαρμόζονται από τις γερμανικές οργανώσεις παραγωγών σπαραγγιού, στου πολωνούς εργάτες). Να λαμβάνουν χώρα οι δέουσες φροντίδες (π.χ. ραντίσματα) ακόμα και λίγο πριν την συγκομιδή, ώστε να αποφεύγονται επιβαρύνσεις από υγρασία κ.α. που εμφανίζονται όχι αμέσως, αλλά κατά την προώθηση του προϊόντος στην κατανάλωση (π.χ. μονύλια).

**2) Φυτοφάρμακα:** Η ανεξέλεγκτη χρήση φυτοφαρμάκων αποτελεί σοβαρό κίνδυνο στις εξαγωγές των ροδάκινων. Και τούτο διότι δημοσιεύσεις, σε μεγάλης κυκλοφορίας περιοδικά, άρθρων σχετικών με απειλές της δημόσιας υγείας από υπέρβαση των ανωτάτων επιτρεπτών ορίων χημικών καταλοίπων, που τίθενται από την Κοινότητα, δυσφημούν την προέλευση του προϊόντος, δημιουργούν αρνητική εικόνα και για το προϊόν και για την χώρα και υπονομεύουν τις προσπάθειες όλων των εξαγωγέων της χώρας, από την οποία προέρχεται το προϊόν που αναφέρεται στο δημοσίευμα. Η ευαισθησία των Γερμανών στα θέματα περιβάλλοντος και υγείας έχει κινήσει το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον του τύπου, συμπεριλαμβανομένου και του κλαδικού

(εξειδικευμένα περιοδικά warentest και oekotest), ο οποίος τροφοδοτεί τις ευαισθησίες αυτές σε κάθε ευκαιρία, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι οι αρθρογράφοι αναζητούν, από τις αρμόδιες γερμανικές ελεγκτικές Αρχές, σχετικά στοιχεία και άλλη ενδιαφέρουσα ύλη και δεν τις περιμένουν.

Συνεπώς πρέπει οι αρμόδιες ελληνικές Αρχές να πραγματοποιούν αυστηρούς δειγματοληπτικούς και εργαστηριακούς ελέγχους, να δίδουν συστάσεις για την χρήση των φυτοφαρμάκων και των φαρμάκων απολύμανσης των αγρών και να τα χορηγούν, όταν χρειάζεται και στην έκταση που χρειάζονται και να μην γίνεται άσκοπη χρήση τους. Οι έλεγχοι δεν πρέπει να γίνονται μόνο στους αγρούς αλλά και στα συσκευαστήρια. Ακόμα και στην περίπτωση που οι επίσημοι κρατικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί δεν επαρκούν για τον έλεγχο, χρειάζεται οι ίδιοι οι εξαγωγείς, για το δικό τους όφελος, να πραγματοποιούν ελέγχους, που θα βεβαιώνουν ότι το επίπεδο χημικών καταλοίπων του προϊόντος είναι χαμηλότερο των ανώτατων επιτρεπομένων ορίων. Στους μεγάλους (και λίγους) εξαγωγείς δεν συναντώνται συνήθως προβλήματα, επειδή ως επί το πλείστον συνεργάζονται απ' ευθείας με τις αλυσίδες ή μεγάλους χονδρέμπορους και υποχρεώνονται από τους όρους της συνεργασίας τους να ελέγχουν τα όρια αυτά, ενώ ταυτόχρονα ελέγχονται δειγματοληπτικά και από τους εισαγωγείς.

#### **4.8. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΞΑΓΩΓΗΣ**

**1) Τυποποίηση:** Η τυποποίηση, δηλαδή η ταξινόμηση των προϊόντων ροδάκινου σε ποιοτικές κατηγορίες με βάση τα εμπορικά πρότυπα ποιότητας, που προβλέπονται από τους σχετικούς κοινοτικούς κανονισμούς, πρέπει να τηρούνται υποχρεωτικά από τον εκάστοτε κάτοχό τους. Τα πρότυπα αυτά περιλαμβάνουν προδιαγραφές και κριτήρια, όπως ποικιλία, μέγεθος, βάρος, χρωματισμό, σχήμα, βαθμό ωριμότητας, ομοιογένεια, καθαρότητα, υγιεινή κατάσταση, όρια χημικών καταλοίπων, αναγραφή στοιχείων κ.α. με βάση τα οποία γίνεται η ποιοτική κατάταξη και ταξινόμηση και τα οποία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς ανάμεσα στον εξαγωγέα και τον εισαγωγέα και κατά συνέπεια και τον καταναλωτή. Το βάρος της τήρησης των κανόνων

τυποποίησης πέφτει, εκ των πραγμάτων, στα συσκευαστήρια, τα οποία τις περισσότερες φορές είναι και εξαγωγείς ή, σε διαφορετική περίπτωση, έχουν άμεση επαφή με τους εξαγωγείς.

Αν και έχουμε κάνει σοβαρές βελτιώσεις, σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία, σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώνουμε σοβαρά ελαττώματα τυποποίησης, όπως π.χ. μείξη χρωματισμών, μεγεθών και έλλειψη ομοιογένειας στα σπαράγγια (κυρίως των συνεταιρισμών και ιδιαίτερα της περιοχής Γιαννιτών), τα οποία είναι, μακράν, το κυριότερο εξαγόμενο νωπό μας, με προφανείς συνέπειες στην εικόνα που παρουσιάζουν στον γερμανό καταναλωτή αλλά και την γενικότερη εικόνα που δημιουργούν για ολόκληρο το προϊόν και που συμπαρασύρει, σε κάποιο μέτρο και τους συνεπείς εξαγωγείς αλλά και τα υπόλοιπα νωπά.

Επίσης επαναλαμβανόμενες (κάθε χρόνο, τα τελευταία χρόνια) αφίξεις φορτίων ακτινιδίων με βαθμό ωρίμανσης χαμηλότερο της προβλεπόμενης από την σχετική απόφαση του Υπουργείου Γεωργίας, λόγω πραγματοποίησης της συγκομιδής πριν την καθορισθείσα ημερομηνία (και πραγματοποιούμενες από τον ίδιο εξαγωγέα).

Είναι λοιπόν αυτονόητο και απαραίτητο να πραγματοποιούνται αυστηροί έλεγχοι από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Γεωργίας, μέσα στα συσκευαστήρια και να επιβάλλονται αποτελεσματικές κυρώσεις και πρόστιμα στους παραβάτες, όπως ορίζει και η κείμενη νομοθεσία (και στην περίπτωση ύπαρξης κενών ή ατελειών, να τροποποιηθούν και συμπληρωθούν οι κείμενες διατάξεις) κάτι που, προς το παρόν τουλάχιστον, δεν φαίνεται ότι τηρείται. Αντίθετα, μεγέθη προστίμων, τα οποία εύκολα αντισταθμίζονται από το ύψος των εξαγωγών και χωρίς να συνοδεύονται από αφαίρεση αδείας σε περιπτώσεις υποτροπών, δίδουν έδαφος στους επιτήδειους, για ανώδυνες παραβάσεις. Εάν δε το προσωπικό ελέγχων δεν επαρκεί, να πραγματοποιούνται έλεγχοι στα σημεία εξόδου από την χώρα, κατά το πρότυπο άλλων χωρών, αλλά με παραδειγματικές ποινές των παραβατών.

**2) Συσκευασία:** Στην συσκευασία έχουμε κάνει προόδους, όμως οι απαιτήσεις των μεγάλων αλυσίδων, οι οποίες ελέγχουν την αγορά, για καλύτερα, ασφαλέστερα και ελκυστικότερα «στο μάτι» υλικά και συσκευασίες απαιτούν, όπως οι ιδιοκτήτες συσκευαστηρίων ερευνούν συνεχώς την αγορά



με επισκέψεις σε διεθνείς εκθέσεις και όπως εκσυγχρονίζουν συνεχώς τον μηχανολογικό τους εξοπλισμό, ώστε αυτός να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τυποποίησης και συσκευασίας των πελατών τους στην γερμανική αγορά. Γενικότερα πάντως υστερούμε σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας σε λεπτομέρειες (χρησιμοποίηση μικρής, ατομικής ετικέτας σήμανσης, χρησιμοποίηση διαφανούς χαρτιού, επάλειψη λεμονιών με κερί, σπαράγγια σε πλαστικά καλαθάκια των 6 ή 7,5 κιλών και με περιτύλιγμα ειδικού υλικού το οποίο έχει την ιδιότητα να διατηρεί την υγρασία, όπως ακριβώς δηλαδή και οι Γερμανοί κ.α.) και σε μικρότερο βαθμό απ' ότι στην τυποποίηση ορισμένων νωπών και ορισμένων περιοχών, όπως το σπαράγγι. Λαμβανομένης όμως υπ' όψιν της σχετικής αλληλεξάρτησης και των δύο αυτών παραγόντων στην παρουσίαση του προϊόντος στον καταναλωτή, συνεπικουρούμενης και της υστέρησης στους χρόνους παράδοσης, η συνολική υστέρηση, σε ορισμένες και όχι σε όλες τις περιπτώσεις, είναι ευδιάκριτη με άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στην τιμή και στην εικόνα του προϊόντος.

**3) Πιστοποίηση:** Η πιστοποίηση των προϊόντων, δηλαδή η συμμόρφωση διαδικασιών παραγωγής ή και προϊόντων προς προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις και πρότυπα είναι μία υπηρεσία που προσφέρει στην βελτίωση της τυποποίησης και συσκευασίας των ελληνικών νωπών με την παροχή και χρήση σημάτων ποιότητας. Μέχρι τώρα οι γερμανικές αλυσίδες αντιμετώπιζαν αυτήν την «ολοκληρωμένη διαχείριση» με δική τους ευθύνη, δηλαδή με την ανάθεση του έργου σε συνεργαζόμενο με την αλυσίδα πιστοποιητικό φορέα (συνήθως ξένη εταιρεία), ο οποίος την υλοποιούσε όχι απαραίτητα με βάση κάποιο γνωστό πρότυπο αλλά με βάση τις προϋποθέσεις που έθεταν οι ίδιες οι αλυσίδες (π.χ. όρια χημικών καταλοίπων στο 50% των ορίων που έθετε η γερμανική νομοθεσία), μόνο στην περίπτωση κατά την οποία ο εξαγωγέας εξήγαγε το προϊόν με ιδιωτική ετικέτα (την της αλυσίδας). Στην περίπτωση κατά την οποία το προϊόν ήταν ετικέτας εξαγωγέα, τότε την ευθύνη «της ολοκληρωμένης διαχείρισης» είχε ο εξαγωγέας, ανεξάρτητα από το εάν χρησιμοποιούσε κάποιο γνωστό πρότυπο ή υλοποιούσε, μέσω πιστοποιητικού φορέα δικής του συνεργασίας και τις προϋποθέσεις που έθετε η αλυσίδα.

**4) Χώροι συντήρησης και αποθήκευσης:** Σημαντικό ρόλο στην αύξηση των εξαγωγίμων ποσοτήτων και των τιμών τους παίζει και η χρησιμοποίηση



κατάλληλων αποθηκευτικών και ψυκτικών χώρων και χώρων συντήρησης. Η συντήρηση υπερβαλουσών ποσοτήτων (π.χ. ροδάκινα, νεκταρίνια, σταφύλια, ακτινίδια) ορισμένων νωπών κατά την περίοδο της συγκομιδής και η προσφορά τους στην γερμανική αγορά, λίγο αργότερα, δηλαδή σε περιόδους χαμηλής προσφοράς, επιτυγχάνει καλύτερες τιμές. Το πόσο αποδοτική μπορεί να είναι μία τέτοια επένδυση εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και των διαθέσιμων ποσοτήτων, ώστε τα κέρδη από τις επιτυγχανόμενες υψηλότερες τιμές να είναι μεγαλύτερα από το κόστος αποθήκευσης και συντήρησης και την φύρα. Η συνεργασία εξαγωγέων και ομάδων παραγωγών μπορεί να δημιουργήσει μεγέθη τέτοια, που να εξυπηρετεί το σκοπό αυτό.

#### **4.9. ΑΛΥΣΙΔΕΣ SUPER MARKETS–ΛΑΧΑΝΑΓΟΡΕΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΕΙΣ–ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΙ**

Οι αλυσίδες super market καλύπτουν πάνω από το 90% του τζίρου τροφίμων, συμπεριλαμβανομένων και των νωπών, στην Γερμανία. Οι δε δέκα πρώτες (ανεξαρτήτως του τύπου καταστημάτων που λειτουργούν) σε τζίρο (μεταξύ αυτών οι EDEKA, REWE, ALDI, METRO, LIDL, TENGELMANN, SPAR και WAL-MART) καλύπτουν το 85-90% περίπου της αγοράς. Αυτή η δομή ολιγοπωνίου έχει αλλάξει την αγορά, τα τελευταία τουλάχιστον δέκα χρόνια και έχει επιβάλλει τους δικούς της ρυθμούς τους οποίους, εκ των πραγμάτων πρέπει να ακολουθούν οι προμηθευτές, είτε αυτοί είναι οι ίδιοι οι εξαγωγείς των χωρών προέλευσης των προϊόντων, είτε είναι ντόπιοι εισαγωγείς, αν βεβαίως επιθυμούν να έχουν μία συνεχή συνεργασία. Η διακοπή της συνεργασίας, σημαίνει αυτόματα σοβαρό πρόβλημα, στο μέτρο που είναι δύσκολο να ξαναρχίσει κανείς με νέο συνεργάτη, αφού αυτοί είναι ελάχιστοι, πανίσχυροι και έχουν να επιλέξουν μεταξύ πολλών προμηθευτών.

