



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΘΕΜΑ**

**Δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου για διαδικτυακή  
επιχείρηση (business plan)**

---

**Εισηγητής: Χρηστάκης Ε. Στυλιανός**

**Επιβλέποντες καθηγητές: Αρακαδάκης Α. Γεώργιος,**

**Ψιμάρνη – Βούλγαρη Φωτεινή**

**Άγιος Νικόλαος 2010**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους επιβλέποντες καθηγητές μου Γεώργιο Α. Αρακαδάκη και Φωτεινή Ψιμάρνη - Βούλγαρη για την αμέριστη υποστήριξη και βοήθεια τους για να ολοκληρωθεί η παρούσα ερευνητική εργασία.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσους με στήριξαν κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, που δεν είναι άλλοι από την οικογένεια μου την κοπέλα μου και τους στενούς μου φίλους. Τους ευχαριστώ ολόψυχα.

## Πίνακας Περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΠΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....                    | 6  |
| Όραμα - Αποστολή.....  | 6  |
| 1.2 Επενδύσεις της επιχείρησης.....                            | 7  |
| 1.3 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου .....                       | 7  |
| 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....                                     | 8  |
| 2.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης.....                           | 8  |
| 2.1.1 Μίκρο περιβάλλον (εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης)..... | 8  |
| 2.1.2 S.W.O.T analysis.....                                    | 11 |
| 2.1.3 Μάκρο-περιβάλλον (εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης)..... | 16 |
| 2.2 Μοντέλα που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση .....      | 28 |
| 2.3 Ανάλυση Πιστωτών .....                                     | 29 |
| 2.4 Ανάλυση πελατών .....                                      | 30 |
| 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....                                 | 30 |
| 4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING .....                                  | 32 |
| 4.1 Ανάλυση αγοράς- Τμηματοποίηση και Στοχοποίηση.....         | 32 |
| 4.2 Μίγμα marketing – Τοποθέτηση προϊόντων.....                | 34 |
| 5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ .....                     | 38 |
| 6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....                                     | 39 |
| 6.1 Πίνακας Gantt.....   | 41 |
| 7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....                                       | 42 |
| 8. Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....                               | 44 |
| 9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....                           | 46 |
| 10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....                               | 52 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ INTERNET.....                             | 54 |
| Παράρτημα 1 .....  | 57 |
| Παράρτημα 2 .....  | 58 |
| Παράρτημα 3 .....  | 62 |

### **Πίνακας Πινάκων**

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1. ‘Ανάλυση κεφαλαίων προς επένδυση’ .....                               | 7  |
| Πίνακας 2. ‘SWOT analysis’ .....   | 11 |
| Πίνακας 3. ‘SLEPT analysis’ .....  | 16 |
| Πίνακας 4. ‘Σημαντικότητα ανάλυσης προσωπικών δεδομένων’ .....                   | 18 |
| Πίνακας 5. ‘Τιμές ελαιοκομικών προϊόντων 2006, 2007, 2008’ <sup>(13)</sup> ..... | 21 |
| Πίνακας 6. ‘Υπολογισμός αγροτικού εισοδήματος’ .....                             | 22 |
| Πίνακας 7. ‘Χρηματοοικονομική απόφαση’ .....                                     | 29 |
| Πίνακας 8 ‘Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού’ .....                                    | 39 |
| Πίνακας 9. ‘Gantt chart’ .....   | 41 |
| Πίνακας 10 ‘Συνοπτικός προϋπολογισμός efarm.gr’ .....                            | 44 |
| Πίνακας 11 ‘Σχήμα επένδυσης’ .....   | 45 |
| Πίνακας 12 ‘Συνοπτική οικονομική επίδοση’ .....                                  | 46 |
| Πίνακας 13 ‘Συνοπτικός ισολογισμός’ .....  | 47 |
| Πίνακας 14 ‘Νεκρό Σημείο’ .....  | 51 |

**Πίνακας Σχεδιαγραμμάτων**

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 1. 'Μάκρο και Μίκρο Περιβάλλον' .....                          | 8  |
| Διάγραμμα 2 'Μοντέλα αλυσίδας αξίας' .....                               | 10 |
| Διάγραμμα 3. 'Porter 5 forces' .....                                     | 12 |
| Διάγραμμα 4. 'Διαχρονική εξέλιξη Ελληνικού Ελλείματος 1970 – 2010' ..... | 25 |
| Διάγραμμα 5. 'Χρήση Η/Υ και Internet' .....                              | 26 |
| Διάγραμμα 6 'Νοικοκυριά με σύνδεση στο διαδίκτυο' .....                  | 27 |
| Διάγραμμα 7. ' Εφοδιαστική αλυσίδα e-farm.gr' .....                      | 37 |
| Διάγραμμα 8. 'Οργανόγραμμα e-farm.gr' .....                              | 38 |
| Διάγραμμα 9 'Επενδυτικός προϋπολογισμός' .....                           | 45 |
| Διάγραμμα 10. 'Γραφική αναπαράσταση χρηματοδοτικού σχήματος' .....       | 45 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΗΠΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η e-farm.gr είναι μία υπό σύσταση ανώνυμη εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου γεωργικών εφοδίων καθώς και παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Λόγω της μοναδικότητας της στον κλάδο, εκτιμάται ότι θα παίξει ηγετικό ρόλο στην αγορά. Σκοπός είναι να προσφέρουμε όσο το δυνατόν, σε νέους παραγωγούς-καλλιεργητές όλων των ειδικοτήτων, τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς στα γεωργικά εφόδια.

Ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου γνωρίζει τα τελευταία χρόνια, μια αλματώδη άνθιση για τα ελληνικά δεδομένα, με περιθώρια για ακόμη μεγαλύτερη διεύρυνση του. Στην συγκεκριμένη όμως αγορά, την οποία στοχεύει η εταιρεία μας τα περιθώρια ανάπτυξης είναι τεράστια καθώς δεν υπάρχει αναγνωρισμένο brand name. Αυτό το οποίο συναντάμε, είναι απλά η ηλεκτρονική παρουσία (ιστοσελίδα) στο διαδίκτυο κάποιων επιχειρήσεων με φυσική υπόσταση, στην αγορά και πώληση γεωργικών εφοδίων.

Η e-farm.gr όπως προαναφέραμε είναι μια υπό σύσταση εταιρεία με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης. Ιδρυτής και αποκλειστικός μέτοχος της εταιρείας είναι ο Χρηστάκης Στυλιανός – Πρόεδρος με ποσοστό συμμετοχής 100%.

Για την λειτουργία και ανάπτυξη της εταιρείας σε πρώτο στάδιο έχουν προβλεφθεί:

- Η αγορά οικοπέδου και η κατασκευή αποθήκης.
- Η προσωρινή ενοικίαση γραφείου διοικήσεως.
- Η αρχική δραστηριοποίηση της εταιρείας στις 23 μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδος.

### Όραμα - Αποστολή

Σε μία δοκιμαζόμενη, πολυεπίπεδη και άκρως ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή των γεωργικών εφοδίων, σε “φυσικό” επίπεδο ανταγωνισμού η επιχείρηση e-farm.gr έρχεται να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εμπορεύονταν τα κάθε λογής εφόδια οι παραγωγοί σε όλη την Ελληνική επικράτεια. Η αποστολή μας είναι η εταιρεία σε βάθος πενταετίας να γίνει ο ηγέτης στην προμήθεια γεωργικών εφοδίων πανελλαδικά, μέσα από τον υγιή ανταγωνισμό και τον σεβασμό στο περιβάλλον και τον άνθρωπο. Το όραμα για την e-farm.gr, αναφέρεται στην θέληση όλων των εμπλεκομένων συνεργατών της επιχείρησης, να προσφέρουμε τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης στους πελάτες μας με το μικρότερο δυνατόν κόστος, ανταποκρινόμενοι πάντα στις σύγχρονες ανάγκες του εκάστοτε παραγωγού. Παράλληλα με την δραστηριοποίηση μας στην ελληνική αγορά, θέλουμε με την σειρά μας να συμβάλλουμε στην ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας μέσα από την χρήση νέων τεχνολογιών και εργαλείων. Διότι ένας υγιής κλάδος της οικονομίας συνδέεται με μία υγιή εθνική οικονομία, η οποία νομοτελειακά οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη και την βελτίωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος των ατόμων.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> Βασίλης Ν. Κέφης- Πέτρος Παπαζαχαρίου, Κεφάλαιο 2 «Περίληψη για τους λήπτες αποφάσεων» στο “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” εκδόσεις Κριτική Ιανουάριος 2009, σελ. 44

### 1.1 Στόχοι της επιχείρησης

- Να προσφέρουμε όσο το δυνατόν, σε νέους παραγωγούς-καλλιεργητές όλων των ειδικοτήτων, τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς στα γεωργικά εφόδια.
- Να διευρύνουμε το δίκτυο διανομής μας σε όλη την επικράτεια.
- Επέκταση του e-farm.gr σε βαλκανικές χώρες, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέψουν.
- Ισχυροποίηση του brand name μας έναντι των ανταγωνιστών μας.
- Η εφαρμογή των πιο σύγχρονων μοντέλων παρουσίασης και πώλησης στο ηλεκτρονικό μας κατάστημα.
- Η επίτευξη ισχυρής πελατειακής βάσης η οποία θα έχει αποκλειστική συνεργασία με την εταιρεία μας.
- Η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς από τους φυσικούς ανταγωνιστές μας, που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο.

### 1.2 Επενδύσεις της επιχείρησης

⇒ Η εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας για όλες της διαδικασίες της επιχείρησης.

⇒ Η πλήρης μηχανογράφηση όλου του δικτύου της εταιρείας.

### 1.3 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εξασφαλίσουμε τα απαιτούμενα κεφάλαια για τη σύσταση, λειτουργία και ανάπτυξη της εταιρείας, με τα κεφάλαια να αναλύονται παρακάτω:

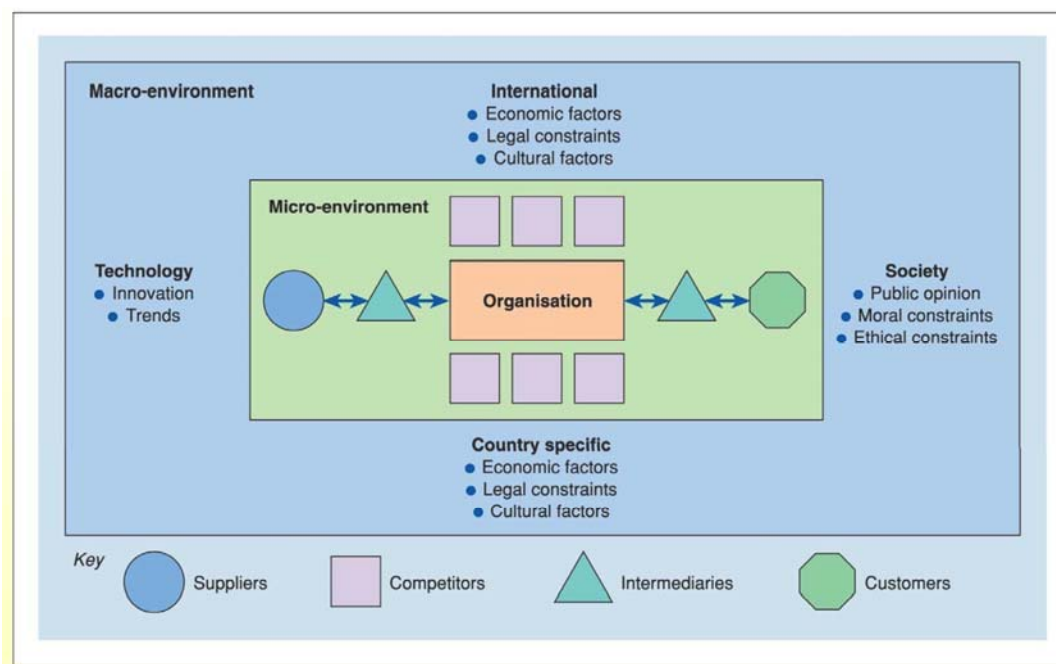
|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Ίδια κεφάλαια        | 20.000 €  |
| Επιχορήγηση δημοσίου | 20.000 €  |
| Τραπεζικός δανεισμός | 60.000 €  |
| Συνολικά κεφάλαια    | 100.000 € |

Πίνακας 1. 'Ανάλυση κεφαλαίων προς επένδυση'

## 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 2.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης

Για μία επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως η e-farm.gr σημαντικό ρόλο παίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης μας, θα εξετάσουμε τις επιρροές που ασκεί το Μίκρο και το Μάκρο-περιβάλλον στην e-farm.gr (όπως διακρίνεται και στο Διάγραμμα 1 παρακάτω.)



Διάγραμμα 1. 'Μάκρο και Μίκρο Περιβάλλον' <sup>(2)</sup>

#### 2.1.1 Μίκρο περιβάλλον (εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης)

Για το Μίκρο – περιβάλλον της ηλεκτρονικής μας επιχείρησης οι επιδράσεις όπως αντικατοπτρίζονται στο παραπάνω διάγραμμα αναφέρονται κυρίως στην:

- αγορά
- τον οργανισμό
- τους πελάτες
- τους ανταγωνιστές
- τους προμηθευτές
- τους διαμεσολαβητές

Επιπλέον, η εταιρεία κατά την λειτουργία της πρέπει να είναι έτοιμη να δημιουργεί και να διατηρεί εκπαιδευμένο το προσωπικό της – να προστατεύει και ενισχύει το σήμα και την φήμη της – να συγκροτείται από σταθερή και αποτελεσματική οργανωτική δομή – να διαθέτει έμπειρα στελέχη ικανά και αφοσιωμένα για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης – να διαχειρίζεται με επιτυχία την εφοδιαστική αλυσίδα.

<sup>2</sup> Dave Chaffey-Κεφάλαιο 2 «Θεμελιώδη στοιχεία του ηλεκτρονικού εμπορίου» στο 'Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο' εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση 2008.



Σύμφωνα με τον Dave Chaffey (2006), οι επιδράσεις του διαδικτύου στο Μικρο – Περιβάλλον μιας επιχείρησης, περιγράφονται παρακάτω:

Στην αγορά:

- Οι δυνάμεις ανταγωνισμού
- Η αλυσίδα αξίας της αγοράς
- Τα νέα κανάλια διανομής
- Ο τόπος δραστηριότητας
- Οι εμπορικές συναλλαγές
- Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και οι πηγές εσόδων

Στον οργανισμό-εταιρεία:

- Η Υιοθέτηση των αλλαγών

Στους πελάτες:

- Δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο
- Η διάθεση για χρήση και αγορά προϊόντων μέσω του διαδικτύου
- Η συμπεριφορά του καταναλωτή

Στους προμηθευτές:

- Δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο
- Η διάθεση για χρήση του διαδικτύου
- Ολοκλήρωση με τα υπάρχοντα συστήματα

Στους ανταγωνιστές:

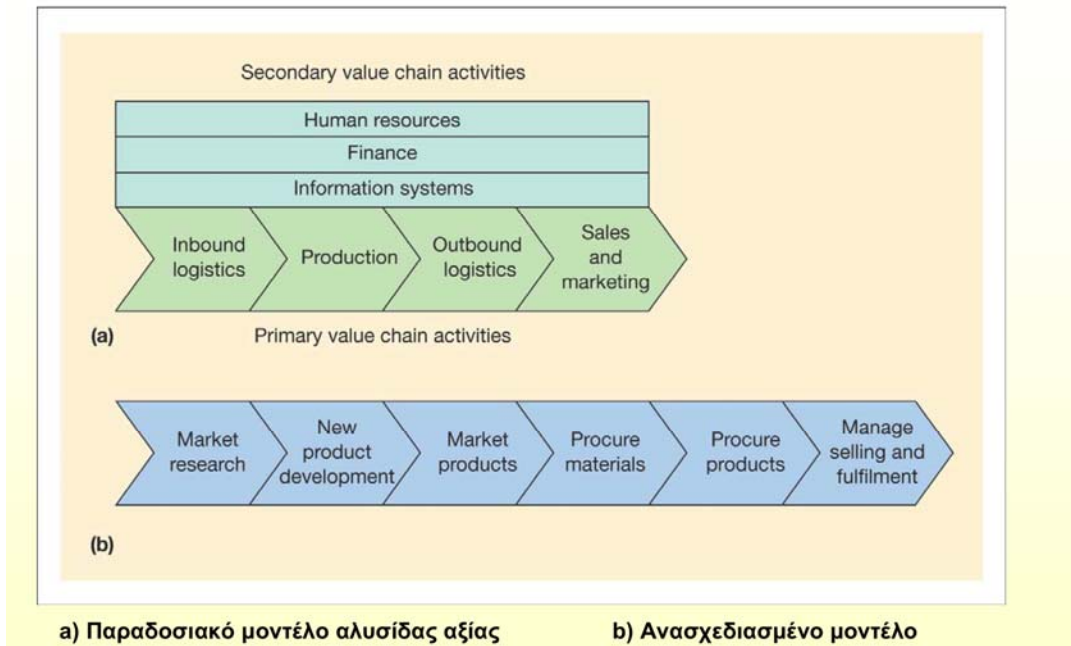
- Ικανότητες των ανταγωνιστών

Στους μεσολαβητές:

- Νέες ικανότητες
- Νέοι μεσολαβητές

Στις παρακάτω γραμμές αναφερόμαστε εκτενέστερα στις επιδράσεις αυτές και στην μορφή που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εταιρεία μας.

Η e-farm.gr απευθύνεται σε άτομα που ασχολούνται κυρίως με την γεωργική καλλιέργεια και κυρίως σε νέους αγρότες, οι οποίοι στις περιόδους δύσκολων οικονομικών συγκυριών, πραγματοποιούν κινήσεις τέτοιες, ούτως ώστε να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη και να αυξήσουν τα πραγματικά κέρδη τους. Η εταιρεία σκοπεύει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο κομμάτι, έχοντας ως γνώμονα το συμφέρον του πελάτη. Τα νέα κανάλια διανομής τα οποία δημιουργούνται με την χρήση του διαδικτύου είναι αυτά που δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.



Διάγραμμα 2 'Μοντέλα αλυσίδας αξίας' <sup>(3)</sup>

Οι προμηθευτές παίζουν ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια στην λειτουργία της εταιρείας. Έχοντας να κάνουμε με ένα δύσκολο επάγγελμα όπως αυτό του έλληνα αγρότη, το όφελος για μας θα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, για τα προϊόντα που επέλεξε να αγοράσει. Άρα τα κριτήρια για την καταλληλότητα των προμηθευτών μας πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αυστηρότερα, καθώς η εταιρεία δεν θα μείνει μόνο στην πώληση των προϊόντων, αλλά και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service).

Η εταιρεία προς το παρόν δεν αντιμετωπίζει έντονο πρόβλημα ανταγωνισμού από την πλευρά των επιχειρήσεων εμπορίας γεωργικών εργαλείων στο internet, λόγω της έλλειψης τέτοιων επιχειρήσεων, με οργανωμένη δομή και αναγνωρισμένο brand name. Επιπρόσθετα, έχει να ανταγωνιστεί μία πληθώρα τοπικών επιχειρήσεων εμπορίας γεωργικών εργαλείων σε όλη την Ελλάδα. Οι παραπάνω εταιρείες θεωρούνται πλέον οι ανταγωνιστές μας, οι οποίες σε περίπτωση που αποφασίσουν να οργανωθούν διαδικτυακά, θα δημιουργήσουν και μεγάλα προβλήματα ανταγωνισμού στην εταιρεία μας. Στόχος σε αυτή την περίπτωση, είναι η πρόληψη ενός τέτοιου ενδεχόμενου με αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης, τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα αναφορικά με τους ανταγωνιστές μας ότι αρχικά πρέπει να διατηρήσουμε το μεγαλύτερο μέρος της διαδικτυακής αγοράς, ενώ χρειάζεται μία ιδιαίτερη προσέγγιση για τις τοπικές επιχειρήσεις και όχι μία ενδεχόμενη επιθετική στάση από μέρους μας.

Στην συνέχεια μέσω της *S.W.O.T* και *PORTER 5 FORCES* ανάλυσης επιτυγχάνεται η εις βάθος επεξεργασία του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης μας.

<sup>3</sup> Dave Chaffey (2006), Internet Marketing - «Το Διαδικτυακό Μικρο-περιβάλλον»

## 2.1.2 S.W.O.T analysis

| Δυνατά Σημεία (Strengths)  | Αδυναμίες (Weaknesses)  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πρωτότυπη ιδέα e-shop.</li> <li>2. Ανερχόμενος κλάδος στο internet.</li> <li>3. Δυνατότητα διανομής σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας.</li> <li>4. 24ωρη παραγγελία.</li> <li>5. Προσφορά Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας στην ιστοσελίδα, όπως μετεωρολογικές προβλέψεις, e-farm tube, τελευταία νέα επικαιρότητας και αγροτών.</li> <li>6. Παροχή συμβουλευτικών πρακτικών από εξειδικευμένους γεωπόνους.</li> <li>7. Εναρμόνιση με όλες τις Κοινοτικές οδηγίες πάνω στο e-commerce.</li> <li>8. Χαμηλό λειτουργικό κόστος.</li> <li>9. Παρακολούθηση χρηματιστηριακών δεικτών που έχουν να κάνουν με αγροτικά προϊόντα στο Χ.Α.Α και στο εξωτερικό.</li> <li>10. Χρήση νέων τεχνολογιών πάνω στις εφαρμογές του Διαδικτύου.</li> <li>11. Ανοδικές τάσεις διεξόδου του αγροτικού πληθυσμού στο διαδίκτυο. <sup>(4)</sup></li> <li>12. Υγιής οικονομική κατάσταση</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Νέα επιχείρηση στο διαδίκτυο αλλά και στο σύνολο της αγοράς.</li> <li>2. Υπάρχουν ήδη καταξιωμένες επιχειρήσεις σε φυσική μορφή με σταδιακή παρουσία στο internet.</li> <li>3. Αδυναμία προς το παρόν κατάρτισης ενός αξιόπιστου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας.</li> <li>4. Εμμονή του καταναλωτικού κοινού σε παραγγελίες πρόσωπο με πρόσωπο</li> <li>5. Άγνωστη η χρήση του διαδικτύου σε ηλικιακές ομάδες άνω των 55 ετών ιδιαίτερα αγροτών <sup>(5)</sup>.</li> <li>6. Έλλειψη εμπειρίας στον κλάδο γεωργικών εφοδίων .</li> <li>7. Απουσία πωλητών για πρόσωπο με πρόσωπο πωλήσεις λόγω της δραστηριοποίησης μας μέσω διαδικτύου.</li> <li>8. Ενδεχόμενη Δυσκαμψία προμηθευτών</li> </ol> |
| Ευκαιρίες (Opportunities)  | Απειλές (Threats)   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δημιουργία συμμαχιών με τοπικές επιχειρήσεις.</li> <li>2. Ανάπτυξη της εταιρείας σε πελάτες με οικονομική συνείδηση για βελτίωση του εισοδήματός τους.</li> <li>3. Περισσότερες εκπτώσεις λόγω μειωμένου κόστους λειτουργίας της εταιρείας.</li> <li>4. Προώθηση διαφήμισης συναφών με το αντικείμενο εταιρειών στην ιστοσελίδα μας.</li> <li>5. Εισαγωγή αναβαθμισμένων τεχνολογιών για την ευκολότερη πλοήγηση του χρήστη.</li> <li>6. Επέκταση μεριδίου αγοράς καθώς δεν υπάρχουν αναγνωρισμένα brand names.</li> <li>7. Ανάπτυξη Διεθνών Συνεργασιών</li> <li>8. Ραγδαίες Τεχνολογικές εξελίξεις</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Συμμαχίες μικρών επιχειρήσεων ανά νομό ή Περιφέρεια και δημιουργία e-mall.</li> <li>2. Μικρή ενίσχυση από κοινοτικά κονδύλια.</li> <li>3. Κίνδυνος συρρίκνωσης αγροτικού εισοδήματος.</li> <li>4. Αρνητική φήμη από ελαττωματικά προϊόντα και κακή παροχή υπηρεσιών.</li> <li>5. Εισροή ξένων κεφαλαίων για επένδυση στην ίδια δραστηριότητα με την εταιρεία μας.</li> <li>6. Ενδεχόμενη μη εξυπηρέτηση υποχρεώσεων από τρίτους.</li> </ol>   |

