



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΗ) ΣΗΜΕΡΑ  
ΚΑΙ ΑΥΡΙΟ. ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΩΣ  
ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΘΟΥΝ;**

Βησσαρίων Ζήσης

Επιβλέπων: Αικατερίνη Γαλανού  
Επίκουρη Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Νοέμβριος, 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ ΕΣΠΕΡΙΔΟΕΙΔΗ) ΣΗΜΕΡΑ  
ΚΑΙ ΑΥΡΙΟ. ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΩΣ  
ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΘΟΥΝ;**

Βησσαρίων Ζήσης

Επιβλέπων: Αικατερίνη Γαλανού  
Επίκουρη Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Νοέμβριος, 2019

**SUCCESSFUL STRATEGY FOR THE COMPETITIVE  
ADVANTAGE OF GREEK AGRICULTURAL ENTERPRISES  
(FOCUS ON CITRUS PRODUCTS) TODAY AND TOMORROW.  
WHAT ARE THE POTENTIAL CHALLENGES AND HOW CAN  
THEY BE TACKLED?**

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, Νοέμβριος 2019

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού,

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Νικόλαος Αρνής,

Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος,

Ακαδημαϊκός Υπότροφος

© Ζήσης, Βησσαρίων, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ζήσης, Βησσαρίων

Υπογραφή

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Λογιστική – Χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων στο παράρτημα της Πρέβεζας. Θα ήθελα στο σημείο αυτό να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για όλα τα άτομα που συνέβαλαν για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής επειδή χωρίς την συμβολή τους δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την καθηγήτρια κύρια Αικατερίνη Γαλανού για την πολύτιμη βοήθειά της από την αρχή της συνεργασίας μας. Από το στάδιο της επιλογής του θέματος και για τις συμβουλές της για το πώς θα ολοκληρωθεί τόσο το θεωρητικό όσο και το ερευνητικό μέρος.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Τμήματος Αγροτικής και Κτηνιατρικής Π.Ε. Άρτας κύριο Ανδρέα Βαρέλη, για την διάθεσή του να συμβάλει στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας προσκομίζοντάς τα απαραίτητα στατιστικά στοιχεία που τηρεί η συγκεκριμένη υπηρεσία και αφορούν τις αγροτικές επιχειρήσεις της Π.Ε. Άρτας.

Ευχαριστώ ξεχωριστά επίσης τους υπαλλήλους τόσο του τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου της Διεύθυνσης Αγροτικής και Κτηνιατρικής Π.Ε. Πρέβεζας κύριο Τάσο Γάτσιο και τον κύριο Μητσάκη Θεοχάρη του αντίστοιχου τμήματος της Π.Ε. Θεσπρωτίας, στον κύριο Ιωάννη Πάχη Γεωπόνο και Προϊστάμενο του Τμήματος ΚΕΠΠΥΕΛ Άρτας, καθώς επίσης και τον κ. Πεταλά Νέστορα Προϊστάμενο του Τμήματος Υποστήριξης και Μητρώου Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων (ΜΑΕΕ) του ΥΠΑΑΤ.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω σε όλα τα άτομα επιχειρηματίες της Περιφέρειας Ηπείρου που δέχτηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα μέσω του ερωτηματολογίου δίνοντάς μου την δυνατότητα να ολοκληρώσω το ερευνητικό μέρος.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που κάθε φορά με παρότρυνε με υπομονή και κουράγιο ώστε να ολοκληρώσω το ταξίδι της συγγραφής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας μελετά τον τρόπο που οι αγροτικές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να επιβιώσουν εξαιτίας του έντονου εγχώριου αλλά και διεθνούς ανταγωνισμού που επικρατεί σε συγκεκριμένα είδη αγροτικών προϊόντων.

Εστιάζουμε κυρίως στα προϊόντα των εσπεριδοειδών όπου η Περιφέρεια Ηπείρου κατέχει σημαντική θέση από άποψη καλλιέργειας και παραγωγής. Πρόκειται για προϊόντα τα οποία υποβαθμίστηκαν με το πέρασμα των χρόνων. Άραγε υπάρχει μέλλον για τα προϊόντα των εσπεριδοειδών;

Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Ήπειρο καλούνται να ανταγωνιστούν άλλες όμοιες αγροτικές επιχειρήσεις που βρίσκονται διάσπαρτες ανά την Ελλάδα και προωθούν εξίσου τα εσπεριδοειδή τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Από την άλλη, οι χώρες που απορροφούν τα προϊόντα αυτά αποτελούν αγορές-στόχους και άλλων χωρών (όπως η Ισπανία) που ειδικεύονται στα συγκεκριμένα φρούτα. Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα 'ποιες είναι οι ενδεχόμενες προκλήσεις και πως αυτές μπορούν να αντιμετωπισθούν;'

Μέσα από αυτή την εργασία θα δούμε αναλυτικά το θέμα των στρατηγικών που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και θα διαπιστώσουμε αν αυτά συνάδουν με τις αντίστοιχες στρατηγικές που ακολουθούν οι αγροτικές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα όπου τεθήκαν ερευνητικά ερωτήματα στα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι αγροτικές επιχειρήσεις της Περιφέρειας Ηπείρου.

