

Project Title	Social Agri-entrepreneurship for people with disabilities in the cross-border area/AGRI-ABILITY
---------------	---

Deliverable D.4.1.2	Business model templates for agriculture related enterprises
---------------------	--

PB(s) responsible for the deliverable	LB Association for People with Mobility Problems and Friends in the Prefecture of Rhodope "PERPATO"
---------------------------------------	---

Subcontractor	Eleanna Panna
---------------	---------------

Link to project website	<a href="https://agri-ability.eu/">https://agri-ability.eu/</a>
-------------------------	---

Disclaimer	The contents of this study are sole responsibility of Association for People with Mobility Problems and Friends in the Prefecture of Rhodope "PERPATO" and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat
------------	--

 <p><b>Interreg</b> <b>Greece-Bulgaria</b> <b>AGRI-ABILITY</b> <small>European Regional Development Fund</small></p>	 <p><i>The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme</i></p>
---	--

## Content

1.	Project Objectives .....	3
1.1.	Interreg Framework of procedures of the Interreg V-A Cross-Border Cooperation Program and of the Interreg programs as a whole .....	3
1.2.	Greece-Bulgaria Cross-Border Cooperation Program.....	3
1.3.	Thematic specialization of the project.....	4
1.4.	Contract object .....	5
2.	Business models - theoretical and historical context .....	7
2.1.	Agritourism .....	7
2.2.	General elements of agritourism.....	8
2.3.	Agritourism concept .....	9

## 1. Project Objectives

### 1.1. Interreg Framework of procedures of the Interreg V-A Cross-Border Cooperation Program and of the Interreg programs as a whole

European Territorial Cooperation (ETC), also known as Interreg, is one of the two objectives of European Policy and provides a framework for the implementation of joint actions and policy exchanges between national, regional and local actors from different Member States.

The primary objective of the European Territorial Cooperation (ETC) is to promote the harmonious economic, social and territorial development of the Union as a whole.

Interreg is built around three strands of collaboration:

- Cross border (Interreg A)
- Transnational (Interreg B)
- Interregional (Interreg C)

More specifically, in terms of cross-border programs, known as Interreg, they cover a variety of border areas. Most programs are bilateral, but some consist of more than two neighboring countries (e.g. the Southern Baltic program). The programs last seven years. Interreg programs are funded under the EU's Regional Policy, also referred to as Cohesion Policy, with the aim of resolving regional disparities between Europe's regions. This investment policy consumes about one third of the EU budget. It targets all regions and cities of the European Union to support job creation, business competitiveness, economic growth, sustainable development and improvement. quality of life of citizens. Funding is provided that organizations on both sides of the border, such as regional authorities, universities and SMEs, work together to implement projects based on the needs of the border region.

Representatives of collaborating regions, theme ministries and other local partners meet regularly and decide which projects will be implemented.

This structure is expected to lead to sustainable cooperation that continues after the end of the program. Funding is provided that partners on both sides of the border cooperate and meet at least two of the following conditions: joint funding, joint staff, joint preparation and joint implementation of the project.

### 1.2. Greece-Bulgaria Cross-Border Cooperation Program

The Greece-Bulgaria Cross-Border Cooperation Program is part of the above Cross-Border Cooperation Programs.

The cooperation program "Greece-Bulgaria 2014-2020" was approved by the European Commission on 13/12/2016 with decision C (2016) 8708. 85% of the funding comes from

the European Union and 15% is funded from National Resources of countries participating in the program.

The eligible area of the Program consists of the Region of Eastern Macedonia and Thrace (Prefectures of Evros, Kavala, Xanthi, Rodopi and Drama) and the Region of Central Macedonia (Prefectures of Thessaloniki and Serres) in Greece and the South-Central Region and Southwest (Blagoevgrad, Smolyan, Kardjali and Haskovo) in Bulgaria.

The eligible area of Greece-Bulgaria Cross-Border Cooperation Program for the planning period 2014-2020 has an area of 40,202 km<sup>2</sup> and has a total population of 2.7 million inhabitants. It covers four territorial units at NUTS II level (Regions) and 11 territorial units at NUTS III level (Prefectures). The eligible area covers the entire Greek-Bulgarian border and is adjacent to Turkey (east) and FYROM (west), both countries wishing to access the EU. It is part of the EU's most southeastern non-island area and is located between three seas: the Black Sea, the Mediterranean Sea and the Ionian-Adriatic Sea. Finally, it is at the crossroads of the strategic fossil fuel pipelines that fuel the EU market and the TEN transport axes.

The structure of the area is characterized by the presence of 10 medium and large cities (> 50,000 inhabitants), which account for 38.2% of the total population and 25 small towns (10,000-50,000 inhabitants).

The priority axes are:

- PA 1: A Competitive and Entrepreneurship Promoting Cross-Border Area.
- PA 2: A Sustainable and climate adaptable Cross-Border area.
- PA 3: A better interconnected Cross-Border Area.
- PA 4: A socially inclusive Cross-Border area.
- PA 5: Technical Assistance.

### 1.3. Thematic specialization of the project

Rural areas are a key pillar of the economy and present a number of opportunities for entrepreneurship development, however for people with disabilities constraining factors for the development of social entrepreneurship are the lack of practical knowledge and skills tailored to their needs, limited market knowledge and development techniques and business operations, as well as the lack of support. The aim of the AGRI-ABILITY project is to promote the successful and competitive social entrepreneurship of people with disabilities in rural areas. For this purpose, in the framework of the project: (1) the framework and opportunities for activity in the agricultural and agritourism sector will be analyzed, (2) workshops and field exercises will be carried out for the training and development of skills. In particular, participants will acquire theoretical and practical know-how for business development as well as the modification & use of specialized

equipment, in ecology and management of agricultural systems with emphasis on the cultivation of floricultural, ornamental, aromatic and fruit plants as well as the development and management of agricultural activities. , and (3) a digital incubator for education, networking and support with a social entrepreneurship toolkit in the agricultural and agritourism sector will be created.

The AGRI-ABILITY project contributes significantly: (a) to the promotion of the smart, sustainable and inclusive economy of the new European Strategy EUROPE 2020, (b) to the implementation of the guidelines of the World Food Organization (FAO) for the promotion of SME employment and (c) the implementation of European and national priorities for promoting social entrepreneurship in the agricultural sector.

The corporate form of the proposal consists of the following partners:

- Association of People with Motor Disabilities and Friends of the Prefecture of Rodopi "PERPATO" (Lead partner).
- Democritus University of Thrace - Department of Rural Development - Special Account for Research Funds.
- South-West University - "Neofit Rilski"- Faculty of Law and History (Bulgaria).
- European Integration Agency (Βουλγαρία).

#### 1.4. Contract object

The object of the announcement is the implementation of actions of the deliverable 4.1.2 "Development and deployment of business models related to agricultural entrepreneurship / Development of ready to use business model templates for agriculture related enterprises" of Work Package 4 (WP 4) "Business models for agricultural activities "of the project entitled" Social Agri-entrepreneurship for people with disabilities in the cross border area / Social Agri-entrepreneurship for the disabled in the cross-border area / AGRI-ABILITY "in the framework of the Interreg VA Cooperation Program" Greece -Bulgaria 2014-2020".

The concept of business model has been used by strategy scholars as "the logic of the business, how it operates and how it creates value for stakeholders" as "a simple description or an account or a conceptual design of how a business will make a profit" or as a "model that helps organizations realize the economic value of their product, service, business and / or technology." Developing business models can therefore be a way for a business to create and To maintain a competitive advantage, for the needs of the project, business models related to rural entrepreneurship will be developed and their basic elements will be at least the following:

- Basic collaborations.
- Basic activities.

- Basic resources.
- Cost structure.
- Customer relations.
- Communication channels (Customer channels) - Network.
- Revenue flows.
- Value suggestions.

In the context of the implementation of this deliverable P1.1 with the distinctive title: "Requirement's analysis and research of agricultural entrepreneurship models" will then be presented briefly all the bibliographic references used by both foreign language and Greek language literature, in order to present the draft (P .1.2) and the final deliverable P1.3 with the distinctive title: "Development and imprinting of business models related to the rural economy".

## 2. Business models - theoretical and historical context

The importance of the business model is realized due to the fact that it is a tool that helps the organization:

- Clarifies the position of the company in the value chain.
- Determines what the consumer receives from it.
- Determines the future of the business - whether it succeeds or fails.
- Achieves the success of any business.
- Creates a foundation for optimizing an innovative technology.
- Test our new ideas to see if there is a high chance of success.
- Creates a clear statement about the mission and vision of the business.
- Creates a set of values that can help guide the business.
- Creates a clear visual analysis of the industry, including opportunities and threats.
- Creates a portrait of potential customers.
- Creates a roadmap and timelines for achieving the goals.
- Describes the products and services provided.
- Explains marketing strategies.
- Creates a handbook for new employees about the company and its activities.
- Creates a resume, which can be used to present the business to suppliers, investors or lenders.

A lot of research in the field of entrepreneurship has shown that a business simply cannot be successful without a good and well-defined business model. Therefore, in recent years, experts and successful business owners have devoted a lot of effort and workforce to the development of business models, specifically tailored to their goals and the desired impact of their business.

### 2.1. Agritourism

#### *The idea*

The business plan aims to check the feasibility of establishing an agritourism unit in the Prefecture of Rodopi. The idea for the creation of this agritourism unit arose from the evolving requirements of the modern tourist market.

The mild climate and the diversity of the natural environment in combination with the rich traditions, the customs, the customs of each place and the cultural-historical monuments, favor the development of alternative forms of tourism. In addition, the rhythms of modern life and the intensified urbanization have created a new category of

tourists who seek simplicity, quality, engagement with nature and the revival of traditions.

### *Vision and principles of the company*

The vision of the company is to be at a high level of services provided and to create a very good name in the local community, but also to the visitors who come every year. The materials that will be used in the restaurant, in the rooms and anywhere else will always be top quality. There is no quality control and assurance system, but HACCP and ISO systems are expected to be used in the coming years. At present, the quality control is supervised by the Hotel Manager, but each employee has understood how important it is to provide high quality services.

## 2.2. General elements of agritourism

In times when there is a great increase in the rates of urbanization and agricultural diversification, rural areas are constantly losing permanent residents, but gaining visitors. City dwellers want to visit the countryside for a variety of reasons such as reconnecting with their forgotten roots, or to enable their children to get close to nature and learn about animals and the rural way of life, thus creating a demand for agritourism entrepreneurship.

Visitors are hosted on large or small family farms and actively participate in the work of the people there, learn and live their way of life and daily life.

In our country, mainly with the word agritourism comes to mind directly the accommodation for the hospitality and the facilities that it will offer us, but little by little a policy is established around the agricultural products of the region with cooperatives that produce, package and promote the local products.

In both Europe and Greece, agritourism development efforts are intensifying.

This is done for:

- Supplementation and improvement of agricultural income.
- Retention of the rural population in their place of residence.
- Ease of selling local products.
- Care of the natural environment.
- Increasing the quality of benefits as the agritourism industry grows rapidly presenting an ever-increasing demand in both the foreign and domestic market.



### 2.3. Agritourism concept

The concept of "Agrotourism" - as an idea, philosophy, ideological-political current but also as a form of mild intervention in the natural space, which does not "disturb" over time, was rendered with many alternative, often conflicting "definitions", to finally conclude that there is no definition and this, because "Agrotourism" by its nature belongs to the concepts that are not receptive to definitions. Such is the scope of its nature that there is no general definition that covers all its components. But agritourism is a form of escape from the city and the urban environment and the search for peace of mind near it. Indeed, in the age of mass production of tourist services and standardized behavior, spiritual and mental rest is becoming more and more necessary by many, away from cosmopolitan tourist centers, fake smiles and standardized behavior and tourist products of dubious quality. With agritourism the visitor has the opportunity to experience experiences that he does not have the opportunity to meet in the city, in a completely different environment from what he is used to living, to exchange ideas and thoughts with the host family and in this way to feel familiar, to become "one" with the rural family, to participate in its life and problems.

Project Title/ Τίτλος έργου	Social agri-entrepreneurship for people with disabilities in the crossborder area/ AGRI-ABILITY Κοινωνική αγρο-επιχειρηματικότητα για ΑμεΑ στη διασυνοριακή περιοχή/ AGRI-ABILITY
-----------------------------	--

Deliverable D.4.1.2/ Παραδοτέο 4.1.2	Business model templates for agriculture related enterprises/ Ανάπτυξη και αποτύπωση επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με την αγροτική επιχειρηματικότητα
--------------------------------------	--

PB(s) responsible for the deliverable/ Εταίρος υπεύθυνος για το παραδοτέο	LB: Association for People with Mobility Problems and Friends in the Prefecture of Rhodope "PERPATO" Επικεφαλής εταίρος: ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΦΙΛΩΝ Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ – ΠΕΡΠΑΤΩ
---	---

Subcontractor/ Ανάδοχος	Eleanna Panna / Πανά Ελεάννα
-------------------------	------------------------------

Link to project website/ Σύνδεσμος στο ιστότοπο του έργου	<a href="https://agri-ability.eu/">https://agri-ability.eu/</a>
---	---

Disclaimer	The contents of this study are sole responsibility of Association for People with Mobility Problems and Friends in the Prefecture of Rhodope "PERPATO" and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat
------------	--

 <p><b>Interreg</b> <b>Greece-Bulgaria</b> <b>AGRI-ABILITY</b> <small>European Regional Development Fund</small></p>	<p><i>The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme</i></p> <p><i>Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), και από Εθνικούς Πόρους των κρατών που συμμετέχουν σε αυτό</i></p>
---	--

## Περιεχόμενα

1.	Αντικείμενο του έργου .....	6
1.1.	Πλαίσιο διαδικασιών του Προγράμματος Διασυνοριακής Συνεργασίας Interreg V-A και συνολικά των προγραμμάτων Interreg .....	6
1.2.	Διασυνοριακό Πρόγραμμα Συνεργασίας Ελλάδα-Βουλγαρία .....	7
1.3.	Θεματική εξειδίκευση του έργου AGRI-ABILITY .....	8
1.4.	Αντικείμενο Παρούσας Σύμβασης .....	9
1.4.1.	Αντικείμενο προκήρυξης.....	9
1.4.2.	Αναλυτική περιγραφή παραδοτέου 4.1.2 .....	9
2.	Επιχειρηματικά μοντέλα – θεωρητικό και ιστορικό πλαίσιο.....	11
2.1.	Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο.....	11
2.2.	Ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων .....	12
2.3.	Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων .....	15
2.3.1.	Βασικές συνεργασίες .....	16
2.3.2.	Βασικές δραστηριότητες .....	17
2.3.3.	Βασικοί πόροι .....	17
2.3.4.	Δομή κόστους.....	18
2.3.5.	Σχέσεις με τους πελάτες .....	19
2.3.6.	Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών).....	20
2.3.7.	Ροές εσόδων.....	22
2.3.8.	Προτάσεις αξίας.....	23
3.	Αγροτική επιχειρηματικότητα και σχέδια επιχειρηματικότητας .....	26
3.1.	Αγροτουρισμός.....	26
3.1.1.	Γενικά στοιχεία αγροτουρισμού.....	26
3.1.2.	Έννοια αγροτουρισμού.....	27
3.1.3.	Μορφές αγροτουρισμού .....	28
3.1.4.	Προφίλ αγροτουρίστα .....	29
3.1.5.	Μοντέλα αγροτουρισμού .....	30
3.1.6.	Αγροτουρισμός και περιβάλλον .....	31
3.1.7.	Δραστηριότητες στον αγροτουρισμό.....	32
3.1.8.	Πηγές χρηματοδότησης.....	33
3.1.9.	Στόχοι αγροτουρισμού.....	34
3.1.10.	Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις από την ανάπτυξη του αγροτουρισμού .....	35
3.1.11.	Η βασική ιδέα ίδρυσης αγροτουριστικής μονάδας.....	36

3.1.11.1.	Ανάλυση των υπηρεσιών - προϊόντων που θα παρέχει η επιχείρηση.....	37
3.1.11.2.	Στόχος αγροτουριστικής μονάδας .....	38
3.1.11.3.	Οργανόγραμμα.....	38
3.1.11.4.	Ανθρώπινο Δυναμικό .....	41
3.1.11.5.	Ανάλυση Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος .....	42
3.1.12.	Κλάδος Τουρισμού και η σημασία του στην οικονομία.....	43
3.1.13.	Οι παράγοντες που επηρέασαν την εξέλιξη του τουρισμού .....	46
3.1.14.	Προβλήματα του κλάδου .....	46
3.1.15.	Swot Analysis κλάδου .....	47
3.1.16.	Εναλλακτικός τουρισμός .....	48
3.1.17.	Λόγοι Ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού και τα οφέλη του .....	49
3.1.18.	Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα.....	49
3.1.19.	Μορφές αγροτουρισμού και αγροτουριστική γεωγραφία της Ελλάδας.....	51
3.1.20.	Αγροτουρισμός στην Ευρώπη.....	54
3.1.21.	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος - PEST .....	62
3.1.22.	Στόχοι στρατηγικής Μάρκετινγκ.....	66
3.1.22.1.	Τοποθέτηση (Positioning).....	67
3.1.22.2.	Πολιτική τιμολόγησης.....	67
3.1.22.3.	Επικοινωνιακές ενέργειες.....	68
3.1.23.	Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού .....	69
3.1.23.1.	Η χρηματοδότηση της επένδυσης.....	71
3.1.23.2.	Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων .....	72
3.1.23.3.	Συνολική αποδοτικότητα .....	74
3.1.23.4.	Μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους .....	75
3.1.24.	Τελικά συμπεράσματα επιχειρηματικού σχεδίου .....	75
3.1.25.	Προτάσεις.....	76
3.2.	Παραγωγή και εμπορία αγροσυνεταιριστικών προϊόντων.....	76
3.2.1.	Στόχος.....	77
3.2.2.	Keys to Success .....	78
3.2.3.	Μέτοχοι και νομική μορφή.....	79
3.2.4.	Οργανόγραμμα.....	81
3.2.5.	Swot Analysis Κλάδου .....	82
3.2.6.	Ανάλυση της εγχώριας αγοράς.....	84
3.2.7.	Εγχώρια και Διεθνής αγορά.....	85
3.2.8.	Προβλήματα της αγοράς .....	86

3.2.9.	Τμηματοποίηση της αγοράς.....	87
3.2.10.	Τάσεις – ορίζοντες ανάπτυξης - Προοπτικές.....	88
3.2.11.	Swot Analysis .....	93
3.2.12.	Ανταγωνισμός .....	94
3.2.13.	Πελάτες.....	95
3.2.14.	Στρατηγικό μάρκετινγκ προϊόντος.....	96
3.2.15.	Τιμολογιακή πολιτική .....	98
3.2.16.	Δίκτυα Διανομής .....	98
3.2.17.	Προβολή και προώθηση .....	100
3.2.18.	Πιστοποιήσεις Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας .....	103
3.2.19.	Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού .....	104
3.2.19.1.	Πηγές χρηματοδότησης.....	104
3.2.19.2.	Κόστος Επένδυσης.....	105
3.2.19.3.	Παραδοχές – Έξοδα .....	106
3.2.19.4.	Αποτελέσματα Χρήσης .....	106
3.2.19.5.	Cash Flow .....	107
3.2.20.	Συμπεράσματα.....	107
3.3.	Θερμοκήπιο.....	109
3.3.1.	Στόχος.....	110
3.3.2.	Αρχές Management .....	111
3.3.3.	Οργανόγραμμα.....	112
3.3.4.	Ανθρώπινο Δυναμικό .....	113
3.3.5.	Προϊόντα και παραγωγική διαδικασία .....	113
3.3.6.	Πρώτες και βοηθητικές ύλες .....	114
3.3.7.	Ανάλυση Κλάδου .....	114
3.3.8.	Προοπτικές του Κλάδου .....	117
3.3.9.	Swot Analysis κλάδου .....	117
3.3.10.	Προβλήματα κλάδου .....	118
3.3.11.	Τα Θερμοκήπια στην Ελλάδα .....	119
3.3.12.	Η καλλιέργεια κηπευτικών .....	122
3.3.13.	Στοιχεία αγοράς κηπευτικών .....	123
3.3.14.	Εγχώρια Παραγωγή - Εισαγωγές - Εξαγωγές – Φαινομενική κατανάλωση προϊόντων .....	124
3.3.15.	Προοπτικές στον τομέα των κηπευτικών .....	127
3.3.16.	Ανταγωνισμός .....	128

3.3.17.	Προμηθευτές.....	129
3.3.18.	Πελάτες.....	129
3.3.19.	Στρατηγικό μάρκετινγκ.....	129
3.3.20.	Προϊόν .....	130
3.3.21.	Τιμολογιακή πολιτική .....	132
3.3.22.	Προβολή και προώθηση.....	132
3.3.23.	Πιστοποιήσεις Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας .....	133
3.3.24.	Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού .....	133
3.3.24.1.	Προϋπολογισμός .....	134
3.3.24.2.	Μηχανολογικός εξοπλισμός.....	135
3.3.24.3.	Χρηματοδότηση .....	136
3.3.24.4.	Χρηματοδοτικό σχήμα.....	136
3.3.24.5.	Προβλεπόμενα Έσοδα .....	137
3.3.24.6.	Αποτελέσματα Χρήσης.....	138
3.3.25.	Συμπεράσματα.....	140
4.	Δομές επιχειρηματικότητας .....	142
6.	Διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων .....	159
6.1.	Ατομική επιχείρηση .....	159
6.2.	Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση.....	160
6.3.	Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ) .....	166
6.4.	Ομόρρυθμη εταιρία.....	170
6.5.	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία (ΙΚΕ) .....	172
7.	Βιβλιογραφία .....	176
7.1.	Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	176
7.2.	Ελληνική βιβλιογραφία.....	185

## 1. Αντικείμενο του έργου

### 1.1. Πλαίσιο διαδικασιών του Προγράμματος Διασυνοριακής Συνεργασίας Interreg V-A και συνολικά των προγραμμάτων Interreg

Η ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία (ETC), γνωστή και ως Interreg, είναι ένας από τους δύο στόχους της Ευρωπαϊκής Πολιτικής και παρέχει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή κοινών δράσεων και ανταλλαγών πολιτικής μεταξύ εθνικών, περιφερειακών και τοπικών φορέων από διάφορα κράτη μέλη.

Ο πρωταρχικός στόχος της Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας (ETC) είναι η προώθηση μιας αρμονικής οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής ανάπτυξης της Ένωσης στο σύνολό της.

Το Interreg είναι χτισμένο γύρω από τρία σκέλη συνεργασίας:

- Διασυνοριακό (Interreg A)
- Διακρατικό (Interreg B)
- Διαπεριφερειακό (Interreg C)

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα διασυνοριακά προγράμματα, γνωστά ως Interreg, καλύπτουν ποικίλες παραμεθόριες περιοχές: ορισμένες λειτουργούν με θαλάσσιες περιοχές, άλλες με εσωτερικά χερσαία σύνορα της ΕΕ ή σύνορα με τις υποψήφιες χώρες. Τα περισσότερα προγράμματα είναι διμερή, αλλά ορισμένα αποτελούνται από περισσότερες από δύο γειτονικές χώρες (π.χ. το πρόγραμμα της Νότιας Βαλτικής). Τα προγράμματα διαρκούν επτά χρόνια.

Τα προγράμματα Interreg χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο της Περιφερειακής Πολιτικής της ΕΕ, η οποία αναφέρεται επίσης ως Πολιτική Συνοχής λόγω του στόχου της να διαλύσει τις περιφερειακές ανισότητες μεταξύ των περιφερειών της Ευρώπης. Αυτή η επενδυτική πολιτική καταναλώνει περίπου το ένα τρίτο του προϋπολογισμού της ΕΕ. Στόχος είναι όλες οι περιφέρειες και οι πόλεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να υποστηριχθεί η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, η οικονομική ανάπτυξη, η αειφόρος ανάπτυξη και η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Η χρηματοδότηση χορηγείται υπό την προϋπόθεση ότι οι οργανισμοί και από τις δύο πλευρές των συνόρων, όπως οι περιφερειακές αρχές, τα πανεπιστήμια και οι ΜΜΕ, συνεργάζονται για την υλοποίηση έργων που βασίζονται στις ανάγκες της παραμεθόριας περιοχής.

Εκπρόσωποι συνεργαζόμενων περιφερειών, θεματικών υπουργείων και άλλων τοπικών εταίρων συναντώνται τακτικά και αποφασίζουν ποια έργα θα υλοποιηθούν.

Αυτή η δομή αναμένεται να οδηγήσει σε βιώσιμη συνεργασία που συνεχίζεται και μετά το τέλος του προγράμματος. Η χρηματοδότηση χορηγείται υπό την προϋπόθεση ότι οι εταίροι από τις δύο πλευρές των συνόρων συνεργάζονται και πληρούν τουλάχιστον δύο από τις ακόλουθες προϋποθέσεις: κοινή χρηματοδότηση, κοινό προσωπικό, κοινή προετοιμασία και κοινή υλοποίηση του σχεδίου.

## 1.2. Διασυνοριακό Πρόγραμμα Συνεργασίας Ελλάδα-Βουλγαρία

Στο πλαίσιο των παραπάνω Διασυνοριακών Προγραμμάτων Συνεργασίας υπάγεται και το Διασυνοριακό Πρόγραμμα Συνεργασίας Ελλάδα-Βουλγαρία.

Το πρόγραμμα συνεργασίας "Ελλάδα-Βουλγαρία 2014-2020" εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 13/12/2016 με την απόφαση C (2016) 8708. Το 85% της χρηματοδότησης προέρχεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το 15% χρηματοδοτείται από Εθνικούς Πόρους των χωρών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

Η επιλέξιμη περιοχή του Προγράμματος αποτελείται από την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Νομοί Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης, Ροδόπης και Δράμας) και την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (Νομαρχίες Θεσσαλονίκης και Σερρών) στην Ελλάδα και στη Νότια-Κεντρική Περιφέρεια και Νοτιοδυτική Περιφέρεια (Περιοχές Blagoevgrad, Smolyan, Kardjali and Haskovo) στη Βουλγαρία.

Η επιλέξιμη περιοχή του Προγράμματος Διασυνοριακής Συνεργασίας Ελλάδας-Βουλγαρίας για την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020 έχει έκταση 40.202 km<sup>2</sup> και έχει συνολικό πληθυσμό 2.7 εκατομμυρίων κατοίκων. Καλύπτει τέσσερις εδαφικές μονάδες σε επίπεδο NUTS II (Περιφέρειες) και 11 εδαφικές μονάδες σε επίπεδο NUTS III (Νομούς). Η επιλέξιμη περιοχή καλύπτει όλη την έκταση των ελληνοβουλγαρικών συνόρων και είναι γειτονική με την Τουρκία (ανατολικά) και την ΠΓΔΜ (δυτικά), και οι δύο χώρες που επιθυμούν να έχουν πρόσβαση στην ΕΕ. Είναι μέρος της πλέον νοτιοανατολικής μη νησιωτικής περιοχής της ΕΕ και βρίσκεται ανάμεσα σε τρεις θάλασσες: τη Μαύρη Θάλασσα, τη Μεσόγειο Θάλασσα και την Ιόνιο-Αδριατική Θάλασσα. Τέλος, βρίσκεται στο σταυροδρόμι των στρατηγικών αγωγών ορυκτών καυσίμων που τροφοδοτούν την αγορά της ΕΕ και τους άξονες μεταφορών ΔΕΔ.

Η δομή της περιοχής χαρακτηρίζεται από την παρουσία 10 μεσαίων και μεγάλων πόλεων (> 50.000 κατοίκους), οι οποίες συγκεντρώνουν το 38,2% του συνολικού πληθυσμού και 25 μικρές πόλεις (10.000-50.000 κάτοικοι).



Παρά τα ιστορικά σχετικά μικρά ποσά των χορηγημένων κονδυλίων, υπάρχει μακρά ιστορία συνεργασίας στην επιλέξιμη περιοχή, η οποία ξεκίνησε με την κοινοτική πρωτοβουλία INTERREG I (1989-1993).

- Οι άξονες προτεραιότητας είναι:
- PA 1: A Competitive and Entrepreneurship Promoting Cross-Border Area.
- PA 2: A Sustainable and climate adaptable Cross-Border area.
- PA 3: A better interconnected Cross-Border Area.
- PA 4: A socially inclusive Cross-Border area.
- PA 5: Technical Assistance.

### 1.3. Θεματική εξειδίκευση του έργου AGRI-ABILITY

Οι αγροτικές περιοχές αποτελούν βασικό πυλώνα της οικονομίας και παρουσιάζουν πλήθος ευκαιριών ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, ωστόσο για τα άτομα με αναπηρία περιοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν η έλλειψη πρακτικών γνώσεων και δεξιοτήτων προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους, η περιορισμένη γνώση της αγοράς και των τεχνικών ανάπτυξης και λειτουργίας επιχειρήσεων, καθώς και η έλλειψη υποστήριξης. Στόχος του έργου AGRI-ABILITY είναι να προωθήσει την επιτυχημένη και ανταγωνιστική κοινωνική επιχειρηματικότητα των ατόμων με αναπηρία στις αγροτικές περιοχές. Για τον σκοπό αυτό στο πλαίσιο του έργου: (1) θα αναλυθεί το πλαίσιο και οι ευκαιρίες δραστηριοποίησης στον αγροτικό και αγροτουριστικό τομέα, (2) θα πραγματοποιηθούν εργαστήρια και ασκήσεις πεδίου για την κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ειδικότερα οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν θεωρητική και πρακτική τεχνογνωσία για την ανάπτυξη επιχειρήσεων καθώς και την τροποποίηση & χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού, σε θέματα οικολογίας και διαχείρισης αγροικοσυστημάτων με έμφαση στην καλλιέργεια ανθοκομικών, καλλωπιστικών, αρωματικών και οπωροφόρων φυτών καθώς και στην ανάπτυξη και διαχείριση αγροτουριστικών επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων, και (3) θα δημιουργηθεί ψηφιακή θερμοκοιτίδα εκπαίδευσης, δικτύωσης και υποστήριξης με εργαλειοθήκη κοινωνικής επιχειρηματικότητας στον αγροτικό και αγροτουριστικό τομέα.

Το έργο AGRI-ABILITY συμβάλλει καθοριστικά: (α) στην προώθηση της έξυπνης, αειφόρου και χωρίς αποκλεισμούς οικονομίας της νέας Ευρωπαϊκής Στρατηγικής EUROPE 2020, (β) στην υλοποίηση των κατευθυντήριων γραμμών του Παγκόσμιου

Οργανισμού Τροφίμων (FAO) για προώθηση της απασχόλησης ΑΜΕΑ σε αγροτικές περιοχές και (γ) στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών και εθνικών προτεραιοτήτων για προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στον αγροτικό τομέα.

Το εταιρικό σχήμα της πρότασης αποτελείται από τους εξής εταίρους:

- Σύλλογος Ατόμων με Κινητικά Προβλήματα και Φίλων Νομού Ροδόπης "ΠΕΡΠΑΤΩ" (Επικεφαλής εταίρος).
- Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης - Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης - Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας.
- South-West University - "Neofit Rilski"- Faculty of Law and History (Βουλγαρία).
- European Integration Agency (Βουλγαρία).

#### 1.4. Αντικείμενο Παρούσας Σύμβασης

##### 1.4.1. Αντικείμενο προκήρυξης

Αντικείμενο της προκήρυξης αποτελεί η υλοποίηση ενεργειών του παραδοτέου 4.1.2 "Ανάπτυξη και αποτύπωση επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με την αγροτική επιχειρηματικότητα/ Development of ready to use bussiness model templates for agriculture related entreprices " του Πακέτου Εργασίας 4 (WP 4) «Business models for agricultural activities/Επιχειρηματικά μοντέλα για αγροτικές δραστηριότητες» του έργου με τίτλο "Social agri-entrepreneurship for people with disabilities in the crossborder area/Κοινωνική αγρο-επιχειρηματικότητα για ΑμεΑ στη διασυνοριακή περιοχή/ AGRI-ABILITY" στα πλαίσια του Προγράμματος Συνεργασίας Interreg V-A "Ελλάδα -Βουλγαρία 2014-2020".

##### 1.4.2. Αναλυτική περιγραφή παραδοτέου 4.1.2

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμοποιήθηκε από τους μελετητές της στρατηγικής ως "λογική της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας της και πώς δημιουργεί αξία για τους ενδιαφερόμενους ως "μια απλή περιγραφή ή ένας λογαριασμός ή ένα εννοιολογικό σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση θα αποκομίσει κέρδος" ή ως "μοντέλο, το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν την οικονομική αξία του προϊόντος, των υπηρεσιών, των επιχειρήσεων ή / και της τεχνολογίας τους". Η ανάπτυξη, επομένως, επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να είναι ένας δρόμος για μια επιχείρηση προκειμένου αυτή να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τις ανάγκες του έργου θα αναπτυχθούν

επιχειρηματικά μοντέλα που θα σχετίζονται με την αγροτική επιχειρηματικότητα και τα βασικά τους στοιχεία θα είναι τουλάχιστον τα παρακάτω:

- Βασικές συνεργασίες.
- Βασικές δραστηριότητες.
- Βασικοί πόροι.
- Δομή κόστους.
- Σχέσεις με τους πελάτες.
- Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών) – Δίκτυο.
- Ροές εσόδων.
- Προτάσεις αξίας.

Στο πλαίσιο υλοποίησης του παρόντος παραδοτέου Π1.1 με διακριτικό τίτλο: «Ανάλυση απαιτήσεων και έρευνα μοντέλων αγροτικής επιχειρηματικότητας» θα παρουσιαστεί στη συνέχεια επιγραμματικά το σύνολο των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν τόσο από ξενόγλωσση όσο και από ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, προκειμένου να παρουσιαστεί το προσχέδιο (Π.1.2) και το τελικό παραδοτέο Π1.3 με διακριτικό τίτλο: «Ανάπτυξη και αποτύπωση επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με την αγροτική οικονομία».

## 2. Επιχειρηματικά μοντέλα – θεωρητικό και ιστορικό πλαίσιο

### 2.1. Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο

Η σημασία του επιχειρηματικού μοντέλου γίνεται αντιληπτή λόγω του γεγονότος ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθά την οργάνωση:

- Διευκρινίζει την θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας
- Καθορίζει τι λαμβάνει ο καταναλωτής από αυτό
- Καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης – είτε επιτύχει, είτε αποτύχει
- Επιτυγχάνει την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης
- Δημιουργεί ένα θεμέλιο για την βελτιστοποίηση μιας καινοτόμου τεχνολογίας
- Τεστάρει τις νέες μας ιδέες για να δει αν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας
- Δημιουργεί μια ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης
- Δημιουργεί μια σειρά αξιών που μπορούν να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της επιχείρησης
- Δημιουργεί μια ξεκάθαρη οπτική ανάλυση της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένου των ευκαιριών και απειλών
- Δημιουργεί ένα πορτρέτο δυνητικών πελατών
- Δημιουργεί οδικό χάρτη και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων
- Περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται
- Περιγράφει επεξηγηματικά τις στρατηγικές μάρκετινγκ
- Δημιουργεί ένα εγχειρίδιο για νέους εργαζομένους σχετικά με την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της
- Δημιουργεί ένα βιογραφικό, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρουσιάσει την επιχείρηση στους προμηθευτές, επενδυτές ή δανειστές.

Πολλές έρευνες στον τομέα της επιχειρηματικότητας έδειξαν ότι μια επιχείρηση απλά δεν μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς ένα καλό και σαφώς καθορισμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Ως εκ τούτου, τα τελευταία χρόνια εμπειρογνώμονες και ιδιοκτήτες επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν αφιερώσει πολλές προσπάθειες και εργατικό

δυναμικό στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, ειδικά προσαρμοσμένα στους στόχους τους και τον επιθυμητό αντίκτυπο των επιχειρήσεων τους.

## 2.2. Ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διαφορετικές ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων, μεταξύ άλλων, από τον Μ. Ράππα, ο οποίος διακρίνει 9 βασικά επιχειρηματικά μοντέλα:

- Μοντέλο μεσιτείας
- Διαφημιστικό μοντέλο
- Ενημερωτικό μοντέλο
- Εμπορικό μοντέλο
- Μοντέλο κατασκευαστή
- Πρότυπο θυγατρικών
- Κοινοτικό μοντέλο
- Μοντέλο εγγραφής
- Μοντέλο χρησιμότητας

Ο P. Timmers (1998) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων. Διέκρινε 11 είδη επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία είναι κυρίως χαρακτηριστικά για τις ηλεκτρονικές εταιρείες:

- Μοντέλο ηλεκτρονικού καταστήματος
- Μοντέλο ηλεκτρονικών προμηθειών
- Μοντέλο ηλεκτρονικής δημοπρασίας
- Μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου
- Μοντέλο αγοράς τριτογενή τομέα
- Πρότυπο εικονικών κοινοτήτων
- Μοντέλο αλυσίδας αξίας
- Μοντέλο πλατφόρμας συνεργασίας
- Μοντέλο παροχής υπηρεσιών αλυσίδας αξίας
- Πρότυπο χρηματιστηριακής πληροφόρησης

- Μοντέλο υπηρεσιών εμπιστοσύνης

Ο L.M. Applegate (2001) πρότεινε τέσσερις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Τυπολογία επιχειρηματικών μοντέλων.

Βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων	Περιγραφή μοντέλων	Λεπτομέρειες μοντέλων
Εστιασμένο μοντέλο διανομέα	Παρέχει πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες σε υποκατάστημα ή σε επιλεγμένη αγορά	Λεπτομερές μοντέλο πωλητή, αγορά τριτογενή τομέα, μοντέλο συσσωρευτή, μοντέλο μεσιτείας πληροφοριών, μοντέλο ανταλλαγής
Μοντέλο πύλης	(έλλειψη περιγραφής)	Οριζόντια λειτουργία πύλης, συγγενικό μοντέλο
Μοντέλο παραγωγού	Επιτρέπει την πώληση προϊόντων και εξαρτημάτων απευθείας από τον παραγωγό	Μοντέλο δημιουργού, μοντέλο φορέα παροχής υπηρεσιών, εκπαιδευτικός, σύμβουλος, μοντέλα παροχέα

Μοντέλο φορέα παροχής υποδομής	Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να λαμβάνουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες	Το μοντέλο οριζόντιας πύλης (πάροχος ηλεκτρονικών υπηρεσιών) και το κάθετο μοντέλο (ASP)
--------------------------------	---	--

Πηγή: βασισμένο στον L.M. Applegate (2001).

Οι P. Weill και MR Vitale (2001), με βάση μελέτες περιπτώσεων δημοφιλών εταιριών, πρότειναν 8 ατομικά επιχειρηματικά μοντέλα (Πίνακας 2), μέσα από την παρουσίαση των στρατηγικών τους στόχων, των κερδών, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση.

Πίνακας 2: Ατομικά επιχειρηματικά μοντέλα.

Όνομα μοντέλου	Περιγραφή μοντέλου
Πάροχος περιεχομένου	Επιτρέπει την πρόσβαση στο περιεχόμενο (πληροφορίες, προϊόντα και ψηφιακές υπηρεσίες) μέσω χρηματιστών
Απευθείας στον πελάτη	Παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους πελάτες, χωρίς μεσίτες
Παροχέας πλήρους υπηρεσίας	Πληροί τις ανάγκες του πελάτη σε συγκεκριμένο τομέα (π.χ. χρηματοοικονομικά, ασφάλειες) απευθείας από τους παρόχους και τους μεσίτες
Μεσολαβητής	Συνδέει τους καταναλωτές και τους παρόχους μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες.
Κοινόχρηστη υποδομή	Συγκεντρώνει διάφορες εταιρείες μέσω της πρόσβασης στην κοινή υποδομή πληροφορικής, η οποία προσφέρει υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες στην αγορά
Καθαρή αξία ολοκληρωτή	Συντονίζει τη μεταφορά πληροφοριών και προϊόντων σε μεσίτες και πελάτες
Εικονική κοινότητα	Συνδέει μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοια συμφέροντα σε μια εικονική κοινότητα, λαμβάνοντας αμοιβές από τα μέλη
Διοίκηση επιχειρήσεων	Συνενώνει όλες τις υπηρεσίες και επιτρέπει την πρόσβαση μέσω ενός σημείου επαφής

Πηγή: βασισμένο στους P. Weill and M.R. Vitale (2001).

Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η προτεινόμενη ταξινόμηση είναι η βάση για όλα τα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν. Επιπλέον, υπογραμμίζουν ότι τα μοντέλα μπορούν να διαμορφωθούν διαφορετικά προκειμένου να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο που προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες μιας επιχείρησης.

Οι C. Baden-Fuller και V. Mangematin (2013) πρότειναν 4 τύπους επιχειρηματικών μοντέλων (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Ταξινόμηση επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους C. Baden-Fuller και V. Mangematin

Όνομα μοντέλου	Περιγραφή μοντέλου
Πρότυπο franchising (δίκτυο γρήγορου φαγητού)	Ένα απλό μοντέλο απευθυνόμενο σε διάφορους πελάτες, στο οποίο αντιλαμβάνονται ισχυροί ιεραρχικοί δεσμοί μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων.
Στρατηγικό μοντέλο για σύμβουλο μπουτίκ	Ένα απλό μοντέλο απευθύνεται μόνο σε επιλεγμένους πελάτες. Υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός πελάτη χωρίς επιπλέον θέματα στην αλυσίδα αξίας.
Μοντέλο εφημερίδων	Διμερές μοντέλο, το οποίο αφορά δύο τύπους πελατών - καταναλωτές και διαφημιζόμενους, που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά περιβάλλοντα και διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας. Σύνδεση στο δίκτυο ιεραρχικών τιμών
Μοντέλο αναζήτησης ιστού	

Πηγή: βασισμένο στους C. Baden-Fuller and V. Mangematin (2013).

Η τυπολογία που προτείνουν οι συγγραφείς ασχολήθηκε με τέσσερις σημαντικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας:

- (1) την αναγνώριση των πελατών,
- (2) τη δέσμευση των καταναλωτών,
- (3) την αύξηση των αξιών και
- (4) το εισόδημα.

Κατά την άποψη των συγγραφέων, η παρουσιαζόμενη ταξινόμηση παρουσιάζει με περίπλοκο τρόπο τις σχέσεις μεταξύ μιας επιχείρησης, των πελατών και των οικονομικών και παρουσιάζει τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην πράξη ή τα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες, ανεξάρτητα από τους τομείς της δραστηριότητας τους.

### 2.3. Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων.

Η ταξινόμηση τεσσάρων στοιχείων χρησιμοποιείται συχνότερα στη βιβλιογραφία, π.χ. G. Hamel (2002), M. W. Johnson, C.M. Οι Christensen και H. Kagermann (2008), T. Gołębowski και συν-συγγραφείς (2008), ή S. Nenonen και K. Storbacka (2009). Ο πρώτος από τους συγγραφείς δηλώνει ότι τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνουν:

- Βασική στρατηγική
- Στρατηγικοί πόροι
- Σχέσεις με τους πελάτες
- Τιμές δικτύου

οι οποίες αλληλοσυνδέονται με τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων, τα κέρδη για τους πελάτες και τα σύνορα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παράλληλα, ο κ. Hamel υπογραμμίζει ότι η βάση για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η επίτευξη κέρδους με τη χρήση επιχειρηματικού μοντέλου.

Τα στοιχεία που προτείνονται από τους M.W. Johnson, C.M. Christensen και H. Kagermann περιλαμβάνουν:

- Πρόταση αξίας για τον πελάτη
- Φόρμουλα κέρδους
- Βασικοί πόροι



- Βασικές διαδικασίες

Ο Τ. Γοτřebiowski και οι συν-συγγραφείς διακρίνουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Προτάσεις αξίας για τον πελάτη
- Πόροι, ικανότητες, γνώση
- Τοποθεσία σε μια αλυσίδα αξίας
- Εισόδημα

τα οποία πρέπει να δημιουργούν, να προσφέρουν και να παρέχουν αξίες και να εξασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη περιοχή και να επιτρέπουν την αύξηση της αξίας της (Goτřebiowski et al. 2008).

Παρόλο που στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμες ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων, η ταξινόμηση που προτείνεται από τους A Osterwalder και Y. Pigneur (2010), που διακρίνουν 9 στοιχεία, είναι η πιο δημοφιλής.

Κάθε στοιχείο περιγράφεται λεπτομερώς σε αυτό το κεφάλαιο (Osterwalder & Pigneur, 2010), έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να μπορέσει να εμβαθύνει στο περιεχόμενο των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου.

### 2.3.1. Βασικές συνεργασίες

Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί που πρέπει να τους θυμάστε κατά τη διαμόρφωση συνεργασιών:

- Σωστά συμβόλαια συνεργασίας
- Ορισμός των προσδοκιών
- Επίδραση στους πελάτες σας
- Η κατάσταση Win-Win: για να είναι μια εταιρική σχέση βιώσιμη, πρέπει να υπάρξουν ορατά κέρδη και από τις δύο πλευρές
- Επιλογή συνεργασιών

Όταν δημιουργείται η εταιρική σχέση, είναι αποδοτικό να αναλυθεί η φύση της εταιρικής σχέσης με βάση τα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- 1 Ποιες συνεργασίες είναι κρίσιμες για την επιχείρησή μας;
- 2 Ποιοι είναι οι κρίσιμοι προμηθευτές μας;

3 Ποιοι από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες μας προμηθεύουν τους βασικούς πόρους μας;

4 Τι είδους συνεργασίες θα ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες μας;

5 Ποια είναι η καλύτερη αλυσίδα στην οποία πρέπει να βρεθώ;

Αυτά τα ερωτήματα μπορεί να είναι χρήσιμα για να δημιουργήσετε μια σαφή εικόνα των συνεργασιών σας και να προσαρμόσετε τις στρατηγικές σας στις αλλαγές της αγοράς.

### 2.3.2. Βασικές δραστηριότητες

Για να είναι επιτυχής, μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει βασικές ενέργειες που υπαγορεύονται κυρίως από το επιχειρηματικό της μοντέλο. Κατά τον προγραμματισμό των βασικών δραστηριοτήτων, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- 1 Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρησή μας;
- 2 Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για τα κανάλια διανομής μας;
- 3 Τι είδους δραστηριότητες είναι σημαντικές αν θέλουμε να διατηρήσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες μας;
- 4 Τι είδους δραστηριότητες είναι θεμελιώδεις για τις ροές εσόδων μας;

Ορισμένες τυπικές βασικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται συνήθως από τους περισσότερους οργανισμούς παρατίθενται παρακάτω:

- Έρευνα και ανάπτυξη
- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών

### 2.3.3. Βασικοί πόροι

Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει πρόσβαση σε πόρους. Η συλλογή των απαραίτητων πόρων επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία μιας επιχείρησης ή, αντιθέτως, η έλλειψη τους. Υπάρχουν διαφορετικές ταξινομήσεις πόρων. Για παράδειγμα, ο Michael Gordon, στο βιβλίο του «Επιχειρηματικότητα» (2009) διακρίνει έξι τύπους πόρων: ανθρώπινοι πόροι, υλικοί πόροι, οικονομικοί πόροι, γνωστικοί πόροι, πόροι υποδομής

και φαντασία. Ο Ελβετός επιχειρηματικός θεωρητικός, Alexander Osterwalder, προτείνει την εύρεση απαντήσεων στις ερωτήσεις:

- 1 Ποιες βασικές πηγές απαιτούνται από την πρόταση αξίας μας;
- 2 Ποιοι πόροι απαιτούνται από τα κανάλια διανομής, τις σχέσεις πελατών και τις ροές εσόδων;

Με βάση αυτά τα ερωτήματα, είναι δυνατόν να διαχωρίσουμε τους βασικούς πόρους στις ακόλουθες κατηγορίες: υλικό, πνευματικό, ανθρώπινο και οικονομικό.

Οι προαναφερθέντες όροι μπορούν να οριστούν ως εξής:

**Υλικοί πόροι** – υλικά στοιχεία ενεργητικού, όπως υποδομή παραγωγής, κτίρια, οχήματα, συσκευές, συστήματα, δίκτυο σημείων πώλησης ή δίκτυο διανομής.

**Διανοητικοί πόροι** – όπως εμπορικό σήμα, γνώση συγγραφέων, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συμμαχίες, βάση δεδομένων πελατών.

**Ανθρώπινοι πόροι** – είναι ζωτικής σημασίας σε επαγγέλματα που απαιτούν εκτεταμένη γνώση και δημιουργικότητα. Ένα κατάλληλο μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας στην εταιρία ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρειών και όλων των ανθρώπων που συνδέονται με αυτές. Είναι βασικός πόρος για κάθε εταιρεία.

**Οικονομικοί πόροι** – κάθε εταιρεία χρειάζεται χρήματα σε όλα τα στάδια της ανάπτυξής της και για να εφαρμόσει επιχειρηματικό μοντέλο, είναι απαραίτητο να αποκτηθούν συγκεκριμένοι οικονομικοί πόροι. Οι οικονομικοί πόροι του οργανισμού περιλαμβάνουν μετρητά (στο χέρι και κατάθεση σε τραπεζικούς λογαριασμούς), τίτλους, απαιτήσεις, ληφθέντα δάνεια και πιστώσεις.

#### 2.3.4. Δομή κόστους

Έχοντας υπόψη την οικονομική πτυχή, πρέπει να απαντήσουμε στην ακόλουθη ερώτηση:

- 1 Ποιο είναι το κύριο κόστος που δημιουργείται στην εταιρεία μας;
- 2 Ποιοι βασικοί πόροι είναι οι πιο ακριβοί;
- 3 Ποιες βασικές δράσεις απαιτούν σημαντική οικονομική επένδυση;

Σε πολλά επιχειρηματικά μοντέλα, ένας ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος είναι η διατήρηση χαμηλού κόστους. Ως εκ τούτου, αξίζει να γίνει διάκριση μεταξύ των κατηγοριών δύο δομών:

**Δομή επικεντρωμένη στο κόστος** – η διατήρηση μιας δομής χαμηλού κόστους απαιτεί πάντα μείωση του κόστους, εάν αυτό είναι δυνατό. Μπορεί να διασφαλιστεί με τη μείωση του κόστους της πρότασης αξίας, την εισαγωγή της μέγιστης αυτοματοποίησης στην παραγωγή και την εξωτερική ανάθεση.

**Δομή επικεντρωμένη στην αξία**– ορισμένες εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων.

Η διάρθρωση του κόστους μπορεί να αφορά:

**Σταθερό κόστος** – το κόστος που φέρει η εταιρεία ακόμη και στην περίοδο κατά την οποία η παραγωγή είναι μηδενική. Το κόστος δαπανάται για δραστηριότητες κάθε μήνα, όπως μέσα ενημέρωσης, λογιστική κ.λπ.. Τα πάγια έξοδα αποτελούν σημαντικό στοιχείο κόστους για πολλές επιχειρήσεις, ιδίως για παρόχους υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων εστιατορίων, κινηματογράφων, θεάτρων και ξενοδοχείων.

**Μεταβλητό κόστος** – μεταβολή ανάλογα με την ποσότητα των παραγόμενων αγαθών ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για αυτό το είδος του κόστους είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν τα έξοδα που συνδέονται με τη μίσθωση μεταβλητών παραγόντων παραγωγής, για παράδειγμα εργασίας ή πρώτων υλών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες έχουν συνάψει συμβάσεις με υπαλλήλους και προμηθευτές πρώτων υλών, μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεγάλη ευελιξία μέσω εργασίας σε μια διαχρονική ή μερική απασχόληση, απασχόληση εποχιακών εργαζομένων ή αγορά πρώτων υλών στη χρηματιστηριακή αγορά.

### 2.3.5. Σχέσεις με τους πελάτες

Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες είναι το κρίσιμο κομμάτι οποιασδήποτε επιχείρησης. Η επιτυχία και η επιβίωσή της στη σωστή αναγνώριση της σχέσης που επιθυμεί να δημιουργήσει η εταιρεία με τα συγκεκριμένα τμήματα πελατών της (Σχήμα 1).



### Σχήμα 1: Κατάταξη πελατών.

Μπορούν να αναπτυχθούν **διάφοροι τύποι σχέσεων** με τους πελάτες. Καθένας από αυτούς μπορεί να επηρεάσει το επιχειρηματικό μοντέλο με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες και τις διαθέσεις κάθε πελάτη. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες σχέσεων με τους πελάτες (Πίνακας 4).

#### 2.3.6. Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών)

Υπάρχουν πέντε κύριες φάσεις καναλιών - συνειδητοποίηση, αξιολόγηση, αγορά, παράδοση, μετά την πώληση τα οποία μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με τον τύπο του καναλιού.

#### ΚΑΝΑΛΙ

#### ΕΜΜΕΣΟ ΑΜΕΣΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ,

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ, χονδρέμπορος

ΔΥΝΑΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, διαδικτυακές πωλήσεις

#### ΚΑΝΑΛΙ

#### Συνεργατών Ατομικό

#### Έμμεσο Άμεσο Έμμεσο

#### Ατομικό κανάλι Κανάλι συνεργατών

+ υψηλότερα περιθώρια + επιτρέπουν την επέκταση της εταιρείας, επωφελούνται από τις δυνάμεις του εταίρου

- δαπανηρή για τη δημιουργία και τη συντήρηση - χαμηλότερα περιθώρια κέρδους

Πίνακας 4: Κατηγορίες για τις πελατειακές σχέσεις.

Όνομα σχέσης	Περιγραφή σχέσης
Προσωπική βοήθεια	Ανθρώπινη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πραγματικού αντιπροσώπου της εταιρείας και των πελατών, μια τέτοια βοήθεια, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια ή μετά τη διαδικασία πώλησης.
Αφιερωμένη προσωπική βοήθεια	Συνέχιση (συνήθως για μεγάλο χρονικό διάστημα) της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός πραγματικού αντιπροσώπου της εταιρείας και ενός ειδικού συνόλου πελατών (το παράδειγμα μπορεί να είναι ένας βασικός διαχειριστής λογαριασμών, ο οποίος διατηρεί προσωπικές σχέσεις με σημαντικούς πελάτες).
Αυτοεξυπηρέτηση	Έμμεση αλληλεπίδραση μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της. Εργαλεία και μέσα παρέχονται στους πελάτες.
Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες	Self-service, which is integrated with automated processes. The system is able to identify individual customers and their preferences.
Κοινότητες	Direct interaction among different customers and the company On-line communities allow to share knowledge and solve common problems between different customers.
Συνδημιουργία	Προσωπική σχέση μεταξύ εταιρείας και πελατών που δημιουργείται μέσω της άμεσης συνεισφοράς των πελατών στην τελική έκβαση των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πηγή: Osterwalder & Pigneur (2010)

Πίνακας 5: Κατηγορίες σχέσεων πελατών.

	Φάση καναλιού	Τι πρέπει να κάνετε στη φάση του καναλιού;
1	Επίγνωση	Πώς θα αυξήσουμε την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας μας;

2	Εκτίμηση	Πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας της εταιρείας μας;
3	Αγορά	Πώς επιτρέπουμε στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;
4	Διανομή	Πώς μπορούμε να προσφέρουμε μια πρόταση αξίας στους πελάτες;
5	Μετά την πώληση	Πώς παρέχουμε υποστήριξη πελατών μετά την αγορά;

Πηγή: Osterwalder & Pigneur (2010)

Οι λειτουργίες των καναλιών είναι οι εξής:

- να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας
- να βοηθήσει τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης

- να επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- να παραδώσει μια πρόταση αξίας στους πελάτες
- να παρέχει υποστήριξη πελατών μετά την αγορά.

Έχει τεράστια σημασία να βρεθεί ο σωστός συνδυασμός καναλιών για να ικανοποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο επιθυμούν να προσεγγίσουν οι πελάτες όταν φέρνουν μια πρόταση αξίας στην αγορά. Ο σωστός συνδυασμός καναλιών μπορεί επίσης να μεγιστοποιήσει τα έσοδα της εταιρείας.

### 2.3.7. Ροές εσόδων

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι ακόλουθες (Osterwalder & Pigneur (2010):

#### A. Πώληση περιουσιακών στοιχείων

Αυτό το είδος πώλησης αναφέρεται στη μεταβίβαση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ενός φυσικού προϊόντος από τον πωλητή στον αγοραστή.

#### B. Τέλη χρήσης

Αυτό το είδος χρέωσης χρεώνεται συνήθως από τους παρόχους υπηρεσιών σε πελάτες για τη χρήση της υπηρεσίας. Ένας γιατρός μπορεί να χρεώνει τον ασθενή ανάλογα με τον αριθμό και τη φύση των θεραπειών που υποβάλλονται στον ασθενή ενώ βρίσκεται υπό τη φροντίδα του.

#### C. Τέλη εγγραφής

Όταν ένας χρήστης απαιτεί μακροπρόθεσμη ή συνεχή πρόσβαση στα προϊόντα μιας εταιρείας, πληρώνει μια συνδρομή. Για παράδειγμα, ένα γυμναστήριο μπορεί να πουλήσει μια ετήσια συνδρομή μέλους στον πελάτη του.

#### D. Δανεισμός/Εκμίσθωση/ Μίσθωση

Ορισμένες οργανώσεις παρέχουν στους πελάτες τους αποκλειστικά δικαιώματα για το προϊόν τους για περιορισμένο χρονικό διάστημα για μια προκαθορισμένη χρέωση. Στο τέλος αυτής της περιόδου, ο οργανισμός ανακτά την ιδιοκτησία του προϊόντος. Η εταιρεία απολαμβάνει επαναλαμβανόμενα έσοδα από τον πελάτη για την προαναφερθείσα περίοδο, ενώ ο πελάτης έχει αποκλειστική πρόσβαση στο προϊόν για το χρόνο που το απαιτεί χωρίς να χρειάζεται να πραγματοποιήσει μια έντονη επένδυση.

## Ε. Άδεια χρήσης

Η χορήγηση αδειών χρήσης χρησιμοποιείται γενικά όταν μιλάμε για προϊόντα, υπηρεσίες ή ιδέες που εμπίπτουν στην παράμετρο της πνευματικής ιδιοκτησίας. Είναι σύνηθες στον κλάδο της τεχνολογίας για τους κατόχους διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας να επιτρέπουν τη χρήση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας σε άλλες εταιρείες και να χρεώνουν τέλη αδειοδότησης γι' αυτό.

## Φ. Τέλη διαμεσολάβησης

Όταν μια εταιρεία ενεργεί ως διαμεσολαβητής για να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, χρεώνουν προμήθεια διαμεσολάβησης. Ένα παράδειγμα αυτού είναι όταν μια εταιρεία headhunting ταιριάζει έναν υποψήφιο σε έναν οργανισμό που αναζητά ένα συγκεκριμένο σετ δεξιοτήτων. Η επιχείρηση χρεώνει συνήθως ένα ποσοστό του ακαθάριστου μισθού από τον οργανισμό, τον υποψήφιο ή και τα δύο.