Πίνακας 2. 'SWOT analysis'

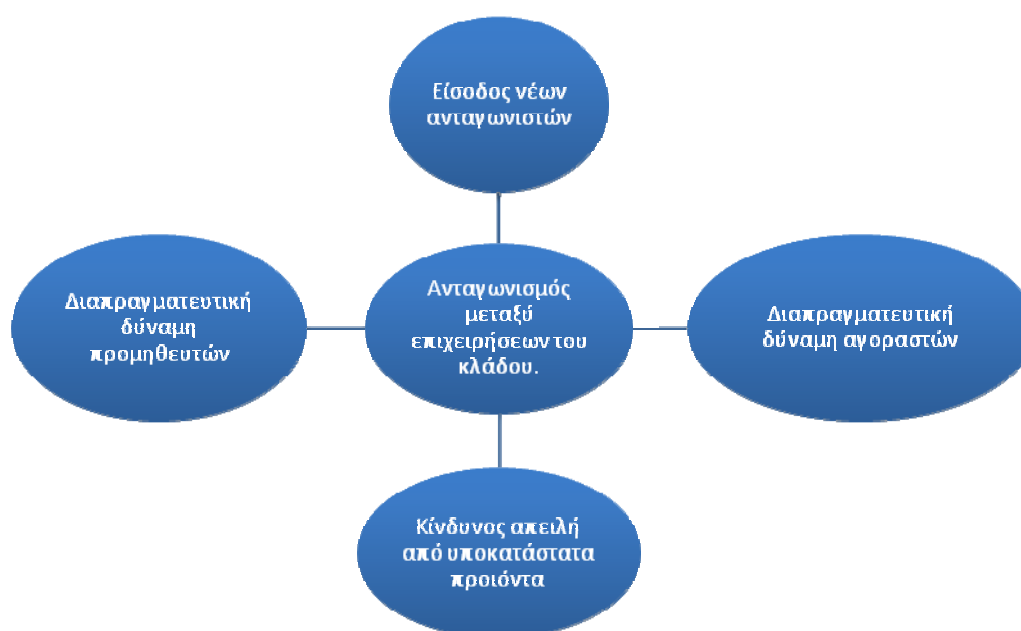
<sup>4</sup> Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -2. Η χρήση νέων τεχνολογιών ανά περιφέρεια, σελ 13 στο - «Ταυτότητα χρηστών internet στην Ελλάδα», <sup>5</sup> Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -3. Η χρήση νέων τεχνολογιών σε σχέση με την ηλικία, σελ 27 στο - «Ταυτότητα χρηστών internet στην Ελλάδα»

### Ανάλυση PORTER 5 FORCES

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1981), το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων (διάγραμμα 3.), μας **δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία.**

Όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο <sup>(6)</sup>. Έτσι σε οποιονδήποτε κλάδο, εθνικό ή διεθνή παραγωγής, προϊόντων ή προσφοράς υπηρεσιών, οι κανόνες του ανταγωνισμού ενσωματώνονται στις εξής παρακάτω δυνάμεις:

- Την είσοδο νέων ανταγωνιστών
- Την απειλή από υποκατάστατα
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την ένταση του ανταγωνισμού άμιλλας



Διάγραμμα 3. 'Porter 5 forces'

#### ⇒ **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών** <sup>(6)</sup>

Είναι κατανοητό πως σε μία αγορά όταν τα εμπόδια εισόδου 'entry barriers' είναι χαμηλά, η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι εύκολη, ενώ όταν είναι υψηλά τότε αυτή γίνεται αυτομάτως δυσκολότερη. Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:

- Η ύπαρξη "οικονομών κλίμακας".

Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν "πλεονέκτημα κόστους" (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας, αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν "μειονέκτημα κόστους" (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.

- Το **brand loyalty**.

Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών, ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.

- Οι απαιτήσεις σε **κεφάλαιο**.
- Η πρόσβαση στα **κανάλια διανομής**.

Επομένως σε ότι αφορά την επιχείρηση μας, αντιλαμβανόμαστε ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο διαδικτυακό κλάδο εμπορίας γεωργικών εφοδίων, θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των τιμών μας, ούτως ώστε να παραμείνει σταθερή η πελατεία την οποία έχουμε δημιουργήσει. Αυτό σημαίνει ταυτόχρονη μείωση του περιθωρίου κέρδους. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της ενδεχόμενης εισόδου είναι η ενίσχυση της διαφήμισης μας σε επιθετική και έξυπνη, διότι όπως καταλαβαίνουμε οι ανταγωνιστές μας θα προσπαθήσουν να επιτύχουν κάτι παρόμοιο. Ταυτοχρόνως λόγω του ότι οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από την ιστοσελίδα μας είναι εύκολα αντιγράψιμες, η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε ενέργειες πιστοποίησης των συγκεκριμένων παρεχόμενων υπηρεσιών για την αποφυγή κλοπής, ενώ μέσω της ισχυροποίησης του brand name της εταιρείας οι υπηρεσίες αυτές θα χαρακτηρίζονται “ιδιοκτησία” μας.

⇒ **Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι:** <sup>(7)</sup>

Υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις, προτού οι καταναλωτές στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας, αλλά ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

**Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:**

- Υπάρχουν **καλά και άμεσα διαθέσιμα** υποκατάστατα προϊόντα ή **εμφανίζονται συνεχώς καινούργια**.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν **συμφέρουσα τιμή**.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι **παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας** από τα στάνταρντ.
- Υπάρχει **χαμηλό “κόστος αλλαγής”** για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Στην περίπτωση μας, οι σύγχρονες τεχνολογίες του internet κάνουν ευκολότερη και πιο γρήγορη την εισαγωγή και επέκταση των υποκατάστατων προϊόντων. Η απειλή από καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα, μπορεί να έρθει από καθιερωμένες ή νέες επιχειρήσεις, που ακολουθούν διαφορετικά μοντέλα (π.χ. e-mall), με αποκλειστικό σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Υποκατάστατο ακόμη μπορεί να θεωρηθεί η παροχή των ίδιων υπηρεσιών σε χαμηλότερη τιμή από ότι παρέχουμε τις δικιές μας υπηρεσίες, (π.χ. after sales), συνεπώς πιο συμφέρον για τον πελάτη. Παρόλα αυτά, δεν σημαίνει ότι επειδή είναι φθηνό το προϊόν ή η υπηρεσία είναι και ποιοτικό.

⇒ **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών<sup>(8)</sup>**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει -συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη** όταν:

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν **υψηλό “κόστος αλλαγής”** προμηθευτών.
- Υπάρχει **μικρή προσφορά** των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι **υψηλά διαφοροποιημένο** με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν **λίγοι προμηθευτές**.
- Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε **“forward integration”**.

Η e-farm, είναι μία ηλεκτρονική επιχείρηση που εξαρτάται **άμεσα** από την φερεγγυότητα και την συνέπεια των προμηθευτών της. Επομένως, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη άρα θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί στις συμφωνίες και τις συμβάσεις που θα συνάψουμε με αυτούς. Το θετικό για την εταιρεία μας στην συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ότι λόγω της φύσης των προϊόντων που προσφέρονται, στις περισσότερες περιπτώσεις το μόνο που αλλάζει, είναι οι προδιαγραφές και η τιμολόγηση. Γίνεται κατανοητό ότι λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί, οι προμηθευτές μας δεν μπορούν να διαπραγματευτούν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές των προϊόντων τους.

⇒ **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών<sup>(9)</sup>**

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την μία επιχείρηση εναντίον της άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη** όταν:

- Υπάρχει **χαμηλό “κόστος αλλαγής”** σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν **επαρκές μέγεθος** ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά **μεγάλης ποσότητας** από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι **χαμηλή ή μειούμενη**.
- Υπάρχουν **λίγοι αγοραστές**.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να **αναβάλουν την αγορά τους** σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε **“backward integration”**.

Οι καταναλωτές σε μία σύγχρονη δυτικού τύπου κοινωνία όπως η Ελληνική, θεωρούνται πλέον “έξυπνοι” και δεν έχουν αποκλειστικές προτιμήσεις στα προϊόντα της εκάστοτε εταιρείας. Το ίδιο ισχύει και για την δικιά μας επιχείρηση. Γι’ αυτό ακριβώς τον λόγο πολιτική της εταιρείας μας είναι η παροχή εβδομαδιαίων καθώς και ημερησίων προσφορών, προς του αγρότες-καταναλωτές με σκοπό την προσέλκυση νέων αλλά και την διατήρηση του παλαιού πελατολογίου. Λόγω μάλιστα και της ιδιαιτερότητας του πελατολογίου μας, η επιχείρηση οφείλει και πρέπει να είναι προσεκτική.

#### ⇒ Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός<sup>(10)</sup>

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη Δύναμη. Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία, προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand name, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερη ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

Θεωρητικά, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (ή μειώνεται απότομα). Όταν η “πίτα” διατηρείται σε προβλέψιμα – σταθερά τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.
- Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated).
- Το “κόστος αλλαγής” (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers)

Η χρήση του διαδικτύου την σημερινή εποχή, έχει γίνει απαραίτητη για μία σειρά από δραστηριότητες όπως είναι η έρευνα αγοράς. Υιοθετώντας τα στοιχεία του παρατηρητηρίου της κοινωνίας της πληροφορίας διακρίνουμε ότι πολλοί αγρότες από την περιφέρεια θα χρησιμοποιήσουν το internet για την δικιά τους έρευνα αγοράς σε ότι αφορά τον αγροτικό κλάδο. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ύπαρξη παραδοσιακών – φυσικών καταστημάτων που εμπορεύονται γεωργικά εφόδια αλλά και η μη διαφοροποίηση των προϊόντων από κατάσταση σε κατάσταση, κάνουν τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό εντονότερο. Χαρακτηριστικά όπως αναφέρουμε παραπάνω, το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό. Πρέπει λοιπόν η εταιρεία να κινηθεί βάσει σωστής και όσο το δυνατόν χαμηλής τιμολόγησης, καθώς και άσκησης προσωπικής πολιτικής προώθησης των προϊόντων, για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

---

(6), (7), (8), (9), (10) <http://bizwriter.gr/2007/05/porters-five-forces-model/>

### 2.1.3 Μάκρο-περιβάλλον (εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης)

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάσαμε τους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στο Μίκρο – περιβάλλον της επιχείρησης. Σειρά έχει η ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν στο Μάκρο – περιβάλλον της επιχειρήσεις και όλοι μαζί μπορούν να συνοψιστούν στο αρκτικόλεξο SLEPT το οποίο σημαίνει:

|   |
|---|
| Social (κοινωνικοί παράγοντες)          |
| Legal (νομικοί και ηθικοί παράγοντες)   |
| Economic (οικονομικοί παράγοντες)       |
| Political (πολιτικοί παράγοντες)        |
| Technological (τεχνολογικοί παράγοντες) |

Πίνακας 3. ‘SLEPT analysis’

*Κοινωνικοί παράγοντες* - Ως κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου ορίζουμε τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας του, το ύψος του εισοδήματός του, το μορφωτικό του επίπεδο και τις κοινότητες στις οποίες ανήκει. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την υγεία. Οι σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται εντός της Ευρώπης όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον συντελούν στις μεγάλες ανισότητες στον τομέα της υγείας. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά το προσδόκιμο ζωής και τα ποσοστά ασθενειών μεταξύ πλουσίων και φτωχών, μεταξύ όσων διαθέτουν υψηλή μόρφωση και όσων δεν διαθέτουν, όπως και μεταξύ όσων ασκούν χειρωνακτική εργασία και των άλλων εργαζομένων.

(Πηγή- ΥΓΕΙΑ-Ε.Ε, Η πύλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υγεία. [http://ec.europa.eu/health/my\\_environment/social\\_environment/ms\\_gr\\_el.htm](http://ec.europa.eu/health/my_environment/social_environment/ms_gr_el.htm)).

Ο ορισμός παραπάνω εξηγεί την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος στην υγεία του ανθρώπου. Κατά αυτόν τον τρόπο πρέπει να κατανοήσουμε την επιρροή των αντιλήψεων των καταναλωτών στον καθορισμό της χρήσης του διαδικτύου για διαφορές δραστηριότητες. Η e-farm.gr πρέπει να στοχεύσει την προσωπικότητα του κάθε πελάτη ξεχωριστά και πόσο μάλλον όταν ο αποδέκτης είναι ένα δύσκολο καταναλωτικό κοινό όπως αυτό του Έλληνα αγρότη-παραγωγού. Επειδή οι Έλληνες αγρότες ασκούν μία χειρωνακτική εργασία, οι αντιλήψεις τους γύρω από την συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε μπορούν πολύ εύκολα να μεταβάλουν τις εκάστοτε πολιτικές της εταιρείας ώστε να εναρμονίζονται με τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Για τους παραπάνω λόγους διακρίνουμε ότι οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να ασκήσουν έντονες πιέσεις στις στρατηγικές της εταιρείας μας.

*Νομικοί και ηθικοί παράγοντες* - Τα ηθικά πρότυπα είναι συνήθως οι προσωπικές και επαγγελματικές πρακτικές ή συμπεριφορές οι οποίες είναι αποδεκτές από την κοινωνία. Σημαίνει δηλαδή ότι οι αποδεκτές ηθικές συμπεριφορές μπορούν να περιγραφούν ως κόσμιες ή δίκαιες πρακτικές και οι ανήθικες ως άκοσμες ή άδικες.<sup>(11)</sup>

<sup>11</sup> Dave Chaffey-Κεφάλαιο 3 «Ηλεκτρονικό περιβάλλον» στο ‘Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο’, σελ 133, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση 2008.



Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι τα θέματα ηθικής τα οποία αναπτύσσονται στο ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα προς εξέταση από την εταιρεία μας. Συγκεκριμένα η e-farm.gr πρέπει να εστιάσει στο θέμα του προσωπικού απορρήτου διότι αποτελεί το Α και το Ω μίας διαδικτυακής επιχείρησης. Η εταιρεία πρέπει να κινηθεί στην κατεύθυνση ενίσχυσης της ασφαλείας της μέσω πρωτόκολλων ασφαλείας προσωπικών δεδομένων διαδικτύου, τα οποία παρέχονται από εταιρείες ασφαλείας διαδικτύου. Ένα ακόμη ηθικό ζήτημα που προκύπτει και έχουν θεσπιστεί πολλοί κανόνες γι' αυτό, είναι η προσβασιμότητα της ιστοσελίδας μας σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Λόγω όμως του ότι η νομοθεσία περί ηλεκτρονικού εμπορίου στην ευρωπαϊκή ένωση και πόσο μάλλον στην Ελλάδα είναι στα σπάργανα, πολλές φορές αποφάσεις στελεχών e-επιχειρήσεων δεν καλύπτονται από τα δικαστήρια. Καταλαβαίνουμε άρα ότι πολλές φορές τα στελέχη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων καλούνται να λάβουν αποφάσεις, τέτοιες ώστε να μην βλάψουν την φήμη και την πελατεία της επιχείρησης μέσα από μη αποδεκτές ηθικά κινήσεις από την κοινωνία, καθώς δεν υπάρχει το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο για να τις στηρίξουν και να αποδείξουν ότι ήταν νόμιμες.

Η οδηγία 2000/31/EK του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 8<sup>ης</sup> Ιουνίου 2000 με την οποία θα έπρεπε εξάλλου να έχει εναρμονιστεί κάθε κράτος - μέλος είναι αυτή η οποία δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για το νομικό πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί και η εταιρεία μας. *(Αναλυτικά στο Παράρτημα 1)*

Από τις γενικές διατάξεις της οδηγίας καταλαβαίνουμε ότι δεν ορίζει ένα ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο αλλά έρχεται για να συμπληρώσει την νομοθεσία κάθε κράτους-μέλους ενώ ταυτόχρονα το φορολογικό πλαίσιο το οποίο ισχύει είναι το ίδιο όπως και με μία επιχείρηση σε φυσική μορφή.

Παρόλα αυτά στο κεφάλαιο II και στα τμήματα που ακολουθούν γίνεται εμφανής προσπάθεια αν και με παραλείψεις για την διευθέτηση ορισμένων σημαντικών ζητημάτων. Όπως στα παρακάτω: Τμήμα 1 «Εγκατάσταση και πληροφόρηση» της προαναφερθείσας οδηγίας τα άρθρα 4, 5, κάνουν λόγο για την 'Αρχή της μη αναγκαίας προηγούμενης άδειας' και τις 'Γενικές πληροφορίες που παρέχονται από την επιχείρηση', αντίστοιχα. Στο ίδιο κεφάλαιο, τμήμα 2 «Εμπορικές επικοινωνίες» στα άρθρα 6, 7, 8 γίνεται λόγος για τις 'Παρεχόμενες πληροφορίες', 'Μη ζητηθείσα εμπορική επικοινωνία' και τα 'Νομοθετικώς κατοχυρωμένα επαγγέλματα' αντιστοίχως. Στο τμήμα 3 «Συμβάσεις που συνάπτονται με ηλεκτρονικά μέσα» του ίδιου κεφαλαίου διακρίνουμε τα άρθρα 9, 10,11- 'Μεταχείριση ηλεκτρονικών συμβάσεων', 'Παρεχόμενες πληροφορίες', και 'Παραγγελία' αντίστοιχα. Στο τμήμα 4 «Ευθύνη των μεσαζόντων παροχής υπηρεσιών» τα άρθρα 12, 13, 14, και 15 μιλάνε για την 'Απλή μετάδοση', την 'Αποθήκευση σε κρυφή μνήμη (Catching)', την 'Φιλοξενία (Hosting)', και την 'Απουσία γενικής υποχρέωσης ελέγχου' αντιστοίχως.

Τέλος με την ευρωπαϊκή νομοθεσία στο Κεφάλαιο III 'Εφαρμογή' μετά άρθρα 16, 17, 18, 19 και 20 τα οποία έχουν να κάνουν με, 'Τους κώδικες δεοντολογίας', των 'Εξώδικο διακανονισμό των διαφορών', τα 'Μέσα έννομης προστασίας', την 'Συνεργασία' και τις 'Κυρώσεις' αντίστοιχα ολοκληρώνεται μία προσπάθεια από μέρους Ε.Ε. για την επιβολή κάποιου κανονιστικού πλαισίου γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Όπως είναι φυσικό η e-farm.gr οφείλει να σεβαστεί τόσο τις κοινοτικές οδηγίες όσο και την Ελληνική νομοθεσία η οποία είναι εναρμονισμένη με αυτή της Ε.Ε, για την αποφυγή μελλοντικών κυρώσεων που θα μπορούσαν να αποδειχτούν επιζήμιες για την φήμη και την αξιοπιστία της εταιρείας.

Κλείνοντας περί νομοθετικού και ηθικού πλαισίου θα ήθελα να τονίσω την σπουδαιότητα των προσωπικών στοιχείων και γιατί είναι τόσο σημαντικά για την επιχείρηση μας. Χαρακτηριστικός είναι ο παρακάτω πίνακας.

| <i>Τύπος πληροφορίας</i>                             | <i>Προσέγγιση και τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την αποτύπωση και χρήση της πληροφορίας</i>   |
|--|--|
| Στοιχεία επικοινωνίας                                | Συλλέγονται μέσω διαδικτυακής φόρμας ως ανταπόκριση σε κάποιο κίνητρο που προσφέρεται στον καταναλωτή. Αποθηκεύονται σε βάση δεδομένων οι οποίες συνδέονται στον ιστότοπο. Χρησιμοποιούνται cookies (μπισκότα) για να θυμάται το σύστημα το συγκεκριμένο πρόσωπο σε επόμενη επίσκεψη του.  |
| Πληροφορίες προφίλ                                   | Συλλέγονται επίσης μέσω διαδικτυακής φόρμας. Τα cookies μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τοποθετήσουν ένα άτομο σε συγκεκριμένο τμήμα, συνδέοντας το cookie με ένα ιστορικό της βάσης δεδομένων και στη συνέχεια προσφέροντας περιεχόμενο σχετικό με το τμήμα τους.   |
| Πληροφορίες συμπεριφορών σε μια μεμονωμένη τοποθεσία | Το ιστορικό αγορών αποθηκεύεται στη βάση δεδομένων πωλήσεων. Το λογισμικό ανάλυσης δεδομένων Ιστού αναλύει τις συνδεσμοδιαδρομές της σειράς ιστοσελίδων που έχει επισκεφτεί ο πελάτης και βρίσκονται αποθηκευμένες σε ένα αρχείο καταγραφής δεδομένων Ιστού. Ένα GIF μονού πίξελ χρησιμοποιείται για να ενημερώσει τον αποστολέα εάν ο παραλήπτης έχει ανοίξει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Cookies χρησιμοποιούνται επίσης για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου κατά την επίσκεψη του σε μία τοποθεσία και σε επόμενες επισκέψεις. |
| Πληροφορίες συμπεριφορών σε πολλαπλές τοποθεσίες     | Η ανάλυση των δεδομένων του Ιστού μπορεί επίσης να υποδείξει την προηγούμενη σελίδα που επισκέφθηκε ο πελάτης. Τα δίκτυα διαφημιστικών πανό και οι πάροχοι υπηρεσιών Διαδικτύου έχουν την δυνατότητα να αξιολογούν όλες τις τοποθεσίες που επισκέφθηκε ο καταναλωτής.  |

Πίνακας 4. ‘Σημαντικότητα ανάλυσης προσωπικών δεδομένων’

*Οικονομικοί παράγοντες* – Οι Οικονομικοί παράγοντες είναι ο σημαντικότερος δείκτης ο οποίος μπορεί να δώσει μία ξεκάθαρη εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που δεν μπορεί να είναι σημαντικότερο από το οικονομικό, το οποίο επικρατεί στην χώρα δραστηριοποίησης της εκάστοτε επιχείρησης. Την συγκεκριμένη κατηγορία θα την χωρίσουμε σε δύο σκέλη.

Το πρώτο σκέλος θα αφορά την οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα και το δεύτερο θα αφορά το εισόδημα των αγροτών και την αγροτική δημοσιονομική πολιτική. Αυτό γίνεται για να εξετάσουμε βαθύτερα το εισόδημα των Ελλήνων αγροτών αλλά και την κατάσταση του συνόλου που άμεσα μας επηρεάζει. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα βοηθήσουν τα στελέχη μας για τον καλύτερο προσδιορισμό των οικονομικών στόχων της εταιρείας μας.

Το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα τις ημέρες που διανύουμε είναι ζοφερό, καθώς διάγουμε την χειρότερη οικονομική κρίση που έχει οδηγήσει σε ύφεση το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας συμπερασύροντας και την Ελληνική οικονομία. Το κλίμα που έχει διαμορφωθεί γύρω από τις οικονομικές συνθήκες τις χώρας μας συνδέεται άμεσα και με τις πολιτικές αποφάσεις των τελευταίων κυβερνήσεων μετά την Ο.Ν.Ε εποχή κάτι που θα αναλύσουμε παρακάτω διεξοδικά.

Χαρακτηριστική είναι η έκθεση του διοικητή της Τράπεζας ης Ελλάδος η οποία περιγράφει με ακρίβεια αλλά και με τα πιο μελανά χρώματα την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Τα σημαντικότερα αναφέρονται παρακάτω:

Βαθύτερη ύφεση για φέτος προβλέπει ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος Γ. Προβόπουλος στην Ετήσια Έκθεση του ιδρύματος συστήνοντας στην κυβέρνηση να προχωρήσει σε μεγαλύτερη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος.