Το υπόλοιπο τμήμα της αγοράς που καλύπτει το 10%-15% του συνολικού τζίρου, το λεγόμενο τμήμα της ελεύθερης αγοράς, καλύπτεται κυρίως μέσω των περιπτέρων (stands) των εισαγωγέων-χονδρεμπόρων των λαχαναγορών (οι οποίοι συνεργάζονται βεβαίως και με τις αλυσίδες). Για ορισμένα προϊόντα π.χ. το σπαράγγι ή φρούτα που πωλούνται τους καλοκαιρινούς μήνες, η ελεύθερη αγορά πρέπει να φθάνει το 20% περίπου

(περισσότερες πωλήσεις από τοπικά καταστήματα, λαϊκές αγορές και πάγκους). Το τμήμα αυτό είναι σχετικά μικρό, υπόκειται σε οξύτερο ανταγωνισμό απ' ό,τι παλαιότερα, έχει βεβαίως ελαφρά καλύτερες τιμές σε σχέση με αυτό των αλυσίδων, αλλά συνεχώς συρρικνώνεται, παραχωρώντας έδαφος στις αλυσίδες.

Εξυπηρετεί τις ανάγκες των μικρών καταστημάτων λιανικής, τα οποία δεν ανήκουν σε αλυσίδες, τα μικρά καταστήματα μαζικής εστίασης και ορισμένα τμήματα λαϊκών αγορών. Γι' αυτό το λόγο η σημαντικότητα των λαχαναγορών, ως χώρων προώθησης των νωπών, έχει μειωθεί αισθητά, σε σχέση με το παρελθόν, διότι τα προϊόντα προωθούνται πλέον απ' ευθείας στις αποθήκες των αλυσίδων (που βρίσκονται εκτός λαχαναγορών) ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, απ' ευθείας στις αποθήκες των πελατών τους. Από τα ελληνικά νωπά, πολλά σπαράγγια και σε ορισμένες περιπτώσεις αγγούρια δεν προωθούνται κατ' ευθείαν στις αλυσίδες, διότι τα φορτία περιλαμβάνουν διάφορες ποιότητες και κατηγορίες, οι οποίες δεν απευθύνονται όλες στις αλυσίδες και συνεπώς πρέπει να γίνει προηγουμένως, ο σχετικός διαχωρισμός και η ομαδοποίηση (από τον χονδρέμπορο, τον εισαγωγέα ή τον αντιπρόσωπο).

Οι Έλληνες εξαγωγείς δεν θα πρέπει να επηρεάζονται στις συνεργασίες τους με τις αλυσίδες ή με τους εισαγωγείς που εξυπηρετούν προγράμματα αλυσίδων, από τις ελαφρά υψηλότερες τιμές της ελεύθερης αγοράς, αλλά θα πρέπει να είναι προσηλωμένοι στην τήρηση των όρων συσκευασίας, τυποποίησης και παράδοσης με τις συμφωνηθείσες τιμές και να κάνουν τον απολογισμό τους στο τέλος κάθε εξαγωγικής περιόδου του νωπού. Είναι προτιμότερο να υπάρχει συνεχής συνεργασία με την αλυσίδα που απορροφά μεγάλες ποσότητες, παρά να επιδιώκεται μιά καλύτερη τιμή στην ελεύθερη αγορά και να διακόπτεται η συνεργασία με την αλυσίδα λόγω διαφωνίας επάνω σ' αυτήν την τιμή. Ο σωστός τρόπος προσέγγισης είναι, να αντιμετωπίζονται οι δύο αυτές αγορές ως δύο διαφορετικά επίπεδα και με την κατάλληλη πολιτική τιμών, ή με πολιτική ποιότητων και τιμών να εξασφαλίζεται η συμμετοχή και στις δύο.

Στο μέτρο λοιπόν που οι παραγγελίες των αλυσίδων αποτελούν την μερίδα του λέοντος στις ποσότητες, είναι αναμενόμενο αυτές να παίζουν αποφασιστικό ρόλο και στην διαμόρφωση των τιμών.

Οι αλυσίδες καταρτίζουν εβδομαδιαία προγράμματα προμηθειών. Συνήθως παίρνουν κάθε Δευτέρα τιμές και κάθε Τρίτη παίρνουν την απόφαση από ποιόν θα εισάγουν, η δε άφιξη των φορτώσεων αρχίζει 5 με 7 ημέρες αργότερα. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι τιμές μπορεί να προσφέρονται στις αλυσίδες και δύο εβδομάδες νωρίτερα. Οι τιμές αφορούν νωπά με συγκεκριμένες προδιαγραφές τυποποίησης και συσκευασίας ανάλογα με το προϊόν (μέγεθος, περιεκτικότητα σε σάκχαρα, χρωματισμός, σε διχτάκι ή κουπάκι κ.α.), συγκεκριμένους χρόνους παράδοσης και συγκεκριμένες ποσότητες, το μέγεθος των οποίων είναι μεγάλο για το μέγεθος των περισσότερων ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων και ισχύουν για μία εβδομάδα (εκτός βέβαια απροόπτου, που αναλύεται παρακάτω και αντίθετα με αυτές των λαχαναγορών που διαμορφώνονται καθημερινά). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι αλυσίδες αποφασίζουν και σε ποιά τιμή θα αγοράσουν, δηλαδή ασκούν ένα είδος εκβιασμού, αφού θέλουν το προϊόν και σύμφωνα με τις δικές τους προδιαγραφές και στην τιμή που εκείνες κρίνουν, χωρίς δηλαδή διαπραγμάτευση. Μη τήρηση των προδιαγραφών, των ποσοτήτων και των χρόνων παράδοσης σημαίνει αυτόματα διακοπή συνεργασίας και κακό προηγούμενο.

Η αυστηρότητα τήρησης των συμπεφωνημένων, είχε ως αποτέλεσμα, την τελευταία δεκαετία ισχυροποίησης της θέσης των αλυσίδων, να παραμείνουν στην αγορά λίγοι, ικανοί και με αξιόλογο μέγεθος εξαγωγείς. Όσοι από αυτούς διαθέτουν μεγάλο μέγεθος (ελάχιστοι), έχουν απ' ευθείας συνεργασία με τις αλυσίδες (εξάγουν δηλαδή απ' ευθείας σ' αυτές), ενώ οι υπόλοιποι οι οποίοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στον όγκο των ζητούμενων ποσοτήτων είναι αναγκασμένοι, από τα πράγματα, να συνεργάζονται με ντόπιους εισαγωγείς, οι οποίοι γκρουπάροντας ικανές ποσότητες πραγματοποιούν το merchandising για λογαριασμό των αλυσίδων, εκτός και εάν είναι πολιτική της αλυσίδας να κάνει το merchandising μόνο με χονδρέμπορους και όχι με δικές της υπηρεσίες. Ακόμα όμως και στην τελευταία περίπτωση, οι αποφάσεις για το τι θα εισαχθεί, σε ποιά ποιότητα και συσκευασία και σε τι ποσότητες λαμβάνονται κεντρικά από την αλυσίδα και υλοποιούνται ενιαία από τους χονδρέμπορους (Κέντρο περιφερειακής ανάπτυξης, 2010).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **5.1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΙΣΤΟΥΝ ΜΙΑ ΠΛΗΡΩΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης οποιουδήποτε κλάδου και συνεπώς μιας επιχείρησης του κλάδου Τροφίμων και Ποτών απαιτείται μια συνεχής ροή πληροφοριών προς τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση. Επιπρόσθετα τα στελέχη αυτά θα πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με στελέχη άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών για τη λήψη ή την παροχή πληροφοριών, ώστε μετά από σχετική επεξεργασία αυτών να είναι σε θέση για την ορθή λήψη αποφάσεων.

Σε μια πλήρως Μηχανογραφημένη μικρομεσαία επιχείρηση οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του λογισμικού που έχει αναπτυχθεί, δηλαδή μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι:

- ❖ Οικονομικές και Λογιστικές Εφαρμογές
- ❖ Επεξεργασία Κειμένων
- ❖ Βάσεις Δεδομένων και Ηλεκτρονικοί Πίνακες
- ❖ Υποστήριξη Διοίκησης και Στελεχών
- ❖ Γραφικά με Η/Υ
- ❖ Επιτραπέζια εκδοτικά συστήματα
- ❖ Δίκτυα Τηλεπικοινωνιών
- ❖ Υπηρεσίες Τηλεματικής

### **5.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρέασαν διαχρονικά την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων ήταν η ανάγκη για:

- Έλεγχο του κόστους παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών

- Ανάλυση του κόστους και των εσόδων ανά προϊόν ή πελάτη
- Ευελιξία ανταπόκρισης σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Λήψη αποφάσεων στη βάση πληροφοριών
- Αλλαγές στους τρόπους ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Άλλοι παράγοντες που πάντα επηρεάζουν την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων των επιχειρήσεων είναι:

- Η ανάγκη για ακρίβεια στα δεδομένα
- Οι απαιτήσεις για επικαιροποιημένη πληροφορία
- Η μεγάλη ταχύτητα μεταβολής των επιχειρηματικών αναγκών

Συνεπώς οι πιο διαδεδομένοι στόχοι των συστημάτων αυτών είναι οι εξής (Πασχαλάκης, 2008):

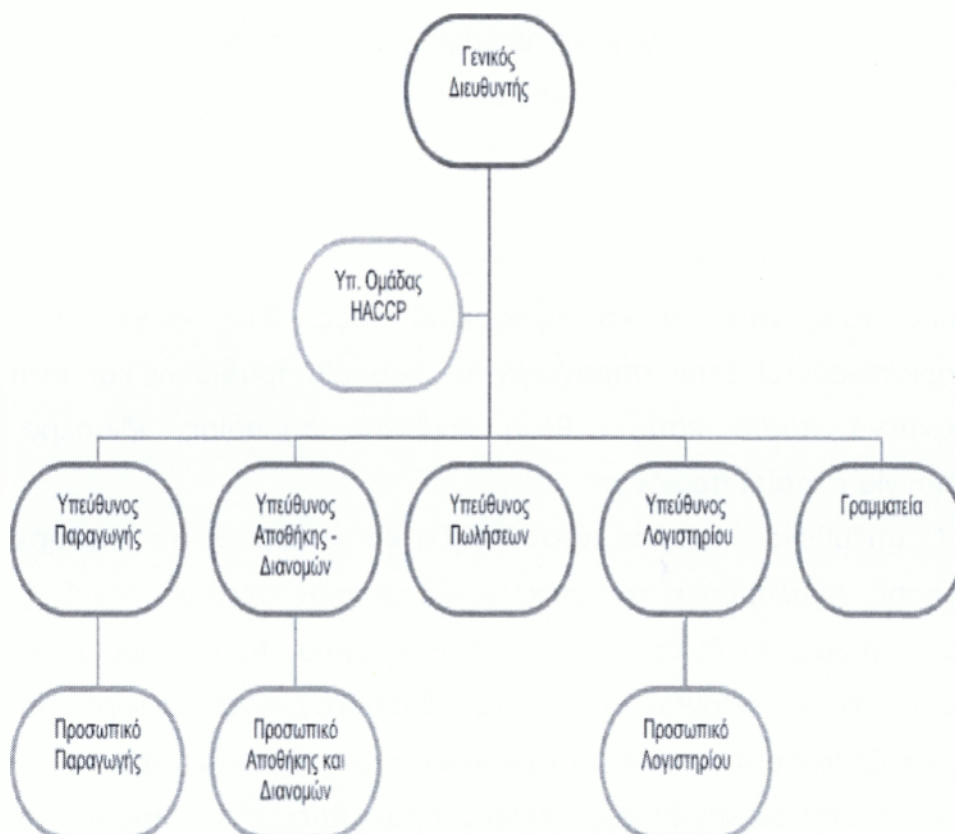
1. Να παρέχουν στις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν μια ενιαία οικονομική πληροφόρηση, πιο έγκυρη και έγκαιρη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων
2. Να προσφέρουν ολοκληρωμένη παρακολούθηση των πελατών και των παραγγελιών τους. Αυτό θα οδηγήσει όχι μόνο σε αποτελεσματικότερο συντονισμό του κυκλώματος «ζήτησης - παραγωγής - προσφοράς», αλλά και σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
3. Να προσφέρουν τυποποίηση και επιτάχυνση της παραγωγής. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων ή ακόμα και τον περιορισμό αυτών στο ελάχιστο. Σαν αποτέλεσμα μειώνεται το κόστος σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα και βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
4. Να προσφέρουν τυποποίηση στη διαχείριση του προσωπικού και γενικότερα να προάγουν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.



### 5.3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης του κλάδου τροφίμων και ποτών είναι σε γενικά πρότυπα συγκεκριμένο, εμφανίζοντας μικρές διαφοροποιήσεις ανάλογα με το είδος του παραγόμενου προϊόντος, το μέγεθος της εταιρίας και τη γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση. Στο γράφημα 6 παρουσιάζουμε ενδεικτικά τη δομή οργάνωσης μιας τέτοιας επιχείρησης.

Γράφημα 6 Ενδεικτικό Οργανόγραμμα επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων και Ποτών



Ο Γενικός Διευθυντής είναι τις περισσότερες φορές ο ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας. Είναι επιφορτισμένος με τη συνολική διοίκηση της επιχείρησης, το σχεδιασμό της πορείας της, τη σύνταξη επενδύσεων και την τελική λήψη αποφάσεων σύμφωνα με την ανατροφοδότηση που δέχεται από τους υφιστάμενους του.