## Γ. Διαφήμιση

Οι εταιρείες που κερδίζουν τέλη μέσω της προώθησης ενός άλλου οργανισμού, προϊόντος ή υπηρεσίας, χρεώνουν ένα τέλος διαφήμισης για την υπηρεσία τους. Παραδοσιακά, αυτό το είδος εσόδων ήταν κοινό μόνο στον κλάδο της διαφήμισης. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, με την έκρηξη του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, πολλοί ιστότοποι χρησιμοποιούν επίσης αυτό ως κύρια ροή εσόδων.

Ο λόγος για την καταχώριση αυτών των λεπτομερειών είναι να αξιολογήσετε εάν είναι αποδοτικό για την επιχείρησή σας να επιλέγετε ακόμη μια ροή εσόδων ή όχι.

### 2.3.8. Προτάσεις αξίας

*Η πρόταση αξίας περιγράφει τα οφέλη που μπορούν να περιμένουν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας. Ένα προϊόν μπορεί να αποκτήσει μια ενιαία πρόταση αξίας ή περισσότερες. Η πρόταση αξίας παρέχει αξία μέσω διαφόρων στοιχείων.*

Τα στοιχεία της πρότασης αξίας επεξηγούνται ως εξής:

- **Καινούργιο**

Ορισμένες προτάσεις αξίας βασίζονται στον παράγοντα νεωτερισμού ή καινοτομίας που παρέχουν. Αυτό το στοιχείο συνήθως μπαίνει στο παιχνίδι για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

- **Απόδοση**



Η καλύτερη απόδοση ήταν το σήμα κατατεθέν για πολλές προσφορές προϊόντων στην πάροδο των ετών, με τις περισσότερες βιομηχανίες να καταφέρνουν να αναπτύξουν για δεκαετίες βελτιωμένες εκδόσεις απόδοσης των ίδιων προϊόντων.

- **Προσαρμογή**

Οι σύγχρονοι καταναλωτές πιστεύουν στην αυτοέκφραση και τον ατομικισμό. Περιμένουν τα προϊόντα που χρησιμοποιούν να είναι μια επέκταση της προσωπικότητάς τους και ένα μέσο, δια του οποίου μπορούν να μεταδώσουν τις αξίες και τις προτεραιότητές τους στον κόσμο.

- **Ολοκλήρωση της εργασίας**

Όταν ένα προϊόν βοηθά έναν καταναλωτή ή μια επιχείρηση να φτάσει στον τελικό στόχο, η πρόταση αξίας του κάνει τη δουλειά της. Ένα προϊόν του οποίου η αξία είναι να «κάνει τη δουλειά» βελτιώνει την παραγωγικότητα του πελάτη και βοηθά τον πελάτη να εστιάσει σε πιο σχετικές λεπτομέρειες.

- **Σχεδιασμός**

Οι περισσότερες ετικέτες ρούχων στοχεύουν σε υψηλότερη τιμή λόγω της ανώτερης σχεδιάσής τους.

- **Μάρκα/ Κατάσταση**

Ο σχεδιασμός και η μάρκα / κατάσταση μπορούν να συγκεντρωθούν μαζί, επειδή η έκκλησή τους είναι αρκετά παρόμοια. Οι άνθρωποι θα δείξουν πίστη σε ένα σχέδιο λόγω της αντίληψης της κατάστασης που το ίδιο το εμπορικό σήμα προσδίδει στον ιδιοκτήτη ή τον χρήστη.

- **Τιμή**

Ένα από τα πιο κοινά στοιχεία που βασίζεται μια πρόταση αξίας είναι η τιμή. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που εισέρχονται στην αγορά με την προϋπόθεση ότι παρέχουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι φθηνότερη από τις υπάρχουσες επιλογές στην αγορά.

- **Μείωση κόστους**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εξυπηρετούν την ενίσχυση της πελατειακής εμπειρίας μειώνοντας το κόστος που θα υποστεί τελικά ο πελάτης για να καλύψει την πρόταση για τη μείωση του κόστους. Η τεχνολογία έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο βοηθώντας τους καταναλωτές να μειώσουν το κόστος.

- **Μείωση κινδύνων**

Όσο μικρότερος είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερη αξία έχει ένας πελάτης από αυτόν. Η μείωση του κινδύνου που σχετίζεται με την αγορά παρέχει μια σιγουριά στον καταναλωτή.

- **Προσβασιμότητα**

Ένα άλλο βασικό συστατικό για μια αποτελεσματική και αξιόπιστη πρόταση αξίας είναι η δημιουργία ενός προσιτού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που δεν ήταν προσβάσιμο σε ένα καταναλωτικό τμήμα. Οι καινοτόμες τεχνολογίες και οι παραλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν οδηγήσει αμφότερα στην προσφορά προσβασιμότητας σε μη εξυπηρετούμενους πελάτες.

- **Ευκολία / Ευχρηστία**

Η παροχή στους καταναλωτές ενός προϊόντος που αυξάνει την ευκολία και την χρηστικότητα τους είναι μια πολύ ισχυρή πρόταση αξίας και μία για την οποία ορισμένες εταιρείες έχουν κατασκευάσει αυτοκρατορίες και μύθους γύρω από αυτό.

Η ύπαρξη μιας ευκόλως γνωστής και αναγνωρίσιμης πρότασης αξίας είναι ολοένα και πιο σημαντική στο σύγχρονο κόσμο, όπου οι άνθρωποι βομβαρδίζονται από υπερβολική φόρτωση πληροφοριών από διάφορες πηγές μέσων και όπου υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις. Οι επιτυχείς επιχειρήσεις κατασκευάζουν τις μοναδικές προτάσεις αξίας τους πριν εισέλθουν στην αγορά και σχεδιάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σύμφωνα με τις προτάσεις αξίας τους.

### 3. Αγροτική επιχειρηματικότητα και σχέδια επιχειρηματικότητας

#### 3.1. Αγροτουρισμός

##### *Η ιδέα*

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας για την ίδρυση μίας αγροτουριστικής μονάδας στο Νομό Ροδόπης. Η ιδέα για τη δημιουργία αυτής της αγροτουριστικής μονάδας, προέκυψε από τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης τουριστικής αγοράς.

Το ήπιο κλίμα και η ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πλούσιες παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα του εκάστοτε τόπου και τα πολιτισμικά-ιστορικά μνημεία, ευνοούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Επιπλέον, οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής και η εντατικοποιημένη αστικοποίηση δημιούργησαν μία νέα κατηγορία τουριστών που αναζητούν την απλότητα, την ποιότητα, την ενασχόληση με τη φύση και την αναβίωση των παραδόσεων.

##### *Όραμα και αρχές της επιχείρησης*

Το όραμα της επιχείρησης είναι να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και να δημιουργήσει ένα πολύ καλό όνομα στην τοπική κοινωνία, αλλά και στους επισκέπτες που έρχονται κάθε χρόνο. Τα υλικά που θα χρησιμοποιούνται στο εστιατόριο, στα δωμάτια και οπουδήποτε αλλού είναι θα πάντα πρώτης ποιότητας. Σύστημα ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας δεν υπάρχει, αλλά μέσα στα επόμενα χρόνια αναμένεται να χρησιμοποιηθούν τα συστήματα HACCP και ISO. Προς το παρόν, τον έλεγχο της ποιότητας επιμελείται ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, αλλά και κάθε εργαζόμενος έχει κατανοήσει πόσο σημαντικό είναι να παρέχονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

##### 3.1.1. Γενικά στοιχεία αγροτουρισμού

Σε καιρούς όπου υπάρχει μεγάλη αύξηση στους ρυθμούς της αστικοποίησης και της γεωργικής διαποικίλισης, οι αγροτικές περιοχές χάνουν συνεχώς μόνιμους κατοίκους, αλλά κερδίζουν επισκέπτες. Οι κάτοικοι των πόλεων επιθυμούν να επισκεφτούν την εξοχή για διάφορους λόγους όπως η επανασύνδεση με τις ξεχασμένες ρίζες τους, ή για να μπορέσουν τα παιδιά τους να έρθουν κοντά στη φύση και να μάθουν για τα ζώα και τον αγροτικό τρόπο ζωής, δημιουργώντας έτσι μια ζήτηση για αγροτουριστική επιχειρηματικότητα.

Οι επισκέπτες φιλοξενούνται σε μεγάλα ή μικρά οικογενειακά αγροκτήματα και συμμετέχουν ενεργά στις εργασίες των εκεί ανθρώπων, μαθαίνουν και ζουν τον τρόπο ζωής και την καθημερινότητα τους.

Στην χώρα μας, κυρίως με την λέξη αγροτουρισμός μας έρχεται στο νου κατευθείαν το κατάλυμα για φιλοξενία και τις παροχές που θα μας προσφέρει, σιγά σιγά όμως καθιερώνεται μια πολιτική γύρω από τα αγροτικά προϊόντα της περιοχής με συνεταιρισμούς που παράγουν, συσκευάζουν και προωθούν τα τοπικά προϊόντα.

Τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα οι προσπάθειες ανάπτυξης του αγροτουρισμού ενισχύονται. Αυτό γίνεται για τη :

1. Συμπλήρωση και βελτίωση του αγροτικού εισοδήματος
2. Συγκράτηση του αγροτικού πληθυσμού στο τόπο διαμονής τους
3. Ευκολία διάθεσης των τοπικών προϊόντων
4. Φροντίδα του φυσικού περιβάλλοντος
5. Αύξηση ποιότητας παροχών καθώς ο κλάδος του αγροτουρισμού αναπτύσσεται ραγδαία παρουσιάζοντας μια συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση τόσο στην αγορά του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού.

### 3.1.2. Έννοια αγροτουρισμού

Η έννοια «Αγροτουρισμός» - ως ιδέα, φιλοσοφία, ιδεολογικό-πολιτικό ρεύμα αλλά και ως μορφή ήπιας παρέμβασης στο φυσικό χώρο, που δεν «οχλεί» διαχρονικά, αποδόθηκε με πολλούς εναλλακτικούς, πολλές φορές συγκρουόμενους «ορισμούς», για να καταλήξουμε τελικά, ότι δεν υπάρχει ορισμός και αυτό, επειδή ο «Αγροτουρισμός» από τη φύση του ανήκει στις έννοιες που δεν είναι δεκτικές ορισμών. Είναι τέτοιο το εύρος της φύσης του, που δεν υπάρχει ένας γενικός ορισμός που να καλύπτει όλες τις συνιστώσες του. Όμως, ο αγροτουρισμός είναι μορφή φυγής από την πόλη και το αστικό περιβάλλον και η αναζήτηση της ψυχικής ηρεμίας κοντά σε αυτό. Πράγματι, στην εποχή της μαζικής παραγωγής τουριστικών υπηρεσιών και της τυποποιημένης συμπεριφοράς, όλο και περισσότερο καθίσταται αναγκαία από πολλούς η πνευματική και ψυχική ξεκούραση, μακριά από τα κοσμοπολίτικα τουριστικά κέντρα, τα ψεύτικα χαμόγελα και την τυποποιημένη συμπεριφορά και τα τουριστικά προϊόντα αμφίβολης ποιότητας. Με τον αγροτουρισμό ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να βιώσει εμπειρίες που δεν έχει την ευκαιρία να γνωρίσει στην πόλη, σε ένα εντελώς διαφορετικό περιβάλλον από αυτό που έχει συνηθίσει να ζει, να ανταλλάξει ιδέες και σκέψεις με την οικογένεια που τον φιλοξενεί και με τον τρόπο

αυτό να νιώθει οικείος, να γίνει «ένα» με την αγροτική οικογένεια, να συμμετέχει στη ζωή και στα προβλήματά της.

### 3.1.3. Μορφές αγροτουρισμού

Οι κυρίαρχες μορφές αγροτουρισμού σε διεθνές επίπεδο είναι οι διακοπές σε αγροκτήματα και οι διακοπές σε αγροτικά καταλύματα (αγροικίες) που βρίσκονται μέσα στον αγροτικό οικισμό.

Η Ελλάδα με τη μεγάλη οικιστική της διασπορά, με την πολυνησιακή της συγκρότηση, με την αποκεντρωμένη μνημειακή της τοπογραφία, με το εναλλασσόμενο τοπίο, με τις μορφολογικές της αντιθέσεις και με τις διαφοροποιημένες κλιματολογικές της συνθήκες, συγκεντρώνει τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη μιας πλατιάς κλίμακας μορφών αγροτουρισμού. Οι μορφές αυτές μπορούν να καταταχθούν σε δυο κατηγορίες :

- ❖ **ο αμιγής αγροτουρισμός**, όπου οι φιλοξενούμενοι πέρα από τον κύριο προορισμό τους (διακοπές - ανάπαυση), ασχολούνται είτε με αγροτικές εργασίες κατά κανόνα στο αγρόκτημα (περιποίηση ζώων, άρμεγμα, τυροκομία, θερισμός, τρυγητός, λιομάζεμα, σπωροκηπευτική, μελισσοκομία, κτλ.), είτε και πολλές φορές παράλληλα, με ψυχαγωγικές δραστηριότητες, από αυτές που τους προσφέρει το περιβάλλον της αγροτικής περιοχής (κολύμπι, ψάρεμα, πεζοπορία, ορειβασία, κυνήγι, ιππασία, κτλ.).
- ❖ **ο σύνθετος αγροτουρισμός**, όπου οι τουρίστες, πέρα από τις παραπάνω δραστηριότητες, που μπορούν να αναπτύξουν μάλλον περιθωριακά, ικανοποιούν κύρια, κάποιες προσωπικές ανάγκες τους, που εξειδικεύουν τον αγροτουρισμό της περιοχής, όπως για παράδειγμα τουρισμός υγείας, αθλητισμού, φυσιολατρίας, θρησκείας, πολιτισμού.

#### Κύριες μορφές αμιγή αγροτουρισμού στην Ελλάδα

- Αγροτουρισμός σε χωριά ιδιαίτερου φυσικού κάλους (ορεινά και μη) που προσελκύουν τους επισκέπτες, αξιοποιώντας την ομορφιά της τοποθεσίας τους.
- Αγροτουρισμός σε νησιωτικές ή παραλιακές περιοχές οι οποίες αξιοποιούν κυρίως τους θερινούς μήνες τον ήλιο και τη θάλασσα.
- Αγροτουρισμός σε παραδοσιακούς οικισμούς οι οποίοι έχουν να αναδείξουν μια ξεχωριστή αρχιτεκτονική που προσελκύει τον κάτοικο των τσιμεντένιων αστικών κέντρων.

- Αγροτουρισμός κοντά σε προστατευόμενες περιοχές, όπως εθνικούς δρυμούς και υδροβιότοπους οι οποίες εκτός από φυσικό κάλλος, αναλαμβάνουν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις των επισκεπτών σε θέματα οικολογίας.
- Αγροτουρισμός σε καταλύματα συνεταιριστικής μορφής, όπου τα μέλη των συνεταιρισμών, κυρίως γυναίκες προσφέρουν προϊόντα δικής τους ή τοπικής παραγωγής και αυθεντική φιλοξενία.

### Κύριες μορφές σύνθετου αγροτουρισμού στην Ελλάδα

- Αγροτουρισμός σε περιοχές με ιαματικές πηγές, γνωστές ως λουτροπόλεις, όπου σε ειδικά υδροθεραπευτήρια οι τουρίστες υπόκεινται σε κάποιες θεραπευτικές αγωγές, σε ένα συνδυασμό αποτοξίνωσης και σωματικής χαλάρωσης.
- Αγροτουρισμός σε ορεινά χωριά στην περιοχή των οποίων λειτουργεί οργανωμένο χιονοδρομικό κέντρο, που αποτελεί το στοιχείο έλξης των τουριστών.
- Αγροτουρισμός σε αγροτικές περιοχές με αθλητικές εγκαταστάσεις, όπου προσφέρονται όλες οι δυνατότητες για ανάπαυση και άθληση.
- Αγροτουρισμός σε κατασκηνωτικούς χώρους (camping), που βρίσκονται στον περίγυρο αγροτικών οικισμών με τους οποίους συνδέονται οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά.
- Αγροτουρισμός για παιδιά μικρής ηλικίας, που πραγματοποιείται σε παιδικές κατασκηνώσεις με αθλητικές εγκαταστάσεις, πλήρη φιλοξενία και προσφορά μορφωτικού, ψυχαγωγικού προγράμματος.
- Αγροτουρισμός σε κέντρα διερχομένων τουριστών που βρίσκονται σε ειδικούς κόμβους και δέχονται περαστικούς για να τους προσφέρουν φιλοξενία
- Αγροτουρισμός σε αγροτικές περιοχές όπου υπάρχουν πολιτιστικά ενδιαφέροντα. Οι διακοπές στις περιοχές αυτές συνδέονται με πνευματικές ενασχολήσεις.

Όλες οι παραπάνω μορφές αγροτουρισμού στην Ελλάδα εντοπίζονται σε αγροτικές περιοχές, οι τύποι των καταλυμάτων είναι κυρίως δωμάτια εντός της οικίας της αγροτικής οικογένειας ή καταλύματα που αποτελούν προέκταση της κατοικίας, είτε τέλος ανεξάρτητα της οικίας δωμάτια, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία της ιδιωτικής ζωής των κατοίκων και των επισκεπτών.

### 3.1.4. Προφίλ αγροτουρίστα

Ποιο είναι το κοινό που επιλέγει τον αγροτουρισμό; Ποιες είναι οι προτιμήσεις και τα κίνητρα των ανθρώπων, που η διαμονή στη φύση και η επιστροφή σε έναν τρόπο

ζωής πιο ήρεμο και παραδοσιακό τους συγκινεί τόσο ώστε, να αντιπροσωπεύουν ένα ολόκληρο τμήμα της αγοράς; Οι αγροτουρίστες αναζητούν ξεκούραση, χαλάρωση σε ένα ήρεμο περιβάλλον, σε μια προσπάθεια να αποκοπούν προσωρινά από την αστική τους καθημερινότητα.

Επιζητούν την επαφή με την φύση, προκειμένου να γνωρίσουν τόσο την αγροτική ζωή όσο και τους αγρότες, τους ντόπιους που θα τους μυσούν σε ένα διαφορετικό και άγνωστο για πολλούς από αυτούς τρόπο ζωής. Θέλουν να απολαύσουν την αυθεντικότητα της επαρχιακής ζωής, την ανεπιτήδευτη φιλοξενία, την καθαρότητα του τοπίου και την καθαριότητα του περιβάλλοντος, τα παραδοσιακά, σπιτικά εδέσματα, να γίνουν κοινωνοί σε μια ζωή που έχει να τους πει πολλά για το κοντινό παρελθόν τους.

Οι τουρίστες αυτοί θεωρούνται πολυταξιδεμένοι και έμπειροι. Είναι άτομα που έχουν ήδη γευθεί τους τουριστικούς προορισμούς με την μορφή του μαζικού τουρισμού και κορεσμένοι από το συγκεκριμένο πρότυπο, αναζητούν στον προορισμό μια νέα διάσταση, εντρυφώντας στην πολιτιστική και φυσιολατρική του υπόσταση αλλά και στην δυνατότητα για ανθρώπινη επαφή και επικοινωνία. Οι αγροτουρίστες ανήκουν σε ένα ευρύ ηλικιακό φάσμα. Σε χώρες της Ευρώπης που ο αγροτουρισμός έχει παράδοση δεκαετιών, αποτελεί έναν τρόπο ζωής ο οποίος απευθύνεται σε όλη την οικογένεια και διεκδικεί το ήμισυ των ετήσιων οικογενειακών διακοπών. Τα νεότερα άτομα είναι αυτά που προτιμούν να συνδυάζουν το πακέτο αγροτουρισμού με «σπορ περιπέτειας», ενώ οι μεγαλύτεροι με πιο ήπιες δραστηριότητες, με περιηγήσεις πολιτιστικού, θρησκευτικού, λαογραφικού κλπ. περιεχομένου.

Από τα σπουδαιότερα όμως χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα άτομα που επιλέγουν τον αγροτουρισμό είναι το υψηλό οικονομικό αλλά και μορφωτικό τους επίπεδο. Τα άτομα αυτά θεωρούνται ότι έχουν αυξημένη οικολογική συνείδηση, πολυποίικλα ενδιαφέροντα, διάθεση για μόρφωση και πολιτιστική προσέγγιση. Δεν παρασύρονται από τον μιμητισμό και τα πρότυπα της καταναλωτικής κοινωνίας, είναι εκλεπτυσμένοι και με υψηλές απαιτήσεις ως προς την ποιότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών που τους παρέχονται. Σε όλο τον κόσμο ο αγροτουρίστας θεωρείται ποιοτικός, υψηλών προδιαγραφών και σημαντικής αγοραστικής δύναμης. Ξέρει ακριβώς τι ζητάει και δεν αρκείται σε καταστάσεις που δεν τον ικανοποιούν.

### 3.1.5. Μοντέλα αγροτουρισμού

Τα αγροτουριστικά μοντέλα που αναγνωρίζονται διεθνώς είναι:

### 2.5.1 Αγροτουριστικά καταλύματα

Μέσα σε αγροκτήματα ή ακόμα και στο ίδιο το σπίτι του αγρότη, που προσφέρει τους κοινόχρηστους χώρους του και κάποιο extra δωμάτιο για τους φιλοξενούμενους.

### 2.5.2 Καταλύματα ήπιων μορφών

Αναφέρονται σε παραδοσιακές αγροικίες εκτός οικισμών που είναι πλήρως οργανωμένες.

### 2.5.3 Καταλύματα σε παραδοσιακά κτίρια

Είναι σπάνιας ομορφιάς και καλαισθησίας παραδοσιακά ξενοδοχεία η διατηρητέα αρχοντικά στην επαρχία, με ενοικιαζόμενα δωμάτια.

### 2.5.4 Επισκεψιμότητα σε αγροκτήματα

Με ή χωρίς την δυνατότητα φιλοξενίας ή εστίασης, τα επισκέψιμα αγροκτήματα είναι ότι καλύτερο για τα παιδιά έχοντας και αποκτώντας επαφή με φυτά και ζώα και γενικά με την ύπαιθρο.

### 2.5.5 Επισκέψιμα οινοποιεία

Η κοιτίδα της ιδέας από την Γαλλία που υιοθετήθηκε σταδιακά και στην χώρα μας. Οινοποιεία με δυνατότητα φιλοξενίας, εστίασης με πατητήρια, αίθουσες γευσιγνωσίας και μονοπάτια στις φυτεμένες με αμπέλια πλαγίες.

### 2.5.6 Ήπιες επιχειρήσεις

Λαογραφικά μουσεία, ιστορικά αρχεία και ιδιωτικές συλλογές με σπάνια ντοκουμέντα, γιορτές τοπικών προϊόντων, πρατήρια συνεταιριστικών προϊόντων.

### 3.1.6. Αγροτουρισμός και περιβάλλον

Το περιβάλλον αποτελεί βασικό πυλώνα του αγροτουρισμού. Ο οικολογικός τουρισμός είναι μια εναλλακτική μορφή η οποία έχει άμεση σχέση με το αγροτικό περιβάλλον και είναι συνυφασμένος με δραστηριότητες σε αγροτικούς χώρους, οι οποίες προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος προσφέροντας στους τουρίστες θετικές εμπειρίες και ευκαιρίες για γνωριμία και κατ' επέκταση με την ύπαιθρο. Άλλες μορφές όπως ο τουρισμός φύσεως ή φυσιολατρικός και ο περιβαλλοντικός τουρισμός σχετίζονται με τον οικοτουρισμό. Ο ορεινός τουρισμός δεν έχει χρονικούς περιορισμούς και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων υπαίθριας αναψυχής και τουρισμού ορεινών περιοχών. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως είναι η δημιουργία τουριστικών καταλυμάτων που συνάδουν με το φυσικό περιβάλλον και διαθέτουν



όσο το δυνατόν περισσότερους συμπληρωματικούς χώρους όπως εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες, αίθουσες αναψυχής κλπ. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο που ονομάζεται BioHotels που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην διατροφή με βιολογικά προϊόντα και δείχνει ιδιαίτερες περιβαλλοντολογικές ευαισθησίες. Παράλληλα με αυτά το ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα ecolabel που δίνεται σε ξενοδοχειακές μονάδες που εφαρμόζουν πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον και πληρούν κάποια κριτήρια έχει απονεμηθεί σε 7 ελληνικά ξενοδοχεία αριθμός βέβαια αρκετά μικρός για τα τουριστικά δεδομένα της χώρας μας.

### 3.1.7. Δραστηριότητες στον αγροτουρισμό

Ο αγροτουρίστας δεν αναζητά τις παθητικές διακοπές. Η παραμονή στην ύπαιθρο μπορεί να εμπλουτισθεί με ποικίλες δραστηριότητες, με τα λεγόμενα «σπορ κοντά στη φύση» ή «σπορ περιπέτειας». Ένα ορμητικό ποτάμι μπορεί να είναι μια θαυμάσια ευκαιρία για την διοργάνωση αθλημάτων όπως το rafting ή τα κανό. Τα περιπατητικά μονοπάτια που διασχίζουν περιοχές της χώρας, όπως το Ε4 ή Ε9 αφορμή για την διοργάνωση ομάδων πεζοπορίας. Το Trekking, η ορειβασία, το ποδήλατο ή η κατάβαση βουνού, η τοξοβολία, η ιππασία είναι μορφές δραστηριοτήτων, που συνδυάζουν τον τουρισμό περιπέτειας με την ενεργή συμμετοχή και δράση στη φύση και μπορούν να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό του αγροτουριστικού «πακέτου».

Ιδιαίτερη θέση όμως κατέχουν στον αγροτουρισμό οι δραστηριότητες που αξιοποιούν τα πολιτιστικά, θρησκευτικά, λαογραφικά, αρχιτεκτονικά, γαστρονομικά στοιχεία της περιοχής. Έτσι η αξιοποίηση για την δυνατότητα επίσκεψης και ξενάγησης σε παλιά μοναστήρια, εκκλησίες, γεφύρια, οινοποιεία, τυροκομία εργαστήρια χειροτεχνίας, η συμμετοχή σε πανηγύρια και τοπικές γιορτές, στο μάζεμα της ελιάς ή του τρύγου, ακόμα και τα μαθήματα τοπικής κουζίνας, όλα μπορούν να προσδώσουν στον Αγροτουρισμό την ξεχωριστή τοπική ταυτότητα και να τον αναδείξουν σε μοναδικό προϊόν.

Η Ελλάδα διαθέτει μια σημαντική και αξιόλογη ποικιλομορφία στα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά, που την κάνουν μια χώρα μοναδική. Βασιζόμενη σε αυτό μπορεί να αναδείξει αυτή την πολυμορφία χωρίς λόγο να υιοθετεί αντιγραφές και να ομοιογενοποιεί το προϊόν του Αγροτουρισμού. Στην Ελλάδα υπάρχει ένα ανεκμετάλλετο δυναμικό που μπορεί να δημιουργήσει ένα εξειδικευμένο μοντέλο Αγροτουρισμού για κάθε περιοχή. Δεν υπάρχει λοιπόν κανένας τρόπος να μιμείται αντίστοιχα μοντέλα άλλα ούτε και να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο Αγροτουρισμού σε μια ενιαία κλίμακα. Είτε πρόκειται για καταλύματα, είτε για

επιχειρήσεις ή για όποιες δραστηριότητες Αγροτουρισμού, η διαφορά έγκειται στο να ανακαλύψουμε τα μοναδικά, πρωτότυπα στοιχεία της κάθε περιοχής, τους πόρους που κανείς ακόμα δεν έχει αναδείξει ή δεν έχει σκεφθεί να αξιοποιήσει. Όσο πιο πρωτότυπα, τόσο καλύτερα αναδεικνύουμε τον Αγροτουρισμό στην ιδιαίτερη και ποιοτική μορφή του. Η φαντασία και η έρευνα παίζουν μεγάλη σημασία σ' αυτή την προσπάθεια. Η αναβίωση των παραδόσεων του τόπου, τα ξεχασμένα έθιμα ή τα μουσικά ακούσματα, οι αρχιτεκτονικές τάσεις, οι παλιές τέχνες, τα μνημεία που σκέπασε ο χρόνος, η συμβολή των ηλικιωμένων να θυμηθούν παλιές συνήθειες, ιστορίες, ίχνη, μονοπάτια, συνταγές, παρασκευή ποτών.

Τα πάντα στον Αγροτουρισμό έχουν σημασία και μόνο οι ντόπιοι μπορούν να τα εντοπίσουν και να τα αναδείξουν. Η χώρα έχει το μοναδικό προνόμιο να διαθέτει ανεξάντλητους πόρους που διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή, σπάνια φυσική ομορφιά, ιστορία, παράδοση, γαστρονομία, αρχιτεκτονική, παραδοσιακές τέχνες, μουσική παράδοση, πολιτισμό, θρησκευτικά μνημεία, χωριά, παραδοσιακούς οικισμούς, βιότοπους, υδροβιότοπους, χλωρίδα και πανίδα, θρύλους, παραδόσεις, τοπικές γιορτές, πανηγύρια, θάλασσες, δάση, βουνά, μονοπάτια, φαράγγια, όλα σχηματίζουν ένα σπάνιο μωσαϊκό, ένα πολύχρωμο καλειδοσκόπιο παραστάσεων, εικόνων και εμπειριών δημιουργώντας έναν τόπο ευλογημένο. Το πλεονέκτημα είναι πως, η Ελλάδα απ' άκρη σ' άκρη διαφέρει! Είναι μια χώρα με μοναδικότητα και ανομοιογένεια κι αυτό στον Αγροτουρισμό δίνει το πλεονέκτημα ανάδειξης αυτής της μοναδικότητας.

### 3.1.8. Πηγές χρηματοδότησης

Κατά τη διάρκεια της περιόδου εφαρμογής του [Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2014 - 2020 \(Ε.Σ.Π.Α.\)](#), παράλληλα με τον Αναπτυξιακό Νόμο, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», η Κοινοτική Πρωτοβουλία LEADER+, τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης του Αγροτικού Χώρου (ΟΠΑΑΧ) αποτέλεσαν τις κύριες πηγές χρηματοδότησης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των υφισταμένων επιχειρήσεων στην Ελληνική ύπαιθρο. Μέχρι και πρόσφατα το Πρόγραμμα ΠΕΠ-ΜΜΕ του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών παρέχονταν ενισχύσεις για την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή τον εκσυγχρονισμό υφισταμένων ΜΜΕ στους τομείς της μεταποίησης και του τουρισμού σε όλες τις Περιφέρειες της Ελλάδας.

Πλέον, το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007 - 2013 (Ε.Σ.Π.Α.) έχει δώσει τη θέση του στο Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020 το οποίο αποτελεί το έγγραφο αναφοράς για τον προγραμματισμό των Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εθνικό επίπεδο για την περίοδο 2014-2020. Εκπονήθηκε στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής προσέγγισης για την Πολιτική Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με την οποία το ΕΣΠΑ «..εξασφαλίζει ότι η συνδρομή από τα Ταμεία συμβαδίζει με τις κοινοτικές στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές για τη συνοχή και προσδιορίζει το σύνδεσμο μεταξύ των κοινοτικών προτεραιοτήτων αφενός και του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων αφετέρου».

### 3.1.9. Στόχοι αγροτουρισμού

Ο αγροτουρισμός στοχεύει σε δύο παράλληλους στόχους:

- ❖ Να δώσει τη δυνατότητα στον τουρίστα να περάσει ήρεμες διακοπές μέσα στη φύση, έξω από το πλαίσιο του ανεπτυγμένου τουρισμού, μέσα σε ένα φιλόξενο κλίμα που δημιουργεί η ίδια η φύση και οι άνθρωποί της
- ❖ Να ενισχύσει τον επαγγελματία του αγροτικού εισοδήματος με την εκμετάλλευση καταλυμάτων και την τροφοδοσία των επισκεπτών, των καταλυμάτων, με προϊόντα της ντόπιας αγροτικής παραγωγής και της τοπικής λαϊκής τέχνης.

Κάτω από αυτήν την οπτική γωνία ο αγροτουρισμός αποτελεί μια πραγματικά σημαντική μορφή τουριστικής ανάπτυξης που στοχεύει:

1. Στο συνδυασμό συνεργασίας των τριών τομέων της παραγωγής μιας χώρας (πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς)
2. Στην περιφερειακή ανάπτυξη, αφού η ύπαρξη του αποτελεί σημαντικό λόγο δημιουργίας αναπτυξιακών έργων υποδομής και ανωδομής
3. Στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών και οικολογικών επιβαρύνσεων
4. Στην άνοδο του οικονομικού επιπέδου των περιοχών αυτών και στη συμπλήρωση του εισοδήματος των κατοίκων καθώς και στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας του αγροτικού πληθυσμού
5. Στη διασφάλιση και στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, έχοντας συγχρόνως θετική επίδραση στη συγκράτηση των πληθυσμών στον τόπο κατοικίας. Παράλληλα με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας επιβιώνουν συχνά επαγγέλματα που τείνουν να εκλείψουν και τέτοια στη χώρα μας θεωρούνται αυτά που σχετίζονται με χειρονακτικές τέχνες, όπως η ξυλογλυπτική, η αργυροχρυσοχοία, η κεραμική, η υφαντική

6. Στη βελτίωση και διάθεση των τοπικών και γεωργικών προϊόντων καθώς και στη γνωριμία τους με το κοινό
7. Στη διατήρηση, την προβολή και την αξιοποίηση της αρχιτεκτονικής και πολιτιστικής μας κληρονομιάς
8. Γνωριμία με τη φύση και ψυχολογική ικανοποίηση και ανάταση του τουρίστα από την επαφή του με αυτή
9. Στην ενεργοποίηση του τοπικού πληθυσμού με την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε περιοχές που μέχρι σήμερα παρέμεναν αναξιοποίητες, ενώ στη πραγματικότητα διαθέτουν δυναμική ανάπτυξης.

### 3.1.10. Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις από την ανάπτυξη του αγροτουρισμού

Η θετική επίδραση του αγροτουρισμού δεν περιορίζεται μόνο στην ενίσχυση του εισοδήματος και της απασχόλησης των αγροτικών οικογενειών αλλά συμβάλλει στη γενικότερη ανάπτυξη της περιοχής. Με αφορμή την τουριστική ανάπτυξη γίνονται αναγκαστικά έργα βελτίωσης υποδομών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών ανεβάζοντας συνεχώς το επίπεδο διαβίωσης του τοπικού πληθυσμού.

Παράλληλα με αυτά η ανάπτυξη μιας περιοχής αποτελεί αυτόματα πόλο έλξης επενδυτών οι οποίοι επενδύουν δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας στη τοπική κοινωνία. Τέλος, η ανάπτυξη που επιφέρει ο αγροτουρισμός είναι σύμφωνα με τους νόμους της αειφορίας και τις περιβαλλοντολογικές, κοινωνικές και πολιτισμικές αξίες της περιοχής. Οι κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις που δέχεται μια περιοχή λόγω της ανάπτυξης του αγροτουρισμού οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες :

1. Στον αριθμό και στο είδος των επισκεπτών
2. Στην διαφορά της κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης μεταξύ επισκεπτών και ντόπιων.
3. Στο οικονομικό χάσμα που πιθανόν να υπάρξει μεταξύ του τουρίστα και του ντόπιου
4. Το φυσικό μέγεθος της αγροτουριστικής περιοχής που προσδιορίζει πόσους επισκέπτες μπορεί να φιλοξενήσει
5. Το βαθμό ιδιοκτησίας από τους ντόπιους των αγροτουριστικών καταλυμάτων και των σχετικών δραστηριοτήτων
6. Την αντιμετώπιση και συνεισφορά των κρατικών και τοπικών φορέων
7. Την ομοιογένεια και τους δεσμούς που χαρακτηρίζουν την περιοχή φιλοξενίας
8. Την δυνατότητα πρόσβασης στην περιοχή της φιλοξενίας.

### 3.1.11. Η βασική ιδέα ίδρυσης αγροτουριστικής μονάδας

Η ιδέα για τη δημιουργία αυτής της αγροτουριστικής μονάδας, προέκυψε από τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης τουριστικής αγοράς. Η Ελλάδα είναι μία χώρα που διαθέτει ένα πολύτιμο κεφάλαιο και τις προϋποθέσεις για να αναδειχθεί παγκοσμίως σε κορυφαίο τουριστικό προορισμό. Το ήπιο κλίμα και η ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πλούσιες παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα του εκάστοτε τόπου και τα πολιτισμικά-ιστορικά μνημεία, ευνοούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Επιπλέον, οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής και η εντατικοποιημένη αστικοποίηση δημιούργησαν μία νέα κατηγορία τουριστών που αναζητούν την απλότητα, την ποιότητα, την ενασχόληση με τη φύση και την αναβίωση των παραδόσεων. Ο σύγχρονος τουρίστας απαιτεί ολοένα και περισσότερο αυθεντικές εμπειρίες στα ταξίδια του και όχι απλά το παραδοσιακό στερεότυπο «ήλιος και θάλασσα». Τα τελευταία χρόνια, σημειώνεται αυξανόμενο ενδιαφέρον για ταξιδιωτικές εμπειρίες που σχετίζονται με τη γαστρονομία και τα τοπικά προϊόντα. Υπό αυτές τις συνθήκες εμφανίζεται και ο Αγροτουρισμός, ως ένα ξεχωριστό τουριστικό προϊόν με σημαντική συμβολή στην αγροτική οικονομία και στην ανάπτυξη της περιφέρειας.

Η υπό μελέτη αγροτουριστική μονάδα, θα μπορούσε να συμβάλει στην οικονομική ενίσχυση του επιχειρηματία αγρότη αλλά και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Είναι γνωστό ότι ο αγροτουρισμός λειτουργεί συμπληρωματικά στην αύξηση του αγροτικού εισοδήματος και δεν αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της αγροτικής οικογένειας. Αυτό σημαίνει ότι ο επαγγελματίας αγρότης που αναλαμβάνει να ιδρύσει μία αγροτουριστική μονάδα, επωμίζεται και το ρόλο του επιχειρηματία διατηρώντας ωστόσο την αρχική του ιδιότητα. Εκτός από τα εμφανή άμεσα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τον αγροτουρισμό, υπάρχουν και τα έμμεσα. Δηλαδή, αυτά που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του αγροτουρισμού ως μέσον για την προώθηση των αγροτικών προϊόντων απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Είναι πολύ σύνηθες, οι αγρότες να πουλάνε τα προϊόντα που οι ίδιοι παράγουν στους τουρίστες. Έτσι, διατηρούν τα εισοδήματά τους στους κόλπους της ελληνικής οικονομίας, λόγω του δικού τους ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Επιπλέον, η άμεση επαφή που αποκτάει ο αγρότης με τον πελάτη τον βοηθάει στο να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες της αγοράς και να εκτιμήσει και ο ίδιος τη σημασία και τις δυνατότητες εξέλιξης του αγροτικού προϊόντος που παράγει, επενδύοντας πλέον στην τεχνογνωσία και τις νέες τεχνολογίες. Συνεπώς, η αγροτική ενασχόληση καθίσταται

βιώσιμη και επικερδής ενώ η ζωή της αγροτικής οικογένειας γίνεται ποιοτικά ανώτερη.

Πέρα από τα οφέλη που προσφέρει στον αγρότη, ο αγροτουρισμός στηρίζει και την τοπική κοινωνία. Όπως συμβαίνει γενικότερα με κάθε είδους τουριστική δραστηριότητα, έτσι και στην περίπτωσή μας, ενεργοποιούνται μεταξύ άλλων πλήθος διάφορων έμμεσων οικονομικών δραστηριοτήτων όπως στη βιοτεχνία και τις κατασκευές. Ο τουρισμός είναι ευκαιρία για κάθε περιοχή να βελτιώσει τις υπηρεσίες και τις υποδομές της. Επιπλέον, ο αγροτουρισμός βασίζεται στην επιτακτική ανάγκη για διάσωση και διατήρηση καθετί παραδοσιακού. Από την αρχιτεκτονική μέχρι τη γαστρονομία και από τα ήθη και έθιμα έως τη βιοποικιλότητα του εκάστοτε τόπου. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η διαπολιτισμική επικοινωνία, ο σεβασμός στο διαφορετικό και η διατήρηση της πολιτισμικής ταυτότητας του κάθε τόπου. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι με τον αγροτουρισμό ενισχύεται και η γυναικεία επιχειρηματικότητα, που με τη σειρά της συμβάλει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και στην εξισορρόπηση των κοινωνικών ανισοτήτων. Τέλος, με τον αγροτουρισμό διευρύνεται η τουριστική περίοδος, καθώς προσφέρει στον επισκέπτη μία διαφορετική εμπειρία για κάθε εποχή του χρόνου.

#### 3.1.11.1. Ανάλυση των υπηρεσιών - προϊόντων που θα παρέχει η επιχείρηση.

Φιλοσοφία της επιχείρησής αγροτουρισμού είναι να προσφέρει λίγα και καλά, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και την πελατοκεντρικότητα, λειτουργώντας πάντα με γνώμονα την παράδοση και το σεβασμό στο περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτής της φιλοσοφίας θα χαραχτεί η στρατηγική ανάπτυξης της αγροτουριστικής μονάδας.

Η απλότητα της αρχιτεκτονικής με κύρια υλικά την πέτρα και το ξύλο, θα αποτελέσει βασικό χαρακτηριστικό όλων των εγκαταστάσεων της μονάδας. Όλοι οι χώροι οι εξωτερικοί αλλά και οι εσωτερικοί, θα βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με το φυσικό περιβάλλον, θα είναι λιτοί και απέριττοι αν και ζεστοί και λειτουργικοί. Ωστόσο, η απλότητα της κατασκευής δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως αδυναμία, καθότι ο φιλοξενούμενος δεν θα στερηθεί την άνεση, την ζεστασιά και την καθαριότητα. Επιπλέον, πρόκειται για μία «πράσινη» μονάδα που σέβεται τον εαυτό της και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί. Επειδή η επιχείρηση αποβλέπει σε μία βιώσιμη ανάπτυξη, η κατασκευή της θα στηριχτεί εξολοκλήρου σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και σε «πράσινη» τεχνολογία.

Οι φιλοξενούμενοι θα απολαμβάνουν ένα γευστικό και πλούσιο πρωινό από αγνά τοπικά προϊόντα και προϊόντα που θα παράγονται από τον αγρότη-επιχειρηματία και

θα γεύονται καθημερινά την σπιτική μαγειρική της οικοδέσποινας σε ατμόσφαιρα που θα θυμίζει οικογενειακό δείπνο.

Τέλος, η ημέρα των φιλοξενούμενων θα εμπλουτίζεται με ποικίλες δραστηριότητες. Ομαδικότητα, διάδραση και ενεργή συμμετοχή σε μία ατμόσφαιρα φιλόξενη, φιλική, διασκεδαστική και επιμορφωτική θα αποτελέσουν τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων αυτών.

### 3.1.11.2. Στόχος αγροτουριστικής μονάδας

Στόχος της επιχείρησης, είναι να δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα στην αγορά (Brand name) και να επιτύχει υψηλά ποσοστά επαναληψιμότητας. Σκοπό της επιχείρησης αποτελούν οι παρακάτω επιδιώξεις:

- Αύξηση της επαναληψιμότητας κατά 30%, έως το πέμπτο έτος λειτουργίας της μονάδας. Δηλαδή, 3 στους 10 πελάτες να επιλέγουν ξανά τη μονάδα για τις διακοπές τους.
- Πληρότητα 45% για το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας.
- Αύξηση της πληρότητας στο 60%, έως το πέμπτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.
- Μεγιστοποίηση του REVPAR (revenue per available room).

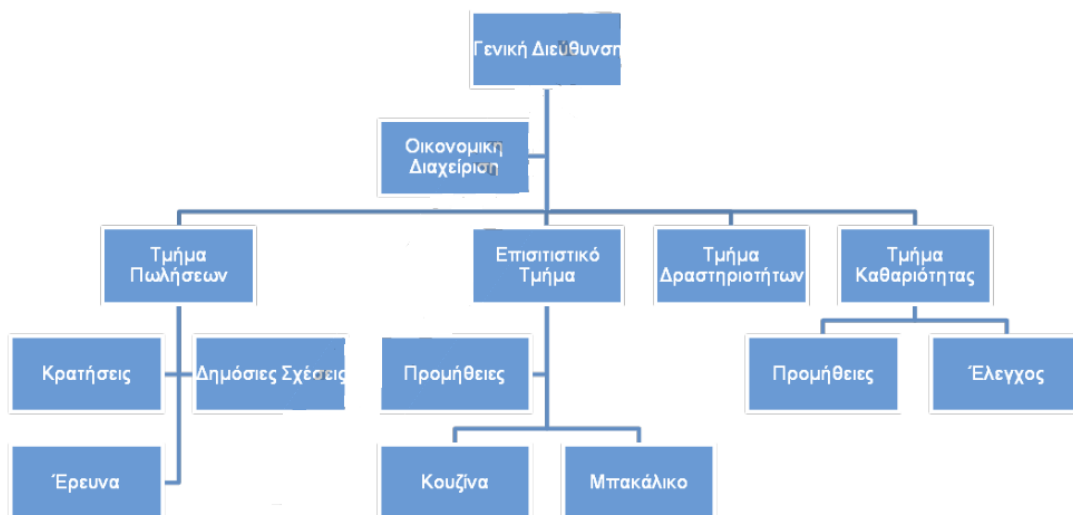
Δεδομένου ότι ο κλάδος δραστηριοποίησής μας είναι τα αγροτουριστικά καταλύματα σε χώρο αγροτικής εκμετάλλευσης, θα εφαρμόσουμε στρατηγική διαφοροποίησης. Η έμφαση στην ποιότητα, θα προσφέρει στην επιχείρηση ένα ισχυρό μεν αλλά αντιγράψιμο πλεονέκτημα.

### 3.1.11.3. Οργανόγραμμα

Πρόκειται για ένα σύστημα δραστηριοτήτων, ιεραρχικών σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας στο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο καταγράφεται στο οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή, λοιπόν, πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ποιος είναι σε σχέση με την επιχείρηση και τι αναμένεται από αυτόν να κάνει. Προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια για μια αποδοτική εργασία, που είναι δυνατόν να προκύπτουν από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου. Επίσης, πρέπει να προβλέπεται ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει παράλληλα τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Στη Αγροτουριστική Μονάδα ως ιδανικότερη μορφή οργανωτικής δομής επιλέγεται η τμηματοποίηση με βάση το αντικείμενο και με βάση τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Από την οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες απορρέουν πολλά πλεονεκτήματα όπως η εξειδίκευση στελεχών και εργαζομένων, η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ο καλύτερος συντονισμός των στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε συγκεκριμένα αντικείμενα αλλά και αρκετά μειονεκτήματα με σημαντικότερα την έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και άρα την προβληματική συνεργασία μεταξύ τους.

Η εταιρεία αρχικά θα απασχολήσει τον ελάχιστο αριθμό ατόμων, ώστε να περιορίσει τα έξοδα λειτουργίας της. Το οργανόγραμμα της νέας εταιρείας θα έχει την εξής δομή:



Σχήμα 2: Οργανωτική δομή.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη δομή της οργάνωσης είναι οι ακόλουθες:

- Η αρχή καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης
- Η αρχή της λειτουργικότητας
- Η αρχή της τμηματοποίησης
- Η αρχή της εξειδίκευσης
- Η αρχή ανάθεσης εξουσίας και ευθύνης
- Η αρχή των ορίων του ελέγχου
- Η αρχή του διαχωρισμού των λειτουργιών

## Αρχές Management

### *Διεύθυνση*



Αφορά την θετική επιρροή των μάνατζερ στους εργαζόμενους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, γεγονός που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων. Ο επιχειρηματίας ενημερώνεται διαρκώς και επικοινωνεί με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, σαν μέλη ομάδων, δείχνοντας σαφή προτίμηση στην προφορική επικοινωνία. Καθοδηγεί τους συνεργάτες της σαν ηγέτης κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους για την επίτευξη των στόχων. Προσπαθεί να πετύχει τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ατόμων που δουλεύουν για τη μονάδα και έχει την ικανότητα να τους εμπνέει. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας παρέχει επιχειρηματικό όραμα στους εργαζόμενους της αλλά τους στερεί το δικαίωμα πρωτοβουλίας σε θέματα εκτός του οριοθετημένου αντικείμενου εργασίας. Υπέρβαση του περιορισμού αυτού επιτρέπεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

#### *Προγραμματισμός*

Είναι η διαδικασία του μάνατζμεντ που αφορά τον καθορισμό των στόχων και την απόφαση για τον καλύτερο δυνατό τρόπο επίτευξής τους. Εδώ, ο επιχειρησιακός στόχος του επιχειρηματία είναι η λειτουργία της μονάδας με βάση ένα νέο, πρότυπο και εξειδικευμένο τρόπο. Για την καλύτερη επίτευξη στόχων απαιτείται ο προγραμματισμός των μεταβλητών παραγόντων (λειτουργιών) της επιχείρησης.

#### *Έλεγχος*

Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται έλεγχος για την επίτευξη των στόχων. ο επιχειρηματίας πραγματοποιεί καθημερινούς αλλά διακριτικούς ελέγχους για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του κάθε συνεργάτη της. Εν συνεχεία, ελέγχει συνολικά όλες τις δραστηριότητες (αν πραγματοποιούνται σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό) και προβαίνει σε σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τον έλεγχο με τους αρχικά τιθέμενους στόχους. Σε περίπτωση διαφοράς, βέβαια, γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

#### *Οργάνωση*

Είναι η διαδικασία που αναφέρεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων, στις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, στις σχέσεις που πρέπει να διατηρούν οι εργαζόμενοι και τη διαμόρφωση των μη ανθρώπινων πόρων, ώστε να καθίσταται εφικτή η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Επίσης η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τη θεμελίωση σχέσεων εξουσίας με

την πρόβλεψη του συντονισμού μεταξύ τους, τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη, η οργάνωση που ανήκει αποκλειστικά στον επιχειρηματία, όπως και προγραμματισμός, περιλαμβάνει την κατανομή των δραστηριοτήτων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, την πρόβλεψη για τον καλύτερο συντονισμό και επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών.

#### 3.1.11.4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αγροτουριστική επιχείρηση, είναι κατά βάση μία οικογενειακή επιχείρηση. Ως εκ τούτου, τα ιδρυτικά μέλη της μονάδας αναλαμβάνουν πολλαπλές αρμοδιότητες. Ωστόσο, είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει διαθέσιμο προσωπικό, ακόμα και αν πρόκειται για εποχικό προσωπικό, για να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης. Στην περίπτωση της υπό μελέτη αγροτουριστικής μονάδας, το προσωπικό υπολογίζεται με βάση το γεγονός ότι πρόκειται για επιχείρηση που θα λειτουργεί όλο το χρόνο, δίχως σταθερότητα στην ένταση εργασίας (θα έχει περιόδους πολύ αυξημένης ή πολύ μειωμένης ζήτησης).

Στην περίπτωση της υπό μελέτη αγροτουριστικής μονάδας, οι κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι απλοποιημένες σε:

- Διοικητικό
- Βοηθητικό
- Συμπληρωματικό προσωπικό

Στο διοικητικό προσωπικό εντάσσονται οι ιδρυτές της αγροτουριστικής μονάδας. Το βοηθητικό προσωπικό, πρόκειται για έμμισθα άτομα που θα επιλεγούν με κριτήριο τη διαθεσιμότητα και τις ικανότητες. Η ευελιξία της διαθεσιμότητας του προσωπικού είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή του, καθότι σε μία μικρή τουριστική επιχείρηση οι ανάγκες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη ζήτηση. Το συμπληρωματικό προσωπικό αφορά άτομα του συγγενικού περιβάλλοντος των ιδρυτών που θα προσφέρουν εθελοντική εργασία. Συνεπώς, για τις ανάγκες της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό αναμένεται να διαμορφωθεί ως εξής:

Πίνακας 6: Ανθρώπινο δυναμικό.

Κατηγορίες απασχολούμενων	Αριθμός ατόμων
Διοικητικό προσωπικό	2
Βοηθητικό προσωπικό	3
Συμπληρωματικό προσωπικό	3
<b>Σύνολο</b>	<b>8 άτομα</b>

### 3.1.11.5. Ανάλυση Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος

Στο παρόν στάδιο σχεδιασμού θεωρείται χρήσιμη μία πρώτη προσέγγιση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων (strengths), αδυναμιών (weaknesses), ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης (SWOT Ανάλυση).

#### Δυνατά σημεία (strengths)

- Ύπαρξη αναλλοίωτου φυσικού περιβάλλοντος και πλούσιων φυσικών πόρων.
- Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά (μνημεία, παραδόσεις, ήθη και έθιμα).
- Περιβάλλον λιγότερο επιβαρημένο σε σχέση με τις δυναμικές περιοχές.
- Αυξητική τάση βελτίωσης των υπηρεσιών, των βασικών υποδομών και των υποδομών κοινωνικού εξοπλισμού στην ύπαιθρο με έμφαση στην ποιότητα.
- Στόχος «απόδρασης» των κατοίκων των αστικών περιοχών προς το φυσικό περιβάλλον.
- Ευνοϊκές προϋποθέσεις για την παραγωγή προϊόντων ποιότητας.

#### Αδύνατα σημεία (weaknesses)

- Ελλιπής διαχείριση και αξιοποίηση φυσικών πόρων που οδηγεί τελικά σε μειωμένη ανταγωνιστικότητα και σπατάλη.
- Μη ένταξη του πολιτισμού στην κοινωνική και οικονομική ζωή.
- Μικρή ευαισθητοποίηση του πληθυσμού για τη σημασία της διατήρησης και ανάδειξης του περιβάλλοντος, ώστε να μην αποτελέσει αναλώσιμο πόρο.
- Σχετική έλλειψη υποδομών.
- Η γεωμορφολογική απομόνωση έχει ως συνέπεια την κοινωνική απομόνωση και επομένως τη δυσχερή προσέγγιση και αφομείωση των νεωτερισμών και της σύγχρονης τεχνολογίας.
- Υψηλοί δείκτες γήρανσης του πληθυσμού, παρά την ενθαρρυντική αλλαγή του ρυθμού εγκατάλειψης της υπαίθρου.
- Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης – εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Μειωμένη έως ανύπαρκτη εξωστρέφεια της οικονομίας και της κοινωνίας.

- Χαμηλός βαθμός συνεργασιών και συνέργειας των δράσεων.
- Χαμηλή συγκριτικά παραγωγικότητα σε κύριες οικονομικές δραστηριότητες και μικρή παραγωγική δυναμικότητα σε συνδυασμό με το μικρό κλήρο ή τις οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις και παράλληλα την έλλειψη κοινών δομών παραγωγής, διαχείρισης και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Απουσία μακροπρόθεσμης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης.
- Αδύναμες εταιρικές σχέσεις.
- Δυσχέρεια στην αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας.
- Μικρός βαθμός μεταποίησης–τυποποίησης της πρωτογενούς παραγωγής.

#### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Συνεχώς αυξανόμενη διαφοροποίηση της τοπικής παραγωγικής δομής και της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας.
- Δημιουργία νέων προϊόντων αγροτικού τουρισμού.
- Διαγραφόμενη ανοδική τάση ζήτησης του φυσικού περιβάλλοντος και των ποιοτικών προϊόντων.
- Ενίσχυση και ανάδειξη των εταιρικών δεσμών σε μια περιοχή.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων με την επιδίωξη της συμπληρωματικότητας με τα έργα υποδομής του Κ.Π.Σ.
- Επιτάχυνση της ανάπτυξης με την αξιοποίηση κοινοτικών και εθνικών πολιτικών για την ύπαιθρο.
- Ένταξη της τεχνολογίας στο παραγωγικό σύστημα των περιοχών.
- Ανάδειξη της διαφορετικότητας των περιοχών.
- Ενίσχυση των διατοπικών, διακρατικών συνεργασιών και της δικτύωσης για άρση της απομόνωσης.
- Αναβάθμιση των μεταφορικών υποδομών.

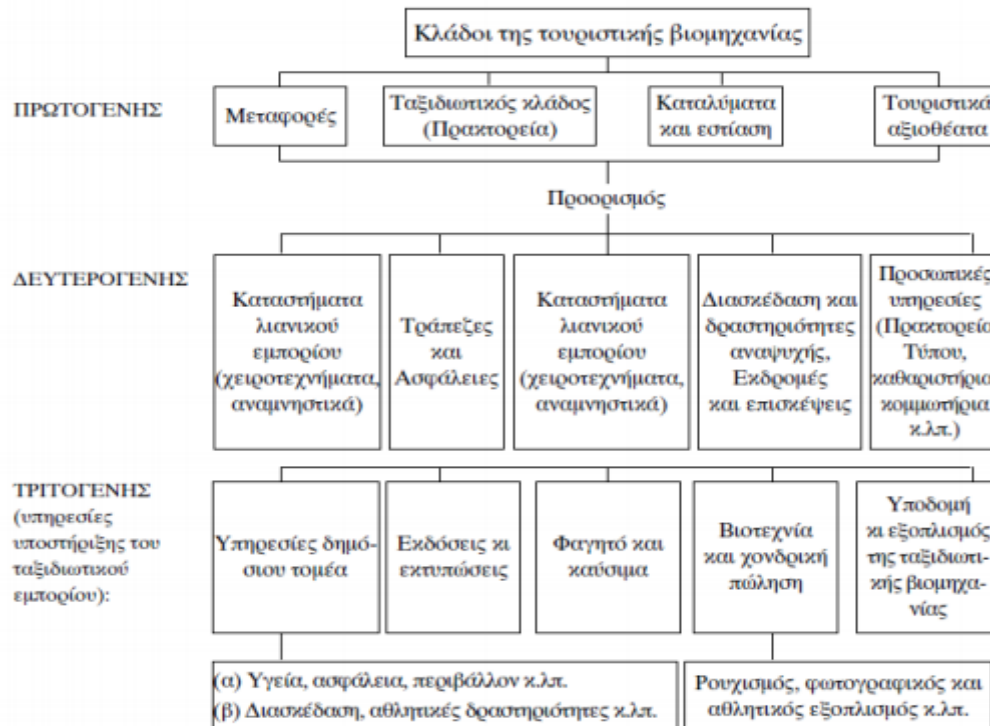
#### 3.1.12. Κλάδος Τουρισμού και η σημασία του στην οικονομία

Όπως αναφέρει ο Λύτρας (1993) «ο τουρισμός θεωρείται δραστηριότητα ουσιώδης για τη ζωή των λαών και έχει επιπτώσεις στο οικονομικό, κοινωνικό, μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο κάθε χώρας, ενώ σχετίζεται άμεσα και με τις διεθνείς σχέσεις». Ο τουρισμός αποτελεί μια σύνθετη και πολυδιάστατη δραστηριότητα που προσφέρει ευημερία στους κατοίκους των τοπικών προορισμών και συμβάλει στην ανάπτυξη περιοχών και εθνών και έτσι έχει αποκτήσει τεράστια εξέλιξη ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες. Στα σημαντικά πλεονεκτήματα της τουριστικής δραστηριότητας συμπεριλαμβάνονται τα άμεσα οικονομικά οφέλη που προκαλεί, η ανακατανομή του

εισοδήματος και η αύξηση των θέσεων εργασίας. Ο Sharpley (2009) τονίζει τη σημασία του τουρισμού ως δύναμη κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης τόσο σε τοπικό, περιφερειακό αλλά και εθνικό επίπεδο και δικαιολογεί τη ραγδαία ανάπτυξή του τα τελευταία χρόνια.