Ο κ. Προβόπουλος χαρακτηρίζοντας την σημερινή κρίση πρωτοφανή για τα μεταπολεμικά δεδομένα της χώρας υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με λογικές άλλων εποχών. Προβλέπει ότι η υποχώρηση του ΑΕΠ για φέτος θα ξεπεράσει το 2%, ενώ το Δημόσιο Χρέος είναι πιθανόν το 2009 να ξεπεράσει το 120% του ΑΕΠ και το έλλειμμα το 13,6%. Υπό τις συνθήκες αυτές εκτιμά ότι φέτος η απασχόληση θα υποχωρήσει περαιτέρω και η ανεργία θα προσεγγίσει το 11%. Αναγνωρίζει ότι οι δυσμενείς εξελίξεις στα δημοσιονομικά και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης των αγορών επιβάρυναν εν τέλει και το τραπεζικό σύστημα. Με δεδομένες τις συνθήκες αυτές κρίνει ότι το αίτημα ενεργοποίησης του μηχανισμού χρηματοδοτικής στήριξης είναι ιδιαίτερα θετική εξέλιξη αλλαγές που απαιτούνται είναι εξαιρετικά επείγουσες, ενώ ο δρόμος για την έξοδο από την κρίση θα είναι μακρύς και δύσβατος εκτιμά η ΤτΕ. Συνακόλουθα θεωρεί ότι «θα χρειαστούν περισσότερες και μεγαλύτερης διάρκειας προσπάθειες απ' όλους». «Δεν μπορούμε πλέον να πορευτούμε με συνταγές του παρελθόντος» τόνισε χαρακτηριστικά ο κ. Προβόπουλος. Για να αντιστρέψουμε τις δυσμενείς τάσεις θα πρέπει να εκπλήξουμε θετικά τις αγορές εκτιμά ο διοικητής της ΤτΕ. Η συμπεριφορά των αγορών οφείλεται κατά βάση στο μεγάλο έλλειμμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που εξακολουθεί να αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία. Σ' αυτό όμως προστίθενται οι ανησυχίες ως προς την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, δύο παραμέτρους από τις οποίες θα εξαρτηθεί η απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του δημόσιου χρέους στο μέλλον. Με άλλα λόγια, οι αγορές εξακολουθούν να εστιάζουν την προσοχή τους στην δυναμική του χρέους, είπε ο κ. Προβόπουλος. Στο πλαίσιο αυτό ο διοικητής της ΤτΕ συστήνει, η δημοσιονομική εξυγίανση στο σκέλος των δαπανών να προχωρήσει ακόμη περισσότερο από ότι μέχρι στιγμής προγραμματίζεται, ώστε να επιτευχθεί εφέτος μείωση του ελλείμματος μεγαλύτερη και του 5% του ΑΕΠ, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ότι το έλλειμμα του 2009 αναθεωρήθηκε σε 13,6% και μπορεί να αναθεωρηθεί περαιτέρω. Η προσαρμογή αυτή είναι εφικτή αν επιδιωχθούν, με μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και ταχύτερο βηματισμό, ο περιορισμός της σπατάλης και η συγχώνευση ή και κατάργηση φορέων του δημόσιου τομέα, που δεν

προσφέρουν πραγματικό έργο. Η ΤτΕ προκρίνει την μείωση των δαπανών ως «εργαλείο» για την δημοσιονομική προσαρμογή, δεδομένου ότι ενδεχόμενη περαιτέρω αύξηση των φορολογικών συντελεστών θα είχε δυσμενέστερες συνέπειες στην οικονομική δραστηριότητα. Θα πετύχαινε δηλαδή αποτελέσματα αντίθετα από τα επιθυμητά: συρρίκνωση αντί αύξησης των εσόδων.

Ο διοικητής της ΤτΕ θεωρεί ότι η προτεινόμενη επιτάχυνση της δημοσιονομικής προσαρμογής ήδη από εφέτος, θα βοηθήσει να μειωθεί περαιτέρω το κόστος δανεισμού του Δημοσίου, με αλυσιδωτές ευνοϊκές επιδράσεις στο κόστος δανεισμού των τραπεζών και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών.<sup>(12)</sup>

Ο κ. Προβόπουλος στην ετήσια έκθεση του προς τους μετόχους της ΤτΕ θέλει να καταστήσει σαφές ότι η πορεία της Ελληνική οικονομίας δεν μπορεί να συνεχιστεί με τους ρυθμούς με τους οποίους κινείται τα περασμένα χρόνια και ότι η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα αποτελεί μονόδρομο για την εξυγίανση του δημοσιονομικού προβλήματος της Ελλάδος. Παρόλα αυτά η συνεχής αύξηση της φορολογίας στις επιχειρήσεις και στα νοικοκυριά είναι δεδομένη. Η αύξηση των συντελεστών του Φ.Π.Α μέσα στο δεκάμηνο Οκτωβρίου που προκηρύχθηκαν οι εθνικές εκλογές μέχρι τον Ιούλιο του 2010 από 19% σε 23% (αύξηση 4%) έρχεται να συμπληρώσει μία τακτική, που ο ίδιος ο κ. Προβόπουλος έχει προειδοποιήσει ότι θα φέρει αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Ο λόγος είναι ότι αυξάνοντας το Κράτος την άμεση φορολογία αλλά παράλληλα και την έμμεση, έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Ο συνδυασμός φορολογίας και οι περικοπές σε μισθούς, συντάξεις και επιδόματα με την ταυτόχρονη μείωση και των δανείων από τις τράπεζες προβλέπεται ότι θα ρίξει ταφόπλακα στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

Αυτό σημαίνει και περιορισμός των κερδών των επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο πόσο μάλλον στον αγροτικό καθώς οι Έλληνες αγρότες βλέπουν το εισόδημα τους να συρρικνώνεται για μία ακόμη φορά. Ο μηχανισμός στήριξης μεταξύ Ε.Ε, Ε.Κ.Τ, Δ.Ν.Τ, μέσα σ' αυτό το πρωτοφανές για τα Ελληνικά δεδομένα κλίμα φαντάζει σαν την μοναδική λύση. (;) Η αλήθεια είναι ότι όταν το κράτος βαδίζει με μαθηματική ακρίβεια προς την χρεωκοπία οι λύσεις είναι περιορισμένες και επίπονες. Η αίσθηση όμως που επικρατεί είναι ότι δεν δίνονται κίνητρα για ανάπτυξη στον ιδιωτικό τομέα, αντ' αυτού πλήττεται με έναν ακόμη φόρο, αυτόν της κερδοφορίας που ισχύει για επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κέρδη άνω των 100.000 €. Έτσι μέσα σε ένα κλίμα αστάθειας των χρηματαγορών, αδυναμίας εξυπηρέτησης υποχρεώσεων από το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλούμαστε να κάνουμε την e-farm.gr μία καταξιωμένη εταιρεία στα μάτια των πελατών μας ελπίζοντας να εξέλθουμε το γρηγορότερο δυνατόν από αυτή την φάση του οικονομικού κύκλου το συντομότερο. Εξάλλου η ελπίδα γρήγορης εξόδου από την κρίση είναι το τελευταίο που απέμεινε στον επιχειρηματικό κόσμο και στους πολίτες γενικότερα.

---

<sup>12</sup> Πηγές: [news.antenna.gr](http://news.antenna.gr), <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20092010.pdf>

Στις παραπάνω γραμμές αναλύσαμε την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στο σύνολο της Ελληνικής οικονομίας. Παρακάτω, χρησιμοποιώντας στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το εισόδημα του έλληνα αγρότη και την συμπεριφορά των αγαθών που παράγονται στην Ελλάδα.

Στον πίνακα 5 επιλέξαμε το πιο χαρακτηριστικό γεωργικό προϊόν της κρητικής υπαίθρου, τα ελαιοκομικά προϊόντα καθώς η έδρα της εταιρείας μας είναι στην Κρήτη, για να περιγράψουμε την συνεχόμενη συρρίκνωση του αγροτικού εισοδήματος για τα έτη 2006, 2007, 2008.

| <b>ΕΛΑΙΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>                  |
|--|
| - Ελαιόλαδο 3,19 2,65 2,47                   |
| α. Μέχρι 1 βαθμό οξύτητας 3,25 2,71 2,51     |
| β. Από 1,01 έως 1,5 βαθ.οξύτ. 3,02 2,34 2,30 |
| γ. Από 1,51 έως 3,3 βαθ.οξύτ. 2,78 2,17 1,97 |
| - Επιτραπέζιες ελιές 1,00 1,57 1,14          |
| α. Καλαμών 1,75 2,47 1,55                    |
| β. Κονσερβολιά 0,90 0,94 1,00                |
| βα) Πράσινες 0,75 0,75 1,25                  |
| ββ) Μαύρες 1,01 1,06 1,03                    |
| - Ελαιοπυρήνες 0,05 0,05 –                   |

Πίνακας 5. 'Τιμές ελαιοκομικών προϊόντων 2006, 2007, 2008' <sup>(13)</sup>

Διακρίνουμε από στον πίνακα τη χαρακτηριστική μείωση της τιμή του ελαιολάδου κατά 0.72 λεπτά. Παρεμφερείς ή και μεγαλύτερες μειώσεις ή στασιμότητα στις τιμές των προϊόντων τους υπάρχουν και σε άλλες κατηγορίες παραγωγών όπως οι παραγωγοί λαχανικών, οι βαμβακοκαλλιεργητές οι κτηνοτρόφοι κ.α. Για να γίνουμε όμως πιο κατανοητοί ας δούμε τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στο αγροτικό εισόδημα.

### ***Ορισμός και μέθοδος υπολογισμού του γεωργικού εισοδήματος στην Κοινότητα***

Η θέσπιση και άσκηση οποιασδήποτε πολιτικής, και μάλιστα κοινής όπως της ΚΑΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική), θα ήταν «κενό γράμμα» αν δεν βασιζόταν σε ασφαλή και αξιόπιστη βάση στατιστικών και άλλων πληροφοριών. Η συλλογή επομένως των απαραίτητων στατιστικών δεδομένων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση των απαιτούμενων μέτρων.

Με στόχο κυρίως την στατιστική αξιοπιστία σημαντικών μεγεθών, όπως αυτό του γεωργικού εισοδήματος, έχει υιοθετηθεί μια ενιαία μεθοδολογία υπολογισμού τους που επιτρέπει, μεταξύ άλλων, την ασφαλή συγκρισιμότητα των αντίστοιχων στοιχείων μεταξύ των Κρατών μελών.

Στα πλαίσια του *Ολοκληρωμένου Ευρωπαϊκού Συστήματος Οικονομικών Λογαριασμών* (European System of Accounts) έχουν αναπτυχθεί οι Οικονομικοί Λογαριασμοί για τη Γεωργία (European Agricultural Accounts), στο σύστημα των οποίων βασίζονται οι εκτιμήσεις του αγροτικού εισοδήματος καθώς και των επί μέρους δεικτών.

Τα δεδομένα καλύπτουν το εισόδημα που αποκτάται από την παραγωγή πρωτογενών και δευτερογενών προϊόντων «Γεωργίας και Θήρας», εξαιρουμένων των εισοδημάτων των αγροτικών νοικοκυριών που προέρχονται από μη γεωργική απασχόληση (ημερομίσθια, μισθοί, συντάξεις εισόδημα από περιουσία). Με άλλα λόγια, το εισόδημα από την γεωργική δραστηριότητα ταυτίζεται εννοιολογικά με αυτό που θεωρούμε ως εισόδημα του (επαγγελματία) παραγωγού.

Πρέπει να τονιστεί, ότι το τελικό προϊόν που είναι το σημείο εκκίνησης για τον υπολογισμό του αγροτικού εισοδήματος καθώς και των τριών επιμέρους δεικτών (βλέπε παρακάτω), δεν περιλαμβάνει προϊόντα που χρησιμοποιούνται από την εκμετάλλευση για αυτοκατανάλωση, όπως π.χ. σπόροι και ζωοτροφές. Το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει τις εκτιμήσεις της προστιθέμενης αξίας και τους δείκτες του εισοδήματος αφού η αξία των συγκεκριμένων προϊόντων δεν συμπεριλαμβάνονται κατά την εκτίμηση της αξίας της ενδιάμεσης κατανάλωσης, δηλαδή των αναλώσιμων εισροών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

Το γεωργικό εισόδημα καθώς και οι τρεις δείκτες που το αφορούν, υπολογίζονται ως εξής:

|                     |             |   |   |   |
|---------------------|-------------|---|---|---|
| Ακαθάριστη Πρόσοδος | -           | Ενδιάμεση Κατανάλωση                          | = | <b>Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (σε τιμές αγοράς)</b>   |
| +                   | Επιδοτήσεις | Φόροι επί της παραγωγής                       | = | <b>Ακαθάριστη αξία παραγωγής σε τιμές συντελεστών παραγωγής</b>                                   |
|                     |             | Αποσβέσεις                                    | = | <b>Καθαρή προστιθέμενη αξία παραγωγής σε τιμές συντελεστών παραγωγής</b>                          |
|                     |             | Ενοίκια, Τόκοι                                | = | <b>Καθαρό εισόδημα από γεωργική δραστηριότητα της συνολικής ανθρώπινης εργασίας</b>               |
|                     |             | Αμοιβή ανθρώπινης εργασίας (μη οικογενειακής) | = | <b>Καθαρό εισόδημα από γεωργική δραστηριότητα της συνολικής οικογενειακής ανθρώπινης εργασίας</b> |

Πίνακας 6. 'Υπολογισμός αγροτικού εισοδήματος'

**Δείκτης Α** = Αποπληθωρισμένη καθαρή προστιθέμενη αξία παραγωγής σε τιμές συντελεστών παραγωγής διαιρεμένο με τις συνολικές Μονάδες Ανθρώπινης Εργασίας (ΜΑΕ).

**Δείκτης Β** = Αποπληθωρισμένο καθαρό εισόδημα από γεωργική απασχόληση της συνολικής ανθρώπινης εργασίας διαιρεμένο με τις συνολικές Μονάδες Ανθρώπινης Εργασίας (ΜΑΕ).

**Δείκτης C** = Αποπληθωρισμένο καθαρό εισόδημα από γεωργική απασχόληση της οικογενειακής ανθρώπινης εργασίας διαιρεμένο με τις συνολικές Μονάδες Ανθρώπινης Εργασίας (ΜΑΕ).

Ο σημαντικότερος από τους τρεις παραπάνω δείκτες που χρησιμοποιείται ευρέως για την σύγκριση της εξέλιξης του γεωργικού εισοδήματος μεταξύ των κρατών μελών είναι ο **Δείκτης Α**. Ο συγκεκριμένος δείκτης μετράει την μεταβολή του πραγματικού γεωργικού εισοδήματος (της καθαρής προστιθέμενης αξίας παραγωγής σε τιμές συντελεστών παραγωγής) σε σχέση με την μεταβολή του συνολικού εργατικού δυναμικού που απασχολείται στον πρωτογενή τομέα εκφρασμένο σε Μονάδες Ανθρώπινης Εργασίας (ΜΑΕ) πλήρους απασχόλησης.<sup>(14)</sup>

Προς επιβεβαίωση των παραπάνω δυσμενών συνθηκών έρχεται να επιβεβαιώσει η ΠΑΣΕΓΕΣ και η EUROSTAT τα αρνητικά στοιχεία για το επάγγελμα του αγρότη καθώς ολόένα και περισσότεροι άνθρωποι το εγκαταλείπουν για να στραφούν σε άλλες πηγές εισοδήματος. Το αγροτικό εισόδημα συρρικνώνεται, οι επενδύσεις στον πρωτογενή τομέα μειώνονται, όπως και η αγροτική παραγωγή, το εμπορικό ισοζύγιο παρουσιάζει ολόένα και αυξανόμενο έλλειμμα. Αποτέλεσμα αυτού, όπως δείχνει μελέτη της ΠΑΣΕΓΕΣ, η μείωση της απασχόλησης στη γεωργία. Μάλιστα, οι συνδικαλιστές σημειώνουν πως εάν δεν υπάρξουν δραστικά μέτρα θα λάβει ανεξέλεγκτες διαστάσεις η μαζική εγκατάλειψη του αγροτικού επαγγέλματος. Ενός επαγγέλματος στο οποίο δραστηριοποιούνται αποκλειστικά περί τις 500.000 οικογένειες, ενώ επηρεάζονται εκατοντάδες χιλιάδες ακόμα, που ασχολούνται με τη γεωργία συμπληρωματικά. Η ανεργία στον αγροτικό κλάδο λαμβάνει δραματικές διαστάσεις. Είναι χαρακτηριστικό πως μέσα στην τελευταία δεκαετία ο αγροτικός πληθυσμός από το 17% των απασχολούμενων έπεσε στο 11,4%. Αναλυτικά, η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα βαίνει συνεχώς μειούμενη, με αποτέλεσμα να καλύπτει το 2008 μόλις το 11,4 % στο σύνολο των απασχολούμενων της χώρας. Το ποσοστό αυτό ήταν στο επίπεδο του 14,6% κατά το 2003 και στο 17% το 1998. Μάλιστα, φαίνεται πως η οικονομική κρίση έχει κάνει ακόμα δυσκολότερα τα πράγματα. Σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ, σε σύγκριση με το πρώτο τρίμηνο του 2008, ο αριθμός των ανέργων στις αγροτικές περιοχές κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009 αυξήθηκε σημαντικά, από 72.300 σε 84.500. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα αισθητή άνοδο της ανεργίας (+16,87%), εξέλιξη που προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί με περαιτέρω επιδείνωση. Την ίδια ώρα, κι ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση το αγροτικό εισόδημα αυξανόταν, στην Ελλάδα έπαιρνε την κατιούσα. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, το αγροτικό εισόδημα παρουσιάζει συνεχή κάμψη, κυρίως εξαιτίας της περιορισμένης αύξησης των τιμών παραγωγού, σε σχέση με την εξαιρετικά μεγάλη αύξηση του κόστους παραγωγής. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο διάστημα της πενταετίας 2004-2008 το κόστος παραγωγής αυξήθηκε αθροιστικά κατά 34 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ στο ίδιο διάστημα οι τιμές παραγωγού σημειώνουν αύξηση της τάξης του 15 %. Η τάση μείωσης του αγροτικού εισοδήματος είναι ακόμα εντονότερη τους τελευταίους μήνες. Στο δωδεκάμηνο Ιούλιος 2008 - Ιούνιος 2009 σημειώνεται μείωση των τιμών παραγωγού κατά 4,5 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το προηγούμενο δωδεκάμηνο. Αντίθετα, το κόστος παραγωγής παρουσίασε στο ίδιο διάστημα και νέα αύξηση κατά 0,4%. Δηλαδή στο δωδεκάμηνο Ιούλιος 2008 - Ιούνιος 2009 έχουμε απώλεια στο αγροτικό εισόδημα της τάξεως των 5 ποσοστιαίων μονάδων, τη στιγμή που ακόμα βρισκόμαστε στο μέσο της κρίσης.

---

<sup>13</sup> [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/TIMES/TIMES\\_2006-2008.pdf](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/TIMES/TIMES_2006-2008.pdf)

<sup>14</sup> [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/Agr\\_income1.htm](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/Agr_income1.htm)

Η σημαντική επιδείνωση του αγροτικού εισοδήματος επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία της Euro stat, σύμφωνα με την οποία στο διάστημα των τελευταίων ετών (2001-2008) το αγροτικό εισόδημα, σε αποπληθωρισμένες τιμές, μειώθηκε αθροιστικά κατά περίπου 21%. Την ίδια περίοδο, το αγροτικό εισόδημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 αυξήθηκε κατά περίπου 15%. Στο σκηνικό κατάρρευσης του αγροτικού τομέα, βάσει των στοιχείων της ΠΑΣΕΓΕΣ πρέπει να προστεθεί η σημαντική κάμψη στην παραγωγή των περισσότερων αγροτικών προϊόντων, αλλά και η επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου αγροτικών – διατροφικών προϊόντων. Στο διάστημα της περιόδου 2002-2008 το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου στον αγροτικό τομέα διευρύνθηκε από 1,6 δισ. ευρώ το 2002 σε 2,7 δισ. ευρώ το 2008.

Πρόκειται για μια αύξηση του ελλείμματος κατά περίπου 68%, εξέλιξη που αποτέλεσε πλήγμα στην ανταγωνιστικότητα των αγροτικών προϊόντων. Είναι χαρακτηριστικό πως στα σουπερ μάρκετ και τις λαϊκές αγορές, μπορεί κανείς να βρει προϊόντα απ' όλο τον κόσμο (λεμόνια από τη Χιλή, πατάτες από την Αίγυπτο και μήλα από την Ιταλία), όχι όμως κι από τη χώρα μας.<sup>(15)</sup>

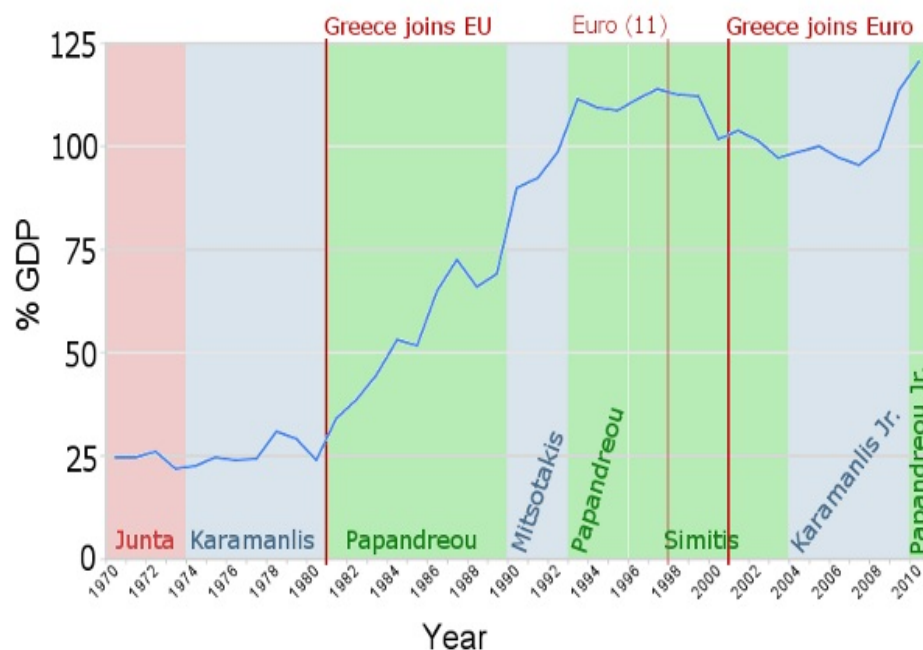
Αντιλαμβανόμενοι τις δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στην Ελληνική οικονομία και το όλο και μειωμένο εισόδημα των Ελλήνων αγροτών καταλαβαίνουμε ότι η πολιτική της εταιρείας για χαμηλό κόστους γεωργικά εφόδια είναι σωστή. Ωστόσο η στρατηγική με την οποία θα πορευτούμε θα πρέπει να σχεδιαστεί, με βάση τις επιθυμίες του καταναλωτή και τον σεβασμό στο εισόδημα του. Περισσότερα για την στρατηγική θα αναλύσουμε παρακάτω.

*Πολιτικοί παράγοντες* – Η πιο χαρακτηριστική λέξη που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει τους πολιτικούς παράγοντες και τις αποφάσεις που λαμβάνουν δεν είναι άλλη από την αστάθεια. Η αστάθεια και η ρευστότητα που επικρατεί κυρίως στην οικονομική πολιτική των δύο τελευταίων κυβερνήσεων, έχει φέρει σε απόγνωση την πλειοψηφία του επιχειρηματικού κόσμου. Κυρίως το τοπίο γύρω από την οικονομική πολιτική της σημερινής κυβέρνησης, οδηγεί σε συνεχείς αλλαγές του οικονομικού προγραμματισμού των νοικοκυριών και κατά συνέπεια των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές οι οποίες εφαρμόζονται την τελευταία δεκαετία, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αναποτελεσματικές στην πλειοψηφία τους και πλέον ακολουθούν τις εξελίξεις που καθορίζονται από ξένα κέντρα εξουσίας όπως το Δ.Ν.Τ την Ε.Ε και την Ε.Κ.Τ. Αυτό δυστυχώς παραμένει διαχρονικό πρόβλημα της Ελλάδος από την μεταπολίτευση και έπειτα. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 4 το οποίο παρουσιάζει την διαχρονική εξέλιξη του χρέους ως ποσοστό του Α.Ε.Π από την πτώση της Χούντας και έπειτα.