Ο υπεύθυνος της ομάδας HACCP ή οποιουδήποτε συστήματος διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιεί η εκάστωτε επιχείρηση, ουσιαστικά είναι



ο τελικός αποδέκτης και αξιολογητής των εργασιών που αφορούν τη διασφάλιση της καλής ποιότητας των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών για την παραγωγή του προϊόντος, των υλικών συσκευασίας και αποθήκευσης, όπως επίσης για την τήρηση των απαιτητών προδιαγραφών αναφορικά με την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Ο υπεύθυνος παραγωγής επιτηρεί, καθοδηγεί, προγραμματίζει και αξιολογεί την παραγωγική διαδικασία, έχοντας υπό την εποπτεία του το προσωπικό παραγωγής με απώτερο στόχο την όσο το δυνατόν απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και τη μεγιστοποίηση του όγκου παραγωγής.

Ο υπεύθυνος αποθήκης και διανομών έχει υπό την εποπτεία του τους εργαζόμενους στην αποθήκη καθώς και τους διανομείς της εταιρίας. Ουσιαστικά είναι επιφορτισμένος στη διαχείριση του συστήματος logistics της εταιρίας με απώτερο στόχο της σωστή, ασφαλή και εργονομική ταξινόμηση των προϊόντων στις αποθήκες, καθώς και με την έγκαιρη και ασφαλή μεταφορά τους στον τελικό προορισμό τους. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και εμπορία τροφίμων και ποτών το συγκεκριμένο πόστο κατέχει θέση κομβικής σημασίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ευπαθή προϊόντα.

Ο υπεύθυνος πωλήσεων συντονίζει και καθοδηγεί τις πωλήσεις της επιχείρησης. Αναλαμβάνει την επικοινωνία με τους πελάτες, την διεξαγωγή ερευνών αγοράς, τη διεύρυνση του πελατολογίου, το κλείσιμο εμπορικών συμφωνιών και τη ενέργεια προσφορών. Επιπλέον, είναι επιφορτισμένος με την είσπραξη των οικονομικών υποχρεώσεων των πελατών προς την εταιρία.

Ο υπεύθυνος λογιστηρίου, είναι ο προϊστάμενος του προσωπικού του λογιστηρίου. Το λογιστήριο εκδίδει και καταχωρεί παραστατικά, πραγματοποιεί τη μισθοδοσία των εργαζομένων ελέγχει την οικονομική πορεία της επιχείρησης, ενώ έχει συμβουλευτικό ρόλο στην διενέργεια επενδύσεων και τη συνάμα δανείων εκ μέρους της εταιρίας.

Τέλος, η γραμματεία έχει επικουρικό ρόλο στην επιχείρηση, διευθετώντας δευτερεύουσες εργασίες. Χειρίζεται το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρίας, «κλείνει» και επιβεβαιώνει συναντήσεις και υποστηρίζει διοικητικά τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας.

## **5.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι σημερινές μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι μπορούν να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και παραγωγικές συντονίζοντας περισσότερο τις επιχειρηματικές διεργασίες τους και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ολοκληρώνοντας τις διεργασίες αυτές έτσι ώστε να εστιάζουν στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό μέσα από τις λεγόμενες επιχειρησιακές εφαρμογές. Οι επιχειρησιακές εφαρμογές (enterprise applications) είναι σχεδιασμένες για να υποστηρίζουν το συντονισμό και την ολοκλήρωση διεργασιών σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Αυτές οι επιχειρησιακές εφαρμογές συνίστανται σε:

1. Επιχειρησιακά συστήματα ή αλλιώς ERP συστήματα
2. Συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ή SCM συστήματα
3. Συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες ή CRM συστήματα
4. Συστήματα διαχείρισης γνώσεων ή KMS συστήματα.

Καθεμιά από τις παραπάνω επιχειρησιακές εφαρμογές ενσωματώνει ένα συναφές σύνολο λειτουργιών και επιχειρηματικών διεργασιών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στο σύνολό του. Σε γενικές γραμμές, αυτά τα περισσότερο σύγχρονα συστήματα επωφελούνται από τα εταιρικά ενδοδίκτυα και τις τεχνολογίες Ιστού που καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική μεταφορά πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση και προς επιχειρήσεις εταίρους. Τα συστήματα αυτά είναι από τη φύση τους διατομεακά, διαλειτουργικά και προσανατολισμένα στις επιχειρηματικές διεργασίες (Laudon-Laudon, 2006).

#### 5.4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) SYSTEMS

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων οι καλύτερες εταιρίες του κόσμου ανακαλύπτουν ένα νέο δυναμικό τρόπο για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας τους που περιέχει ενοποιημένες δράσεις για την εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά και τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών. Ένα πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί σε μία ολότητα θέματα που σχετίζονται με λειτουργίες από την κατασκευή, απόκτηση, μεταφορά και φυσική διανομή. Η επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται από το πόσο καλά θα συντονίσει και θα συνδυάσει αυτές τις λειτουργίες σε μία διαδικασία, συνδέοντας όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Οι «συμμετέχοντες» εκτός των ενδοεπιχειρησιακών τμημάτων είναι και οι εργαζόμενοι, οι μεταφορείς, «τρίτες» επιχειρήσεις, καθώς και προμηθευτές πληροφοριακών συστημάτων.

Όπως απλά έχει οριστεί, *«η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία ομπρέλα που καλύπτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με την διακίνηση αγαθών από το στάδιο των α' υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή»* (Ζυγιάρης, 2000). Οι ειδικοί στο θέμα αυτό έχουν ανακαλύψει ότι η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να προκύψει μόνο από τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, της πληροφορίας και της ροής των υλικών στα πλαίσια των επιχειρησιακών συνόρων.

Οι 7 αρχές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σύμφωνα με την Andersen Consulting είναι οι εξής (Ζυγιάρης, 2000):

1. Κατηγοριοποίηση πελατών ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης τους:
2. Παραμετροποίηση του δικτύου της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας:
3. Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς (ζήτηση) και ανάλογος
4. Διαφοροποίηση του προϊόντος φέρνοντάς το πιο κοντά στον καταναλωτή:

5. Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών:
6. Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της Εφοδιαστικής αλυσίδας:
7. Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης:

"Οι αρχές αυτές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν", σημειώνουν οι Σύμβουλοι της Andersen, γιατί αντιτίθενται στη λογική που οι επιχειρήσεις οργανώνονται, λειτουργούν και εξυπηρετούν τους πελάτες τους σήμερα, ειδικότερα στη ελληνική επιχειρηματική ζωή. Όσοι Οργανισμοί όμως τις υπερασπίζονται και χτίζουν μία πετυχημένη Εφοδιαστική αλυσίδα, αποδεικνύουν εμπειριστατωμένα πως μπορούμε να έχουμε τους πελάτες μας ικανοποιημένους και να ευημερούμε ταυτόχρονα για το λόγο αυτό.

#### **5.4.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) SYSTEMS**

Με τον όρο CRM εννοούμε μια στρατηγική που επιζητά να βελτιστοποιήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την αναγνώριση των καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών. Στη συνέχεια αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου αυτοί να ικανοποιηθούν. Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίστροφο, ότι δηλαδή αναζητούν οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδής και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από το να κάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση. Γενικώς με το CRM γίνεται προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου επικοινωνίας με αυτούς, του τρόπου που συναλλάσσεται μαζί τους, του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προβολή (promotion) και η διανομή (place). Μέσω των λειτουργιών marketing, πωλήσεων και την εξυπηρέτηση που θα παρέχει, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη.

Το CRM συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μια ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους πωλητές

κτλ. Το λογισμικό CRM παρέχει μια ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και τη συμπεριφορά του έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

- Λειτουργικό CRM ( Operational CRM )
  - Αναλυτικό CRM ( Analytical CRM )
  - Συνεργατικό CRM ( Collaborative CRM )
- 
- Το λειτουργικό χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο marketing, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Χρησιμοποιεί κανάλια όπως τηλέφωνο, fax, e-mail, chat και κινητές συσκευές.
  - Το αναλυτικό βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών. Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, την κερδοφορία του από τη βάση δεδομένων (data warehouse) και από άλλες πηγές δεδομένων.
  - Το συνεργατικό βοηθά στη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών.

Η αγορά του CRM εξακολουθεί να «ωριμάζει». Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις αν και μετακινούνται προς την πελατοκεντρικότητα αντιλαμβάνονται ότι έχουν πολύ δρόμο ακόμα να διανύσουν. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM δεν έχουν πραγματοποιήσει τέτοια έσοδα ώστε να αποσβέσουν το κόστος κτήσης τους. Ωστόσο η αφοσίωση του πελάτη που κτίζεται μέσα από αυτά τα συστήματα δεν είναι άμεσα μετρήσιμο μέγεθος. Ένα είναι βέβαιο – ότι το CRM δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πακέτο

λογισμικού, αλλά ως τρόπος ανασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης (Καζαντζίδης-Χρυσουρίδης, 2008).

#### **5.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ - KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS (KMS)**

Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί απλά να οριστεί ως το να γίνεται ότι είναι απαραίτητο για την αξιοποίηση των πηγών γνώσης. Γενικά, η Διαχείριση Γνώσης επικεντρώνεται στο να οργανώνει και να κάνει διαθέσιμη σημαντική γνώση οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζεται. Η Διαχείριση Γνώσης σχετίζεται επίσης με την έννοια του πνευματικού κεφαλαίου (Καμμάς, 2007).

Οι δυνάμεις που προωθούν τη διαχείριση γνώσης είναι οι εξής:

- **Η Αυξημένη Πολυπλοκότητα της Περιοχής:** Πολυπλοκότητα των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών, η γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας.
- **Η Επιτάχυνση της Αστάθειας της Αγοράς:** Ο βαθμός της αλλαγής, ή της αστάθειας, μέσα σε κάθε περιοχή της αγοράς έχει αυξηθεί ραγδαία την τελευταία δεκαετία.
- **Η Εντατική Ταχύτητα Αποκρισιμότητας:** Μειώνεται ο χρόνος που χρειάζεται μέχρι να ξεκινήσει μια ενέργεια βασίζεται σε μικρές αλλαγές μέσα σε μια περιοχή και στις διαφορετικές περιοχές.
- **Η Υποβάθμιση της ατομικής εμπειρίας:** Τα υψηλά μισθολογικά επίπεδα των υπαλλήλων έχουν προκαλέσει σε άτομα με αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων να έχουν μικρότερη θητεία στους οργανισμούς τους από ποτέ.

Συνεπώς για να γίνει αποτελεσματικότερη η διαχείριση γνώσης έπρεπε να αναπτυχθούν εφαρμογές και τεχνολογίες πληροφορικής που θα υποστήριζαν τους μηχανισμούς διαχείρισης γνώσης. Έτσι δημιουργήθηκαν τα KMS που υποστηρίζουν τη δημιουργία, αποτύπωση, αποθήκευση και διανομή της εμπειρογνωμοσύνης και των γνώσεων της εταιρίας (Laudon - Laudon, 2006). Σύμφωνα με το Σπύρο Καμμά, του Πανεπιστημίου Αιγαίου τα συστήματα διαχείρισης γνώσης αποτελούν τη σύμπραξη ανάμεσα στις



τελευταίες τεχνολογίες και τους κοινωνικούς/δομικούς μηχανισμούς, κάτι που φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:

**Latest Technology + Social/Structural Mechanisms =  
Knowledge Management Systems**

Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης ενός οργανισμού μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τη συμπεριφορά τους στη γνώση σε (Καμμάς, 2007):

- Συστήματα Ανακάλυψης Γνώσης
- Συστήματα Σύλληψης Γνώσης
- Συστήματα Διαμοιρασμού Γνώσης
- Συστήματα Εφαρμογής Γνώσης

#### **5.4.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΥΛΙΚΑ (MATERIALS REQUIREMENTS PLANNING – MRP)**

Τα MRP είναι συστήματα που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό της παραγωγής ή απόκτησης υποπροϊόντων, πρώτων υλών και σύνθετων υλικών που απαιτούνται για την υποστήριξη του Γενικού Σχεδίου Παραγωγής. Ουσιαστικά αυτό που κάνουν είναι να προτείνουν ένα σχέδιο παραγωγής που ικανοποιεί αυτό που ονομάζεται Master Production Schedule – Γενικό Σχέδιο Παραγωγής, δίνοντας μια εικόνα για το πόσο εφικτό είναι και βοηθώντας στον επανασχεδιασμό και την πραγματοποίηση τελικά των παραγγελιών.

Μπορεί να πει κανείς ότι τα MRP είναι συστήματα σχεδιασμού προτεραιότητας, αφού καθορίζουν τις απαιτήσεις αλλά δεν ασχολούνται με τους περιορισμούς που υπάρχουν σε ένα πρόβλημα σχεδιασμού, όπως για παράδειγμα θέματα χωρητικότητας, κατανομής περιορισμένων πόρων κτλ. Επομένως υπαγορεύουν στους χρήστες τι πρέπει να κάνουν έχοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών, σε αντίθεση με το τι μπορεί να γίνει με βάση τους περιορισμούς που τίθενται. Ουσιαστικά καθορίζουν ποιες ποσότητες και από ποια υλικά πρέπει να είναι σε κάθε θέση, σε κάθε χρονική στιγμή.