Το 1950 υπήρχαν μόλις 25 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις ενώ το 1990 το νούμερο αυτό ξεπέρασε τα 440 εκατομμύρια, φτάνοντας στο πολύ πρόσφατο εκπληκτικό ρεκόρ του ενός δισεκατομμυρίου διεθνών τουριστικών αφίξεων σε όλον τον κόσμο. Παρατηρώντας λοιπόν την τεράστια άνθηση, από τις λίγες δεκάδες εκατομμυρίων αφίξεων στα μέσα του προηγούμενου αιώνα και φτάνοντας στο Δεκέμβριο του 2012 όπου ο παγκόσμιος τουρισμός είχε την ευκαιρία να γιορτάσει την υψηλότερη επίδοση που καταγράφηκε ποτέ με τις διεθνείς αφίξεις να ξεπερνούν το ένα δισεκατομμύριο, αντιλαμβάνεται κανείς την τρομερή δυναμική αυτού του τομέα (UNWTO, 2012a). Βέβαια τα πιο πάνω στοιχεία αφορούν μόνο τις διεθνείς αφίξεις και κάποιιο υποστηρίζουν πως αν υπολογιστεί και ο παγκόσμιος εσωτερικός τουρισμός, δηλαδή αν υπολογιστούν και όσοι ταξιδεύουν μέσα στην ίδια τους τη χώρα τότε τα νούμερα αυτά θα μπορούσαν να είναι έξι ως δέκα φορές μεγαλύτερα.

Η οικονομική βαρύτητα του τουρισμού είναι προφανής και από το γεγονός ότι αποτελεί το 9% του παγκοσμίου ΑΕΠ (συμπεριλαμβανομένου των άμεσων εσόδων, έμμεσων εσόδων και αλυσιδωτών επιπτώσεων) ενώ προσφέρει μια στις δώδεκα θέσεις εργασίας στον κόσμο. Η εξελικτική δυναμική της τουριστικής δραστηριότητας προβλέπεται ότι θα είναι ακόμα πιο εντυπωσιακή στο μέλλον αφού ο αριθμός των διεθνών αφίξεων θα φτάσει τα 1,8 δισεκατομμύρια μέχρι το 2030 (UNWTO, 2012b). Η Ελλάδα είναι μια χώρα με μακρόχρονη παράδοση στον τουρισμό και μια υπολογίσιμη ανταγωνιστική δύναμη με μερίδιο 1,7% της παγκόσμιας αγοράς σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, ενώ κατέχει τη 17η θέση παγκοσμίως στις διεθνείς αφίξεις και τη 19η θέση σε επίπεδο εσόδων (ΣΕΤΕ, 2012α).



Σχήμα 3: Κλάδος τουριστικής βιομηχανίας.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα όπως και η ναυτιλία αποτελεί σημαντική οικονομική δραστηριότητα με συμμετοχή 15,30% στο ΑΕΠ της χώρας για το έτος 2018. Η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία, άμεση και έμμεση, για το 2010 ήταν 746.200 θέσεις εργασίας ενώ οι τουριστικές εισπράξεις ήταν 9.611,30 εκατομμύρια € παρουσιάζοντας μείωση κατά 7,59% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (Πηγή: ΣΕΤΕ). Συνδυάζοντας πολιτισμικό πλούτο, ήλιο, θάλασσα, γεωγραφική πολυμορφία και φιλοξενία η Ελλάδα αποτελεί δημοφιλή τουριστικό προορισμό και βρίσκεται στην 29η θέση ανάμεσα σε 139 χώρες σύμφωνα με την έκθεση ανταγωνιστικότητας τουρισμού και ταξιδιών του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το 2011. Το 2009 στην ίδια έκθεση η Ελλάδα βρισκόταν 5 θέσεις ψηλότερα ανάμεσα σε 133 χώρες.

Ωστόσο το τουριστικό προϊόν που προσφέρει η χώρα παρουσιάζει έντονο εποχικό χαρακτήρα λόγω της μαζικής ζήτησης και προσφοράς του πακέτου «ήλιος και θάλασσα». Η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα βασίστηκε στο τουριστικό μοντέλο των 3s (Sea – Sun – Sand) και για αυτό το λόγο παρατηρείται ο τουρισμός κατά βάση τους θερινούς μήνες. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία από το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, η επιβατική κίνηση τουριστών στο αεροδρόμιο γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από το Μάιο μέχρι τον Αύγουστο.

### 3.1.13. Οι παράγοντες που επηρέασαν την εξέλιξη του τουρισμού

Ο τουρισμός για πολλά χρόνια αποτελούσε προνόμιο για λίγους και συγκεκριμένα για τους πλούσιους και αριστοκράτες οι οποίοι διέθεταν τους χρηματικούς πόρους αλλά και τον ελεύθερο χρόνο για να ταξιδεύουν. Μέσα στα χρόνια όμως ο τουρισμός, αν και δεν αποτελεί είδος βασικής ανάγκης για τον άνθρωπο, αποτελεί ένα διαδεδομένο καταναλωτικό είδος ψυχαγωγίας και αναψυχής ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες χώρες. Πολλοί ήταν οι λόγοι που συνέβαλαν και συνεχίζουν να συμβάλουν στην εξέλιξη του τουρισμού, παρακάτω αναφέρουμε επιγραμματικά τους σπουδαιότερους.

- Η τάση για διερεύνηση
- Η τάση για μίμηση
- Η άνοδος στα επίπεδα των εισοδημάτων
- Οι βελτιώσεις στις συγκοινωνίες και τα μεταφορικά μέσα
- Η πτώση των τιμών των αεροπορικών εισιτηρίων και των υπολοίπων μεταφορικών μέσων
- Περισσότερες ημέρες άδειας εργασίας με αποδοχές
- Η εξέλιξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας
- Η ανάπτυξη τουριστικών και άλλων επιχειρήσεων

### 3.1.14. Προβλήματα του κλάδου

Την τελευταία δεκαετία έχουν συμβεί πολλά φαινόμενα κρίσης, ανάμεσα σε πολλά είναι το τρομοκρατικό χτύπημα της 11η Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ, η επιδημία της γρίπης των χοίρων και των πτηνών, η παγκόσμια οικονομική κρίση, οι φυσικές καταστροφές και ο πρόσφατος πόλεμος στην Λιβύη κι πρόσφατα η πανδημία Covid – 19.

Τα δυσμενή αυτά γεγονότα επηρέασαν σε μεγάλο ποσοστό την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Η διεθνής οικονομική κρίση ξέσπασε στα τέλη του 2008 αλλά και η πανδημία του 2020 είχε ως αποτέλεσμα την συρρίκνωση των εισοδημάτων, την απότομη μείωση στην κατανάλωση και την άνοδο της ανεργίας. Ο τουριστικός κλάδος δεν έμεινε ανεπηρέαστος από την ύφεση της παγκόσμιας Οικονομίας, ενώ παράλληλα είχε να αντιμετωπίσει την ανοδική πορεία της τιμής του πετρελαίου, τις κλιματικές αλλαγές, τα κρούσματα επιδημιών παγκοσμίως (H1N1 και Covid-19) και τις απεργίες εργαζομένων ιδίως στην Ευρώπη.

Σε σχέση με άλλες κρίσεις, η οικονομική κρίση διαφέρει στο ότι ο τουρίστας αντιμετωπίζει έντονο οικονομικό πρόβλημα και αβεβαιότητα για τις μελλοντικές

αποδοχές του περιορίζοντας έτσι τις δαπάνες του για αναψυχή και διασκέδαση, ενώ σε άλλες τον κυριαρχούσε ο φόβος για την ασφάλεια και την υγεία του.

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ αναφέρει σε έκθεση του ότι ο κλάδος του τουρισμού υπέστη σοβαρές απώλειες κατά τα έτη 2008 και 2009. Η ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας μειώθηκε κατά 1% όπως και η συμβολή του τουρισμού στο παγκόσμιο ΑΕΠ το 2009 μειώθηκε 5,5%. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA) οι απώλειες για τη βιομηχανία σε παγκόσμια βάση το έτος 2009 ήταν 3,4 δις δολάρια. Οι διεθνείς αφίξεις τουριστών είχαν μείωση 4,2% σε σχέση με το 2008 ενώ το μεγαλύτερο πλήγμα δέχτηκε η Ευρώπη με μείωση 5,7% στις αφίξεις τουριστών (UNWTO). Στην Ελλάδα οι αεροπορικές αφίξεις τουριστών είχαν μείωση 7,7% και συγκεκριμένα στην Κρήτη η μείωση ήταν 10,3%. Μειώσεις επίσης είχαν και τα ξενοδοχειακά καταλύματα όπου και πάλι η Ευρώπη είχε την μεγαλύτερη μείωση το 2009 του RevPAR (έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο) κατά 31,3%. Στην Ελλάδα η πληρότητα των ξενοδοχείων ήταν μειωμένη και το 2010 ενώ η Κρήτη παρουσίασε αύξηση 0,93 στην πληρότητα κατά τον Αύγουστο σε σχέση με το 2009. Δυστυχώς ακόμη δεν υπάρχουν έγκυρα διαθέσιμα στοιχεία που να αποτιμούν την επίδραση του Covid-19 αλλά όλοι διαπιστώνουν ότι η επίδραση της πανδημίας ήταν καταστροφική για τον τουρισμό το 2020!!!

### 3.1.15. Swot Analysis κλάδου

#### Δυνατά σημεία (Strengths)

- Πλούσιο φυσικό περιβάλλον
- Ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες
- Εξαιρετικός πολιτισμικός και ιστορικός πλούτος με σπουδαία μνημεία πολιτισμού όπως ο Παρθενώνας και η Κνωσός
- Φημισμένη ελληνική κουζίνα
- 2η θέση για το 2010 παγκοσμίως σε γαλάζιες σημαίες, διεθνές περιβαλλοντολογικό σύμβολο ποιότητας

#### Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- Έντονη εποχικότητα τουρισμού, ο τουρισμός περιορίζεται χρονικά σε 6 μήνες περίπου
- Ανεπαρκής προβολή και προώθηση του ελληνικού τουρισμού
- Ανεπαρκής τουριστική εκπαίδευση
- Χαμηλή ποιότητα δημόσιων υποδομών



- Κακή οργάνωση μέσων μαζικής μεταφοράς
- Μεγάλη εξάρτηση από τους tour operators

#### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Περιορισμός εποχικότητας με ανάπτυξη εναλλακτικού τουρισμού
- Αυξανόμενη ζήτηση για νέες τουριστικές εμπειρίες
- Εσωτερικός τουρισμός

#### Απειλές (Threats)

- Ακριβός τουριστικός προορισμός σε σχέση με γειτονικές χώρες εκτός της ζώνης του ευρώ στην λεκάνη της Μεσογείου
- Οι ισοτιμίες συναλλάγματος
- Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας και παγκόσμια ύφεση
- Υψηλή φορολογία
- Ταξιδιωτικές οδηγίες άλλων χωρών για την Ελλάδα
- Πανδημία.

#### 3.1.16. Εναλλακτικός τουρισμός

Ο τουρισμός ως κλάδος έχει κορεστεί από τις μαζικές μορφές του και ο τουρίστας έχει βιώσει την γνωστή μορφή που τις χαρακτηρίζει. Πλέον, ο τουρίστας αναζητά την διαφορετικότητα και νιώθει την ανάγκη για ενεργή συμμετοχή και όχι απλά παθητική. Αναζητά την ψυχική ηρεμία και την αναζωογόνηση με νέους τρόπους. Αναζητά εναλλακτικές μορφές τουρισμού. 3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ Έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια να αναπτύσσονται οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού και οι μεμονωμένοι τουρίστες.

Συγκεκριμένα, οι εισπράξεις από μεμονωμένους ταξιδιώτες το 2009 ήταν 6,611.50 εκατ. €, ενώ οι εισπράξεις από οργανωμένα ταξίδια το ίδιο έτος ήταν 3,788.70 εκατ. € (Πηγή ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί). Τι είναι όμως ο Εναλλακτικός τουρισμός; Ο Εναλλακτικός τουρισμός αποτελείται από εκείνες τις μορφές τουρισμού, που έρχονται σε επαφή με κοινωνικές, περιβαλλοντικές, αθλητικές και επαγγελματικές δραστηριότητες. Αποφέρουν θετικά αποτελέσματα τόσο στους επισκέπτες-τουρίστες, όσο και στους τοπικούς φορείς. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η επαφή με την φύση, η προσέγγιση της ιστορίας και κουλτούρας των περιοχών που επισκέπτονται, η ανάδειξη και ενίσχυση των πολιτισμών αυτών, η αναζήτηση της περιπέτειας και συγκινήσεων, αλλά και η ανάγκη για μάθηση και νέες εμπειρίες.

### 3.1.17. Λόγοι Ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού και τα οφέλη του

Αν αναζητήσει κανείς την ιστορία του τουρισμού και τι έχει επιφέρει στις περιοχές όπου έχει αυξηθεί, παρατηρεί ότι οι λόγοι που αναπτύχθηκαν οι Εναλλακτικές μορφές τουρισμού ήταν πιθανόν αναμενόμενες. Σύμφωνα με τον Λαγό (2005), οι λόγοι που ωφέλησαν την ανάπτυξη του Εναλλακτικού τουρισμού συνοπτικά, είναι οι εξής:

- Ο μεταπολεμικός μαζικός τουρισμός (δεκαετία 1960), είχε έντονες αρνητικές κριτικές λόγω της επιβάρυνσης που επέφερε στο φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον τουριστικών περιοχών.
- Όταν στα μέσα του προηγούμενου αιώνα οι τουρίστες είχαν στις διακοπές τους ως κυρίαρχο κίνητρο την ξεκούραση, ψυχαγωγία και περιήγηση, στα μέσα της δεκαετίας του '70 τα πράγματα άλλαξαν. Οι τουρίστες είχαν πλέον πολλά και διαφορετικά κίνητρα.
- Το ανεβασμένο βιοτικό επίπεδο των χωρών που προέρχονται οι τουρίστες είχε αποτέλεσμα την άνοδο της μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης από το 1980 και μετά, επηρεάζοντας την ζήτηση για Εναλλακτικό τουρισμό.
- Παρατηρώντας την αύξηση ετήσιας διάρκειας διακοπών, δημιουργείται ενδιαφέρον και νέα κίνητρα για τις Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.
- Από τα κύρια στοιχεία που προωθούν στις μέρες μας οι τουριστικοί προορισμοί είναι το φυσικό κεφάλαιο μιας περιοχής. Συνεπώς, η προστασία του περιβάλλοντος και οι μορφές Εναλλακτικού τουρισμού που συνδέονται με αυτό, βρίσκονται στις πρώτες θέσεις στρατηγικής ανάπτυξης μιας χώρας.
- Οι σύγχρονες καταναλωτικές προτιμήσεις υψηλών προδιαγραφών των τουριστών προς τις ανέσεις και την ποιότητα των καταλυμάτων, οδηγούν πολλούς προς τις μικρές και τοπικές επιχειρήσεις.
- Η τεχνολογική εξέλιξη έχει βοηθήσει τον τουρίστα στο να βρίσκει οποιαδήποτε πληροφορία χρειάζεται για τις διακοπές του. Με αυτό τον τρόπο, έχει την δυνατότητα να οργανώνει ο ίδιος το ταξίδι του χωρίς την διαμεσολάβηση πρακτορείων. Η ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού σίγουρα επιφέρει θετικές επιπτώσεις και οι επιπτώσεις αυτές ευδοκιούν την κάθε χώρα με πολλούς τρόπους. Κύριο θετικό στοιχείο είναι ότι συμβάλει στην επέκταση της τουριστικής περιόδου και δεν υποστηρίζει την έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει και την χώρα μας.

### 3.1.18. Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο Αγροτουρισμός άρχισε να κινείται πιο δυναμικά κατά την δεκαετία του '80, αφού εντάχθηκε στις δράσεις για τη δημιουργία συμπληρωματικού εισοδήματος

σε αγροτικές περιοχές (Σφακιανάκης, 2000) με τη θέσπιση από Ε.Ε. των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (Μ.Ο.Π.) και ειδικότερα του Κανονισμού ΕΕ 2088/85. Η ανάπτυξη του κλάδου προήλθε από χρηματοδοτούμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ελληνικού κράτους (Ιωακειμίδης, 2009). Την ίδια εποχή έχουμε και την εμφάνιση των Γυναικείων Αγροτουριστικών Συνεταιρισμών, που μπήκαν δυναμικά στο χώρο του αγροτουρισμού. Απέβλεπαν όχι μόνο στην ανάπτυξη του αγροτουρισμού, αλλά και στην οικονομική ανεξαρτησία των γυναικών που ασχολούνται με τον αγροτουρισμό και αποτέλεσαν για την εποχή εκείνη πρότυπο διάρθρωσης του αγροτουρισμού.

Από τη δεκαετία του '90 προωθήθηκε η εφαρμογή αγροτουριστικών επενδύσεων στο πλαίσιο της διαρθρωτικής πολιτικής της Ε.Ε με τους κανονισμούς Ε.Ε, 797/85, 2328/91, 950/97, Π.Ε.Π. (1994-1999), τις Κοινοτικές Πρωτοβουλίες Leader I (1991-1993), Leader II (1994-1999) και Leader Plus (2000-2006). Ακόμα, έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από αγροτουριστικές πρωτοβουλίες φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, όπως της Γενικής Γραμματείας Ισότητας, της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς, του Ελληνικού Οργανισμού Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Χειροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) των Ο.Τ.Α. και του συνεταιριστικού χώρου (ΠΑ.ΣΕ.ΓΕ.Σ.) κ.α.

Το αρνητικό ήταν το γεγονός πως παρά την δημιουργία των χρηματοδοτικών προγραμμάτων της Ε.Ε., απουσίαζαν οι ποιοτικές εκείνες προδιαγραφές που θα έθεταν τις σωστές βάσεις για την δημιουργία υποδομών, που θα οδηγούσαν στην εξέλιξη του αγροτουρισμού.

Σε γενικές γραμμές η αγροτουριστική κοινότητα χαρακτηριζόταν από έλλειψη συντονισμού, λόγω κυρίως της ιδιαιτερότητας της ελληνικής αγροτικής γης (κατακερματισμένος κλήρος, μικρές εκτάσεις κ.λπ.). Η χώρα μας διαθέτει μια σημαντική ποικιλομορφία και θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα εξειδικευμένο μοντέλο αγροτουρισμού για κάθε περιοχή. Διαθέτει επίσης ανεξάντλητους πόρους, όμορφα και ιδιαίτερα τοπία, ιστορία, παράδοση, πλούσιο μορφολογικό περιβάλλον, που αναξιοποιηθούν κατάλληλα, θα αναδειχθεί μοναδικότητα, που είναι το κλειδί της επιτυχίας για τον αγροτουρισμό.

Έχουν καταγραφεί όμως αρκετά προβλήματα, που καθυστερούν και εμποδίζουν την ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην Ελλάδα. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι η κατακερματισμένη γη και οι μικρές εκτάσεις που κατέστησαν την αγροτική κοινότητα ασυντόνιστη. Ο αγροτουρισμός αναπτύχθηκε κυρίως ως ιδιωτική πρωτοβουλία, με την δημιουργία καταλυμάτων σε αγροτικές περιοχές.

### 3.1.19. Μορφές αγροτουρισμού και αγροτουριστική γεωγραφία της Ελλάδας

Ο Αγροτουρισμός σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα ορίζεται ως: «Εκείνη η τουριστική δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε χώρο μη αστικό, από τους απασχολούμενους κυρίως στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα της παραγωγής και ειδικότερα σε οικογενειακής ή συνεταιριστικής μορφής μικρές τουριστικές μονάδες παροχής αγαθών και υπηρεσιών. Πρόκειται για μία μορφή τουρισμού η οποία στηρίζεται στην αξιοποίηση των φυσικών, πολιτιστικών και ανθρώπινων τοπικών πόρων, ικανοποιεί εξειδικευμένες προσωπικές ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου και αποβλέπει στη συγκράτηση ή και επιστροφή του τοπικού πληθυσμού, στην ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος και της τοπικής οικονομίας και στην άνοδο του βιοτικού και πολιτιστικού τους επιπέδου».

Τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης του αγροτουρισμού στην Ελλάδα, οι αγροτουριστικές επιχειρήσεις προσέφεραν μόνο καταλύματα και σε κάποιες περιπτώσεις και διατροφή στους επισκέπτες. Σιγά-σιγά όμως άρχισε να διαμορφώνεται ένα πιο διευρυμένο πλαίσιο που προσέφερε περισσότερες υπηρεσίες και αγαθά. Πλέον η αγροτουριστική επιχείρηση δεν νοείται χωρίς τις κατάλληλες εγκαταστάσεις που εναρμονίζονται με το φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον της περιοχής (ΕΛ.ΟΤ., 2003). Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι μορφές των αγροτουριστικών επιχειρήσεων βάσει των αγροτουριστικών προϊόντων που προσφέρουν, σύμφωνα με τον ΕΛ.ΟΤ.

Πίνακας 7: Κατάξη αγροτουριστικών επιχειρήσεων.

<b>Κατάξη αγροτουριστικών επιχειρήσεων</b>
Αγροτουριστικά καταλύματα
Πρατήρια/ Εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων
Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
Τουριστικά γραφεία-διοργανωτές ή παροχείς προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και περιηγήσεων αγροτουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος
Αγροκτήματα
Επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών ανάδειξης της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς

Στην Ελλάδα, έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες αγροτουριστών. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα πολιτισμικά στοιχεία των περιοχών, στο φυσικό κάλλος και τις περιοχές τις οποίες δεν επισκέπτεται μεγάλη μάζα πληθυσμού. Επιθυμούν να γνωρίσουν την ιστορία, τη

γαστρονομία, τα τοπικά ήθη και έθιμα και ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε δραστηριότητες όπως ιππασία, αγροτικές εργασίες κλπ..

Επίσης, ηλικιακά κυμαίνονται από 35 έως 50 ετών, ταξιδεύουν είτε σε ζευγάρια είτε σε ομάδες, γνωρίζουν ακριβώς τι ζητούν και δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον αγροτικό τρόπο ζωής. Η οικονομική τους επιφάνεια είναι μεγάλη συνήθως, ανήκουν στα επαγγέλματα των ελεύθερων επαγγελματιών και μπορεί να είναι υψηλόβαθμα στελέχη σε δημόσιους οργανισμούς και υπουργεία. Οι περισσότεροι προέρχονται από τη Βρετανία και τη Γερμανία, ενώ αρκετοί από το Βέλγιο, την Ιταλία, την Ολλανδία, τη Γαλλία, τις ΗΠΑ και την Ρωσία. Προτιμούν να οργανώνουν μόνοι τους τις διακοπές και το πρόγραμμά τους και ταξιδεύουν κυρίως από τον Απρίλιο μέχρι και τον Οκτώβριο, αφού οι καθώς οι αγροτικές περιοχές της υπαίθρου δεν είναι ακόμη οργανωμένες για δωδεκάμηνο τουρισμό.

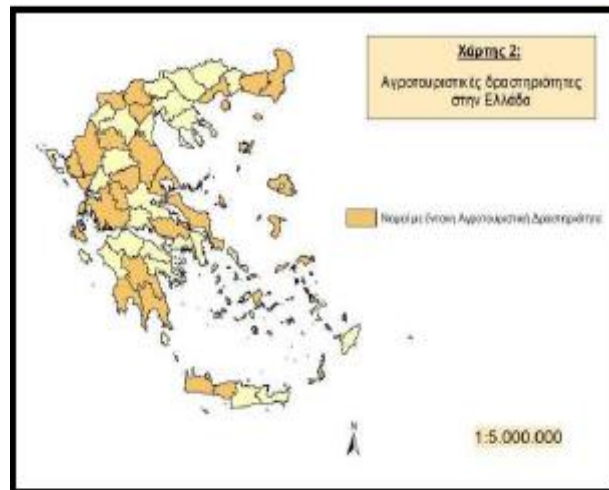
Σύμφωνα με το Δίκτυο Επιλεγμένων Παραδοσιακών και Αγροτουριστικών Καταλυμάτων Guest Inn, στους ξενώνες της Βόρειας Ελλάδας (Φλώρινα, ορεινή Πιερία, Ημαθία, Ροδόπη, Ξάνθη, Δράμα) καταγράφεται αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 2% το 2008 σε σύγκριση με το 2007. Αδιαμφισβήτητα η Εγνατία Οδός διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην αύξηση των τουριστών γενικότερα και έτσι οι περιοχές της Δράμας, των Γρεβενών, της Καστοριάς, της Κερκίνης κ.ά. είχαν αύξηση της επισκεψιμότητάς τους.

Μείωση της τάξης του 4% στις κρατήσεις των αγροτουριστικών επισκεπτών σε ευρωπαϊκό επίπεδο σημειώθηκε από το 2009 λόγω οικονομικής κρίσης, σύμφωνα με στοιχεία της ευρωπαϊκής ομοσπονδίας αγροτουρισμού Eurogites. Για τα ελληνικά δεδομένα σημειώθηκε μείωση 5%, με τους επισκέπτες να επιλέγουν κυρίως γνωστές αντί για πιο «εναλλακτικές» διακοπές. Από τα συμπεράσματα της έρευνας, ωστόσο, γίνεται σαφές ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όλες τις ευρωπαϊκές χώρες και σχεδόν όλους τους προορισμούς.

Αν και η Ελλάδα ενδείκνυται για περιήγηση στη φύση και στο χωριό, επίσκεψη σε περιοχές με ιδιαίτερα πολιτισμικά στοιχεία, επίσκεψη στα ιστορικά αξιοθέατα, αλλά και για δραστηριότητες αναψυχής στην ύπαιθρο, θα πρέπει να υπάρχει, λόγω έντονου ανταγωνισμού, κάποια στοιχεία που να υπερτερούν και να διαφοροποιούν το αγροτουριστικό προϊόν. Απαραίτητη λοιπόν προϋπόθεση είναι η γνωστοποίηση του προϊόντος αλλά και του προορισμού αυτού στους δυνάμει επισκέπτες της περιοχής. Απαιτείται δηλαδή η προώθηση τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό

και προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο από τους τοπικούς, όσο και από τους εθνικούς φορείς προώθησης του τουρισμού.

Αξιόλογη είναι η ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην Κρήτη, καθώς είναι καταγεγραμμένες περισσότερες από 162 μονάδες και παρουσιάζει μεγάλη ζήτηση σαν αγροτουριστικός προορισμός. Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στο φυσικό της περιβάλλον, το πλούσιο ιστορικό και αρχαιολογικό της υπόβαθρο, καθώς και την πολιτισμική της ιδιαιτερότητα. Αν και διαθέτει αυτές τις αξιόλογες υποδομές, η έλλειψη θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των χρήσεων γης, καθώς και του θεσμικού πλαισίου για την προστασία των περιοχών φυσικού κάλλους, αφαιρούν τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης στον κλάδο, παρά το γεγονός της απότομης αύξησης των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών στο νησί.



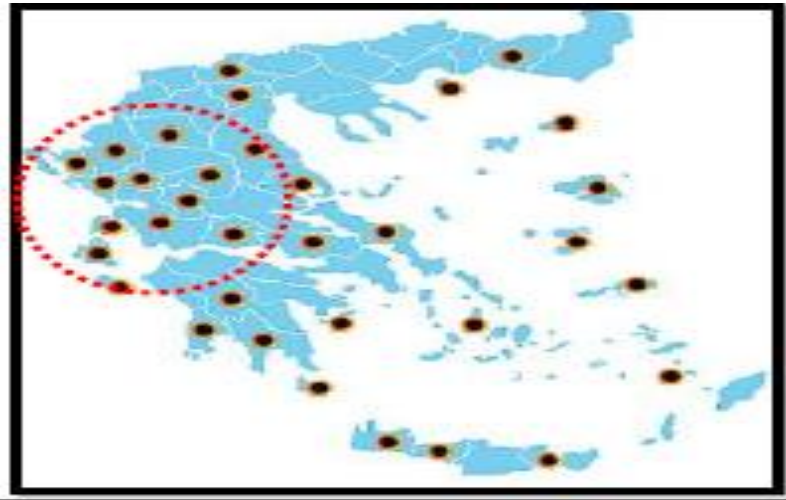
Σχήμα 4: Αγροτουριστικές δραστηριότητες στην Ελλάδα.

Ο Χάρτης παρουσιάζει τις περιοχές της Ελλάδας όπου εντοπίζεται πυκνωση των αγροτουριστικών δραστηριοτήτων. Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες αγροτουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στο βορειοδυτικό και κεντρικό τμήμα της χώρας. Όμως και στην ευρύτερη νησιωτική Ελλάδα υπάρχει ανάπτυξη του αγροτουρισμού. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός της προώθησης ανάπτυξης των ηπειρωτικών και μειονεκτικών περιοχών, οι οποίες διαθέτουν υπόβαθρο που ευνοεί την προώθηση του αγροτουρισμού.

Σήμερα γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη οι γυναικείοι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί και στο σχήμα 5, φαίνεται η γεωγραφικά τους διασπορά στο χώρο, όπως και άλλων αγροτουριστικών καταλυμάτων.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο αγροτουρισμός αναπτύσσεται κυρίως στην ενδοχώρα και μάλιστα σε ορεινές και μειονεκτικές περιοχές της χώρας, σε περίπου 45 νομούς της

χώρας. Τα καταλύματα αυτά βρίσκονται σε αγροτικές περιοχές, σε μικρούς κυρίως δήμους και κοινότητες, κοντά σε αγροκτήματα και γενικότερα κοντά σε αγροτικές και μεταποιητικές δραστηριότητες.



Σχήμα 5: Συγκέντρωση γυναικείων αγροτουριστικών συνεταιρισμών.

Λειτουργούν επίσης αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί με σκοπό την ανάπτυξη του αγροτουρισμού και τη βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης των γυναικών του αγροτικού πληθυσμού γενικότερα.

Σημαντική εξέλιξη στην τουριστική βιομηχανία αποτελεί το νέο χωροταξικό για τον ελληνικό τουρισμό του ΥΠΕΚΑ, το 2013, σύμφωνα με το οποίο προωθούνται τα αγροτουριστικά προϊόντα και οι αγροτουριστικές δραστηριότητες, με την δημιουργία σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων ήπιας ανάπτυξης και οργανωμένων υποδοχών τουριστικών δραστηριοτήτων πρότυπου χαρακτήρα.

### 3.1.20. Αγροτουρισμός στην Ευρώπη

Ο Αγροτουρισμός στην Ευρώπη ποικίλει προσαρμοζόμενος στις ανάγκες της κάθε χώρας. Ως εκ τούτου παραθέτουμε τις περιπτώσεις:

#### Ο αγροτουρισμός στην Αυστρία

Στην Αυστρία ο αγροτουρισμός αναπτύσσεται σε γεωργικές και κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις που παρέχουν στέγη και τροφή (διανυκτέρευση με πρωινό σε οικογένειες, αναπήρους, παιδιά σχολικής ηλικίας και άλλους ανθρώπους των πόλεων(τουρίστες/επισκέπτες) που θέλουν να γνωρίσουν πτυχές της αγροτικής ζωής και κυρίως που θέλουν να μάθουν ιππασία ή να ψαρεύουν κ.α. συναφή.

Το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πολύ υψηλό, με άριστη προσφορά υπηρεσιών ύπνου και διατροφής και άριστη διαχείριση και προβολή των

αγροτουριστικών προϊόντων και με έμμεση συνέπεια να καλύπτουν την αγροτουριστική αγορά της χώρας επισκέπτες/τουρίστες από άλλες χώρες (εξωτερικό).

Πλην της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, συναντάει κάνεις και συνεργασία των αγροτών με τους ΟΤΑ και τις τοπικές τουριστικές ενώσεις για την από κοινού προώθηση και ανάπτυξη αγροτουριστικών δραστηριοτήτων.

### Ο αγροτουρισμός στο Βέλγιο

Στο Βέλγιο υφίστανται αγροτουριστικές οργανώσεις από το 1973 άλλα δεν παρουσιάζουν αξιόλογη ανάπτυξη. Η σύσταση τους οφείλεται στο γεγονός ότι ο αγροτουρισμός θεωρήθηκε τρόπος παρέμβασης αναζωογόνησης ορισμένων αγροτικών οικισμών, με σκοπό τη δημιουργία συμπληρωματικής απασχόλησης στους κατοίκους των, χωρίς ωστόσο να αποσκοπούν αυτές οι παρεμβάσεις στην αποκόμιση υψηλών κερδών από μέρους των αγροτών μέσω των αγροτουριστικών δραστηριοτήτων.

Το βέλγικο θεσμικό πλαίσιο ορίζει τους ορούς και τους κανόνες ίδρυσης και οργάνωσης των αγροτουριστικών καταλυμάτων και πιο συγκεκριμένα προβλέπει:

- Ίδρυση κατασκηνώσεων (κάμπινγκ) σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- Ανέγερση ανεξάρτητων οικιών μέσα σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- Ενοικίαση δωματίων σε 'αγροικίες' όντος αγροτικών εκμεταλλεύσεων
- Ανέγερση καταλυμάτων για 'διανυκτέρευση με πρωινό' σε αγροτικούς οικισμούς.

Για όλες αυτές τις αγροτουριστικές εγκαταστάσεις προβλέπεται χορήγηση σχετικών επιδοτήσεων για να ανταποκριθούν στον σκοπό και στον ρόλο τους, έτσι ώστε να παρέχονται πολλές ανέσεις στους επισκέπτες / τουρίστες οι οποίοι με τον αγροτουρισμό θέλουν να απολαύουν την ποδηλασία, την ιππασία, τα ταξίδια και τους περιπάτους σε περιοχές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, αλλά και τα προϊόντα της αγροτικής εκμετάλλευσης η της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας.

### Ο αγροτουρισμός στην Γερμανία

Στη Γερμανία ο αγροτουρισμός εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1930 με αφορμή την αναζήτηση τόπων για χαμηλού κόστους διακοπές σε αγροτικές περιοχές για τους κατοίκους των βιομηχανικά αναπτυγμένων πόλεων. Κατά τη δεκαετία του 1950 ο γερμανικός αγροτουρισμός έχει πλέον τη μορφή της τουριστικής ανάπτυξης των αγροτικών περαστικών περιοχών των μεγάλων αστικών κέντρων, όπου υπήρχαν



φυσικές ομορφιές, ικανές να ικανοποιήσουν τους 'κουρασμένους ανθρώπους' των μεγάλων πόλεων.

Ο γερμανικός αγροτουρισμός έχει πολλά κοινά σημεία με τον αυστριακό αγροτουρισμό και τα καταλύματα που προσφέρει είναι :

- Αγροικίες δίπλα σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- Διαμερίσματα ή δωμάτια σε αγροικίες μέσα σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- «Μικρά σπιτάκια» δίπλα ή μέσα σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- Κάμπινγκ δίπλα σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

Φιλόδοξος στόχος της γερμανικής πολιτείας είναι η αναβίωση ορισμένων παλιών αγροτικών οικισμών και η μετατροπή τους σε τουριστικά χωριά για προσέλκυση γηγενών και αλλοδαπών τουριστών και, κυρίως, για προσέλκυση εκείνων που επιθυμούν να περάσουν ευχάριστα σαββατοκύριακα κάνοντας ιππασία, παίζοντας τένις, ψαρεύοντας κ.α.. Ο αγροτουρισμός στη Γερμανία δεν ασκείται με σκοπό την προσαύξηση του εισοδήματος των αγροτών ούτε με σκοπό τη συγκράτηση του πληθυσμού στον αγροτικό χώρο και στην ύπαιθρο, αλλά ασκείται ως μια καθαρά εμπορική εκμετάλλευση.

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται σχετική κάμψη των δαπανών των Γερμανών για τουρισμό στο εξωτερικό και τα ποσά αυτά ανέρχονται (το 2002) σε περίπου 50.500.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα της Γερμανίας από ταξίδια αλλοδαπών επισκεπτών στη χώρα (2002) ανέρχεται σε περίπου 20.500.000.000 ευρώ.

Τα οικονομικά προβλήματα έχουν εξαναγκάσει και οδηγήσει τους Γερμανούς στο να επανεξετάσουν τις δαπάνες διακοπών και τις τιμές των 'πακέτων – οργανωμένων ταξιδιών διακοπών', διότι διέπονται από την αρχή ότι «οι διακοπές είναι ο τελευταίος κλάδος στον οποίο θα κάνουν οικονομία». Όμως η εποχή κατά την οποία οι Γερμανοί ταξίδευαν απεριόριστα και ξόδευαν απεριόριστα χρήματα εκτιμάται πως 'ανήκει πλέον στο παρελθόν'. Εκ των πραγμάτων, λοιπόν, θα υπάρξει μια στροφή των Γερμανών τουριστών προς το εσωτερικό τουρισμό και υπό αυτή την έννοια διαφαίνονται ευοίωνες προοπτικές παραπέρα ανάπτυξης του γερμανικού αγροτουρισμού, σε μια περίοδο –μάλιστα, στην αυγή του 21ου αιώνα- που διαπιστώνεται ότι 'οι μικρής διάρκειας διακοπές και τα ταξίδια στις πόλεις ανήκουν στα προσφιλή είδη ταξιδιού του μέλλοντος'.

### Ο αγροτουρισμός στη Δανία

Στη Δανία ο αγροτουρισμός δεν έχει σχέση με την εισοδηματική ή τη δημογραφική τόνωση του αγροτικού κόσμου και χώρου και ως προσπάθεια άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του 1960, προβάλλοντας δύο τύπους διακοπών:

- Διακοπές σε αγροκτήματα, δηλ. διαμονή σε αγροικίες των αγροτικών εκμεταλλεύσεων με πλήρη διατροφή ή ημιδιατροφή
- Διακοπές ξεγνοιασιάς στον αγροτικό χώρο, ήτοι διαμονή σε αγροικίες κοντά ή μέσα σε αγροτική εκμετάλλευση χωρίς παροχή διατροφής.

Και οι δυο τύποι αγροτουρισμού που προαναφέρθηκαν, δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες / τουρίστες να συνδυάζουν τις διακοπές τους με ποικίλες άλλες δραστηριότητες: περίπατος, ψάρεμα, εκδρομές, συλλογή μανιταριών κ.α. Το 50% της αγοράς του αγροτουρισμού της Δανίας καλύπτεται από γηγενείς επισκέπτες / τουρίστες και το άλλο 50% από αλλοδαπούς προερχόμενους κυρίως από τις χώρες της κεντρικής Ευρώπης.

### Ο αγροτουρισμός στο Ηνωμένο Βασίλειο

Ο αγροτουρισμός στο Ηνωμένο Βασίλειο αναπτύσσεται σε ολόκληρη την έκταση της χώρας, λόγω του εδαφολογικού της ανάγλυφου και λόγω της μεγάλης βιομηχανικής ανάπτυξης της χώρας, γεγονός που συμβάλλει στο να οδηγηθούν πολλοί κάτοικοι των πόλεων στο να θέλουν να περάσουν το χρόνο μαζί των διακοπών τους κοντά στη φύση, στην ύπαιθρο και στην εξοχή. Σε πολλές από τις περιοχές της χώρας ο αγροτουρισμός συνεισφέρει στην αύξηση του εισοδήματος των αγροτών, γιατί και την ευθύνη για την άσκηση αγροτουριστικής πολιτικής την έχει το υπουργείο γεωργίας, όμως πολλές από τις αγροτουριστικές δραστηριότητες ασκούνται από τους ΟΤΑ και συμβάλλουν:

- Στην αύξηση του αγροτικού εισοδήματος των κατ' αποκλειστικότητα ασκούντων αγροτικό επάγγελμα
- Στον πολλαπλασιασμό των ευκαιριών απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές
- Στη συγκράτηση του πληθυσμού στον αγροτικό χώρο και στην ύπαιθρο.

Τα αγροτουριστικά καταλύματα στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι των εξής τύπων:

- Ενοικιαζόμενες αγροικίες ή ενοικιαζόμενα δωμάτια σε αγροικίες όντος αγροτικών εκμεταλλεύσεων ή πλησίον αυτών, που σχετίζονται με το 'νοικοκυριό', τα γεύματα και όλα τα συναφή

– Ενοικιαζόμενες αγροικίες ή ενοικιαζόμενα δωμάτια σε αγροικίες εκτός των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, που παρέχουν στους επισκέπτες / τουρίστες 'κρεβάτι και πρωινό' και η εξυπηρέτηση γίνεται από τους ιδιοκτήτες των αγροικιών

– Κατασκηνώσεις όντος ή πλησίον των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, για εξυπηρέτηση των 'εποχούμενων τουριστών', δηλαδή των 'περαστικών'.

Πλην της διαμονής και της εστίασης, στις περιοχές όπου είναι αναπτυγμένος ο αγροτουρισμός παρέχονται δυνατότητες και ευκαιρίες για αγορές τοπικών αγροτικών προϊόντων και για συμμετοχή σε τοπικά πολιτιστικά και τοπικά δρώμενα.

Τα μέτρα για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού στο Ηνωμένο Βασίλειο θεωρούνται ότι έχουν επιτύχει, αφού και το εισόδημα των αγροτών της χώρας έχει αυξηθεί από τις αγροτουριστικές δραστηριότητες και νέες θέσεις απασχόλησης του εργατικού δυναμικού δημιουργήθηκαν και συγκράτηση του πληθυσμού στην υπαίθρο επετεύχθη. Η πολιτεία υπήρξε αρωγός σε αυτήν την προσπάθεια, παρέχοντας ιδιαίτερα ευνοϊκά κίνητρα και βοηθώντας με δάνεια τους αγρότες, καλύπτοντας μέχρι και το 80% της συνολικής δαπάνης των σχετικών αγροτουριστικών επενδύσεων.

Σήμερα ο 'αγγλικός αγροτουρισμός' προσελκύει έναν στους τέσσερις τουρίστες (25%), από τους οποίους περίπου το 1/3 είναι αλλοδαποί (μη βρετανοί), γεγονός που αποδεικνύει τη δυναμική προοπτική του κλάδου και ενισχύει σημαντικά τις μικρές ορεινές αγροτουριστικές μονάδες και τα πάνω από 30000 αγροκτήματα, τα οποία προσφέρουν καταλύματα και ενδιαφέρουσες ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες στους επισκέπτες / τουρίστες.

### Ο αγροτουρισμός στη Γαλλία

Στη Γαλλία ο αγροτουρισμός -αν κ έχει κάνει τα πρώτα βήματα του πριν τον Β' παγκόσμιο πόλεμο- ουσιαστικά υφίσταται από το 1952, έτος κατά το οποίο άρχισε να εφαρμόζεται η πολιτική του 'πράσινου τουρισμού' και που διέφερε αισθητά από την πολιτική και τη φιλοσοφία του λεγομένου 'γαλάζιου τουρισμού' (τουρισμός στη θάλασσα). Ως πολιτική, ο αγροτουρισμός εντασσόταν στα σχέδια και στα προγράμματα περιφερειακής ανάπτυξης τα οποία αποσκοπούσαν κυρίως:

- Στη βελτίωση του αγροτικού εισοδήματος
- Στη συγκράτηση του πληθυσμού στην ύπαιθρο.

Έτσι θεσπιστήκαν διάφορα ευνοϊκά μετρά που παρείχαν δυνατότητες για ευοίωνα προοπτική ανάπτυξης του αγροτουρισμού, δόθηκαν ευκαιρίες για εκπαίδευση των

αγροτών σε θέματα και ζητήματα σχετικά με τον πολιτισμό και διοχετεύτηκαν γνώσεις και πληροφορίες που εξυπηρετούν τον αγροτουρισμό και, συνάμα, παρασχέθηκαν διευκολύνσεις για ίδρυση αγροικιών, όπου εκεί οι επισκέπτες τουρίστες να μπορούν να αναζητούν καταλύματα, στέγη και τροφή. Η ίδρυση των αγροικιών στόχευε από τον καιρό της καθιέρωσης των, όπως και τώρα, στα εξής:

- Στο να βρίσκουν φτηνό κατάλυμα οι χαμηλού εισοδήματος οικογένειες που επιθυμούν να κάνουν διακοπές στην ύπαιθρο
- Στο να δημιουργούν πρόσθετα εισοδήματα οι αγρότες και κατ' αυτόν τον τρόπο να βελτιώσουν τις συνθήκες και το επίπεδο διαβίωσης των
- Στο να δημιουργηθούν συνθήκες απασχόλησης τέτοιες που να αποτρέπουν την πληθυσμιακή 'αγροτική έξοδο' και που να συμβάλουν στην παραμονή των νέων της υπαίθρου στους τόπους τους
- Στο να συμβάλουν στην κοινωνική προσέγγιση των ανθρώπων των (ήτοι των επισκεπτών/τουριστών) με τους κατοίκους της υπαίθρου, αφού οι πρώτοι προσπαθούν να ξεφύγουν από την απομόνωση και από την αλλοτρίωση που η πόλη τους έχει επιβάλει.

Τα ελκυστικά τοπία, η τοπική ιστορία, οι τοπικές παραδόσεις και κυρίως τα συντελεσθέντα έργα τουριστικής υποδομής, έχουν συμβάλει στην ταχεία ανάπτυξη του αγροτουρισμού στη Γαλλία, γεγονός που έχει επιδράσει καταλυτικά για πολλές δεκαετίες στην προσέλκυση τουριστών από γειτονικές χώρες, όπως η Ισπανία και το Βέλγιο κ.α. . Στην ανάπτυξη του γαλλικού αγροτουρισμού σπουδαίο ρολό έχουν διαδραματίσει και οι μορφές οργάνωσης των αγροτουριστικών επιχειρήσεων που κινήθηκαν στο πλαίσιο του ευέλικτου σχήματος συνεργασίας αγροτών ή οργανώσεων τους με τους ΟΤΑ ή με το κράτος- σε ότι αφορά τα της δημιουργίας καταλυμάτων διότι με αυτή τη συνεργασία διασφαλίστηκε η οργάνωση και η προώθηση του 'αγροτουριστικού προϊόντος' ακόμα και για απαιτήσεις που ξεφεύγουν από τα όρια της αγροτικής εκμετάλλευσης. Τα αγροτουριστικά καταλύματα στη Γαλλία είναι των εξής τύπων:

- Ιδιωτικά αγροτικά καταλύματα ως σπίτια ή διαμερίσματα σπιτιών μέσα σε αγροκτήματα ή μέσα σε χωριό, και προορίζονται να φιλοξενήσουν επισκέπτες / τουρίστες που θέλουν να κάνουν διακοπές.
- Κατασκηνώσεις σε αγροκτήματα, όπου εκεί οι επισκέπτες /τουρίστες – εκτός από τις ανέσεις διαβιώσεις- μπορούν να έχουν συμμετοχή στις αγροτικές εργασίες.

- Καταλύματα σε αγροκτήματα για φιλοξενία παιδιών σχολικής ηλικίας σε οικογενειακό περιβάλλον, δηλαδή φιλοξενία παιδιών που θέλουν να κάνουν τις διακοπές τους κοντά στη φύση και που επιθυμούν να γνωρίσουν στην αγροτική ζωή.
- Καταλύματα σταθμοί 'μιας διανυκτέρευσης' για φιλοξενία διερχόμενων ατόμων η ομάδων, που αθλούνται ως πεζοπόροι (περιπατητές) ή ποδηλάτες ή καβαλάρηδες (έφιπποι) κ.α.
- Δωμάτια σε κατοικίες αγροτών: α) μέσα σε οικισμούς (χωριά), όπου προσφέρεται διαμονή και πρωινό, β) μέσα σε αγροκτήματα, όπου προσφέρεται διαμονή και πρωινό αλλά και δυνατότητες άθλησης, όπως π.χ. ποδηλασία, ιππασία κ.λπ., για αρχάριους και μη.

Καθοριστικό ρολό στην ανάπτυξη του αγροτουρισμού στη Γαλλία, σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, παίζει η εθνική ομοσπονδία αγροτικών καταλυμάτων Γαλλίας που παρεμβαίνει σε όλα τα πεδία και σε όλες τις φάσεις του 'αγροτουριστικού τομέα', αφού:

- Ενημερώνει, πληροφορεί, υποδεικνύει και συμβουλεύει τους αγρότες για το πώς πρέπει να οργανώσουν τα αγροτουριστικά καταλύματα
- Οριοθετεί, ταξινομεί και ελέγχει τις αγροτουριστικές κατοικίες
- Εκπροσωπεί τους ιδιοκτήτες των αγροτουριστικών αγροικιών και τους χρήστες τους στις αρμόδιες τοπικές αρχές
- Διασφαλίζει και προωθεί τη διαφήμιση του αγροτουρισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο
- Διευκολύνει εκείνους τους αγρότες που θέλουν να ενταχθούν σε αγροτουριστικά προγράμματα αλλά και εκείνους τους τουρίστες / επισκέπτες που θέλουν να κάνουν διακοπές σε αγροτικά καταλύματα
- Εκδίδει ετήσια επετηρίδα για τη δράση κάθε περιφερειακής ένωσης.

### Ο αγροτουρισμός στην Ισπανία

Στην Ισπανία ο τουριστικός τομέας έχει τεράστια ανάπτυξη και εμφανίζει δυναμική προοπτική για παραπέρα θετικές εξελίξεις. Θα ήταν αδύνατο σε μια τέτοια χώρα, με τόση μεγάλη παράδοση στον τουρισμό και με τέτοιο πλήθος συγκριτικών πλεονεκτημάτων έναντι άλλων χωρών, να μην υπάρχει σημαντική ανάπτυξη και της αγροτουριστικής δραστηριότητας.

Από τη δεκαετία του 1990 – στο πλαίσιο των οδηγιών και κανονισμών της ΕΟΚ/ ΕΕ- η χώρα εφαρμόζει διαρθρωτικές πολιτικές στις φθίνουσες και μειονεκτικές περιοχές

τόσο για την τόνωση της ζωής στην ύπαιθρο (αύξηση του αγροτικού εισοδήματος, δημογραφική ισορροπία, συγκράτηση του αγροτικού πληθυσμού στην ύπαιθρο κ.λπ.) όσο και για την επίτευξη ισορροπίας στην ανάπτυξη των περιφερειών της χώρας. 'μειονεκτικές περιοχές' και περιφέρειες όπως η Ανδαλουσία, η Καταλονία κ.α., με πλούσια πολιτιστική παράδοση και κληρονομιά, με πλήθος οικισμών (χωριών και κωμοπόλεων) παραδοσιακού ύφους και αρχιτεκτονικού ενδιαφέροντος, στο πλαίσιο του επιχορηγούμενου από το κράτος αγροτουρισμού παρέχουν ποικίλα καταλύματα σε επισκέπτες / τουρίστες, των εξής τύπων:

- Παραδοσιακά σπίτια ή δωμάτια σε παραδοσιακά σπίτια μέσα σε παραδοσιακούς αγροτικούς οικισμούς
- Ανεξάρτητες αγροικίες ή πλησίον των αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Τα καταλύματα αυτά παρέχουν στους επισκέπτες διαμονή με πρωινό η με πλήρη διατροφή η ημιδιατροφή, ενώ συμβάλλουν καταλυτικά για την προσέλκυση των επισκεπτών / τουριστών:
- Οι τοπικές εκδηλώσεις και γιορτές, με αναβίωση παλαιών και ξεχασμένων λαϊκών εθίμων και δρώμενων
- Οι 'γαστρονομικές προσφορές' με εδέσματα και τοπικά προϊόντα, με προώθηση της παραδοσιακής κουζίνας και των αγροτικών προϊόντων της πάλε ποτέ συμβατικής γεωργίας και κτηνοτροφίας
- Τα μεγάλα 'εθνικά πάρκα' και η πλούσια φύση, όπου μπορεί κανείς να αθλείται π.χ. κυνηγώντας, κάνοντας ορειβασία, πετώντας με ανεμόπτερο η αερόστατο, εξερευνώντας σπήλαια, κάνοντας εκδρομές και περιπάτους στα δάση και αλλά συναφή.

### Ο αγροτουρισμός στην Ιταλία

Ο αγροτουρισμός στην Ιταλία έχει δύο εκφάνσεις και οφείλεται στο διαφορετικό επίπεδο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, η οποία στον μεν βορρά είναι βιομηχανικά αναπτυγμένη στο δε κέντρο και στο νότο κυριαρχούν οι αγροτικές σχέσεις παραγωγής. Τούτη η ανισότητα ανάμεσα στον 'αναπτυγμένο βορρά' και στον 'καθυστερημένο νότο' αποτελεί τη βασική αιτία της συνύπαρξης δυο διαφορετικών τύπων ή μοντέλων αγροτουρισμού, που η ύπαρξή του όμως δεν οφείλεται στην κρατική παρέμβαση αλλά στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Στο μεν βορρά της χώρας ο αγροτουρισμός είναι απόρροια των πρωτοβουλιών των μεγαλοϊδιοκτητών αγροτικών εκτάσεων, στον δε νότο της χώρας ο αγροτουρισμός είναι απόρροια των πρωτοβουλιών των αγροτικών συνεταιρισμών και τις περισσότερες φορές των

πρωτοβουλιών των γυναικείων αγροτουριστικών οργανώσεων, που σκοπό έχουν την προώθηση των τοπικών αγροτικών προϊόντων και των τοπικών ειδών λαϊκής τέχνης.

### 3.1.21. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος - PEST

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι εκείνο που δίνει στην επιχείρηση ευκαιρίες για ανάπτυξη ή κρύβει απειλές για την επιβίωσή της. Η μελέτη του είναι πολύ σημαντική, ώστε να μπορέσει η διοίκηση να ενεργήσει κατάλληλα, προς όφελος της επιχείρησης. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία έχει καταλήξει στην περιγραφή του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μέσα από την ανάλυση της πολιτικής/νομικής, της οικονομικής, της κοινωνικής/πολιτιστικής και της τεχνολογικής διάστασής του. Στην παρούσα ενότητα, αναλύονται οι παραπάνω διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις κάθε χώρας να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες, δηλαδή, που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση επιχειρήσεων. Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από σταθερότητα. Οι πολιτικές αποφάσεις της χώρας σε πολλές περιπτώσεις ακολουθούν την ευρωπαϊκή πρακτική, και αυτό δίνει μια δυναμική στο χώρο. Πολιτικοί αναλυτές προβλέπουν ότι η πολιτική κατάσταση στη χώρα θα συνεχίσει να είναι σταθερή και να ενισχύεται στο διεθνές πολιτικό στερέωμα.

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του μακροοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Γενικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος του τουρισμού και πιο ειδικά των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων δε δέχεται άμεσες επιδράσεις από τις πολιτικές αλλαγές.

#### Ελληνική νομοθεσία για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι νόμοι και τα διατάγματα που αφορούν τον τουρισμό και τις επενδύσεις των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο αυτό. Αναφέρονται με τον αριθμό του φύλλου της Εφημερίδας της Κυβέρνησης στο οποίο έχουν καταγραφεί.

- ΦΕΚ 118/Α/19.7.1993: Νόμος 2160/93, «Ρυθμίσεις για τον τουρισμό και άλλες διατάξεις».
- ΦΕΚ 977/Β/16.7.2003: Απόφαση Υφυπουργού Ανάπτυξης υπ'αριθμ. Τ/6563/26.6.03 περί «Περιβαλλοντικής αδειοδότησης τουριστικών καταλυμάτων».
- ΦΕΚ 557/Β/87: Με αριθ. 530992/87 Απόφαση Γεν Γραμματέα ΕΟΤ «Τεχνικές προδιαγραφές τουριστικών εγκαταστάσεων».
- ΦΕΚ 43/Α/7.3.2002: Π.Δ. 43/2002 «Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων και τεχνικές προδιαγραφές αυτών», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με το άρθρο 16 του Ν.3190/03 (ΦΕΚ 249/Α/2003).
- ΦΕΚ 208/Β/91 & ΦΕΚ 298/Β/91: Με αριθμ. 23908/91 ΚΥΑ «Τεχνικές προδιαγραφές για τη δημιουργία συνεδριακών κέντρων».
- ΑΠ ΥΠΑΝ Τ/1027/4.7.03: «Πρακτικό (ενιαίο και αδιαίρετο σύνολο) για τον καθορισμό συμβατικού κόστους τουριστικών εγκαταστάσεων για τα έτη 2003-2004».
- ΦΕΚ 29/Α/10.2.03: Ν.3105/03 περί τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ρυθμίσεις για τον τουρισμό και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ 261/Α/23.12.2004: Ν.3299/2004 «Κίνητρα ιδιωτικών επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή σύγκλιση», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με το Ν.3522/2006.
- ΦΕΚ 574/Β/8.5.2006: ΚΥΑ υπ'αριθμ. 17829/2006 «Καθορισμός τμημάτων της Επικράτειας στα οποία δεν έχουν εφαρμογή οι ενισχύσεις της επιχορήγησης, της επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης και της επιδότησης του μισθολογικού κόστους του Ν.3299/2004, για τα επενδυτικά σχέδια ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων».
- 93/43/ΕΟΚ και ΦΕΚ 1219/4.10.2000: Σύμφωνα με την οδηγία αυτή, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων, με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP).

### Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροχρόνιες εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε



μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον (αυτό που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση) και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον (το βιομηχανικό κλάδο, δηλαδή) όσο και το εθνικό και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Ορισμένα από τα γεγονότα που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού.
- Η επιστροφή της Κίνας στο εμπόριο με τη Δύση.
- Η διεθνής τρομοκρατία.
- Ο πληθωρισμός.