---

<sup>15</sup> Πηγή: <http://www.capital.gr/News.asp?id=818318>



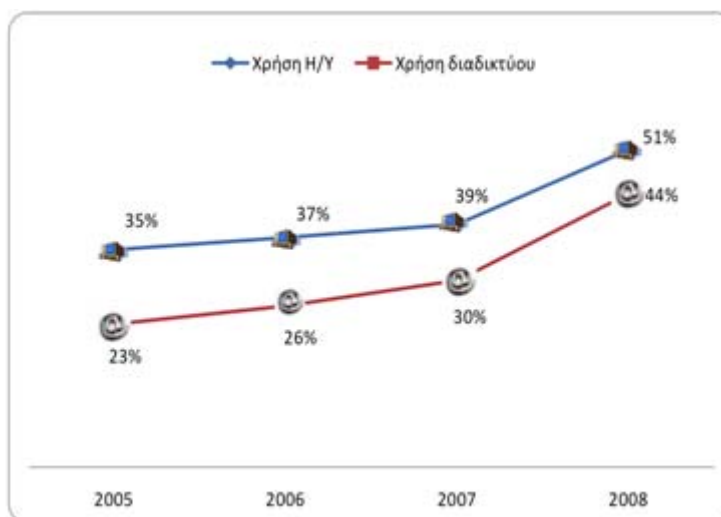


Διάγραμμα 4. ‘Διαχρονική εξέλιξη Ελληνικού Χρέους’. 1970 – 2010  
<http://www.capital.gr/stoupas/Article.aspx?id=961897>

Οι πολιτικοί παράγοντες στη σημερινή φάση της ύφεσης, διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερο και καθοριστικό ρόλο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται π.χ. στην φορολογική πολιτική είναι κομβικής σημασίας πλέον, όμως λαμβάνονται ως λύση ανάγκης για την αποφυγή ενδεχόμενης χρεωκοπίας. Θα μπορούσαμε να κάνουμε λόγο για έλλειμμα πολιτικό και όχι τόσο δημοσιονομικό καθώς η ανάπτυξη η οποία γνώρισε η Ελλάδα από την μεταπολίτευση και έπειτα βασίστηκε μόνο στις επιδοτήσεις της Ε.Ε. οι οποίες δεν είναι επιζήμιες αν χρησιμοποιηθούν σωστά και για αναπτυξιακούς σκοπούς. Δυστυχώς όμως, η νοοτροπία που επικράτησε ήταν η ανάπτυξη του δημοσίου τομέα και όχι η ανάπτυξη της χώρας γενικότερα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι για παράδειγμα ότι η Ελλάδα ανέπτυξε περί το 1.000.000 δημοσίους υπαλλήλους όλα αυτά τα χρόνια, θα πέφταμε όμως έξω καθώς δεν υπάρχει μία πηγή η οποία να λέει με ακρίβεια το πραγματικό μέγεθος του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα! Αντιλαμβανόμενοι το μέγεθος του προβλήματος που προκαλούν οι πολιτικές αποφάσεις στην χώρα, καθώς και ότι η επένδυση κεφαλαίων και η απόδοση τους συχνά απαιτεί τον χρηματισμό μέρους του κρατικού μηχανισμού, διαπιστώνουμε ότι η μόνη λύση στην οποία πρέπει να συμβιβαστούμε είναι η προσαρμοστικότητα. Σε κάθε άλλη περίπτωση, η χρεωκοπία της επιχείρησης μας είναι δεδομένη.

*Τεχνολογικοί παράγοντες* – Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης μας. Η χρήση και η αποδοχή των τεχνολογιών του διαδικτύου και των Η/Υ από το καταναλωτικό κοινό είναι υψίστης σημασίας, για το μέλλον μας. Παρακάτω δίδονται ορισμένα στοιχεία τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ενθαρρυντικά για την χρήση των νέων τεχνολογικών μέσων από το καταναλωτικό κοινό.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και το διαδίκτυο έχουν ενταχθεί δυναμικά στην καθημερινή ζωή των Ελλήνων. Συγκεκριμένα, ο μισός πληθυσμός της χώρας (51%) χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή, ενώ ένα παραπλήσιο ποσοστό Ελλήνων (44%) έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο (ανεξαρτήτως αν διαθέτουν προσωπική σύνδεση ή όχι).

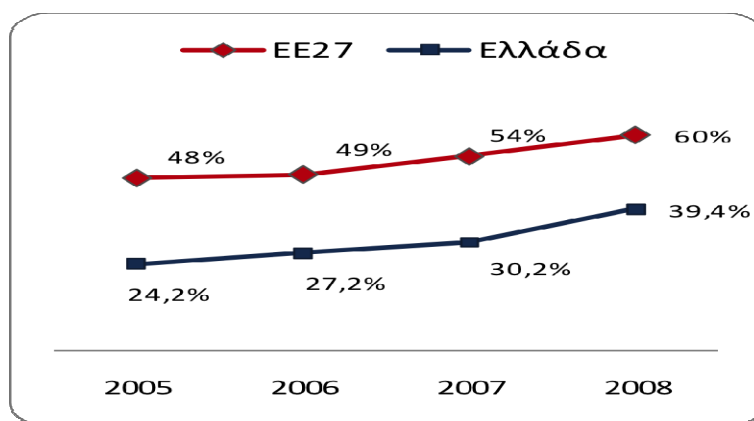


Διάγραμμα 5. 'Χρήση Η/Υ και Internet'

Και οι δύο χρονοσειρές εμφανίζουν σημαντική αύξηση διαχρονικά, καθώς σε σχέση με το 2005 παρατηρείται: **46% αύξηση της χρήσης του Η/Υ και 91% αύξηση της πρόσβασης στο διαδίκτυο.**

Περίπου 4 στα 10 ελληνικά νοικοκυριά είναι συνδεδεμένα στο διαδίκτυο (39,4%), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 καταγράφηκε η μεγαλύτερη άνοδος μέσα στην τετραετία 2005-2008, της τάξης των 9 ποσοστιαίων μονάδων. Σε επίπεδο ΕΕ το αντίστοιχο ποσοστό εξακολουθεί να είναι αρκετά πιο υψηλό (60% για την Ε.Ε των 27) και ιδιαίτερα θετικά αξιολογείται το γεγονός ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης (CAGR) των νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο στο διάστημα 2005-2008 εκτιμάται σε 17,6%, τη στιγμή που ο μέσος ετήσιος ρυθμός της Ευρώπης (Ε.Ε 27) είναι στο 7,7%.<sup>(16)</sup>

<sup>16</sup> Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -1. Η χρήση νέων τεχνολογιών στον Ελληνικό πληθυσμό, σελ 6 στο - «Χρήση Η/Υ και internet στην Ελλάδα»



Διάγραμμα 6 'Νοικοκυριά με σύνδεση στο διαδίκτυο'

Ερευνώντας τους λόγους για τους οποίους αποφεύγουν να αποκτήσουν ευρυζωνική σύνδεση στο σπίτι τους οι Έλληνες, βλέπουμε ότι: θεωρούν το περιεχόμενο επίσημο (28%), ότι δεν διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για τη χρήση διαδικτύου (27%) και ότι το κόστος για την απόκτηση του σχετικού εξοπλισμού είναι υψηλό (11%).

Παρατηρούμε λοιπόν σύμφωνα με τα προαναφερθέντα στοιχεία ότι το ποσοστό των Ελλήνων χρηστών στο διαδίκτυο διευρύνεται με ολοένα και πιο ταχείς ρυθμούς, καθώς όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η πρόσβαση στο internet και από την περιφέρεια έχει θετικό πρόσημο. Οι κινήσεις οι οποίες πρέπει να γίνουν στο μέλλον από την πολιτεία, είναι η διάδοση του e-farming στην περιφέρεια ως εργαλείο εξοικονόμησης πόρων λόγω κατάργησης μεσαζόντων.

Τέλος, η e-farm.gr θα ανήκει στην τέταρτη γενιά ηλεκτρονικών καταστημάτων με ολοκληρωμένες και ασφαλείς υπηρεσίες και προς τον καταναλωτή και προς την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει χρήση εφαρμογών όπως: Ηλεκτρονική πληρωμή, Ηλεκτρονικό πορτοφόλι, Αυτοματοποιημένο υπολογισμό φορολογίας Ασφάλεια Έλεγχος αποθεμάτων, Ευέλικτη κοστολόγηση, Ανίχνευση προϊόντος, Εξατομίκευση συμπεριφοράς καταναλωτή, Επεκτασιμότητα- ολοκλήρωση, Αποστολή προϊόντος και αποθήκευση, Καταχώρηση παραγγελίας και καταστάσεων, Ηλεκτρονική παραγγελία διαμέσου EDI εξειδικευμένη παρουσία πελατών στο Internet.<sup>(17)</sup>

<sup>17</sup> Δουκίδης Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Μαρίνος, Δράκος Βίλλιαμ, Παπαζαφειροπούλου Νατάσα, Ηλεκτρονικό εμπόριο- «Ηλεκτρονικά καταστήματα στο Internet», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα (1998)

## 2.2 Μοντέλα που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση

Η e-farm.gr ως μία επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στο διαδίκτυο χρησιμοποιεί συγκεκριμένα επιχειρηματικά μοντέλα για τις συναλλαγές της με τους πελάτες αλλά και τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, συνηθίζεται να εξετάζεται ξεχωριστά το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) και το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση προς καταναλωτή (B2C).

Η επιχείρηση μας εντάσσεται στην κατηγορία του επιχειρηματικού μοντέλου e-shop με τα εξής χαρακτηριστικά: Online αγορά ή παραγγελία προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς και διαδικτυακό marketing. Η εταιρεία μας θα οργανώσει όλο το πλαίσιο της συγκρότησης της από την αρχή στην βάση του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με παραδοσιακά κανάλια προώθησης καθώς και την online αγορά ή παραγγελία.

Τα οφέλη για την εταιρεία άμεσα.

- Αυξημένη ζήτηση
- Παγκόσμια παρουσία με χαμηλό κόστος
- Μείωση εξόδων για διαφήμιση και πωλήσεις
- Επαναλαμβανόμενη επίσκεψη στο site βελτιώνει την 1-1 σχέση πελάτη – πωλητή
- Έσοδα από μείωση δαπανών διαφήμισης και αύξησης πωλήσεων

Τα οφέλη για τους καταναλωτές επίσης σημαντικά

- Χαμηλότερες τιμές προϊόντων
- Περισσότερες επιλογές
- Καλύτερη πληροφόρηση περί των προϊόντων
- Διαθεσιμότητα 24 ώρες το 24ωρο
- Ευκολία στην επιλογή
- Αγορά και παραλαβή

Ταυτόχρονα η εταιρεία, μπορεί να δραστηριοποιηθεί σαν Third Party Marketplace (Ενδιάμεσος φορέας) το οποίο είναι ένα ανερχόμενο μοντέλο, κατάλληλο στις περιπτώσεις εκείνες που οι εταιρείες επιθυμούν να παραχωρήσουν το διαδικτυακό τους marketing σε ένα τρίτο φορέα (πιθανότατα σαν μία επιπρόσθετη λειτουργία στα υπόλοιπα κανάλια τους). Το κοινό τους σημείο είναι ότι προσφέρουν τουλάχιστον ένα περιβάλλον αλληλεπίδρασης στους καταλόγους προϊόντων των προμηθευτών τους. Πολλά επιπρόσθετα χαρακτηριστικά όπως εμπορικό σήμα, πληρωμές, λογιστικά, παραγγελίες και σχεδόν όλα τα στοιχεία ασφαλών συναλλαγών προστίθενται στις Third Party Marketplace. Οι πάροχοι δικτυακών υπηρεσιών όπως και η δική μας μπορεί να χρησιμοποιήσει το μοντέλο αυτό για B2B ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία τους σε Διαδικτυακό σχεδιασμό και υλοποίηση.<sup>(18)</sup>

<sup>18</sup> Μάρκελλος Κ. και Μάρκελλου Π. και Ρήγγου Μ. και Συρμακέσης Σ. και Τσακαλίδης Α. (2006) «Κεφάλαιο 2, Επιχειρηματικά μοντέλα» στο – e-επιχειρηματικότητα. Από την ιδέα στην υλοποίηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα. σελ 77 – 87

Αντιλαμβανόμαστε ότι το internet παρέχει αρκετούς τρόπους ευελιξίας σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας και τις δυσκαμψίες που μπορεί να παρουσιάζει μια παραδοσιακή – φυσική επιχείρηση.

### 2.3 Ανάλυση Πιστωτών - Προμηθευτών

Η εταιρεία μας στοχεύει στην επιλογή υψηλής ποιότητας προϊόντων, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, με σκοπό την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της και στην προσεκτική διαχείριση των αποθεμάτων και του κόστους της. Οι προμηθευτές της εταιρείας μας θα είναι κυρίως ισχυρές εταιρείες με έδρα δραστηριοποίησης τους την Ελλάδα, λόγω της άμεσης παραλαβής των προϊόντων από εμάς και την γρηγορότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Αυτό δεν αποκλείει και συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού. Λόγω της οικονομικής συγκυρίας που διανύουμε, χρειαζόμαστε προμηθευτές που να υποστηρίζουν την ανάπτυξη της εταιρείας μας με ορθολογικό κοστολόγιο και ανάλογη πιστοληπτική πολιτική.

Παράλληλα πρέπει να στοχεύσουμε, σε υψηλή πιστοληπτική εμπιστοσύνη με το τραπεζικό σύστημα. Παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας με τον οποίο θα μπορούσαμε στη φάση ύφεσης που βρισκόμαστε, να βρούμε τρόπους χρηματοδότησης της εταιρείας μας.

|                              |                                | ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ |                       |     |              |   |    |   |   |
|------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------|-----|--------------|---|----|---|---|
|                              |                                | Κυρίως άυλα          |                       |     | Κυρίως πάγια |   |    |   |   |
|                              |                                | ΚΙΝΔΥΝΟΣ             |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              |                                | Υ                    |                       | Μ   |              | Υ |    |   |   |
|                              |                                | ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ     |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              |                                | I                    | II                    | III | IV           | V | VI |   |   |
| ΚΙΝΔΥΝΟΣ Υ                   | Υφιστ. χρημ./ση: κομία ή χρέος | ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ  | ΜΕΤΟΧΕΣ               |     |              |   |    |   |   |
|                              |                                |                      | Στελέχη επιχείρησης   | 1   | 1            | 2 | 3  | 3 | 2 |
|                              |                                |                      | Στρατηγική συνεργασία | 1   | 1            | 1 | 3  | 3 | 2 |
|                              |                                |                      | «Άγγελοι» επενδυτές   | 1   | 2            | 3 | 2  | 1 | 1 |
|                              |                                |                      | Venture Capital       | 2   | 3            | 3 | 3  | 1 | 3 |
|                              |                                |                      | Κεφαλαιαγορά          | 1   | 1            | 2 | 3  | 3 | 1 |
| ΚΙΝΔΥΝΟΣ Μ                   | Υφιστ. χρημ./ση: χρέος και ΚΘ  | ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ  | ΧΡΕΟΣ                 |     |              |   |    |   |   |
|                              |                                |                      | Φίλοι - συγγενείς     | 2   | 3            | 3 | 3  | 3 | 2 |
|                              |                                |                      | Προμηθευτές           | 1   | 1            | 1 | 3  | 3 | 1 |
|                              |                                |                      | Ομολογιούχοι          | 1   | 1            | 2 | 3  | 3 | 1 |
|                              |                                |                      | Τράπεζες              | 1   | 2            | 3 | 3  | 3 | 1 |
|                              |                                |                      | Factoring             | 1   | 1            | 2 | 3  | 3 | 1 |
|                              |                                |                      | Leasing               | 1   | 3            | 3 | 3  | 3 | 1 |
| Κίνδυνος                     | Υ                              | υψηλός               |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | Μ                              | μέσος                |                       |     |              |   |    |   |   |
| Στάδιο ανάπτυξης επιχείρησης | I                              | προετοιμασία         |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | II                             | έναρξη               |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | III                            | πρώιμο στάδιο        |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | IV                             | ανάπτυξη             |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | V                              | ωρίμανση             |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | VI                             | ύφεση – αναδιάρθρωση |                       |     |              |   |    |   |   |
| Ενδιαφέρον χρηματοδότησης    | 1:                             | μάλλον όχι           |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | 2:                             | πιθανόν              |                       |     |              |   |    |   |   |
|                              | 3:                             | μάλλον ναι           |                       |     |              |   |    |   |   |

Πίνακας 7. Χρηματοοικονομική απόφαση.<sup>(19)</sup>

<sup>19</sup> Βασίλης Ν. Κέφης- Πέτρος Παπαζαχαρίου, Κεφάλαιο 13 «Η χρηματοοικονομική απόφαση: Πως μας επιλέγουν - Πως επιλέγουμε» στο “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” εκδόσεις Κριτική Ιανουάριος 2009, σελ. 31.

Όπως διακρίνουμε στον παραπάνω πίνακα, το ενδιαφέρον για χρηματοδότηση της επιχείρησης μας στη φάση ύφεσης που βρίσκεται η Ελληνική οικονομία, μπορεί να πραγματοποιηθεί από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης, από στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, από venture capital και από φίλους ή συγγενείς. Η οικονομική κατάσταση δεν ευνοεί την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων μέσω επενδυτικών προγραμμάτων στην παρούσα χρονική περίοδο.

## 2.4 Ανάλυση πελατών

Η εταιρεία μας απευθύνεται κυρίως σε νέους αγρότες ηλικίας 16 – 50 ετών. Αναλυτική προσέγγιση της συμπεριφοράς των πελατών μας ακολουθεί σε επόμενη ενότητα (σχέδιο marketing). Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι οι πελάτες μας είναι άτομα τα οποία προσπαθούν διαρκώς για την βελτίωση του εισοδήματός τους μέσα από την μείωση των λειτουργικών δαπανών.

## 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (1999) και όπως αναφέρει ο Dave Chaffey (2008, σελ 180.) η εταιρική στρατηγική ορίζεται από την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα: τα οποία επιτυγχάνουν πλεονέκτημα για τον ίδιο τον οργανισμό, με τη διαμόρφωση των πόρων του μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου αυτός να ικανοποιεί τις ανάγκες των αγορών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Στην e-farm.gr λόγω του ότι είναι μία υπό σύσταση εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου, οι στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσουμε είναι οι «Στρατηγικές μεγέθυνσης», όπως για παράδειγμα αυτές που παρουσιάζονται παρακάτω. *(Από τις έξι στρατηγικές, αυτές που επιλέγονται από την εταιρεία αναλύονται διεξοδικά)..*

**A) Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration).** Η επιχείρηση θα ακολουθήσει στο μέλλον εάν το επιτρέπουν οι συνθήκες, επιθετική τακτική με κινήσεις εξαγοράς των διανομέων της οι οποίοι μπορεί να είναι ανεξάρτητες εταιρείες οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Με αυτό τον τρόπο θα ελέγξουμε την διανομή, μειώνοντας το κόστος και διασφαλίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο την ποιότητα των μεταφερόμενων προϊόντων μας. Στην αρχή όμως θα χρειαστεί να μισθώσουμε εταιρείες μεταφορών στην όσο το δυνατόν πιο συμφέρουσα τιμολόγηση.

**B) Η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration).** Με την στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης στο μέλλον η εταιρεία μας έχει ως βασικό στόχο τον έλεγχο του ανταγωνισμού, με την εξαγορά παρόμοιων με την εταιρεία μας επιχειρήσεων (κυρίως σε φυσική μορφή). Η κίνηση αυτή οδηγεί στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, δημιουργία οικονομιών κλίμακας και στην ανάπτυξη συνεργιών, που ιδιαίτερα σε φάση ύφεσης, όπως αυτή της Ελληνικής οικονομίας, μπορεί να αποδειχτούν αρκετά συμφέρουσες για μελλοντική ανάπτυξη.

**Γ) Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων, είτε αυτή είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.** Αρχικά όταν κάνουμε λόγο για διαφοροποίηση δραστηριοτήτων με την μορφή συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης διαφοροποίησης εννοούμε την απόφαση για εμπορία ή παραγωγή σχετικών προϊόντων με την επιχείρηση στην μία περίπτωση ενώ στην αντίθετη, παραγωγή ή εμπορία μη συναφών προϊόντων με την επιχείρηση. Η εταιρεία επιλέγει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση καθώς με την συγκεκριμένη

στρατηγική η εταιρεία μας επεκτείνεται σε νέες αγορές ή προϊόντα, μειώνει την πίεση του ανταγωνισμού, πράγμα πολύ σοβαρό καθώς βρισκόμαστε ακόμη σε αρχικό στάδιο και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο έτσι. Ταυτόχρονα διασπείρει τα κεφαλαία μας σε διάφορες επενδυτικές δραστηριότητες. Π.χ. πέρα από τα γεωργικά εφόδια θα μπορούσαμε να πουλάμε και ηλεκτρονικό εξοπλισμό, ούτως ώστε ο αγρότης – καταναλωτής που μας επισκέπτεται να έχει μία ολοκληρωμένη γκάμα προϊόντων μπροστά του.

**Δ) Η συγκέντρωση αγοράς (market penetration).** Η συγκέντρωση αγοράς θεωρείται από τις πιο δύσκολες στρατηγικές μεγέθυνσης, καθώς εισάγουμε προϊόντα σε μία ήδη κορεσμένη αγορά. Οι τρόποι για να κάνουμε τους καταναλωτές να προτιμήσουν την δικιά μας εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών είναι να κινήσουμε το ενδιαφέρον τους μέσα από την παροχή χαμηλότερων τιμών, είτε στην ονομαστική αξία είτε με προσφορά 1+1 δώρο, ή με καλύτερης ποιότητας προϊόντα, με εγγύηση ή αντικατάσταση ελαττωματικού προϊόντος μετά την αγορά και τέλος με extreme τρόπους διαφήμισης.

**Ε) Η ανάπτυξη αγοράς (market development)**

Η εταιρεία μας δεν μπορεί να κάνει χρήση αυτής της στρατηγική.

**ΣΤ) Η ανάπτυξη προϊόντος.**

Παράλληλα, στοχεύουμε οι στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσουμε, να ξεδιπλωθούν βάση του σχεδίου που ακολουθεί.

- Να χτίσουμε μία εφοδιαστική αλυσίδα, με την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας και σύγχρονων τεχνολογιών στην αποθήκη και στη ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές μας. Ο λόγος είναι για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε σε μία μελλοντική αύξηση του αριθμού των παραγγελιών.
- Να αναπτύξουμε ιδιόκτητα δίκτυα διανομής.
- Να ενισχύσουμε το σχεδιαστικό δυναμικό μας στο μάρκετινγκ.
- Διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων μας, (όπως αναφέρθηκε παραπάνω), με την εισαγωγή ξεχωριστού σήματος για αδύναμους μικρό-καλλιεργητές.
- Ενίσχυση του brand name της εταιρείας μας και εισαγωγή bonus αγορών για τους τακτικούς πελάτες μας.
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- Εκπαίδευση των στελεχών μας, ώστε να αναβαθμίσουμε το περιβάλλον αγοραστικής φιλοξενίας στην ιστοσελίδα μας.
- Εγγραφή μελών, με username και password για τους συχνούς πελάτες.
- Δημιουργία βάσης δεδομένων για αποστολή ενημερωτικών e-mail σχετικά με τα προϊόντα μας, εφόσον το επιθυμεί ο πελάτης μας.
- Επέκταση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και εφόσον το επιτρέπουν οι οικονομικές συνθήκες στη χώρας μας, σε αγορές των Βαλκανίων και της Κύπρου.
- Να γίνουμε «ηγέτης» στον κλάδο εμπορίας γεωργικών εφοδίων μακροπρόθεσμα.

- Υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού μας με διαρκή έλεγχο των επιδόσεων και των κινδύνων καθώς και με ετοιμότητα αναπροσαρμογής του σχεδίου μας στο απρόβλεπτο περιβάλλον που διανύουμε.

Η στρατηγική μας σχεδιάζεται πάντα σε εναρμόνιση με τους κανόνες θεμιτού ανταγωνισμού και με πίστη στις ικανότητες των στελεχών και των προοπτικών της εταιρείας.

#### **4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING**

Η στρατηγική μεγέθυνσης που επιλέξαμε παραπάνω να ακολουθήσουμε σαν εταιρεία, απαιτεί ένα σχέδιο μάρκετινγκ το οποίο είναι ανταγωνιστικό και αποτελεί εγγύηση για την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, με σκοπό την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών όλων των καταναλωτών και πάντα να αντιμετωπίζει τις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Βασική επιλογή της στρατηγικής marketing της εταιρείας μας είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του αγρότη-καταναλωτή και η διασφάλιση και διατήρηση του πελατολογίου μας.

##### **4.1 Ανάλυση αγοράς- Τμηματοποίηση και Στοχοποίηση**

Η εγχώρια αγορά (παραδοσιακές επιχειρήσεις σε φυσική μορφή και όχι ηλεκτρονική) αποτελείται από 2.500 επιχειρήσεις εμπορίας γεωργικών εφοδίων από τις οποίες, 1.900 ανήκουν σε Γεωπόνους ιδιώτες επαγγελματίες, 145 σε συνεταιριστικές οργανώσεις, 400 σε ιδιώτες επαγγελματίες αποφοίτους των Τ.Ε.Ι. και οι υπόλοιπες 55 σε διάφορους ιδιώτες επαγγελματίες. Στις παραπάνω επιχειρήσεις απασχολούνται περίπου 10.000 εργαζόμενοι.

Η αγορά γεωργικών εφοδίων έχει τα παρακάτω συστατικά:

- Διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην Ελληνική γεωργία
- Είναι ταυτισμένη με ότι θετικό έχει να παρουσιάσει ο γεωργικός τομέας τα τελευταία χρόνια
- Χρηματοδοτεί ετήσια τον αγροτικό τομέα μέσω των επί πιστώσει χορηγήσεων προς τους Έλληνες αγρότες με 700.000.000 €,
- Αποτελεί τον πραγματικό και σχεδόν μοναδικό τεχνικό σύμβουλο του Έλληνα αγρότη σε θέματα καλλιεργητικής τεχνικής, προστασίας του περιβάλλοντος, ορθολογικής διαχείρισης και αξιοποίησης των φυσικών πόρων και ορθολογικής διαχείρισης και αξιοποίησης των γεωργικών εφοδίων, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών για τον καταναλωτή προϊόντων,
- Αποτελεί πολλές φορές τη μοναδική αξιόπιστη και φερέγγυα λύση στην εμπορία των παραγόμενων προϊόντων και τέλος,
- Πιθανή κατάρρευση της θα οδηγούσε σε κατάρρευση την ίδια την Ελληνική γεωργία.



Επιπροσθέτως, ο αθέμιτος ανταγωνισμός των συνεταιριστικών εμπορικών επιχειρήσεων που απολαμβάνουν μέσω των ρυθμίσεων των οφειλών τους, ένα ιδιότυπο καθεστώς χρηματοοικονομικής και φορολογικής ασυλίας (που ζημιώνει το Ελληνικό Δημόσιο), επιβάλλει καθεστώς ανισότητας και αθέμιτου ανταγωνισμού και αναπαραγάγει ένα ιδιόμορφο σύστημα παρανομιών, διαπλοκής και διαφθοράς στην ελληνική ύπαιθρο, ωφελώντας άτομα και ζημιώνοντας το σύνολο.<sup>(20)</sup>

Η αγορά υφίσταται μία πρωτοφανή κρίση η οποία έχει τις παρακάτω επιπτώσεις:

- Η συσσώρευση χρόνιων προβλημάτων χρηματοοικονομικής αξιοπιστίας του αγροτικού χώρου σε σχέση με τις επιχειρήσεις εμπορίας γεωργικών εφοδίων,
- Ο έντονος ανταγωνισμός και η χαμηλή απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων,
- Οι πολύ χαμηλές τιμές πώλησης όλων σχεδόν των αγροτικών προϊόντων,
- Η σημαντική έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και το κλείσιμο της κάνουλας των τραπεζικών δανειοδοτήσεων για κεφάλαια κινήσεως,
- Η κάθετη μείωση του τζίρου και η επιταχυνόμενη αύξηση των επισφαλών πωλήσεων,
- Η οικονομική περιθωριοποίηση και απορρύθμιση του αγροτικού τομέα,
- Η κατάργηση πολλών δραστικών ουσιών στην φυτοπροστασία και ο περιορισμός των εγκρίσεων στα λίγα που μένουν.

Η αγορά τμηματοποιείται: στην εμπορία γεωργικών εφοδίων, στην εμπορία γεωργικών εφοδίων και λιπασμάτων, στην εμπορία των δύο παραπάνω μαζί με την εμπορία τρακτέρ και λοιπού βιομηχανικού υλικού.

Στο εσωτερικό αυτής της τμηματοποίησης υπάρχουν διάφορες εισοδηματικές κλίμακες καθώς και ατόμων που επιλέγουν επώνυμα προϊόντα και ατόμων που δεν δίνουν σημασία στην επωνυμία του προϊόντος.

Η e-farm.gr σκοπεύει να δημιουργήσει κατάλογο που να καλύπτει μία ευρύτερη γκάμα γεωργικών εφοδίων, με συγκεκριμένο σκοπό τον εφοδιασμό των παραγωγών κυρίως ηλικίας 18 – 50 (αγορά - στόχος), με ποιοτικά και φθηνά γεωργικά εφόδια.

Οι αγορές που πρόκειται στο μέλλον να επεκταθούμε (Βαλκανικές χώρες, Κύπρος) έχουν μεγάλες ομοιότητες με τις δικές μας αγορές και στα θετικά και στα αρνητικά στοιχεία, ενώ στην πλειοψηφία τους υιοθετούν το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο.

Στο μέλλον η εταιρεία μας θα ήθελε να εισαγάγει και λιπάσματα στον κατάλογο της. Ο λόγος είναι η πληθώρα επιχειρήσεων που τα παράγουν άρα και περισσότερες επιλογές προμηθευτών, κάτι που θα οδηγούσε σε ανταγωνιστικότερες τιμές σε σχέση με τα καταστήματα που έχουν φυσική υπόσταση.

---

<sup>20</sup> Πηγή: [http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115\\_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20\(1\).pdf](http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20(1).pdf)

## 4.2 Μίγμα marketing – Τοποθέτηση προϊόντων

### I. Καταναλωτές

Η βάση καταναλωτών της επιχείρησης μας είναι κυρίως νέοι αγρότες – γεωργοί οι οποίοι θέλουν να βελτιώσουν το εισόδημα τους μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής.

- Ο κατάλογος προϊόντων μας σαφώς και αναφέρεται σε μία συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα αυτή των 18 – 50. Η επιλογή έγινε με βάση τις προαναφερθείσες μελέτες από το παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας.
- Το προφίλ των πελατών μας έχει να κάνει με σωστούς επαγγελματίες οι οποίοι ανταποκρίνονται εγκαίρως στις υποχρεώσεις τους και εξαιτίας αυτού θα μπορούσαμε να παράσχουμε πιστώσεις ή προσφορές στους τακτικούς και αξιόπιστους πελάτες μας.
- Θα υπάρχουν πάντα χαμηλότερες χρεώσεις σε παλαιότερου τύπου προϊόντα πάντα όμως με την ίδια ποιότητα για τους καταναλωτές μας.
- Θα φροντίζουμε έτσι ώστε οι κατάλογοι μας να ενημερώνονται διαρκώς με νέα προϊόντα για όλη την πελατειακή μας βάση.
- Κυρίως μας απασχολεί, οι νέοι αγρότες να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την παροχή των υπηρεσιών και των προϊόντων μας διότι αποτελούν επένδυση για το μέλλον της εταιρείας μας.

### II. Προϊόντα

Ο κατάλογος των προϊόντων μας πρόκειται να είναι μεγάλος με κατηγοριοποιημένες επιλογές για εύκολη χρήση και εύρεση επιλογών και φυσικά θα ανανεώνεται συνεχώς με ότι πιο σύγχρονο κυκλοφορεί στην αγορά μέσα από τους καταλόγους των προμηθευτών μας.

- Σκοπός μας είναι να εκμεταλλευτούμε στο έπακρο τις τεχνολογικές δυνατότητες που μας δίνονται ως e-shop και να έχουμε ένα μηνιαίο κύκλο παραλαβής- αποθήκευσης και προώθησης- πώλησης των προϊόντων μας.
- Στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό μας είναι η συνεργασία με επιχειρήσεις βιομηχανικού υλικού για την κατασκευή γεωργικών εφοδίων δικιάς μας ετικέτας.
- Όλα τα προϊόντα της εταιρείας μας θα προέρχονται από προμηθευτές αναγνωρισμένους από την αγορά και επιλεγμένους βάση του συμφέροντος των πελατών μας.
- Σκοπεύουμε να συμπληρώσουμε τον κατάλογο μας με λιπάσματα. (παραγωγής συνεργάτη της επιχείρησης μας )
- Οι υπηρεσίες που θα παρέχονται μέσω του site θα είναι αποκλειστικά δικής μας κατασκευής όπως το e-farm tube με το οποίο οι πελάτες θα μπορούν να ανεβάζουν φωτογραφίες ή βίντεο από την καθημερινή τους δραστηριότητα στην ύπαιθρο.
- Το δελτίο καιρού και άλλες λοιπές υπηρεσίες όπως χρηματιστηριακές αξίες προϊόντων, τελευταία νέα, αγροτικά νέα, θα παρέχονται από την συνεργασία με τρίτες εταιρείες.

- Η εταιρεία θα διαθέτει εξειδικευμένο γεωπόνο για παροχή «της συμβουλής της ημέρας» που θα αναφέρεται για τρόπους καλλιέργειας διαφόρων γεωργικών προϊόντων.
- Τέλος, προσφορές για αποδεδειγμένα χαμηλές εισοδηματικές ομάδες.

### III. Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική μας, σαν ηλεκτρονικό κατάστημα που είμαστε, είναι αρκετά ευέλικτη και με ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλών λειτουργικών εξόδων που θα αναλυθούν στην συνέχεια. Πάντα η επιχείρηση μας θα έχει υπό στενή παρακολούθηση τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Το «όνομα» της εταιρείας μας χτίζεται γύρω από το φθινό και ποιοτικό γεωργικό εργαλείο.

- Λόγω του ότι είμαστε B2C αλλά και B2B ηλεκτρονική επιχείρηση οι τιμές στην πρώτη περίπτωση θα είναι λιανικής και για την δεύτερη περίπτωση θα είναι χονδρικής.
- Σε περιόδους εκπτώσεων θα ακολουθήσουμε μεγάλες εκπτώσεις, ώστε να προωθήσουμε στην αγορά το όποιο stock έχει μείνει από όλες τις κατηγορίες προϊόντων που εμπορευόμαστε και να ακολουθήσει η ανανέωση τους.
- Δεκαήμερο προσφορών στην αρχή κάθε παραγωγικής περιόδου για να ενισχύσουμε τις πωλήσεις.
- Θα προσφέρουμε 6 άτοκες δόσεις σε όποιους αγρότες χρησιμοποιήσουν πιστωτική κάρτα, ενώ και χαμηλότοκες δόσεις μέχρι 12 μήνες.
- Καθώς είμαστε διαδικτυακή επιχείρηση προβλέπεται να εφαρμοστεί η χρήση PayPal και ταχυδρομικής επιταγής.
- Στους εγγεγραμμένους πελάτες μας προσφέρονται ως bonus, e-farm coins με κάθε αγορά που πραγματοποιούν και έπειτα από την συλλογή ορισμένων θα μπορούν να αγοράσουν με έκπτωση 50% οποιοδήποτε προϊόν.
- Μέσω της πελατειακής βάσης δεδομένων που προωθούμε θα είμαστε σε θέση να προσφέρουμε σαν εταιρεία σημαντικές διευκολύνσεις αγοράς στον εκάστοτε πελάτη μας ανάλογα με τον όγκο των αγορών που πραγματοποιεί (κάρτα αγορών).
- Προκήρυξη μηνιαίου διαγωνισμού στον οποίο θα λαμβάνουν μέρος όλοι όσοι ανεβάζουν στο e-farm tube φωτογραφίες και βίντεο για την ανάδειξη της παραγωγής του μήνα. Ο νικητής θα μπορεί να επιλέξει οποιοδήποτε προϊόν του χρειάζεται ως έπαθλο.
- Τα έξοδα μεταφοράς μέχρι την ολοκλήρωση του ιδιόκτητου δικτύου μεταφοράς που όπως φαίνεται παρακάτω θα είναι έτοιμο το 2013, θα τα επιβαρύνονται οι καταναλωτές ανάλογα τον τόπο διαμονής τους.

#### IV. Προώθηση

Η εταιρεία σκοπεύει μετά την ίδρυση της να προβεί σε επιθετική πολιτική marketing με έμφαση στην μακροπρόθεσμη εφαρμογή του για την δημιουργία ισχυρού brand name. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από το στρατηγικό marketing με:

- Μακροχρόνιες προβλέψεις
- Τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή της ομάδας – στόχου
- Ενδελεχής μελέτη για τις ανάγκες των καταναλωτών
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός των καναλιών διανομής
- Ανεύρεση πρωτότυπων τρόπων ανάπτυξης του προϊόντος
- Δοκιμή

Κυρίως στόχος μας, είναι η εξάπλωση και αναγνώριση του σήματος της εταιρείας καθώς επίσης και η επικέντρωση σε μικρές ηλικιακά ομάδες, για την μεγαλύτερη επιρροή της διαφήμισης μας.

⇒ Ο κεντρικός σχεδιασμός της διαφημιστικής μας καμπάνιας, θα είναι γύρω από τη διαφήμιση στα έντυπα των τοπικών εφημερίδων της περιφέρειας και των ηλεκτρονικών MME (offline διαφήμιση).

⇒ Η προβολή μέσω μηχανών αναζήτησης (online διαφήμιση).

⇒ Η προβολή μέσω καταλόγων internet (online διαφήμιση).

⇒ Η προβολή μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook)

⇒ Μέσω διαφημιστικών banner, σε ιστοσελίδες παρεμφερείς με το επάγγελμα του αγρότη (online διαφήμιση).

Θα υπάρξει όπως αναφέραμε παραπάνω offline promotion σε παραδοσιακά μέσα διαφήμισης όπως: Γιγαντοαφίσες στους επαρχιακούς δρόμους της περιφέρειας, διαφημιστικά φυλλάδια, διαφήμιση σε τοπικούς ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς και διανομή διαφημιστικού υλικού σε λαϊκές αγορές κτλ.

Για να έχουμε ακόμη βαθύτερες σχέσεις με τούς αγοραστές μας, θα προωθήσουμε την επιστροφή χρημάτων σε περίπτωση που το προϊόν αποδειχθεί ελαττωματικό.

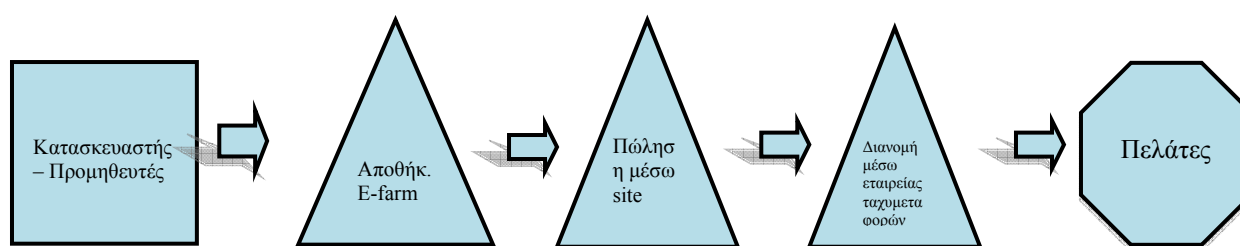
Ο ετήσιος προϋπολογισμός marketing λόγω του ότι είμαστε μία καινούργια επιχείρηση, θα ανέρχεται σε 5% για τα πρώτα 3 χρόνια και ανάλογα θα αυξηθεί ή θα μειωθεί βάση των αναγκών της εταιρείας μας στο εγγύς μέλλον.

## V. Διανομή

Η e-farm.gr, όντας εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου και υπό σύσταση μάλιστα, σκοπεύει να χρησιμοποιήσει πολλαπλά κανάλια διανομής. Αυτό σημαίνει ότι θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί συνεργάτες (εταιρείες μεταφορών, courier κτλ.) για να μπορέσουν οι καταναλωτές να παραλάβουν τα προϊόντα που αγόρασαν μέσω της ιστοσελίδας μας. Όπως αναφέραμε παραπάνω, στις μελλοντικές στρατηγικές της επιχείρησης, σκοπός μας είναι μακροπρόθεσμα να προχωρήσουμε στην εξαγορά ενός δικτύου διανομής μιας εταιρείας μεταφορών ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος διανομής. Εν αρχή πάντως θα συνεργαζόμαστε με αυστηρά επιλεγμένες εταιρείες παροχής ταχυμεταφορών.

Επιπλέον, σκοπός της εταιρείας είναι η χρήση ολοκληρωμένου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με τον Chaffey (2008), η εφοδιαστική είναι η χρονική τοποθέτηση πόρων ή η στρατηγική διαχείρισης ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία αλληλουχία συμβάντων που έχουν σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τις προμήθειες, την παραγωγή τη διανομή και την απόρριψη άχρηστων υλών σε συνδυασμό με τη σχετική μεταφορά, αποθήκευση και τεχνολογία της πληροφορικής.

Η εφοδιαστική αλυσίδα για την εταιρεία e-farm.gr, διαμορφώνεται ως εξής:



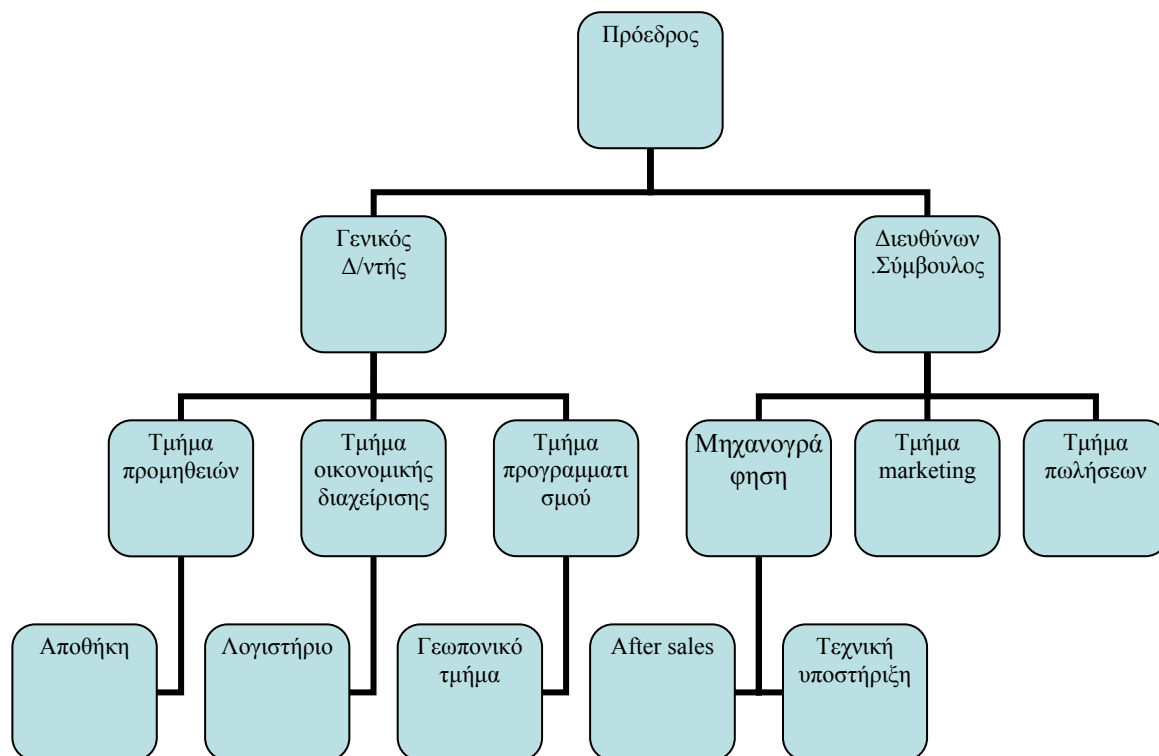
Διάγραμμα 7. ' Εφοδιαστική αλυσίδα e-farm.gr'

Στο μέλλον και ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας ενδέχεται να αλλάζει και η εφοδιαστική μας αλυσίδα.

Η στρατηγική marketing της εταιρείας μας θα υπηρετεί πάντα με αποτελεσματικότητα και συνέπεια την πορεία της εταιρείας μας προς την μεγαλύτερη ανάπτυξη.

## 5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Το οργανόγραμμα της εταιρείας μας είναι δομημένο κατά λειτουργική δραστηριότητα όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8.



Διάγραμμα 8. 'Οργανόγραμμα e-farm.gr'

Την ευθύνη της διοίκησης, θα έχει ο βασικός μέτοχος:

➔ Ο Χρηστάκης Στυλιανός - Πρόεδρος, γεννήθηκε το 1987, σπούδασε Χρηματοοικονομικά και ασφαλιστικά, ασχολείται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις από το 2007 και στην συνέχεια στην εν λόγω υπό σύσταση εταιρεία. Έχει την ευθύνη του συνόλου της επιχείρησης.

Η εταιρική κουλτούρα της e-farm.gr βασίζεται:

- στο ομαδικό πνεύμα και στη διασφάλιση της εταιρικής συνοχής
- την ευέλικτη και συμμετοχική στοχοθεσία
- στην ενθάρρυνση της δημιουργικής συμμετοχής και της καινοτομίας
- στη διασύνδεση της παροχής κινήτρων (bonus, στελέχωση - ανέλιξη) στα στελέχη και στο προσωπικό με την παραγωγικότητα, την απόδοση και την επίτευξη των στόχων (με εξελεγμένα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης)
- στη διαρκή ενημέρωση, καθοδήγηση και επιμόρφωση
- στην ανθρωποκεντρική αντίληψη και στην εταιρική αλληλεγγύη

- στην οργανωμένη επιλογή νέου προσωπικού
- στο σεβασμό στον πελάτη και στο συνάδελφο

Ακολουθεί πίνακας με το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί η επιχείρηση για την κάλυψη των αναγκών της.

| <b>Προσωπικό</b>    | <b>2010</b> |
|---------------------|-------------|
| Στελέχη             | 8           |
| Εργάτες             | 6           |
| Τεχνικοί            | 3           |
| Γεωπόνοι            | 2           |
| Υπάλληλοι Διοίκησης | 8           |
| <b>Σύνολο</b>       | <b>27</b>   |

Πίνακας 8 'Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού'

Παρατηρούμε ότι μέσα από μία ηλεκτρονική επιχείρηση μπορούν να δημιουργηθούν 27 νέες θέσεις εργασίας σε περίοδο ύφεσης. Στόχος μας είναι η επιχείρηση να γίνει, πρότυπο στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της.

## 6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Αναφερόμενοι στο λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης μας θέτουμε ένα κύριο στόχο για το παρόν και μέλλον της εταιρείας μας. Αυτός είναι η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων με την «just in time» παράδοση τους κατά τα πρότυπα πιστοποίησης που θα κινηθεί η εταιρεία άμεσα να εξασφαλίσει.

Έτσι ο λειτουργικός σχεδιασμός της επιχείρησης μας έχει να κάνει με:

- Γρήγορη άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατειακής μας βάσης.
- Στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων μας (High Quality Products)
- Στον έλεγχο του κόστους ούτως ώστε οι τιμές των προϊόντων μας να μην ξεπερνάνε σε καμία περίπτωση αυτών των ανταγωνιστών.
- Στην συμμετρικότητα όλων των εργαζομένων της επιχείρησης μας για να συνεισφέρουν στα βέλτιστα αποτελέσματα.