Ένα σύστημα MRP καθοδηγείται από το γενικό σχέδιο παραγωγής που καταγράφει την εξωτερική ζήτηση για τα έτοιμα προϊόντα (είδη κορυφαίου επιπέδου). Η ζήτηση προκύπτει από τις εκτιμήσεις των προβλέψεων, από τις παραγγελίες των πελατών και τις απαιτήσεις του κέντρου διανομής. Χρησιμοποιεί λοιπόν τις πληροφορίες για τις απαιτήσεις – ζητήσεις καθώς και τη δομή των προϊόντων από το γράφημα BOM (Bill Of Materials ή «συνταγολόγιο»), το τρέχον επίπεδο του αποθέματος και τους χρόνους αναμονής (lead times) για να παράγει ένα χρονικό πρόγραμμα απελευθέρωσης προγραμματισμένων παραγγελιών για είδη χαμηλότερων επιπέδων όπως ημιέτοιμα και πρώτες ύλες.

Οι πληροφορίες που αποτελούν τις εισροές σε ένα MRP σύστημα είναι:

- Το Γενικό Σχέδιο Παραγωγής
- Η δομή των προϊόντων από το αρχείο BOM που προαναφέρθηκε
- Πληροφορίες για τα αποθέματα, lead times, απόθεμα ασφαλείας, προβλεπόμενη απαίτηση επισκευών και πληροφορίες για την ποσότητα της παραγγελίας

Ως εκροές ένα σύστημα MRP μας δίνει τις εξής αναφορές:

- Για τις πληροφορίες του προϊόντος, τις χρονικές περιόδους, τις δρομολογημένες παραλαβές, το τρέχον απόθεμα ανά περίοδο και τις σχεδιασμένες ενάρξεις παραγγελιών ανά περίοδο,
- Αναφορά εξαιρέσεων, που εστιάζει το σχεδιαστή στα προϊόντα που χρειάζονται άμεση προσοχή και
- Την ανάδρομη αναφορά (pegging report) που δείχνει ποια είναι η πηγή των απαιτήσεων πάνω στις οποίες βασίζονται οι παραγγελίες ενός προϊόντος.

Ότι αποτελεί εκροή για το MRP είναι εισροή για το CRP (Capacity Requirements Planning) που είναι η λειτουργία καθορισμού της δυναμικότητας που απαιτείται από κάθε κέντρο κόστους περιοδικά σε

βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα διαστήματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής.

Εννοιολογικά τα συστήματα MRP σχετίζονται με τη λογική του Just-in-time (JIT) που είναι μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι σπατάλες κάθε είδους (χώρου, εργασίας, υλικών, ενέργειας κλπ), να βελτιώνονται συνεχώς τα συστήματα και να διατηρείται ο σεβασμός για όλους τους εργαζομένους. Τα συστήματα MRP διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες διάδρασης μεταξύ χρηστών και δεδομένων και άκαμπτες λειτουργίες με μικρή ολοκλήρωση στην εταιρία.

Το MRP χρησιμοποιείται σε μία ευρεία κλίμακα βιομηχανιών που διαθέτουν παραγωγή κατά παρτίδες (υπό την έννοια ότι ένας αριθμός προϊόντων κατασκευάζονται σε παρτίδες, στις οποίες χρησιμοποιείται ο ίδιος εξοπλισμός παραγωγής). Το MRP είναι ιδιαίτερος χρήσιμο σε εταιρείες που ασχολούνται με εργασίες συναρμολόγησης, ενώ παρέχει ελάχιστα οφέλη σε εταιρείες του κατασκευαστικού τομέα.

Όσον αφορά τον κλάδο Τροφίμων και Ποτών στον ελληνικό χώρο η VIVARTIA υπήρξε πρώτη εταιρεία που συνειδητοποίησε την αναγκαιότητα του συστήματος MRP. Η VIVARTIA είναι μία δυναμική επιχείρηση που ασχολείται με την παραγωγή γαλακτοκομικών και ποτών καθώς και κατεψυγμένων τροφίμων. Εξαιτίας της αυξανόμενης ζήτησης της αγοράς, κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων και του ανταγωνισμού η VIVARTIA, όπως και άλλες εταιρείες, ήρθε αντιμέτωπη με τις ακόλουθες προκλήσεις:

- υψηλή ποιότητα προϊόντων
- ανταγωνιστικές τιμές
- μείωση του χρόνου παράδοσης
- μεγάλη ποικιλία προϊόντων

Η VIVARTIA αναγνώρισε ότι ο ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων ήταν η αποτελεσματική διαχείριση της παραγωγής. Η εφαρμογή του συστήματος MRP είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Η σημασία και η αναγκαιότητα εφαρμογής του Προγραμματισμού Απαιτήσεων Υλικού στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και στις μεγάλες εταιρείες, είναι μεγάλη. Υπάρχουν οργανισμοί και εταιρείες συμβούλων που προωθούν την εφαρμογή του MRP.

Οργανισμοί που στηρίζουν την εφαρμογή του MRP:

- **APICS** (American Production and Inventory Control Society, Αμερικανική Εταιρεία Ελέγχου Παραγωγής και Απογραφής Αποθεμάτων) - *The Educational Society for Resource Management*. URL: <http://www.apics.org>
- **SOLE** (The International Society of Logistics, Διεθνής Εταιρεία Logistics). URL: <http://www.sole.org>

Διάφορες εταιρείες συμβούλων όπως (Καζαντζίδης-Χρυσουρίδης,2008):

- **The Copley Consulting Group**. URL: <http://www.copleycg.com>
- **BILD, LLC Company**. URL: <http://www.bild.com>
- **NJN Consulting**. URL: <http://www.talon.net/njn/>
- **Planning S. A. (Greece)**.

#### 5.4.5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ MRP II (MANUFACTURING RESOURCE PLANNING)

Πρόκειται για ολοκληρωμένα συστήματα υπολογιστών που συνδέουν ένα σύστημα MRP με άλλες λειτουργικές περιοχές. Πέρα από τις εκροές ενός MRP, το MRP II καθορίζει και τα κόστη των εξαρτημάτων και τη ρευστότητα που απαιτείται για την αγορά τους, ενώ παράλληλα εκτιμά και το κόστος εργασίας, επισκευής εξοπλισμού και ενέργειας. Οι απαραίτητες πληροφορίες αφορούν το πότε θα αγοραστούν τα υλικά, πότε θα παραδοθούν τα προϊόντα, έτσι ώστε το οικονομικό τμήμα να ετοιμάσει την προβολή των χρηματικών ροών.

Σε ένα MRP II σύστημα μπορούν επίσης να συνδεθούν και άλλες λειτουργίες της εταιρίας. Για παράδειγμα η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προβάλλει τις απαιτήσεις για προσλήψεις και το τμήμα marketing μπορεί να προσδιορίσει χρόνους προμηθειών και χρόνους παράδοσης. Το MRP II ακολουθεί μια απλή λογική προγραμματισμού προς τα πίσω (backward scheduling) με επέκταση της διεργασίας των Bill Of Materials (BOM). Η σύνδεση και άλλων δραστηριοτήτων όπως προμήθειες, έλεγχος αποθεμάτων και πωλήσεις γίνεται απομονωμένα απλά μέσω ανάκτησης, αποθήκευσης και ανταλλαγής δεδομένων στο σύστημα μόνο όταν απαιτείται.

Τα συστήματα MRP II ταιριάζουν καλύτερα σε επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής σύνθετων ειδών με αρκετά προβλέψιμη εφοδιαστική διαχείριση (logistics) και ζήτηση. Επιπλέον λέγεται ότι αποτελούν «νησίδες αυτοματοποίησης» καθώς αγοράζονται και εγκαθίστανται μεμονωμένα και χωρίς να συνυπολογίζεται η ανάγκη για επικοινωνία και ολοκλήρωσή τους με άλλα πληροφοριακά συστήματα και κατά μήκος των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών (Καζαντζίδης-Χρυσουρίδης,2008)

#### **5.4.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – ERP )**

Τα συστήματα αυτά αποτελούν την εξέλιξη των MRP II συστημάτων και περικλείουν όλα τα modules ενός MRP II αλλά με διευρυμένη λειτουργικότητα. Διαφέρουν από τα παραδοσιακά συστήματα στο ότι θεωρούν τις συναλλαγές που γίνονται στα πλαίσιά τους όχι ως μεμονωμένες αλλά ως μέρη αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών που συνιστούν την επιχείρηση. Και τα ERP συνεπώς είναι εργαλεία διαχείρισης δεδομένων με τη διαφορά ότι αυτή πραγματοποιείται διαφορετικά.

Τα συστήματα ERP προσφέρουν ένα περιβάλλον ολοκληρωμένης πληροφοριακής παρακολούθησης της εμπορικής & οικονομικής διαχείρισης, της διαχείρισης ποιότητας, του προγραμματισμού παραγωγής και των απαιτούμενων πόρων, της διαχείρισης αποθηκών, της ροής αποθεμάτων και τις διαδικασίες διανομών, κοστολόγησης, διαχείρισης προμηθειών και συντήρησης εξοπλισμού. Τα κυριότερα οφέλη από τη χρήση ERP για τις επιχειρήσεις όλων των κλαδών είναι:



- Δομή και Οργάνωση της εταιρίας → Ενιαία Οργάνωση
- Διοίκηση → Βασισμένες στη γνώση διοικητικές διεργασίες σε επίπεδο επιχείρησης
- Τεχνολογία → Ενοποιημένη Βάση
- Επιχειρηματική Δραστηριότητα → Αποτελεσματικότερες λειτουργίες και επιχειρηματικές διεργασίες καθοδηγούμενες από τον πελάτη

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.**

### **6.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ**

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. εδρεύει στην περιοχή της Μακεδονίας και στο Νομό Ημαθίας, στη θέση Κουλούρα.

Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και πλέον σύγχρονες βιομηχανίες κονσερβοποίησης φρούτων στην Ευρώπη. Ιδρύθηκε και λειτούργησε για πρώτη φορά το 1996 και είναι Κοινοπραξία τριών πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, Α.Σ"ΝΕΟΣ" ΑΛΙΑΚΜΩΝ , Α.Σ ΜΕΣΗΣ , Α.Σ ΜΕΛΙΚΗΣ, οι οποίοι βρίσκονται στην καρδιά του νομού Ημαθίας, στην Κεντρική Μακεδονία. Έχουν περίπου τα 2000 μέλη και καλλιεργούμενες εκτάσεις άνω των 32.000 στρεμμάτων. Οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί Α.Σ"ΝΕΟΣ" ΑΛΙΑΚΜΩΝ, Α.Σ ΜΕΣΗ και Α.Σ ΜΕΛΙΚΗ δραστηριοποιούνται στην παραγωγή αγροτικών προϊόντων από το 1927 και τα τελευταία 30 χρόνια επενδύουν συνεχώς στην συσκευασία φρέσκων φρούτων όπως ροδάκινα, νεκταρίνια ακτινίδια, κεράσι, και μήλα.

### **6.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο διέπει τον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, είναι αναγκαία η πρωτοτυπία και η ανακατάταξη της γκάμας των προϊόντων που προσφέρουν οι δραστηριοποιούμενες στον κλάδο εταιρίες με σεβασμό πάντα στην πρώτη τους ύλη. Με γνώμονα αυτό το γεγονός τελευταίο διάστημα η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. έχει λανσάρει μια γκάμα προϊόντων διαφορετικού τύπου ξέχωρα από το παραδοσιακά νωπά ροδάκινα που διοχετεύει στην αγορά. Παράλληλα έχει αναπροσαρμόσει τις συσκευασίες των προϊόντων δίνοντας πολλές επιλογές στους καταναλωτές, ούτως ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτό που αρμόζει στις ανάγκες τους. Η εταιρεία διαθέτει βιομηχανικές εγκαταστάσεις επεξεργασίας ροδάκινου και αχλαδιού ,

δυναμικότητας 30.000 τόνων ροδάκινων και 2.000 τόνων αχλαδιού και εμπορεύεται:

- Κομπόστα ροδάκινου, αχλαδιού, δαμάσκηνου, κερασιού, φράουλας, σμέουρων, βατόμουρου, φρούτων του καλοκαιριού σε συσκευασίες 140, 210, 300 γραμμαρίων, 1/2 και 1 κιλού
- Πουρέ ροδάκινου
- Παράλληλα, το τελευταίο δμηνο έχει προχωρήσει πιλοτικά στην παραγωγή και πώληση χυμού ροδανιού σε συσκευασίες 200 γραμμαρίων με εντυπωσιακή ανταπόκριση από το καταναλωτικό κοινό

### **6.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Η εταιρεία βαδίζει με βάση τους ακόλουθους στόχους:

- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών
- Παραγωγή νέων προϊόντων σύμφωνα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των εποχών με ταυτόχρονη αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, γρήγορη, αποδοτική και φιλική εξυπηρέτησή του
- Συνεχής εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων (κτιρίων και εξοπλισμού) για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν από τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας.
- Συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση των συνθηκών εργασίας του προσωπικού της εταιρείας.
- Συνεχής προστασία του ευρύτερου περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) των εγκαταστάσεων

#### 6.4. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. στηρίζεται σε αμετακίνητες αρχές που από την σύσταση της έως και σήμερα χαρακτηρίζουν τη φιλοσοφία της εταιρείας. Οι καθημερινές Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης της ΕΛ.Μ.ΜΕ Α.Ε. προς τους πελάτες της στηρίζονται σε ένα αρμονικό αμάλγαμα ποιότητας και συνέπειας, με πάγιο στόχο την απόλυτη κάλυψη των απαιτήσεων του σύγχρονου καταναλωτή.

Πιο συγκεκριμένα στόχος της εταιρείας είναι να ικανοποιήσει:

A) Την απαίτηση, από την πλευρά του καταναλωτή, για συνεχή διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων. Η απαίτηση αυτή δημιουργεί τη δέσμευση της επιχείρησης για την επίτευξη και διατήρηση της επιθυμητής και υποσχόμενης ποιότητας. Η πραγματοποίηση αυτού του στόχου συνδέεται με τη σχεδιασμένη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων, τεχνολογικών και υλικών πηγών που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης, τις οποίες δεσμεύεται να παρέχει συνεχώς, στο βαθμό που απαιτείται.

B) Τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των συνεργατών της. Από την πλευρά του πελάτη υπάρχει και πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως, η ανάγκη για εμπιστοσύνη στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την επιθυμητή Ποιότητα και τις ποσότητες που ζητούνται, στους χρόνους που συμφωνούνται.

Οι παραπάνω στόχοι παραμένουν διαχρονικοί στη βάση τους και εμπλουτίζονται με νέα στοιχεία στη συνεχή προσπάθεια της εταιρείας να ακολουθεί τις αλλαγές στις τάσεις και τον τρόπο ζωής των καταναλωτών αλλά και τις αυξανόμενες ανάγκες των συνεργατών της.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι η εταιρεία :

A) πραγματοποιεί συνεχώς επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό που εξασφαλίζει ευελιξία και άριστη ποιότητα. Οι επιλογές της σε ότι αφορά τον

εξοπλισμό παρασκευής, τα υλικά συσκευασίας καθώς και το σχεδιασμό συσκευασίας και ετικέτας, έχουν μοναδικό γνώμονα την ποιότητα του προϊόντος.

Β) επενδύει σε υπηρεσίες υποστήριξης των συνεργατών της παρέχοντας άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες τους και ποιότητα στην εξυπηρέτησή τους (έγκαιρη παράδοση, αποθηκευτικοί χώροι, δύναμη πωλήσεων, κλπ).

Γ) υπογράφει τα προϊόντα της με το εμπορικό σήμα «ΑΛ.Μ.ΜΕ.». Ένα σήμα το οποίο η εταιρεία, με τις δραστηριότητες και τη στάση της από το έτος ίδρυσης έως σήμερα, έχει καταστήσει συνώνυμο της εμπιστοσύνης όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων της.

Η επιλογή αυτής της ουσιαστικής και υπεύθυνης φιλοσοφίας φαίνεται να δικαιώνεται από την ταχύτατη αποδοχή του προϊόντος στο βραχύ χρονικό διάστημα λειτουργίας της εταιρείας και θέτει τις βάσεις για τη συνεχή εξάπλωση του προϊόντος στην εσωτερική και εξωτερική αγορά.

Η φιλοσοφία αυτή παρέχει την δυνατότητα στο κοινό να απολαμβάνει νωπά και κονσερβοποιημένα φρούτα με τα άριστα χαρακτηριστικά που τους δόθηκαν από την ίδια φύση.

## **6.5. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Όσον αφορά τις κτηριακές εγκαταστάσεις του εργοστασίου της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. αυτές στεγάζονται στην Κουλούρα Ημαθίας. Πρόκειται για εγκαταστάσεις άρτια εξοπλισμένες και υπερσύγχρονες που λειτουργούν με βάση τις τελευταίες τεχνολογικές προδιαγραφές.

Έτσι λοιπόν στις εγκαταστάσεις 310 στρεμμάτων της εταιρίας στεγάζονται :

- Ο κυρίως χώρος παραγωγής
- Οι αποθήκες της εταιρίας



- Ψυκτικοί θάλαμοι
- Διοικητικές εγκαταστάσεις, όπου στεγάζονται τα γραφεία της διοίκησης, ο Τεχνικός Τομέας, ο Εμπορικός Τομέας, και ο Τομέας Προσωπικού και Οικονομικών Υπηρεσιών.
- Εγκαταστάσεις βιολογικού καθαρισμού
- Φάρμα με βιολογική καλλιέργεια ροδάκινων

Η διαδικασία παραγωγής είναι πλήρως είναι καθετοποιημένη και αυτοματοποιημένη υποστηριζόμενη από τους απαραίτητους ποιοτικούς έλεγχους σε κάθε στάδιο.

## **6.6. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της λειτουργίας της εταιρίας είναι η σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας. Σήμερα, η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. απασχολεί συνολικά 134 μόνιμους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα της.

Όλοι οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τις προβλεπόμενες από τον νόμο διατάξεις. Παράλληλα λειτουργεί σύστημα επιχορηγημάτων (bonus) προς τους εργαζόμενους με βάση την παραγωγικότητα τους και την πορεία των στόχων του κάθε τμήματος. Τέλος οι εργαζόμενοι της εταιρίας εκτός από την δημόσια ασφάλιση καλύπτονται με πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη.

Επιπλέον η εταιρία έχει θέσει ως πάγιο μέλημα της την ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού της, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, και τη συνεχή επιμόρφωση σε θέματα που άπτονται του τομέα εργασιακής αρμοδιότητάς τους. Έτσι οι εργαζόμενοι της εταιρίας συχνά παρακολουθούν επιδοτούμενα και μη σεμινάρια εκπαίδευσης αλλά και προγράμματα δια βίου κατάρτισης ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα που επιτάσσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, αλλά και εμβαθύνουν τις προσωπικές τους γνώσεις ώστε αυτές να αξιοποιηθούν από την ίδια την εταιρία.

Ο επιμερισμός των εργασιακών τομέων της επιχείρησης έχει μελετηθεί ενδελεχώς ώστε αυτή να μπορεί να λειτουργεί με βέλτιστο τρόπο. Έτσι,

συνοψίζοντας τη διάρθρωση του εργατικού δυναμικού της εταιρίας διακρίνουμε :

Στην παραγωγική διαδικασία απασχολούνται 79 άτομα. Η πλειονότητα των εργαζομένων αυτών είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με εμπειρία στην καθετοποιημένη παραγωγική διαδικασία. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους που απασχολούνται στην καθεαυτή παραγωγική διαδικασία είναι άτομα τα οποία εργάζονται για αρκετό καιρό στην επιχείρηση και είναι γνώστες των διαδικασιών που απαιτούνται για την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία της

Στους ψυκτικούς θαλάμους μεγέθους 4.500 κυβικών μέτρων εργάζονται 10 άτομα. Συγκεκριμένα η εταιρία απασχολεί 4 τεχνολόγους τροφίμων, 4 γεωπόνους και 2 τεχνικούς-μηχανικούς οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη σωστή λειτουργία και συντήρηση των θαλάμων καθώς και για τον έλεγχο και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων.

Ο τεχνικός τομέας είναι τομέας που απαρτίζεται από 10 άτομα άρτια καταρτισμένα στο κομμάτι της διαχείρισης και του χειρισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρίας. Στο τμήμα απασχολούνται 6 μηχανικοί πανεπιστημιακού επιπέδου και 4 ηλεκτρολόγοι Τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Ο εμπορικός τομέας απαρτίζεται από 8 πωλητές οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον της προώθησης των προϊόντων της εταιρίας, της εξεύρεσης νέων πελατών με την έννοια της διεύρυνσης του πελατολογίου της εταιρίας αλλά και της διατήρησης του ήδη υπάρχοντος

Ο Τομέας Προσωπικού και Οικονομικών Υπηρεσιών απαρτίζεται από 11 άτομα τα οποία είναι επιφορτισμένα με θέμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, την μισθοδοσία των εργαζομένων, την εμπορική διαχείριση της εταιρίας μέσα από συγκεκριμένο λογισμικό, τη σύνταξη του ισολογισμού της εταιρίας, την επενδυτική πολιτική της και τη διαχείριση των τραπεζικών λογαριασμών και υποχρεώσεων της. Όλοι οι εργαζόμενοι του τμήματος είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πολλοί από αυτούς κάτοχοι Μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Στις αποθήκες της εταιρίας απασχολούνται 16 άτομα οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την οργάνωση των αποθεμάτων της επιχείρησης, την φορτοεκφόρτωση προϊόντων, την διατήρηση των υλικών που

χρησιμοποιούνται για συσκευασία, την προμήθεια του τμήματος παράγωγης με πρώτες ύλες και την υποστήριξη του τεχνικού τομέα

Τέλος η εταιρία απασχολεί 10 οδηγούς που είναι επιφορτισμένοι με την έγκαιρη και ασφαλή διακίνηση των προϊόντων της.

## **6.7. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ**

Η σύγχρονη συσκευασία, ο έλεγχος ποιότητας, η τήρηση των κανόνων υγιεινής και η ασφαλής διανομή του προϊόντος αποτελούν, μαζί με την αβίαστη συνδρομή της φύσης, τις απολύτως απαραίτητες προδιαγραφές για να φτάσει το προϊόν στον καταναλωτή σε άριστη κατάσταση.

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. για να τις εξασφαλίσει δεν φείδεται χρημάτων. Ανέπτυξε ένα σύστημα που βοηθά στην τήρηση αυτών των προδιαγραφών, με βάση τα AGRO 2.1 και AGRO 2.2. Το AGRO αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, την εκτίμηση της επικινδυνότητας και της σοβαρότητας, καθώς και τον έλεγχο των μικροβιολογικών, χημικών ή φυσικών κινδύνων που σχετίζονται με όλα τα στάδια της παραγωγής.

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. διαθέτει επιτελείο ειδικών επιστημόνων, οι οποίοι συνδυάζουν τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία σχετικά με την πιο σύγχρονη τεχνολογία τυποποίησης. Στο πλαίσιο της εφαρμογής δράσεων για την εξασφάλιση σταθερής και υψηλής ολικής ποιότητας, η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. αποφάσισε την εφαρμογή συστήματος "Διασφάλισης Ποιότητας", σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα ISO - 9001.

Το Δεκέμβριο του 2003 αποκτήθηκε το Πιστοποιητικό Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO - 22000, από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.), το οποίο ανανεώθηκε το 2009 με την απόκτηση του Πιστοποιητικού Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000 και επιπλέον το Πιστοποιητικό Ποιότητας σύμφωνα με το Πρότυπο 14001. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας είναι σύμφωνες με τα Διεθνή Πρότυπα και την ισχύουσα Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία.

Η κατοχή του Πιστοποιητικού Ποιότητας ISO - 9001 διασφαλίζει πρώτιστα την εμπιστοσύνη του καταναλωτή και παρέχει το πλεονέκτημα της ευκολότερης πρόσβασης στις αγορές του εξωτερικού.

Τέλος, η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε διαθέτει άρτια εξοπλισμένο εργαστήριο, για αναλύσεις των φύλλων των προϊόντων, καλλιεργητού εδάφους και του χρησιμοποιουμένου νερού, ώστε το τελικό προϊόν να πληροί τόσο τις προδιαγραφές των υγειονομικών διατάξεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τους όρους των διατάξεων αυτής για εξαγόμενα προϊόντα.

## 6.8. ΧΡΗΜΑΤΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

### 6.8.1. ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Ξεκινώντας την παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., παρουσιάζουμε τα βασικότερα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας όπως αυτά προκύπτουν από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς της τα τελευταία οκτώ έτη. Από τα στοιχεία προκύπτει και είναι εμφανής η ανοδική πορεία της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια. Καθώς υπάρχει αύξηση τόσο των πωλήσεων όσο και των καθαρών κερδών σε βάθος χρόνου.

Πίνακας 17 Βασικά οικονομικά μεγέθη της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	ποσά σε εκατομμύρια ευρώ							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Κύκλος Εργασιών</b>	10,41	12,66	13,50	14,80	15,1	16,46	16,90	17,99
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	0,88	1,10	0,82	0,36	0,71	1,11	1,36	1,39
<b>Μικτά Κέρδη</b>	4,00	5,20	5,16	5,13	6,88	7,20	7,85	8,3
<b>Κέρδη προ τόκων &amp; Έκτακτα</b>	0,84	1,39	1,12	0,650	1,52,	1,59	2,31	2,56
<b>Επενδύσεις</b>	1,6	0,517	3,056	0,652	1,73	1,03	1,59	0,97
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	12,78	12,95	13,27	13,17	14,55	14,91	15,32	15,64

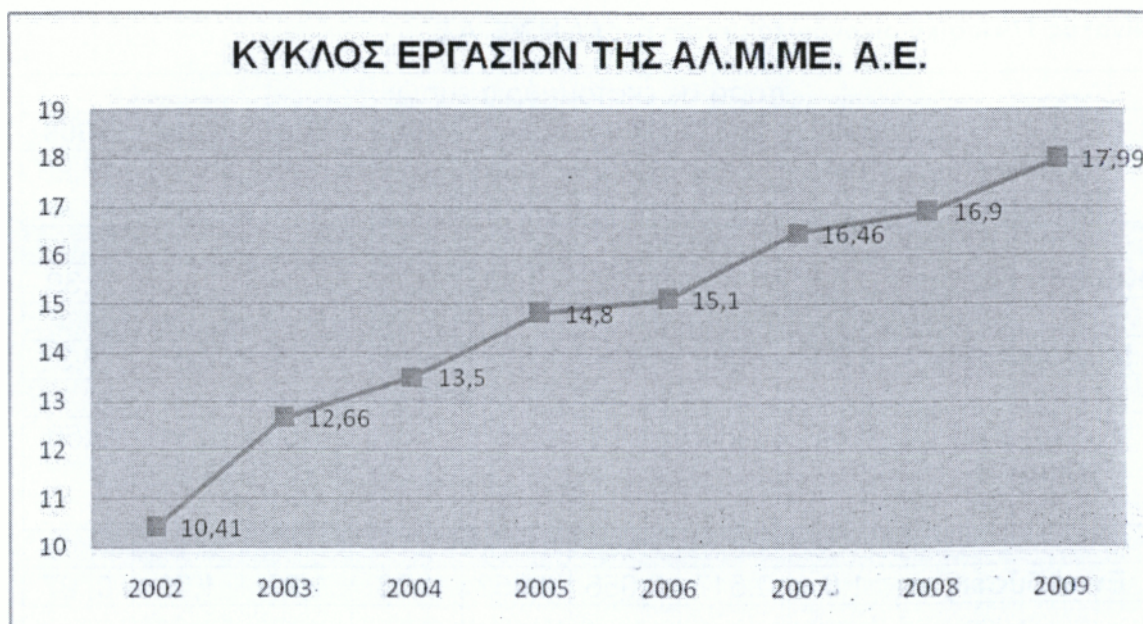


## 6.8.2. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ – ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Πρωτεύον στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η αύξηση των πωλήσεων τους. Το γεγονός αυτό συνοδεύόμενο από τη μείωση του κόστους παραγωγής συνεπάγεται για τις επιχειρήσεις αύξηση του κέρδους τους. Στην περίπτωση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. παρατηρούμε μια συνεχή και σταθερή ανοδική πορεία, απόρροια του σωστού προγραμματισμού των οικονομικών στόχων της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι το δίκτυο πελατών της εταιρίας αυξήθηκε αισθητά τα τελευταία χρόνια σαν αποτέλεσμα και των επενδυτικών της προγραμμάτων.