Το μερίδιο του τουρισμού για «Ήλιο και Θάλασσα» μοιράζονται 6 χώρες: Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Τουρκία και Ελλάδα. Όσον αφορά τις αφίξεις και διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών, τη δυναμικότητα σε κλίνες και τις συναλλαγματικές εισπράξεις, η Γαλλία, η Ισπανία και η Ιταλία κατέχουν τις πρώτες θέσεις με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες χώρες. Συγχρόνως, όσον αφορά τη δαπάνη ανά άφιξη και ανά διανυκτέρευση, η Γαλλία βρίσκεται στο 1/2 και 1/5 των αντίστοιχων ποσών που ισχύουν για την Ελλάδα<sup>7</sup>, κάτι το οποίο σημαίνει ότι ο τουρίστας που είναι πιο ευαίσθητος στην τιμή, δε θα προτιμήσει την Ελλάδα για τις διακοπές του. Τα τελευταία χρόνια, έχει αναπτυχθεί με ταχύτατους ρυθμούς και έχει ξεπεράσει την Πορτογαλία και την Ελλάδα η Τουρκία. Παρά το ότι η δυναμικότητα των ξενοδοχείων της είναι αρκετά μικρότερη από της Ελλάδας, εντούτοις οι αφίξεις, οι διανυκτερεύσεις και οι συναλλαγματικές εισπράξεις από αλλοδαπούς τουρίστες είναι σημαντικά μεγαλύτερες.

Η αύξηση του πληθωρισμού, σε συνδυασμό με τη δυσανάλογη με αυτήν αύξηση του εισοδήματος των καταναλωτών, περιορίζει την αγοραστική τους ικανότητα. Οι καταναλωτές περιορίζουν τις ελαστικές τους δαπάνες. Ενδεχομένως, δηλαδή, θα εξακολουθήσουν να πηγαίνουν διακοπές και να τρώνε σε εστιατόρια, αλλά θα περιορίσουν τη διάρκεια των διακοπών τους και τα έξοδά τους στον τόπο προορισμού, ή θα επιλέξουν πιο φθηνό προορισμό. Επίσης, όσοι θα επέλεγαν

μακρινούς προορισμούς, μπορεί τώρα να επιλέξουν πιο κοντινούς και να μετακινηθούν με πλοίο, αντί με αεροπλάνο.

Οι tour operators πιέζουν συνεχώς τα ξενοδοχεία για χαμηλότερες τιμές. Από την άλλη, οι μισθοί των ξενοδοχοϋπαλλήλων αυξάνονται κατά 5% το χρόνο, σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Οι προμηθευτές αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους κατά ένα αντίστοιχο ποσοστό. Ο πληθωρισμός, γενικά, «τρέχει» γύρω στο 3-4%. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, τα έξοδα των ξενοδοχειακών μονάδων αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από ό,τι τα έσοδα, και αυτό μεσοπρόθεσμα δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις.

### **Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας από μιας άλλης. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το marketing.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναφερθούν όσον αφορά το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε επιχείρηση.
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες marketing.
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η διάσταση αυτή της ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν.

Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν τον ελληνικό αγροτουρισμό σε σχετικά μικρό βαθμό. Γενικά, ο τουριστικός κλάδος δεν υπόκειται σε έντονες τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας χάνει την αξία της στον τομέα αυτό. Η χρήση των Η/Υ για μηχανογράφηση των λειτουργιών της εταιρείας της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή. Η τεχνολογία του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν παγκόσμια το προϊόν τους με ένα σχετικά φθηνό μέσο. Συγχρόνως, η παροχή υπηρεσιών διαδικτύου στους πελάτες αυξάνει την αξία του προσφερόμενου από το ξενοδοχείο προϊόντος.

### Ευκαιρίες και απειλές

Μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος του ελληνικού αγροτουρισμού προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που εμφανίζονται.

#### Δυνητικές ευκαιρίες

- Αύξηση μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση στο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
- Άνοιγμα σε νέες αγορές.
- Νέες κυβερνητικές παρεμβάσεις και νομοθετικές ρυθμίσεις.
- Εξέλιξη της τεχνολογίας.

#### Δυνητικές απειλές

- Είσοδος στην αγορά νέων ισχυρών ανταγωνιστών, που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τμήμα αγοράς.
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς.
- Βελτίωση διαπραγματευτικής θέσης πελατών/προμηθευτών. Οι tour operators του εξωτερικού ήδη πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, συρρικνώνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους του ξενοδοχείου.
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Δημογραφικές αλλαγές – αλλαγές στο διαθέσιμο εισόδημα.
- Πληθωριστικές τάσεις.

### 3.1.22. Στόχοι στρατηγικής Μάρκετινγκ

- Ανάπτυξη διαφοροποιημένης τοποθέτησης, με έμφαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της αγροτουριστικής μονάδας.
- Αύξηση awareness για την αγροτουριστική μονάδα.

- Αύξηση δυνατότητας «δοκιμής». Κίνητρα για μια πρώτη επαφή με τις υπηρεσίες της αγροτουριστικής μονάδας.
- Ξεκάθαρη τμηματοποίηση και στοχευμένη διαφήμιση.
- Προσέλκυση πελατείας από τον ανταγωνισμό.

### 3.1.22.1. Τοποθέτηση (Positioning)

Ο δυνητικός πελάτης θα πρέπει να κατανοήσει και να ενστερνιστεί την πεποίθηση ότι η αγροτουριστική μονάδα παρέχει κορυφαίας ποιότητας υπηρεσίες και όσον αφορά τα δωμάτια και όσον αφορά το εστιατόριο. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του είναι ανώτερες των ανταγωνιστικών και όποιος επιλέξει τη νέα αγροτουριστική μονάδα για τις διακοπές ή τη διασκέδασή του είναι βέβαιο ότι θα μείνει απόλυτα ικανοποιημένος. Οι τιμές του είναι ικανοποιητικές, αλλά αντικατοπτρίζουν την υψηλή ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης. Εξάλλου, δεν είναι απαγορευτικές για το μέσο μισθωτό.

Το εστιατόριο της αγροτουριστικής μονάδας είναι η ιδανική λύση για ιδιαίτερες – προσωπικές ή οικογενειακές - στιγμές. Η ποιότητα των εμπνευσμένων, γευστικά και εμφανισιακά, πιάτων, φτιαγμένων από υγιεινά συστατικά, είναι βέβαιο ότι θα ικανοποιήσει και θα δώσει αξία στις στιγμές και στα πρόσωπα. Συγχρόνως, είναι κατάλληλο και για απλή, καθημερινή διασκέδαση, για όσους επιθυμούν γενικά ανώτερη ποιότητα.

### 3.1.22.2. Πολιτική τιμολόγησης

Η τιμολόγηση γίνεται με στόχο κυρίως την πραγματοποίηση κερδών και παράλληλα την αύξηση των πωλήσεων. Τα κέρδη είναι πάντα απαραίτητα, για την κάλυψη των επενδύσεων και τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.

Οι τιμές πρέπει σαφώς να είναι σχετικά υψηλές, διότι για ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού η τιμή είναι ενδεικτική της ποιότητας δε θα είναι όμως τόσο υψηλές, ώστε οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου να είναι αποκλειστικό προνόμιο μιας ελίτ υψηλοεισοδηματιών. Πρέπει να ανταποκρίνονται στα εισοδηματικά επίπεδα των κατοίκων του Ν. Ροδοπης (όσον αφορά το εστιατόριο και τις δεξιώσεις) και γενικότερα των Ελλήνων (όσον αφορά τις τιμές των δωματίων), οι οποίοι αποτελούν και την κύρια πελατεία της αγροτουριστικής μονάδας.

Με βάση τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι μισθοί των εργαζομένων του ξενοδοχείου αυξάνονται ετησίως κατά 5%. Κατά ένα αντίστοιχο ποσοστό αυξάνουν οι προμηθευτές τις τιμές των προϊόντων τους. Συνεπώς, θα πρέπει το ξενοδοχείο να

προσαρμόζει ετήσια τις τιμές του, ώστε να μη μειωθούν τα περιθώρια κέρδους του, ιδίως στην περίοδο που θα πρέπει να καλύψει το κόστος των επενδύσεών του. Μια ετήσια αύξηση τιμών της τάξεως του 6% κρίνεται ικανοποιητική.

### 3.1.22.3. Επικοινωνιακές ενέργειες

#### *Σχισιακό μάρκετινγκ*

Η επικοινωνιακή πολιτική που θα εφαρμόζει η νέα Αγροτουριστική Μονάδα είναι το σχεσιακό μάρκετινγκ, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση του πελάτη, την αφοσίωσή του και, μέσω αυτών, την επιβίωση της επιχείρησης μακροχρόνια. Οι ενέργειες αυτές είναι σημαντικό να συνεχιστούν και στο μέλλον, τουλάχιστον για το διάστημα στο οποίο αναφέρεται το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο. Πιθανότατα, στο απώτερο μέλλον να χρειαστεί να αναθεωρηθούν ή να εμπλουτιστούν, ώστε να εξακολουθήσουν να εκπλήσσουν τον πελάτη και όχι να θεωρούνται δεδομένες.

#### *Παρουσία στο διαδίκτυο*

Η ιστοσελίδα στο διαδίκτυο είναι η σημαντικότερη πηγή ενημέρωσης για το δυνητικό πελάτη ανά τον κόσμο. Μέσω αυτής, μπορεί να λάβει πληροφορίες για τα δωμάτια και το εστιατόριο του ξενοδοχείου, να δει φωτογραφίες και να κάνει ηλεκτρονική κράτηση.

Αυτά σαφώς θα πρέπει να δημιουργηθούν και να ενημερώνονται συνεχώς. Οι πληροφορίες που θα περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα πρέπει να είναι επαρκείς και αρκετά ελκυστικά γραμμένες. Οι εικόνες και το κείμενο θα διαρρυθμιστούν με τρόπο που να βοηθά το χρήστη στην πλοήγησή του σε αυτήν. Οι μικρότερες φωτογραφίες και το μεγαλύτερο μέγεθος χαρακτήρων θα έδιναν μια ισορροπία μεταξύ εικόνας και κειμένου. Επιπλέον, οι υπερσύνδεσμοι-κουμπιά μπορούν να είναι λίγο μεγαλύτεροι σε μέγεθος, ώστε να είναι πιο ευδιάκριτοι ακόμα και στα άτομα με μέτρια όραση, όπως είναι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, τα οποία αποτελούν και μέρος της αγοράς στην οποία στοχεύει το ξενοδοχείο. Συγχρόνως, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο έντονα «ψυχρά» χρώματα, τα οποία θα διατηρούσαν το δυνητικό πελάτη περισσότερη ώρα στον ιστότοπο όσο πιο πολλή ώρα παραμείνει τόσο πιο πολλές πληροφορίες θα λάβει και τόσο περισσότερο θα του εντυπωθεί η εικόνα του ξενοδοχείου στο νου.

Κρίνεται σκόπιμη η πολυγλωσσικότητα της ιστοσελίδας καθώς δυνητικοί πελάτες είναι οι κάτοικοι των όμορων χωρών όπως είναι η Βουλγαρία και η Τουρκία.

#### *Διαφήμιση*

Οι στόχοι του διαφημιστικού πλάνου είναι:

- Πληροφόρηση για την ύπαρξη του ξενοδοχείου και δημιουργία ζήτησης για τα δωμάτια.
- Υπενθύμιση της ύπαρξης του εστιατορίου. Διαφήμιση πειθούς και εμπιστοσύνης. Αύξηση της πελατείας του εστιατορίου, το οποίο πλέον έχει μεγαλύτερο χώρο.

Ο πρώτος διαφημιστικός στόχος απευθύνεται κυρίως στους μη κατοίκους του Ν. Ροδόπης. Στοχεύει στους μεμονωμένους ταξιδιώτες, μεσαίου και ανώτερου εισοδήματος, ηλικίας κυρίως άνω των 30, και στα τουριστικά γραφεία του εσωτερικού και του εξωτερικού. Οι δύο επόμενοι στόχοι απευθύνονται στο κοινό του Ν. Ροδόπης, σε όμοιες ηλικίες και εισοδήματα.

Συγκεκριμένο χρηματικό ποσό που θα διατεθεί για διαφήμιση δεν υπάρχει. Βάσει των στόχων που τίθενται θα κινηθεί ο διαφημιστικός σχεδιασμός και ο προϋπολογισμός. Για την καλύτερη κάλυψη του κοινού-στόχου, προτείνεται η χρήση αρκετών μέσων επικοινωνίας. Συνιστάται συνδυασμός εφημερίδας, ραδιοφώνου, διαδικτύου, τουριστικών οδηγών και διαφήμισης σε εξωτερικούς χώρους. Συγκεκριμένα:

#### Διαδίκτυο

Σύμφωνα με έρευνα, οι Έλληνες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το διαδίκτυο για να ενημερωθούν για τουριστικούς προορισμούς. Πέραν της ιστοσελίδας που θα διαθέτει η μονάδα, κρίνεται απαραίτητη η εμφάνισή του σε συγγενείς ιστοσελίδες, είτε με τη μορφή διαφημιστικού banner είτε ως υπερσύνδεσης είτε ως πρότασης από την ιστοσελίδα που φιλοξενεί διαφημιζόμενους.

Οι διαφημίσεις αυτές αποσκοπούν να κάνουν ευρύτερα γνωστό την Αγροτουριστική Μονάδα και να ενισχύσουν την πελατεία των δωματίων, με έμφαση στους Έλληνες, αλλά και στους μεμονωμένους αλλοδαπούς ταξιδιώτες. Η παρουσία στις ιστοσελίδες αυτές θα πρέπει να παραμένει όλο το χρόνο, ώστε να ενισχύεται η πελατεία καθ'όλη τη διάρκεια του έτους και επίσης κάποιος ο οποίος θα θελήσει να ξαναδεί ορισμένα στοιχεία της Μονάδας, να μπορέσει να τα βρει στην ιστοσελίδα στην οποία είχε ανατρέξει παλαιότερα.

#### **3.1.23. Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού**

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ = ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.

Το πάγιο ενεργητικό, αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Συγκεκριμένα αφορά, το κόστος εξοπλισμού, το κόστος εκτέλεσης έργου, το κόστος διαμόρφωσης χώρου εγκατάστασης και το κόστος της προμελέτης σκοπιμότητας. Έτσι, το πάγιο ενεργητικό φαίνεται να διαμορφώνεται ως εξής:

**Πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης.**

Πάγιο Ενεργητικό	Κόστος
<b>Πάγιες Επενδύσεις</b>	
1. κόστος εξοπλισμού	132.846 €
2. κόστος εκτέλεσης έργου	155.000 €
3. κόστος διαμόρφωσης χώρου	26.000 €
<b>Προπαραγωγικές Δαπάνες</b>	
1. σύσταση προμελέτης σκοπιμότητας	5.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>318.846 €</b>

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, εκφράζει το αρχικό ποσό που είναι απαραίτητο για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Για τον προσδιορισμό του κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει να υπολογίσουμε καταρχήν το συνολικό κόστος λειτουργίας, για το πρώτο έτος δραστηριοποίησης της μονάδας, όπως αυτό προκύπτει από το άθροισμα των δαπανών για τις αμοιβές προσωπικού καθώς και όλων των εξόδων λειτουργίας, τα οποία αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ενότητες.

**Συνολικό κόστος λειτουργίας για το 1<sup>ο</sup> έτος.**

Κατηγορίες	Κόστος
Έξοδα διαφήμισης και μάρκετινγκ	19.655 €
Κόστος πρώτων υλών και εφοδίων	8.384 €
Κόστος συντήρησης κτιρίου και εγκαταστάσεων	2.890 €
Μισθοδοσίες και ασφαλιστικές εισφορές	34.800 €
Γενικά έξοδα	15.200 €
<b>Σύνολο</b>	<b>80.929 €</b>

Επομένως, το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης για το 1ο έτος, ορίζεται στα 80.929 ευρώ. Ας δούμε πώς διαμορφώνονται τα αποθέματα, οι απαιτήσεις και τα ταμειακά διαθέσιμα, προκειμένου να υπολογίσουμε το κεφάλαιο κίνησης.

**Ετήσια αποθέματα πρώτων υλών & εφοδίων της επιχείρησης.**

Κατηγορίες	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Αποθέματα ανά έτος (€)				
			1°	2°	3°	4°	5°
Υλικά καθαρισμού	60	365/60 = 6 φορές	58	60	88	91	93
Παροχές δωματίου	120	3 φορές	568	585	1146	1180	1216
Είδη γραφείου	60	6 φορές	13	14	14	15	16
Υλικά συσκευασίας	120	3 φορές	128	132	134	138	142
Τρόφιμα	30	12 φορές	237	244	391	403	415
Π.Υ. αγροκτήματος	160	2 φορές	305	314	320	329	339
Καύσιμα	20	18 φορές	66	68	69	72	73
<b>Σύνολο</b>			<b>1.375</b>	<b>1.417</b>	<b>2.162</b>	<b>2.228</b>	<b>2.294</b>

**Διαχρονική παρουσίαση των απαιτήσεων (εισπρακτέοι λογαριασμοί).**

Έτος	Έσοδα (€)	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Απαιτήσεις (€)
1°	126.952	30	12 φορές	<b>10.579</b>
2°	130.370	30	12 φορές	<b>10.864</b>
3°	178.696	30	12 φορές	<b>14.891</b>
4°	183.517	30	12 φορές	<b>15.293</b>
5°	188.481	30	12 φορές	<b>15.707</b>

**Τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης.**

	Έτος				
	1°	2°	3°	4°	5°
<b>Ταμειακά διαθέσιμα</b>	<b>24.843 €</b>	<b>15.525 €</b>	<b>59.983 €</b>	<b>62.805 €</b>	<b>64.178 €</b>

**Συνολικό κόστος επένδυσης.**

Κατηγορίες	Κόστος
Πάγιο Ενεργητικό	318.846 €
Κεφάλαιο Κίνησης	14.950 €
<b>Σύνολο</b>	<b>333.796 €</b>

**3.1.23.1. Η χρηματοδότηση της επένδυσης.**

Το υπό μελέτη έργο, θα χρηματοδοτηθεί από τρεις πηγές:

- Τραπεζικό δανεισμό, 10%
- Επιδότηση, 40%



- Ίδια κεφάλαια, 50%.

Η χρηματοδότηση αφορά το ποσό των 333.796 €, που αντιστοιχεί στο συνολικό κόστος της επένδυσης. Συνεπώς, η χρηματοδότηση του έργου διαμορφώνεται ως εξής:

- 33.500 €, τραπεζικός δανεισμός
- 133.518 €, επιδοτούμενο πρόγραμμα
- 166.898 €, ίδια κεφάλαια.

Η επιχείρηση, θα δανειστεί το ποσό των 33.500 €, με 5 έτη αποπληρωμής και σταθερό ετήσιο επιτόκιο 7%. Σύμφωνα με τον τύπο  $PV = xPVAIFi\%,n$  όπου 'PV' εκφράζεται ως το δανειζόμενο ποσό (παρούσα αξία), 'x' η ετήσια δόση αποπληρωμής, 'i' το ετήσιο επιτόκιο και 'n' τα έτη εξόφλησης, προκύπτει ότι:  $PV = xPVAIF7\%,5 \rightarrow PV = x [1 - (1 + 0,07)^{-5}] / 0,07 \rightarrow 33.500 \text{ €} = x \cdot 4,1 \rightarrow x = 8.171 \text{ €}$  ετήσια δόση δανείου. Ας δούμε πώς διαμορφώνεται και ο τοκοχρεολυτικός πίνακας του δανείου.

**Τοκοχρεολυτικός πίνακας μακροπρόθεσμου δανείου.**

Έτος	Δάνειο	Τόκος	Δόσεις	Χρεολύσιο
1 <sup>ο</sup>	33.500	2.345 (33.500 x 0,07%)	8.171	5.826
2 <sup>ο</sup>	27.674	1937,2	8.171	6.233,8
3 <sup>ο</sup>	21.440,2	1.500,8	8.171	6.670,2
4 <sup>ο</sup>	14.770	1.033,9	8.171	7.137,1
5 <sup>ο</sup>	7.632,9	534,3	8.171	7.636,7
6 <sup>ο</sup>	0			

Τέλος, χρειάζεται να υπολογίσουμε τις αποσβέσεις. Εφαρμόζοντας τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης, με μέγιστο συντελεστή 8% για ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, επί του ποσού των 333.796 €, που αφορά κόστος της επένδυσης, προκύπτει ότι:  $333.796 \text{ €} \times 0,08 = 26.704 \text{ €}$  ετήσια απόσβεση του έργου. Εν κατακλείδι, η πλήρη απόσβεση της επένδυσης θα ολοκληρωθεί σε 12,5 χρόνια ( $333.796 \text{ €} / 26.704 \text{ €}$  ετήσια απόσβεση = 12,5 έτη).

### 3.1.23.2. Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Σε αυτό το σημείο, θα παραθέσουμε την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως και τον Ισολογισμό της επιχείρησης. Πρώτα όμως, θα παρουσιάσουμε τα λειτουργικά έξοδα της αγροτουριστικής μονάδας για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της.

Λειτουργικά έξοδα της αγροτουριστικής μονάδας ανά έτος λειτουργίας.

Κατηγορίες	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	4 <sup>ο</sup> έτος	5 <sup>ο</sup> έτος
Έξοδα διαφήμισης και μάρκετινγκ	19.655 €	18.300 €	15.800 €	16.200 €	18.000 €
Κόστος πρώτων υλών και εφοδίων	8.384 €	8.347 €	12.271 €	12.302 €	12.381 €
Κόστος συντήρησης κτιρίου και εγκαταστάσεων	2.890 €	2.890 €	3.130 €	3.130 €	3.230 €
Μισθοδοσίες και ασφαλιστικές εισφορές	34.800 €	35.844 €	36.919 €	38.027 €	39.168 €
Γενικά έξοδα	15.200 €	13.172 €	13.556 €	13.950 €	14.355 €
<b>Σύνολο</b>	<b>80.929 €</b>	<b>78.553 €</b>	<b>81.676 €</b>	<b>83.609 €</b>	<b>87.134 €</b>
Αποσβέσεις	26.704 €	26.704 €	26.704 €	26.704 €	26.704 €
Χρηματοοικονομικά έξοδα	8.171 €	8.171 €	8.171 €	8.171 €	8.171 €
<b>Σύνολο</b>	<b>115.804 €</b>	<b>113.428 €</b>	<b>116.551 €</b>	<b>118.484 €</b>	<b>122.009 €</b>

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Λογαριασμοί	Χρήσεις				
	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	4 <sup>ο</sup> έτος	5 <sup>ο</sup> έτος
Πωλήσεις	126.952 €	130.370 €	178.696 €	183.517 €	188.481 €
Κόστος πωληθέντων <sup>8</sup>	<u>26.704 €</u>	<u>26.704 €</u>	<u>26.704 €</u>	<u>26.704 €</u>	<u>26.704 €</u>
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	100.248 €	103.666 €	151.992 €	156.813 €	161.777 €
Λειτουργικά έξοδα	80.929 €	78.553 €	81.676 €	83.609 €	87.134 €
Χρηματοπιστωτικά έξοδα	<u>8.171 €</u>	<u>8.171 €</u>	<u>8.171 €</u>	<u>8.171 €</u>	<u>8.171 €</u>
Κέρδη προ τόκων και φόρων	11.148 €	16.942 €	62.650 €	65.033 €	66.472 €
Φόροι <sup>9</sup>	<u>2.230 €</u>	<u>3.388,5 €</u>	<u>12.530 €</u>	<u>13.007 €</u>	<u>13.294,5 €</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>8.918,5 €</b>	<b>13.554 €</b>	<b>50.120 €</b>	<b>52.026,5 €</b>	<b>53.178 €</b>

Ισολογισμός της επιχείρησης.

Λογαριασμοί	Χρήσεις				
	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	4 <sup>ο</sup> έτος	5 <sup>ο</sup> έτος
Πάγιες επενδύσεις	328.796 €	307.092 €	280.388 €	253.684 €	226.980 €
Προπαραγωγικές δαπάνες	5.000 €	-	-	-	-
<b>Μείον</b> αποσβέσεις	26.704 €	26.704 €	26.704 €	26.704 €	26.704 €
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	307.092 €	280.388 €	253.684 €	226.980 €	200.276 €
Αποθέματα	1.375 €	1.417 €	2.162 €	2.228 €	2.294 €
Απαιτήσεις	10.579 €	10.864 €	14.891 €	15.293 €	15.707 €
Ταμείο	24.843 €	15.525 €	59.983 €	62.805 €	64.178 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	36.797 €	27.806 €	77.036 €	80.326 €	82.179 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	343.889 €	308.194 €	330.720 €	307.306 €	282.455 €
<b>Μείον</b> βραχυπρ. υποχρεώσεις	10.093 €	4.137 €	56.930 €	64.219 €	70.538 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΕΝΕΡΓ.</b>	<b>333.796 €</b>	<b>304.057 €</b>	<b>273.790 €</b>	<b>243.087 €</b>	<b>211.917 €</b>
Ίδια κεφάλαια	166.898 €	153.546 €	140.194 €	126.842 €	113.490 €
<b>Μείον</b> αποσβέσεις Ι.Κ. <sup>10</sup>	-	13.352 €	13.352 €	13.352 €	13.352 €
Ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια	33.500 €	27.674 €	21.440 €	14.770 €	7.633 €
Επιδότηση κεφαλαίου	133.518 €	122.837 €	112.156 €	101.475 €	90.794 €
<b>Μείον</b> αποσβέσεις επιδότησης <sup>11</sup>	-	10.681 €	10.681 €	10.681 €	10.681 €
<b>ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΕΝΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>333.796 €</b>	<b>304.057 €</b>	<b>273.790 €</b>	<b>243.087 €</b>	<b>211.917 €</b>

### 3.1.23.3. Συνολική αποδοτικότητα

Σε αυτό το σημείο, θα εξετάσουμε τους βασικότερους αριθμοδείκτες για το τέλος της πενταετίας, των οποίων τα αποτελέσματα θα μας παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την πορεία της επένδυσης. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε πρώτα το δείκτη της συνολικής αποδοτικότητας. Αποδοτικότητα, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη. Η συνολική αποδοτικότητα υπολογίζεται με τον ακόλουθο δείκτη:

- συνολικά κέρδη = 66.472 €
- σύνολο καθαρού ενεργητικού =  $(333.796 \text{ €} + 211.917 \text{ €}) / 2 = 272.856,5 \text{ €}$
- συνολική αποδοτικότητα =  $(66.472 \text{ €} / 272.856,5 \text{ €}) \% = 24,36 \%$ .

Όπως φαίνεται, ο δείκτης συνολικής αποδοτικότητας είναι ικανοποιητικός. Για κάθε 100 € που επενδύονται, τα συνολικά κέρδη είναι περίπου 24,5 €.

#### 3.1.23.4. Μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους.

Το μικτό περιθώριο κέρδους υπολογίζεται από τον τύπο:

- μικτό περιθώριο κέρδους =  $(66.472 \text{ €} / 188.481 \text{ €}) \% = 35,3\%$ .

Το καθαρό περιθώριο κέρδους υπολογίζεται από τον τύπο:

- καθαρό περιθώριο κέρδους =  $(53.178 \text{ €} / 188.481 \text{ €}) \% = 28,2\%$ .

Σύμφωνα με τους αριθμοδείκτες για κάθε 100€ που επενδύονται, το μικτό και το καθαρό κέρδος είναι σχεδόν 35€ και 28€, αντίστοιχα.

#### 3.1.24. Τελικά συμπεράσματα επιχειρηματικού σχεδίου

Ο τουρισμός, οι εναλλακτικές μορφές του και ιδιαιτέρως ο αγροτουρισμός που ερευνήθηκε στην παρούσα εργασία, αποτελούν την βαριά βιομηχανία της χώρας μας. Ο αγροτουρισμός αναπτύσσεται σε περιοχές που δεν είναι κορεσμένες τουριστικά και αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για να παραμείνουν οι πληθυσμοί στους τόπους τους, να εργαστούν, να δημιουργήσουν. Παράλληλα, με τα σημερινά οικονομικά δεδομένα και την ραγδαία αύξηση της ανεργίας, όλο και περισσότεροι νέοι δράττουν την ευκαιρία της εσωτερική μετανάστευσης από τις μεγαλουπόλεις προς την επαρχία, με σκοπό όχι μόνο την επαγγελματική αποκατάσταση στον τομέα του αγροτουρισμού αλλά γενικώς την αλλαγή φιλοσοφίας στον τρόπο διαβίωσης τους.

Τα οφέλη της ανάπτυξης του αγροτουρισμού είναι πολλαπλά και άμεσα. Η αύξηση της τουριστικής κίνησης σε μέρη που δεν είναι συνδεδεμένα με την θάλασσα και κατ'επέκταση με τον μαζικό τουρισμό, η μείωση της ανεργίας και η εισροή συναλλάγματος είναι τρεις βασικοί πυλώνες για να δοθούν περισσότερα κίνητρα για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου τουρισμού. Ο νομός Ροδόπης γνώρισε μια απότομη ανάπτυξη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 στον τομέα του αγροτουρισμού και αυτό οφείλεται κυρίως στις στα κίνητρα κα στις αφειδώς επιδοτήσεις που μέσω προγραμμάτων κατέληγαν στα χέρια ιδιωτών για την δημιουργία κυρίως καταλυμάτων για την υποδοχή φιλοξενίας των τουριστών. Η υλοποίηση των επενδύσεων αυτών αύξησε την επισκεψιμότητα, βελτίωσε την ποιότητα ζωής των κατοίκων του νομού, δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας και το σημαντικότερο διαφημίστηκε ο Νομός από άκρη σε άκρη σε ολόκληρη την χώρα για την ιδιαίτερη ποικιλομορφία, την ζεστή φιλοξενία και για τις παραδόσεις που ακόμα τιμούμε.

### 3.1.25. Προτάσεις

Οι βασικές προτάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του αγροτουρισμού στον Νομό Ροδόπης είναι:

1. **Ενημέρωση του ντόπιου πληθυσμού:** Οι αγρότες και αυτοί που θέλουν να ασχοληθούν με τον αγροτουρισμό θα πρέπει να έχουν επαρκείς ενημέρωση για την βελτίωση του εισοδήματός τους αλλά και των υπηρεσιών που θα παρέχουν.
2. **Μελέτες ανάπτυξης περιοχών:** Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθεί ο υπερκορεσμός των περιοχών και συνάμα θα μετράται η ανταποδοτικότητα από τις επενδύσεις των περιοχών αυτών ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
3. **Μάρκετινγκ:** Χρησιμοποίηση των λειτουργιών του μάρκετινγκ στον αγροτουρισμό ώστε να αναδεχθεί επαρκώς το «προϊόν» να διαφημιστεί και να προβληθεί.
4. **Προβολή τοπικών περιοχών:** Ο στόχος είναι η αναδείξη του πολιτιστικού και φυσικού περιβάλλοντος, η προώθηση και άλλων μορφών τουρισμού πλην του αγροτουρισμού όπως ο ιαματικός και ο μοναστηριακός τουρισμός.
5. **Υποδομές:** Θα πρέπει όπου χρειάζονται παρεμβάσεις να γίνουν ή ο εκσυγχρονισμός των ειδών υπαρχουσών υποδομών μέσω των προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
6. **Διαφήμιση-Διαδίκτυο:** Ένας χαμηλού κόστους διαφήμισης αλλά άμεσα αποτελεσματικός, είναι η διαφήμιση μέσω του κυριότερου πλέον τρόπου ενημέρωσης που είναι το διαδίκτυο. Δημιουργία άρθρων που περιγράφουν και προωθούν με σαφήνεια τον αγροτουρισμό στο Νομό Ροδόπης. Επίσης θα πρέπει τα σχολεία να επισκέπτονται με εκδρομές τα αγροτουριστικά καταλύματα ώστε να έρχονται σε επαφή με αυτά και να τα διαφημίζουν μετά από στόμα σε στόμα στους μεγαλύτερους.
7. **Αγροκτήματα:** Δημιουργία πρότυπων αγροκτημάτων που θα παράγουν από τοπικά εδέσματα μέχρι κεντήματα φτιαγμένα με παραδοσιακούς τρόπους, όπου η τέχνη θα χρησιμοποιείται κυρίως για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

### 3.2. Παραγωγή και εμπορία αγροσυνεταιριστικών προϊόντων

Η Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, βιώνει μια οικονομική κρίση, με εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις στην Ελληνική κοινωνία. Η μείωση του βιοτικού επιπέδου, η υψηλή ανεργία και ειδικότερα η ανεργία των νέων και η συνεχιζόμενη ύφεση,

προδιαγράφουν ζοφερές προοπτικές για το μέλλον. Μέσα στην σημερινή δύσκολη οικονομική πραγματικότητα η ενίσχυση ορισμένων κλάδων της οικονομίας, στους οποίους η Ελλάδα φαίνεται να διαθέτει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι μια ρεαλιστική διέξοδος από την κρίση. Ο Τομέας της Γεωργίας, τα τελευταία 30 χρόνια, έχει υποστεί πρωτοφανή καθίζηση, με αποτέλεσμα η χώρα από πλεονασματική στα γεωργικά εν γένει προϊόντα να γίνει άκρως ελλειμματική. Στον τομέα αυτό η Ελλάδα διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα, λόγω κλιματολογικών συνθηκών, που δίνουν την δυνατότητα παραγωγής προϊόντων ανώτερης ποιότητας.

Η παρασκευή και η προώθηση τοπικών αγροτικών προϊόντων σε συνεταιριστική κλίμακα είναι μια καινοτόμος επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα της γεωργικής παραγωγής και του marketing, η οποία ξεκίνησε πολύ πρόσφατα με εντυπωσιακά αποτελέσματα και η οποία δύναται να χαράξει νέες παραγωγικές και εξαγωγικές κατευθύνσεις.

Σήμερα η οικονομική κρίση, η ανεργία των νέων και η εκφρασμένη τους επιθυμία μετοίκησης από τα μεγάλα αστικά κέντρα στην επαρχία, η παρασκευή και η προώθηση τοπικών αγροτικών προϊόντων μπορεί να αποτελέσει μια εξαιρετικά κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα για Έλληνες παραγωγούς και να βοηθήσει την χώρα στην αύξηση των εξαγωγών της και την ανάπτυξη της οικονομίας της. Η προώθηση τοπικών αγροτικών προϊόντων με τις πιο σύγχρονες μεθόδους παραγωγής με στόχο την Ευρωπαϊκή αγορά και την σταδιακή ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς.

### 3.2.1. Στόχος

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η δημιουργία μιας οικογενειακής εταιρείας παραγωγής, συσκευασίας και προώθησης αγροτικών προϊόντων, η οποία θα εφαρμόσει σύγχρονες, καινοτόμες τεχνικές άμεσου μάρκετινγκ και επικοινωνίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα οικονομικά της αποτελέσματα από τις πωλήσεις φυσικών προϊόντων. Με μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική, στόχος είναι η προσπάθεια αυτή να μετεξελιχτεί στην δημιουργία μιας πρωτοποριακής, κερδοφόρας εταιρείας, στον καινοτόμο πρωτογενή τομέα, που φιλοδοξεί να αποτελέσει υπόδειγμα αποτελεσματικού συνδυασμού ποιοτικής προσπάθειας και δημιουργικού πελατοκεντρικού μάρκετινγκ.

Στην προσπάθεια αυτή, γνωρίζοντας πως υπάρχει πληθώρα μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που παράγουν ποιοτικά επώνυμο ή ανώνυμο τοπικά αγροδιατροφικά προϊόντα σε κάθε περιοχή της Ελλάδας, πιστεύουμε πως το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα θα προέλθει από την δημιουργική εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών

πελατοκεντρικού μάρκετινγκ, και κυρίως ο καινοτόμος τρόπος που θα προσεγγίσουμε τους δυνητικούς πελάτες, προσφέροντας τους νέες λύσεις και προτάσεις.

Έχοντας η εταιρεία να αντιμετωπίσει μια σταδιακά αλλά αργά αναπτυσσόμενη εγχώρια αγορά, που σήμερα βασίζεται στις εξαγωγές, αλλά με σοβαρές ενδείξεις και τάσεις κατανάλωσης από μέσες και μεγαλύτερες ηλικίες και αναγνωρίζοντας ότι δεν έχει ούτε το μέγεθος αλλά ούτε και τα χρήματα να «επιταχύνει» τις εξελίξεις, αποφάσισε να ακολουθήσει μια niche στρατηγική κατεύθυνση, ως εξής:

Να καταστεί η κινητήρια δύναμη που θα αναπτύξει μια περιορισμένη σε γεωγραφική έκταση αγορά, με δημιουργικές δράσεις σε επίπεδο Business to Business (B2B) και Business to Consumer (B2C), χρησιμοποιώντας σύγχρονες, αποτελεσματικές και συγχρόνως χαμηλού κόστους τεχνικές marketing και επικοινωνίας, προκειμένου να αυξήσει την ζήτηση αλλά και την προσφορά του προϊόντος, σε επίπεδο χρήσης και κατανάλωσης.

Παράλληλα, η υλοποίηση και κυρίως τα αποτελέσματα της στρατηγικής, να αποτελέσουν, στην καλύτερη περίπτωση εφελτήριο για την μελλοντική εξέλιξη της εταιρείας, και στην χειρότερη, επιστροφή στον οριακά κερδοφόρο ρόλο της πώλησης αγροτικών διατροφικών προϊόντων.

Στόχος της εταιρείας είναι να αναπτυχθούν τα δίκτυα διανομής της με δικά της καταστήματα και καταστήματα franchising, με κεντρική φιλοσοφία να εφρμωστούν όλες εκείνες οι απαιτούμενες ενέργειες για την προώθηση της υγιεινής και ποιοτικής διατροφής. Ειδικότερα:

- ✓ Δημιουργία και εδραίωση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας υποδομής και εικόνας.
- ✓ Δημιουργία νέων, πρωτοποριακών καναλιών και μηχανισμών για αρχικές και επαναληπτικές πωλήσεις.
- ✓ Δημιουργία πρωτοποριακών μηχανισμών συνεργασίας και πιστότητας στο Business to Business.
- ✓ Χρήση του καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) για την αποτύπωση, αξιολόγηση και βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης
- ✓ Ηγετική θέση της στην συλλογική προσπάθεια διεύρυνσης και ανάπτυξης του κλάδου με καινοτόμες δημιουργικές ιδέες

### 3.2.2. Keys to Success

- ✓ Παροχή υψηλότερης ποιότητας προϊόντος με την προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών.

- ✓ Ανταγωνιστικές τιμές.
- ✓ Επένδυση σε έμπειρα, ικανά και αφοσιωμένα στελέχη σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, στην παραγωγή, τις πωλήσεις, της διοίκηση, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τη διεύθυνση των καταστημάτων.
- ✓ Ιδιαίτερη και επιτυχής διαχείριση της εφοδιαστική αλυσίδας
- ✓ Προώθηση της καινοτομίας και του πρωτοποριακού σχεδιασμού
- ✓ Προστασία και ενίσχυση του σήματος και της φήμης της
- ✓ Συγκρότηση σε σταθερή και αποτελεσματική οργανωτική δομή

### 3.2.3. Μέτοχοι και νομική μορφή

Η επιχείρηση θα ξεκινήσει ως ατομική και σταδιακά θα εμπλουτιστεί με νέα ικανά και έμπειρα στελέχη από τον χώρο της προώθησης αγροτικών προϊόντων. Η απόφαση για τη σύσταση ατομικής επιχείρησης βασίστηκε κυρίως στα πλεονεκτήματα που προσφέρει αυτή η νομική μορφή. Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή επιχείρησης στον κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και κύριο χαρακτηριστικό της είναι η ταύτιση της με το πρόσωπο του επιχειρηματία, ο οποίος έχει και όλες τις ευθύνες για τη λειτουργίας της. Η επιχείρηση αυτής της μορφής έχει περιορισμένα έξοδα ίδρυσης, οργάνωσης και διοίκησης και προσφέρει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα άμεσης λήψης και εκτέλεσης των αποφάσεων. Βασικό πλεονέκτημα της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των μεθόδων παραγωγής και ως ένα βαθμό στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη κυρίως για τις μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι άμεση και σημαντική. Τέλος, σημαντικό πλεονέκτημα της ατομικής επιχείρησης είναι η ευελιξία της ως προς τον έλεγχο, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τη διεύθυνση κάθε τομέα της με σκοπό τη γρήγορη λήψη αποφάσεων.

#### *Διεύθυνση*

Αφορά την θετική επιρροή των μάντζερ στους εργαζόμενους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, γεγονός που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων. Ο επιχειρηματίας ενημερώνεται διαρκώς και επικοινωνεί με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, σαν μέλη ομάδων, δείχνοντας σαφή προτίμηση στην προφορική επικοινωνία. Καθοδηγεί τους συνεργάτες του σαν ηγέτης κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους για την επίτευξη των στόχων. Προσπαθεί να πετύχει τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ατόμων που δουλεύουν για την επιχείρηση και έχει την ικανότητα να τους εμπνέει. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας παρέχει



επιχειρηματικό όραμα στους εργαζόμενούς του αλλά τους στερεί το δικαίωμα πρωτοβουλίας σε θέματα εκτός του οριοθετημένου αντικείμενου εργασίας.

### *Προγραμματισμός*

Είναι η διαδικασία του μανάτζμεντ που αφορά των καθορισμό των στόχων και την απόφαση για τον καλύτερο δυνατό τρόπο επίτευξής τους. Εδώ, ο επιχειρησιακός στόχος του επιχειρηματία είναι η λειτουργία της επιχείρησης με βάση ένα νέο, πρότυπο και εξειδικευμένο τρόπο. Για την καλύτερη επίτευξη των τιθέμενων από τον επιχειρηματία στόχων απαιτείται ο προγραμματισμός των μεταβλητών παραγόντων (λειτουργιών) της επιχείρησης.

### *Έλεγχος*

Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται έλεγχος για την επίτευξη των στόχων. Ο επιχειρηματίας πραγματοποιεί καθημερινούς αλλά διακριτικούς ελέγχους για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του κάθε συνεργάτη της εταιρείας. Εν συνεχεία, ελέγχει συνολικά όλες τις δραστηριότητες (αν πραγματοποιούνται σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό) και προβαίνει σε σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τον έλεγχο με τους αρχικά τιθέμενους στόχους. Σε περίπτωση διαφοράς, βέβαια, γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

### *Οργάνωση*

Είναι η διαδικασία που αναφέρεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων, στις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, στις σχέσεις που πρέπει να διατηρούν οι εργαζόμενοι και τη διαμόρφωση των μη ανθρώπινων πόρων, ώστε να καθίσταται εφικτή η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Επίσης η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τη θεμελίωση σχέσεων εξουσίας με την πρόβλεψη του συντονισμού μεταξύ τους, τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Στην παρούσα μελέτη, η οργάνωση που ανήκει αποκλειστικά στον επιχειρηματία, όπως και προγραμματισμός, περιλαμβάνει την κατανομή των δραστηριοτήτων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, την πρόβλεψη για τον καλύτερο συντονισμό και επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών, τη διαμόρφωση της επιχείρησης εσωτερικά και εξωτερικά, ώστε να αποπνέει ένα αίσθημα ζεστασιάς, στοργής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας τόσο στους γονείς όσο και στο παιδί αλλά και τη δημιουργία και διατήρηση εσωτερικού περιβάλλοντος τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται

αποτελεσματικά και αποδοτικά, δηλαδή παραγωγικά, με σκοπό να επιτύχουν ορισμένους κοινούς στόχους.

### 3.2.4. Οργανόγραμμα

Πρόκειται για ένα σύστημα δραστηριοτήτων, ιεραρχικών σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας στο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο καταγράφεται στο οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή, λοιπόν, πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ποιος είναι σε σχέση με την επιχείρηση και τι αναμένεται από αυτόν να κάνει.

Προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια για μια αποδοτική εργασία, που είναι δυνατόν να προκύπτουν από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου. Επίσης, πρέπει να προβλέπεται ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει παράλληλα τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.



Σχήμα 6: Οργανόγραμμα.

Στην επιχείρηση ως ιδανικότερη μορφή οργανωτικής δομής επιλέγεται η τμηματοποίηση με βάση το αντικείμενο και με βάση τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Από την οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες απορρέουν πολλά πλεονεκτήματα όπως η εξειδίκευση στελεχών και εργαζομένων, η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ο καλύτερος συντονισμός των στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε συγκεκριμένα αντικείμενα αλλά και αρκετά μειονεκτήματα με σημαντικότερα την έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και άρα την προβληματική συνεργασία μεταξύ τους.

### 3.2.5. Swot Analysis Κλάδου

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την σκιαγράφιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Με την χρήση της SWOT ανάλυσης εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του κλάδου, καθώς επίσης και οι ευκαιρίες και οι απειλές που εμφανίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Σκοπός της ανάλυσης είναι να αναδειχθούν τα δυνατά σημεία, να εντοπιστούν οι αδυναμίες και να γίνουν προτάσεις για πιθανές λύσεις, καθώς επίσης να αναλυθούν οι επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω των ευκαιριών και των απειλών.

#### ***Δυνατά Σημεία***

Το ισχυρότερο σημείο του τομέα δραστηριοποίησης της εταιρίας είναι η πολυετής παράδοση παρασκευής τοπικών αγροτικών προϊόντων μικρής κλίμακας στη χώρα και η εξοικείωση των καταναλωτών με το προϊόν από την αρχαιότητα. Επιπλέον, οι διάφορες ευεργετικές ιδιότητες για την υγεία, συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της κατανάλωσής του. Τα Ελληνικά προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου εμφανίζουν υψηλή ποιότητα. Η ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών και κατάλληλων εδαφών σε συνδυασμό με το κλίμα, οδηγούν στην ύπαρξη εξαιρετικών ποικιλιών διαφόρων αγροτικών προϊόντων. Επίσης, υπάρχουν νέες βελτιωμένες πρακτικές παραγωγής οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Υπάρχει αυξανόμενη τάση για υιοθέτηση πρακτικών ανταγωνισμού, με τεχνολογίες και μεθόδους αιχμής στην συσκευασία, την διανομή και την προώθηση. Η Ελλάδα ως δημοφιλής προορισμός, διαθέτει αναγνωρίσιμες τουριστικές περιοχές με υψηλής ποιότητας παραγωγή, ενώ πραγματοποιούνται επενδύσεις σε αγροτουριστικές υποδομές. Ο παράγοντας της προώθησης των προϊόντων των τοπικών συνεταιρισμών ή και των μεμονομένων ακόμη παραγωγών, μέσω αγροτουριστικών δράσεων, είναι ένας τομέας που μπορεί να αξιοποιηθεί περαιτέρω προκειμένου να αποφέρει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

#### ***Αδύνατα Σημεία***

Το κυριότερο αδύνατο σημείο του κλάδου θεωρείται ο κατακερματισμός που υπάρχει εγχώρια, τόσο στο επίπεδο της καλλιέργειας όσο και της τυποποίησης της παραγωγής. Ο κατακερματισμός του αγροτικού κλήρου και οι συνθήκες καλλιέργειας, καθιστούν την πρώτη ύλη ακριβή συγκριτικά με ανταγωνίστριες χώρες, που διαθέτουν πολύ μεγαλύτερες εκτάσεις και χαμηλότερο εργατικό κόστος. Από την άλλη πλευρά, η πληθώρα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται έχει σοβαρές συνέπειες στο

επίπεδο οργάνωσης της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων του κλάδου, προκαλώντας σοβαρό πλήγμα στην ανταγωνιστικότητα των μικρότερων κυρίως παραγωγών. Παράλληλα, υπάρχει μια αδυναμία εναρμόνισης πολιτείας, φορέων, κλαδικών οργανώσεων και συνεταιρισμών σε θέματα στόχων και σχεδιασμού σε βάθος χρόνου για βασικά θέματα, όπως η προστασία και διάρθρωση του εθνικού αγροτικού προϊόντος και η αξιοποίηση κοινοτικών και εθνικών κονδυλίων για επενδύσεις στον χώρο του marketing, της καινοτομίας και της έρευνας για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των γηγενών ποικιλιών. Πρόβλημα αποτελεί το φαινόμενο της υψηλής τιμολόγησης των τοπικών αγροτικών προϊόντων στα εστιατόρια και κυρίως στους υπάρχοντες χώρους διανομής (πχ supermarkets). Αυτό έχει ως συνέπεια να πλήττεται η κατανάλωση των προϊόντων αυτών γενικά και ο πελάτης να στρέφεται σε υποκατάστατα προϊόντα εισαγωγής που είναι κατά κανόνα φθηνότερα και χαμηλότερης συγκριτικά ποιότητας. Τέλος, παρατηρείται μια αδυναμία προσαρμογής στις καταναλωτικές ανάγκες με ελάχιστη προσφορά βιολογικών προϊόντων, έλλειμμα καινοτομίας στη συσκευασία και περιορισμένη παρουσία στο διαδίκτυο.

### **Ευκαιρίες**

Σημαντική κρίνεται από παράγοντας του κλάδου η επένδυση των παραγωγών στην ποιότητα του εκάστοτε προϊόντος. Επίσης, σκόπιμο κρίνεται σε εταιρείες μέσω της έρευνας να εισάγουν νέες ποικιλίες προϊόντων στην αγορά, με στόχο τη διαφοροποίηση και βελτίωση της προϊοντικής ποικιλίας. Επιπλέον η διερεύνηση του δικτύου διανομής και η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου για πωλήσεις στην εγχώρια αγορά ή στο εξωτερικό θα μπορούσε να αποδώσει οφέλη στις επιχειρήσεις. Μία επιπλέον ευκαιρία για τον κλάδο μπορεί να προκύψει εάν οι παραγωγικές επιχειρήσεις μπορέσουν να αξιοποιήσουν και εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, με το να δημιουργηθούν αντίστοιχες εγκαταστάσεις και να μετατραπούν τις μονάδες παραγωγής σε επισκέψιμους χώρους, έχοντας ως στόχο να προσφέρουν στους επισκέπτες μία νέα εμπειρία. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να προωθήσουν τις άμεσες πωλήσεις τους και παράλληλα να προβάλουν τα προϊόντα τους ενημερώνοντας τους επισκέπτες. Η ενημέρωση και η εκπαίδευση των καταναλωτών αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τον κλάδο της οιοποιίας.

### **Απειλές**

Ο ανταγωνισμός που υφίστανται τα Ελληνικά προϊόντα από εκείνα των "Νέων Χωρών" όπως η Αργεντινή, η Χιλή, η Αυστραλία, οι Η.Π.Α. και η Νότια Αφρική, είναι

σημαντική απειλή για τον κλάδο της οικονομίας στις αγορές του εξωτερικού. Οι χώρες αυτές διαθέτουν μεγάλες εκτάσεις και μπορούν να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, παράγουν μεγάλες ποσότητες κρασιών σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος ιδίως στις διεθνείς αγορές, αλλά και στην ίδια την χώρα μας τα τελευταία χρόνια λόγω της εισροής φθηνών εισαγόμενων σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Επιπλέον, διαρκή απειλή για τον κλάδο είναι οι καιρικές συνθήκες που συμβάλουν στην εξέλιξη της παραγωγής, με αρνητικές ή θετικές συνέπειες στην διαμόρφωση της τιμής στην πρώτη ύλη.

### 3.2.6. Ανάλυση της εγχώριας αγοράς

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας θεωρείται άμεσα συνδεδεμένο με την οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας. Το μακροοικονομικό εγχώριο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία θεωρείται σταθερό, με την Ελληνική οικονομία να είναι σε φάση ανάπτυξης, ενταγμένη στην Ευρωζώνη και με προσανατολισμό την οικονομική διεύθυνση στις χώρες της νέας Ευρώπης.

Ο κλάδος της επιχείρησης διακρίνεται:

- Από έντονο ανταγωνισμό από όμοιες εγχώριες επιχειρήσεις και έντονη την εξαγωγική δραστηριότητα
- Κυκλική συμπεριφορά και εισοδηματική ελαστικότητα ζήτησης
- ✓ Μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά και ανερχόμενη εξάρτηση στην υγιεινή διατροφή

Γι' αυτό κρίθηκε σκόπιμο στο πλαίσιο αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης να γίνει μια σύντομη ανάλυσή του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (PEST).

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (P)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ σταθερό περιβάλλον ελεύθερης αγοράς</li> <li>✓ πολιτική ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και αποκλιμάκωση φορολογίας κερδών</li> <li>✓ κοινοτικά προγράμματα κινήτρων και επιχορηγήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ φάση ανάπτυξης εθνικής οικονομίας</li> <li>✓ πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα</li> <li>✓ έντονη μεταβλητότητα κόστους πρώτων υλών</li> <li>✓ ανεργία 10%</li> <li>✓ πληθωρισμός 3 -4%</li> <li>✓ δανειστικά επιτόκια 5 - 7%</li> </ul>

✓ ακαμψίες ρυθμίσεων αγοράς εργασίας	
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (S)</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ περιορισμένη δημογραφική αύξηση, με τάση αναστροφής ηλικιακής πυραμίδας</li> <li>✓ ισχυρή είσοδος μεταναστευτικών ρευμάτων</li> <li>✓ έντονη αστικοποίηση</li> <li>✓ ισχυρή επιρροή καταναλωτικών προτύπων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ νέες τεχνολογίες παραγωγής και προγραμμάτων διαχείρισης – ελέγχου στα συστήματα ποιότητας</li> <li>✓ χαμηλή εκπαιδευτική προσαρμογή</li> </ul>

Πίνακας 1 : Ανάλυση Παραγόντων Εγχώριας Αγοράς

### 3.2.7. Εγχώρια και Διεθνής αγορά

Η ανάπτυξη της τοπικής αγροτοσυνεταιριστικής παραγωγής σε χώρες του εξωτερικού στηρίχθηκε στο σημαντικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς τους και στην ανάγκη για υψηλής ποιότητας διαφοροποιημένα προϊόντα. Στις χώρες αυτές η κατανάλωση αγροτικών προϊόντων ευνοείται από τις διατροφικές συνήθειες του πληθυσμού, ιδίως των εύπορων τμημάτων του, ενώ υποστηρίζεται από γαστρονομικές παραδόσεις παγκόσμιας εμβέλειας.

Έως τώρα, οι δυνατότητες εμπορευματοποίησης της παραγωγής είναι μικρές και περιορίζονται σε κάποια αστικά κέντρα ή αγροτικές περιοχές. Εκτιμάται πάντως ότι η λειτουργία αρκετών τοπικών μονάδων με τοπική ή συνεταιριστική πρωτοβουλία σε διάφορες περιοχές θα δημιουργήσει κάποια τοπική ζήτηση αφού οι παραγωγοί στην επιδίωξη τους για καλύτερες τιμές, θα καταβάλουν προσπάθειες προώθησης σε καταστήματα τροφίμων, σε εστιατόρια ή άμεσα και σε καταναλωτές.

Με δεδομένο το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς, οι εξαγωγές αποτελούν μια σημαντική εναλλακτική αλλά όχι εύκολη διέξοδο της Ελληνικής παραγωγής. Οι δυσκολίες πραγματοποίησης εξαγωγών οφείλονται, παρά την υψηλή ανταγωνιστικότητα τους, στις ιδιαιτερότητες των μεγάλων καταναλωτικών αγορών αλλά και στην σημασία που έχει ένα κρίσιμο μέγεθος και οργάνωση στην λειτουργία μιας εξαγωγικής επιχείρησης. Επίσης, συχνά οι δυνατότητες απορρόφησης από τις μεγάλες αγορές είναι περιορισμένες λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κατανάλωσης.

### 3.2.8. Προβλήματα της αγοράς

Στο πλαίσιο δράσης της εταιρείας θα εγκατασταθεί και θα οργανωθεί στην παρούσα χρονική περίοδο, σύστημα αναγνώρισης και εκτίμησης των κινδύνων. Παρακάτω αναλύονται οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία και τα μέτρα πρόληψης και αντίδρασης προς αυτούς :

#### Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

- Λόγω της φύσης του παραγόμενου προϊόντος, παρακολουθείται διεξοδικά η εξέλιξη των παραγόντων της ζήτησης και του κόστους, προκειμένου να αποφευχθούν οι «παγίδες εγκλωβισμού», σε αποθεματοποίηση και ανελαστικά κοστολόγια
- Σε περίπτωση ανταγωνιστικού «πολέμου», η εταιρεία λειτουργεί με σχετική ευελιξία και ένταση της διαφήμισης, επικεντρώνοντας στην ποιότητα
- Η αγορά επιτρέπει τη σχετικά ευχερή μετακύλιση των (συχνών) μεταβολών κόστους των πρώτων υλών στις τελικές τιμές, αν και αυτό δεν ανήκει στις πρώτες και επιθυμητές εναλλακτικές επιλογές.

#### Παραγωγικοί κίνδυνοι

- Το επενδυτικό σχέδιο της εταιρείας αυξάνει την παραγωγική δυναμικότητα και την τεχνολογική ευελιξία, σε επίπεδα ικανά να αντιμετωπίσουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος υστέρησης στην ποιότητα ή ακόμα και στην παραγόμενη ποσότητα.

#### Κίνδυνοι στις τιμές που διαμορφώνονται στην αγορά

- Στο επιχειρηματικό σχέδιο που ακλουθεί η εταιρεία υπάρχει αρκετή ένταση πληθωριστικών και συναλλαγματικών κινδύνων στον κλάδο
- Ο επιτοκιακός κίνδυνος είναι υπαρκτός, αλλά ελεγχόμενος, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη διαχείριση των κεφαλαίων κίνησης, έχοντας παράλληλα την ευχέρεια μετακύλισης του κόστους στις τιμές με εύλογο το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω της πιστοληπτικής ικανότητας από το τραπεζικό σύστημα.

- Μακροπρόθεσμα προσδοκείται μείωση του επιτοκιακού κινδύνου και κατά συνέπεια την εξόφληση σημαντικού τμήματος του δανεισμού της.

#### Κίνδυνοι ρευστότητας

- Η διαχείριση των αποθεμάτων, η λιανική πώληση με εγγυημένη πίστωση μέσω πιστωτικών καρτών και δίγραμμων επιταγών 2 μηνών και η σταθερή σχέση με τους προμηθευτές, σε συνδυασμό με τον έλεγχο του σταθερού κόστους, καθιστούν ακριβέστερο και διακριτό τον έλεγχο των συναλλακτικών όρων και των ταμειακών ροών.
- Σημαντική εφεδρεία ρευστότητας για την εταιρεία συνιστά η διατήρηση επαρκών αχρησιμοποίητων πιστωτικών ορίων στις Τράπεζες συνεργασίας, πράγμα που εξασφαλίζει και την υψηλή πιστοληπτική ικανότητα της εταιρείας.