Συγκεκριμένα, έγινε μελέτη η οποία εστίαζε σε περιφερειακό επίπεδο στον τρόπο λειτουργίας των αγροτικών επιχειρήσεων, στις στρατηγικές που ακολουθούσε η κάθε μια από τις επιχειρήσεις, αλλά και στην προσωπική βαρύτητα που κάθε επιχείρηση έδωσε αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τους πόρους που διέθετε ώστε να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να αποτελέσει δείγμα για την πραγματοποίηση παρόμοιων εργασιών αλλά και να χρησιμοποιηθεί ως γενικό πλάνο για τον τρόπο λειτουργίας των αγροτικών επιχειρήσεων της Περιφέρειας Ηπείρου.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διατηρήσιμο Πλεονέκτημα, Ανταγωνιστική Στρατηγική, Αγροτροφικά Προϊόντα.

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to examine how the Epirus Region's agricultural enterprises can develop a competitive advantage in order to survive due to the strong domestic and international competitiveness that prevails in specific types of agricultural products.

We focus mainly on citrus fruits where the Region of Epirus occupies an important position in terms of cultivation and production. These are products that have downgraded over the years. Is there a future for citrus products?

Agricultural Companies in Epirus are invited to compete with other similar agricultural companies that are scattered throughout Greece and promote citrus fruits both in Greece and abroad. On the other hand, the countries these products are absorbed are target-markets of other countries (such as Spain) which specialize on these kind of fruits. At this point the question arises 'what are the potential challenges and how can they be faced?'

Through this work we will analyze in detail the issue of strategies that lead to the acquisition of competitive advantages and find out whether these are in line with the corresponding strategies pursued by the agricultural businesses of the Epirus Region. To this end, a survey was carried out where research questions were posed where the agricultural enterprises of the Epirus Region were asked to respond.

Specifically, a study has been carried out regionally focused on the way agricultural businesses operate, on the strategies followed by each business, but also on the personal gravity that each company has made by utilizing in this way the resources it provided in order to achieve a sustainable competitive advantage.

This methodology can be used as a sample to carry out similar works but can also be used as a general blueprint for how Epirus Region's agricultural businesses operate.

**Keywords:** Competitive Advantage, Sustainable Advantage, Competitive Strategy, Agricultural Food Products.

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	
ABSTRACT .....	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ .....	
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b> .....	3
1.1 Έννοια και Ορισμός Στρατηγικής .....	3
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	8
1.2.1 Θέτοντας στόχους.....	11
1.2.2 Χαρακτηριστικά Περιβάλλοντος.....	13
1.3 Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	15
1.3.1 Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	16
1.3.2 Στρατηγική Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος.....	17
1.3.3 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.....	23
1.3.4 Στρατηγική Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος.....	25
1.3.5 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων .....	26
1.3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	28
1.3.7 Υλοποίηση της Στρατηγικής .....	29
1.3.8 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	30
1.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	31
1.5 Η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	33
1.6 Τύποι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών.....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ -ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b> .....	36
2.1 Η Οικονομική Κρίση.....	36
2.1.1 Στρατηγικές Επιχειρήσεων στην κρίση.....	38
2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης .....	40
2.3 Στρατηγικές Ανταγωνισμού & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	52

2.3.1 Γενικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού .....	53
2.3.2 Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους .....	55
2.3.3 Η Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	61
2.3.4 Η Στρατηγική Εστίασης .....	65
2.4 Στρατηγικές Δημιουργίας Αξίας.....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....</b>	<b>70</b>
3.1 Η Έννοια της Επιχείρησης .....	70
3.2 Ο Αγροτροφικός Κλάδος στην Ελλάδα και η σημασία του .....	72
Διάγραμμα 3.1: .....	77
Ποσοστιαία (%) κατανομή της χρησιμοποιούμενης γεωργικής έκτασης των εκμεταλλεύσεων, κατά βασικές κατηγορίες χρήσης .....	77
3.3 Ο Αγροτροφικός Κλάδος στην Ε.Ε. ....	80
Διάγραμμα 3.2: .....	83
Ποσοστό (%) επί του συνόλου των πέντε πρώτων κλάδων μεταποίησης σε Ελλάδα και ΕΕ-28.....	83
3.4 Τα Προϊόντα του Αγροτροφικού Κλάδου .....	85
Διάγραμμα 3.3: .....	87
Παραγωγή και ποσοστιαία μεταβολή (%) βασικών αγροτικών προϊόντων (σύνολο χώρας), 2016 – 2017, σε χιλιάδες τόνους .....	87
3.5 Προβλήματα του Κλάδου και Ανταγωνισμός εντός και εκτός Ελλάδας.....	88
3.6 Χαρακτηριστικά της παραγωγής και μεταποίησης Εσπεριδοειδών στην Ελλάδα .....	93
Διάγραμμα 3.4: Καλλιέργεια Εσπεριδοειδών κατά ποσοστό κατοχής ανά είδος (σύνολο χώρας), 2017 σε χιλιάδες στρέμματα. ....	94
3.7 Μέγεθος Αγροτικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	99
3.8 Εφαρμοζόμενες Στρατηγικές των αγροτικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα .....	102
3.9 Εφαρμοζόμενες Στρατηγικές των αγροτικών επιχειρήσεων στην Ε.Ε.....	105
3.10 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Περιφέρεια της Ηπείρου .....	107
3.10.1 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Άρτας.....	108
3.10.2 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Πρέβεζας .....	116
3.10.3 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Θεσπρωτίας .....	122
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>128</b>
4.1 Σκοπός .....	128
4.2 Πεδίο Έρευνας.....	129
4.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	129