Στο λειτουργικό μας σχέδιο πρέπει να αποτυπώνεται με σαφήνεια και οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης μας σε σχέση με την διαχείριση των αποθεμάτων μας.

Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Σύγχρονα συστήματα ελέγχου αποθεμάτων στην αποθήκη της επιχείρησης μας
- Στενές επαφές με το σύνολο των προμηθευτών μας για άμεση ανταπόκριση στις έκτακτες και μη ανάγκες της επιχείρησης μας.
- Την τήρηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Την άμεση μεταφορά των προϊόντων μας μέσα στους χρόνους που έχουμε συμφωνήσει με τους προμηθευτές μας.

Για τον καλύτερο και αρτιότερο έλεγχο προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν οι διαδικασίες της επιχείρησης μας βρίσκονται εντός ελέγχου, θα υιοθετήσουμε μερικώς την μέθοδο SPC. Η συγκεκριμένη μέθοδος Στατιστικού Ελέγχου Διεργασίας, επιτυγχάνεται με την χρήση στατιστικών τεχνικών οι οποίες μετρούν τα ποσοτικά στοιχεία των προϊόντων που εμπορευόμαστε, με σκοπό την αριστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων. (Δεν χρησιμοποιείται στις υπηρεσίες καθώς δεν μπορούν να μετρηθούν )

Η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθάει στα εξής:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων
- Στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Στη μείωση των χρονικών υστερήσεων κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. ( στην επιχείρηση μας εννοείται η μεταφορά των προϊόντων από τους προμηθευτές μας στην αποθήκη μας.)
- Στην ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών προϊόντων (από τους προμηθευτές)
- Στη βελτίωση της θέσης της εταιρείας στην αγορά (όνομα, κύρος) και
- Στον εκσυγχρονισμό και στην αριστοποίηση των διαδικασιών.<sup>(21)</sup>

Η μη πλήρης υιοθέτηση της παραπάνω μεθόδου γίνεται διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος ότι η ολική ποιότητα μπορεί να οδηγηθεί σε τεχνικά μονοπάτια που μπορεί να αφαιρέσει την δυνατότητα λήψης σημαντικών αποφάσεων από τούς σχεδιαστές της στρατηγικής της επιχείρησης μας, οι οποίοι θα είναι εγκλωβισμένοι σε στατιστικά στοιχεία.

Στον μελλοντικό λειτουργικό σχεδιασμό της επιχείρησης, πρόκειται να προστεθεί η πιστοποίηση ποιότητας στο σύνολο των λειτουργιών και διαδικασιών μας με το πρότυπο ISO 9000 το οποίο περιλαμβάνει όλα τα υπόλοιπα ISO της σειράς 9000. Δηλαδή: το 9001, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα στην ανάπτυξη στην παραγωγή και στην εξυπηρέτηση. Επίσης, διασφαλίζει τις ικανότητες μιας επιχειρηματικής μονάδας. Το ISO 9002 που είναι συναφές με το παραπάνω αφού πιστοποιεί παραγωγή και εξυπηρέτηση. Το ISO 9003 που πιστοποιεί τις μεθόδους επιθεώρησης και δοκιμής του προϊόντος και το ISO 9004 που δίνει τις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες για τα κριτήρια που πρέπει να υιοθετεί μία επιχείρηση για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας.<sup>(22)</sup>

---

<sup>21, 22</sup> Βασίλης Ν. Κέφης- Πέτρος Παπαζαχαρίου, Κεφάλαιο 6 «Λειτουργικό σχέδιο» “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” εκδόσεις Κριτική Ιανουάριος 2009, σελ. 14



### 6.1 Πίνακας Gantt

Παρακάτω χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Gantt για να παρουσιάσουμε τον προσδιορισμό των λειτουργικών μας δράσεων σε χρονική σειρά.

| Εργασίες                              | 2010    |         | 2011    |         | 2012    |         | 2013    |         |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                       | Α΄μηνιο | Β΄μηνιο | Α΄μηνιο | Β΄μηνιο | Α΄μηνιο | Β΄μηνιο | Α΄μηνιο | Β΄μηνιο |
| Αγορά Οικοπέδου                       | ■       |         |         |         |         |         |         |         |
| Χτίσιμο Αποθήκης                      | ■       |         | ■       |         |         |         |         |         |
| Μίσθωση εταιρείας courier             |         |         |         | ■       | ■       | ■       | ■       |         |
| Εκπαίδευση                            |         |         |         |         |         |         |         |         |
| ISO 9000                              |         |         |         |         |         |         | ■       | ■       |
| Εφαρμογή marketing mix                |         | ■       | ■       | ■       | ■       |         |         |         |
| Ιδιόκτητο δίκτυο μεταφοράς            |         |         |         |         |         |         |         | ■       |
| Διεύρυνση δικτύου διανομής            |         |         |         |         |         | ■       | ■       | ■       |
| Ισχυροποίηση brand name               |         | ■       | ■       | ■       | ■       |         |         |         |
| Κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς |         |         |         |         |         | ■       | ■       | ■       |
| Κατασκευή ιστοσελίδας                 | ■       | ■       |         |         |         |         |         |         |

Πίνακας 9. Gantt chart.

Παρατηρούμε ότι πέραν των βασικών διαδικασιών όπως την αγορά οικοπέδου, την κατασκευή αποθήκης, την κατασκευή της ιστοσελίδας και την προώθηση όλες οι άλλες διαδικασίες μετατίθενται μέσο-μακροπρόθεσμα λόγω της αρνητικής πορείας του συνόλου της Ελληνικής οικονομίας.

## 7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η e-farm.gr θέλοντας να αντιμετωπίζει εγκαίρως τους κινδύνους που ελλοχεύουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, σκοπεύει να εγκαταστήσει συστήματα αναγνώρισης, αντιμετώπισης και εκτίμησης των κινδύνων ενώ πρέπει να διαθέτει σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων.

Παρακάτω αναλύονται όλοι οι κίνδυνοι που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η εταιρεία μας κατά την λειτουργία της.

### 1. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι έχουν να κάνουν κυρίως με την λειτουργία μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα στον τρόπο αντιμετώπισης ενδεχόμενης αδυναμίας πληρωμών βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων, σημαντική αύξηση των επιτοκίων δανεισμού, λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις ή και ενδεχόμενη αύξηση του κόστους πρώτων υλών. Έτσι:

◆ Παρακολουθούμε στενά την εξέλιξη των παραγόντων ζήτησης και κόστους στα γεωργικά εφόδια, προκειμένου να μην βρεθούμε σε υψηλή αποθεματοποίηση και κοστολόγηση που δεν ανταποκρίνεται με την φιλοσοφία της εταιρείας μας.

◆ Τον ανταγωνισμό τιμών που μπορεί να οδηγήσει σε πίεση των τιμών προς τα κάτω και έχουμε ως όπλο τις ήδη χαμηλές τιμές που προσφέρουμε όντας e-shop αλλά και την ένταση του μάρκετινγκ της εταιρείας μέσω του διαδικτύου.

◆ Λόγω των συνεχόμενων μεταβολών του Φ.Π.Α και των τιμών των καυσίμων συνήθως οι τιμές των πρώτων υλών μετατίθενται στο τελικό προϊόν. Αυτή την αύξηση η εταιρεία προτίθεται να την απορροφήσει στις τιμές της μειώνοντας το περιθώριο κέρδους της.

### 2. Παραγωγικοί κίνδυνοι

◆ Το επενδυτικό μας σχέδιο είναι ικανό να αντιμετωπίσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης ή μηδενικούς ρυθμούς ανάπτυξης όπως αυτούς που διανύουμε με ανάλογη προσαρμογή των αποθεμάτων μας ή με την παραγγελία περισσότερων προϊόντων από τους προμηθευτές μας.

### 3. Κίνδυνοι τιμών (αγοράς)

◆ Είναι ο επιτοκιακός κίνδυνος που αντιμετωπίζει το σύνολο της αγοράς, με την άνοδο των επιτοκίων στα κεφάλαια κίνησης και στα καταναλωτικά δάνεια με μεταβλητό επιτόκιο. Σταδιακά ο επιτοκιακός κίνδυνος θα μειωθεί με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και την είσοδο ενός ακόμα επενδυτή.

◆ Υπάρχει έντονος κίνδυνος πληθωρισμού στην παρούσα φάση. Παράδειγμα, τον Απρίλιο του 2010 διαμορφώθηκε σε 4,8% από 3,9% τον Μάρτιο του ίδιου έτους. Στο 4,7% ο εναρμονισμένος πληθωρισμός, λόγω της αύξησης των τιμών των καυσίμων και του ΦΠΑ. Σε μηνιαία βάση, ο δείκτης τιμών καταναλωτή αυξήθηκε 1,2%, ενώ τον Απρίλιο του 2009, ο πληθωρισμός είχε διαμορφωθεί στο 1,0% σε ετήσια βάση.

Στην ευρωζώνη, οι τιμές καταναλωτή αυξήθηκαν κατά 1,5% τον Απρίλιο, σε ετήσια βάση, έναντι αύξησης 1,4% τον Μάρτιο <sup>(23)</sup>

◆ Σοβαρά υπόψη πρέπει να ληφθεί και ο συναλλαγματικός κίνδυνος που αφορά σε έντονες μεταβολές συναλλαγματικών ισοτιμιών όπως αυτή ευρώ – δολαρίου καθώς ένα τέτοιο ενδεχόμενο προκαλεί μετακύλιση του επιπλέον κόστους των πρώτων υλών των προμηθευτών μας στα προϊόντα που προωθούμε εμείς.

#### **4. Κίνδυνοι ρευστότητας**

◆ Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων μας, η λιανική πώληση μέσω του διαδικτύου με την εγγύηση των πιστωτικών καρτών, την χρήση PayPal και της ταχυδρομικής επιταγής και η σταθερή σχέση με τους προμηθευτές μας σε συνδυασμό με τον έλεγχο του κόστους μάς κάνουν να έχουμε υψηλά περιθώρια ρευστότητας.

◆ Η μελλοντική διατήρηση ρευστών διαθέσιμων με κατοχυρωμένα τραπεζικά πιστωτικά όρια (εγκεκριμένα με αχρησιμοποίητο υπόλοιπο) μας καθιστούν έτοιμους για να αντιμετωπίσουμε έλλειψη επαρκούς ρευστότητας («κενό» συγχρονισμού εισπράξεων – πληρωμών)

#### **5. Πιστωτικοί κίνδυνοι**

◆ Η επιχείρησή μας λόγω του ότι όλες οι συναλλαγές μας γίνονται μέσω διαδικτύου δεν μπορεί να παρέχει πίστωση σε κάποιον πελάτη καθώς ο οποιοσδήποτε επιθυμεί να αγοράσει κάτι το ποσό παρακρατείται από την πιστωτική του κάρτα ή τα πληρώνει με την παράδοση του προϊόντος.

◆ Στο μέλλον η εταιρεία προτίθεται να εκδώσει κάρτες e-farm coins με τις οποίες οι ενδιαφερόμενοι θα προπληρώνουν την συγκεκριμένη κάρτα μέχρι ένα ποσό και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για οποιοσδήποτε αγορές με έκπτωση 10%. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι πιστωτικός κίνδυνος δεν υφίσταται για την εταιρεία μας.

#### **6. Λειτουργικοί κίνδυνοι**

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι συνδέονται κυρίως με την έκθεση σε νομικούς κινδύνους όπως διεκδικήσεις σε βάρος της επιχείρησης, σε περιβαλλοντικούς κινδύνους, σε κινδύνους φήμης και αρνητικής δημοσιότητας και σε κινδύνους φυσικούς ή τεχνολογικούς.

◆ Επομένως, η δια βίου εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων μας στο σύνολο τους καθώς και η καθιερωμένη πειθαρχία στα συστήματα ποιότητας της εταιρείας, δεν επιτρέπουν την εμφάνιση λαθών ή παραλείψεων.

◆ Σεβόμαστε όλους τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς όπως αυτοί θεσπίζονται από την πολιτεία και διευρύνουμε το brand name της εταιρείας μας βάση των ποιοτικών μας προϊόντων για να αποφευχθεί η αρνητική δημοσιότητα.

---

<sup>23</sup> Πηγή: <http://www.axiaplus.gr/Default.aspx?id=194347&nt=108&lang=1>

## 7. Πολιτικός κίνδυνος

Ο πολιτικός κίνδυνος στην χώρα μας είναι δεδομένος. Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί είναι: η έκθεση σε δυσμενές ή ευμετάβλητο περιβάλλον που ορίζουν οι οικονομικές συνθήκες και οι πολιτικές στην χώρα με την οποία συναλλάσσεται η επιχείρηση ή δραστηριοποιείται. Ισχύει για παράδειγμα στην χώρα μας η δαιδαλώδης φορολογική πολιτική και η συνεχής μεταβολή της, κοινωνικές και φυλετικές διαταραχές (π.χ. Καλλικράτης, Οικονομική πολιτική) με αποτέλεσμα την συνεχή διακοπή της οικονομικής ζωής.

Στις αγορές που στοχεύουμε να επεκταθούμε εξαιρουμένης της Κύπρου δεν εντοπίζουμε κινδύνους αισθητά διαφορετικούς από αυτούς της χώρας μας καθώς αντιμετωπίζουμε την σφοδρότερη οικονομική κρίση παγκοσμίως. Παρόλα αυτά οφείλουμε ως εταιρεία που σέβεται το όραμα της και τους πελάτες της, να εναρμονιστούμε στην τήρηση των νόμων που μηδενίζουν την έκθεση μας σε κινδύνους αυτής της μορφής.

Θεωρούμε ως εταιρεία ότι οι προβλέψεις που έχουν πραγματοποιηθεί και οι ρεαλιστικοί στόχοι που έχουμε θέσει, μας φέρνει σε θέση ισχύος για την απόσβεση τυχών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν με τις λιγότερες το δυνατόν απώλειες.

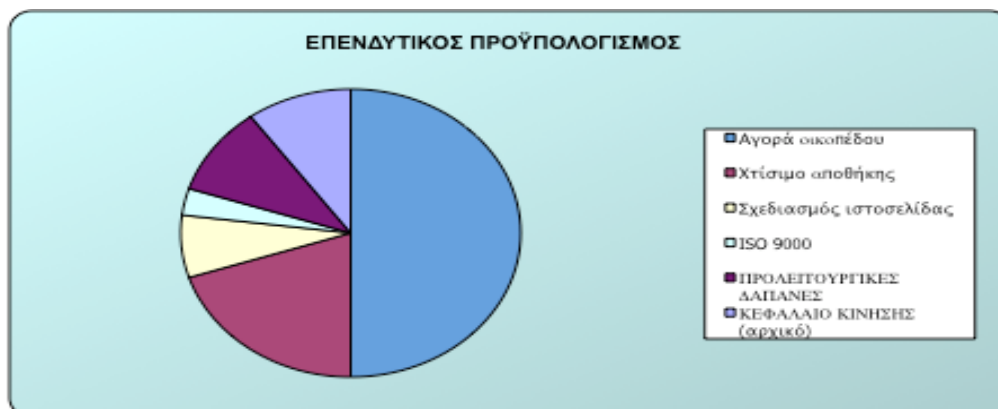
## 8. Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ο επενδυτικός προϋπολογισμός μας σχεδιάστηκε ούτως ώστε να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της εταιρείας μας μέχρι την λειτουργία της αλλά και να εξασφαλίζει την μετέπειτα πορεία της στην αγορά. Βεβαίως στους καιρούς που διανύουμε όλα τα οικονομικά σχέδια μπορούν να ανατραπούν πολύ εύκολα γι' αυτό δεν πρέπει να θεωρούνται τα συγκεκριμένα στοιχεία ως σίγουρα αλλά ως ενδεικτικά.

Παραθέτουμε κάποια συνοπτικά στοιχεία. (αναλυτικά στοιχεία στο παράρτημα 2)

| <b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b> |   |
|----------------------------------|---|
| <b>ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ</b>             | <b>ΚΟΣΤΟΣ<br/>ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ<br/>(σε χιλ. €)</b> |
| Αγορά οικοπέδου                  | 50.000                                      |
| Χτίσιμο αποθήκης                 | 20.000                                      |
| Σχεδιασμός ιστοσελίδας           | 7.000                                       |
| ISO 9000                         | 3.000                                       |
| <b>ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>   | <b>10.000</b>                               |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (αρχικό)</b> | <b>10.000</b>                               |
| <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>100.000</b>                              |

Πίνακας 10. 'Συνοπτικός προϋπολογισμός e-farm.gr'

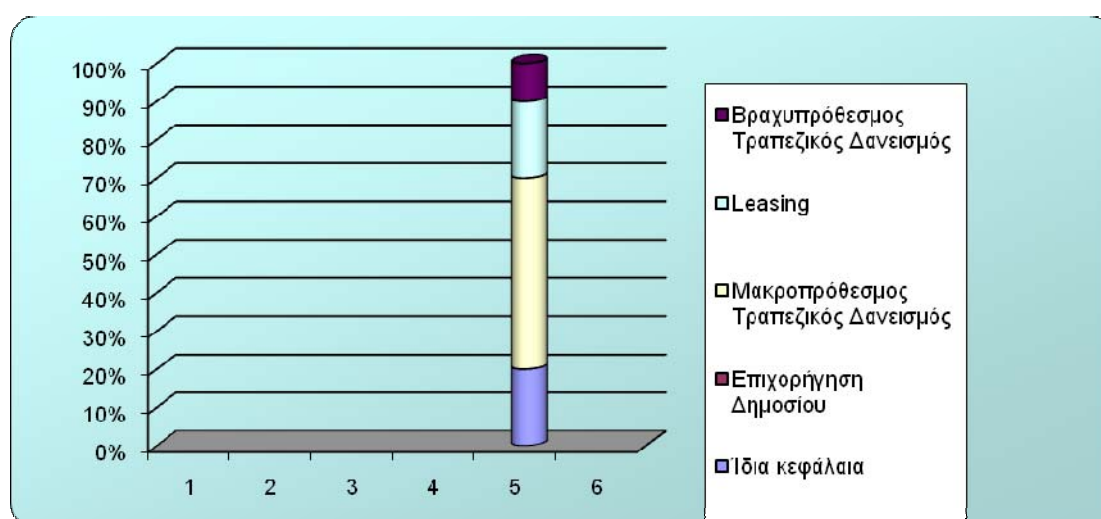


Διάγραμμα 9. 'Επενδυτικός προϋπολογισμός'

Για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου μας έχουμε επιλέξει το παρακάτω χρηματοδοτικό σχήμα (με ίδια συμμετοχή και τραπεζικό δανεισμό )

| <b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b> |                                     |                |             |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------|
| 1.                                   | Ίδια κεφάλαια                       | 20.000         | 20%         |
| 2.                                   | Επιχορήγηση Δημοσίου                | -              |             |
| 3.                                   | Μακροπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός | 50.000         | 50%         |
| 4.                                   | Leasing                             | 20.000         | 20%         |
| 5.                                   | Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός | 10.000         | 10%         |
|                                      | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>                | <b>100.000</b> | <b>100%</b> |

Πίνακας 11. 'Σχήμα επένδυσης'



Διάγραμμα 10. 'Γραφική αναπαράσταση χρηματοδοτικού σχήματος'

Η υλοποίηση όλου του στρατηγικού σχεδίου θα έχει ολοκληρωθεί σύμφωνα με το διάγραμμα GANTT που παρουσιάσαμε παραπάνω (βλέπε σελ. 41).

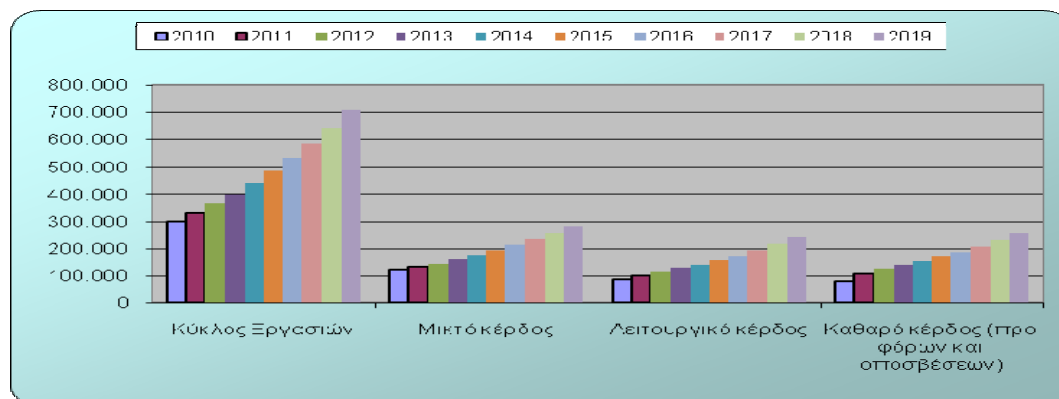
## 9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για την χρηματοοικονομική αξιολόγηση της εταιρείας μας επειδή δεν υπάρχουν ιστορικά μεγέθη για να κάνουμε μία ασφαλή πρόβλεψη, ακολουθούμε το μέσο όρο πωλήσεων του κλάδου γεωργικών εφοδίων για να προβλέψουμε τις πωλήσεις μας καθώς και τα στοιχεία εκείνα που αποδεικνύουν ότι η e-farm.gr είναι μία ελκυστική επένδυση.

Οι πωλήσεις μας τον πρώτο χρόνο ανέρχονται ενδεικτικά σε 300.000 €, διότι ο κλάδος έχει ετήσιες πωλήσεις 1.683.799.449 € σε σύνολο 314 εταιρειών (στοιχεία από ICAP Hellas 2008). Κατά μέσο όρο στην κάθε επιχείρηση αντιστοιχούν 5.400.000 €. Καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ηλεκτρονική μορφή και δεν έχουμε πρότερη φήμη, κάνουμε μία συντηρητική πρόβλεψη ότι θα καταλαμβάνουμε το 1,5% της αγοράς τον πρώτο χρόνο λειτουργίας μας. Σκοπός είναι το προαναφερθέν μερίδιο αγοράς τον επόμενο χρόνο, εάν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέψουν, να διπλασιαστεί και μέσα στα 5 έτη να καταλαμβάνουμε το 10% του συνολικού μεριδίου αγοράς. Παρακάτω φαίνεται η συνοπτική οικονομική επίδοση για 10 χρόνια. Αναλυτικά στο παράρτημα 3.

### ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

|   | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014      |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| <i>Κύκλος Εργασιών</i>                          | 300.000 €   | 330.000 €   | 363.000 €   | 399.300 €   | 439.230 € |
| <i>Μικτό κέρδος</i>                             | 120.000 €   | 132.000 €   | 145.200 €   | 159.720 €   | 175.692 € |
| <i>Λειτουργικό κέρδος</i>                       | 87.000 €    | 99.000 €    | 111.700 €   | 125.720 €   | 141.192 € |
| <i>Καθαρό κέρδος (προ φόρων και αποσβέσεων)</i> | 79.313 €    | 107.445 €   | 124.178 €   | 138.768 €   | 154.752 € |
| <b>2015</b>                                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>Δ%</b> |
| 483.153 €                                       | 531.468 €   | 584.615 €   | 643.077 €   | 707.384 €   | 10%       |
| 193.261 €                                       | 212.587 €   | 233.846 €   | 257.231 €   | 282.954 €   | 10%       |
| 158.261 €                                       | 172.087 €   | 192.846 €   | 215.731 €   | 240.954 €   | 14%       |
| 172.283 €                                       | 186.525 €   | 207.657 €   | 230.878 €   | 256.404 €   | 35%       |



Πίνακας 12. 'Συνοπτική οικονομική επίδοση'

| <b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>          |                 |                |               |               |
|---|-----------------|----------------|---------------|---------------|
|   | <b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b> |                | <b>ΛΟΜΗ</b>   |               |
|   | <b>2010</b>     | <b>2012</b>    | <b>2010</b>   | <b>2012</b>   |
| Πάγιο Ενεργητικό                          | 69.300          | 58.563         | 36,5%         | 27,5%         |
| Αποθέματα                                 | 25.000          | 28.600         | 13,2%         | 13,4%         |
| Απαιτήσεις                                | 38.875          | 53.981         | 20,5%         | 25,3%         |
| Επενδύσεις και ταμειακά διαθέσιμα         | 56.511          | 72.084         | 29,8%         | 33,8%         |
| Κυκλοφορούν Ενεργητικό                    | 120.386         | 154.665        | 63,5%         | 72,5%         |
| <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                | <b>189.686</b>  | <b>213.228</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Καθαρή θέση                               | 79.485          | 113.134        | 41,9%         | 53,1%         |
| Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις και προβλέψεις | 60.675          | 42.025         | 32,0%         | 19,7%         |
| Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις                | 49.526          | 58.070         | 26,1%         | 27,2%         |
| Συνολικές Υποχρεώσεις                     | 110.201         | 100.095        | 58,1%         | 46,9%         |
| <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>                  | <b>189.686</b>  | <b>213.229</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Πίνακας 13. 'Συνοπτικός ισολογισμός'

Για τις προβλέψεις μας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής:

- Για την κατάρτιση του ισολογισμού χρησιμοποιήσαμε ρυθμό ανάπτυξης 10% για τις πωλήσεις (τα επόμενα 3 χρόνια λόγω ύφεσης) και το κόστος πωληθέντων
- Η πίστωση των πελατών να μην υπερβαίνει το 12% - 15% των πωλήσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP Α.Ε για το 2008 η πίστωση των πελατών κατά Μ.Ο για κάθε μία εταιρεία (από δείγμα 314) ανέρχεται στο 48%.
- Στο ταμείο μας διατηρούμε το 5% - 6% του καθαρού λειτουργικού αποτελέσματος.
- Αποσβέσεις με σταθερό συντελεστή 10%
- Για το μακροπρόθεσμο δανεισμό και το leasing πήραμε επιτόκιο 6% και αποπληρωμή για 10 χρόνια
- Για τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό επιτόκιο 12% και για 1 χρόνο.
- Φορολογικός συντελεστής κερδών: 25%
- Επενδυτική πολιτική: νέες επενδύσεις από το 2013 που ολοκληρώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο μας και η ελληνική οικονομία εισέλθει σε φάση ανάκαμψης.

| ΚΠΑ | ΕΤΟΣ | ΚΤΡ     | ΠΡΟΕΞ. ΠΑΡΑΓ |         |
|-----|------|---------|--------------|---------|
|     | 0    | -100000 |              |         |
|     | 1    | 84506   | 0,943        | 82.238  |
|     | 2    | 97139   | 0,890        | 86.453  |
|     | 3    | 108156  | 0,840        | 90.809  |
|     | 4    | 118528  | 0,792        | 93.885  |
|     | 5    | 130004  | 0,747        | 97.146  |
|     | 6    | 142690  | 0,705        | 100.591 |
|     | 7    | 152956  | 0,665        | 101.725 |
|     | 8    | 168432  | 0,627        | 105.676 |
|     | 9    | 185511  | 0,592        | 109.804 |
|     | 10   | 204353  | 0,558        | 114.110 |
|     |      |         | ΚΠΑ          | 830.136 |
|     |      |         | ΕΒΑ          | 97%     |

### Καθαρή Παρούσα Αξία

- Οι καθαρές ταμειακές ροές προκύπτουν από το άθροισμα του Καθαρού Αποτελέσματος συν τις Αποσβέσεις συν το Χρηματοοικονομικό κόστος.

$KTP = KA + \text{Αποσβέσεις} + \text{Χρημ. Κόστος} - \text{Μεταβολή Κεφαλαίου Κίνησης}$ .

- Το κόστος κεφαλαίου ισούται με το κόστος των δανείων (6%) και χρησιμοποιείται για την προεξόφληση των ταμειακών ροών με σκοπό τον υπολογισμό της ΚΠΑ.
- Η Καθαρή Παρούσα Αξία μιας επένδυσης ισούται με την διαφορά των Καθαρών Ταμειακών Ροών της επένδυσης προεξοφλημένων με το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης και του Αρχικού κόστους της.

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{KTP_t}{(1+i)^n} - K_0$$

Σε περίπτωση που η παρούσα αξία των αναμενόμενων ταμειακών ροών από την επένδυση σήμερα είναι πιο υψηλή από το απαιτούμενο κόστος της επένδυσης, δηλαδή η  $ΚΠΑ > 0$ , η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

Συμπεραίνουμε ότι και στην δική μας περίπτωση η επένδυση είναι αποδεκτή διότι η ΚΠΑ είναι θετική.

### Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης

- Με τον εσωτερικό βαθμό απόδοσης (ΕΒΑ) υπολογίζεται το εσωτερικό επιτόκιο μιας επένδυσης, το επιτόκιο εκείνο το οποίο υπονοείται από μια σειρά ΚΤΡ η οποία έχει ορισθεί ως επένδυση.
- Στην υπό μελέτη επένδυση ο ΕΒΑ είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου οπότε και γίνεται αποδεκτή και μ' αυτό το μέτρο.

Συμπεραίνουμε ότι ΚΠΑ και ΕΒΑ συμφωνούν για την κερδοφορία της επιχείρησης και την βιωσιμότητα της.



**ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ****ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

| Έτη   | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|
| Μικτό Περιθώριο Κέρδους=<br>(Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις) X<br>100   | 40%  | 40%  | 40%  |
| Καθαρό Περιθώριο<br>Κέρδους= (Καθαρά Κέρδη /<br>Πωλήσεις) X 100 | 30%  | 33%  | 34%  |

Δείχνει σε % το Μικτό περιθώριο Κέρδους/ Καθαρό περιθώριο κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν, την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης και τον τρόπο που καθορίζεται την τιμή του προϊόντος η επιχείρηση.

**ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

| Έτη   | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|
| Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων=<br>(Καθαρά Κέρδη) / (Ίδια<br>Κεφάλαια) X 100 | 86%  | 87%  | 87%  |

Δείχνει σε % τον βαθμό αξιοποίησης των Ιδίων Κεφαλαίων, την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί τα Ίδια Κεφάλαια και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη. Διακρίνουμε ότι τα καθαρά κέρδη τείνουν να ισοσκελιστούν με τα ίδια κεφάλαια.

**ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ**

| Έτη   | 2010 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|
| Γενική Ρευστότητα=<br>(Κυκλοφορούν Ενεργητικό +<br>Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες<br>Υποχρεώσεις | 2,90 | 2,49 | 2,66 |
| Άμεση Ρευστότητα=<br>Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες<br>Υποχρεώσεις                                | 2,30 | 2,03 | 2,17 |

Η επιχείρηση έχει επαρκή ρευστότητα διότι το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι τουλάχιστον διπλάσιο από τις υποχρεώσεις.

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

| Έτη   | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|
| Πιστώσεις Πελατείας (ημ.)=<br>(Απαιτήσεις / Πωλήσεις) X<br>365 ημέρες                       | 47   | 45   | 54   |
| Πιστώσεις Προμηθευτών<br>(ημ.) = (Βραχυπρόθεσμες<br>Υποχρεώσεις / Πωλήσεις) X<br>365 ημέρες | 83   | 106  | 96   |

Οι αριθμοδείκτες αποτελεσματικότητας αποτυπώνουν αν η λειτουργία της επιχείρησης υπήρξε υγιείς κατά την διάρκεια ενός έτους. Ο αριθμοδείκτης Πιστώσεις πελατείας εκφράζει την ταχύτητα με την οποία εισπράτουμε τις απαιτήσεις από τους πελάτες μας. Ο αριθμοδείκτης Πιστώσεις Προμηθευτών εκφράζει την ταχύτητα με την οποία εκπληρώνουμε τις υποχρεώσεις μας προς τους προμηθευτές μας. Η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα διότι εισπράττει γρήγορα και πληρώνει αργά.

## ΜΕΣΟ ΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου σταθμίζει τα δυο κόστη της επιχείρησης, των δανειακών κεφαλαίων και της απαιτούμενης απόδοσης των μετόχων, με το αντίστοιχο ποσοστό ξένων και ιδίων κεφαλαίων.

$$\kappa = w1 k1(1-t) + w2 k2(1-t) + w3 k3$$

όπου t ο φορολογικός συντελεστής 25%,

w1: ξένα κεφάλαια / συνολικά κεφάλαια

w2: ξένα βραχυπρόθεσμα κεφάλαια / συνολικά κεφάλαια

w3: ίδια κεφάλαια / συνολικά κεφάλαια

k1: κόστος ξένων μακροπρόθεσμών κεφαλαίων

k2: κόστος ξένων βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων

k3: κόστος ιδίων κεφαλαίων

$$\kappa = (70\chi\iota\lambda/100\chi\iota\lambda)*6\%*(1-25\%)+(10\chi\iota\lambda/100000)*12\%*(1-25\%)+(20000/100000)*10\%^1 = 34,40\%$$

Συγκρίνοντας το μέσο σταθμικό κόστος με τον εσωτερικό βαθμό απόδοσης το κόστος κεφαλαίου είναι μικρότερο από την απόδοσή τους.

---

<sup>1</sup>: Για το κόστος των ιδίων κεφαλαίων χρησιμοποιήθηκε η απόδοση προσεγγιστικά του κόστους κεφαλαίου του κλάδου. Λόγο του ότι δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία για να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα CAPM, απαιτούμε από τα κεφάλαια μας απόδοση τουλάχιστον ίση με αυτήν του κλάδου.

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης μας για το 2010. Αναλυτικά στο Παράρτημα 3.

| <b>Β. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b> |   |              |
|---|---|--------------|
| 1.  | <b>Πωλήσεις</b>                             | 300000       |
| 2.  | Μεταβλητό Κόστος                            | 19590        |
| 3.  | <b>Περιθώριο Συνεισφοράς</b> [= (1-2) / 1]  | 93%          |
| 4.  | Σταθερό κόστος                              | 67610        |
| 5.  | <b>Νεκρό Σημείο Πωλήσεων</b> [= 4 / 3]      | <b>72333</b> |
| 6.  | <b>Βαθμός Ασφάλειας ΝΣΠ</b> [= (1-5) / 1] % | <b>76%</b>   |
|   |   |              |
|   |   |              |

Πίνακας 14. 'Νεκρό Σημείο'

Διακρίνουμε στον πίνακα 14 ότι το Νεκρό σημείο των πωλήσεων μας ανέρχεται στα 72.333 € ενώ η απόσταση κατά 76% από το Ν.Σ για να είναι ζημιογόνα η επιχείρηση μας αναμένεται να αυξηθεί με την πάροδο των ετών. Εστιάζουμε λοιπόν στο ότι η εταιρεία μας διαθέτει ένα πολύ ικανοποιητικό βαθμό ασφαλείας και αυτό την κάνει περισσότερο ελκυστική σε επενδυτές.

Η αναπτυξιακή δυναμική αναμένεται να εκφραστεί σε αυξημένα κέρδη, υψηλή απόδοση κεφαλαίων, επαρκείς λειτουργικές ταμειακές ροές και, συνολικά, σε βελτίωση όλων των χρηματοοικονομικών δεικτών σε επίπεδα υποδειγματικά για τον κλάδο.

Παράλληλα αυτή η δυναμική διασφαλίζει την ομαλή αποπληρωμή των χρεών ενώ θα ακολουθηθεί πολιτική ισχυρής αυτοχρηματοδότησης της επιχείρησης από τον βασικό μέτοχο.

## 10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον σχεδιασμό μίας εταιρείας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-shop), από την σύσταση της μέχρι και την πορεία προς την φάση ανάπτυξης της. Η e-farm.gr σκοπεύουμε να αποτελέσει μία εναλλακτική πρόταση στην εμπορία γεωργικών εφοδίων. Εναλλακτική, διότι θα δραστηριοποιείται εξ' ολοκλήρου στο διαδίκτυο, με αποτέλεσμα την προμήθεια οποιουδήποτε γεωργικού εργαλείου άμεσα, φθηνά και ποιοτικά. Το όραμα της εταιρείας είναι ξεκάθαρο· να ηγηθεί της αγοράς γεωργικών εφοδίων τόσο στο διαδίκτυο όσο και στην πραγματική αγορά. Μέσα από τους στόχους που έχουμε θέσει ευελπιστούμε η εταιρεία να πρωταγωνιστήσει σε βάθος 5 χρόνων από την παρουσίαση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου.

Η στρατηγική ανάλυση που έγινε, ανέλυσε λεπτομερώς το Μίκρο – περιβάλλον της επιχείρησης μας όσο και το μάκρο – περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα στο Μίκρο – περιβάλλον αναλύσαμε τις επιδράσεις της αγοράς, των προμηθευτών, των ανταγωνιστών μας, των πελατών, των διαμεσολαβητών και φυσικά του ίδιου του οργανισμού. Μέσα από τα δύο πολύ χρήσιμα χρηματοοικονομικά εργαλεία όπως τις SWOT και PORTER 5 forces αναλύσεις καταφέραμε να εστιάσουμε με πλήρη σαφήνεια στο Μίκρο – περιβάλλον. Για το Μάκρο – περιβάλλον χρησιμοποιήσαμε την SLEPT ανάλυση η οποία εξηγεί επαρκώς, τους νομικούς κανόνες, τους κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτικούς και τους τεχνολογικούς παράγοντες που επικρατούν στην χώρα δραστηριοποίησης της e-farm.gr. Η στρατηγική ανάλυση ολοκληρώνεται με την ανάλυση των πελατών μας (target group που κυμαίνεται από 18 έως 50 ετών), την ανάλυση των πιστωτών μας και τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιεί η εταιρεία μας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας αναλύει εις βάθος τις στρατηγικές μεγέθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, για να εισέλθει σε φάση ανάπτυξης. Αυτές είναι κυρίως οι στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οριζόντιας ολοκλήρωσης, στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων και συγκέντρωσης αγοράς.

Μετά τους στόχους, την στρατηγική ανάλυση και τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας μας ακολουθεί το μίγμα marketing. Στην λεπτομερέστατη ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται λόγος για την τμηματοποίηση – στοχοποίηση της αγοράς, τους καταναλωτές που είναι κυρίως νέοι αγρότες οι οποίοι θέλουν να βελτιώσουν το εισόδημα τους μειώνοντας το λειτουργικό τους κόστος, τα προϊόντα που παρέχει η εταιρεία μας καθώς και την πολιτική τιμολόγησης τους, ενώ γίνεται λόγος και για τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία μας για την διανομή των προϊόντων της. Τέλος αναλύεται η πολιτική προώθησης των προϊόντων μας μέσω του διαδικτύου αλλά και μέσω των παραδοσιακών διαφημιστικών μέσων.

Στην συνέχεια συναντάμε την οργανωτική δομή της εταιρείας καθώς και την εταιρική κουλτούρα που υιοθετεί η e-farm.gr. Ταυτόχρονα αναλύεται και ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρηση μας.

Το λειτουργικό σχέδιο που ακολουθεί αποτυπώνει με σαφήνεια τις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης, σε σχέση με την διαχείριση των αποθεμάτων μας ενώ παράλληλα παρουσιάζεται το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης καίριων λειτουργιών της επιχείρησης μας μέσω ενός διαγράμματος GANTT.

Πριν την χρηματοοικονομική αξιολόγηση του σχεδίου μας αναλύονται οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία μας κατά την διάρκεια λειτουργίας της και αυτοί είναι οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, οι παραγωγικοί κίνδυνοι, οι κίνδυνοι τιμών (αγοράς), οι λειτουργικοί κίνδυνοι, οι πιστωτικοί κίνδυνοι, οι κίνδυνοι ρευστότητας και τέλος ο πολιτικός κίνδυνος.

Διαβάζοντας προσεχτικά το επιχειρηματικό μας σχέδιο για την e-farm.gr διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για μία πρωτότυπη ιδέα στο σύνολο της. Η επιτυχία της κάθε επιχείρησης στο σημερινό ανταγωνιστικό αλλά και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, αλλά προπαντός των ανθρώπων που την δουλεύουν. Έτσι δίδεται μεγάλη έμφαση στην υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και στην ασφάλεια και την σιγουριά που πρέπει να αισθάνονται για να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα τους. Η δυναμική της e-farm.gr στην διαδικτυακή αγορά είναι τέτοια που γεννά πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης. Για την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών, η εταιρεία μας πρέπει να είναι έτοιμη να επεκτείνει την δραστηριότητα της σε όλη τη χώρα. Θα πρέπει επίσης η λειτουργία της επιχείρησης να είναι παραδειγματική και φυσικά ανάλογα με την ανταπόκριση του κοινού, να διευρύνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της.

Όταν λήξει ο κύκλος ανάπτυξης που περιγράφεται στο επιχειρηματικό μας σχέδιο, θα επαναξιολογήσουμε τα δεδομένα της αγοράς για να καταφέρουμε να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί και πάντα διαθέσιμοι στους πελάτες μας. Στο μέλλον θα εξεταστεί η επέκταση και σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές, όπως επίσης η αναζήτηση στρατηγικών συμμαχιών και ευκαιριών συγχωνεύσεων, ενώ πρόκειται να αξιοποιηθούν κεφάλαια από την κεφαλαιαγορά μέσω επενδύσεων από το 2013 και έπειτα.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης μας αναδεικνύει την ισχυρή χρηματοοικονομική δομή με την οποία πορεύεται η επιχείρηση μας κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Ακολουθώντας συντηρητική πολιτική στην διαχείριση των οικονομικών μεγεθών μας, αποφεύγουμε την έκθεση της εταιρείας σε υπέρμετρους δανεισμούς και έξωθεν κινδύνους που θα μπορούσαν να βλάψουν την οικονομική κατάσταση αλλά και την φήμη της. Χαρακτηριστική είναι η απόσταση 76% του Νεκρού σημείου από το σημείο αφετηρίας μας.

Η e-farm.gr πρόκειται να είναι πρότυπο ανάπτυξης. Σκοπός μας δεν είναι μόνο το κέρδος αλλά η αρχή για ένα νέο μοντέλο επιχειρήσεων το οποίο θα είναι λειτουργικό, ευχάριστο για εργαζόμενους και καταναλωτές ενώ ταυτόχρονα θα προωθεί μία κουλτούρα διαφορετική από αυτή που επικρατεί στην αγορά των γεωργικών εφοδίων. Η διαφάνεια σε όλες μας τις διαδικασίες μας είναι αυτό που θα μας δώσει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Εν κατακλείδι η e-farm.gr είναι μία εταιρεία στην οποία αξίζει να επενδυθούν κεφάλαια για την περεταίρω ανάπτυξη της, κάτι το οποίο διακρίνεται και από την θετική Καθαρή Παρούσα Αξία. Είναι σίγουρο πως στην πορεία υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου θα συναντήσουμε δυσκολίες, όμως η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι τέτοια που δεν επιτρέπει μεγάλες αποκλίσεις στην υλοποίηση του.

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ INTERNET - ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ**

### **A. Βιβλιογραφία**

- 1) Δουκίδης Γ. και Θεμιστοκλέους Μ. και Δράκος Β. και Παπαζαφειροπούλου Ν. (1998) - Ηλεκτρονικό εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- 2) Κέφης, Ν.Β. και Παπαζαχαρίου Π. (2009) – Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- 3) Κοντάκος Γ.Α. (2006) – Γενική λογιστική σε Ευρώ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- 4) Κουτσουλάκος Ι. (2001) - Νέα Οικονομία Διαδικτύου και Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα.
- 5) Κυριαζόπουλος Π.Γ. (2000) - Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- 6) Μάρκελλος Κ. και Μάρκελλου Π. και Ρήγγου Μ. και Συρμακέσης Σ. και Τσακαλίδης Α. (2006) – e-επιχειρηματικότητα. Από την ιδέα στην υλοποίηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα
- 7) Πασχόπουλος Α. και Σκαλτσάς Π. (2005) - Ηλεκτρονικό εμπόριο 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- 8) Chaffey D. (2008) – Ηλεκτρονικό επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- 9) Rosen A. (2002) - Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- 10) Stutely R. – Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- 11) Chaffey D. (2006) - “Internet Marketing” strategy implementation and practice. 3<sup>rd</sup> edition: Prentice Hall - Financial Times.
- 12) Finch B. (2006) – How to write a business plan: The Sunday times.
- 13) O’ Donnell M. – Writing a business plan that gets results: Contemporary books.
- 14) Pinson L. and Jinett J. - Anatomy of a business plan: Dearborn: A Kaplan professional company.
- 15) Rayport F.J. and Bernard J.J. (2004) - Introduction to e-commerce 2<sup>nd</sup> edition: Mc Grawhill.

## **B. Πηγές Internet**

- a) <http://bizwriter.gr/2007/05/porters-five-forces-model/>
- b) [www.news.antenna.gr](http://www.news.antenna.gr)
- c) <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20092010.pdf>
- d) [http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_environment/social\\_environment/ms\\_gr\\_el.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_environment/social_environment/ms_gr_el.htm)
- e) [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)
- f) [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/TIMES/TIMES\\_2006-2008.pdf](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/TIMES/TIMES_2006-2008.pdf)
- g) [www.in.gr](http://www.in.gr)
- h) [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/Agr\\_income1.htm](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/Agr_income1.htm)
- i) [http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115\\_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20\(1\).pdf](http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20(1).pdf)
- j) [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- k) <http://www.capital.gr/stoupas/Article.aspx?id=961897>
- l) [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- m) [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- n) <http://www.axiplus.gr/Default.aspx?id=194347&nt=108&lang=1>
- o) [www.ft.com](http://www.ft.com)
- p) [www.tanea.gr](http://www.tanea.gr)
- q) [www.enet.gr](http://www.enet.gr)
- r) [www.neakriti.gr](http://www.neakriti.gr)
- s) <http://www.capital.gr/News.asp?id=818318>

## Γ. Πηγές – Παραπομπές

1. Κέφης Ν.Β. και Παπαζαχαρίου Π. (2009) Κεφάλαιο 2 «Περίληψη για τους λήπτες αποφάσεων» στο “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” Εκδόσεις Κριτική , σελ. 44
2. Chaffey D. - Κεφάλαιο 2 «Θεμελιώδη στοιχεία του ηλεκτρονικού εμπορίου» στο ‘Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο’ εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση 2008
3. Chaffey D. (2006), Internet Marketing - «Το Διαδικτυακό Μίκρο-περιβάλλον»
4. Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -2. Η χρήση νέων τεχνολογιών ανά περιφέρεια, σελ 13 στο – «Ταυτότητα χρηστών internet στην Ελλάδα», Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -3. Η χρήση νέων τεχνολογιών σε σχέση με την ηλικία, σελ 27 στο – «Ταυτότητα χρηστών internet στην Ελλάδα»
5. <http://bizwriter.gr/2007/05/porters-five-forces-model/>
6. Chaffey D.-Κεφάλαιο 3 «Ηλεκτρονικό περιβάλλον» στο ‘Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο’, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση 2008 σελ. 133.
7. [news.antenna.gr](http://news.antenna.gr), <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20092010.pdf>
8. [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/TIMES/TIMES\\_2006-2008.pdf](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/TIMES/TIMES_2006-2008.pdf)
9. [http://www.minagric.gr/greek/agro\\_pol/Agr\\_income1.htm](http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/Agr_income1.htm)
10. <http://www.capital.gr/News.asp?id=818318>
11. Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας -1. Η χρήση νέων τεχνολογιών στον Ελληνικό πληθυσμό, σελ 6 στο – «Χρήση Η/Υ και internet στην Ελλάδα»
12. Δουκίδης Γ. και Θεμιστοκλέους Μ. και Δράκος Β. και Παπαζαφειροπούλου Ν. - Ηλεκτρονικό εμπόριο (1998) - «Ηλεκτρονικά καταστήματα στο Internet». Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
13. Μάρκελλος Κ. και Μάρκελλου Π. και Ρήγγου Μ. και Συρμακέσης Σ. και Τσακαλίδης Α. (2006) «Κεφάλαιο 2, Επιχειρηματικά μοντέλα» στο – e-επιχειρηματικότητα. Από την ιδέα στην υλοποίηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα. σελ 77 – 87
14. Κέφης Ν.Β. και Παπαζαχαρίου Π. (2009) Κεφάλαιο 13 «Η χρηματοοικονομική απόφαση: Πως μας επιλέγουν- Πως επιλέγουμε» στο “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” εκδόσεις Κριτική, σελ. 31
15. [http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115\\_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20\(1\).pdf](http://www.poseg.com.gr/datafiles/files/20100115_ΓΕ.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ%20(1).pdf)
16. Κέφης Ν.Β. και Παπαζαχαρίου Π. (2009) Κεφάλαιο 6 «Λειτουργικό σχέδιο» “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan” εκδόσεις Κριτική Ιανουάριος, σελ. 14
17. : <http://www.axiaplus.gr/Default.aspx?id=194347&nt=108&lang=1>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

#### ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

##### Άρθρο 1

#### Στόχος και πεδίο εφαρμογής

1. Η παρούσα οδηγία έχει ως στόχο την ομαλή λειτουργία της εσωτερικής αγοράς, εξασφαλίζοντας την ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας μεταξύ των κρατών μελών.