#### Πιστωτικοί κίνδυνοι

- Στους πελάτες που τους παρέχεται η δυνατότητα αγοράς προϊόντων με πίστωση αφορά: καταναλωτές που αγοράζουν δεδομένο όγκο γλυκών, με την εγγύηση πιστωτικών καρτών, άρα μηδενική επισφάλεια, συνεργάτες franchising, ξενοδοχειακές μονάδες και τοπικές επιχειρήσεις στους οποίους υπάρχει η δυνατότητα αγοράς προϊόντων με τη σχετική εγγύηση δίγραμμης επιταγής. Σ' αυτό το καταναλωτικό τμήμα γίνεται τακτικός έλεγχος και προσεκτική επιλογή από εξειδικευμένο τμήμα πιστωτικού ελέγχου της εταιρείας, το οποίο ουσιαστικά περιορίζει την επισφάλεια στο όριο του απρόβλεπτου η διεθνής επέκταση της εταιρείας θα χρησιμοποιήσει τα εργαλεία της ασφάλισης πιστώσεων και του factoring.

#### Λειτουργικοί κίνδυνοι

- Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών και η καθιερωμένη πειθαρχία στις διαδικασίες, επιτρέπουν στην εταιρεία την άμεση γνώση λαθών και παραλείψεων

#### Κίνδυνοι δυσμενών γεγονότων

- Η πιστή τήρηση της νομοθεσίας και η συνέπεια στην εταιρική ευθύνη μηδενίζουν την έκθεση σε κινδύνους τέτοιας μορφής

### 3.2.9. Τμηματοποίηση της αγοράς

Το πελατολόγιο διαφοροποιείται ως προς το 30% και έχει ως εξής:



- **Πελάτες Επιχειρήσεις (B2B)**, όπως εστιατόρια, μεζεδοπωλεία γκουρμέ, τσιπουράδικα κλπ. στην αγορά επιτόπιας κατανάλωσης και ντελικατέσεν, βιολογικά προϊόντα, παραδοσιακά τρόφιμα κλπ., στην αγορά για το σπίτι.
- **Πελάτες Καταναλωτές (B2C)**: Η απ' ευθείας πώληση θα αξιολογηθεί μετά το τρίτο έτος όταν αναμένεται πως θα έχει αυξηθεί και η γενικότερη διείσδυση του προϊόντος στην αγορά.

Ενδεικτικά η εγχώρια αγορά των αγροδιατροφικών προϊόντων, ένας από τους κλάδους στους οποίους απευθύνεται η εταιρεία είναι ένας πολύ σημαντικός κλάδος της αγοράς της διατροφικής αλυσίδας. Ενδεικτικά και μόνο, οι πωλήσεις γλυκισμάτων εκτιμώνται το προηγούμενο έτος στο ύψος των 700.000.000€ τζίρος που γίνεται κυρίως από μικρές λιανικές τοπικές επιχειρήσεις αρτοποιειών. Η εγχώρια αγορά χαρακτηρίζεται από κυκλική συμπεριφορά της ελαστικής ζήτησης ως προς το εισόδημα και έντονη μεταβολή στα καταναλωτικά πρότυπα και την επίδραση της αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων στην κατανομή των μεριδίων αλλά όχι στο συνολικό μέγεθος της αγοράς.

Η εγχώρια αγορά χωρίζεται σε τρία τμήματα, στο κοινό που επιθυμεί τα παραδοσιακά γλυκά, στο κοινό που ενδιαφέρεται για υγιεινή διατροφή και στο κοινό που ψάχνει κάτι το διαφορετικό και καινοτόμο στην τροφική αλυσίδα. Στην τμηματοποιημένη αυτή αγορά υπάρχουν διαφοροποιημένες καταναλωτικές προτιμήσεις ανάλογα την εισοδηματική κλίμακα.

Η εταιρεία αποσκοπεί στη προώθηση μιας σειράς γλυκών και άλλων αγροδιατροφικών προϊόντων που βασίζονται στα υψηλής ποιότητας υλικά παραγωγής με ιδιαίτερη στόχευση στην καθημερινή κατανάλωση ποιοτικών γλυκισμάτων, από όλα τα εισοδηματικά επίπεδα του καταναλωτικού κοινού με έμφαση στην κρητική παράδοση.

### 3.2.10. Τάσεις – ορίζοντες ανάπτυξης - Προοπτικές

Όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην οικονομία χαρακτηρίζονται ως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι παράγοντες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση αλλά και αποτελούν τα στοιχεία του κάθε κλάδου και της οικονομίας. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει κατανόηση και αντίληψη των αναγκών και των επιθυμιών από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, όπου με αυτόν τον τρόπο αντλούνται πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν ως πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Το να εκτιμηθεί ο κλάδος και η ελκυστικότητα για μια επιχείρηση είναι μία σύνθετη διαδικασία. Η ελκυστικότητα έχει σχέση με την προοπτική στον τομέα της κερδοφορίας και εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών συνθηκών που επηρεάζουν την φύση του ανταγωνισμού. Με την χρήση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter μπορεί να αναλυθεί το περιβάλλον που σχετίζεται με την επιχείρηση δίνοντας σημαντικά αποτελέσματα. Το υπόδειγμα Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά, θεωρητικά, κατά βάση, υποδείγματα τα οποία χρησιμεύουν για να εκτιμηθεί η φύση του ανταγωνισμού στο περιβάλλον της επιχείρησης και η περιγραφή της δομής του κλάδου.

Πέντε δυνάμεις καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

### ***Είσοδος νέων ανταγωνιστών***

Γενικότερα ένας κλάδος δεν παραμένει στατικός σε σχέση με το πλήθος των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν, αλλά συνεχώς εμφανίζονται και νέες επιχειρήσεις που διεκδικούν σημαντικούς πόρους, μερίδιο από την αγορά καθώς επίσης και κέρδη. Μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εισόδου, αλλά βιωσιμότητάς της μακροχρόνια είναι αμφίβολη εξαιτίας του ανταγωνισμού από την πληθώρα των ήδη εφισταμένων επιχειρήσεων, πράγμα το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να συμπιέζονται αρκετά τα περιθώρια για κερδοφορία και για περαιτέρω ανάπτυξη. Βασική προϋπόθεση για να διεισδύσει μία νέα εταιρεία στον κλάδο είναι να μπορέσει να βρει πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, διαδικασία η οποία αντιμετωπίζει αρκετές δυσχέρειες λόγω της μη αναγνωσιμότητας του προϊόντος της. Πιο εύκολη θεωρείται η διείσδυση νέων παραγωγών στο δίκτυο των χώρων εστίασης, σε αντίθεση με τις αλυσίδες λιανικής πώλησης όπου ενδεχομένως αντιμετωπιστούν και επαχθείς όροι εμπορίου. Σύμφωνα πάντα, με τους παράγοντες της αγοράς, η είσοδος ιδιωτών στον κλάδο με μικρές ποσότητες είναι αρκετά συχνή, αλλά τέτοιες ενέργειες είναι μικρής εμβέλειας και δεν αποτελούν σοβαρή απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις.

### ***Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες***

Ως υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται εκείνα που φαίνεται να είναι διαφορετικά, αλλά είναι σε θέση να αντικαταστήσουν άλλα ικανοποιώντας τις ίδιες ακριβώς ανάγκες. Η ζήτηση είναι φυσικό να επηρεάζεται από την ύπαρξη υποκατάστατων και οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση αυτής της απειλής είναι οι κάτωθι:

- Η ύπαρξη ικανοποιητικών υποκατάστατων, όπου σε αυτήν την περίπτωση τα υποκατάστατα λειτουργούν ικανοποιητικά και αποτελούν σοβαρή απειλή.
- Η επίδραση της τιμής, όπου σε αυτήν την περίπτωση η χαμηλή τιμή των υποκατάστατων μπορεί να στρέψει τον καταναλωτή σε αυτά. Συνεπώς για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων οι επιχειρήσεις από τους εκάστοτε κλάδους θα πρέπει να διαμορφώνουν την τιμολογιακή πολιτική τους με κριτήριο τις τιμές από τα εναλλακτικά ανταγωνιστικά προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά.

#### ***Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών***

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων, αφού από αυτούς προμηθεύονται την πρώτη ύλη για την παραγωγή των προϊόντων τους. Επομένως οι σχέσεις μαζί τους μπορούν να επηρεαστούν είτε θετικά είτε αρνητικά, ανάλογα φυσικά και με τη σχέση και τις κινήσεις των προμηθευτών. Η αύξηση των τιμών αλλά και η υποβάθμιση της ποιότητας των πρώτων υλών είναι τα μέσα με τα οποία, οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πιέσεις στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά βέβαια, αν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μετακυλήσουν το κόστος στους καταναλωτές, τότε θα μειωθεί το κέρδος της επιχείρησης. Οι προμηθευτές στον κλάδο είναι πολυάριθμοι και ανάλογα με τη λειτουργία και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Δεδομένου ότι ο κλάδος συγκροτείται ως επί το πλείστον από παραγωγικές επιχειρήσεις, στους προμηθευτές συμπεριλαμβάνονται οι αγρότες που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις με την πρώτη ύλη, οι εταιρείες που παρέχουν τον εξοπλισμό για την συσκευασία καθώς και τα μέσα για την μεταποίηση και την αποθήκευση του προϊόντος, οι εταιρείες που προμηθεύουν με είδη συσκευασίας και άλλα. Κυρίαρχος παράγοντας αναδεικνύεται εκείνος των καιρικών συνθηκών, που διαμορφώνει την σοδειά και γενικότερα τη συνολική προσφορά σταφυλιού και τις τιμές. Έντονη επίσης, είναι και η διαπραγματευτική δύναμη που ασκείται στους παραγωγούς από τις εταιρείες που προμηθεύουν συσκευασίες, δεδομένου του πολύ μικρού αριθμού επιχειρήσεων κατασκευής συσκευασιών στην αγορά. Η προσφορά δεν καλύπτει πολλές φορές τη ζήτηση, με αποτέλεσμα η τιμή να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

#### ***Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών***

Οι ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα από τα επενδυμένα κεφάλαιά τους. Αντιθέτως, οι αγοραστές των προϊόντων επιθυμούν την μείωση των τιμών στην αγορά. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από:

- Το μέγεθος των αγοραστών.
- Τον αριθμό των προμηθευτών των αγοραστών.
- Την πληροφόρηση του αγοραστή.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο είναι οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα σούπερ μάρκετ, οι χώροι εστίασης και οι ιδιώτες καταναλωτές. Οι χονδρέμποροι – αντιπρόσωποι που είναι μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελούν σημαντικούς αγοραστές των προϊόντων της οινοποιίας, καθώς αναλαμβάνουν τη διακίνηση τους σε πολλά σημεία πώλησης και καλύπτουν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές.

Η διαπραγματευτική δύναμή τους έναντι της πλειοψηφίας των παραγωγών είναι ισχυρή, δεδομένου ότι διαθέτουν διευρυμένο δίκτυο και παρέχουν προβολή στα προϊόντα που διαθέτουν. Ωστόσο, η πίεση που ασκούν οι συγκεκριμένοι αγοραστές στους παραγωγούς μειώνεται όσο αυξάνεται η αναγνωρισιμότητα και το μέγεθος της επιχείρησης.

Ακόμη τα εξειδικευμένα σημεία λιανικής πώλησης, θεωρείται ότι διαθέτουν κάποια διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παραγωγών, δεδομένης της πληθώρας των προμηθευτών και των προσφερομένων ετικετών. Τα σούπερ μάρκετ έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών καθώς και των προσφορών που διαθέτουν τα αγροδιατροφικά προϊόντα. Το γεγονός αυτό προσδίδει ολοένα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, σε σχέση με τις εταιρείες παραγωγής, αφού επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή παροχές στα προϊόντα.

Οι χώροι εστίασης είναι επίσης σημαντικό κανάλι διάθεσης των προϊόντων. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μάλλον περιορισμένη όσον αφορά τις μεγάλες βιομηχανίες με κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα, αλλά αυξάνεται πολύ έναντι των μικρών παραγωγικών επιχειρήσεων, διότι λειτουργούν και σαν μέσο προβολής του εκάστοτε προϊόντος και γνωριμίας του με τον πελάτη. Τέλος, οι καταναλωτές αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων αλλά δεν έχουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομική δομή του κλάδου καθώς επίσης εξαρτάται από τη συμπεριφορά των ενεργών ανταγωνιστών της. Η απειλή της εισόδου και τα υποκατάστατα, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αλλά και των αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο του κλάδου, αλλά το ποσοστό κερδοφορίας του εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων παίρνει τη μορφή προσπάθειας απόκτησης μιας καλής θέσης στην αγορά χρησιμοποιώντας τακτικές, όπως ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές, οι διαφημιστικές δαπάνες, η δημιουργία νέων προϊόντων και η όσον το δυνατόν καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός οφείλεται στο γεγονός ότι ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους.

Ωστόσο, όταν κάποιος από τους ανταγωνιστές αντιδρά κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται αντιδράσεις από τους υπόλοιπους και συνεπώς ο ανταγωνισμός εντατικοποιείται. Ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται ως έντονος, συγκροτημένος ή αδύναμος ανάλογα με την επιθετικότητα των επιχειρήσεων για την απόκτηση πλεονεκτήματος.

Η Ελληνική αγορά αγροδιατροφικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς σε αυτήν δραστηριοποιούνται πλήθος παραγωγικών επιχειρήσεων και ένας μικρός αριθμός εισαγωγικών. Επίσης, στον κλάδο ο βαθμός συγκέντρωσης είναι χαμηλός. Οι συνθήκες υπερπροσφοράς διαμορφώνουν ένα έντονα ανταγωνιστικό τοπίο που επηρεάζεται και από την ύπαρξη πολλών υποκατάστατων προϊόντων. Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού και της αδυναμίας εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στρέφονται στη διαφοροποίηση και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Επίσης, επενδύουν στην έρευνα, ώστε να προσθέσουν νέες ποικιλίες στην γκάμα των προϊόντων τους. Το δίκτυο διανομής είναι καθοριστικό για την ανάπτυξη και την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, αφού μέσα από αυτό οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προβολή των εμπορικών σημάτων θεωρείται εξίσου σημαντική. Τέλος, η τιμή αλλά κυρίως οι προσφορές που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, είναι ένα ακόμα εργαλείο που χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

### **Αξιολόγηση δυνάμεων Porter**

Κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις του Porter ασκεί και μια πίεση στον κλάδο και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους είναι χαμηλή. Τα περιθώρια κερδοφορίας είναι χαμηλά και αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα μόνο σε τοπικό επίπεδο.

Αντιθέτως, η ύπαρξη υποκατάστατων αποτελεί υψηλή απειλή, γεγονός που στοιχειοθετείται από την ύπαρξη εποχικότητας στην κατανάλωση, την ύπαρξη πλήθους προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές, αλλά και τη δημογραφική κατανομή της κατανάλωσης κρασιού που εμφανίζει μεγάλα ποσοστά στις ηλικίες άνω των 65, καθώς και στις γυναίκες.

Οι προμηθευτές αποτελούν χαμηλή δύναμη, εφόσον υπάρχει πληθώρα προμηθευτών πρώτης ύλης, με αποτέλεσμα να υπάρχει συμπίεση στις τιμές και τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται στην προμήθεια υλικών συσκευασίας.

Αντίθετα η δύναμη των αγοραστών παρουσιάζει μια ισορροπημένη τάση, αφού αφενός υπάρχει δυσκολία πρόσβασης στους χονδρέμπορους – αντιπροσώπους, που απαιτεί επένδυση κεφαλαίων για προβολή του προϊόντος και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, αντιθέτως υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε χώρους εστίασης και κάβες, ή άλλα εξειδικευμένα δίκτυα διανομής.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλος, λόγω της αυξημένης προσφοράς προϊόντος και της γενικότερης μικρής συγκέντρωσης στα μερίδια αγοράς. Η επένδυση σε καινοτομικές δράσεις και η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι καθοριστικοί παράγοντες για την διατήρηση και την διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.2.11. Swot Analysis

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η αναρρίχηση της εταιρείας στην πρώτη θέση του κλάδου, θέση που μπορεί να καταλάβει λόγω της υψηλής ποιότητας που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα της, με γνώμονα :

- Τη βραχυπρόθεσμη ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της με το επενδυτικό της σχέδιο, (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 2 έτη)
- Τη μεσοπρόθεσμη μεγέθυνση του μεριδίου αγοράς που πρόκειται να καταλάβει και ξεκίνημα των διαδικασιών επέκτασης της δραστηριότητας της, (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 3 έτη) και
- Τη μακροπρόθεσμη κατάκτηση της ηγετική θέσης στον κλάδο με παράλληλη επέκταση της εξαγωγικής της δραστηριότητας σε μεγάλο ποσοστό της εσωτερικής

αγοράς (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 5 έτη)

Η πολιτική της εταιρείας εφαρμόζεται και στηρίζεται στο ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο με γνώμονα τα συγκεκριμένα εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τις δεδομένες δυνατότητες και αδυναμίες που αυτή παρουσιάζει, σε συνάρτηση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στον εξωτερικό της περιβάλλον και έχουν άμεση επίδραση σ αυτήν:

Πίνακας 8: SWOT Analysis

### 3.2.12. Ανταγωνισμός

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιότητα, διαφοροποίηση και καινοτομία προϊόντος</li> <li>• Διαχείριση συνεργατών και πελατείας</li> <li>• Υψηλή ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή – μεγάλες προοπτικές στην αγορά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπάρκεια παραγωγικής δυναμικότητας και δικτύου διανομής για ηγετική τοποθέτηση στην αγορά</li> <li>• Διακίνηση φθηνών αμφιβόλου ποιότητας εισαγόμενων προϊόντων.</li> <li>• Ελλείψεις, υποδομών και Marketing</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	ΑΠΕΙΛΕΣ (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιοτική καταναλωτική συμπεριφορά</li> <li>• Αύξηση της κατανάλωσης μέσα από την προβολή ενός προτύπου υγιεινής διατροφής.</li> <li>• Βελτίωση της τυποποίησης, συσκευασίας – Επενδύσεις εκσυγχρονισμού των</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού</li> <li>• Εισοδηματικοί περιορισμοί</li> <li>• Μεταβλητότητα κόστους αγορών</li> <li>• Αλλαγή του κλίματος και ακραία καιρικά φαινόμενα</li> <li>• Έλλειψη κουλτούρας συλλογικών επιχειρηματικών συμμαχιών</li> </ul>

Ο εγχώριος ανταγωνισμός δεν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό της πελατειακές κατηγορίες στις οποίες απευθύνεται η εταιρεία και λόγω του συγκριτικού πλεονεκτήματος της σε ποιότητα και καινοτομία. Ουσιαστικά, στη φάση που βρισκόμαστε σήμερα, δεν υπάρχει αξιόλογος ανταγωνισμός μεταξύ όμορων

επιχειρήσεων, σε επίπεδο B2C, ενώ σε επίπεδο B2B εξαρτάται από την σημαντικότητα του πελάτη σαν volume και prestige account στην αγορά επιτόπιας κατανάλωσης. Οι περισσότεροι παραγωγοί, επικεντρώνουν την προσπάθεια τους στην ποιοτική και ποσοτική μεγιστοποίηση της παραγωγής, η οποία στη συνέχεια, θα διατεθεί κυρίως και σε προσυμφωνημένη τιμή, σε συνεργάτες εμπορίας και διανομής.

### 3.2.13. Πελάτες

Η εταιρεία απευθύνεται σε μια ευρεία γκάμα πελατών, ικανοποιώντας τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού για υγιεινή διατροφή, καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών του ευπαθούς, κοινού, όπως είναι τα παιδιά. Αξιοσημείωτο θεωρείται ότι τα ποιοτικά και αγνά υλικά που συνθέτουν την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας σε συνδυασμό με τα καταναλωτικά πρότυπα αποδυναμώνουν τα υποκατάστατα χαμηλότερου κόστους και ποιότητας και μειώνουν τη συνδιακύμανση της ζήτησης τους με άλλα συμπληρωματικά προϊόντα.

Σύμφωνα και με την τμηματοποίηση της αγοράς όπως περιγράφηκε ήδη, το πελατολόγιο διαφοροποιείται ως εξής:

- **Πελάτες Επιχειρήσεις (B2B):** όπως εστιατόρια, μεζεδοπωλεία γκουρμέ, τσιπουράδικα κλπ. στην αγορά επιτόπιας κατανάλωσης και ντελικατέσεν, βιολογικά προϊόντα, παραδοσιακά τρόφιμα κλπ., στην αγορά για το σπίτι.
- **Πελάτες Καταναλωτές (B2C):** Η απ' ευθείας πώληση φρέσκων σαλιγκαριών θα αξιολογηθεί μετά το τρίτο έτος όταν αναμένεται πως θα έχει αυξηθεί και η γενικότερη διείσδυση του προϊόντος στην αγορά.

Στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης η ομάδα-στόχος της εταιρίας (target group) αφορά κατοίκους Ροδόπης, μέσης και ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης και μορφωτικού επιπέδου, κοινωνικούς, εξωστρεφείς που τους αρέσει να εντυπωσιάζουν τον κοινωνικό τους περίγυρο. (προσέγγιση B2C).

Επίσης σημαντικό μερίδιο του πελατολογίου της αφορούν οι επαγγελματίες με εξειδίκευση στην πώληση ή το σερβίρισμα γευστικών gourmet προϊόντων, και τους αρέσει να προσφέρουν στους πελάτες τους, νέες, εκλεπτυσμένες γευστικές προτάσεις (προσέγγιση B2B).

Με βάση την δραστηριότητα της επιχείρησης, προτείνεται η αρχική ενασχόληση με τρεις αγορές ως εξής:

1. Μεγάλα Ξενοδοχεία της Θράκης που φιλοξενούν κυρίως τουρίστες την περίοδο Μαΐου – Σεπτεμβρίου, και συνήθως διαθέτουν κάποιο κατάστημα δώρων από όπου



μπορούν να πουλήσουν τοπικά αγροδιατροφικά προϊόντα σε συσκευασία με ετικέτα ειδικά σχεδιασμένη για κάθε ξενοδοχείο.

2. Νεαρά ζευγάρια, άτομα μέσης και μεγαλύτερης ηλικίας και πελάτες εταιρειών οποίες προσφέρουν υπηρεσίες οργάνωσης εκδηλώσεων για γάμους και βαφτίσια, όπου τα προϊόντα αυτά ταιριάζουν απόλυτα στα έθιμα και τις παραδόσεις μας.

3. E-Shoppers και χρήστες για γενικότερη ενημέρωση μέσω της ιστοσελίδας μας που θα υποστηρίξει όλες τις επικοινωνιακές προσπάθειες της εταιρίας.

Κατ' αντιστοιχία με τις παραπάνω αγορές, η ομάδα 1 είναι κυρίως Τουρίστες από τα Βαλκάνια, που θα συνδυάσουν την ταξιδιωτική με την γευστική εμπειρία των παραδοσιακών Ελληνικών προϊόντων. Είναι κυρίως Ευρωπαίοι συγκριτικά μεγαλύτερων ηλικιών και συχνά έρχονται μαζί με τα παιδιά τους. Η ομάδα 2 αποτελεί το πρωταρχικό κοινό μας και είναι μέσης και ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, ενδιαφέρεται για την υγιεινή διατροφή και θα «δεθεί» συναισθηματικά με μια οικογενειακή εταιρεία που θα του αποκαλύψει με τρόπο έγκυρο και πειστικό την γευστική ανωτερότητα των τοπικών παραδοσιακών προϊόντων. Εκ των πραγμάτων στην ομάδα αυτή έχουμε ανθρώπους με υψηλά συγκριτικά εισοδήματα, που τους αρέσει να εντυπωσιάζουν με την διαφορετικότητα που εκφράζουν οι επιλογές τους. Τέλος, στην ομάδα 3 έχουμε και εκεί νεαρότερα άτομα που κάνουν τις αγορές τους μέσω διαδικτύου, και επηρεάζουν ή επηρεάζονται για τις επιλογές τους μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα.

### 3.2.14. Στρατηγικό μάρκετινγκ προϊόντος

Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας πρέπει να είναι άρτιο, προκειμένου να κατευθύνει την εταιρεία στην αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς, με ολοκληρωτική κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών και αποτελεσματική αντιμετώπιση στις κινήσεις των ανταγωνιστών της εταιρείας. Η βασική στρατηγική του σχεδίου μάρκετινγκ, είναι η εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού για τη διασφάλιση της διαχρονικής αφοσίωσης του στα προϊόντα της εταιρείας και η διατήρηση της ιδέας της υγιεινής διατροφής. Η πελατειακή βάση της εταιρείας δεν έχει σύνορα, πέρα από τις απαιτήσεις ποιότητας του σύγχρονου καταναλωτή. Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές προτιμήσεις που στηρίζουν την παράδοση και στις ευπαθείς ομάδες των παιδιών και των ηλικιωμένων.

Τα προϊόντα της εταιρείας διαθέτουν πλούσιο έντυπο οδηγίων για την παραγωγή των γλυκών, το οποίο ανανεώνεται ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς αλλά

και τις νέες γεύσεις και συνταγές που υλοποιούνται. Η πολιτική της εταιρεία στηρίζεται στη δημιουργία τεχνολογικής δυνατότητας εξαμηνιαίου κύκλου παραγωγής - διάθεσης - διανομής. Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός νέου σήματος για την παραγωγή σειράς gourmet γλυκών υψηλής διατροφικής αξίας και βιολογικών σκευασμάτων, με πελατειακό στόχο το καταναλωτικό κοινό με υψηλά εισοδηματικά στάνταρτ.

Μετά από συμφωνία με τους ξενοδόχους, δημιουργούμε εξειδικευμένη συσκευασία με εικαστική απεικόνιση από το περιβάλλον διακοπών και το όνομα του ξενοδοχείου. Η συσκευασία πωλείται από το κατάστημα του Ξενοδοχείου, όπου εκτίθεται σε ειδικά διαμορφωμένο stand μαζί με πληροφορίες για τα Ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα της εταιρίας και τις παραδοσιακές χρήσεις τους από την αρχαιότητα, παρακινώντας τον πελάτη σε αγορά για ίδια χρήση ή δώρο σε γνωστούς και φίλους. Εκτός από το λογότυπο του ξενοδοχείου η ετικέτα θα έχει και το λογότυπο της εταιρείας που συσκευάζει το προϊόν, ενώ ειδική συμφωνία θα επιδιωχθεί για γευστική δοκιμή των προϊόντων, μέσω του πρωινού. Η αξιακή πρόταση (value proposition) προς τους πελάτες θα είναι η μοναδική γεύση και ποιότητα, όπως και οι αναμνήσεις από αξέχαστες διακοπές, και προς τους Ξενοδόχους θα είναι η δυνατότητα αύξησης των εσόδων τους, και η διαφημιστική υπενθύμιση της εμπειρίας των πελατών τους και μετά την επιστροφή τους στις χώρες τους.

Επιπλέον για την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εντοπισμού, προσέλκυσης, πώλησης και δημιουργίας πιστότητας, με μοναδικές αξιακές προτάσεις όπως την δυνατότητα δημιουργίας ετικετών για συσκευασίες δώρο με την επιλογή σχετικών εορταστικών θεμάτων για ονομαστικές εορτές, ημέρα Αγίου Βαλεντίνου κλπ. Από πλευράς προωθητικών ενεργειών θα δοκιμαστούν διάφορες προσεγγίσεις όπως δειγματοδιανομές, διανομή εντύπων και δειγμάτων πόρτα-πόρτα σε κατοικίες, σε ξενοδοχεία κλπ. Θα επιδιωχθεί επίσης η επικοινωνία και συνεργασία με εξωραϊστικούς συλλόγους και άλλους τοπικούς φορείς και διαμορφωτές γνώμης.

Κύρια μέσα επικοινωνίας εκτός από την προσωπική επαφή, θα είναι το τηλέφωνο και το e-mail. Θα υπάρχει επίσης δωρεάν delivery για οικογενειακές και πολλαπλές συσκευασίες, ενώ για την παρακολούθηση του ιστορικού αγορών και την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων θα τηρείται αρχείο κωδικοποιημένο κατά ΑΦΜ και θα ακολουθείται η σχετική διαδικασία.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η πρόταση της σύμφωνα και με την φόρμουλα του σύγχρονου μίγματος μάρκετινγκ, αποτελεί μέρος της λύσης (Solution) στον προβληματισμό του

σύγχρονου νοικοκυριού για το πώς θα εντάξει στην καθημερινή διατροφή του, προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας και επίσης πως μπορεί να εκμεταλλευτεί τις φαρμακευτικές του ιδιότητες. Παρέχονται επίσης τα μέσα προσέγγισης, επικοινωνίας και διανομής του προϊόντος (access), ένα ελκυστικό μίγμα λογικών και συναισθηματικών αξιών σε αποδεκτή τιμή (Value). όπως και η εκπαίδευση (education) για τον τρόπο απόκτησης και τις χρήσεις των παραδοσιακών αγροδιατροφικών προϊόντων.

Τέλος, στην ομάδα των E-Shoppers, φιλοδοξούμε να εντάξουμε κυρίως τους ξένους τουρίστες, πελάτες των συνεργαζόμενων κυρίως ξενοδοχείων, που θα έλθουν σε επαφή μαζί μας για επαναληπτική αγορά μετά την επιστροφή τους στις χώρες τους.

### 3.2.15. Τιμολογιακή πολιτική

Η εξέλιξη των τιμών διαχρονικά δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτες μεταβολές, ενώ τα τελευταία χρόνια, παρά την εποχικότητα της ζήτησης, παρατηρείται εξομίωση των τιμών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας είναι αρκετά ευέλικτη και πάντα συνυφασμένη με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και της πολιτικής του ανταγωνισμού. Ακολουθεί την αρχή «η ποιότητα έχει την τιμή της». Στους συνεργάτες προτείνονται τιμές λιανικής, ενώ σε περιόδους εκπτώσεων ακολουθείται μια συντηρητική πολιτική. Σε όγκο παραγγελιών στους χονδρέμπορους (καθορίζεται από τη διοίκηση) προσφέρεται το προνόμιο της πληρωμής με επιταγή 2 μηνών. Στα άμεσα σχέδια της διοίκησης της εταιρείας είναι και η έκδοση πελατειακής κάρτας παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών (αφορά κυρίως εστιατόρια, ξενοδοχειακές μονάδες κ.α.). Από πλευράς τιμολογιακής πολιτικής, θα γίνει κάθε προσπάθεια ώστε τα περιθώρια χρόνου αποπληρωμής από τους πελάτες να μην υπερβαίνουν τον ένα μήνα κατά μέσο όρο.

### 3.2.16. Δίκτυα Διανομής

Η διανομή θα γίνεται από τον υπεύθυνο μάρκετινγκ της, τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια, όπου η προσωπική σχέση με τους πελάτες θα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διείσδυση στην αγορά. Θα χρησιμοποιείται ένα κλειστό van «πολλαπλών χρήσεων» της εταιρείας, κατάλληλα διακοσμημένο με τα χρώματα και το σήμα της εταιρείας.

Γεωγραφικά θα καλύπτεται η περιοχή της Περιφερειακής Ενότητας Ροδόπης και των όμορων περιοχών. Οποιαδήποτε «παρέκκλιση» θα εξετάζεται με γνώμονα τις πρόσθετες πωλήσεις και το διαφορικό κέρδος που θα προκύψει, τόσο

βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, σε σχέση με τα έσοδα συμβολαιακής πώλησης.

Η εταιρεία σχεδιάζει να στραφεί και προς αγορές εκτός της περιφέρειας, μετά από 3 χρόνια παραγωγικής λειτουργίας, όταν θα έχει σταθεροποιηθεί η παραγωγή, θα έχει «αποσαφηνιστεί» το επίπεδο και η τάση διείσδυσης στην Ελληνική αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι στα 4 P του συμβατικού μίγματος μάρκετινγκ (product, place, price, promotion) που αφορούν την κάθε επιχείρηση μεταφράζονται σε 4 C, ως εξής:

Product = Customer solution

Price = Customer cost

Place = Convenience

Promotion = Communication

Είναι μια σχέση Business to Business (B2B), όπου η επιχείρηση στοχεύει στην πώληση του προϊόντος της στον «συνεργάτη», ενώ ο «συνεργάτης» έχει σαν στόχο να παράσχει λύση στο πρόβλημα των δικών του πελατών. Για να επιτευχθεί λοιπόν ο κοινός στόχος, πρέπει και οι δύο, να λάβουν υπ' όψη το συνολικό κόστος των μεταφορικών, ασφάλειας, φορτοεκφορτωτών, διανομής, και βέβαια το δικό τους εταιρικό κόστος. Είναι εξίσου σημαντικό, ο καθένας να βρει την ευκολότερη δυνατή διαδικασία αποστολής και διανομής, παράλληλα με την άψογη πληροφόρηση και διαχείριση για την έγκαιρη διαθεσιμότητα, χρόνους transit, λύση πιθανών προβλημάτων, packaging, branding, υποστήριξη μάρκετινγκ κλπ. Σαν αποτέλεσμα, όπως αναφέρεται και στον οδηγό εξαγωγών βήμα προς βήμα, προστίθενται αρκετά P στο μίγμα μάρκετινγκ ως εξής:

- ✓ Πληρωμές (**payments**) - οι διεθνείς συναλλαγές, ειδικά εκτός αλλά και εντός ΕΕ, είναι πολύπλοκες
- ✓ Προσωπικό (**personnel**)- θα πρέπει το προσωπικό να έχει τα κατάλληλα προσόντα
- ✓ Σχεδιασμός (**planning**)- με διαφοροποιήσεις ανάλογα με την περιοχή προώθησης
- ✓ Έγγραφα και απαραίτητα δικαιολογητικά (**paperwork**)
- ✓ Πρακτικές (**practices**)- με διαφορές σε ότι αφορά κουλτούρα και επιχειρηματικότητα
- ✓ Δυνητικές συνεργασίες (**partnerships**)
- ✓ Πολιτικές και μέθοδοι της επιχείρησης (**policies**)
- ✓ Τρόποι παρουσίας στην νέα αγορά (**positioning**)

- ✓ Προστασία (**protection**)- των εξαγόμενων προϊόντων και της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης
- ✓ Προσωπική ενασχόληση των ιδιοκτητών (**personal involvement**), με ταξίδια και επισκέψεις με στόχο την δημιουργία προσωπικών δεσμών με πελάτες.

Όπως είναι προφανές, θα απαιτηθεί και η δημιουργία μιας λειτουργικής εκδοχής του website της με καθαρά B2B προσανατολισμό, που θα «προσκαλεί» σε συνεργασία και θα αποπνέει κύρος, ποιότητα, εμπειρία και εμπιστοσύνη. Ένας «χρυσός κανόνας» για επιτυχημένες συνεργασίες, είναι η επικέντρωση στις αγορές μία προς μία, και πέρασμα στην επόμενη, αφού επιτύχει στην προηγούμενη. Με αυτή την λογική, η εταιρεία στοχεύει πρώτα σε συμβολιακές πωλήσεις και στο άνοιγμα της τοπικής αγοράς, και στην συνέχεια στην επέκταση σε νέες αγορές εντός της Ελληνικής επικράτειας ή και των γειτονικών Βαλκανικών περιοχών. Παράλληλα βέβαια, θα υπάρχει ενημέρωση για τις εξελίξεις, την προσφορά, την ζήτηση και τις τρέχουσες τιμές μέσα από εξειδικευμένα trade sites.

### 3.2.17. Προβολή και προώθηση

Το συνολικό πρόγραμμα στρατηγικής προώθησης θα αναπτυχθεί σε 3 διαδοχικές φάσεις που βασίζονται στην λογική της «δημιουργίας» μιας ολοκληρωμένης περιφερειακής αγοράς, στην οποία θα «προκαλέσουμε» συνθήκες δημιουργίας ζήτησης για κατανάλωση στο σπίτι ή σε εστιατόρια της περιοχής, και παράλληλα θα κατευθύνουμε την ζήτηση στα συνεργαζόμενα σημεία πώλησης ή κατανάλωσης, προσφέροντας τους έτσι, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. λόγω διαφήμισης και πρόσθετων πωλήσεων. Έχει διακριτό χαρακτήρα και χωρίζεται σε τρεις φάσεις:

#### Φάση 1

Στόχευση, δημιουργία βάσης δεδομένων δυνητικών πελατών B2B, προσέγγιση πρωταρχικού κοινού, πρόταση συνεργασίας, καταγραφή και αξιολόγηση ανταπόκρισης, εντοπισμός αποτελεσματικών τρόπων προσέγγισης, προσέλκυσης και απόκτησης πελατών

#### Φάση 2

Δημιουργία επικοινωνιακού και προωθητικού υλικού B2B και B2C, δημιουργία και ανάπτυξη ιστοσελίδας, pre-testing διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών, pre-selling με χρήση έτοιμου προϊόντος από συνεργάτες.

#### Φάση 3

Λανσάρισμα, τοποθέτηση σε σημεία πώλησης και κατανάλωσης, επικοινωνία προς δυνητικούς καταναλωτές, παρακολούθηση προγράμματος, αξιολόγηση, προσαρμογή.

Κατά το πέρας των φάσεων αυτών, οι κύριοι στόχοι μάρκετινγκ συνοψίζονται ως εξής:

- ✓ Επίτευξη τζίρου ύψους άνω των 60.000 για τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας
- ✓ Επίτευξη τζίρου ύψους άνω των 70.000 για τον τρίτο χρόνο λειτουργίας
- ✓ Δημιουργία και εδραίωση πελατοκεντρικής υποδομής και εικόνας
- ✓ Δημιουργία νέων, πρωτοποριακών καναλιών και μηχανισμών για αρχικές και επαναληπτικές πωλήσεις
- ✓ Δημιουργία μηχανισμών συνεργασίας και πιστότητας στον τομέα B2B

Η στρατηγική μάρκετινγκ και επικοινωνίας, χρησιμοποιεί κυρίως εργαλεία και τεχνικές άμεσου μάρκετινγκ, δεδομένου ότι τα κοινά στόχος θα είναι, περιορισμένα γεωγραφικά, δημογραφικά, και κοινωνικοοικονομικά. Σε όλες τις περιπτώσεις επιδιώκεται η επίτευξη της επιθυμητής δράσης του κοινού-στόχου μέσα από τα στάδια της:

- ✓ Γνωριμίας με το προϊόν
- ✓ Δημιουργίας ενδιαφέροντος
- ✓ Αναγνώρισης οφέλους σε λογικό και συναισθηματικό επίπεδο
- ✓ Θετικής θέσης και στάσης απέναντι στην εταιρεία
- ✓ Δημιουργίας δεσμών αμοιβαίου οφέλους κυρίως στο B2B
- ✓ Αρχικής και επαναληπτικής αγοράς του προϊόντος Οι προτεινόμενοι στόχοι και στρατηγική θα επιτευχθούν μέσα από το μείγμα μάρκετινγκ που περιγράφεται στην συνέχεια

Για την σωστή εφαρμογή των παραπάνω στοιχείων προώθησης του προϊόντος μας, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί εκ των προτέρων και η επιθυμητή αντίδραση του κοινού (B2C). Επομένως είναι κρίσιμο να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

Τι θέλουμε να σκεφθούν;

Φέρνει στα πιάτα τους, μια μοναδική γκουρμέ, και παράλληλα παραδοσιακά Ελληνική γεύση, τα βιολογικής καλλιέργειας αγροδιατροφικά της προϊόντα.

Τι θέλουμε να αισθανθούν;

Γευσιγνώστες, διαμορφωτές τάσεων, που τους αρέσει να εκπλήσσουν και να εντυπωσιάζουν με τις γαστριμαργικές επιλογές τους.

Τι θέλουμε να πράξουν ;

Να δοκιμάσουν, να προτείνουν και να εντάξουν τα προϊόντα αυτά στην Μεσογειακή δίαιτα τους, εντός και εκτός σπιτιού.

Αντίστοιχα αξιολογείται και η επιθυμητή αντίδραση του επιχειρηματικού κοινού (B2B) με το οποίο η εταιρία μας θα αναπτύξει σχέσεις προμήθειας και εμπορίας:

Τι θέλουμε να σκεφθούν

Είναι μια πρωτοποριακή εταιρεία, που πραγματικά ενδιαφέρεται για τους πελάτες της, και τους προσφέρει και ποιοτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να αυξήσουν την πελατεία και τις πωλήσεις τους.

Τι θέλουμε να αισθανθούν

Δυναμικοί, πρωτοπόροι στις επιλογές τους, που γνωρίζουν να επιλέγουν και να προσφέρουν ότι καλύτερο στους πελάτες τους.

Τι θέλουμε να πράξουν

Να εντάξουν τα προϊόντα της στις προσφερόμενες επιλογές τους, και να τα προτείνουν στους πελάτες τους.

Η ιστοσελίδα της θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη του προωθητικού προγράμματος. Θα εξασφαλίζει εύκολη και γρήγορη πρόσβαση, καθώς και παροχή όλων των πληροφοριών που θα αναζητήσει ο χρήστης με δυνατότητα εύκολης επικαιροποίησης, ώστε να σχηματίζεται άμεσα μια πρώτη θετική εντύπωση, και στη συνέχεια να έχει ο χρήστης τη δυνατότητα να εξειδικεύσει τις ζητούμενες πληροφορίες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του με φιλικό, και διαδραστικό τρόπο. Η ιστοσελίδα της θα διαθέτει πρωτοποριακά εργαλεία και εφαρμογές με σκοπό την ανάδειξη των θετικών στοιχείων και της κατανάλωσης παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων από συγκεκριμένα σημεία πώλησης ή κατανάλωσης, ειδικότερα

Τα εργαλεία και οι εφαρμογές θα εξασφαλίζουν:

- ✓ Την αναφορά όλων των συνεργατών B2B
- ✓ Οδηγίες για την πρόσβαση σε σημεία κατανάλωσης
- ✓ Ανάδειξη των σχετικών σημείων με φωτογραφικό περιεχόμενο
- ✓ Αναφορά στα πλεονεκτήματα της Μεσογειακής διατροφής
- ✓ Διαφοροποιημένες σελίδες τουριστικού και γαστριμαργικού ενδιαφέροντος
- ✓ Διασύνδεση με sites και blogs εξωραϊστικών συλλόγων και άλλων συναφών οργανώσεων της Ροδόπης και της Ελλάδος ευρύτερα

- ✓ Προωθητικές ενέργειες όπως εκπτώτικα κουπόνια, πρόσκληση σε ειδικές εκδηλώσεις, προσφορές σε σημεία κατανάλωσης κλπ.
- ✓ Παράλληλα, ο κύριος τρόπος επικοινωνίας με το κοινό θα είναι με e-mail campaigns σε κατοίκους της Ροδόπης, και με χρήση των social media.

Δεδομένης της έλλειψης εσόδων το πρώτο 18μηνο, του υψηλού κόστους της συμβατικής διαφήμισης στα μέσα, η διαφήμιση και η προώθηση θα περιοριστούν στα απολύτως αναγκαία υλικά όπως:

- ✓ Μικρά πολυσέλιδα έντυπα «φυσαρμόνικα», με πληροφορίες και συνταγές για σαλιγκάρια που θα συνοδεύουν τα διχτάκια.
- ✓ Καρτολίνες καταστημάτων με κάποιο προτρεπτικό μήνυμα για την αγορά προϊόντων.
- ✓ Διαφημιστικά έντυπα Α3 πολλαπλών χρήσεων, όπως σε take one stands για τα καταστήματα, διανομή σε γραμματοκιβώτια από τα ΕΛΤΑ, ένθεση σε τοπικό Τύπο κλπ.
- ✓ Αυτοκόλλητα πολλαπλής χρήσης

### 3.2.18. Πιστοποιήσεις Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Συνοπτικά το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την αγροδιατροφική παραγωγή και την επισήμανση των σχετικών προϊόντων αποτυπώνεται στις κατωτέρω διατάξεις: Τα τοπικά παραδοσιακά αγροδιατροφικά προϊόντα, ως γεωργικά προϊόντα, ανήκουν στο Παράρτημα Ι της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης εμπίπτουν ως γεωργικά προϊόντα στο Άρθρο 1 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 834/2007 του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 2007 για τη βιολογική παραγωγή και την επισήμανση των βιολογικών προϊόντων και την κατάργηση του Κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 2092/91, στο οποίο καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής του Κανονισμού.

Αξιολογώντας το παραπάνω ισχύων νομικό πλαίσιο η εταιρία μας θα προχωρήσει συμπληρωματικά προς τις επιταγές της ισχύουσας νομοθεσίας και στις παρακάτω πιστοποιήσεις:

- **ISO** (σύστημα διασφάλισης ποιότητας): Η πιστοποίηση μπορεί να γίνει από τον εθνικό φορέα πιστοποίησης (ΕΛΟΤ) ή από ένα οποιοδήποτε διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης.
- **HACCP** (σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων): Η πιστοποίηση μπορεί να γίνει από τον εθνικό φορέα πιστοποίησης (ΕΛΟΤ) ή από ένα οποιοδήποτε διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης.



- Αίτηση με τα στοιχεία της επιχείρησης (διατίθεται από την Υπηρεσία). Το ονοματεπώνυμο ή την επωνυμία και την διεύθυνση κατοικίας ή της έδρας του αιτούντος, το εμπορικό σήμα της επιχείρησης τροφίμων εάν υπάρχει, τον τόπο εγκατάστασης της μονάδας).
- Κάτοψη των εγκαταστάσεων με λεπτομερή απεικόνιση και περιγραφή των χώρων.
- Τεχνική περιγραφή του εξοπλισμού με μνεία στη δυναμικότητα και απαρίθμηση των μηχανημάτων και της τοποθέτησης τους στο χώρο.
- Μελέτη και εφαρμογή συστήματος HACCP.
- Μελέτη και έγκριση περιβαλλοντικών όρων και διάθεσης λυμάτων.

Αφού εγκριθεί η άδεια ίδρυσης και λειτουργίας της, θα είναι μια σύγχρονη μονάδα προσαρμοσμένη στα διεθνή πρότυπα ασφάλειας τροφίμων, διασφαλίζοντας άριστες συνθήκες παραγωγής των προϊόντων της.

Η λειτουργία του μικρού συσκευαστηρίου διέπεται από τις πιο κάτω προϋποθέσεις:

- Την τήρηση των διατάξεων των Κανονισμών 852/04 συστήματος αυτοελέγχου (HACCP), 853/04, 854/04, 882/04 και 2073/05 που αφορούν τους βασικούς κανόνες υγιεινής και τους ελέγχους στα τρόφιμα φυτικής προέλευσης των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τηρούνται όλες οι Ευρωπαϊκές Προδιαγραφές και οι κανόνες υγιεινής για τα εργαστήρια τροφίμων σε όλα τα επίπεδα.
- Την συνεργασία του υπευθύνου της εγκατάστασης με την Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας για την εφαρμογή του ετήσιου ελέγχου προγράμματος, του ελέγχου καταλοίπων και την διευκόλυνση των δειγματοληψιών του προϊόντος από την εγκατάσταση σύμφωνα με την εφαρμογή του άρθρου 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών (Κ.Τ.Π.) στις ετικέτες σήμανσης του προϊόντος. (προστασία από την νοθεία).

### 3.2.19. Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού

#### 3.2.19.1. Πηγές χρηματοδότησης

- Η εταιρεία είναι σταθερά προσανατολισμένη στην επιλογή υψηλής ποιότητας πρώτων υλών, προερχόμενα κατευθείαν από την αγροτική Θρακική γη, με προσεκτική διαχείριση των αποθεμάτων και του κόστους.
- Οι προμηθευτές της εταιρείας είναι κατά βάση τοπικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί, αγροτικές επιχειρήσεις αλλά και μεμονωμένοι αγρότες που προέρχονται από την τοπική αγορά της Θράκης και υποστηρίζουν την ανάπτυξη της εταιρείας με εύλογο κοστολόγιο και ανάλογη πιστωτική πολιτική.

- Με την ταυτόχρονη δυναμική ανάπτυξη της, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια υψηλή πιστοληπτική εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα.

### 3.2.19.2. Κόστος Επένδυσης

Στους παρακάτω πίνακες αναλύεται το κόστος της αρχικής επένδυσης. Αυτές οι τιμές μπορεί να μεταβάλλονται τόσο προς τα επάνω όσο και προς τα κάτω ανάλογα με την προσωπική εργασία του ενδιαφερόμενου, τις συμφωνίες με τους προμηθευτές των υλικών κατασκευής ή την ανάθεση της κατασκευής σε τρίτων. Σημειώνεται επίσης ότι στα προαναφερθέντα κόστη δεν περιλαμβάνονται και οι δαπάνες ηλεκτροδότησης και παροχής νερού. Στην συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες εργασίες που απαιτούνται κατά την εγκατάσταση της επιχείρησης και αυτές που επαναλαμβάνονται σε συστηματική βάση.

Πίνακας 9: Κόστος επένδυσης.

Κατηγορία Υλικού, Εξοπλισμός	Κόστος
Δημιουργία λογοτύπου, καρτών κλπ.	300 €
Δημιουργία Ιστότοπου	500 €
Εκτύπωση sales organizer/ προσέγγιση καταστηματαρχών	300 €
Εκτύπωση Καρτολίνων TakeOne/ τοποθέτηση	400 €
Εκτύπωση φυλλαδίων με πληροφόρηση και συνταγές	900 €
Ένθεση από ΕΛΤΑ σε γραμματοκιβώτια επιλεγμένων περιοχών	600 €
E-mail campaign B2C	150 €
E-mail campaign B2B	200 €
Εκτύπωση Αυτοκόλλητων	200 €
Πρωθητική ενέργεια προς καταστήματα	500 €
Συμμετοχή σε εκδηλώσεις (wine tastings, γευσιγνωσία κλπ.)	800 €
Επανεκτυπώσεις/ αλλαγές εντύπων/ νέοι τιμοκατάλογοι κλπ.	500 €
Φορητό ψυγείο μεταφοράς (μεταχειρισμένο έως 7,5 τόνων)	6.000 €
Ανακαίνιση Χώρου Εγκατάστασης	4.000 €
Λοιπά Έξοδα Ίδρυσης	800 €
Κύριος Εξοπλισμός Συσκευασίας & package design	2.000 €

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	18.150 €
-----------------	----------

### 3.2.19.3. Παραδοχές – Έξοδα

Όλοι οι οικονομοτεχνικοί δείκτες, εφόσον επαληθευθούν οι παραδοχές, δείχνουν ότι πρόκειται για μια επικερδή, κύρια η συμπληρωματική επιχειρηματική ενασχόληση, που δεν απαιτεί μεγάλη αρχική επένδυση, παρά μόνον σχετική γνώση και μεγάλη αγάπη για την παραδοσιακή διατροφή. Σε περίπτωση που οι παραδοχές και οι αντίστοιχες προβλεπόμενες πωλήσεις δεν επαληθευτούν, θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο του Business Model Canvas, προκειμένου να καταγραφεί το τρέχων επιχειρηματικό μοντέλο με τις συγκεκριμένες ροές εσόδων, να δοκιμαστούν νέες διαφοροποιημένες προσεγγίσεις marketing σε παράλληλες αγορές να αξιολογηθούν με μεθόδους pre testing, και ανάλογα να βελτιωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο.

- Το αρχικό κεφάλαιο της εταιρείας, 23.000 ευρώ, προέρχεται από τις οικονομίες της οικογένειας και μαζί με την ενδεχόμενη χρήση μεθόδων leasing ή ακόμη και την λήψη ενός μικρού δανείου είναι αρκετό για ένα ομαλό και πολλά υποσχόμενο start-up της επιχείρησης.
- Οι αποσβέσεις αφορούν το όχημα-ψυγείο (σταθερή μέθοδος με ποσοστό 15%).
- Στα έξοδα ίδρυσης και οργάνωσης της εταιρείας περιλαμβάνονται 1000 ευρώ για λοιπά έξοδα ίδρυσης, 800 ευρώ (παράβολα, άδειες, συμβόλαια κλπ), για δημιουργία ιστοσελίδας και 2.000 ευρώ για package design και προμήθεια εξοπλισμού συσκευασίας.
- Η παρακάτω εκτίμηση δεν περιλαμβάνει το κόστος προϊόντων αρχικού αποθέματος, το τηλέφωνο, το ρεύμα, το νερό, τα καύσιμα καθώς και τις αμοιβές του προσωπικού.
- Ο Φόρος εισοδήματος είναι υπολογισμένος στα αποτελέσματα προ φόρων. Τα πρώτα 25.000 € επί το ποσοστό 22% και τα υπόλοιπα επί το ποσοστό 32%.

### 3.2.19.4. Αποτελέσματα Χρήσης

Πίνακας 10: Αποτελέσματα Χρήσης.

Πίνακας Αποτελεσμάτων Χρήσης		
Στοιχεία	1 <sup>ο</sup> Έτος	2 <sup>ο</sup> Έτος
Έσοδα	201.600 €	245.046,06 €

(-) Κόστος Παραγωγής Πωληθέντων	109.755 €	133.407,89 €
(=) Μικτά Αποτελέσματα	91.845 €	111.638,17 €
(-) Λοιπές Δαπάνες	8.610 €	10.465,51 €
(=) Αποτελέσματα προ τόκων, αποσβέσεων, φόρων	83.235 €	101.172,66 €
(-) Αποσβέσεις	900 €	1.035 €
(=) Αποτελέσματα προ φόρων	82.335 €	100.137 €
(-) Φόρος Εισοδήματος	23.847 €	35.783 €
(=) Καθαρό Αποτέλεσμα Χρήσης	58.488 €	64.354 €

### 3.2.19.5. Cash Flow

Πίνακας 11: Cash Flow.

1. Συνολική Επένδυση	18.150 €	-
2. Κόστος Αρχικού Αποθέματος	3.000 €	-
3. Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα (καύσιμα, ρεύμα, νερό, τηλέφωνο κλπ)	5.000 €	8000 €
4. Μισθοί	7.000 €	12.000 €
5. Φόροι	-	23.847 €
<b>Σύνολο Εκροών</b>	<b>33.150 €</b>	<b>43.847 €</b>
<b>Ταμειακό Πλεόνασμα/Ελλειμμα</b>	<b>- 10.150 €</b>	<b>29.238 €</b>

### 3.2.20. Συμπεράσματα

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη σταθερή διαχείριση των κινδύνων αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να αφομοιώσουν τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν επέλθει την τελευταία πενταετία στο

τεχνολογικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον, θέτουν σε κίνδυνο πολλές επιχειρήσεις, αλλά και κλάδους ολόκληρους τα οποία θα πρέπει να επιφέρουν γρήγορα νέες συνθήκες και να εγκλιματιστούν στο νέο οικονομικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσουν στην παγκόσμια αγορά.

Το στρατηγικό σχέδιο που υλοποιείται στο πλαίσιο της οικονομικής της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα χρήσιμο αν όχι και πρωταρχικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης. Τα αποτελέσματα από την ορθολογική και πιστή εφαρμογή του είναι να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανάπτυξη και κερδοφορία. Ο συνολικός στρατηγικός σχεδιασμός, ήδη από τα πρώτα στάδια ενισχύει την οικονομική θέση της εταιρείας, της προσδίδει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών χωρίς επενδυτική δραστηριότητα, ενώ παράλληλα την καθιστά μακροπρόθεσμα βιώσιμη, τόσο σε οικονομικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, διατηρώντας την έτσι, σε θέση οικονομικής ισχύος συγκριτικά με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου.

Εν κατακλείδι, στην περίπτωση αυτή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παρασκευή και η προώθηση τοπικών αγροσυναιτεριστικών προϊόντων μπορεί να αποτελέσει μια εν δυνάμει κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα, αρκεί όπως ήδη έχουμε αναφέρει, να βασιστεί σε εμπεριστατωμένη έρευνα τόσο όσον αφορά σε θέματα διανομής και καταλληλότητας της επιλεγμένης αγοράς, όσο και σε θέματα διασφάλισης της διάθεσης του παραγομένου προϊόντος στην εγχώρια ή διεθνή αγορά.

### 3.3. Θερμοκήπιο

Το σύγχρονο μοντέλο αγροτικής ανάπτυξης, απαιτεί ποιοτικό πρωτογενές προϊόν (που έχουμε το κλίμα και έδαφος και τις γνώσεις για να το παράγουμε στην Ελλάδα), σύγχρονα συστήματα διανομής, σωστή σχέση ποιότητας και τιμής, και βέβαια αποτελεσματικές σύγχρονες μεθόδους προώθησης.

Με άλλα λόγια χρειάζεται αποτελεσματικό marketing και σωστή διαχείριση των νέων ευκαιριών, που άλλες είναι ήδη εδώ, και άλλες πρόκειται να έλθουν και στην χώρα μας.

Ευκαιρίες που εμφανίζονται κυρίως λόγω αλλαγής διατροφικών συνηθειών (όπως η επιστροφή στην υγιεινή μεσογειακή διατροφή), ή επιστημονικών ανακαλύψεων σχετικά με τις ευεργετικές ιδιότητες διαφόρων ζωικών και φυτικών προϊόντων, την χρήση τους στην φαρμακευτική βιομηχανία και στην βιομηχανία καλλυντικών.

Το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο ανήκει σε μια νεοεισερχόμενη ατομική επιχείρηση, η οποία θα ιδρυθεί στην πόλη της Κομοτηνής και θα δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής εμπορίας φρούτων και λαχανικών με κύρια έμφαση στα λαχανικά.

Σε μια εποχή όπου η γεωργία στο σύνολό της δεν έχει τόσο ευόινο μέλλον, εν τούτοις υπάρχουν αρκετές επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα στο χώρο του αγροτικού ενδιαφέροντος, όπως αυτή της υπό σύσταση επιχείρησης, η οποία χρησιμοποιώντας καινοτόμες μεθόδους μάρκετινγκ, όπως αυτή της παραγωγής προϊόντων με τη μέθοδο της υδροπονίας, φιλοδοξεί να προωθήσει το καινοτόμο μοντέλο παραγωγής προϊόντων.

Η δημιουργία μιας οικογενειακής εταιρείας παραγωγής κηπευτικών σε μια σύγχρονη μικρή θερμοκηπιακή μονάδα, η οποία θα εφαρμόζει γεωργικές πρακτικές, οι οποίες ονομάζονται Κώδικες Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχει δημιουργήσει η γεωργική δραστηριότητα. Οι πρακτικές αυτές αποσκοπούν στην αειφορική διαχείριση των γεωργικών γαιών και των φυσικών πόρων, στην προστασία και διαφύλαξη του αγροτικού τοπίου και των χαρακτηριστικών του, καθώς και στην προστασία της υγείας των αγροτών και των καταναλωτών.