Από το 2002 έως το 2009 παρατηρούμε μια αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας κατά 7,58 εκατομμύρια ευρώ. Η εν λόγω αύξηση ποσοστιαία αγγίζει το 72,81%. Παράλληλα με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να διακρίνουμε ότι η εταιρία παρουσιάζει μέση ετήσια αύξηση των πωλήσεων της κατά 8,28%.

Γράφημα 7 Κύκλος εργασιών της ΑΛ.Μ.ΜΕ Α.Ε.



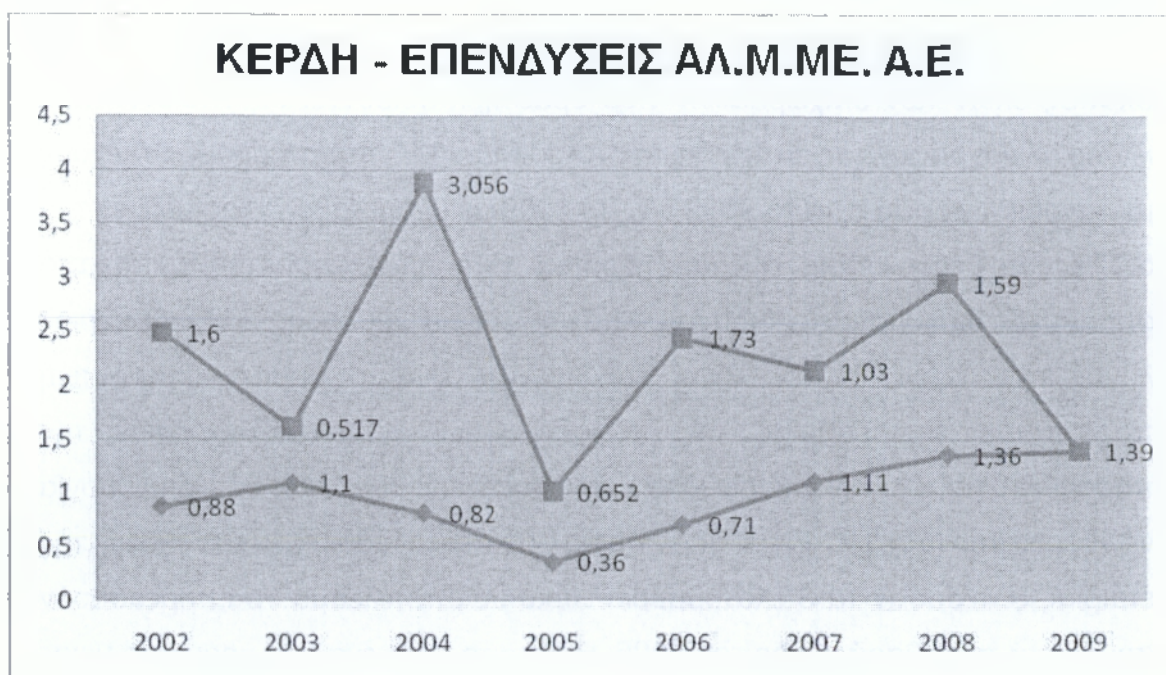


### 6.8.3. ΚΕΡΔΗ – ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Τα καθαρά κέρδη και η μεγιστοποίηση τους είναι ο αντικειμενικός σκοπός όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε κλάδο. Σκιαγραφώντας τα κέρδη της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. παρατηρούμε ότι έχουν μεν ανοδική πορεία από το 2002 έως το 2009 με μια μεταβολή της τάξεων του 57,7% και μέση ετήσια αύξηση περίπου 10% αλλά χαρακτηρίζονται από σημαντικές διακυμάνσεις ιδιαίτερα κατά την τριετία 2004 έως 2006. Ο κύριος λόγος που εξηγεί τις εν λόγω διακυμάνσεις είναι η σοβαρή επενδυτική προσπάθεια της εταιρίας την περίοδο εκείνη που εκσυγχρόνισε την παραγωγή της με την αγορά νέων μηχανημάτων, αλλά και την δημιουργία νέων εγκαταστάσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2004 οι επενδύσεις της εταιρίας ξεπέρασαν τα 3 εκατομμύρια ευρώ με αποτέλεσμα να επηρεασθούν σημαντικά τα καθαρά κέρδη του 2005. Βέβαια τα επόμενα δυο χρόνια το ύψος των επενδύσεων ήταν αισθητά μειωμένο παρόλα αυτά η αποπληρωμή του χρέους για την απόσβεση των επενδύσεων συνεχίστηκε και σε αυτή την περίοδο επηρεάζοντας τα καθαρά κέρδη των αντίστοιχων ετών. Παράλληλα η επενδυτικές προσπάθειες της εταιρίας είναι αρκετά μεγάλες κατά όλη την διάρκεια της παρούσας οκταετίας

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται σχηματικά στο γράφημα 8. Η κόκκινη γραμμή απεικονίζει την πορεία των επενδύσεων της εταιρίας και η γαλάζια την πορεία των κερδών της

Γράφημα 8 Κέρδη-επενδύσεις της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



#### 6.8.4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Με τον όρο χρηματοοικονομική μόχλευση καθορίζεται το ύψος των δανειακών υποχρεώσεων της εταιρίας σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια αυτής (Αδαμίδης, 1988). Ουσιαστικά το μέγεθος της χρηματοοικονομικής μόχλευσης μας δίνεται από τη σχέση :

Πίνακας 18 Χρηματοοικονομική μόχλευση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Χρηματοοικονομική μόχλευση</b>	11,0%	10,5%	40,2%	34,0%	30,0%	16,5%	13,8%	14,9%

Όσον αφορά τη ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. το ύψος της χρηματοοικονομικής μόχλευσης ήταν αρκετά χαμηλό κατά το 2002 και το 2003 και ανήρχετο σε 11% και 10,5% αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία στηριζόταν κυρίως σε ίδια κεφάλαια και απέφευγε το δανεισμό. Κατά την τριετία 2004 έως 2006 η χρηματοοικονομική μόχλευση της εταιρίας ανήλθε σε ποσοστά 40,2%, 34% και 30% αντίστοιχα. Η εταιρία είχε συνάψει βραχυπρόθεσμο δάνειο για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων της με αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού μόχλευσης της. Την περίοδο εκείνη ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος της εταιρίας ήταν ιδιαίτερα αυξημένος γεγονός όμως που δεν επηρέασε άμεσα την πορεία του κύκλου εργασιών της. Κατά τη διάρκεια των επομένων ετών η χρηματοοικονομική μόχλευση της επιχείρησης περιήλθε στα συνήθη επίπεδα της με μια μέση μόχλευση γύρω στο 15% για τα έτη 2007 έως 2009. Τα επόμενα χρόνια η χρηματοοικονομική μόχλευση της εταιρίας αναμένεται να είναι ακόμη χαμηλότερη καθώς θα ολοκληρώνεται η αποπληρωμή του δανείου με το οποίο χρηματοδοτήθηκαν οι επενδύσεις της προηγούμενης περιόδου.

**Γράφημα 9 Χρηματοοικονομική μόχλευση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.**



### 6.8.5. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας μας πληροφορεί αν η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της (κυκλοφορούν ενεργητικό). Είναι ιδιαίτερα σημαντικός δείκτης και προσδιορίζει την φερεγγυότητα της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές της και τις Τράπεζες. Οποιαδήποτε αδυναμία ικανοποίησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων έγκαιρα, πιθανόν να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην επιχείρηση. Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας θεωρείται ικανοποιητικός όταν υπερβαίνει το 2 (Αδαμίδης, 1988).

Πίνακας 19 Κυκλοφοριακή ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Κυκλοφοριακή ρευστότητα</b>	2,7	3,2	3,2	3,3	2,9	2,9	2,9	2,8

Στην περίπτωση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας υπολογίζεται κοντά στο 3 διαχρονικά. Γεγονός που σημαίνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι ουσιαστικά τριπλάσιο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.



Γράφημα 10 Κυκλοφοριακή ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



#### 6.8.6. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Επειδή στον υπολογισμό της γενικής ρευστότητας λαμβάνονται υπόψη και τα αποθέματα, που πιθανόν να είναι απαξιωμένα ή δύσκολα επιβεβαιώνεται η πραγματική τους αξία κατά τον πιθανό χρόνο ρευστοποίησης, χρησιμοποιείται και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας ως μέτρο σύγκρισης του κόστους πωληθέντων σε σχέση με το μέσο όρο αποθεμάτων. Επιπλέον ο δείκτης πληροφορεί για το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την παραγωγή μέχρι την πώληση του προϊόντος (Αδαμίδης, 1988).

Πίνακας 20 Άμεση ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Άμεση ρευστότητα	1,1	1,1	0,7	2,3	1,6	1,5	1,9	2,0

Ο δείκτης είναι ικανοποιητικός όταν λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας και στην περίπτωση της εταιρίας ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. η μόνη περίπτωση



που δεν συμβαίνει αυτό είναι το έτος 2004. Παράλληλα είναι χαρακτηριστικό ότι ο δείκτης άμεσης ρευστότητας του κλάδου τροφίμων και ποτών είναι σταθερά πάνω από τη μονάδα.

Γράφημα 11 Άμεση ρευστότητα ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



### 6.8.7. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

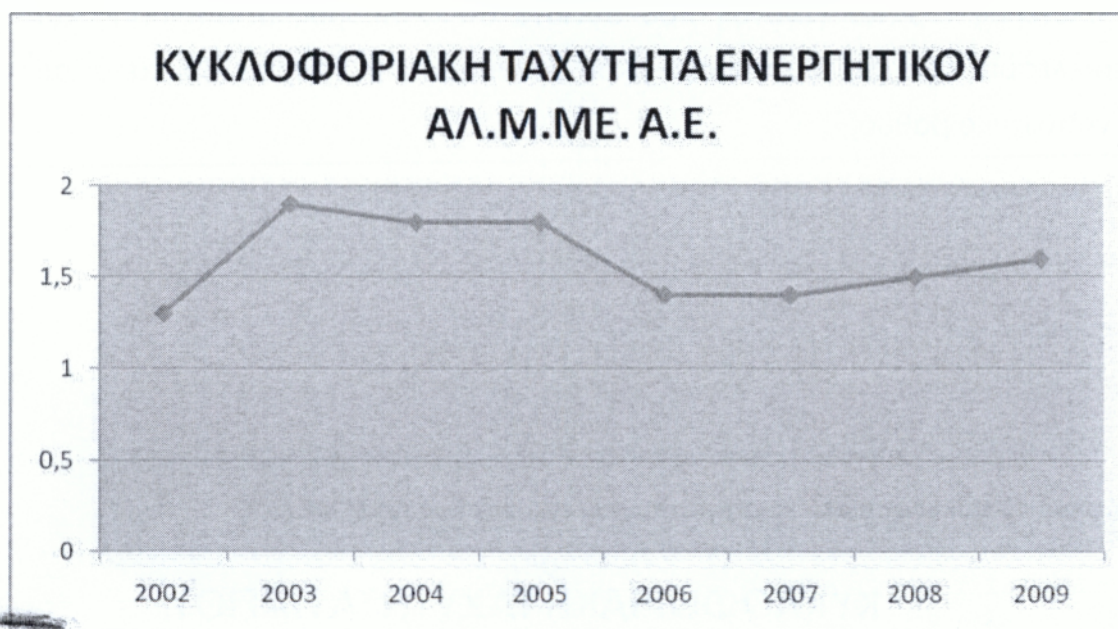
Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού αναφέρεται στη σχέση του συνολικού ενεργητικού με τις ετήσιες πωλήσεις, δείχνει το βαθμό αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του συνολικού ενεργητικού, δηλαδή πόσες φορές ανακυκλώνεται μέσα σε ένα χρόνο το συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο στην επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η κυκλοφοριακή ταχύτητα, τόσο καλύτερα είναι για την επιχείρηση.

Πίνακας 21 Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού</b>	1,3	1,9	1,8	1,8	1,4	1,4	1,5	1,6

Την χρονιά 2003 ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού είναι στη μεγαλύτερη τιμή του αφού οι πωλήσεις καλύπτουν το ενεργητικό κατά 1,9 φορές. Αυτό σημαίνει ότι το συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο στην επιχείρηση ανακυκλώνεται ετησίως κατά τον δείκτη αυτόν. Την επόμενη χρονιά ο δείκτης παρουσιάζει μια μικρή μείωση. Το 2005 ο δείκτης ήταν σταθερός, ενώ από το 2006 έως το 2009 ο δείκτης για την εταιρία κυμαίνεται σε τιμές από 1,4 έως 1,6. Οι πωλήσεις υπερβαίνουν κατά πολύ το ενεργητικό.