2. Η παρούσα οδηγία εξασφαλίζει την προσέγγιση, εφόσον χρειάζεται για την πραγματοποίηση του στόχου που αναφέρεται στην παράγραφο 1, ορισμένων εθνικών διατάξεων για τις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας οι οποίες αφορούν την εσωτερική αγορά, την εγκατάσταση των φορέων παροχής υπηρεσιών, τις εμπο-

ρικές επικοινωνίες, τη σύναψη συμβάσεων με ηλεκτρονικά μέσα, την ευθύνη των μεσαζόντων, τους κώδικες δεοντολογίας, τον εξώδικο διακανονισμό των διαφορών, τα μέσα έννομης προστασίας και τη συνεργασία μεταξύ κρατών μελών.

3. Η παρούσα οδηγία συμπληρώνει το ισχύον κοινοτικό δίκαιο περί υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας και δεν θίγει το επίπεδο προστασίας, ιδίως της δημόσιας υγείας και των συμφερόντων του καταναλωτή, όπως θεσπίζεται σε κοινοτικές πράξεις και στις εθνικές νομοθετικές πράξεις που εκδόθηκαν για την εφαρμογή τους, στο μέτρο που δεν περιορίζεται έτσι η ελευθερία παροχής υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας.

4. Η παρούσα οδηγία δεν θεσπίζει πρόσθετους κανόνες στον τομέα του ιδιωτικού διεθνούς δικαίου, ούτε αφορά τη δικαιοδοσία των δικαστηρίων.

5. Η παρούσα οδηγία δεν εφαρμόζεται:

- α) στο φορολογικό τομέα·
- β) σε θέματα σχετικά με τις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας που καλύπτονται ήδη από τις οδηγίες 95/46/ΕΚ και 97/66/ΕΚ·
- γ) σε θέματα αφορώντα συμφωνίες ή πρακτικές διεπόμενες από τη νομοθεσία περί καρτέλ·
- δ) στις ακόλουθες δραστηριότητες των υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας:
  - τις δραστηριότητες συμβολαιογράφων ή αντίστοιχων επαγγελματιών στο βαθμό που συνεπάγονται άμεση και ειδική σύνδεση με την άσκηση δημόσιας εξουσίας,
  - την εκπροσώπηση πελάτη και την υπεράσπιση των συμφερόντων του ενώπιον των δικαστηρίων,
  - τη συμμετοχή σε τυχερά παιχνίδια στα οποία ο παίκτης στοιχηματίζει νομισματική αξία, συμπεριλαμβανομένων των λαχείων και των στοιχημάτων.

6. Η παρούσα οδηγία δεν θίγει μέτρα που λαμβάνονται σε κοινοτικό ή εθνικό επίπεδο, τηρουμένου του κοινοτικού δικαίου, με σκοπό την προώθηση της πολιτιστικής και γλωσσικής πολυμορφίας και την προάσπιση του πλουραλισμού.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

| ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ |                      |               | (σε χιλ. €)   |                                |               |      |                 |       |     |
|-------------------------------|----------------------|---------------|---|--------------------------------|---------------|------|-----------------|-------|-----|
| <b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>         |                      |               | <b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ</b>  |                                |               |      |                 |       |     |
|                               |                      |               | 1.  | Ίδια κεφάλαια                  | 20000         | 22%  | Παλαιοί μέτοχοι |       | 0%  |
|                               |                      |               |   |                                |               |      |                 |       |     |
| 1.                            | Πάγια επένδυση       | 70000         |   |                                |               |      |                 |       |     |
| 2.                            | Ιστοσελίδα           | 7000          | 2.  | Επιχορήγηση Δημοσίου           |               | 0%   |                 |       |     |
| 3.                            | ISO 9000             | 3000          | 3.  | Ομόλογα                        | 0             | 0%   |                 |       |     |
| 4.                            | Προλεπτ. Δαπάνες     | 10000         | 4.  | Μακρ.Τραπ.Δανεισμός            | 50000         | 56%  |                 |       |     |
|                               |                      |               | 5.  | Leasing                        | 20000         | 22%  |                 |       |     |
|                               | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>        | <b>90000</b>  |   | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                  | <b>90000</b>  | 100% |                 |       |     |
|                               |                      |               |   |                                |               |      |                 |       |     |
| 5.                            | Κεφάλαιο Κίνησης     | 10000         | 1.  | Ίδια κεφάλαια                  |               |      |                 |       |     |
|                               |                      |               | 2.  | Ομόλογα                        |               |      |                 |       |     |
|                               |                      |               | 3.  | Μακρ.Τραπ.Δανεισμός            |               |      |                 |       |     |
|                               |                      |               | 4.  | Βραχ.Τραπ.Δανεισμός            | 10000         | 100% |                 |       |     |
|                               | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>        | <b>10000</b>  |   | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                  | <b>10000</b>  | 100% |                 |       |     |
|                               |                      |               |   |                                |               |      |                 |       |     |
|                               |                      |               | 1.  | Ίδια κεφάλαια                  | 20000         | 20%  |                 |       |     |
|                               |                      |               | 2.  | Επιχορήγηση Δημοσίου           | 0             | 0%   |                 |       |     |
|                               |                      |               | 3.  | Ομόλογα                        | 0             | 0%   |                 |       |     |
|                               |                      |               | 4.  | Τραπεζικός Δανεισμός + Leasing | 80000         | 80%  | Μακροπρόθ.      | 70000 | 70% |
|                               |                      |               |   |                                |               |      | Βραχυπρόθ.      | 10000 | 10% |
|                               | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>100000</b> |   | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>           | <b>100000</b> | 100% |                 |       |     |
|                               |                      |               | <b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ</b> [: (1+2) / (3+4)] = <b>1 : 4,0</b> |                                |               |      |                 |       |     |

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

|   | 2010  | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)</b>               | <b>300000</b>   | <b>330000</b> | <b>363000</b> | <b>399300</b> | <b>439230</b> |
| <i>μείον</i> Κόστος Πωληθέντων (προ αποσβέσεων) | 180000  | 198000        | 217800        | 239580        | 263538        |
| Μικτό αποτέλεσμα                                | 120000  | 132000        | 145200        | 159720        | 175692        |
| <i>μείον</i> Λειτουργικές Δαπάνες Πωλήσεων      | 3000  | 3000          | 3500          | 4000          | 4500          |
| <i>μείον</i> Λειτουργικές Διοικητικές Δαπάνες   | 30000   | 30000         | 30000         | 30000         | 30000         |
| Λειτουργικό Αποτέλεσμα                          | 87000   | 99000         | 111700        | 125720        | 141192        |
| <i>μείον</i> Χρηματοοικονομικό Κόστος           | 9325  | 9325          | 9325          | 9325          | 9325          |
| Οργανικό Αποτέλεσμα                             | 67013   | 89675         | 102375        | 116395        | 131867        |
| <i>συν</i> Ανόργανα και Έκτακτα Αποτελέσματα    | 20000   | 25000         | 27500         | 27500         | 27500         |
| Καθαρό Αποτέλεσμα προ αποσβέσεων                | 87013   | 114675        | 129875        | 143895        | 159367        |
| <i>μείον</i> Αποσβέσεις                         | 7700  | 7230          | 5697          | 5127          | 4615          |
| Καθαρό Αποτέλεσμα προ φόρων                     | 79313   | 107445        | 124178        | 138768        | 154752        |
| <i>μείον</i> Φόροι Εισοδήματος                  | 19828   | 26861         | 31045         | 34692         | 38688         |
| <b>Καθαρό Αποτέλεσμα μετά από φόρους</b>        | <b>59485</b>  | <b>80584</b>  | <b>93134</b>  | <b>104076</b> | <b>116064</b> |
| Μερίσματα                                       | Το κόστος πωληθέντων ανέρχεται στο 60% του κύκλου εργασιών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Icar A.E το κόστος πωληθέντων και για τον κλάδο ανέρχεται στο 60% του συνολικού κύκλου εργασιών. |               |               |               |               |
| Προβλέψεις                                      |   |               |               |               |               |
| Αποθεματικό                                     | 2974  | 4029          | 21050         | 5204          | 5803          |
| Κέρδη σε νέα χρήση                              | 56511   | 76555         | 72084         | 98872         | 110261        |
| <b>KTP</b>                                      | <b>87172</b>  | <b>97139</b>  | <b>108156</b> | <b>118528</b> | <b>130004</b> |

| 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | % Πωλ.          |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>483153</b> | <b>531468</b> | <b>584615</b> | <b>643077</b> | <b>707384</b> | <b>100</b>      |
| 289892        | 318881        | 350769        | 385846        | 424431        | 60,0            |
| 193261        | 212587        | 233846        | 257231        | 282954        | 40,0            |
| 5000          | 5500          | 6000          | 6500          | 7000          | 1,0             |
| 30000         | 35000         | 35000         | 35000         | 35000         | 8,3             |
| 158261        | 172087        | 192846        | 215731        | 240954        | 30,8            |
| 9325          | 9325          | 9325          | 9325          | 9325          | 2,6             |
| 148936        | 162762        | 183521        | 206406        | 231629        | 28,2            |
| 27500         | 27500         | 27500         | 27500         | 27500         | 7,6             |
| 176436        | 190262        | 211021        | 233906        | 259129        | 35,8            |
| 4153          | 3738          | 3364          | 3028          | 2725          | 1,6             |
| 172283        | 186525        | 207657        | 230878        | 256404        | 34,2            |
| 43071         | 46631         | 51914         | 57720         | 64101         | 8,6             |
| <b>129212</b> | <b>139893</b> | <b>155743</b> | <b>173159</b> | <b>192303</b> | <b>25,7</b>     |
|               |               |               |               |               | <b>% Κερδών</b> |
| 6461          | 6995          | 7787          | 8658          | 9615          | 22,6            |
| 122752        | 132899        | 147956        | 164501        | 182688        | 77,4            |
| <b>142690</b> | <b>152956</b> | <b>168432</b> | <b>185511</b> | <b>204353</b> |                 |

| <b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                                      | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>     | <b>%</b>    |
|--|---------------|---------------|-----------------|-------------|
| 1. Άυλες επενδύσεις                                    | 7000          | 6300          | 5670            |             |
| 2. Έξοδα εγκατάστασης                                  | 3000          | 2700          | 2430            |             |
| 3. (μείον) Αποσβέσεις                                  | 1000          | 900           | 810             |             |
| <b>I. Ασώματα πάγια (αναπόσβεστα) [=1+2-3]</b>         | <b>9000</b>   | <b>8100</b>   | <b>7290</b>     | <b>3%</b>   |
| 4. Γήπεδα - οικόπεδα                                   | 45000         | 40500         | 36450           |             |
| 5. Κτιριακές εγκαταστάσεις                             | 12000         | 10800         | 9720            |             |
| 6. Μηχανήματα  | 0             | 3000          | 2700            |             |
| 7. Μεταφορικά μέσα                                     | 0             | 0             |                 |             |
| 8. Λοιπός εξοπλισμός                                   | 10000         | 9000          | 8100            |             |
| 9. Ακίνητοποιήσεις σε εκτέλεση                         | 0             | 0             | 0               |             |
| 10. (μείον) Αποσβέσεις παγίων                          | 6700          | 6330          | 5697            |             |
| <b>II. Ενσώματα πάγια (αναπόσβεστα) [=Σ4+...+9-10]</b> | <b>60300</b>  | <b>56970</b>  | <b>51273</b>    | <b>24%</b>  |
| 11. Συμμετοχές   | 0             | 0             |                 | 0%          |
| 12. Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις                          | 0             | 0             |                 |             |
| <b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ [=I+II+11+12]</b>                  | <b>69300</b>  | <b>65070</b>  | <b>58563</b>    | <b>27%</b>  |
| 13. Εμπορεύματα  | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 14. Ημιέτοιμα προϊόντα                                 | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 15. Έτοιμα προϊόντα                                    | 15000         | 17000         | 18600           | 9%          |
| 16. Α' ύλες  | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 17. Υλικά συσκευασίας και βοηθητικές ύλες              | 10000         | 10000         | 10000           | 5%          |
| 18. Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων                  | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| <b>III. Αποθέματα [=Σ13+...+18]</b>                    | <b>25000</b>  | <b>27000</b>  | <b>28600</b>    | <b>13%</b>  |
| 19. Πελάτες (ανοικτοί λογαριασμοί)                     | 38875         | 40509         | 41981,5         | 20%         |
| 20. Απαιτήσεις από πιστωτικές κάρτες                   | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 21. Επιταγές και γραμμάτια εισπρακτέα                  | 10000         | 11000         | 12000           | 6%          |
| 22. Εμπορικές Απαιτήσεις από συγγενικές επιχειρήσεις   | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 23. Επισφαλείς και επίδικες απαιτήσεις                 | 0             | 0             | 0               | 0%          |
| 24. (μείον) Προβλέψεις έναντι επισφαλειών              | 10000         | 10000         |                 | 0%          |
| <b>IVa. Εμπορικές απαιτήσεις [=Σ19+...+23-24]</b>      | <b>38875</b>  | <b>41509</b>  | <b>53981,5</b>  | <b>25%</b>  |
| 25. Λοιπές απαιτήσεις και χρεώστες                     | 0             | 0             | 0               |             |
| 26. Λοιπές απαιτήσεις από συγγενικές επιχειρήσεις      | 0             | 0             | 0               |             |
| <b>IV. Απαιτήσεις [=IVa+25+26]</b>                     | <b>38875</b>  | <b>41509</b>  | <b>53981,5</b>  | <b>25%</b>  |
| <b>V. Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις (χρεόγραφα)</b>        | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>        | <b>0%</b>   |
| 27. Ταμείο   | 20375         | 22000         | 20000           | 9%          |
| 28. Καταθέσεις   | 36136         | 54555         | 52084           | 24%         |
| <b>VI. Ταμειακά διαθέσιμα [=27+28]</b>                 | <b>56511</b>  | <b>76555</b>  | <b>72084</b>    | <b>34%</b>  |
| <b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ [=III+IV+V+VI]</b>           | <b>120386</b> | <b>145064</b> | <b>154666</b>   | <b>73%</b>  |
| <b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ [=I+II+III+IV+V+VI]</b>                  | <b>189686</b> | <b>210134</b> | <b>213228,5</b> | <b>100%</b> |

| <b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>   | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>%</b>   |
|---|---------------|---------------|---------------|------------|
| 1. Μετοχικό κεφάλαιο                                    | 20000         | 20000         | 20000         | 9%         |
| 2. Διαφορές αναπροσαρμογής υπέρ το άρτιο                | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 3. Αποθεματικά κεφάλαια                                 | 2974          | 4029          | 21050         | 10%        |
| 4. Αναπροσαρμογές παγίων                                | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 5. Επιχορηγήσεις Δημοσίου                               |               |               |               | 0%         |
| 6. Συσσωρευμένα αδιανέμητα κέρδη                        | 56511         | 76555         | 72084         | 34%        |
| <b>I. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ [=Σ1+...+6]</b>                       | <b>79485</b>  | <b>100584</b> | <b>113134</b> | <b>53%</b> |
| <b>II. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>                                   |               |               |               | <b>0%</b>  |
| 7. Μακροπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός + leasing        | 60675         | 51350         | 42025         | 20%        |
| 8. Ομολογιακά δάνεια                                    | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 9. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε προμηθευτές            | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 10. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις                   | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| <b>III. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ<br/>[=Σ7+...+10]</b> | <b>60675</b>  | <b>51350</b>  | <b>42025</b>  | <b>20%</b> |
| 11. Προμηθευτές (ανοικτοί λογαριασμοί)                  | 49526         | 58200         | 58070         | 27%        |
| 12. Επιταγές και γραμμάτια πληρωτέα                     | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 13. Εμπορικές Υποχρεώσεις σε συγγενικές επιχειρήσεις    | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 14. Προκαταβολές πελατών (συγγενικών επιχειρήσεων)      | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| <b>IVa. Εμπορικές υποχρεώσεις [=Σ11+...+14]</b>         | <b>49526</b>  | <b>58200</b>  | <b>58070</b>  | <b>27%</b> |
| 15. Βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός                 | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 16. Βραχυπρόθεσμες δόσεις μακροπρόθεσμων δανείων + leas | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 17. Οφειλές στο Δημόσιο                                 | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 18. Οφειλές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς                | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 19. Λοιπές υποχρεώσεις σε συγγενικές επιχειρήσεις       | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 20. Μερίσματα πληρωτέα                                  | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| 21. Λοιποί πιστωτές                                     | 0             | 0             | 0             | 0%         |
| <b>IV. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ<br/>[=Σ11+...+21]</b> | <b>49526</b>  | <b>58200</b>  | <b>58070</b>  | <b>27%</b> |
| <b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ [=II+III+IV]</b>                            | <b>110201</b> | <b>109550</b> | <b>100095</b> | <b>47%</b> |
| <b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ + ΠΑΘΗΤΙΚΟ [=I+II+III+IV]</b>            | <b>189686</b> | <b>210134</b> | <b>213229</b> | 100%       |
| <b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>                                      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |            |

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

| ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2010         |     |   |              |           |              |         |              |
|--|-----|---|--------------|-----------|--------------|---------|--------------|
| Α. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ |     |   |              |           |              |         |              |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ                              |     |   |              | ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ |              | ΣΤΑΘΕΡΟ |              |
| ΕΙΔΟΣ  |     |   | χιλ.€        | %         | χιλ.€        | %       | χιλ.€        |
| <b>I.</b>                                    | 1.  | <b>ΑΝΑΛΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</b>                 | <b>10000</b> | 100%      | <b>10000</b> |         | <b>0</b>     |
|  | 2.  | Εργατικό κόστος (μισθοί + εισφορές)       | 10000        | 0%        | 0            | 100%    | 10000        |
|  | 3.  | Υπεργολαβίες                              | 0            | 50%       | 0            | 50%     | 0            |
|  | 4.  | Έξοδα σχεδιασμού και ανάπτυξης            | 7000         | 0%        | 0            | 100%    | 7000         |
|  | 5.  | Ενέργεια και καύσιμα παραγωγής            | 0            | 70%       | 0            | 30%     | 0            |
|  | 6.  | Δαπάνες αποθήκευσης                       |              | 70%       | 0            | 30%     | 0            |
|  | 7.  | Συντήρηση και επισκευές παγίων            | 7700         | 20%       | 1540         | 80%     | 6160         |
|  | 8.  | Λοιπές δαπάνες παραγωγής                  | 2000         | 40%       | 800          | 60%     | 1200         |
| <b>II.</b>                                   |     | <b>ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>                  | <b>26700</b> |           | <b>2340</b>  |         | <b>24360</b> |
|  | 9.  | Αμοιβές πωλητών - αντιπροσώπων            | 0            | 100%      | 0            | 0%      | 0            |
|  | 10. | Κόστος διοικητικού προσωπικού             | 20000        | 0%        | 0            | 100%    | 20000        |
|  | 11. | Έξοδα ταξιδίων                            | 2500         | 50%       | 1250         | 50%     | 1250         |
|  | 12. | Αμοιβές συνεργατών και συμβούλων          |              | 50%       | 0            | 50%     | 0            |
|  | 13. | Λοιπές δαπάνες χώρων εμπορίας - διοίκησης |              | 0%        | 0            | 100%    | 0            |
|  | 14. | Πρώθηση πωλήσεων                          | 5000         | 60%       | 3000         | 40%     | 2000         |
|  | 15. | Διαφήμιση                                 | 5000         | 0%        | 0            | 100%    | 5000         |
|  | 16. | Εκπαίδευση                                |              | 0%        | 0            | 100%    | 0            |
|  | 17. | Διανομή και μεταφορές                     |              | 60%       | 0            | 40%     | 0            |
|  | 18. | Ασφάλιστρα                                | 3000         | 0%        | 0            | 100%    | 3000         |
|  | 19. | Διαχείριση πωλήσεων και πιστώσεων         | 0            | 100%      | 0            | 0%      | 0            |
| <b>III.</b>                                  |     | <b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>       | <b>35500</b> |           | <b>4250</b>  |         | <b>31250</b> |
| <b>IV.</b>                                   | 20. | <b>Χρηματοοικονομικό κόστος</b>           | <b>15000</b> | 20%       | <b>3000</b>  | 80%     | <b>12000</b> |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                |     |   | <b>87200</b> |           | <b>19590</b> |         | <b>67610</b> |

| Β. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ |   |              |
|--|---|--------------|
| 1.                                     | <b>Πωλήσεις</b>                             | 300000       |
| 2.                                     | Μεταβλητό Κόστος                            | 19590        |
| 3.                                     | <b>Περιθώριο Συνεισφοράς</b> [= (1-2) / 1]  | 93%          |
| 4.                                     | Σταθερό κόστος                              | 67610        |
| 5.                                     | <b>Νεκρό Σημείο Πωλήσεων</b> [= 4 / 3]      | <b>72333</b> |
| 6.                                     | <b>Βαθμός Ασφάλειας ΝΣΠ</b> [= (1-5) / 1] % | <b>76%</b>   |
|  |   |              |
|  |   |              |

**Αποπληρωμή Μακροπρόθεσμου Δανείου**

| Εισαγωγή τιμών |                                |             |
|----------------|--------------------------------|-------------|
|                | Ποσό δανείου                   | 70.000,00 € |
|                | Ετήσιο επιτόκιο                | 6,00 %      |
|                | Περίοδος δανείου σε έτη        | 10          |
|                | Αριθμός πληρωμών ανά έτος      | 12          |
|                | Ημερομηνία έναρξης δανείου     | 1/1/2010    |
|                | Προαιρετικές επιπλέον πληρωμές |             |

| Όνομα δανειστή:                  | e-farm.gr |             |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Σύνοψη δανείου                   |           |             |
| Προγραμματισμένη πληρωμή         |           | 777,14 €    |
| Προγραμματισμένος αριθ. πληρωμών |           | 120         |
| Πραγματικός αριθμός πληρωμών     |           | 120         |
| Συνολικές προπληρωμές            |           | - €         |
| Συνολικός τόκος                  |           | 23.257,22 € |

**Αποπληρωμή Βραχυπρόθεσμου Δανείου**

|  |                                | Εισαγωγή τιμών |
|--|--------------------------------|----------------|
|  | Ποσό δανείου                   | 10.000,00 €    |
|  | Ετήσιο επιτόκιο                | 12,00 %        |
|  | Περίοδος δανείου σε έτη        | 1              |
|  | Αριθμός πληρωμών ανά έτος      | 12             |
|  | Ημερομηνία έναρξης δανείου     | 1/1/2010       |
|  | Προαιρετικές επιπλέον πληρωμές |                |

| Όνομα δανειστή:                  | e-farm.gr |          |
|----------------------------------|-----------|----------|
| Σύνοψη δανείου                   |           |          |
| Προγραμματισμένη πληρωμή         |           | 888,49 € |
| Προγραμματισμένος αριθ. πληρωμών |           | 12       |
| Πραγματικός αριθμός πληρωμών     |           | 12       |
| Συνολικές προπληρωμές            |           | - €      |
| Συνολικός τόκος                  |           | 661,85 € |