Η εταιρεία φιλοδοξεί να υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο παραγωγής εμπορίας φρούτων και λαχανικών με κύρια έμφαση στα λαχανικά και συγκεκριμένα σε θερμοκηπιακή καλλιέργεια αγγουριού και ντομάτας. Σκοπός της είναι να παράγει υψηλής ποιότητας, θρεπτικά, εύγευστα και ασφαλή κηπευτικά για κατανάλωση σε

κοντινές περιοχές της Ελλάδας. Η δέσμευσή της είναι η συνεχής και απρόσκοπτη βελτίωση της γεύσης των τροφίμων και της διατροφικής ποιότητας. Η επιχειρηματική της δραστηριότητα είναι αυτή της παραγωγής τομάτας με τη μέθοδο της υδροπονικής, η συσκευασία και η εμπορία αυτής.

Η δραστηριότητα που προβλέπεται να αναπτύξει η επιχείρηση με την εγκατάσταση της θερμοκηπιακής μονάδας, αφορά, όπως προείπαμε την παραγωγή νωπών κηπευτικών προϊόντων και συγκεκριμένα, ντομάτα και αγγούρι. Όλη η παραγωγή των προϊόντων αυτών, θα διατίθεται συσκευασμένη σε χαρτοκιβώτια των 10 κιλών.

Η θερμοκηπιακή μονάδα βρίσκεται στα προάστια της πόλης της Κομοτηνής. Πρόκειται για θερμοκήπιο πολλαπλό τοξωτό, κατασκευασμένο με υλικά υψηλής ποιότητας και με χαλύβδινο σκελετό. Η κατασκευή του σκελετού πληροί τις προδιαγραφές του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων διαθέτοντας την απαιτούμενη στατική αντοχή και επιτρέποντας την μέγιστη δυνατή διαπερατότητα του ηλιακού φωτός.

Η κάλυψη της οροφής είναι φιλμ πολυαιθυλενίου μακράς διάρκειας και των πλαϊνών με φύλλα πολυεστέρα. Ο αερισμός πραγματοποιείται με είκοσι ηλεκτροκίνητα παράθυρα τα οποία ανοιγοκλείνουν αυτόματα με την χρήση ειδικού πίνακα ελέγχου. Επίσης υπάρχει σύστημα δυναμικού αερισμού (σύστημα ψύξης) το οποίο αποτελείται από είκοσι-τέσσερις ηλεκτροκίνητους ανεμιστήρες, ψυκτικά πάνελ, σύστημα ανακύκλωσης νερού και τη μονάδα ελέγχου. Όταν μεγάλες ποσότητες αέρα, προερχόμενος από τους ανεμιστήρες, διαπεράσουν τα εμποτισμένα με νερό ψυκτικά πάνελ, σημειώνεται αισθητή μείωση της θερμοκρασίας στο εσωτερικό του θερμοκηπίου από την εξάτμιση του νερού.

Στο θερμοκήπιο είναι εγκατεστημένο σύστημα θέρμανσης το οποίο αποτελείται από πέντε αερόθερμα καύσης πυρηνόξυλου δυναμικότητας 250.000 kcal/h έκαστο, αρδευτικό σύστημα στάγδην άρδευσης και επίσης το απαραίτητο ηλεκτρολογικό δίκτυο.

Αποστολή της επιχείρησης είναι να παράγει υψηλής ποιότητας, θρεπτικά, εύγευστα και ασφαλή κηπευτικά για νωπή κατανάλωση. Η δέσμευση της είναι η συνεχής και απρόσκοπτη βελτίωση της γεύσης των τροφίμων και της διατροφικής ποιότητας.

### 3.3.1. Στόχος

Κύριος σκοπός της επιχείρησης είναι η συνεχής και απρόσκοπτη βελτίωση της γεύσης και της διατροφικής ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων της. Επίσης η αύξηση

των αποδόσεων και η υιοθέτηση όλων των νέων τεχνικών που βελτιώνουν τα οικονομικά αποτελέσματα της.

Ο κύριος βραχυχρόνιος στόχος της επιχείρησης είναι η επέκταση της θερμοκηπιακής μονάδας τα επόμενα χρόνια.

### 3.3.2. Αρχές Management

#### *Διεύθυνση*

Αφορά την θετική επιρροή των μάνατζερ στους εργαζόμενους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, γεγονός που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων. Ο επιχειρηματίας ενημερώνεται διαρκώς και επικοινωνεί με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, σαν μέλη ομάδων, δείχνοντας σαφή προτίμηση στην προφορική επικοινωνία. Καθοδηγεί τους συνεργάτες του σαν ηγέτης κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους για την επίτευξη των στόχων. Προσπαθεί να πετύχει τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ατόμων που δουλεύουν για την επιχείρηση και έχει την ικανότητα να τους εμπνέει. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας παρέχει επιχειρηματικό όραμα στους εργαζόμενους του αλλά τους στερεί το δικαίωμα πρωτοβουλίας σε θέματα εκτός του οριοθετημένου αντικείμενου εργασίας. Υπέρβαση του περιορισμού αυτού επιτρέπεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

#### *Προγραμματισμός*

Είναι η διαδικασία του μάνατζμεντ που αφορά τον καθορισμό των στόχων και την απόφαση για τον καλύτερο δυνατό τρόπο επίτευξής τους. Εδώ, επιχειρησιακός στόχος της επιχειρηματίας είναι η λειτουργία του θερμοκηπίου με βάση ένα νέο, πρότυπο και εξειδικευμένο τρόπο. Για την καλύτερη επίτευξη των τιθέμενων από την επιχειρηματία στόχων απαιτείται ο προγραμματισμός των μεταβλητών παραγόντων (λειτουργιών) της επιχείρησης.

#### *Έλεγχος*

Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται έλεγχος για την επίτευξη των στόχων. Ο επιχειρηματίας πραγματοποιεί καθημερινούς αλλά διακριτικούς ελέγχους για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του κάθε συνεργάτη της. Εν συνεχεία, ελέγχει συνολικά όλες τις δραστηριότητες (αν πραγματοποιούνται σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό) και προβαίνει σε σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τον έλεγχο με τους αρχικά τιθέμενους στόχους. Σε περίπτωση διαφοράς, βέβαια, γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

#### *Οργάνωση*



Είναι η διαδικασία που αναφέρεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων, στις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, στις σχέσεις που πρέπει να διατηρούν οι εργαζόμενοι και τη διαμόρφωση των μη ανθρώπινων πόρων, ώστε να καθίσταται εφικτή η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Επίσης η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τη θεμελίωση σχέσεων εξουσίας με την πρόβλεψη του συντονισμού μεταξύ τους, τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη, η οργάνωση που ανήκει αποκλειστικά στην επιχειρηματία, όπως και προγραμματισμός, περιλαμβάνει την κατανομή των δραστηριοτήτων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, την πρόβλεψη για τον καλύτερο συντονισμό και επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών.

### 3.3.3. Οργανόγραμμα

Πρόκειται για ένα σύστημα δραστηριοτήτων, ιεραρχικών σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας στο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο καταγράφεται στο οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή, λοιπόν, πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ποιος είναι σε σχέση με την επιχείρηση και τι αναμένεται από αυτόν να κάνει. Προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια για μια αποδοτική εργασία, που είναι δυνατόν να προκύπτουν από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου. Επίσης, πρέπει να προβλέπεται ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει παράλληλα τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Στην επιχείρηση ως ιδανικότερη μορφή οργανωτικής δομής επιλέγεται η τμηματοποίηση με βάση το αντικείμενο και με βάση τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Από την οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες απορρέουν πολλά πλεονεκτήματα όπως η εξειδίκευση στελεχών και εργαζομένων, η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ο καλύτερος συντονισμός των στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε συγκεκριμένα αντικείμενα αλλά και αρκετά μειονεκτήματα με σημαντικότερα την έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και άρα την προβληματική συνεργασία μεταξύ τους.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη δομή της οργάνωσης είναι οι ακόλουθες:

- Η αρχή καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης

- Η αρχή της λειτουργικότητας
- Η αρχή της τμηματοποίησης
- Η αρχή της εξειδίκευσης
- Η αρχή ανάθεσης εξουσίας και ευθύνης
- Η αρχή των ορίων του ελέγχου
- Η αρχή του διαχωρισμού των λειτουργιών

### 3.3.4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Με την υλοποίηση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, προβλέπεται να δημιουργηθεί μία νέα θέση εργασίας προσωπικού εποχιακής απασχόλησης (10 μήνες) με ημερομίσθιες αποδοχές. Το άτομο αυτό θα απασχοληθεί στην παραγωγή και θα σφραλισθεί στον Ο.Γ.Α. Επίσης, στην επιχείρηση θα αυτοαπασχοληθεί και ο επιχειρηματίας – επενδυτής.

### 3.3.5. Προϊόντα και παραγωγική διαδικασία

Όπως προαναφέραμε, στη θερμοκηπιακή μονάδα θα γίνονται δύο καλλιέργειες ετησίως, αγγουριού και ντομάτας. Με βάση την έκταση του θερμοκηπίου και την εκτιμώμενη μέγιστη στρεμματική απόδοση ανά καλλιέργεια, έχουμε την ακόλουθη μέγιστη ετήσια παραγωγική δυναμικότητα του θερμοκηπίου ανά παραγόμενο προϊόν:

- Παραγωγή αγγουριού: 1 καλλιέργεια/έτος X 5,0 στρ. X 10.000 κιλά/στρέμμα = 50.000 κιλά/έτος.
- Παραγωγή ντομάτας: 1 καλλιέργεια/έτος X 5,0 στρ. X 12.000 κιλά/στρέμμα = 60.000 κιλά/έτος.

### Προβλεπόμενη παραγωγή και κλιμάκωση

Όσον αφορά την προβλεπόμενη παραγωγή και την κλιμάκωση αυτής κατά την πρώτη 5ετία λειτουργία της επιχείρησης, παραθέτουμε τις παρακάτω εκτιμήσεις:

Κατά το 10 έτος λειτουργίας της επιχείρησης, προβλέπεται ότι η παραγωγή και για τις 2 καλλιέργειες (αγγούρι, ντομάτα), θα είναι το 90% της μέγιστης δυναμικότητας, ήτοι:

- Παραγωγή αγγουριού: 1 καλλιέργεια/έτος X 50.000 κιλά/έτος X 90% = 45.000 κιλά/έτος.
- Παραγωγή ντομάτας: 1 καλλιέργεια/έτος X 60.000 κιλά/έτος X 90% = 54.000 κιλά/έτος.

Για τα επόμενα έτη λειτουργίας της, προβλέπεται μία αύξηση της παραγωγής της τάξης του 2,5% κατ' έτος. Η αύξηση αυτή, θεωρείται ρεαλιστική και μέσα στα πλαίσια

της δυναμικότητας της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό ενισχύεται, αφενός μεν από την αποκτηθείσα εμπειρία και της γνώσης των εδαφολογικών δεδομένων και αφετέρου της χρησιμοποίησης των πλέον πρόσφορων σποριοφύτων, λιπασμάτων και της τεχνικής της καλλιέργειας.

Με βάση παραπάνω δεδομένα και με τις πλέον συντηρητικές εκτιμήσεις, η εκτιμώμενη κλιμάκωση της παραγωγής κατά προϊόν κατά την πρώτη πενταετία λειτουργίας της επιχείρησης, θα έχει ως εξής:

Πίνακας 12: Ποσοτικά στοιχεία προβλεπόμενης παραγωγής – πωλήσεων.

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ				
		1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Αγγούρι	Κιλά	45.000	46.125	47.278	48.460	49.672
Ντομάτα	Κιλά	54.000	55.350	56.734	58.152	59.606
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>99.000</b>	<b>101.475</b>	<b>104.012</b>	<b>106.612</b>	<b>109.277</b>

### 3.3.6. Πρώτες και βοηθητικές ύλες

#### α) Πρώτες ύλες

Η επιχείρηση, για την παραγωγή των παραπάνω νωπών κηπευτικών προϊόντων, θα χρησιμοποιήσει ως πρώτες ύλες σποριόφυτα αγγουριού και ντομάτας. Για την παραγωγή ντομάτας και αγγουριού, απαιτούνται περίπου 1.800 σποριόφυτα ανά στρέμμα.

#### β) Βοηθητικές ύλες

Απαραίτητες για την παραγωγή, είναι οι ακόλουθες βοηθητικές ύλες:

- Νερό
- Υλικά απολύμανσης εδάφους
- Φυτοφάρμακα και
- Για τη θρέψη, λιπάσματα αζωτούχα, φωσφορούχα και καλιούχα.

### 3.3.7. Ανάλυση Κλάδου

Ο κλάδος των θερμοκηπίων στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της γεωργίας, παρόλο ότι ο μεγάλος όγκος των θερμοκηπίων τεχνολογικά βρίσκεται ακόμα σε χαμηλό επίπεδο.

Τα θερμοκήπια χρησιμοποιούνται στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων μέσω των οποίων ο άνθρωπος επεμβαίνει στην ρύθμιση πολλών παραγόντων του

περιβάλλοντος που επιδρούν στην ανάπτυξη των φυτών. Με την καλύτερη ρύθμιση του περιβάλλοντος των φυτών η παραγωγή μπορεί:

- Να αυξηθεί ποσοτικά, λόγω βελτίωσης των συνθηκών του περιβάλλοντος.
- Να προγραμματιστεί χρονικά και να σταλεί το αγροτικό προϊόν στην κατανάλωση, ανεξάρτητα από τις επικρατούσες καιρικές συνθήκες.
- Να βελτιωθεί ποιοτικά μια και καλλιεργείται σε χώρο προστατευμένο από τις αντίξοες καιρικές συνθήκες. Ειδικότερα με τη χρήση του θερμοκηπίου:
  - Επιτυγχάνεται αποφυγή ζημιών στο παραγόμενο αγροτικό προϊόν, από αέρα, βροχή και χαλάζι,
  - Ελέγχεται σε άριστα επίπεδα η ατμοσφαιρική και εδαφική υγρασία, η θερμοκρασία και η συγκέντρωση του διοξειδίου του άνθρακα στο άμεσο περιβάλλον ανάπτυξης του φυτού, και
  - Μειώνονται αλλά δεν εξαλείφονται οι ζημιές από παθογόνα και έντομα μια και ο χώρος είναι άμεσα ελεγχόμενος από τον άνθρωπο.

Η ακρίβεια όμως με την οποία ρυθμίζεται το περιβάλλον ανάπτυξης των φυτών στο θερμοκήπιο προσδιορίζεται από τη σωστή κατασκευή, τον κατάλληλο εξοπλισμό και την ικανότητα του καλλιεργητή να χειριστή και να κατανέμει τα διάφορα εφόδια. Ο κλάδος των θερμοκηπίων στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της γεωργίας, παρόλο ότι ο μεγάλος όγκος των θερμοκηπίων τεχνολογικά βρίσκεται ακόμα σε χαμηλό επίπεδο.

Η χρήση τους παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα όπως:

- ❖ Παρέχει τη δυνατότητα συγκράτησης πληθυσμού που έχει στην κατοχή του μικρής έκτασης έδαφος, στη γεωργία.
- ❖ Ασχολείται με εντατικές καλλιέργειες, που αξιοποιούν πολλά εργατικά χέρια.
- ❖ Μπορεί να συντελέσει στην αύξηση των ελληνικών εξαγωγών γεωργικών προϊόντων σε χώρες της Β. Ευρώπης

Δίνει διέξοδο στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής γεωργίας. Παρουσιάζει όμως δυσκολίες όπως:

- Η ανάπτυξη και παραγωγή φυτών έξω από το φυσικό τους περιβάλλον δημιουργεί περισσότερα προβλήματα, που πρέπει να επιλυθούν από κατάλληλα εξοπλισμένα εργαστήρια.

- Ο εντατικός ρυθμός καλλιέργειας απαιτεί άμεσες λύσεις που δεν επιδέχονται καθυστερήσεις. Τα θερμοκήπια χρησιμοποιούνται στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων μέσω των οποίων ο άνθρωπος επεμβαίνει στην ρύθμιση πολλών παραγόντων του περιβάλλοντος που επιδρούν στην ανάπτυξη των φυτών.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα μας είναι και αυτό της λειψυδρίας. Το 85% των συνολικών ετήσιων αναγκών της Ελλάδας σε νερό χρησιμοποιείται σήμερα στην άρδευση των καλλιεργειών.

Τα υδροπονικά θερμοκήπια δίνουν φθηνά προϊόντα, καθαρά από λιπάσματα. Οι λόγοι είναι προφανείς: ελέγχουμε καλύτερα την καλλιέργειά μας και χρησιμοποιούμε λιγότερα φυτοφάρμακα και λιπάσματα, καθώς τα θρεπτικά συστατικά στα φυτά διοχετεύονται με το νερό και όχι απευθείας από το έδαφος».

Τα θερμοκήπια «νέας γενιάς» αποδίδουν περισσότερο και καλύτερης ποιότητας κηπευτικά, με χαμηλότερη κατανάλωση ενέργειας και φυτοφαρμάκων

Η υδροπονία είναι μια προηγμένη και εξελιγμένη τεχνική καλλιέργειας, με την οποία τα φυτά αναπτύσσονται χωρίς τη χρησιμοποίηση εδάφους ή εδαφικών μειγμάτων. Η σωστή θρέψη των φυτών εξασφαλίζεται με κάποιο θρεπτικό διάλυμα που αποτελείται από νερό μέσα στο οποίο βρίσκονται, σε ισορροπία μεταξύ τους, όλα τα απαραίτητα ανόργανα θρεπτικά στοιχεία που χρειάζονται τα φυτά για την ανάπτυξή τους.

Τα πλεονεκτήματα της υδροπονίας δεν εξαντλούνται μόνο στους καλλιεργητές. Θετική είναι η επίδρασή της και στο πιάτο του καταναλωτή, που μπορεί να απολαύσει προϊόντα απαλλαγμένα από τις ασθένειες του εδάφους, τα ζιζάνια και την αλόγιστη χρήση φυτοφαρμάκων. Όσο αφορά τα οφέλη της στο περιβάλλον: δημιουργούνται υγιή φυτά, ενώ το έδαφος «απολυμαίνεται» με την ολόενα και μικρότερη χρήση χημικών.

Μεγάλο μειονέκτημα της υδροπονικής μεθόδου, αποτελεί το αρκετά υψηλό κόστος της επένδυσης. Για να μετατραπεί ένα θερμοκήπιο με θέρμανση των 100 χιλιάδων ευρώ σε πλήρως εξοπλισμένο με υπόστρωμα ελαφρόπετρας και κλειστό σύστημα με φίλτρα, υπολογίζεται ότι χρειάζονται περίπου 70.000 ευρώ. Ακόμα ένας λόγος που οι καλλιεργητές σήμερα εμφανίζονται διστακτικοί με τη χρήση της υδροπονικής μεθόδου, είναι ότι απαιτεί εξοικείωση στη χρήση της τεχνολογίας όπως και αρκετό από τον χρόνο του καλλιεργητή.

### 3.3.8. Προοπτικές του Κλάδου

Οι ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Δυνατότητα διεύρυνσης της εμπορικής περιόδου και αύξηση των εξαγωγών ποιοτικών προϊόντων μέσω της εφαρμογής καλλιεργητικών προγραμμάτων και τη δημιουργία ζωνών καλλιέργειας κατά προϊόν και περιφέρεια.
- Ευκαιρίες καλλιέργειας και καλύτερης διάθεσης της παραγωγής βιολογικών προϊόντων, λόγω της αυξημένης ζήτησης τους από την εγχώρια, κοινοτική αλλά και διεθνή αγορά.
- Προοπτική εδραίωσης των προϊόντων μας στις δυτικές αγορές βασιζόμενοι στην ποιότητα και στην παραγωγή νέων προϊόντων που έχουν ζήτηση.
- Αξιοποιώντας τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας, υφίσταται η προοπτική επέκτασης των υπαίθριων αλλά και των θερμοκηπιακών καλλιεργειών κηπευτικών προϊόντων.
- Αύξηση της κατανάλωσης των οπωροκηπευτικών λόγω εφαρμογής της νέας Κ.Ο.Α και των σύγχρονων διατροφικών συνηθειών.

### 3.3.9. Swot Analysis κλάδου

#### Δυνατά σημεία:

- Τα οπωροκηπευτικά αποτελούν βασικό είδος της καθημερινής διατροφής και δεν υπάρχει στενή υποκατάσταση των προϊόντων συνολικά, παρά μόνο εντός των ορίων του κλάδου (μεταξύ διαφόρων ειδών οπωροκηπευτικών).
- Η ανάγκη και στροφή πολλών καταναλωτών προς περισσότερο υγιεινή διατροφή, ενισχύει τη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα.
- Η καλή ποιότητα των ελληνικών οπωροκηπευτικών.
- Η διαμόρφωση της καταναλωτικής συνείδησης υπέρ των εγχωρίως παραγομένων προϊόντων (λόγω ποιοτικών και παραδοσιακών τρόπων παραγωγής) έναντι των εισαγομένων, που ορισμένες φορές θεωρούνται αμφιβόλου ποιότητας (π.χ. μεταλλαγμένα).

#### Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

- Οξύς ανταγωνισμός λόγω πληθώρας επιχειρήσεων. Ύπαρξη μεγάλου αριθμού μονάδων μικρού μεγέθους και χαμηλού τεχνολογικού επιπέδου.

- Μεγάλος αριθμός μεσαζόντων.
- Μη ύπαρξη ομαλών συνθηκών διαμόρφωσης των τιμών του παραγωγού, λόγω της μη οργανωμένης δράσης τους.
- Υψηλά έξοδα μεταφοράς για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις.
- Έλλειψη ποικιλιών για τη λειτουργία των παραγωγικών μονάδων όλο το χρόνο.
- Ανταγωνισμός των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων από εισαγόμενα τρίτων χωρών.
- Μη «επαρκής» παρακολούθηση της τήρησης της σχετικής νομοθεσίας από το κράτος. Αυτό, οδηγεί ορισμένες επιχειρήσεις στο να λειτουργούν χωρίς να εφαρμόζουν τα καθορισμένα πρότυπα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού.

#### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων.
- Δυνατότητες διαφοροποίησης – ανανέωσης. Τα προσφερόμενα προϊόντα εμπλουτίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

#### Απειλές (Threats)

- Η τρέχουσα οικονομική ύφεση και η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, συνθέτουν ένα περιβάλλον αβεβαιότητας.
- Η στροφή των καταναλωτών προς μια πιο υγιεινή διατροφή καθώς και οι «καμπάνιες» καταπολέμησης της παιδικής παχυσαρκίας, θέτουν ορισμένα εμπόδια στην απρόσκοπτη επέκταση της εξεταζόμενης αγοράς, καθώς προτιμάται η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών από την κατανάλωση γλυκών.
- Η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και η στενότητα στην τραπεζική χρηματοδότηση.

#### 3.3.10. Προβλήματα κλάδου

Τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου συνοψίζονται στα κάτωθι:

- Το μικρό μέγεθος των Ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αποτελεί το σημαντικότερο πρόβλημα, καθότι αδυνατούν να παρέχουν τις ποσότητες, και στην συχνότητα που θέλουν, κάθε εβδομάδα, οι εμπορικές αλυσίδες. Σ' αυτό συνηγορεί και το γεγονός ότι οι παραγωγοί δεν είναι οι ίδιοι εξαγωγείς, όπως συμβαίνει σε άλλες

χώρες όπως π.χ. Ισπανία, όπου οι παραγωγοί έχουν δημιουργήσει μεγάλες ενώσεις οι οποίες κάνουν απευθείας εξαγωγές σε μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων.

- Υψηλό κόστος θέρμανσης θερμοκηπίων λόγω αύξησης των τιμών των καυσίμων. Αποτελεί σημαντικότατο στοιχείο του κόστους παραγωγής συμμετέχοντας κατά 30% στο μεταβλητό κόστος. Οι παραγωγοί αναγκάζονται να εφαρμόσουν αντιπαγετική προστασία και όχι συστηματική θέρμανση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η κατανάλωση υγρών καυσίμων για την θέρμανση των θερμοκηπίων, για τη Βόρειο Ελλάδα, είναι 21 τόνους/ στρέμμα, για την Κεντρική Ελλάδα 12 τόνους/ στρέμμα, και για την Νότια Ελλάδα 9 τόνους/ στρέμμα.
- Αυξημένο κόστος εισροών (φυτοφάρμακα, λιπάσματα, σπόροι κλπ.).
- Μικρός αριθμός νωπών κηπευτικών προϊόντων.
- Μεγάλο άνοιγμα των τιμών των παραγωγών με τις τιμές στον καταναλωτή.
- Ευπαθή προϊόντα στις καιρικές συνθήκες και στις συνθήκες συντήρησης.
- Ισχυρός ανταγωνισμός από την παγκόσμια αγορά.
- Διακίνηση των κηπευτικών εντός παλετοκιβωτίων και κλουβιών χωρίς σήμανση και χωρίς να έχουν επεξεργασθεί σε συσκευαστήρια (αδυναμία εφαρμογής κανόνων τυποποίησης, συσκευασίας και ποιότητας).
- Έλλειψη οργάνωσης και συντονισμού αρμόδιων φορέων για θέματα όπως η διάθεση των προϊόντων, ο προσανατολισμός της παραγωγής, κλπ.

### 3.3.11. Τα Θερμοκήπια στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα υπάρχουν 51.480.000 χιλιάδες στρέμματα συνολικής καλλιεργήσιμης έκτασης. Έχει υπολογιστεί ότι στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν περίπου 50.000 στρέμματα με καλλιέργειες θερμοκηπίου. Το εντυπωσιακό είναι πως πριν από 20 χρόνια υπήρχαν 40.000 στρέμματα (Ινστιτούτο Ανάπτυξης και Διαχείρισης Φυσικών πόρων), δηλαδή τα τελευταία 20 χρόνια τα θερμοκήπια στην Ελλάδα αυξανόντουσαν με ρυθμό 500 θερμοκήπια το χρόνο αν θεωρήσουμε ότι η αύξηση γίνεται γραμμικά και ένα μέσο θερμοκήπιο έχει έκταση 1 στρέμμα. Στην περιοχή της Μεσογείου πρωτοστατεί η Ισπανία με 27% περίπου κάλυψη συνολικής καλλιεργήσιμης έκτασης από θερμοκήπια, ενώ η Ελλάδα έρχεται 7η με μόλις 3,85%. Από τις 6 προηγούμενες από αυτήν χώρες μάλιστα η Ελλάδα εισάγει μεγάλο αριθμό φρούτων και λαχανικών.

Η Ελλάδα διαθέτει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για να γίνει ο λαχανόκηπος της Ευρώπης. Ενδεικτικά αναφέρονται: οι πολύ καλές κλιματικές συνθήκες, λόγω του μεσογειακού εύκρατου κλίματος που επικρατεί στην περιοχή, η γεωγραφική της θέση που συν τοις άλλοις παρέχει εύκολη πρόσβαση στις αγορές της Ευρώπης, για να



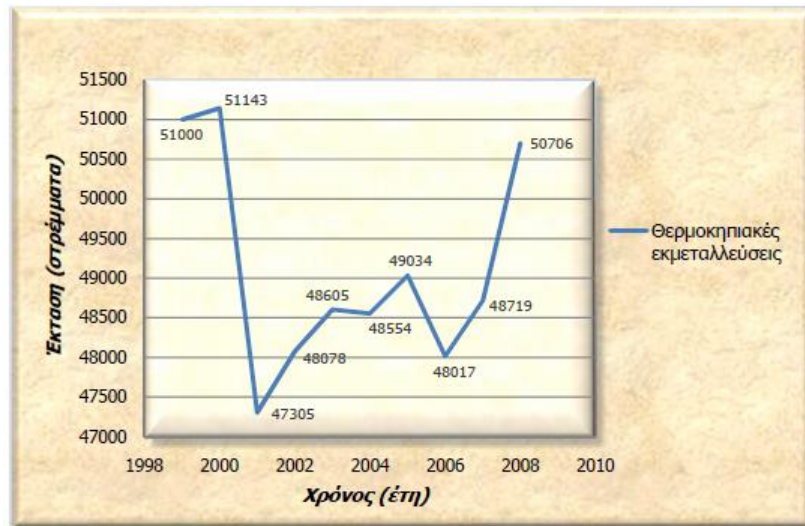
καλύπτει ενδεχόμενη ζήτηση από τις Βόρειες χώρες, οι σημαντικές ποσότητες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ειδικότερα η αυξημένη ηλιακή ακτινοβολία που δέχεται και που μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως τα συμβατικά καύσιμα (βιομάζα, γεωθερμία), και η έρευνα στον τομέα των καλλιεργειών και η σημαντική τεχνολογία που παρέχεται από εξειδικευμένα εργαστήρια που βρίσκονται διάσπαρτα στον Ελληνικό χώρο.

Για την αύξηση όμως της παραγωγής από θερμοκήπια, ωστόσο, προϋποθέτεται η χρήση καινοτόμων τεχνολογιών στη διαδικασία της παραγωγής. Η εφαρμογή τέτοιων τεχνολογιών θα οδηγήσει σε θερμοκήπια φιλικότερα στο περιβάλλον και πολύ πιο αποδοτικά. Οι καλλιέργειες θερμοκηπίου μπορούν να αποτελέσουν το μοχλό ανάπτυξης της υπαίθρου, όπου είναι εφικτή η ανάπτυξη μιας νέου τύπου βιώσιμης γεωργίας, βασισμένης στην ποιότητα και την προσαρμογή στην αγορά και ευέλικτη στις ευρωπαϊκές επιδοτήσεις, μιας γεωργίας που θα σέβεται το περιβάλλον και θα διαχειρίζεται με αειφόρο τρόπο τους φυσικούς πόρους.

Οι θερμοκηπιακές καλλιέργειες μπορούν να αποτελέσουν “φάρο” για μια τέτοια προσπάθεια, με προσανατολισμό στην ανάπτυξη της υπαίθρου. Οι θερμοκηπιακές καλλιέργειες, ως επιχείρηση πλέον και όχι ως “παραδοσιακή” αγροτική απασχόληση δείχνουν το μέλλον στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Για να καταστεί, όμως, δυνατή η ενδυνάμωση του κλάδου των θερμοκηπίων στη βάση μιας σύγχρονης ανταγωνιστικής και αειφόρου γεωργίας είναι απαραίτητη η υποστήριξη όλων των εμπλεκομένων στο χώρο των θερμοκηπιακών καλλιεργειών

Στην Ελλάδα τα πρώτα θερμοκήπια έκαναν την εμφάνισή τους στα μέσα της δεκαετίας του '50, όπου ήταν κυρίως υαλόφρακτα και καλλιεργούσαν άνθη. Στις αρχές της δεκαετίας του '60, με τη διάδοση των φύλλων πολυαιθυλενίου ως υλικό κάλυψης των θερμοκηπίων, οι θερμοκηπιακές εκμεταλλεύσεις αυξάνονταν. Η ευκολία προσαρμογής του υλικού κάλυψης σε οποιοδήποτε σκελετό θερμοκηπίου, αλλά και το χαμηλό κόστος βοήθησαν σημαντικά έτσι ώστε να επεκταθούν. Σε γεωγραφικές περιοχές με ήπιες κλιματικές συνθήκες τους χειμερινούς μήνες, αρκετοί καλλιεργητές δραστηριοποιήθηκαν στην παραγωγή θερμοκηπιακών προϊόντων, χωρίς να χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλο κεφάλαιο για την κατασκευή ενός θερμοκηπίου.

Πίνακας 13: Εξέλιξη θερμοκηπίων στην Ελλάδα



Η αύξηση των θερμοκηπίων ήταν ιδιαίτερα σημαντική κατά την εικοσαετία 1968-1988, όπως επίσης και την δεκαετία 1989-1999 με βραδύτερους όμως ρυθμούς (ICAP, 1999). Στις αρχές του 21ου αιώνα, παρόλο που υπήρχαν δυνατότητες επέκτασης των θερμοκηπίων, λόγω των αναπτυξιακών προγραμμάτων, υπήρξε μια σημαντική μείωση των θερμοκηπιακών εκμεταλλεύσεων (Διάγραμμα 3.1.1). Το 2001 έως το 2003 σημειώθηκε μια μικρή αύξηση της έκτασης των θερμοκηπίων στην Ελλάδα, όμως από το 2004 μέχρι το 2006 παρατηρούνται κάποιες σημαντικές αυξομειώσεις. Πάραυτα, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των θερμοκηπιακών εκμεταλλεύσεων, με αποτέλεσμα να καταλαμβάνουν έκταση περίπου 51.000 στρέμματα (όπως το έτος 1999).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που η αύξηση των θερμοκηπιακών εκτάσεων τα τελευταία χρόνια είναι μεγάλη, οι θερμοκηπιακές εκμεταλλεύσεις σε απόλυτα μεγέθη στην Ελλάδα δεν έχουν γνωρίσει την ανάπτυξη εκείνη που θα δικαιολογούσαν οι ευνοϊκοί για τις καλλιέργειες παράγοντες (όπως οι κλιματολογικές της συνθήκες).

Στην Ελλάδα τα θερμοκήπια χρησιμοποιούνται, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, για την παραγωγή κηπευτικών προϊόντων και κατά μικρό μόνο ποσοστό για την παραγωγή ανθοκομικών προϊόντων. Οι θερμοκηπιακές εκτάσεις στις οποίες καλλιεργούνται κηπευτικά προϊόντα αποτελούν ποσοστό μεγαλύτερο του 90% των συνολικών θερμοκηπιακών εκτάσεων την τελευταία δεκαετία. Συγκεκριμένα, το μικρότερο ποσοστό 91,73% σημειώθηκε το έτος 2000 και το μεγαλύτερο 93,84% το έτος 2001. Επίσης, το ποσοστό υπολογίσθηκε σε 92,68% το έτος 2008. Αντίθετα, την δεκαετία 1998-2008 οι ανθοκομικές θερμοκηπιακές εκτάσεις περιορίζονται σε ποσοστά μικρότερα του 9% και ειδικότερα, το μικρότερο ποσοστό 6,16% σημειώθηκε το έτος 2001, ενώ το μεγαλύτερο 8,27% το έτος 2000. Επιπλέον, το ποσοστό για τις

εκτάσεις θερμοκηπίων που καλλιεργούν άνθη το έτος 2008 (προσωρινά στοιχεία ΕΣΥΕ) υπολογίσθηκε σε 7,32%.

Επιπροσθέτως, οι κλιματολογικές συνθήκες μιας περιοχής καθορίζουν τη γεωγραφική κατανομή των θερμοκηπίων στην Ελλάδα. Τα περισσότερα θερμοκήπια είναι συγκεντρωμένα σε περιοχές με ήπιο χειμώνα, χωρίς παγετούς, γιατί μειώνονται σημαντικά οι ανάγκες σε θέρμανση (Βασιλείου, 1992). Τέτοιες περιοχές είναι η Κρήτη, η Πελοπόννησος, η Μακεδονία (κυρίως η Κεντρική Μακεδονία) και η Αττική. Η Κρήτη, που είναι η περισσότερο προνομιούχος κλιματολογικά περιοχή της Ελλάδας, αποτελεί το κυριότερο κέντρο παραγωγής και τροφοδοσίας της ελληνικής αγοράς με θερμοκηπιακά προϊόντα. Έπειτα, ακολουθούν η Πελοπόννησος και η Μακεδονία με αρκετά μεγάλη δυναμική στην παραγωγή κηπευτικών και ανθέων υπό κάλυψη. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι από το παραπάνω διάγραμμα διαφαίνονται ξεκάθαρα οι τάσεις των γεωγραφικών διαμερισμάτων που παρουσιάζουν μια δυναμική στις θερμοκηπιακές καλλιέργειες και αυτών που τα τελευταία χρόνια, αναπτύσσονται και αποσκοπούν στην αύξηση των θερμοκηπιακών εκτάσεών τους, όπως είναι η Αττική και η Ήπειρος.

### 3.3.12. Η καλλιέργεια κηπευτικών

Τα κηπευτικά κατέχουν εξέχουσα θέση αφενός γιατί διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αγροτική οικονομία κι αφετέρου γιατί αποτελούν βασικό είδος στη διατροφή του ανθρώπου. Τα κηπευτικά καλλιεργούνται είτε υπαίθρια (π.χ. σπαράγγι, παντζάρια κλπ), είτε σε θερμοκήπια (π.χ. κολοκυθάκια, τομάτες, αγγούρια κλπ.) είτε υπό χαμηλή κάλυψη (π.χ. μελιτζάνες, πιπεριές, μαρούλια, πεπόνια κλπ.).

Η παγκόσμια παραγωγή οπωροκηπευτικών ανέρχεται, κατά μέσο όρο σε 1,1 δισεκατομμύρια τόνους. Τα φρούτα αντιπροσωπεύουν 530 και τα λαχανικά 470 εκατομμύρια τόνους αντίστοιχα. Η Ασία κατέχει την πρώτη θέση με παραγωγή που πλησιάζει το 56%, ακολουθούμενη από τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική με 12%, την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) και την Ινδία με 10%, την Αφρική με 9% και τη Βόρεια Αμερική με 7%. Η Κίνα αποτελεί τη μεγαλύτερη παραγωγική χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο (29%). Η συνολική παραγωγή οπωροκηπευτικών αντιπροσωπεύει το 3,1% του γεωργικού προϋπολογισμού της Ε.Ε και το 17% της συνολικής γεωργικής παραγωγής της, ενώ καταλαμβάνει το 3% των καλλιεργούμενων εκτάσεων της. Η Ε.Ε συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων παραγωγών οπωροκηπευτικών στον κόσμο, με μέση παραγωγή 108,6 εκατομμύρια τόνους, κατά την περίοδο 2010-2011, η οποία αντιστοιχεί στο 8,3% της παγκόσμιας παραγωγής. Στη χώρα μας παράγεται

περίπου το 31% της συνολικής παραγωγής οπωροκηπευτικών (μέσος όρος 2009-2011) της Ε.Ε. Στην παραγωγή λαχανικών καταλαμβάνει την 5η θέση με παραγωγή (μέσος όρος 2009-2011) 4.000 εκατομμύρια τόνους, εκ των οποίων 0,9 εκατομμύρια τόνους τομάτας. Στη χώρα μας, η συνολικά καλλιεργούμενη έκταση, με κηπευτικά, ανέρχεται περίπου σε 1.820.000 στρέμματα που αντιπροσωπεύουν το 5,2% του συνόλου των καλλιεργούμενων εκτάσεων. Από αυτά τα 60.000 στρέμματα περίπου καλλιεργούνται στα θερμοκήπια (υπολογίζεται ότι το 50% των θερμοκηπίων βρίσκονται στην Κρήτη) ως πρώτη και δεύτερη καλλιέργεια και τα 70.000 στρέμματα περίπου σαν χαμηλή κάλυψη. Η καλλιέργεια των κηπευτικών είναι κατανομημένη σε όλη την επικράτεια.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τα αγγούρια καλλιεργούνται κυρίως στην Κρήτη και Πελοπόννησο, τα καρπούζια στην Πελοπόννησο και Θεσσαλία και τα σπαράγγια στην Κεντρική και Ανατολική Μακεδονία, την Αιτωλοακαρνανία και την Ήπειρο. Από το σύνολο των κηπευτικών που καλλιεργούνται υπαίθρια, τις μεγαλύτερες εκτάσεις, στον ελλαδικό χώρο τις καταλαμβάνουν οι πατάτες με 379.470 στρέμματα, οι τομάτες με 315.570 στρέμματα, το λάχανο με 76.760 στρέμματα και τέλος τα καρπούζια με 70.890 στρέμματα. Αξίζει να επισημανθεί ότι επειδή η πατάτα καλλιεργείται σε 3 περιόδους, συναντάται σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας (ιδιαίτερα στους νομούς, Βοιωτίας, Εύβοιας, Αχαΐας, Ηλείας, Μεσσηνίας, Ηρακλείου, Λασιθίου, Έβρου, Δράμας, Αρκαδίας) κι επομένως προϊόν υπάρχει καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, με μέση ετήσια παραγωγή που ξεπερνά τους 900.000 τόνους. Δεύτερη καλλιέργεια κατά σειρά σπουδαιότητας είναι αυτή της τομάτας. Από το σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων με τομάτα το 40% περίπου προορίζεται για νωπή κατανάλωση και καλλιεργείται το 16% υπό κάλυψη και το 25% υπαίθρια.

Παρόλα αυτά το σημαντικότερο είναι ότι η πλειονότητα του παραγόμενου προϊόντος οδηγείται στον τομέα της μεταποίησης (60%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των θερμοκηπιακών καλλιεργειών με τομάτα βρίσκονται στην Κρήτη, στην Πελοπόννησο, στη Δυτική Στερεά Ελλάδα και ακολουθούν η Δυτική και Κεντρική Μακεδονία.

### 3.3.13. Στοιχεία αγοράς κηπευτικών

Η Ε.Ε αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά οπωροκηπευτικών στον κόσμο (μεγαλύτερος εισαγωγέας), ενώ επικρατεί έντονος ανταγωνισμός των κοινοτικών προϊόντων με τις εισαγωγές από τρίτες χώρες (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2012).

Η οργάνωση της αγοράς των οπωροκηπευτικών και η ομαλοποίηση των λειτουργιών του εμπορίου του τομέα, στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, πραγματοποιείται

μέσω των Οργανώσεων Παραγωγών (ΟΠ). Αν και οι ΟΠ αποτελούν τον στυλοβάτη του τομέα, παρουσιάζεται μια έντονη διαφοροποίηση του βαθμού οργάνωσης του, ανάμεσα στις χώρες του Βορρά και στις χώρες του Νότου. Ο υψηλότερος βαθμός οργάνωσης του τομέα παρατηρείται στο Βέλγιο και τις Κάτω Χώρες (περίπου 80%) και ο χαμηλότερος στην Πορτογαλία και στην Ελλάδα (αντιστοίχως 5% και 13%).

Στις χώρες υψηλής παραγωγής οπωροκηπευτικών, όπως είναι η Ισπανία, η Γαλλία και η Ιταλία, ο βαθμός οργάνωσης ανέρχεται σε ποσοστά από 40% μέχρι 50%. Όπως αναφέρθηκε, μόλις το 13% της ελληνικής παραγωγής οπωροκηπευτικών, που διατίθεται στην αγορά, είναι μέσω των 113 ΟΠ του τομέα, αποτελούμενες κατά βάση από παραγωγούς, κατόχους μικρών οικογενειακών εκμεταλλεύσεων. Σε αντίθεση με την ελλιπή οργάνωση της αγοράς, ο μεταποιητικός τομέας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς, προσφέροντας εργασία και συνεισφέροντας στην αποφυγή ερήμωσης της ελληνικής περιφέρειας. Οι συνολικές εισαγωγές και εξαγωγές κηπευτικών, την τετραετία 2007 έως 2011, ανέρχονταν περίπου σε 325.000 τόνους και 95.000 τόνους αντίστοιχα. Οι κύριες χώρες εισαγωγής κηπευτικών προϊόντων στη χώρα μας είναι, η Αίγυπτος, η Τουρκία, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Γαλλία, κλπ., ενώ κύριοι προορισμοί των εξαγωγίμων εγχώριων κηπευτικών μας είναι η Γερμανία, η Αλβανία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Αυστρία, κλπ. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο τομέας των κηπευτικών είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος κι αυτό τον καθιστά αρκετά ευμετάβλητο τόσο στις αλλαγές των καιρικών συνθηκών, λόγω της ευπαθούς φύσης των προϊόντων, όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και στην συντήρηση, όσο και των τιμών τους σαν επίδραση της διεθνούς αγοράς στην εγχώρια. Σαν αποτέλεσμα των προαναφερόμενων είναι οι εισαγωγές και οι εξαγωγές να παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση κάθε χρόνο.

### 3.3.14. Εγχώρια Παραγωγή - Εισαγωγές - Εξαγωγές – Φαινομενική κατανάλωση προϊόντων

Η συνολική εγχώρια παραγωγή νωπών οπωροκηπευτικών ανήλθε σε 7 εκ. τόνους το 2007, με την πρωτογενή παραγωγή λαχανικών να υπερτερεί ελαφρά έναντι της πρωτογενούς παραγωγής φρούτων (52%-48%). Από το σύνολο της παραγωγής φρούτων και λαχανικών τη τριετία 2005-2007, ποσοστό 27,5% περίπου διατίθεται για βιομηχανική χρήση, οι εξαγωγές απορροφούν ποσοστό της τάξης του 10%, η αυτοκατανάλωση εκτιμάται ότι συμμετέχει με ποσοστό περίπου 5,5%, ενώ η εγχώρια διάθεση νωπών συσκευασμένων-τυποποιημένων προϊόντων καλύπτει περίπου το 29,5%. Το υπόλοιπο μέρος της παραγωγής είτε προωθείται χύμα στην αγορά είτε αφορά φθορές και αποσύρσεις.

Κατά την περίοδο 2000-2007 η συνολική παραγωγή τυποποιημένων-συσκευασμένων νωπών οπωροκηπευτικών κυμάνθηκε κατά μέσο όρο στους 2,5 εκ. τόνους ετησίως, εκ των οποίων τα φρούτα κάλυψαν περίπου το 66%. Στον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μεγάλη διασπορά στα μερίδια παραγωγής.

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τυποποιημένων νωπών οπωροκηπευτικών παρουσίασε διακυμάνσεις την περίοδο 2000-2007, σημειώνοντας ωστόσο μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής περίπου 6%. Ο όγκος της φαινομενικής κατανάλωσης συσκευασμένων-τυποποιημένων φρούτων εκτιμάται σε 1.382 χιλ. τόνους περίπου το 2007, ενώ των λαχανικών σε 1.008 χιλ. τόνους.

Γεωγραφική Θέση	Ποσοτητες (σε χιλιαδες τονους)
1152,ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ	306
1155,ΝΟΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	225
1171,ΝΟΜΟΣ ΕΒΡΟΥ	118
1172,ΝΟΜΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	91
1173,ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	168
1253,ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	590
1254,ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1456
1257,ΝΟΜΟΣ ΚΙΛΚΙΣ	21
1259, ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΗΣ	2408
1261,ΝΟΜΟΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	142
1262,ΝΟΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	395
1264,ΝΟΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	671
1351,ΝΟΜΟΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	13

1356,ΝΟΜΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	22
1358,ΝΟΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	32
1363,ΝΟΜΟΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	2
1441, ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	109
1442,ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	335
1443, ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	398
1444, ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	775
2131,ΝΟΜΟΣ ΑΡΤΗΣ	286
2132,ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	63
2133,ΝΟΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	107
2134,ΝΟΜΟΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	1638
2221, ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	181
2222,ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	147
2223,ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	16
2224,ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ	15
2301,ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΙΑΣ & ΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	933
2313,ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΙΑΣ	306
2314,ΝΟΜΟΣ ΗΛΕΙΑΣ	4520
2403,ΝΟΜΟΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	79
2404,ΝΟΜΟΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	233
2406,ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	53

2407,ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΟΣ	0
2511,ΝΟΜΟΣ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	712
2512,ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	318
2515,ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	226
2516,ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1661
2517,ΝΟΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2881
31Α1, ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	12
31Α2,ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ	1421
31Α3,ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	76
31Α4,ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	62
4183,ΝΟΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	340
4184,ΝΟΜΟΣ ΣΑΜΟΥ	208
4185,ΝΟΜΟΣ ΧΙΟΥ	15
4281,ΝΟΜΟΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	697
4282,ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	119
4391,ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	6737
4392,ΝΟΜΟΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	9434
4393,ΝΟΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	240
4394,ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	2718

### 3.3.15. Προοπτικές στον τομέα των κηπευτικών

Οι ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης του τομέα συνοψίζονται στα ακόλουθα:



- Δυνατότητα διεύρυνσης της εμπορικής περιόδου και αύξηση των εξαγωγών ποιοτικών προϊόντων μέσω της εφαρμογής καλλιεργητικών προγραμμάτων και τη δημιουργία ζωνών καλλιέργειας κατά προϊόν και περιφέρεια.
- Ευκαιρίες καλλιέργειας και καλύτερης διάθεσης της παραγωγής βιολογικών προϊόντων, λόγω της αυξημένης ζήτησης τους από την εγχώρια, κοινοτική αλλά και διεθνή αγορά.
- Προοπτική εδραίωσης των προϊόντων μας στις δυτικές αγορές βασιζόμενοι στην ποιότητα και στην παραγωγή νέων προϊόντων που έχουν ζήτηση.
- Αξιοποιώντας τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας, υφίσταται η προοπτική επέκτασης των υπαίθριων αλλά και των θερμοκηπιακών καλλιεργειών κηπευτικών προϊόντων.
- Βάσει της νέας Κ.Ο.Α, παρέχονται κίνητρα για την καλύτερη λειτουργία των Οργανώσεων Παραγωγών σαν κυρίαρχη κινητήρια δύναμη του τομέα και δυνατότητα δράσεων μέσω αυτών, σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος.
- Αύξηση της κατανάλωσης των οπωροκηπευτικών λόγω εφαρμογής της νέας Κ.Ο.Α και των σύγχρονων διατροφικών συνηθειών.

Τα πλεονεκτήματα και η δυναμική που προδιαγράφονται από την εφαρμογή της νέας Κ.Ο.Α είναι:

- να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα του τομέα των οπωροκηπευτικών και ο προσανατολισμός του προς την αγορά, τόσο της Κοινότητας όσο και του εξωτερικού,
- να περιοριστούν, οι λόγω των κρίσεων, διακυμάνσεις του εισοδήματος των παραγωγών οπωροκηπευτικών,
- να συνεχιστούν οι προσπάθειες που καταβάλλονται ήδη στον τομέα για τη διαφύλαξη και την προστασία του περιβάλλοντος,
- να απλοποιηθούν και αν είναι δυνατόν να περιοριστούν οι διοικητικές διατυπώσεις για όλους τους ενδιαφερόμενους.

### 3.3.16. Ανταγωνισμός

Σε ολόκληρο το νομό οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι τέσσερις επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν περισσότερα προϊόντα. Δεν είναι της ίδιας δυναμικότητας επιχειρήσεις. Περίπου άλλες οχτώ θερμοκηπιακές μονάδες με μικρότερη δυναμικότητα καλλιεργούν τομάτες και αγγούρια στο χώμα την ίδια περίοδο, αλλά πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα τους σε μεγαλύτερες αγορές και λαϊκές. Παρόλα αυτά, τους μήνες Απρίλιο-Ιούνιο οι προσφερόμενες ποσότητες για το σύνολο του νομού δεν επαρκούν για να καλύψουν την ζήτηση. Από τον Ιούνιο έως τον Νοέμβριο βρίσκονται σε παραγωγή οι υπαίθριες

καλλιέργειες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μεγάλη προσφορά προϊόντων και κατ' επέκταση την μείωση των τιμών. Αυτό αντισταθμίζεται εν μέρη από το γεγονός ότι την ίδια χρονική περίοδο η ζήτηση για τομάτες είναι αυξημένη σε σχέση με την άνοιξη, αλλά και το ότι η ποιότητα τους είναι υποδεέστερη.

Σε εθνικό επίπεδο ανταγωνιστές είναι οι κύριες παραγωγικές περιοχές της Ελλάδας όπως, Κρήτη, Αργολίδα, δυτική Ελλάδα, Μακεδονία όσον αφορά τις θερμοκηπιακές καλλιέργειες και το σύνολο σχεδόν των νομών της χώρας όσον αφορά τις υπαίθριες καλλιέργειες. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το σύνολο της παραγωγής της χώρας καταναλώνεται εντός και ότι εισάγονται και κάποιες ποσότητες από το εξωτερικό, ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί, είναι ότι κατά περιόδους παρουσιάζεται υπερπροσφορά τοματών και αγγουριών στην αγορά, οι οποίες προέρχονται από υπαίθριες καλλιέργειες, προκαλώντας μεγάλη πτώση των τιμών. Αυτό όμως είναι παροδικό φαινόμενο και δεν προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία.

### 3.3.17. Προμηθευτές

Οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα μας προμηθεύουν με λιπάσματα, φυτοφάρμακα και λοιπά αγροτικά εφόδια, καθώς και φυτάρια. Επίσης θα γίνεται προμήθεια και υλικών συσκευασίας και θα μας παρέχετε τεχνολογική γνώση για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος υδρολίπανσης καθώς και τα απαραίτητα εξαρτήματα.

### 3.3.18. Πελάτες

Η επιχείρηση διαθέτει την παραγωγή της σε οπωροπωλεία εντός του νομού και σε καταστήματα χονδρικής.

Το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής διατίθεται στα οπωροπωλεία (περίπου 60%) και το υπόλοιπο σε χονδρική.

### 3.3.19. Στρατηγικό μάρκετινγκ

Βασικό στόχο της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί η καθιέρωσή της στην αγορά και η καταξίωσή της στο κοινό στο οποίο απευθύνεται. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού αποτελεί κύριο μέλημα ο συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, χωρίς αυτό να σημαίνει υψηλή τιμή που θα κάνει τα προϊόντα απρόσιτα στους καταναλωτές. Τα προϊόντα θα είναι προσανατολισμένα στις ανάγκες του πελάτη και θα μπορούν να καλύψουν όλες τις προτιμήσεις. Τέλος θα δοθεί

ιδιαίτερη βαρύτητα στην άμεση και καλή εξυπηρέτηση με στόχο την διαμόρφωση καλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες μας

- Το **προϊόν** πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και τις προδιαγραφές που ζητάει ο αγοραστής.
- Η **τιμή** του προϊόντος θα πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση μια επιθυμητή προσφορά αλλά και να δίνει ικανοποίηση στον αγοραστή.
- Όσο σημαντικό είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος, άλλο τόσο σημαντική είναι και η εύρεση σημείου όπου θα γίνει η **τοποθέτηση** αυτού.
- Τα εργαλεία **πώλησης** και **προώθησης** του προϊόντος αποτελούν μέρος της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρείας.

### 3.3.20. Προϊόν

- **Αγγούρι**

Η περίοδος καλλιέργειας του αγγουριού, διαρκεί κυρίως από τον Σεπτέμβριο – Δεκέμβριο. Για την παραγωγή του, ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

#### **1η Φάση: Φύτευση των φυταρίων στο θερμοκήπιο**

Τα φυτάρια που θα προμηθεύεται η επιχείρηση κατά το δεύτερο δεκαήμερο του Αυγούστου, θα φυτεύονται στη συνέχεια στο θερμοκήπιο σε απόσταση 50 εκ. και σε παράλληλες γραμμές που απέχουν 80 εκ. μεταξύ τους. Κατά την φύτευση, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε αφήνονται διάδρομοι πλάτους περίπου 120 - 130 εκ. για την πρόσβαση στα φυτά.

#### **2η Φάση: Ανάπτυξη φυτών**

Για την ανάπτυξη των φυτών, δημιουργείται κατάλληλη θερμοκρασία, δηλαδή 23ο – 24°C την ημέρα και 18ο - 9ο C τη νύχτα. Επίσης, για υψηλή απόδοση διατηρείται χαμηλή σχετική υγρασία.

Με την πάροδο περίπου 40 ημερών από την φύτευση των φυταρίων, τα φυτά έχουν πλήρως αναπτυχθεί. Κατά την διάρκεια της ανάπτυξής τους, έχουν γίνει διάφορες καλλιεργητικές εργασίες όπως, συγκράτηση των φυτών με σπάγκους, λίπανση, ψέκασμα, πότισμα και αφαίρεση ελαττωματικών καρπών και πλαγίων βλαστών. Ειδικότερα:

- Το πότισμα, ανάλογα με την εποχή και το μέγεθος των φυτών, γίνεται κάθε 1 –3 ημέρες.
- Μαζί με το πότισμα, γίνεται και η λίπανση με υδατοδιαλυτά λιπάσματα.

- Το ψέκασμα, γίνεται 2 – 3 φορές το μήνα για την καταπολέμηση των εντόμων,
- βακτηρίων και ασθενειών (όπως, αφίδες, κάμπιες, θρίπες, βοτρυτή,
- περονόσπορο κ.λ.π.).

### **3η Φάση: Συγκομιδή**

Η συγκομιδή των καρπών, αρχίζει μετά από 40 ημέρες από τη φύτευση και διαρκεί μέχρι τον Δεκέμβριο. Κατά την συλλογή των καρπών, γίνεται έλεγχος και απομακρύνονται τυχόν αλλοιωμένοι καρποί. Οι καρποί που συλλέγονται, τοποθετούνται σε πλαστικά κιβώτια των 20 κιλών και μεταφέρονται εκτός θερμοκηπίου.

### **4η Φάση: Συσκευασία -Διάθεση**

Τα προϊόντα, αφού συγκεντρωθούν στο χώρο αποθήκευσης, διαχωρίζονται ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητά τους και συσκευάζονται σε χαρτοκιβώτια των 10 κιλών. Στη συνέχεια, μέσω του τοπικού δημοπρατηρίου ή ιδιωτικής συμφωνίας, το προϊόν διατίθεται στην εγχώρια αγορά ή σε αγορές του εξωτερικού, από χονδρεμπόρων ή εξαγωγικές επιχειρήσεις.

- **Ντομάτα**

Η περίοδος καλλιέργειας της ντομάτας, διαρκεί κυρίως από τον Ιανουάριο – Ιούνιο. Το τελευταίο δεκαήμερο του Δεκεμβρίου, ξεριζώνονται τα φυτά του αγγουριού και στη συνέχεια το θερμοκήπιο οργώνεται. Η διαδικασία για την παραγωγή της ντομάτας, είναι όπως αυτή του αγγουριού, με τη διαφορά ότι:

- Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή, ώστε να μη σημειώνεται διαφορά θερμοκρασίας μεταξύ ημέρας και νύχτας μεγαλύτερη από 50 - 70 C, δηλαδή να εξασφαλίζεται θερμοκρασία 190 - 260C την ημέρα και 150 - 190C τη νύχτα.
- Η θερμοκρασία γονιμοποίησης, πρέπει να είναι 21°C.
- Η υγρασία, πρέπει να είναι περίπου 60% - 70%.
- Από τη φύτευση των φυταρίων μέχρι τη συγκομιδή, απαιτούνται 80 – 90 ημέρες.
- Η γονιμοποίηση γίνεται με τη βοήθεια των βομπίνων.
- Η συγκομιδή των καρπών, αρχίζει τέλος Μαρτίου με αρχές Απριλίου και ολοκληρώνεται κατά το τέλος Ιουνίου.
- Το σύνολο σχεδόν της παραγωγής, διατίθενται στην εγχώρια αγορά

Μετά την ολοκλήρωση της συγκομιδής της ντομάτας, τα φυτά ξεριζώνονται και το θερμοκήπιο οργώνεται. Στη συνέχεια και για διάστημα περίπου 2 μηνών, ακολουθεί

αγρανάπαυση και απολύμανση του εδάφους. Το έδαφος καλύπτεται με ειδικό θερμικό νάιλον όπου αναπτύσσεται θερμοκρασία εδάφους περίπου 50°C.