Γράφημα 12 Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



#### 6.8.8. ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Πάγιου Ενεργητικού αναφέρεται στη σχέση του πάγιου ενεργητικού με τις πωλήσεις και δείχνει τον βαθμό απασχόλησης, αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του πάγιου ενεργητικού. Όσο περισσότερο αυξάνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης τόσο καλύτερος είναι ο βαθμός αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης. Ο δείκτης δείχνει ακόμη πόσες φορές ανακυκλώνεται μέσα σε ένα χρόνο το επενδυμένο κεφάλαιο στο πάγιο

ενεργητικό, που χαρακτηρίζει το παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης (Αδαμίδης, 1988).

Πίνακας 22 Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού</b>	2,0	2,6	2,3	2,0	1,6	1,9	2,1	2,6

Στην περίπτωση της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. ο δείκτης αυτός είναι σταθερά μεγαλύτερος του 1,5 γεγονός που συνιστά ότι Ο βαθμός αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του παραγωγικού δυναμικού της εταιρίας βρίσκεται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Γράφημα 13 Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.





### 6.8.9. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο παρόν δείκτης εκφράζει τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της και είναι σκόπιμο να συνεξετάζεται και σχετικός προς αυτόν ο δείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους. Ικανοποιητική πορεία του δείκτη θεωρείται η ανοδική, πράγμα που σημαίνει πως σε μια ενδεχόμενη αύξηση των πωλήσεων θα πρέπει να αντιστοιχεί μια μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των καθαρών κερδών (Αδαμίδης, 1988).

Πίνακας 23 Περιθώριο καθαρού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Περιθώριο καθαρού κέρδους	0,084	0,086	0,060	0,024	0,047	0,067	0,080	0,077

Στο σημείο αυτό παρατηρούμε ότι το περιθώριο καθαρού είναι σχετικά χαμηλό αν αναλογιστεί κανείς τις πολύ αυξημένες πωλήσεις της εταιρίας και την σταθερή ανοδική της πορεία. Το 2002 και 2003 το περιθώριο καθαρού κέρδους κυμαίνεται άνω του 8% και κοντά στο 9%, το 2004 μειώνεται στο 6% και το 2005 είναι πολύ χαμηλό και ισούται με 2,4%. Το 2006 σχεδόν διπλασιάζεται και τα δυο επόμενα έτη ακολουθεί σταθερή αυξητική πορεία με μια μικρή πτώση το 2009.

Γράφημα 14 Περιθώριο καθαρού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



#### 6.8.10. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Ο αριθμοδείκτης του περιθωρίου μικτού κέρδους είναι σημαντικός, γιατί επηρεάζει τη διαμόρφωση του προηγούμενου, αφού τα στοιχεία που τον συνθέτουν αποτελούν σημείο εκκίνησης της τάσης του. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος, σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί (Αδαμίδης, 1988).



Πίνακας 24 Περιθώριο μεικτού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Περιθώριο μεικτού κέρδους	0,384	0,410	0,382	0,346	0,455	0,437	0,464	0,461

Στην περίπτωση της εταιρίας που εξετάζουμε το περιθώριο μεικτού κέρδους είναι σταθερά υψηλό με μικρές αυξομειώσεις επιβεβαιώνοντας την υγιή κατάσταση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια.

Γράφημα 15 Περιθώριο μεικτού κέρδους ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.



## 6.9. ΤΟ TRACER FACTORY ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

Η εταιρία ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., είναι μια από τις μεγαλύτερες και πλέον σύγχρονες βιομηχανίες κονσερβοποίησης φρούτων στην Ευρώπη. Η εταιρία εξάγει περίπου το 80% της ετήσιας παραγωγής της, και οι εξαγωγές της απευθύνονται σε 46 χώρες παγκοσμίως. Στο πελατολόγιο της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται μερικές από τις μεγαλύτερες και απαιτητικότερες βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων στην Ευρώπη, όπως οι Heinz, Nestle, Unilever BF, Orkla Group & Masterfoods. Για την ΑΛ.Μ.ΜΕ. η ιχνηλασιμότητα

είναι η αιχμή του δόρατος της πολιτικής ποιότητας, που εφαρμόζει. Το χειρόγραφο όμως σύστημα ιχνηλασιμότητας που διέθετε, στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας ISO 9001:2000, παρουσίαζε τις παρακάτω δυσκολίες:

- Η εποχικότητα στην παραγωγή προϊόντων ροδάκινου αλλά και άλλων φρούτων δημιουργεί τεράστιο όγκο δεδομένων για επεξεργασία σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Ο όγκος μεγάλος των δεδομένων της εταιρίας, δυσχεραίνει την επεξεργασία και διαχείριση της πληροφορίας.
- Ήταν χρονοβόρα η παρακολούθηση των μη συμμορφούμενων προϊόντων και δύσκολος ο συσχετισμός τους με παραχθέντα προϊόντα από την επανεπεξεργασία τους.

Η εταιρεία, αντιλαμβανόμενη έγκαιρα τις ανακατατάξεις που συμβαίνουν στην παγκόσμια αγορά τροφίμων και ποτών, έβαλε στόχο για την παραγωγική περίοδο του 2005:

- Να φτάσει την προς τα πίσω ιχνηλασιμότητα του ετοιμού προϊόντος μέχρι τον παραγωγό ροδάκινου
- Να μειώσει δραστικά τον χρόνο εντοπισμού και διαχείρισης προβλημάτων στην παραγωγική διαδικασία
- Να μειώσει δραστικά τον χρόνο απόκρισης σε τυχόν παράπονα πελατών
- Να αυξήσει την παραγωγικότητα
- Να συμμορφωθεί πλήρως με την νομοθεσία (178/2002 & 1935/2004)
- Να αποκτήσει ένα αξιόπιστο και ασφαλές σύστημα ιχνηλασιμότητας με το οποίο να αποδεικνύει εύκολα και γρήγορα όσα υποστηρίζει για την ποιότητα των προϊόντων που παράγει και διαθέτει στην αγορά.

Σε συνεργασία με την ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., η ομάδα υλοποίησης της «Θεοδώρου Αυτοματισμοί ΑΒΕΤΕ» σχεδίασε και εγκατέστησε το ολοκληρωμένο σύστημα ιχνηλασιμότητας Tracer Factory στα δύο εργοστάσια της εταιρείας. Το Tracer Factory έχει την δυνατότητα παρακολούθησης των παραγωγικών διαδικασιών σε πραγματικό χρόνο και αποτελεί την ιδανική γεφύρωση μεταξύ του συστήματος ERP της ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. και των πραγματικών δεδομένων της παραγωγής. Τα σημεία που επικεντρώθηκε το σύστημα ιχνηλασιμότητας είναι:

- Η αυτόματη ενημέρωση από το ERP της εταιρείας με τα φορτία πρώτης ύλης ροδάκινου την ώρα που αυτά είτε τροφοδοτούνται απ' ευθείας στην γραμμή παραγωγής είτε προωθούνται σε κάποια πίσίνα αναμονής.
- Η δημιουργία και εκτέλεση εντολών παραγωγής, ανασυσκευασίας και επανεπεξεργασίας προϊόντων και παρακολούθησή τους σε πραγματικό χρόνο.
- Η ταυτοποίηση όλων των ατομικών συσκευασιών με barcode EAN128.
- Η ταυτοποίηση της παλέτας ετοιμού προϊόντος με EAN128 και SSCC.
- Η ηλεκτρονική διαχείριση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και άμεση αξιοποίησή του από το σύστημα διαχείρισης παραγγελιών πελατών.
- Η άμεση, μέσω ασύρματων τερματικών, διαχείριση των μη συμμορφούμενων προϊόντων με επιπλέον καταγραφή της αιτιολογίας μη συμμόρφωσης.
- Η αυτόματη ενημέρωση του συστήματος ιχνηλασιμότητας με την ακριβή ώρα της επανεπεξεργασίας των μη συμμορφούμενων προϊόντων και σύνδεσή τους στο γενεαλογικό δένδρο του τελικού προϊόντος.
- Η διαχείριση ανασυσκευασίας με την δημιουργία νέου Lot έτσι ώστε να εμφανίζεται διακριτά στο γενεαλογικό δένδρο του τελικού προϊόντος.

- Η αυτόματη ενημέρωση του συστήματος ιχνηλασιμότητας με τα υλικά συσκευασίας που έρχονται σε επαφή με το τρόφιμο.
- Η διαχείριση συμβολαίων πελατών με δέσμευση αποθέματος βάσει των προδιαγραφών ποιοτικών χαρακτηριστικών που έχει ζητήσει ο πελάτης.
- Η εκτέλεση φορτώσεων, από το δεσμευμένο απόθεμα, και έκδοση δελτίου φόρτωσης με αναφορά στις παρτίδες (Lots) ετοιμών προϊόντων που έχει παραλάβει ο πελάτης.

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε., ενσωματώνοντας πλήρως στην παραγωγική της διαδικασία τη νέα εφαρμογή και αξιοποιώντας παράλληλα τις δυνατότητες του Tracer Factory επέτυχε:

- την προς τα πίσω ιχνηλασιμότητα του ετοίμου προϊόντος μέχρι τον παραγωγό ροδάκινου
- την προς τα μπροστά ιχνηλασιμότητα του ετοίμου προϊόντος μέχρι τον παραλήπτη
- να έχει ένα γενεαλογικό δένδρο που να απεικονίζει με κάθε λεπτομέρεια τα παραγωγικά στάδια που πέρασε το προϊόν από την παραλαβή μέχρι την διανομή του
- να ενοποιήσει όλα τα επιμέρους υποσυστήματα ιχνηλασιμότητας σε ένα
- να συμμορφωθεί με την ισχύουσα νομοθεσία
- να μειώσει δραστικά τον χρόνο απόκρισης σε τυχόν παράπονα πελατών
- να αυξήσει την παραγωγικότητα μέσα από τη σημαντική μείωση του χρόνου συμπλήρωσης και διαχείρισης εγγράφων

- viii. να προσδώσει τη μέγιστη ασφάλεια στα προϊόντα, που προωθεί η εταιρεία στην εφοδιαστική αλυσίδα
- ix. να είναι άριστα προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση κρίσεων είτε αυτές προέρχονται από την πρώτη ύλη ροδάκινου, είτε από την ίδια την παραγωγική διαδικασία, είτε από τα υλικά συσκευασίας που έρχονται σε επαφή με το τρόφιμο
- x. να ικανοποιήσει απόλυτα τις απαιτήσεις και των πιο απαιτητικών πελατών της για πλήρη ιχνηλασιμότητα των προϊόντων της
- xi. να διαφοροποιηθεί αποκτώντας ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

#### **6.10. ΤΟ ERP ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.**

Η ομάδα Υλοποίησης ERP συστημάτων της Avecon, κατάφερε να ολοκληρώσει επιτυχώς την μετάβαση της επιχείρησης σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα και να επιτύχει την αναδιοργάνωση των υπάρχοντων συστημάτων και διαδικασιών της μέσα από ένα πληροφοριακό σύστημα ERP που θα δίνει την δυνατότητα διαχείρισης και παρακολούθησης όλων των επιχειρησιακών πόρων και θα συμβάλει στην αυτοματοποίηση του οργανισμού γενικότερα. Επιμέρους στόχος ήταν η δημιουργία της μέγιστης ομαλής εσωτερικής λειτουργικότητας και άμεση διαχείριση και εξυπηρέτηση των πελατών.

Συγκεκριμένα, η ομάδα της Avecon ενσωμάτωσε αποτελεσματικά το Atlantis ERP στην ήδη υπάρχουσα επιχειρησιακή φιλοσοφία της ΑΛ.Μ.ΜΕ., δημιουργώντας την πληροφοριακή της ραχοκοκαλιά και συγχωνεύοντας όλα τα ξεχωριστά εταιρικά τμήματα. Το αποτέλεσμα ήταν η αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών και λειτουργιών των τμημάτων και η ολοκληρωμένη διαχείριση των κρίσιμων επιχειρησιακών της πόρων.

Η ΑΛ.Μ.ΜΕ.όταν προσέγγισε την Avecon Α.Ε. είχε ως στόχο την απόκτηση ενός σύγχρονου τεχνολογικού προφίλ μέσα από το οποίο θα μπορούσε να αναβαθμίσει θεαματικά το επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες της και παράλληλα να ενισχύσει τον ρόλο της στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου Τροφίμων και Ποτών. Οι πυλώνες για την επίτευξη



του στόχου αυτού αρχίζουν από την σωστή και πλήρη οργάνωση του λογιστηρίου ειδικά διαμορφωμένο στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, και φυσικά την διασυνδεσιμότητα με τα άλλα υποσυστήματα. Σκοπός είναι η άμεση ενημέρωση των λοιπών συστημάτων για καθημερινή παρακολούθηση πελατών και προμηθευτών σε ξένο νόμισμα καθώς και online επικοινωνία με αυτούς έτσι ώστε να γίνεται αυτόματη έκδοση τιμολογίων με ταυτόχρονη ενημέρωση της Λογιστικής. Συγχρόνως απαιτείται και ειδική παραμετροποίηση του ERP συστήματος συνυπολογίζοντας τα εμπορικά και οικονομικά στοιχεία έτσι ώστε να επιτευχθεί ακριβής προσδιορισμός του κόστους υπηρεσιών και λεπτομερής στατιστική απόδοση των αναγκαίων δεικτών για την υποστήριξη αποφάσεων περαιτέρω ανάπτυξης και στρατηγικής κατεύθυνσης.