### 3.3.21. Τιμολογιακή πολιτική

Η επιχείρηση θα καθορίζει τις τιμές πώλησης σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς. Έχοντας καθημερινή ενημέρωση για την πορεία των τιμών θα προσαρμόζει τις τιμές ανάλογα.

Στόχος είναι να τιμολογεί τα προϊόντα της πάνω από το μέσο όρο με προσδοκία την επίτευξη των υψηλότερων τιμών. Αυτό είναι εφικτό αφού, η εξαιρετική ποιότητα εξασφαλίζει την σίγουρη απορρόφηση της παραγωγής.

Το κριτήριο διαμόρφωσης τιμής είναι η μέγιστη τιμή που πωλούνται οι τομάτες και τα αγγούρια στην ΚΛΑ. Η μέγιστη τιμή ανταποκρίνεται σε τομάτες και αγγούρια extra ποιότητας.

### 3.3.22. Προβολή και προώθηση

Μέσα από τον προγραμματισμό και τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος προβολής επιδιώκεται η πληροφόρηση του κοινού για τα προϊόντα που θα παράγει η νέα επιχείρηση, τονίζοντας τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα της και δημιουργώντας μια ευνοϊκή εικόνα και στάση γι' αυτήν. Η προβολή της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν τα σημαντικότερα όπλα για την καθιέρωσή της στην συνείδηση των πελατών, ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει σημαντική θέση στην αγορά. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκαν οι παρακάτω τρόποι προώθησης και διαφήμισης, ο συνδυασμός των οποίων κρίνεται ότι θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σε πρώτο στάδιο η προώθηση θα βασιστεί σε **προσωπικές επαφές** ενώ στη συνέχεια θα προχωρήσει στη **διανομή διαφημιστικών – ενημερωτικών φυλλαδίων**, στην **αποστολή προσωπικών επιστολών**, στην **τοποθέτηση διαφημιστικών poster** καθώς και στις **καταχωρίσεις σε εφημερίδες**.

Τέλος, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες θα χρησιμοποιηθεί το Internet με την **κατασκευή ιστοσελίδας**, όπου θα μπορούν να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση και τα προϊόντα που παράγουμε.

Πιο συγκεκριμένα, με τις προσωπικές επαφές επιδιώκεται η προφορική και άμεση επικοινωνία με έναν ή περισσότερους πιθανούς πελάτες με σκοπό την προσέλκυσή τους. Η επιχείρηση θεωρεί ότι είναι προτιμότερο να δημιουργούνται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ αυτής και των πελατών της και για να το πετύχει αυτό προτιμά τους

προηγούμενους τρόπους διαφήμισης οι οποίοι είναι πιο άμεσοι και φιλικοί. Παράλληλα όμως θα εκμεταλλευτεί και την τεχνολογία, επιλέγοντας την διαφήμιση μέσω του διαδικτύου, με την κατασκευή ιστοσελίδας, εκμεταλλευόμενη τα πλεονεκτήματα αυτού του μέσου.

### 3.3.23. Πιστοποιήσεις Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

✓ EN ISO 9001 - ISO 9001:2008 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας.  
Διεθνές διαχειριστικό πρότυπο που σκοπό έχει να θέσει τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, προκειμένου να οργανωθεί σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, με το βέλτιστο τρόπο. Με απλά λόγια το ISO 9001 αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο οργάνωσης και διαρκούς βελτίωσης για την εταιρεία.

✓ OHSAS 18001 – OHSAS 18001:1999 / ΕΛΟΤ 1801  
Σύστημα για την Ασφάλεια και την Υγεία στους χώρους εργασίας. Διεθνές πρότυπο για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, που απαιτεί την αξιολόγηση των κινδύνων στις δραστηριότητες σας, την αναθεώρηση της ΓΕΕΚ, την θωράκισή σας με μέτρα προστασίας των εργαζομένων σας, τη συμμόρφωσή σας με τη νομοθεσία και την ανάπτυξη διαδικασιών και αρχείων.

✓ ISO 22000:2005  
Διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων. Εκδόθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 2005 και ενσωματώνει τις απαιτήσεις του HACCP, τις απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας και τις γενικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης δημιουργώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο, παγκοσμίως αναγνωρισμένο, πρότυπο ασφάλειας τροφίμων.

### 3.3.24. Σενάριο Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού

Η θερμοκηπιακή μονάδα, θα έχει συνολική έκταση 5.000 τ.μ. και θα αποτελείται από δύο μεταλλικούς θαλάμους ανοιγόμενης οροφής. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά της κατασκευής, έχουν ως εξής:

- ΣΤΥΛΟΙ: Οι περιμετρικοί στύλοι του θερμοκηπίου θα είναι από γαλβανισμένη σιδηροσωλήνα. Οι στύλοι θα τοποθετηθούν κατά μήκος του θερμοκηπίου κάθε 3 μέτρα και κατά πλάτος κάθε 5 μέτρα.
- ΖΕΥΚΤΑ (ΨΑΛΙΔΙΑ): Θα είναι από γαλβανισμένη σιδηροσωλήνα.
- ΥΔΡΟΠΡΟΕΣ: Θα είναι από αλουμίνιο ή γαλβανισμένη λαμαρίνα.
- ΚΟΡΦΙΑΣ: Θα είναι από αλουμίνιο πάχους 2mm.

- ΠΛΕΥΡΑ ΟΡΟΦΗΣ: Θα είναι από γαλβανισμένη λαμαρίνα, πάχους 1mm, πλάτους 30mm και ύψους 50mm. Τα πλευρά, θα τοποθετηθούν σε απόσταση ενός μέτρου και θα στηρίζονται στον κορφιά και στην υδρορροή.
- ΖΩΝΕΣ: Θα είναι από γαλβανισμένη λαμαρίνα, πάχους 1mm, πλάτους 30mm και ύψους 50mm.
- ΟΡΘΟΣΤΑΤΕΣ: Θα είναι από γαλβανισμένη λαμαρίνα, πάχους 1mm, πλάτους 30mm και ύψους 50mm. Θα τοποθετηθούν στην περίμετρο του θερμοκηπίου μεταξύ των στύλων και σε αποστάσεις κάθε ένα μέτρο.
- ΑΕΡΙΣΜΟΣ: Το θερμοκήπιο θα αερίζεται από παράθυρα που θα αναπτύσσονται στη περίμετρό του μεταξύ της ζώνης και της περιμετρικής υδρορροής.
- ΚΑΛΥΨΗ: Το θερμοκήπιο θα καλυφθεί από φύλλο πολυαιθυλενίου (νάιλον).
- ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ: Τα θεμέλια των περιμετρικών και εσωτερικών θα είναι από άοπλο σκυρόδεμα. Στη περίμετρο του θερμοκηπίου, θα κατασκευαστή σεναζ.
- ΑΝΤΙΑΝΕΜΙΑ: Στις 4 γωνιές του θερμοκηπίου, θα τοποθετηθούν χιαστί αντιανέμια τα οποία θα είναι γαλβανισμένη σιδηροσωλήνα.
- ΑΝΤΗΡΙΔΕΣ: Στα κούτελα του θερμοκηπίου, θα τοποθετηθούν στύλοι περιμετρικοί από γαλβανισμένη σιδηροσωλήνα.

### 3.3.24.1. Προϋπολογισμός

Πίνακας 14: Προϋπολογισμός.

A/A	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή μονάδος	Κόστος
1	Χωματοουργικές εργασίες διάστρωσης αγρού	Αποκοπή	1,00	7.000,00	7.000,00
2	Μεταλλικό θερμοκήπιο ανοιγόμενης οροφής έκτασης 5.000 τ.μ.	Αποκοπή	1,00	126.000,00	126.000,00
3	Εγκατάσταση θερμοκηπίου	Αποκοπή	1,00	10.000,00	10.000,00
4	Πλαστικό τριετές	Αποκοπή	1,00	10.000,00	10.000,00
5	Σκέπασμα	Αποκοπή	1,00	6.000,00	6.000,00
6	Εντομοστεγές δίχτυ	Αποκοπή	1,00	1000,00	1000,00
7	Σεναζ περιμετρικό	Αποκοπή	1,00	5000,00	5000,00
8	Απρόβλεπτα	Αποκοπή	1,00		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>165.000,00</b>

### 3.3.24.2. Μηχανολογικός εξοπλισμός

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί στο θερμοκήπιο, έχει ως εξής:

- *ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΡΟΣΙΣΜΟΥ ΜΕ ΥΔΡΟΝΕΦΩΣΗ ΜΕΣΗΣ ΠΙΕΣΗΣ 4 BAR*, για το δροσίσιμο (ψύξη) και την αύξηση της σχετικής υγρασίας του θερμοκηπίου.
- *ΑΞΟΝΙΚΟΙ ΑΝΕΜΙΣΤΗΡΕΣ ΑΝΑΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΕΡΟΣ*: Το σύστημα, χρησιμεύει για τη ρύθμιση της σχετικής υγρασίας και την ομοιογενοποίηση της θερμοκρασίας εντός του θερμοκηπίου. Τα φυτά αναπτύσσονται καλύτερα όταν ο αέρας ανακυκλώνεται. Αυτό έχει σα αποτέλεσμα να δροσίζει ή να θερμαίνει την επιφάνεια των φύλλων και να εξατμίζει την υγρασία η οποία προκαλεί πολλές ασθένειες.
- *ΔΙΚΤΥΑ ΑΡΔΕΥΣΗΣ*: Το σύστημα δίδει στο φυτό τη σωστή ποσότητα και αναλογία λιπάσματος και νερού κατά την αναγκαία χρονική στιγμή.
- *ΣΩΛΗΝΩΣΕΙΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΝΕΡΟΥ - ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΡΔΕΥΣΗΣ*: Το σύστημα περιλαμβάνει, υδρόμετρο, φίλτρα, διανομέα, ηλεκτροβάνες, λάστιχα παροχής και παρελκόμενα.
- *ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΙ ΠΑΡΑΘΥΡΩΝ, ΦΩΤΙΣΜΟΣ*: Θα εγκατασταθούν οι κεντρικές διανομές, ηλεκτρολογικοί πίνακες, οι καλωδιώσεις με πίνακα αυτοματισμού παραθύρων οροφής και θα γίνει σύνδεση με ΔΕΗ.
- *ΥΔΡΟΠΟΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΙΠΑΝΣΗΣ - ΑΡΔΕΥΣΗΣ*: Προσθέτει τα λιπαντικά στοιχεία στο νερό της άρδευσης έτσι αυτή να γίνεται με διάλυμα σταθερού Ρ.Η. και αγωγιμότητας EC που μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή έχουμε προεπιλέξει, ανάλογα με το είδος του φυτού, το στάδιο ανάπτυξης και τις επικρατούσες καιρικές συνθήκες.

Το κόστος προμήθειας του παραπάνω μηχανολογικού εξοπλισμού, έχει ως εξής:

Πίνακας 15: Μηχανολογικός εξοπλισμός.



A/A	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή μονάδος	Κόστος
1	Σύστημα δροσίσιμου με υδρονέφωση	Σετ	1,00	16.000,00	16.000,00
2	Αξονικοί ανεμιστήρες ανακυκλοφορία αέρος	Σετ	1,00	6.000,00	6.000,00
3	Δίκτυα άρδευσης με αυτορυθμιζόμενους σταλακτιφόρους σωλήνες	Σετ	1,00	5.000,00	5.000,00
4	Σωληνώσεις κεντρικής παροχής νερού για άρδευση, καταιονισμό και δροσίσιμο	Σετ	1,00	2.000,00	2.000,00
5	Κεντρικές ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, αυτοματισμοί παραθύρων, φωτισμός	Κατ' αποκοπή	1,00	6.000,00	6.000,00
6	Υδροπονικό σύστημα λίπανσης - Υδροπονική πλατφόρμα	Σετ	1,00	15.000,00	15.000,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟΙ</b>				<b>50.000,00</b>

### 3.3.24.3. Χρηματοδότηση

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση και παρουσίαση του κόστους ανά κατηγορία, το συνολικό κόστος της επένδυσης, ανέρχεται στις 215.000,00€ και παρουσιάζεται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 16: Ανάλυση προϋπολογισμού.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 3 & 1 ΤΟΥ ΜΟΜΟΥ 3299/2004 ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΠΟ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ΣΕ €)	
		ΕΝΟΤΗΤΑ 1*	ΕΝΟΤΗΤΑ 2*	ΕΝΟΤΗΤΑ 3*	
Περίπτωση τομέα (α-ε) και υποπερίπτωση τομέα (i, ii, iii ...) του Άρθρου 3 παρ 1		Άρθρο 3, παρ.1 περ. α, iv			215.000,00
"ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ" υπαγόμενου σχεδίου (άρθρου 3§1)		Κατηγορία 2			
Τόπος εγκατάστασης (Νομός, περιοχή) :		Κουντούρα Χανίων			
<b>ΚΤΙΡΙΑΚΑ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	165.000,00			165.000,00
<b>ΜΗΧ/ΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ				
	LEASING	50.000,00			50.000,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	50.000,00			50.000,00
<b>ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	0,00			0,00
	LEASING	0,00			0,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	0,00			0,00
<b>ΜΕΤΑΦΟΡΑ &amp; ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	0,00			0,00
<b>ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	0,00			0,00
<b>ΑΓΟΡΑ</b>	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	0,00			0,00

### 3.3.24.4. Χρηματοδοτικό σχήμα

#### Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης

Το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο έχει **συνολικό κόστος 215.000,00 €** και οι χρηματικοί πόροι για την υλοποίησή του θα βρεθούν ως εξής:

**α) Ίδια συμμετοχή:** Η πρώτη πηγή χρηματικών πόρων για την υλοποίηση της επένδυσης θα προέλθει από τον ίδιο το φορέα της επένδυσης. Η επιχείρηση είναι αποφασισμένη, με ίδια κεφάλαια να καλύψει την αξία απόκτησης των πάγιων στοιχείων, σε ποσοστό 60%. Επομένως, η ίδια συμμετοχή θα είναι:  $215.000,00 \text{ €} * 60\% = 129.000,00 \text{ €}$ . Ο επενδυτής, διαθέτει σε τραπεζικές καταθέσεις ταμειυτηρίου το απαιτούμενο ποσό για την κάλυψη της ίδιας συμμετοχής. Για την κάλυψη της ίδιας συμμετοχής, ο επενδυτής διαθέτει σε προθεσμιακό λογαριασμό Τράπεζας, καταθέσεις ταμειυτηρίου 100.000 €.

**β) Επιχορήγηση:** α) Σύμφωνα με το άρθρο 4 1 (α) του Ν.3299/04 η επένδυση κατατάσσεται στην ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2 και υλοποιείται στην Β' περιοχή κινήτρων.

Συνεπώς το ποσοστό επιχορήγησης της επένδυσης ανέρχεται στο 25%. β) Επειδή η επένδυση πραγματοποιείται σε πεδινή περιοχή, το παραπάνω ποσοστό προσαυξάνεται κατά 15%. Επομένως, το ποσοστό επιχορήγησης της προτεινόμενης επένδυσης ανέρχεται στο 40% το οποίο κινείται εντός των ορίων του εγκεκριμένου από την Ε.Ε. Χάρτη Περιφερειακών Ενισχύσεων.

### 3.3.24.5. Προβλεπόμενα Έσοδα

Για τον προσδιορισμό των εσόδων κατά την πρώτη 5ετία λειτουργία της επιχείρησης, λάβαμε υπόψη τις προβλεπόμενες παραγόμενες ποσότητες ανά έτος και με τιμές πώλησης σταθερές. Όσον αφορά τις προβλεπόμενες ποσότητες, έγιναν οι ακόλουθες παραδοχές:

- Στη θερμοκηπιακή μονάδα θα γίνονται δύο καλλιέργειες ετησίως, αγγουριού και ντομάτας. Με βάση την έκταση του θερμοκηπίου και την εκτιμώμενη μέγιστη στρεμματική απόδοση ανά καλλιέργεια, η μέγιστη ετήσια παραγωγική Δυναμικότητα του θερμοκηπίου ανά παραγόμενο προϊόν θα είναι:
  - Παραγωγή αγγουριού:  $1 \text{ καλλιέργεια/έτος} * 5,0 \text{ στρ.} * 10.000 \text{ κιλά/στρέμμα} = 50.000 \text{ κιλά/έτος}$ .
  - Παραγωγή ντομάτας:  $1 \text{ καλλιέργεια/έτος} * 5,0 \text{ στρ.} * 12.000 \text{ κιλά/στρέμμα} = 60.000 \text{ κιλά/έτος}$ .
- Κατά το 10 έτος λειτουργίας της επιχείρησης, προβλέπεται ότι η παραγωγή και για τις 2 καλλιέργειες (αγγούρι, ντομάτα), θα είναι το 90% της μέγιστης δυναμικότητας, ήτοι:
  - Παραγωγή αγγουριού:  $1 \text{ καλλιέργεια/έτος} * 50.000 \text{ κιλά/έτος} * 90\% = 45.000 \text{ κιλά/έτος}$

– Παραγωγή ντομάτας: 1 καλλιέργεια/έτος X 60.000 κιλά/έτος X 90% = 54.000 κιλά/έτος.

- Για τα επόμενα έτη λειτουργίας της, προβλέπεται μία αύξηση της παραγωγής της τάξης του 2,5% κατ' έτος. Η αύξηση αυτή, θεωρείται ρεαλιστική και μέσα στα πλαίσια της δυναμικότητας της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό ενισχύεται, αφενός μεν από την αποκτηθείσα εμπειρία και της γνώσης των εδαφολογικών δεδομένων και αφετέρου της χρησιμοποίησης των πλέον πρόσφορων σποριοφύτων, λιπασμάτων και της τεχνικής της καλλιέργειας.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, οι προβλεπόμενες ποσότητες παραγωγής (σε κιλά) ανά προϊόν, διαμορφώνονται ως εξής:

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ
Αγγούρι	Κιλό	0,75
Ντομάτα	Κιλό	0,85

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ				
		1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>						
Αγγούρι	Κιλά	45.000	46.125	47.278	48.460	49.672
Ντομάτα	Κιλά	54.000	55.350	56.734	58.152	59.606
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>99.000</b>	<b>101.475</b>	<b>104.012</b>	<b>106.612</b>	<b>109.277</b>
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>						
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	-	-	-	-	-	-
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>99.000</b>	<b>101.475</b>	<b>104.012</b>	<b>106.612</b>	<b>109.277</b>

### 3.3.24.6. Αποτελέσματα Χρήσης

Με την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, προβλέπεται να απασχοληθεί 1 εργάτης εποχιακής απασχόλησης 10 μηνών, με ημερομίσθιο της τάξης των 30 €. Επομένως, κατά τον 10 χρόνο, οι προβλεπόμενες αμοιβές προσωπικού υπολογίστηκαν ως εξής: 1 άτομο X 10 μήνες απασχόληση X 22 ημερομίσθια το μήνα X 30€ ημερησίως = 6.000 €. Για τα επόμενα έτη λειτουργίας, προβλέπεται τα έξοδα

αυτά να προσαυξηθούν κατά 3%. Ως εκ τούτου, τα προβλεπόμενα έξοδα αμοιβών προσωπικού έχουν ως εξής:

	<b>ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				
	<b>1ο Έτος</b>	<b>2ο Έτος</b>	<b>3ο Έτος</b>	<b>4ο Έτος</b>	<b>5ο Έτος</b>
ΕΡΓΑΤΙΚΑ	6.600,00	6.798,00	7.001,94	7.212,00	7.428,36

Πίνακας 17: Αποτελέσματα χρήσης.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΠΟΣΑ ΣΕ €				
		1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
<b>α. Πωλήσεις εσωτερικού</b>						
Αγγούρι	0,75	33.750,00	34.593,00	35.458,59	36.345,06	37.253,69
Ντομάτα	0,85	45.900,00	47.047,50	48.223,69	49.429,28	50.665,01
<b>ΣΥΝΟΛΟ Α</b>		<b>79.650,00</b>	<b>81.641,25</b>	<b>83.682,28</b>	<b>85.774,34</b>	<b>87.918,70</b>
<b>β. Πωλήσεις εξωτερικού</b>						
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ Β</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Α+Β)</b>		<b>79.650,00</b>	<b>81.641,25</b>	<b>83.682,28</b>	<b>85.774,34</b>	<b>87.918,70</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>		<b>79.650,00</b>	<b>81.641,25</b>	<b>83.682,28</b>	<b>85.774,34</b>	<b>87.918,70</b>
ΕΣΟΔΑ ΛΟΙΠΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>		<b>79.650,00</b>	<b>81.641,25</b>	<b>83.682,28</b>	<b>85.774,34</b>	<b>87.918,70</b>

### Έξοδα διοικητικής λειτουργίας

Τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης αφορούν, αμοιβή λογιστή, έξοδα παροχών τρίτων (δηλαδή τηλεφωνικά, ταχυδρομικά κ.λ.π.), και τέλος διάφορα άλλα έξοδα. Εκτιμάται ότι, τα διοικητικά έξοδα αντιπροσωπεύουν κατ' έτος το 1% του κύκλου εργασιών.

### Έξοδα διάθεσης

Τα έξοδα διάθεσης, αφορούν δαπάνες της επιχείρησης για την μεταφορά των προϊόντων της, έξοδα ταξιδίων, έξοδα προβολής και διαφήμισης - συμμετοχή σε εκθέσεις και τυχόν διάφορα άλλα έξοδα που σχετίζονται με την διάθεση των προϊόντων της.

Εκτιμάται ότι, τα έξοδα διάθεσης αντιπροσωπεύουν κατ' έτος το 1,5% του κύκλου εργασιών.

Πίνακας 18: Κύκλος εργασιών.

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ	Μ.Ο.
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	79.650,00	81.641,25	83.628,28	85.77,34	87.918,70	83.733,31
Μείον : Κόστος πωληθέντων	28.830,00	28.809,43	29.131,80	29.464,18	29.806,88	29.208,63
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	50.819,13	52.831,82	54.550,48	56.310,16	58.111,81	54.524,68
Μείον : Εξόδα Διοίκησης	796,50	816,41	836,82	857,74	879,19	837,33
Μείον : Εξόδα διάθεσης	1.194,75	1.632,83	1.673,65	1.715,49	1.758,37	1.595,02
Μείον : Φόροι & τέλη (εκτός φόρου εισοδήματος).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	48.827,88	50.382,58	52.040,01	53.736,93	55.474,25	52.092,33
Πλέον : διάφορα έσοδα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον : Λοιπές δαπάνες	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ &amp; ΦΟΡΩΝ</b>	48.827,88	50.382,58	52.040,01	53.736,93	55.474,25	52.092,33
Μείον : τόκοι υφιστάμενων μακροπρόθεσμων δανείων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον : τόκοι κατασκευαστικής περιόδου	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον : τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον : τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων επένδυσης	239,56	250,10	256,66	263,40	270,31	256,01
Μείον : Δόσεις leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ &amp; ΦΟΡΩΝ</b>	48.588,31	50.132,49	51.783,35	53.473,53	55.203,94	51.836,32
Μείον : Αποσβέσεις (συνολικές)	20.700,00	18.519,00	16.591,23	14.884,62	13.371,43	16.813,26
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	27.888,31	31.613,49	35.192,12	38.588,91	41.832,51	35.023,07
Μείον: Φόρος εισοδήματος	4.347,08	5.278,37	6.173,03	7.022,23	7.833,13	6.130,77
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	23.541,23	26.335,11	29.019,09	31.566,69	33.999,38	28.892,30

### 3.3.25. Συμπεράσματα

Από όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα προκύπτει ότι η λειτουργία και ανάπτυξη της μονάδας συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη, διευρύνοντας το παραγωγικό δυναμικό και διαθέτοντας εξαγωγίμο ποιοτικό προϊόν.

Επίσης, θα συμβάλλει στην ενίσχυση τόσο της άμεσης, όσο και της έμμεσης απασχόλησης, αφού μετά την επένδυση θα δημιουργηθεί 1 θέση εργασίας και έμμεσες θέσεις απασχόλησης που θα δημιουργηθούν κατά την κατασκευή του έργου και σε συμπληρωματικές επιχειρήσεις εμπορίας.

Η μονάδα συμβάλλει στο βαθμό που της αναλογεί στην ενδυνάμωση της περιφέρειας και θα εξυπηρετήσει τους στόχους της εθνικής και περιφερειακής πολιτικής.

Οι ευοίωνες προοπτικές του κλάδου των νωπών κηπευτικών, η αυξητική τάση ζήτησης - κατανάλωσης και η δυνατότητα υποκατάστασης των εισαγωγών,

θεωρούνται σοβαροί παράγοντες για την ανάληψη της συγκεκριμένης επενδυτικής πρωτοβουλίας.

Το προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο, γίνεται αποδεκτό από χρηματοοικονομικής άποψης, με Κ.Π.Α της τάξης των **213.419 €** ( $i = 3,7\%$ ) και εσωτερικό συντελεστή απόδοσης **20,267%**.

Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα εκμετάλλευσης, η επιχείρηση θα έχει αξιόλογα έσοδα και ικανοποιητική κερδοφορία.

4. Δομές επιχειρηματικότητας

<b>5. Σύνοψη Περιγραφή</b>	Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Ροδόπης ιδρύθηκε με το Βασιλικό Διάταγμα της 5ης Οκτωβρίου 1921. Με τη λειτουργία του επιδιώκει τη συνέχιση των προσπαθειών για την ανάπτυξη της περιοχής και την επίλυση των προβλημάτων των επιχειρήσεων, την υλοποίηση εθνικών και κοινοτικών προγραμμάτων, την παροχή της ενημέρωσης των επιχειρηματιών του Νομού Ροδόπης σε διάφορα θέματα, την ηλεκτρονική ενημέρωση των επιχειρήσεων, την τήρηση Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ), τη λειτουργία Υπηρερείας μιας στάσης (ΥΜΣ) για την ίδρυση επιχειρήσεων, τη στήριξη και εδραίωση της Πανελλήνιας εμπορικής έκθεσης "Θράκη", την καθιέρωση του χαρακτήρα της ως Βαλκανικής Συνεργασία με τις αρχές και τους φορείς της πόλης σε θέματα που αφορούν στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531022831
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.rodopicci.gr/">http://www.rodopicci.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Βασιλέως Γεωργίου 2Β

<b>Επαγγελματικό και Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Ροδόπης</b>	
<b>Σύνοψη Περιγραφή</b>	Το Επαγγελματικό και Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Ροδόπης ιδρύθηκε με το Β.Δ. της 29 Μαΐου / 19 Ιουνίου 1939, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης. Η ευελιξία της νομικής του μορφής σε συνδυασμό με την αιρετή διοίκηση του, το καθιστά ως τον κατεξοχήν αρμόδιο φορέα εκπροσώπησης των Επαγγελματικών και Βιοτεχνικών Επιχειρήσεων της Ροδόπης προς την Πολιτεία. Γνωμοδοτεί και υποβάλλει υπομνήματα προς την Πολιτεία και τους αρμόδιους φορείς με τεκμηριωμένες προτάσεις και απόψεις με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων των επιχειρήσεων που εκπροσωπεί και συνολικά της εθνικής οικονομίας. Συμμετέχει σε επιτροπές γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος με τελικό σκοπό την προστασία των συμφερόντων των παραγωγικών τάξεων της περιφέρειας που εκπροσωπεί.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531022547 2531034006 2531081470
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.everodopi.gr/">http://www.everodopi.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Καβείρων 12
<b>Οικονομικό Επιμελητήριο Παράρτημα Θράκης</b>	

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Με την δραστηριότητα που αναπτύσσει αναδεικνύεται ως ένας από τους κύριους οικονομικούς συμβούλους της Πολιτείας. Εργάζεται ώστε, ο Φορέας των 90.000 και πλέον Ελλήνων Οικονομολόγων, να καταστεί οργανισμός αναβάθμισης και παραγωγής της Οικονομικής Σκέψης. Θεωρεί αναγκαία την θέσπιση και εφαρμογή διαρθρωτικών μέτρων που θα δημιουργήσουν συνθήκες σωστής λειτουργίας των αγορών και του δημόσιου τομέα, και θα συμβάλλουν πολύ σημαντικά στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων. Επίσης κατανοεί και ερμηνεύει, προς όφελος των χιλιάδων οικονομολόγων τα μηνύματα της αγοράς και ενσκήπτει με μεγαλύτερη ευαισθησία στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Επαγγελματίας Οικονομολόγος.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 23035
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.oe-e.gr/">http://www.oe-e.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Μ. Βασιλείου 3

#### Αναπτυξιακή Ροδόπη Α.Ε. (ANPO)

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η AN. PO. δημιουργεί, στηρίζει, συντονίζει, υλοποιεί και διαχειρίζεται τοπικές πρωτοβουλίες ανάπτυξης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των φορέων (Δημόσιων και Ιδιωτικών) του Νομού Ροδόπης αλλά και της ευρύτερης περιοχής της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης μέσα από τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΚΠΣ και των άλλων εθνικών και Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, αναβαθμίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό της περιοχής, προσφέροντας καινοτόμες ή πιλοτικές λύσεις και πρακτικές δημιουργώντας ή προσαρμόζοντας τεχνογνωσία, μετέχοντας σε δίκτυα με στόχο την μεταφορά εμπειριών, γνώσης και συντελώντας στην άρση της απομόνωσης μέσα από οργανωτικά μοντέλα προσαρμοσμένα στην τοπικές ανάγκες.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531034071
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.anpo.gr/">http://www.anpo.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Πλαστήρα Νικολάου & Αντωνιάδη Κ.



**Κέντρο Ευρωπαϊκάς Πληροφόρησης Κομοτηνής (Europe Direct)**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Σκοπός του Κέντρου είναι η ενημέρωση των πολιτών, των φορέων και των υπηρεσιών της τοπικής κοινωνίας για θέματα, πολιτικές, δραστηριότητες, προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφορικά με τομείς δράσης της. Αποτελεί το μόνιμο σημείο επαφής των τοπικών κοινωνιών με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ενημερώνει φορείς και υπηρεσίες της ΠΑΜΘ. Συστηγάζεται με το Κέντρο Πληροφόρησης Νέων του Δήμου, καθιστώντας το γραφείο ένα χώρο ενημέρωσης, συνεργασίας και πρωτοβουλιών των νέων μέσα από τις εθελοντικές ομάδες που αναπτύσσει και τα Εργαστήρια Διαλόγου και Ανάλυσης Ευρωπαϊκών Θεμάτων (Ε.Δ.Α.Ε.Θ.). Παρέχει μια γενική ενημέρωση για όλους τους τομείς δράσης της Ε.Ε. και εξειδικευμένη πληροφόρηση σε θέματα νεολαίας, εκπαίδευσης, απασχόλησης, πολιτισμού και περιβάλλοντος.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 82051, 2531070855
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://europedirectkomotini.eu/">http://europedirectkomotini.eu/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Ν. Τσανακλή 15

**Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διοικητικά χωρίζεται σε επτά (07) γενικές διευθύνσεις: τη γενική διεύθυνση αναπτυξιακού προγραμματισμού, περιβάλλοντος και υποδομών, τη γενική διεύθυνση εσωτερικής λειτουργίας, τη γενική διεύθυνση αγροτικής οικονομίας και κτηνοτροφίας, τη γενική διεύθυνση ανάπτυξης, τη γενική διεύθυνση δημόσιας υγείας και κοινωνικής μέριμνας, τη γενική διεύθυνση μεταφορών και επικοινωνιών, την αυτοτελή διεύθυνση πολιτικής προστασίας. Οι γενικότερες αρμοδιότητες της Περιφέρειας αφορούν στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της Περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας.
<b>Τηλέφωνο</b>	25313 52100
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.pamth.gov.gr/">http://www.pamth.gov.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Λ. Κακουλίδου 1

**Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή (ΕΔΑ) Περιφέρειας ΑΜΘ**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης διαχειρίζεται αναπτυξιακά προγράμματα και παρέχει συναφείς υπηρεσίες σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλους φορείς του Δημοσίου Τομέα και Ιδιωτικού Τομέα. Οι γενικοί αντικειμενικοί σκοποί ποιότητας της ΕΔΑ–ΠΑΜΘ συνοψίζονται ως εξής: αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων που διαχειρίζεται η ΕΔΑ–ΠΑΜΘ, υποστήριξη της ανάπτυξης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, στήριξη των φορέων στον αναπτυξιακό τους ρόλο, συνεχής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα.
<b>Τηλέφωνο</b>	25313 52300
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.eydamth.gr/">http://www.eydamth.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Ηροδότου 28

<b>Δήμος Κομοτηνής</b>	
<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Ο δήμος Κομοτηνής είναι ένα σύγχρονο αστικό κέντρο το οποίο βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη σε όλους τους τομείς. Οι υπηρεσίες του Δήμου είναι οι ακόλουθες: το Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας, η Νομική Υπηρεσία, το Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, το Γραφείο Συντονισμού & Υποστήριξης Νομικών Προσώπων του Δήμου, η Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, η Διεύθυνση Πολεοδομίας, η Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, η Διεύθυνση Κοινωνικών Πολιτικών, η Διεύθυνση Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.
<b>Τηλέφωνο</b>	25313–52400–410
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.komotini.gr/">http://www.komotini.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Πλ. Βιζυηνού 1

<b>Δήμος Μαρωνείας – Σαπών</b>	
<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	<p>Ο δήμος συστάθηκε από συνένωση των δύο δημοτικών ενοτήτων, Σαπών και Μαρωνείας. Περιλαμβάνει ιστορικούς οικισμούς όπως η Μαρωνεία και τα Πετρωτά, η αρχαία Μαρωνεία, η Μαρμαρίτσα και η Σύναξη, ο βράχος των Πετρωτών, το σπήλαιο του Κύκλωπα, ο Ίσματος και η παραθαλάσσια περιοχή μεταξύ Πετρωτών και Μάκρης.</p> <p>Μερικές από τις αρμοδιότητες του Δήμου Μαρωνείας – Σαπών αφορούν στην:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας στεγνοκαθαριστηρίων, χώρων λειτουργίας των λαϊκών αγορών, ίδρυσης επιχειρήσεων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Προσδιορισμός των όρων και των ωρών λειτουργίας μουσικής σε καταστήματα, τα οποία λειτουργούν στην πόλη, στο πλαίσιο των υγειονομικών και κανονιστικών διατάξεων.</li> <li>• Η έκδοση αδειών λειτουργίας συνεργείων επισκευής αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και λοιπών εγκαταστάσεων.</li> <li>• Η τήρηση των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.</li> <li>• Η χορήγηση αδειών λειτουργίας παιδότοπων και διάφορων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, λούνα πάρκ, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.</li> </ul>
<b>Τηλέφωνο</b>	25323 50100 / 25323 50101 / 25323 50102
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://maroneia-sapes.gr/">http://maroneia-sapes.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Παπαδήμα 2

<b>Δήμος Αρριανών</b>	
<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	<p>Ο Δήμος Αρριανών βρίσκεται στα βόρεια του Ν.Ροδόπης και αποτελείται από Μουσουλμανικό πληθυσμό. Απέχει μόλις 34 χλμ. από την Κομοτηνή και 40 χ.λ.μ. από την Αλεξανδρούπολη. Μερικές απο τις αρμοδιότητες του Δήμου Μαρωνείας – Σαπών αφορούν στην:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας στεγνοκαθαριστηρίων, χώρων λειτουργίας των λαϊκών αγορών, ίδρυσης επιχειρήσεων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Προσδιορισμός των όρων και των ωρών λειτουργίας μουσικής σε καταστήματα, τα οποία λειτουργούν στην πόλη, στο πλαίσιο των υγειονομικών και κανονιστικών διατάξεων.</li> <li>• Η έκδοση αδειών λειτουργίας συνεργείων επισκευής αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και λοιπών εγκαταστάσεων.</li> <li>• Η τήρηση των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.</li> <li>• Η χορήγηση αδειών λειτουργίας παιδότοπων και διάφορων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, λούνα πάρκ, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.</li> </ul>
<b>Τηλέφωνο</b>	25313 52800
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://apps.prisma.gr/arriana/portal/default.aspx">http://apps.prisma.gr/arriana/portal/default.aspx</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Φιλύρα

<b>Δήμος Ιάσμου</b>	
<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	<p>Ο Δήμος Ιάσμου βρίσκεται στο Δυτικό τμήμα του νομού Ροδόπης στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Ο Δήμος Ιάσμου σήμερα, αξιοποιώντας τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα, στοχεύει, με διαρθρωτικού χαρακτήρα παρεμβάσεις, στην: συγκράτηση του πληθυσμού, στη δημιουργία προϋποθέσεων συμπληρωματικού εισοδήματος και στη μερική διαφοροποίηση της απασχόλησης. Μερικές απο τις αρμοδιότητες του Δήμου Μαρωνείας – Σαπών αφορούν στην:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας στεγνοκαθαριστηρίων, χώρων λειτουργίας των λαϊκών αγορών, ίδρυσης επιχειρήσεων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.</li> <li>• Προσδιορισμός των όρων και των ωρών λειτουργίας μουσικής σε καταστήματα, τα οποία λειτουργούν στην πόλη, στο πλαίσιο των υγειονομικών και κανονιστικών διατάξεων.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η έκδοση αδειών λειτουργίας συνεργείων επισκευής αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και λοιπών εγκαταστάσεων.</li> <li>• Η τήρηση των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.</li> <li>• Η χορήγηση αδειών λειτουργίας παιδότοπων και διάφορων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, λούνα πάρκ, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.</li> </ul>
Τηλέφωνο	2534350100 2534350111
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.iasmos.gr/">http://www.iasmos.gr/</a>
Διεύθυνση Δομής	Ίασμος

#### Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού – Παιδείας– Αθλητισμού Κομοτηνής (ΔΚΕΠΠΑΚ)

Σύντομη Περιγραφή	Η Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού – Παιδείας– Αθλητισμού Κομοτηνής είναι αποτέλεσμα Συγχώνευσης των Κοινωφελών Επιχειρήσεων των πρώην Δήμων Κομοτηνής, Αιγείρου, Ν.Σιδηροχωρίου σε νέα Κοινωφελή Επιχείρηση του Δήμου Κομοτηνής. Είναι αρμόδια για την προβολή και προώθηση του πολιτισμού μέσω καλλιτεχνικών και αθλητικών δράσεων και έχει ως στόχο την προβολή και προώθηση του πολιτισμού. Υλοποιεί δράσεις καλλιτεχνικής και αθλητικής παιδείας και διοργανώνει πολιτιστικές εκδηλώσεις. Ειδικότερα, προσφέρει προγράμματα προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των διαφόρων αποδεκτών (ενήλικες, παιδιά – μαθητές, ΑΜΕΑ).
Τηλέφωνο	2531083116
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.komotini.gr/">http://www.komotini.gr/</a>
Διεύθυνση Δομής	Κούλογλου 14

#### Κέντρο Μέριμνας και Αλληλεγγύης Δήμου Κομοτηνής (ΚΕΜΕΑ)

Σύντομη Περιγραφή	Το Κέντρο Μέριμνας και Αλληλεγγύης Δήμου Κομοτηνής αποτελεί τη συγχώνευση των Νομικών Πρόσωπων Δημοσίου Δικαίου των πρώην Δήμων Κομοτηνής, Αιγείρου, Ν.Σιδηροχωρίου και συγκεκριμένα των παιδικών σταθμών, των Κέντρων Φροντίδας Οικογένειας, τη Φιλαρμονική Ν.Σιδηροχωρίου και το ΝΠΔΔ Αλέξανδρος Συμεωνίδης του πρώην Δήμου Κομοτηνής. Στόχοι και σκοποί του νομικού προσώπου είναι η εφαρμογή πολιτικών, η συμμετοχή σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας και της τρίτης ηλικίας. Ειδικότερα, η παροχή υπηρεσιών αγωγής, φροντίδας,
-------------------	--

	προστασίας και αλληλεγγύης στον βρεφονηπιακό και παιδικό πληθυσμό του Δήμου Κομοτηνής και οι υπηρεσίες φροντίδας, προστασίας και αλληλεγγύης στην τρίτη ηλικία του Δήμου Κομοτηνής.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531072414
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.komotini.gr/">http://www.komotini.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Μαρασλή Γ. 1

#### Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης – Αποχέτευσης Κομοτηνής (Δ.Ε.Υ.Α.Κ.)

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Κομοτηνής (Δ.Ε.Υ.Α.Κ.), είναι μία από τις πρώτες επιχειρήσεις που συστάθηκαν σε εφαρμογή του Ν.1069/80. Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με κοινωφελή μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, επιχείρηση ειδικού σκοπού. Αντικείμενο της είναι η άσκηση πάσης φύσεως δραστηριοτήτων του κυκλώματος ύδρευσης και αποχέτευσης της διοικητικής περιφέρειας του Δήμου Κομοτηνής, δύο τομείς με ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της πόλης και της περιοχής. Σκοπός της είναι να μεριμνά για την επαρκή και απρόσκοπτη παροχή νερού προς τους καταναλωτές της, η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους κατοίκους των Δήμων, η κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση των μεγάλων και βασικών έργων υποδομής, η προστασία του περιβάλλοντος με την λειτουργία του Βιολογικού Καθαρισμού, η προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531025555
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.deyakom.gr/">http://www.deyakom.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Μπακάλμπαση 6

#### Δεσμός

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η ΔΕΣΜ – ΟΣ Α.Μ.Θ. (Διαχειριστική Έργων Στήριξης ΜΜΕ Οικονομική – Συμβουλευτική) είναι αστική εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ιδρύθηκε την 29η Οκτώβριου 1996 και ονομάστηκε Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Κοινοτικών Προγραμμάτων την 15η Μαΐου 1997. Σκοπός της εταιρίας είναι η ανάληψη και διαχείριση, ως ενδιάμεσου φορέα, εθνικών κοινοτικών και των διαθρωτικών ταμείων, προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό κυρίως των ΜΜΕ της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 72388 / 35916 / 37551

Ιστοσελίδα	<a href="http://www.desm-os.gr/">http://www.desm-os.gr/</a>
Διεύθυνση Δομής	Απ. Σούζου 14

Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών Δήμου Κομοτηνής (ΚΕΠ)	
Σύντομη Περιγραφή	Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι μια καινοτομία για τα ελληνικά δεδομένα στον τομέα συναλλαγής του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση. Η φιλοσοφία και σύνθημα τους είναι να διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες», προσπαθώντας έτσι να παρέμβουν δυναμικά στο πρόβλημα της εξυπηρέτησης των πολιτών, στις δυσκολίες της συναλλαγής τους με τον δημόσιο τομέα, στην μείωση της γραφειοκρατίας και στην απλούστευση των διαδικασιών. Η καινοτομία του όλου εγχειρήματος επικεντρώνεται στο γεγονός ότι οι πολίτες με μια επίσκεψη ή ένα τηλεφώνημα στο ΚΕΠ λαμβάνουν τις πληροφορίες για οποιοδήποτε θέμα σχετικά με τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης δεν χρειάζεται να χάνει χρόνο μεταβαίνοντας ο ίδιος στις υπηρεσίες, καθώς το ΚΕΠ αναλαμβάνει την διεκπεραίωση των υποθέσεών του.
Τηλέφωνο	2531081745
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.kep.gov.gr">http://www.kep.gov.gr</a>
Διεύθυνση Δομής	Πλατεία Ειρήνης, Εμπροσθεν Τράπεζας Ελλάδος

Διεθνές Εκθεσιακό Κέντρο ΑΜΘ	
Σύντομη Περιγραφή	Το Διεθνές Εκθεσιακό Κέντρο Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης αποτελεί μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρία με έδρα την Κομοτηνή που έχει ως στόχο την οργάνωση, την διαχείριση και τον συντονισμό των εκθεσιακών δράσεων σε περιφερειακό επίπεδο. Στις σύγχρονες εγκαταστάσεις, που βρίσκονται στην ΒΙ.ΠΕ. Κομοτηνής, φιλοξενεί εδώ και χρόνια εμπορικές και κλαδικές εκθέσεις, που συγκαταλέγονται στα μεγαλύτερα περιφερειακά εκθεσιακά γεγονότα της χώρας καθώς και παράλληλες πολιτιστικές εκδηλώσεις με συμμετοχές από κάθε γωνιά της Ελλάδος αλλά και του Εξωτερικού. Ταυτόχρονα το Δ.Ε.Κ.Α.ΜΑ.Θ οργανώνει τη συμμετοχή της Περιφέρειας Α.Μ.Θ. σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού στο εξωτερικό και το εσωτερικό.
Τηλέφωνο	2531082820
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.dekamath.gr">http://www.dekamath.gr</a>
Διεύθυνση Δομής	Λ. Δημοκρατίας 1 Γραφείο 126

### Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	<p>Οι Υπηρεσίες του Οργανισμού διακρίνονται στην Κεντρική Υπηρεσία, τις επτά Περιφερειακές Διευθύνσεις, στο δίκτυο των Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης και στις εκπαιδευτικές μονάδες (ΕΠΑΣ, ΙΕΚ και ΚΕΚ).</p> <p>Η αρμοδιότητα των Διευθύνσεων σχετίζεται με την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού της χώρας.</p> <p>Οι υπηρεσίες απασχόλησης και οι υπηρεσίες ασφάλισης που διατηρούσε ο ΟΑΕΔ κατά τόπους συνενώθηκαν στα Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (Κ.Π.Α.), ώστε να μετεξελιχθούν σε υπηρεσίες μίας στάσης. Τα Κ.Π.Α. αποτελούν μια οργανωτική καινοτομία, με την οποία αναβαθμίζεται η εξυπηρέτηση του ανέργου και της επιχείρησης, με την προσφορά υπηρεσιών για την προώθηση στην απασχόληση και για την ασφάλιση, σε ενιαία σημεία εξυπηρέτησης μιας στάσης.</p> <p>Ο ΟΑΕΔ εφαρμόζει το σύστημα της Μαθητείας για την επαγγελματική εκπαίδευση μαθητών στις διάφορες Επαγγελματικές Σχολές της χώρας, που συνδυάζει την επαγγελματική εκπαίδευση στην τάξη και την αμειβόμενη πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις.</p>
<b>Τηλέφωνο</b>	2531033033
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.oaed.gr/">http://www.oaed.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Χίλια Δένδρα, Κομοτηνή 69100

### Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας – Τμήμα Κοινωνικής Επιθεώρησης Ροδόπης (ΣΕΠΕ)

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	<p>Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.) είναι μία νεοσύστατη σχετικά δημόσια υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας συγκροτημένη σε πολιτικό σώμα. Είναι ανεξάρτητη υπηρεσία με αρμοδιότητες εκτελεστικής εξουσίας που υπάγεται απ' ευθείας στον Υπουργό. Συγκροτείται με ειδικούς επιθεωρητές αντίστοιχων παραπάνω θεμάτων σε τρεις κεντρικές διευθύνσεις με επιμέρους 12 τμήματα με έδρα την Αθήνα και σε 15 περιφερειακές με επιμέρους τμήματα. Καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου πραγματοποιούν ελέγχους και επιθεωρήσεις στους τόπους εργασίας με σκοπό την πρόληψη ή την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη διαφύλαξη της εργασιακής ειρήνης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων.</p>
<b>Τηλέφωνο</b>	2531022892
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.yrakp.gr/">http://www.yrakp.gr/</a>



**Διεύθυνση Δομής** Μητροπολίτου Βασιλείου Μαρωνείας 3Α

#### Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ)

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) είναι κρατικός φορέας κύριας ασφάλισης στην Ελλάδα που δημιουργήθηκε το 1934. Παρέχει περίθαλψη σε 5.550.000 άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους και συνταξιοδοτεί 845.000 συνταξιούχους. Στο τμήμα Ασφαλιστικών Εισφορών οι εργοδότες και οι ασφαλισμένοι μπορούν να τακτοποιήσουν εκκρεμότητες που αφορούν τις εισφορές τους. Στο τμήμα Παροχών δίνονται πληροφορίες που υποστηρίζουν τις πλέον συνηθισμένες περιπτώσεις συνταξιοδότησης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Στο τμήμα Μητρώου ο ασφαλισμένος μπορεί να εκδόσει βιβλιάριο υγείας και να απογραφεί στα μητρώα του Ιδρύματος.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531059200
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.ika.gr/">http://www.ika.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Υψηλάντου 2

#### Σύνδεσμος Βιομηχανιών – Βιοτεχνιών Νομού Ροδόπης

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Ο Σύνδεσμος ιδρύθηκε το 1978 με σκοπό τη μελέτη – προστασία και προαγωγή των οικονομικών, επαγγελματικών και ειδικών συμφερόντων των μελών του και τη με κάθε νόμιμο και πρόσφορο μέσο προσπάθεια για τη βιομηχανική και επιχειρηματική προώθηση του Ν. Ροδόπης. Διαθέτει οργανωμένα γραφεία στη Βιομηχανική Περιοχή Κομοτηνής (κτίριο Διοίκησης ΕΤΒΑ ΒΙ.ΠΕ. Α.Ε.) και ικανοποιεί πλήρως τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων – μελών του. Η αποστολή του Συνδέσμου Βιομηχανιών – Βιοτεχνιών Ροδόπης είναι να μελετά, να προστατεύει και να προάγει τα ηθικά, οικονομικά και επαγγελματικά συμφέροντα των μελών του.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 98215
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.sbbr.gr/">http://www.sbbr.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Βιομηχανική Περιοχή Κομοτηνής, Κτήριο Διοίκησης ΕΤΒΑ ΒΙΠΕ ΑΕ, 1ος Όροφος

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Νομικής

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το τμήμα Νομικής ιδρύθηκε το 1974 και άρχισε να λειτουργεί την ίδια χρονιά. Δέχεται κατ' έτος 450 περίπου φοιτητές. Σκοπός του Τμήματος είναι η καλλιέργεια της Νομικής Επιστήμης. Η νομική Επιστήμη, αναπόσπαστο κομμάτι των
--------------------------	---

	κοινωνικών επιστημών, δεν περιορίζεται στον άχαρο ρόλο ενός συστήματος έρευνας του κρατούντος ή του προϊσχύσαντος θετικού δικαίου, αλλά αναζητεί τους κοινωνικούς όρους που διέπουν την εξέλιξη του δικαίου. Η Νομική Παιδεία, όπως και κάθε μορφής παιδεία, έχει ως στόχο τη μετάδοση μέσα από ένα σύστημα μεθοδικής αναζήτησης αξιών και την υιοθέτηση αντίστοιχων τύπων συμπεριφοράς. Το Τμήμα Νομικής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης έχει κάτι περισσότερο να προσφέρει, να ευαισθητοποιήσει και να κινητοποιήσει την κοινή γνώμη, ανυψούμενη σε φορέα αφύπνισης της εθνικής μας συνείδησης για το παρόν και το μέλλον.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39897
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://law.duth.gr/">http://law.duth.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Παναγή Τσαλδάρη 1

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Γλώσσας, Φιλολογίας & Πολιτισμού Παρευξείνιων Χωρών

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Τμήμα Γλώσσας, Φιλολογίας και Πολιτισμού Παρευξείνιων Χωρών είναι ένα διεπιστημονικό τμήμα και δέχτηκε τους πρώτους φοιτητές το Σεπτέμβριο του 2000. Ιδρύθηκε με το Π.Δ. 90/2000, στα πλαίσια του Προγράμματος του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.) για τη Διεύρυνση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.). Η κύρια αποστολή του είναι η καλλιέργεια, προαγωγή και διάδοση, με τη διδασκαλία και την έρευνα της γλώσσας, της γλωσσολογίας, της λογοτεχνίας και του πολιτισμού των λαών των Παρευξείνιων Χωρών, ιδίως των ελληνικής καταγωγής και η κατάρτιση επιστημόνων ικανών να μελετούν, ερευνούν, κατανοούν και διαδίδουν τις γλώσσες, την λογοτεχνία και τον πολιτισμό των λαών των προαναφερομένων χωρών, όπως Ελλήνων, Ρώσων, Τούρκων και λοιπών.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39413
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.bscc.duth.gr">www.bscc.duth.gr</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Παναγή Τσαλδάρη 1

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Ελληνικής Φιλολογίας

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Τμήμα Ελληνικής Φιλολογίας του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης με έδρα την Κομοτηνή ιδρύθηκε το 1993 (ΠΔ 365/93, ΦΕΚ 156/13–09–1993) και δέχτηκε τους πρώτους φοιτητές του το ακαδημαϊκό έτος 1995–1996. Το Τμήμα αυτονομήθηκε διοικητικά κατά το ακαδημαϊκό έτος 2008. Σκοπός του τμήματος είναι να μελετά και να ερευνά τον αρχαίο ελληνικό, λατινικό, βυζαντινό και νεοελληνικό κόσμο, τις εκδηλώσεις του πνευματικού και άλλου βίου του Ελληνισμού διαχρονικά και να παρέχει στους πτυχιούχους του τη θεωρητική και πρακτική κατάρτιση για την επιστημονική και επαγγελματική τους σταδιοδρομία και εξέλιξη.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39900
<b>Ιστοσελίδα</b>	www.helit.duth.gr
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Πανεπιστημιούπολη

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Ιστορίας & Εθνολογίας

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Τμήμα ιδρύθηκε το 1990 και άρχισε να λειτουργεί το ακαδημαϊκό έτος 1991 – 1992. Δέχεται κατ' έτος 200 περίπου φοιτητές. Σκοπός του Τμήματος είναι η έρευνα της ιστορικής πορείας των λαών της ανθρωπότητας από την καταγωγή τους ως σήμερα, η μελέτη των χαρακτηριστικών τρόπων συγκρότησης σε ομάδες του ανθρωπίνου είδους, η μελέτη της συμπεριφοράς και των εκδηλώσεων του πνευματικού, κοινωνικού και ηθικού βίου των λαών και η παροχή απαραίτητης θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης για την επιστημονική και επαγγελματική τους σταδιοδρομία και εξέλιξη.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39462
<b>Ιστοσελίδα</b>	www.he.duth.gr
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Παναγή Τσαλδάρη 1

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης & Πολιτικής Επιστήμης

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Τμήμα αποτελεί το μεγαλύτερο Τμήμα Κοινωνικών Επιστημών σε αριθμό εισαγομένων φοιτητών σε πανελλαδική κλίμακα. Σήμερα υπηρετούν στο Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης και Πολιτικής Επιστήμης 24 διδάσκοντες, καθηγητές και λέκτορες. Το Τμήμα εντάσσεται στην νεοϊδρυθείσα με το Σχολή Κοινωνικών Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών. Η μεταρρύθμιση αυτή θέτει νέα ζητήματα και βάσεις στη δομή και τη λειτουργία των μέχρι πρότινος λειτουργούντων επιμέρους Τμημάτων και για το λόγο αυτό, θα υπάρξει μία
--------------------------	--

	περίοδος προσαρμογών στην νέα ακαδημαϊκή διάρθρωση, η οποία βρίσκεται στο τέλος της.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39409
<b>Ιστοσελίδα</b>	www.socadm.duth.gr
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Παναγή Τσαλδάρη 1

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών ιδρύθηκε και άρχισε να λειτουργεί το έτος 1999 στην Κομοτηνή στις εγκαταστάσεις της πτέρυγας Ε΄ της Νομικής Σχολής, στην Πανεπιστημιούπολη. Το Τμήμα έχει ως στόχο την παροχή σύγχρονης και εξειδικευμένης γνώσης στους φοιτητές του σε Προπτυχιακό και Μεταπτυχιακό επίπεδο μέσα από ένα πρόγραμμα σπουδών, που βασίζεται στη μελέτη των διεθνώς καθιερωμένων εκπαιδευτικών τάσεων, αλλά και στην ανάλυση των πλέον σύγχρονων εξελίξεων στην Οικονομική Επιστήμη.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39824,39825,39826
<b>Ιστοσελίδα</b>	http://www.econ.duth.gr/
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Πανεπιστημιούπολη

#### Δ.Π.Θ. Τμήμα Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Σκοπός του Τμήματος Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού είναι η ανάπτυξη, προώθηση, διάδοση και εφαρμογή γνώσεων σχετικών με την άθληση, τον αγωνιστικό αθλητισμό, τη φυσική δραστηριότητα και την υγεία. Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον του Τμήματος ευδοκιμούν αλληλεπιδράσεις μεταξύ της μαθησιακής διαδικασίας, της έρευνας και της παροχής ερεθισμάτων και προκλήσεων, όπου οι φοιτητές έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν δεξιότητες ηγετικής δράσης, επικοινωνίας και ομαδικότητας. Μέσα από το πρόγραμμα σπουδών το Τμήμα στοχεύει στη δημιουργία αποφοίτων ικανών να ανταποκριθούν με επαγγελματική ωριμότητα στις ανάγκες της αγοράς εργασίας όπως αυτή διαμορφώνεται στον Ελλαδικό χώρο.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310 39621
<b>Ιστοσελίδα</b>	http://www.phyed.duth.gr
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Πανεπιστημιούπολη

**Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.) – ΚΕΝΤΡΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (ΚΕΣΥΠ)**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.), μέσω της Πιστοποίησης και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, επενδύει σε περισσότερο ποιοτικές, αποτελεσματικές και αξιόπιστες υπηρεσίες Διά Βίου Μάθησης στην Ελλάδα προς όφελος των πολιτών. Κεντρική επιδίωξη είναι η στενότερη σύνδεση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, η αναβάθμιση των επαγγελματικών προσόντων του εργατικού δυναμικού, η ενδυνάμωση των προοπτικών απασχόλησής του και η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, με στόχο τη δημιουργία μιας οικονομίας περισσότερο ανταγωνιστικής και μιας κοινωνίας περισσότερο συνεκτικής, με κοινό προσανατολισμό την επένδυση στον ενεργό πολίτη στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας και της οικονομίας της γνώσης.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531084980
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.eopppep.gr/">http://www.eopppep.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Θ. Σοφούλη 6 (1ος όροφος)

**Περιφερειακή Ένωση Δήμων Α.Μ.Θ (Πρώην τοπική ένωση Δήμων και κοινοτήτων ΤΕΔΚ)**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Η ΠΕΔ – ΑΜΘ συνεχίζει το αξιόλογο έργο σε ζητήματα όπως η υλοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας πόλεων και φορέων, η εκπόνηση εξειδικευμένων ερευνών, αναπτυξιακών μελετών, επιχειρησιακών προγραμμάτων, η προώθηση ενεργειών που αξιοποιούν τους ενδογενείς πόρους και προωθούν την ισόρροπη ανάπτυξη των Δήμων καθώς και η δικτύωση τους με αλληλοσυμπληρούμενους ρόλους. Τέλος, προωθεί ενέργειες που προσδίδουν ταυτότητα και αναγνωρισιμότητα ιδιαίτερα σε προβληματικές περιοχές στην Περιφέρεια ΑΜΘ.
<b>Τηλέφωνο</b>	25310–21975 25310–34048
<b>Ιστοσελίδα</b>	<a href="http://www.pedamth.gr/">http://www.pedamth.gr/</a>
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Στίλπωνος Κυριακίδη 17

**Κτηματική εταιρεία Δημοσίου – Κτηματική Υπηρεσία Ροδόπης**

<b>Σύντομη Περιγραφή</b>	Στόχοι της ΚΕΔ είναι η αποδοτική και προγραμματισμένη Διοίκηση και Διαχείριση των Ακινήτων του Δημοσίου με
--------------------------	--

	ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια λειτουργίας, η αύξηση της συνολικής αξίας του υπό διαχείριση χαρτοφυλακίου, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσα από τη δημιουργία και εκμετάλλευση ευέλικτων επενδυτικών σχημάτων, η ανάθεση για υλοποίηση έργων μέσω ΣΔΙΤ και η εφαρμογή των σύγχρονων χρηματοδοτικών δομών Πώλησης & Ταυτόχρονης Μίσθωσης Ακινήτων του Δημοσίου / Μακροχρόνιων Μισθώσεων του Δημοσίου.
Τηλέφωνο	2531021546
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.ked.gr/">http://www.ked.gr/</a>
Διεύθυνση Δομής	Ορφέως 1

Ομοσπονδία Επαγγελματικών Βιοτεχνικών & Εμπορικών Σωματείων Νομού Ροδόπης	
Σύντομη Περιγραφή	<p>Η Ομοσπονδία Επαγγελματικών Βιοτεχνικών και Εμπορικών Σωματείων Ν. Ροδόπης ιδρύθηκε το 1924 με έδρα την Κομοτηνή και από τότε λειτουργεί ως Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Οργάνωση, αποτελούμενη από όλα τα ενωμένα επαγγελματικά σωματεία που εκπροσωπούν τους επαγγελματίες, βιοτέχνες και εμπόρους του Νομού. Σήμερα έχει στη δύναμή της 25 Σωματεία – Συλλόγους – Ενώσεις και αριθμεί περίπου 4.000 μέλη.</p> <p>Σκοποί της Ομοσπονδίας είναι η διαφύλαξη, η μελέτη, η διεκδίκηση και η προαγωγή των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών της στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου.</p>
Τηλέφωνο	25310 22384
Ιστοσελίδα	<a href="http://omospondia.blogspot.gr/">http://omospondia.blogspot.gr/</a>
Διεύθυνση Δομής	Σοφοκλέους Κομνηνού 13
Τηλέφωνο	25310 22384, 25310 22384

Εμπορικός Σύλλογος Κομοτηνής	
Σύντομη Περιγραφή	<p>Σκοπός του είναι η προάσπιση των συμφερόντων του εμπορικού κόσμου της Κομοτηνής με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και η προώθηση του εμπορίου της πόλης μας.</p> <p>Ο Εμπορικός Σύλλογος μέχρι τώρα έχει πραγματοποιήσει πολλαπλές δράσεις, προγράμματα, σεμινάρια και ημερίδες με κύριους αποδέκτες τις επιχειρήσεις της περιοχής αλλά και συνεργασίες με όλους τους φορείς της Κομοτηνής και όχι μόνο προκειμένου να εκφράζει την παρουσία και της γνώμη του μικρομεσαίου εμπόρου.</p>

	Τα γραφεία του βρίσκονται στο ισόγειο του κτηρίου του ΕΒΕ ΡΟΔΟΠΗΣ, στην οδό Β.Γεωργίου 2, όπου βρίσκονται στη διάθεση του εμπορικού κόσμου της Κομοτηνής και μη για ενημέρωση, βοήθεια και παροχή οποιασδήποτε υποστήριξης και συμβουλευτικής μπορεί να προσφέρει σε θέματα που απασχολούν κάθε συνάδελφο έμπορο.
<b>Τηλέφωνο</b>	2531027188
<b>Ιστοσελίδα</b>	
<b>Διεύθυνση Δομής</b>	Βασιλέως Γεωργίου 2
<b>Τηλέφωνο</b>	2531027188 2531027188

## 6. Διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων

### 6.1. Ατομική επιχείρηση

Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.

#### ΓΙΑ ΝΑ ΙΔΡΥΘΕΙ ΜΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ:

1. Να υπάρχει κάποιος χώρος εγκατάστασης. ο χώρος εγκατάστασης αποδεικνύεται είτε με μισθωτήριο, είτε με παραχωρητήριο, είτε με συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου, αν πρόκειται για ιδιόκτητο χώρο.
2. Να ασφαλισθείτε υποχρεωτικά στον ΟΑΕΕ.
3. Να πάρετε από το οικείο ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ: «Βεβαίωση Πληροφόρησης Προκατοχύρωσης» για το δικαίωμα χρήσης του Διακριτικού Τίτλου που προτίθεστε να χρησιμοποιήσετε στην επιχείρησή σας. Η βεβαίωση εκδίδεται από το οικείο (ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης) Επιμελητήριο (Εμπορικό & Βιομηχανικό ή Βιοτεχνικό ή Επαγγελματικό) για την Δ.Ο.Υ. (σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 1 εδάφιο β Ν 2081/92).
1. Για να εκδοθεί από το ΕΒΕΑ βεβαίωση για κάποια επωνυμία ή διακριτικό τίτλο, θα πρέπει να διαφέρει κατά τρόπο ευδιάκριτο από άλλες/ους εγγεγραμμένες/ους στα αυτά βιβλία (άρθρο 4 παρ. 5 Ν.1089/80), γι' αυτό θα πρέπει, να έχει ερευνηθεί (κατά την ίδρυση της επιχείρησής σας) στο Επιμελητήριο, αν η επωνυμία ή ο διακριτικός τίτλος, που προτίθεστε να χρησιμοποιήσετε, χρησιμοποιούνται ήδη ή έχουν καταχωρισθεί και κατοχυρωθεί από άλλη επιχείρηση. Δείτε το Έντυπο αιτήσεως, για τη χορήγηση της βεβαιώσεως, μαζί με σχετικές οδηγίες χορηγούνται από το Τμήμα Μητρώου.



4. Να πάρετε «ΒΕΒΑΙΩΣΗ Έναρξης Δραστηριότητας» και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας θα εγκατασταθεί ή υπάγεται η επιχείρησή σας.
5. Να εγγραφείτε στο οικείο ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ.

## 6.2. Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση

Με τον ν. 4019/2011 (ΦΕΚ Α'216) θεσπίστηκε νέα νομική μορφή, η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) ως φορέας της Κοινωνικής Οικονομίας.

Κοινωνική Οικονομία είναι το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων.

Ακολουθούν κάποιες βασικές πληροφορίες για τον νέο αυτό τύπο επιχείρησης καθώς και πληροφορίες για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για τη σύστασή της.

### 1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ;

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Η Κοιν.Σ.Επ. είναι επιχείρηση, η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον.

### 2.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό που εξυπηρετούν, οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- Ένταξης: Αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού (ΑμεΑ, εξαρτημένοι, απεξαρτημένοι, οροθετικοί, φυλακισμένοι, αποφυλακισμένοι, ανήλικοι παραβάτες). Σε μια Κοιν,Σ.Επ. Ένταξης, 40% κατ' ελάχιστον των εργαζομένων θα πρέπει να ανήκει υποχρεωτικά στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.

- Κοινωνικής Φροντίδας: Αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών κοινωνικού -προνοιακού χαρακτήρα που απευθύνονται σε ομάδες πληθυσμού όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, ΑμεΑ και άτομα με χρόνιες παθήσεις.
- Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού: Αποσκοπούν στην προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, στην απασχόληση, στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης. Ενδεικτικά, μπορούν να δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικολογία, η εκπαίδευση, οι παροχές κοινής ωφέλειας, η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, η διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων κ.ά.

### 3. ΠΟΣΟΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΣΥΜΠΡΑΞΟΥΝ

Για την ίδρυση μιας Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, χρειάζονται τουλάχιστον 7 μέλη.

Για την ίδρυση Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής Φροντίδας ή Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, χρειάζονται τουλάχιστον 5 μέλη.

### 4. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΜΕΛΗ;

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι τόσο φυσικά, όσο και νομικά πρόσωπα. Η συμμετοχή των νομικών προσώπων στην επιχείρηση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 1/3 του συνόλου των μελών της. Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή στην επιχείρηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που υπάγονται σε αυτούς. Εξάιρεση αποτελεί η Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, στην οποία μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Ν.Π.Δ.Δ. με έγκριση του φορέα που τα εποπτεύει.

### 5. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα και έως πέντε προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες.

Όλα τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. έχουν δικαίωμα μιας ψήφου ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν.

Μόνη η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου με την ιδιότητα μέλους-εταίρου, σε Κοιν.Σ.Επ., δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.

Μέλος μίας Κοιν,Σ.Επ δεν μπορεί να μετέχει σε άλλη Κοιν.Σ.Επ που έχει έδρα στην ίδια Περιφερειακή ενότητα και τον ίδιο καταστατικό σκοπό.

Τα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. δεν διανέμονται στα μέλη της, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και είναι εργαζόμενοι σε αυτή.

Τα κέρδη διατίθενται ποσοστιαία, ετησίως, ως εξής:

5% για σχηματισμό αποθεματικού, έως 35% διανέμεται στους εργαζόμενους ως κίνητρο παραγωγικότητας. Το υπόλοιπο (τουλάχιστον 60%) διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

## 6. ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Πέραν του ποσού που καταβάλλει για απόκτηση της συνεταιριστικής μερίδας, το μέλος της Κοιν.Σ.Επ. δεν έχει καμία άλλη ευθύνη έναντι των δανειστών της.

## 7. ΚΙΝΗΤΡΑ

Η Κοιν.Σ.Επ. δεν υπόκειται σε φορολογία εισοδήματος για το ποσοστό των κερδών της το οποίο διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού και τις δραστηριότητές της. Το ποσοστό των κερδών της Κοιν.Σ.Επ. που διανέμεται στους εργαζόμενους υπόκειται σε παρακράτηση φόρου εισοδήματος, σύμφωνα με τον εκάστοτε ισχύοντα φορολογικό συντελεστή του πρώτου, μετά από το αφορολόγητο ποσό, κλιμακίου εισοδήματος της κλίμακας της παραγράφου 1 του άρθρου 9 του ν. 2238/1994, όπως ισχύει. Με την παρακράτηση του φόρου αυτού εξαντλείται η φορολογική υποχρέωση, όσον αφορά στα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. και των εργαζομένων της Κοιν.Σ.Επ. οι οποίοι ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.

Οι εργαζόμενοι στις Κοιν.Σ.Επ., οι οποίοι ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή οποιαδήποτε άλλη παροχή, συνεχίζουν να εισπράτουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους από την Κοιν.Σ.Επ.

Οι Κοιν.Σ.Επ. :

- Μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας (υπό σύσταση).
- Μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης.
- Μπορούν να εντάσσονται στο ν. 3908/2011 για την «Ενίσχυση των Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή».
- Μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του Ο.Α.Ε.Δ. για τη στήριξη της εργασίας και στις κάθε είδους ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης.
- Μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το Δημόσιο, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

## 8. ΓΕΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας είναι δημόσιο βιβλίο που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή. Στο Μητρώο εγγράφονται υποχρεωτικά οι Κοιν.Σ.Επ. Το Μητρώο τηρείται στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας. Η πρόσβαση σε αυτό γίνεται ατελώς από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.

Μέχρι την έναρξη λειτουργίας της ηλεκτρονικής έκδοσης του Μητρώου, οι εγγραφές των Κοιν.Σ.Επ. γίνονται χειρόγραφα από το Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας.

## 9. ΣΥΣΤΑΣΗ

Στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, (Ταχ. Δ/ση: Πειραιώς 40, Αθήνα (2ος όροφος) Τ.Κ. 101 82,

Τηλέφωνα επικοινωνίας: 213 1516480, 213 1516479, email; kgeormas@ypakr.gr, Ιστοσελίδα: www.ypakr.gr) από όπου θα προμηθευτώ τα έντυπα που χρειάζεται να συμπληρωθούν για την εγγραφή στο Μητρώο.

## 10. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Με την εγγραφή στο Γενικό Μητρώο υ922 Κοινωνικής Οικονομίας, η Κοιν.Σ.Επ, αποκτά νομική μορφή και εμπορική ιδιότητα.

#### 11.ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΩ ΠΡΙΝ ΠΑΩ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ;

Να συντάξω το καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ. Υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης πρότυπου καταστατικού, το οποίο περιλαμβάνεται ως παράρτημα στην Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 2.9621/οικ.4.1200 (ΦΕΚ Β 71360/25-04-2012).

#### 12. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΓΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

##### Στάδιο 10: Υποβολή αιτήματος εγγραφής

Η υποψήφια Κοιν.Σ.Επ. υποβάλλει στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας:

- Το καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ. υπογεγραμμένο από τα ιδρυτικά μέλη
- Αίτηση γραφής
- Συμπληρωμένη υπεύθυνη δήλωση, υπογεγραμμένη ξεχωριστά από κάθε ιδρυτικό μέλος, περί συμμετοχής ή μη σε άλλη Κοιν.Σ.Επ. (μόνο οι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης)
- Υπεύθυνη δήλωση περί τήρησης του κριτηρίου απασχόλησης ατόμων από ευάλωτες ομάδες πληθυσμού σε ποσοστό τουλάχιστον 40% άλλα σχετικά δικαιολογητικά (όπου απαιτείται).
- Το Τμήμα Μητρώου ελέγχει τα υποβληθέντα στοιχεία και προβαίνει σε:
- Εγγραφή της Κοιν.Σ.Επ.στο Μητρώο,
- Έκδοση Βεβαίωσης Εγγραφής η οποία ισχύει μόνο για έναρξη δραστηριότητας στο Δ.Ο.Υ.
- Σήμανση του καταστατικού και αποστολή του στην Κοιν.Σ.Επ.

##### Στάδιο 20: Υποβολή πρόσθετων στοιχείων

Η Κοιν.Σ.Επ. υποβάλλει στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας:

- Αίτηση καταχώρησης πρόσθετων στοιχείων (ακριβή διεύθυνση της έδρας της, τη Δ.Ο.Υ στην οποία υπάγεται, Α.Φ.Μ. και Κ.Α.Δ., το ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων και τη σύνθεση της Διοικούσας Επιτροπής)

- Βεβαίωση Έναρξης Δραστηριότητας στη Δ.Ο.Υ.
- Πρακτικό συγκρότησης σε σώμα της Διοικούσας Επιτροπής.
- Το Τμήμα Μητρώου ελέγχει τα υποβληθέντα στοιχεία και προβαίνει σε:
- Έγκριση του αιτήματος καταχώρισης πρόσθετων στοιχείων.
- Έκδοση Βεβαίωσης Εγγραφής (ισχύει έως την υποβολή του πρώτου Ετήσιου Προγράμματος Δραστηριοτήτων και Απολογισμού, οπότε αντικαθίσταται από το Πιστοποιητικό Μέλους του Μητρώου).

### 13. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Με την ολοκλήρωση του δεύτερου σταδίου στη διαδικασία εγγραφής της Κοιν.Σ.Επ. στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας (έγκριση του αιτήματος καταχώρισης πρόσθετων στοιχείων και έκδοση βεβαίωσης Εγγραφής), ολοκληρώνεται η σύσταση της επιχείρησης.

### 14. ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΕΛΛΙΠΗ Η ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΑ

Το Τμήμα Μητρώου ζητά υ963 συμπληρωματικά στοιχεία ή διορθώσεις τα οποία θα πρέπει να προσκομίσει η Κοιν.Σ.Επ. εντός συγκεκριμένης προθεσμίας.

### 15. ΤΙ ΘΑ ΣΥΜΒΕΙ ΑΝ ΔΕΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΩ Η ΔΙΟΡΘΩΣΩ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΖΗΤΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΘΕΣΕΙ;

Προβλέπεται η απόρριψη του αιτήματος εγγραφής ή, σε μεταγενέστερο στάδιο, ακόμη και η διαγραφή της Κοιν.Σ.Επ. από το Μητρώο.

### 16. ΕΙΝΑΙ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΕΣ ΟΙ ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΘΕΤΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ;

Οι προθεσμίες είναι δεσμευτικές.

Για να ενημερωθείτε πληρέστερα για τις δυνατότητες που παρέχει ο συγκεκριμένος τύπος επιχείρησης καθώς και για τις ιδιαιτερότητές του, σας συστήνουμε να αναζητήσετε το σχετικό θεσμικό πλαίσιο στην ιστοσελίδα της Ειδικής Υπηρεσίας για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Οικονομία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

www.keko.gr

Κοραή 4, 3ος όροφος, Αθήνα 105 64

Τηλ: 210 5271300, 210 5271309

e-mail: keko@mou.gr

### 6.3. Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)

Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 2190/1920. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές.
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
- Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

#### ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ:

Το ελάχιστον ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 60,000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (π.χ. ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

#### **ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ/ΜΕΤΟΧΩΝ:**

Μέχρι του ύψους του κεφαλαίου. Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την παρουσία της, όχι των εταίρων. Αντίθετα από τις προσωπικές εταιρείες υπάρχει διαχωρισμός της περιουσίας της εταιρείας από την προσωπική υγρό περιουσία των ιδρυτών - μετόχων.

#### **ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:**

Στην Υπηρεσία Μίας Στάσης.

#### **ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ:**

ο πιστοποιημένος συμβολαιογράφος που θα συντάξει τη συμβολαιογραφική πράξη σύστασης.

#### **ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ:**

Στο διαδικτυακό τόπο του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ) [www.businessportal.gr](http://www.businessportal.gr) θα βρείτε αναρτημένο τον κατάλογο με τους φορείς που λειτουργούν ως Υπηρεσία Μίας Στάσης ανά είδος εταιρείας, τη διεύθυνση, τα στοιχεία επικοινωνίας και το ωράριο λειτουργίας τους καθώς και τους τρόπους πληρωμής που υποστηρίζουν. Στοιχεία για τους Συμβολαιογράφους που λειτουργούν ως Υπηρεσία μιας Στάσης μπορείτε να βρείτε και στο διαδικτυακό τόπο της Συντονιστικής Επιτροπής των Συμβολαιογραφικών Συλλόγων [www.hellenicnotaryassociation.gr](http://www.hellenicnotaryassociation.gr)

#### **ΠΛΗΡΩΜΕΣ:**

(ΓΡΑΜΜΑΤΙΟ ΕΝΙΑΙΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ)



Το Γραμματίο Κόστους Σύστασης Εταιρείας (70 ΕΥΡΩ). Εφόσον οι ιδρυτές είναι πάνω από 3, το κόστος προσαυξάνεται με 5 ευρώ για κάθε επιπλέον ιδρυτή.

Το Γραμματίο Κόστους Σύστασης της Εταιρείας δεν επιστρέφεται.

Και επιπλέον:

Το τέλος καταχώρησης Γ.Ε.Μ.Η (10 ΕΥΡΩ).

Το κόστος εγγραφής στο επιμελητήριο, το οποίο καθορίζεται από το κάθε Επιμελητήριο.

Το δικαίωμα εγγραφής στον ΟΑΕΕ που ανέρχεται στο 50% του ασφαλιστρού του κλάδου σύνταξης της τρίτης ασφαλιστικής κατηγορίας των νέων ασφαλισμένων-κατ. 003 (περίπου 111 ευρώ).

Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (1% επί του κεφαλαίου που αναγράφεται στο καταστατικό).

Τέλος υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού, το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό 1% επί του κεφαλαίου που αναγράφεται στο καταστατικό.

#### **ΆΛΛΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ:**

**ΑΜΟΙΒΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΓΡΑΦΟΥ :** Είναι 500 ευρώ για την σύνταξη του συμβολαίου πλέον 6 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%. Το κόστος των αντιγράφων είναι 5 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%. Εισπράττεται από τον ίδιο τον Συμβολαιογράφο και δεν αποτελεί μέρος του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης.

**ΑΜΟΙΒΗ ΔΙΚΗΓΟΡΟΥ, ΟΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ:** Σύμφωνα με τον νόμο απαιτείται η παρουσία δικηγόρου εφόσον το κεφάλαιο της εταιρείας είναι μεγαλύτερο από 100.000. Η ελάχιστη αμοιβή του δικηγόρου ορίζεται σε 1% για ποσό έως 44.02,5429 και 0,5% για ποσό πάνω από αυτό επί του ποσού της εταιρικής σύμβασης (ύψος κεφαλαίου της εταιρείας). Προσοχή: Αυτό αφορά κάθε δικηγόρο που θα παρασταθεί. Αν για παράδειγμα για τη σύσταση της εταιρείας συμπράξουν δύο και έχουν ο καθένας το δικηγόρο του, τότε αμοιβή θα καταβληθεί και στους δύο δικηγόρους. Εισπράττεται από τον ίδιο τον δικηγόρο και δεν αποτελεί μέρος του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης.

## ΠΩΣ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΛΗΡΩΜΕΣ

Η καταβολή των ποσών του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης, του ΦΣΚ, των δικαιωμάτων εγγραφής στον ΟΑΕΕ, καθώς και λοιπών καταβολών για λογαριασμό τρίτων ή για χορήγηση αντιγράφων και βεβαιώσεων που αφορούν στην εταιρεία, γίνεται τοις μετρητοίς και εάν η αξία τους υπερβαίνει το ποσό των 1.500€ με τραπεζική επιταγή, ή με κατάθεση του συνολικού ποσού στον τραπεζικό λογαριασμό της Κεντρικής Υπηρεσίας Γ.Ε.ΜΗ. και προσκόμιση του αποδεικτικού κατάθεσης της Τράπεζας. Εφόσον υπάρχει η τεχνική δυνατότητα η καταβολή μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικών ή/και τηλεφωνικών τραπεζικών υπηρεσιών (web ή/και phone banking), πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας ή και διατραπεζικά.

## ΠΟΤΕ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΛΗΡΩΜΕΣ

Το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης της Εταιρείας καταβάλλεται μετά την υποβολή και τον έλεγχο των δικαιολογητικών ενώ τα υπόλοιπα ποσά καταβάλλονται πριν από την καταχώρηση της εταιρείας στο Γ.Ε.ΜΗ. Η Ανώνυμη Εταιρεία είναι ένα νομικό Πρόσωπο που έχει ως επί το πλείστον κερδοσκοπικό χαρακτήρα με κυριότερο πλεονέκτημα, οι συμμετέχοντες σε αυτή (μέτοχοι) να ευθύνονται μόνο μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους.

## ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΙΝΑΙ:

1. Σύναψη Κατάστατικού, που καταρτίζεται μεταξύ δύο τουλάχιστον προσώπων (ιδρυτές) φυσικών ή νομικών και πρέπει να περιβληθεί στον τύπο του συμβολαιογραφικού εγγράφου.
2. Ανάλυση των μετοχών, δηλαδή, κάλυψη του μετοχικού Κεφαλαίου.
3. Έγκριση του Καταστατικού και άδεια σύστασης από την αρμόδια αρχή Νομαρχία ή Γενική Γραμματεία Εμπορίου.
4. Τήρηση διατυπώσεως δημοσιότητας, η οποία συνίσταται, αφενός μεν, στην καταχώρηση του εγκριθέντος από την αρμόδια αρχή του Καταστατικού καθώς και της άδειας σύστασης της Α.Ε. στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο(ΓΕΜΗ), και αφετέρου στη δημοσίευση στο τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε. της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (Φ.Ε.Κ.),

ανακοίνωσης για τη σχετική καταχώρηση στο ΓΕΜΗ. του εγκριθέντος Καταστατικού και της άδειας σύστασης.

5. Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο.
6. Έναρξη Εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. και απόδοση Α.Φ.Μ.
7. Εύρεση χώρου εγκατάστασης και λειτουργίας της επιχείρησης.

#### 6.4. Ομόρρυθμη εταιρία

Για τη σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη, τα οποία κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν. 1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στη σύσταση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

#### ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα την ευθύνη τους.

Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της

εταιρείας. Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

#### ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΟΜΟΡΡΥΘΜΟΣ ΚΑΙ ΤΙ ΕΤΕΡΟΡΡΥΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΟΣ;

Ομόρρυθμος εταίρος, τόσο στην Ο.Ε. όσο και στην Ε.Ε. (όπου υπάρχει ένας τουλάχιστον ομόρρυθμος και όσοι επιθυμούν ετερόρρυθμοι) είναι ο εταίρος που ευθύνεται απεριόριστα (όχι δηλαδή μέχρι κάποιο ύψος οφειλής της εταιρείας) και εις ολόκληρον (για ολόκληρη την οφειλή της εταιρείας) για τις εταιρικές υποχρεώσεις με την προσωπική τους περιουσία.

#### ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΣΥ ΣΤΑΘΕΙ ΜΙΑ ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ο νόμος δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για να συσταθεί μια Ο.Ε., γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

## 6.5. Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)

Με τον ν. 4072/2012 (ΦΕΚ Α' 86) (Μέρος Δεύτερο - άρθρα 43-120) θεσπίστηκε νέα εταιρική

μορφή, η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ). Ακολουθούν κάποιες βασικές πληροφορίες για τον νέο αυτό εταιρικό τύπο καθώς και πληροφορίες για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για τη σύστασή της. Συνιστούμε να διαβάσετε τα σχετικά αρχεία στο τέλος της σελίδας για να ενημερωθείτε πληρέστερα για τις δυνατότητες που παρέχει ο συγκεκριμένος εταιρικός τύπος καθώς και για τις ιδιαιτερότητές του.

### ΠΟΣΟΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΣΥΜΠΡΑΞΟΥΝ;

Η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία συνιστάται από ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα (ιδρυτές). Ωστόσο αρκεί 1 πρόσωπο φυσικό ή νομικό (μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε.). Στην περίπτωση αυτή το όνομα του μοναδικού εταίρου υποβάλλεται σε δημοσιότητα στο Γ.Ε.ΜΗ,. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση Ι.Κ.Ε. επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

### ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η Ι.Κ.Ε. είναι κεφαλαιουχική με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Ευθύνεται μόνο αυτή με την παρουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις με εξαίρεση την ευθύνη που αναλαμβάνει πρωτογενώς ο εταίρος με εγγυητικές εισφορές (άρθρο 43 παρ. 2 & άρθρο 79). Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι απαιτείται η συμμετοχή ενός τουλάχιστον εταίρου με τη λήψη τουλάχιστον ενός μεριδίου που αντιστοιχεί σε κεφαλαιακή εισφορά (άρθρο 77) αξίας τουλάχιστον 1 ευρώ. Ωστόσο, είναι δυνατή η συμμετοχή εταίρων και η λήψη μεριδίων και με άλλα είδη εισφορών: τις εξω-κεφαλαιακές (άρθρο 78) και τις εγγυητικές (άρθρο 79) των οποίων η αξία δεν μπορεί να υπερβαίνει το 75% του ποσού της ευθύνης που αναλαμβάνει ο εταίρος έναντι των δανειστών της εταιρίας.

### Άλλα βασικά χαρακτηριστικά:

- Η ορισμένη διάρκειά της (12 έτη, αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).
- Με την επιφύλαξη του άρθρου 79 του ν. 4072/2012, για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία με την περιουσία της.
- Η δημοσιότητα της εταιρείας πραγματοποιείται είτε στην ιστοσελίδα είτε στο Γ.Ε.ΜΗ., χωρίς να απαιτείται δημοσίευση στο ΦΕΚ/Τ ΑΕ-ΕΠΕ & Γ.Ε.ΜΗ.
- Συστήνεται και τροποποιείται με απλό ιδιωτικό έγγραφο, το οποίο ελέγχεται από τις Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ. (δεν απαιτείται δηλαδή συμβολαιογραφικό)

### ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ

Κεφαλαιακές εισφορές αποτελούν εισφορές σε μετρητά ή σε είδος που σχηματίζουν το κεφάλαιο της εταιρείας. Αύξηση ή μείωση των εταιρικών μεριδίων που αντιστοιχούν σε κεφαλαιακές μπορεί να γίνει μόνο με αύξηση ή μείωση κεφαλαίου, το οποίο καταβάλλεται ολοσχερώς κατά την ίδρυση της Ι.Κ.Ε. ή κατά την αύξησή του. Στην εταιρεία πρέπει να υπάρχει πάντα ένα τουλάχιστον μερίδιο που να εκπροσωπεί κεφαλαιακή εισφορά.

### ΕΞΩΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ

Οι «εξωκεφαλαιακές εισφορές» συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, όπως απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών. Οι παροχές αυτές πρέπει να εξειδικεύονται στο καταστατικό και εκτελούνται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Η αξία των εισφορών αυτών που αναλαμβάνονται, είτε κατά τη σύσταση της εταιρείας είτε και μεταγενέστερα καθορίζεται στο καταστατικό.

### ΕΓΓΥΗΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ

Είναι οι εισφορές που συνίστανται στην ανάληψη ευθύνης έναντι τρίτων για τα χρέη της εταιρείας μέχρι το ποσό που ορίζεται στο καταστατικό. Η αξία κάθε εγγυητικής εισφοράς καθορίζεται στο καταστατικό και δεν μπορεί να υπερβαίνει το εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) του ποσού της ευθύνης.

### ΜΠΟΡΕΙ ΤΟ ΙΔΙΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΙΔΗ ΕΙΣΦΟΡΩΝ;

Βεβαίως και μπορεί να συμμετέχει, με ένα ή περισσότερα εταιρικά μερίδια αρκεί η ονομαστική τους αξία να είναι ίδια για όλα χα εταιρικά μερίδια ανεξάρτητα από τα είδη εισφοράς στην οποία αντιστοιχούν.

### **ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ**

Το ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας Ι.Κ.Ε. είναι ένα (1) ευρώ. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της.

### **ΕΥΘΥΝΗ ΕΤΑΙΡΩΝ**

Μέχρι του ύψους του κεφαλαίου. Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την περιουσία της, όχι των εταίρων. Μόνη εξαίρεση είναι ο εταίρος που συμμετέχει με εγγυητική εισφορά, ο οποίος και αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι των τρίτων να εξοφλήσει εφόσον απαιτηθεί από αυτούς χρέη της εταιρείας μέχρι του ύψους της εισφοράς του.

### **ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΠΑ ΤΗΝ ΣΥ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;**

Στην Υπηρεσία Μίας Στάσης.

### **ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ**

Οι Υπηρεσίες Γ.Ε.Μ.Η. που λειτουργούν στα Επιμελητήρια και τα Πιστοποιημένα ως Υπηρεσία Μίας Στάσης Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

Σε Ειδικές περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται το καταστατικό να συνταχθεί με συμβολαιογραφικό έγγραφο, τότε Υπηρεσία μιας Στάσης είναι ο πιστοποιημένος συμβολαιογράφος που θα συντάξει τη συμβολαιογραφική πράξη σύστασης.

### **ΠΟΥ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΒΡΩ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤ ΑΣΗΣ;**

Στο διαδικτυακό τόπο του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ) [www.businessportal.gr](http://www.businessportal.gr)

θα βρείτε αναρτημένο τον κατάλογο με τους φορείς που λειτουργούν ως Υπηρεσία Μίας Στάσης ανά είδος εταιρείας, τη διεύθυνση, τα στοιχεία επικοινωνίας και το ωράριο λειτουργίας τους καθώς και τους τρόπους πληρωμής που υποστηρίζουν. Στοιχεία για τους Συμβολαιογράφους που λειτουργούν ως Υπηρεσία μιας Στάσης

μπορείτε να βρείτε και στο διαδικτυακό τόπο της Συντονιστικής Επιτροπής των Συμβολαιογραφικών Συλλόγων [www.hellenicnotaryassociation.gr](http://www.hellenicnotaryassociation.gr).

## ΠΛΗΡΩΜΕΣ

(Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρείας)

Το κεφάλαιο διαιρείται σε «μερίδες συμμετοχής» καθεμία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30 ευρώ. Οι συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας που διέπουν την ΕΠΕ κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη την διάρκεια της ζωής της, είναι:

Η ορισμένη διάρκειά της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).



## 7. Βιβλιογραφία

### 7.1. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

1. Adrian, L.A.J., & Green, T.W. (2001). "Agricultural cooperative managers and the business environment". *Journal of Agribusiness*, 19, 17-33.
2. Amat, L., Assefova, D., Bodiguel, L., Chiricǎ, S., Christodoulou, M., Efstathiou, A., van Galen, M., Kordoš, V., Lakner, D., Montanari, F., Nanga, J., Natterer, A., Todorova, E., Traon, D., Varallo, C., & Vlahov-Buhin (2016). Study on agricultural interbranch organisations (IBOs) in the EU. Brussels, Belgium: European Commission.
3. Ananiadis, Y., Notta, O., & Oustapassidis, K. (2003). "Cooperative competitiveness and capital structure in the Greek dairy industry". *Journal of Rural Cooperation*, 31, 95-110.
4. Arcas-Lario, N., Martvn-Ugedo, J.F., & Mvnguez-Verac, A. (2014). "Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives: An explanation from agency theory". *International Food and Agribusiness Management Review*, 17, 127-146.
5. Banerjee, A.D., Mookherjee, D., Munshi, K., & Ray, D. (2001). "Inequality, control rights, and rent seeking: Sugar cooperatives in Maharashtra". *Journal of Political Economy*, 109, 138-190.
6. Barton, D. (1989). What is a cooperative?. In Cobia, D. (Ed.), *Cooperatives in agriculture* (pp. 1-20). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
7. Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F.J.H.M., Sergaki, P., & Pennings, J.M.E. (2016). "Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece". *Agribusiness*, 32, 127-150.
8. Benos, T., Kalogeras, N., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Pennings, J.M.E. (2018). "Harnessing a 'currency matrix' for performance measurement in cooperatives: A multi-phased study". *Sustainability*, 10, 4536.
9. Beverland, M. (2007). "Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success". *Food Policy*, 32, 480-495.

10. Bhuyan, S. (2007). "The 'people' factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior". *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 275-298.
11. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kóhl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., & van der Sangen, G. (2012). Support for farmers' cooperatives: Final report. Wageningen, the Netherlands, Wageningen UR, available at: [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf)
12. Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership*. London, UK: Palgrave MacMillan.
13. Birchall, J. (2013). "The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage". *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2, 1-22.
14. Bogers, M., & West, J. (2012). "Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation". *Creative Innovation Management*, 21, 61-75.
15. Borgen, S.O. (2011). "Product differentiation and cooperative governance". *The Journal of Socio-Economics*, 40, 327-333.
16. Borgen, S.O., & Aarset, B. (2016). "Participatory Innovation: Lessons from breeding cooperatives". *Agricultural Systems*, 145, 99-105.
17. Boyle, G.E. (2004). "The economic efficiency of Irish dairy marketing co-operatives". *Agribusiness*, 20, 143-153.
18. Byrne, N., Heinonen, K., & Jussila, I. (2015). "The role of proximity in value preferences: a study of consumer co-operatives". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86, 339-361.
19. CASE (2017). *Study and reports on the VAT gap in the EU-28 Member States: 2017 Final Report*. Warsaw, Poland: Center for Social and Economic Research (CASE), and Vienna, Austria: Institute for Advanced Studies (IHS).
20. Chaddad, F.R., & Cook, M.L. (2004). "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology". *Review of Agricultural Economics*, 26, 348-360.
21. Chartier, O., Cronin, E., Selten, M., van Galen, M., Bijman, J., Viaggi, D., Arevalo, I., Smit, B., Ruijs, M., van der Meulen, B., & Vollaro, M. (2018). *Study on producer*

- organisations and their activities in the olive oil, beef and veal and arable crops sectors. Brussels, Belgium: European Commission.
23. Cook, M.L. (1994). "The role of management behaviour in agricultural cooperatives". *Journal of Agricultural Cooperation*, 9, 42-58.
  24. Cook, M.L. (1995). "The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach". *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153-1159.
  25. Cook, M.L. & Burrell, M.J. (2009). A cooperative lifecycle framework. Working paper, Department of Agricultural and Applied Economics, University of Missouri, Columbia, MO, USA.
  26. Cook, M.L., & Iliopoulos, C. (1999). "Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative". *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 525-535.
  27. Cook, M.L., & Iliopoulos, C. (2000). "Ill-defined property rights in collective action: The case of US agricultural Cooperatives". In Menard, C. (Ed.), *Institutions, contracts and organisations: Perspectives from new institutional economics* (pp., 335-348). Cheltenham, U.K. and Northampton, MA: Elgar Publishing.
  28. Cook, M.L., & Iliopoulos, C. (2016). "Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity". *Journal on Chain and Network Science*, 16, 19-27.
  29. Cook, M.L., Klein, P., & Iliopoulos, C. (2008). "Contracting and organization in food and agriculture". In Glachant, J.-M., & Brousseau, E. (Eds.) *New institutional economics: A guidebook* (pp. 292-304), Cambridge, UK: Cambridge University Press.
  30. Cracogna, D., Fici, A., & Henrÿ, H. (2013). *International handbook of cooperative law*. Berlin Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
  31. Craig, J.G. (1993). *The nature of co-operation*. Montreal, Canada: Black Rose Books.
  32. Davis, P. (2016). "Retrieving the co-operative value-based leadership model of Terry Thomas". *Journal of Business Ethics*, 135, 557-568.
  33. Dunn, J.R. (1988). "Basic cooperative principles and their relationship to selected practices". *Journal of Agricultural Corporation*, 3, 83-93.
  34. Ernst & Young (2012). *Enlightened co-operative governance. Balancing performance with broader principles in co-operatives and mutual*. Available at:

- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened\\_co-operative\\_governance/\\$FILE/Enlightened%20co-operative%20governance\\_EN.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened_co-operative_governance/$FILE/Enlightened%20co-operative%20governance_EN.pdf)
35. Eurostat (2013). Agriculture, forestry and fishery statistics - 2013 edition. Luxembourg, Luxembourg: European Commission.
  36. Eurostat (2018). Agriculture in the European Union and the Member States Statistical factsheets, available at: [https://ec.europa.eu/agriculture/statistics/factsheets\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/statistics/factsheets_en)
  37. Feng, L., Friis, A., & Nilsson, J. (2016). "Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes". *Agribusiness*, 32, 113-126.
  38. Fici, A. (2014). "The essential role of cooperative law". *The Dovenschmidt Quarterly*, 4, 147-158.
  39. Fjeldstad, Ψ.D., Snow, C.C., Miles, R.E., & Lettl, C. (2012). "The architecture of collaboration". *Strategic Management Journal*, 33, 734-750.
  40. Foreman, P., & Whetten, D.A. (2002). "Members' identification with multiple-identity organizations". *Organization Science*, 13, 618-635.
  41. Galbraith, J.K. (1968). *American capitalism: The concept of countervailing power*. London, UK: Penguin Books.
  42. Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., & Durand, A. (2015). "How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster". *Journal of Business Research*, 68, 263-272.
  43. Gentzoglanis, A. (1997). "Economic and financial performance of cooperatives and investor-owned firms: An empirical study". In Nilsson, J., & van Dijk, G. (Eds.), *Strategies and structures in the agro-food industries* (pp. 171-182). Assen, the Netherlands: van Gorcum.
  44. Grashuis, J., & Cook, M.L. (2017). "Toward an updated typology of us farmer cooperatives: Survey evidence of recent hybrid ownership restructuring". In:
  45. Hendrikse, G., Cliquet, G., Ehrmann, T., & Windsperger, J. (Eds.), *Management and governance of networks. Contributions to management science* (pp. 149 - 170). New York, USA: Springer.
  46. Gupta, C. (2014). "The co-operative model as a 'living experiment in democracy". *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2, 98-107.
  47. Hagen, H. (2012). *Guidelines for cooperative legislation*. International Labour Office. – 3rd ed. Geneva: ILO, available at:

- [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_195533.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_195533.pdf)
48. Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge, Massachusetts, USA: The Belknap Press.
  49. Hardesty, S.D., & Salgia, V.D. (2004). *Comparative financial performance of agricultural cooperatives and investor-owned firms*. Rural Cooperatives Center, Department of Agricultural and Resource Economics, University of California, Davis.
  50. Harris, A., & Fulton, M. (1996). *Comparative financial performance analysis of Canadian cooperatives, investor-owned firms, and industry norms*. Occasional paper series, University of Saskatchewan, Centre for the Study of Cooperatives, Saskatoon, Canada.
  51. Helmberger, P.G., & Hoos, S. (1962). "Cooperative enterprise and organization theory". *Journal of Farm Economics*, 44, 275-290.
  52. Hearn, G., & Rooney, D. (2002). "The future role of government in knowledge-based economies". *Foresight*, 4, 23-33.
  53. Howells, J. (2006). "Intermediation and the role of intermediaries in innovation". *Research Policy*, 35, 715-728.
  54. Hueth, B., & Marcoul, P. (2009). "Incentive pay for CEOs in cooperative firms". *American Journal of Agricultural Economics*, 91, 1218-1223.
  55. ICA (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*, available at: <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notesen-310629900.pdf>
  56. Iliopoulos, C. (2000). *The evolution of the Greek cooperative law: From the first to the last order of economizing*, paper presented at the Fourth Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, 22-24 September, Tóbingen, Germany.
  57. Iliopoulos, C. (2012). *Support for farmers' co-operatives. Country report: Greece*. Brussels, Belgium: European Commission.
  58. Iliopoulos, C. (2013). "Public policy support for agricultural cooperatives: An organizational economics approach". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84, 241-252.
  59. Iliopoulos, C. (2014). "Ownership, governance and related trade-offs in agricultural cooperatives". *The Dovenschmidt Quarterly*, 4, 159-167.

60. Iliopoulos, C., & Cook, M.L. (1999). The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: The influence costs problem. Third Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics. September 16-18, 1999: Washington, DC.
61. Iliopoulos, C., & Hendrikse, G. (2009). "Influence costs in agribusiness cooperatives. Evidence from case studies". *International Studies of Management & Organization*, 39, 60-80.
62. Iliopoulos C., Theodorakopoulou, I., Liontakis, A., & Angelopoulou, G. (2012). Case study report; structure and strategy of wine cooperatives: The case of the Santo wine cooperative in Santorini, Greece. Wageningen, the Netherlands: Wageningen UR.
63. Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2012). "Opportunism in agricultural cooperatives in Greece". *Outlook on AGRICULTURE*, 41, 15-19.
64. Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2017). "Member preference heterogeneity and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study". *Journal of Organizational Change Management*, 30, 1063-1080.
65. James, H.S., & Sykuta, M.E. Jr. (2006). "Farmer trust in producer- and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers". *Agribusiness*, 22, 135-153.
66. Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). "Market orientation - Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
67. Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., van der Lans, I.A., Garcia, P., & van Dijk, G. (2009). "Understanding heterogeneous preferences of cooperative members". *Agribusiness*, 25, 90-111.
68. Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Benos, T., & Doumpos, M. (2013). "Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach". *Agribusiness*, 29, 80-95.
69. Karantininis, K. (2017). *A new paradigm for Greek agriculture*. London, UK: Palgrave Macmillan.
70. Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). "Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector". *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 849-860.

73. Kolbjørnsrud, V. (2017). "Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities". *Strategic Organization*, 15, 141-173.
74. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?". *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
75. Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M.T.G., & Nilsson, J. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance". *Agribusiness*, 20, 379-396.
76. Lerman, Z., & Parliament, C. (1990). "Comparative performance of cooperatives and investor-owned firms in US food industries". *Agribusiness*, 6, 527-540.
77. LeVay, C. (1983). "Agricultural co-operative theory: A review". *Journal of Agricultural Economics*, 34, 1-44.
78. Ling, K.C., & Liebrand, C. (1998). A new approach to measuring dairy cooperative performance. USDA Rural Business-Cooperative Service.
79. Maietta, O.W., & Sena, V. (2010). "Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81, 21-38.
80. Matsaganis, M., & Flevotomou, M. (2010). Distributional implications of tax evasion in Greece. GreeSE Paper No 31 GreeSE Paper No 31, Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe.
81. Mazzarol, T., Limnios, E.M., & Reboud, S. (2011). Co-operative enterprise: a unique business model. Paper presented at Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, 7-9 December, Wellington, New Zealand.
82. Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S. and Mamouni-Limnios, E. (2014). "Conclusions and lessons learnt", in Mazzarol, T., Clark, D., Mamouni-Limnios, E., & Reboud, S. (Eds.), *Research handbook on sustainable co-operative enterprise. Case studies of organizational resilience in the co-operative business model* (pp. 515-558). Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
83. McKinsey. (2012). *McKinsey on Cooperatives*. McKinsey & Company, available at:  
[http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/strategy/mckinsey%20on%20cooperatives/pdfs/mck\\_on\\_cooperatives-full\\_issue.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/strategy/mckinsey%20on%20cooperatives/pdfs/mck_on_cooperatives-full_issue.ashx)
84. Mellor, J.W. (2009). *Measuring cooperative success: New challenges and opportunities in low and middle-income countries. Measurements for tracking*

- indicators of cooperative success (METRICS). OCDC and USAID, available at:<http://www.ocdc.coop/wp-content/uploads/2018/09/Metrics.pdf>
88. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *The Academy of Management Review*, 23, 242-266.
  89. Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
  90. Nilsson, J. (2001). "Organizational principles for cooperative firms". *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329-356.
  91. Nilsson, J., Svedsen, G.L.H., & Svedsen, G.T. (2012). "Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?". *Agribusiness*, 28, 187-204.
  92. Nourse, E.G. (1922). *The economic philosophy of cooperation*. *American Economic Review*, 12, 577-597.
  93. Novkovic, S. (2008). "Defining the co-operative difference". *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168-2177.
  94. Ollila, P. (1989). "Coordination of supply and demand in the dairy marketing system - with special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions". *Journal of Agricultural Science in Finland*, 61, 137-321.
  95. Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B., Plummer, K. (2013). "The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector". *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 54-63.
  96. Østerberg, P., & Nilsson, J. (2009). "Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives". *Agribusiness*, 25, 181-197.
  97. Ostrom, E., & Ahn, T.K. (2003). *Foundations of social capital*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
  98. Otsuka, K., Nakano, Y., & Takahashi, K. (2016). "Contract farming in developed and developing countries". *Annual Review of Resource Economics*, 8, 353-376.
  99. Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T.M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). "Market orientation, knowledge competence, and innovation". *International Journal of Research in Marketing*, 32, 309-318.
  100. Parliament, C., Lerman, Z., & Fulton, J. (1990). "Performance of cooperatives and investor-owned firms in the dairy industry". *Journal of Agricultural Cooperation*, 5, 1-16.



101. Porter, P.K., & Scully, G.W. (1987). "Economic efficiency in cooperatives". *The Journal of Law and Economics*, 30, 489-512.
102. Putnam, R. (1993). *The prosperous community: Social capital and public life*. The American Prospect, available at: <https://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life>
103. Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (1st edition). New York, USA: Simon & Schuster.
104. Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). "Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives". *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 6-14.
105. Rabobank (2018). *World fruit map*, RaboResearch Food & Agribusiness, available at: [https://www.rabobank.nl/images/world-fruit-map-2018\\_29943176.pdf](https://www.rabobank.nl/images/world-fruit-map-2018_29943176.pdf)
106. Reynolds, B.J. (1997). *Decision making in cooperatives with diverse member interests*. RBS Service Rep. 155, April. Washington, DC: US Department of Agriculture.
107. Royer, J.S. (1991). "A comparative financial ratio analysis of US farmer cooperatives using nonparametric statistics." *Journal of Agricultural Cooperation*, 6, 22-44.
108. Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, USA: W. W. Norton & Company.
109. Sexton, R. (1986). "The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability". *American Journal of Agricultural Economics*, 68, 423-433.
110. Sexton, R., & Iskow, J. (1988). *Factors critical to the success or failure of emerging agricultural cooperatives* (Gianini Foundation Information Series, No. 88-3). Berkeley, CA: University of California–Davis.
111. Sexton, R.J., Wilson, B.M., & Wann, J.J. (1989). "Some tests of the economic theory of cooperatives: Methodology and application to cotton ginning". *Western Journal of Agricultural Economics*, 56-66.
112. Snow C.C., Fjeldstad P.D., & Lettl C., & Miles, R.E. (2011). "Organizing continuous product development and commercialization: The collaborative community of firms model". *Journal of Product Innovation Management*, 28, 3-16.
113. Soboh, R., Oude Lansink, A., & van Dijk, G. (2012). "Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited". *Journal of Agricultural Economics*, 63, 142- 157.

115. Soboh, R., Oude Lansink, A., Giesen, G., & van Dijk, G. (2009). "Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice". *Review of Agricultural Economics*, 31, 446-469.
116. Staatz, J.M., (1983). "The cooperative as a coalition: A game-theoretic approach". *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1084-1089.
117. Staatz, J.M., (1987a). Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: A transaction cost approach. In *Cooperative Theory: New Approaches*. US Department of Agriculture, ACS Service Report 18.
118. Staatz, J.M., (1987b). "Recent developments in the theory of agricultural cooperation". *Journal of Agricultural Cooperation*, National Council of Farmer Cooperatives, 2, 74-95.
119. Tortia, E.C., Valentinov, V.L., & Iliopoulos, C. (2013). "Agricultural cooperatives". *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2, 23-36.
120. USDA (1987). *Positioning farmer cooperatives for the future: A report to Congress*. Washington, DC: US Department of Agriculture.
121. Valentinov, V.L., & Iliopoulos, C. (2013). "Economic theories of nonprofits and agricultural cooperatives compared: New perspectives for nonprofit scholars". *Nonprofit and Voluntary Sectors Quarterly*, 42, 109-126.
122. Verhees, F.J.H.M., & Meulenber, M.T.G. (2004). "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms". *Journal of Small Business Management*, 42, 134-154.
123. Vitaliano, P. (1983). "Cooperative enterprise: An alternative conceptual basic for analyzing a complex institution". *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1078-1083.

## 7.2. Ελληνική βιβλιογραφία

1. Γκανάς, Ι. (2015). «Επίδραση της συμβολαιακής γεωργίας στη χρηματοοικονομική διοίκηση των επιχειρήσεων τροφίμων». Μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης, τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου.
2. Δαουτόπουλος, Γ., Καζακόπουλος, Λ., & Κούση, Μ. (2007). *Αγροτική κοινωνιολογία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.

3. Δημάκης, Γ. (2004). Συνεταιριστική ιδέα και επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο της ΕΕ, πρακτικά επιστημονικής ημερίδας στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο – 20 Οκτώβριου 2003, σελ. 59-70. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
4. διαΝΕΟσις (2016). Η Φοροδιαφυγή στην Ελλάδα: Αιτίες, Έκταση και Προτάσεις Καταπολέμησής της. Μελέτη που εκπονήθηκε από την Ernst & Young.
5. Δουβίτσα, Ι. (2016). «Η εποπτεία και ο έλεγχος των αγροτικών συνεταιρισμών». Διδακτορική διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, σχολή Νομικής, τμήμα Νομικής, τομέας Δημοσίου Δικαίου και Πολιτικής Επιστήμης.
6. Εκδοτική Αθηνών (2008). Ιστορία του Ελληνικού έθνους. Νεώτερος Ελληνισμός από το 1913 ως το 1941. Αθήνα: Εκδοτική Αθηνών.
7. Ηρακλέους, Α. (2007). Θεωρία συνεργατικής οργάνωσης. Λευκωσία: Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Τράπεζας ΛΤΔ.
8. Κιτσοπανίδης, Γ., & Καμενίδης, Χ. (2003). Αγροτική οικονομία (γ' έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
9. Κλήμης, Α.Ν. (1985). Οι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα (τόμος 1). Αθήνα: Εκδόσεις Πιτσιλός.
10. Κοντογεώργος, Α., & Σεργάκη, Γ. (2015). Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών. Προκλήσεις και προοπτικές. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
11. Λαμπροπούλου-Δημητριάδου, Β. (1995). «Κριτική θεώρηση της ελληνικής συνεταιριστικής νομοθεσίας», εισήγηση στο συνέδριο «Σύγχρονη θεώρηση του συνεταιριστικού θεσμού στην Ελλάδα», 13-14 Απριλίου, Αθήνα.
12. Μαρδίρης, Ν. (2017). «Το νέο φορολογικό πλαίσιο αγροτών στην Ελλάδα: Μελέτη και σύγκριση με το αγροτικό φορολογικό σύστημα κρατών-μελών της ευρωζώνης». Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
13. Παπαγαρυφάλλου, Π. Λ. (1973). Η εξέλιξις των γεωργικών συνεταιρισμών εν Ελλάδι από της επαναστάσεως του 1821 μέχρι του 1940. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
14. Παπαγεωργίου, Κ. Λ. (2004). Βιώσιμη συνεταιριστική οικονομία. Θεωρία και Πρακτική, (α' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
15. Παπαγεωργίου, Κ. Λ. (2007). Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία. Θεωρία και Πρακτική (β' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

16. Παπαγεωργίου, Κ. Λ. (2010). «Καλή και κακή χρησιμοποίηση των συνεταιρισμών. Το παράδειγμα της Ελλάδας», εισήγηση στο συνέδριο «Αγροτικοί συνεταιρισμοί στη Νότια και Κεντρική Ευρώπη, 19ος και 20ός αιώνας: Μια συγκριτική θεώρηση», 10-11 Ιουνίου, Αθήνα.
17. ΣΕΒ (2013). «Μηχανισμός διάγνωσης αναγκών επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες, τομέας των τροφίμων», Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), διαθέσιμο εδώ: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/michanismoι-tekmiriosis-pli-roforisίs/michanismo-s-diagnosis-anagkon-epicheiriseon-se-epangelmata-kai-dexiotites/>
18. ΣΕΒ (2017). «Λάδι, μέλι και κρασί: 15 πρακτικές προτάσεις για να κατακτήσουν τις ξένες αγορές». Οικονομία & Επιχειρήσεις (τεύχος 18), Special Report Αγροδιατροφική Αλύσιδα, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ).
19. Σελλιανάκης, Γ. (2015). «Τα 100 χρόνια από την ψήφιση του Ν. 602/1914, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί γνώρισαν άνοδο, πτώση και λεηλασία – Ένας συνοπτικός απολογισμός», Κοινωνική Οικονομία, 3, διαθέσιμο εδώ: [http://isemjournal.blogspot.gr/2015/01/100-6021914\\_7.html](http://isemjournal.blogspot.gr/2015/01/100-6021914_7.html)
20. Τσακλόγλου, Οικονομίδης, Παγουλάτος, Τριαντόπουλος, και Φιλιππόπουλος, 2016. Χάρτης Εξόδου από την Κρίση. Ένα νέο παραγωγικό μοντέλο για την Ελλάδα, διαΝΕΟσις.
21. Ernst & Young (2018). «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Μέρο Β: Διαδρομές επιχειρηματικής μεγέθυνσης -Διεθνής εμπειρία και οι ελληνικές ΜμΕ». Μελέτη για λογαριασμό του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ).
22. Αυλωνίτης, Γ. (2001). Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ. Τόμος Α' (2η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
23. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (1998). Αποτελέσματα Απογραφής Πληθυσμού – Κατοικιών της 17ης Μαρτίου 1991. Τόμος 3, τ. Α' Οικονομικά Χαρακτηριστικά του πληθυσμού, Αθήνα.
24. Ελληνική Στατιστική Αρχή (2011). Απογραφή 2001. Πραγματικός πληθυσμός. Δημογραφικά στοιχεία. Τόμος ΙΙ.
25. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). Η Κοινή Γεωργική Πολιτική (ΚΓΠ) και η γεωργία στην Ευρώπη. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-631\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_el.htm)

26. Επιχειρηματικά μοντέλα – Compendium: ProBM – Understanding and Developing Business models. Εκδότες: Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovič, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni, ISBN: 978-83-7789-521-4
27. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2013). Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-12: Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_o2\\_31012013REP\\_GR.pdf](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_o2_31012013REP_GR.pdf)
28. Καραγιάννης, Α. & Μπαλόγλου, Χ. (2008). Η επιχειρηματικότητα στην αρχαία ελληνική οικονομία. Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών.
29. Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου, Π. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
30. Μάλλιαρης, Π. (2012). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ. (4η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
31. Παπαγεωργίου, Κ., Καλής, Π., Βιτωράτος, Α., Πολύδωρος, Β. & Κιούσης, Γ. (1999). Στοιχεία Γεωπονίας και Αγροτικής Ανάπτυξης. Αθήνα: ΟΕΔΒ, ΥΠΕΠΘ.
32. Παπαδόπουλος, Ι. (2011). Μάρκετινγκ – Προώθηση αγροτικών προϊόντων – Επικοινωνία – Επιχειρηματικότητα Αγροτουρισμός. Σεμινάριο για Νέους Αγρότες, Πρόγραμμα «Επιστημονική Υποστήριξη Νέων Αγροτών» της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς. Λάρισα: Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου, ΤΕΙ Λάρισας.
33. Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). Μάρκετινγκ μανάτζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση (2η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
34. Μπάλτας, Γ., & Παπασταθοπούλου, Π. (2003). Συμπεριφορά καταναλωτή: Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
35. Σπαής, Γ.Σ. (2014). Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων. Για τις εκπαιδευτικές ανάγκες διδακτικών αντικειμένων στην αγροτική επιχειρηματικότητα και μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων.
36. Τζωάννος, Ι., & Πανηγυράκης, Γ. (2006). Η επιχειρηματικότητα ως έννοια. Σύγχρονες μορφές. Στο Σ. Λιούκας (Εκδ.), Θέματα Επιχειρηματικότητας. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

37. Τσακλάγκανος, Α. (2001). Βασικές αρχές του μάρκετινγκ. Τόμος Β' (2η έκδοση). Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.
38. Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (2013). Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020 (Σχέδιο). Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.pepkritis.gr/uploaded/espas/news/ESPA\\_2014-2020\\_dek\\_2013.pdf](http://www.pepkritis.gr/uploaded/espas/news/ESPA_2014-2020_dek_2013.pdf)
39. Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (2014). Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.espa.gr/elibrary/PA\\_ESPA\\_2014\\_2020.pdf](http://www.espa.gr/elibrary/PA_ESPA_2014_2020.pdf)
40. Χρυσοχοϊδης, Γ. (2003). Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Σημειώσεις Μαθήματος «Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Μέρος ΙΙ: Διοίκηση Μάρκετινγκ» Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανάκτηση (Φεβρουάριος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.aua.gr/~chryso/Chrysochoidis\\_ExamsJUNE\\_2003.doc](http://www.aua.gr/~chryso/Chrysochoidis_ExamsJUNE_2003.doc)
41. Χρυσοχοϊδης, Γ. (2004). Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Σημειώσεις Μαθήματος «Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
42. Deakins, D., & Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα (Μετάφραση Λουκάς Σπανός). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
43. Kotler, P. (1991). Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, (7η έκδοση), Α' Τόμος (Μετάφραση Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: EMI Interbooks.