Τα μετρήσιμα οφέλη που αποκόμισε η ΑΛ.Μ.ΜΕ. μετά την υλοποίηση του ERP πληροφοριακού συστήματος από την Avecon είναι:

- I. **Η αναβάθμιση της επιχειρησιακής της δομής, που επέτρεψε στους εργαζόμενους να εργαστούν πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά:** Για παράδειγμα μέσα από την διαθέσιμη στατιστική και διοικητική πληροφόρηση του ERP επέτρεψε στα στελέχη της ΑΛ.Μ.ΜΕ., να κάνουν πιο ουσιαστικές αναλύσεις χωρίς να χάνουν πολύτιμο χρόνο να τις δημιουργήσουν μέσα από μεμονωμένα εργαλεία.
- II. **Η δημιουργία ροών εργασιών (workflows) ανά τμήμα και η σύνδεση των ενδοεταιρικών διαδικασιών:** Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα να μειωθούν σημαντικά οι κύκλοι εκτέλεσης αυτών των διαδικασιών και να ανταποκρίνεται η εταιρία γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών της.
- III. **Η δημιουργία διαδικασίας εξαγωγής ηλεκτρονικού αρχείου EDI με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και η επίτευξη αυτόματης τιμολόγησης των υπηρεσιών με online ενημέρωση της Γ. Λογιστικής μέσα από το ERP.**
- IV. **Η δημιουργία εργαλείου λογισμικού διαχείρισης συναλλαγματικών διαφορών πολλαπλών νομισμάτων σε**

συνεργασία με την τεχνογνωσία της ομάδας της Avecon και την εξαγωγή αναφορών για κέρδη ή ζημιές σε σχέση με ξένα νομίσματα.

- V. **Η εφαρμογή της βέλτιστης επιχειρηματικής πρακτικής** της ΑΛ.Μ.ΜΕ., μέσα από την αποτελεσματική παραμετροποίηση του ERP λαμβάνοντας υπ' όψη όλα τα εμπορικά και οικονομικά στοιχεία για τον προσδιορισμό του κόστους υπηρεσιών.

## **6.11. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ.**

Για τη διαχείριση της παραγωγής η ΑΛ.Μ.ΜΕ. εφαρμόζει ένα σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης που έχει πιστοποιηθεί από τον AGROCERT για 27.000 στρέμματα ροδάκινου. Η ποιότητα της παραγόμενης πρώτης ύλης παρακολουθείται από γεωπόνους της ίδιας της εταιρίας

Η καταγραφή των δεδομένων γίνεται σε ειδικό Software που έχει αναπτυχθεί επίσης από την Avecon, το οποίο παρέχει στην εταιρία τη δυνατότητα της γραφικής απεικόνισης των καταγραφών σε δορυφορικούς χάρτες που προέρχονται από τον δορυφόρο "QUICK BIRD" μέσω της τεχνολογίας G.I.S.

Ουσιαστικά το σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης της Παραγωγής αναπτύχθηκε για 2 λογούς:

- Τη διασφάλιση της ποιότητας της Α' ύλης
- Υποστήριξη του συστήματος ελέγχου των εφαρμογών (Φυτοφαρμάκων, Λιπασμάτων κτλ.)

Το σύστημα χρησιμοποιεί 4 μετεωρολογικούς σταθμού ιδιοκτησίας της οι οποίοι συνδεδεμένοι με το σύστημα αυτόματης λήψης δεδομένων και Η/Υ παρέχουν οδηγίες για την φυτοπροστασία. Με το σύγχρονο εδαφολογικό εργαστήριο που διαθέτει παρέχει συμβουλές ορθής λίπανσης στα μέλη της.

Με τον τρόπο αυτό η ΑΛ.Μ.ΜΕ. πέτυχε σημαντικά επιτεύγματα σε 4 τομείς:

- Την ποιότητα της πρώτης ύλης
- Την ορθολογική χρήση των φυτοφαρμάκων , λιπασμάτων κτλ.
- Την προστασία του περιβάλλοντος
- Την ισορροπημένη παραγωγή για την κάλυψη των πελατών της

Επιπλέον με τις συνεργασίες που έχει αναπτύξει η ΑΛ.Μ.ΜΕ, παρέχει στα στελέχη της, τη δυνατότητα να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες μεθόδους - τακτικές που πρέπει να εφαρμόζονται στον ποιοτικό έλεγχο της πρώτης ύλης, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## 6.12. ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε.

Το μείγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση βασίζεται σε 4 σημεία:

- ❖ **Προϊόν:** Η υψηλή ποιότητα του προϊόντος είναι το κύριο ζητούμενο για τη διοίκηση της εταιρίας. Η εταιρία, βασίζεται στην ανατροφοδότηση που δέχεται από τους πελάτες της, λαμβάνοντας υπόψη σοβαρά τη γνώμη τους καθώς αυτοί είναι οι τελικοί κριτές του προϊόντος.
- ❖ **Τόπος:** Τα προϊόντα διατίθενται με ευθύνη της εταιρίας, με χαμηλό κόστος διάθεσης, γεγονός που εκτιμάται σε μέγιστο βαθμό από τους πελάτες της.
- ❖ **Προώθηση:** Η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η προώθηση πωλήσεων, είναι ζητήματα που απασχολούν σε υψηλό βαθμό τη διοίκηση της εταιρίας, η οποία επενδύει σημαντικά πόσα στην κατεύθυνση αυτή. Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης σε αυτό τον τομέα. Όσον αφορά τις προωθητικές ενέργειες στις οποίες έχει προχωρήσει η επιχείρηση αυτές επικεντρώνονται στους εξής τομείς:
  - Διαφημίσεις σε ραδιόφωνο
  - Καταχωρίσεις σε εφημερίδες

- Συμμετοχή στη Διεθνή Έκθεση της Θεσσαλονίκης
- Διεξαγωγή ημερίδων
- Συμμετοχή του επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού σε συνέδρια που αφορούν ζητήματα του κλάδου
- Χορηγίες τοπικών αθλητικών συλλόγων
- ❖ **Τιμή:** Το προϊόν πωλείται σε τιμή που ανταποκρίνεται στην αξία του. Τα προϊόντα της ΕΛ.Μ.ΜΕ. δεν είναι τα φθηνότερα της αγοράς, παρόλα αυτά δεν παρατηρείται ύφεση στις πωλήσεις της παρόλη την ιδιαίτερη χρηματοοικονομική συγκύρια της εποχής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σημερινές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχοντας διαπιστώσει τις ραγδαίες εξελίξεις στις καθημερινές επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν αναπροσαρμόσει την δομή της οργάνωσης, της λειτουργίας και της διοίκησης τους.

Στο αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον της εποχής μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν άμεσα και δυναμικά στις σύγχρονες προκλήσεις και να θωρακίσουν τις λειτουργίες τους, λαμβάνοντας φυσικά υπόψη:

- Τις νέες συνθήκες που δημιουργούνται από τις εξελίξεις του κοινωνικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (Παγκοσμιοποίηση, Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό Εμπόριο)
- Την ανάγκη συνδυασμού, συντονισμού και ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Τη σπουδαιότητα για έγκαιρο και εμπειριστατωμένο προγραμματισμό ενεργειών
- Την ανάγκη για άντληση πληροφόρησης και την άμεση αξιοποίησή της για τη λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων και κυρίως
- Τη δυνατότητα να μπορούν οι επιχειρήσεις στο μέλλον να εντάξουν στα χαρακτηριστικά του, τα πρόσθετα στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα για την ικανοποίηση των νέων λειτουργικών αναγκών που θα προκύψουν.

Οι σημερινές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να οργανώνονται και να διοικούνται με βάση τα σύγχρονα μέσα παραγωγής και διοίκησης ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο σύνθετα διαμορφωμένο οικονομικό περιβάλλον της εποχής μας.

Σε αυτή τη ρότα κινείται και η ΑΛ.Μ.ΜΕ. Α.Ε. η οποία τα τελευταία χρόνια έχει κάνει πολύ σημαντικά βήματα όσον αφορά των εκσυγχρονισμό



των εγκαταστάσεων της και την αυτοματοποίηση-ψηφιοποίηση των λειτουργιών της.

Έχοντας γνώση του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που έχει διαμορφωθεί στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών η επιχείρηση έχει αναπτύξει ιδιαίτερα εργονομικά λειτουργικά δίκτυα, τα οποία σε βάθος χρόνου αυξάνουν την παραγωγικότητα και συνεπώς το τζίρο και τα κέρδη της εταιρίας.

Είναι σαφές ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον με βάση και τα νέα δεδομένα που δημιουργούνται στη χώρα μας επηρεαζόμενα από την κρίσιμη οικονομική κατάσταση που αυτή βρίσκεται, αλλάζει. Είναι πλέον σαφές ότι η σωστή οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ζήτημα επιβίωσης. Μένει μονό να δούμε «τί μέλι γενέσθαι» στο εγγύς μέλλον.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αδαμίδης, Α., (1988), "Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων", Θεσσαλονίκη: *University Studio Press*
- Θεοφανίδης, Σ., (2004), "Αγροτική Οικονομική – Θεωρητική Ανάλυση και Πολιτική", Αθήνα: *Εκδόσεις Παπαζήση*
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2010), "Οικονομική Κρίση και Διακυβέρνηση"
- Κλαδική Μελέτη, τίτλος «Τυποποίηση-Συσκευασία Νωπών Οπωροκηπευτικών», εκδότης *ICAP* (Δεκέμβριος 2004)
- Λιανός, Θ., Δαμιανός, Δ., Μέργος, Γ., Ντεμούσης, Μ., Κατρανίδης, Σ., (1998), "Αγροτική Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική", Αθήνα: *Εκδόσεις Μπένου*
- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος (2010), "Πανελλαδική Έρευνα Καταναλωτικών Συνηθειών των Ελλήνων"
- Παπαγεωργίου, Κ., Δαμιανός, Δ., Σπάθης, Π., (2005), "Αγροτική Πολιτική", Αθήνα: *Εκδόσεις Σταμούλης*
- Χωραφάς, Β. (2010), "Η παγκόσμια οικονομική κρίση και η κρίση της Ευρωπαϊκής Ένωσης", *Monthly Review*, Vol. 64

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Charter, David. (2010), "Storm over bailout of Greece, EU's most ailing economy.", *Time Online, Brussels*
- ❖ Gortsos C. (2011), "The recent financial turmoil: a first assessment and some policy considerations for the international financial architecture", *Financial Times*

## ΑΡΘΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ❖ Ζυγιάρης Σ., (2000), “Διαχείριση και Λογιστική Αλυσίδας Παραγωγής”, Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα “INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας”, Ιανουάριος 2000, ανακτήθηκε στις 15/07/011 από

[www.urenio.org/tools/gr/supply\\_chain\\_management.pdf](http://www.urenio.org/tools/gr/supply_chain_management.pdf)

- ❖ Καζαντζίδης Π., Χρυσουρίδης Ν., “Επιχειρησιακός Οδηγός: Διοίκηση Παραγωγής Logistics”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α. – ΚΕ.ΜΑΚ.), ανακτήθηκε στις 25/06/11 από

[62.103.39.56:8080/ketakemak images/DIOIKISIPARAGOGIS-LOGISTICS\\_F8562.doc](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/DIOIKISIPARAGOGIS-LOGISTICS_F8562.doc)

- ❖ Καμμάς Σ., (2007), “Τα βασικά σχετικά με τη διαχείριση γνώσης”, Πανεπιστήμιο Αιγαίου 30/04/07, ανακτήθηκε στις 14/09/11 από

**Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.**

- ❖ ΝΕΑΚ (2008), Νέα Αγροτική Κίνηση, Ανακτήθηκε στις 5/08/11 από [neagrokin.wordpress.com/2007/03/02/o-αγροτικός-τομέας-στην-ελλάδα-σημασί/](http://neagrokin.wordpress.com/2007/03/02/o-αγροτικός-τομέας-στην-ελλάδα-σημασί/)

- ❖ ΠΑΣΕΓΕΣ (2008), τα ελληνικά ροδάκινα, ανακτήθηκε στις 13/09/11 από

[www.paseges.gr/portal/cl/co/2b394f2b-ee18-4cc1-accb-62fc19d9d69b](http://www.paseges.gr/portal/cl/co/2b394f2b-ee18-4cc1-accb-62fc19d9d69b)

- ❖ Πασχαλάκης Ν., “Τα συστήματα ERP ως εργαλεία στην άσκηση του εσωτερικού ελέγχου”, δημοσιευμένη παρουσίαση στο δικτυακό τόπο της Quality & Reliability S.A., ανακτήθηκε στις 11/07/11 από [www.qnr.com.gr](http://www.qnr.com.gr)

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- ❖ [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- ❖ [www.kepean.gr](http://www.kepean.gr)
- ❖ [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- ❖ [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- ❖ [www.ft.com](http://www.ft.com)
- ❖ [www.thetimes.co.uk](http://www.thetimes.co.uk)
- ❖ [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- ❖ [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)
- ❖ [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- ❖ [www.oe-e.gr](http://www.oe-e.gr)
- ❖ [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)
- ❖ [www.bankingnews.gr](http://www.bankingnews.gr)
- ❖ [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
- ❖ [www.bis.org](http://www.bis.org)
- ❖ [www.apics.org](http://www.apics.org)
- ❖ [www.sole.org](http://www.sole.org)
- ❖ [www.talon.net](http://www.talon.net)
- ❖ [www.copleycg.com](http://www.copleycg.com)
- ❖ [www.bild.com](http://www.bild.com)