4.3.1 Συλλογή Δεδομένων.....	130
4.3.2 Δείγμα Έρευνας.....	131
4.3.3 Περιορισμοί της Έρευνας.....	131
4.4 Ερωτηματολόγιο.....	131
4.4.1 Δομή ερωτηματολογίου.....	132
4.4.2 Τα στάδια της έρευνας.....	133
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>135</b>
5.1 Μεθοδολογία – Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	135
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>168</b>
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	168
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>170</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>182</b>
<b>A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>182</b>
<b>B. ΕΠΩΝΥΜΙΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ</b>	
<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.190</b>	

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 [Συγκριτικός Πίνακας του Αριθμού Επιχειρήσεων στην Ελλάδα....]	74
Πίνακας 3.2 [Μέση Μηνιαία Καταναλωθείσα Ποσότητα Βασικών Αγαθών για τα έτη 2012 -2016 ].....]	76
Πίνακας 3.3 [Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην Ελλάδα για το έτος 2017].....]	78
Πίνακας 3.4 [Οι Απασχολούμενοι στις Γεωργικές Εκμεταλλεύσεις, κατά κατηγορία και ημέρες απασχόλησης των εποχικών εργατών το 2016].....]	79
Πίνακας 3.5 [Συγκριτικός Πίνακας του Αριθμού Επιχειρήσεων στην Ε.Ε. ].....]	81
Πίνακας 3.6 [Ο Αριθμός Εργαζομένων στην ΕΕ το 2017. ].....]	82
Πίνακας 3.7 [Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην ΕΕ το 2017 ].....]	82
Πίνακας 3.8 [Ποσοστιαία Μεταβολή 2017/2016 Βασικών Διαρθρωτικών Μεγεθών Τροφίμων και Ποτών σε Ελλάδα ].....]	84
Πίνακας 3.9 [Ποσοστιαία Μεταβολή 2017/2016 Βασικών Διαρθρωτικών Μεγεθών Τροφίμων και Ποτών την ΕΕ-28].....]	84
Πίνακας 3.10 [Περιγραφή και Κωδικοποίηση των Προϊόντων του Αγροτικού Τομέα σύμφωνα με την Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ 08) ].....]	85
Πίνακας 3.11 [Περιγραφή και Κωδικοποίηση των Προϊόντων της Μεταποίησης σύμφωνα με την Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ 08)].....]	86
Πίνακας 3.12 [Κατά Κεφαλή Μεγέθη (σε €), σε τρέχουσες τιμές ].....]	91
Πίνακας 3.13 [Καλλιεργούμενη Έκταση, κατά κατηγορία και είδος καλλιέργειας (σύνολο χώρας), 2016 – 2017, σε χιλιάδες στρέμματα].....]	94
Πίνακας 3.14 [Αριθμός Δέντρων ανά κατηγορία εσπεριδοειδών, και παραγόμενη ποσότητα σε τόνους (σύνολο χώρας) για το 2017].....]	95
Πίνακας 3.15 [Κλίμακες Μεγέθους Εσπεριδοειδών ].....]	98
Πίνακας 3.16 [Διάκριση των Επιχειρήσεων σύμφωνα με το Μέγεθός τους ].....]	101

Πίνακας 3.17 [Βασικά Διαρθρωτικά Στοιχεία του Κλάδου Αγροτικής Παραγωγής ].....	102
Πίνακας 3.18 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2016 ].....	109
Πίνακας 3.19 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2017 ].....	110
Πίνακας 3.20 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2018 ].....	110
Πίνακας 3.21 [Υφιστάμενη Κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών, προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2016, Π.Ε. Άρτας].....	111
Πίνακας 3.22 [Υφιστάμενη Κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών, προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Άρτας].....	111
Πίνακας 3.23 [Υφιστάμενη Κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών, προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Άρτας ].....	112
Πίνακας 3.24 [Οι εξαγωγίμες χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018, Π.Ε. Άρτας].....	112
Πίνακας 3.25 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2016].....	113
Πίνακας 3.26 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2017].....	113
Πίνακας 3.27 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2018].....	114
Πίνακας 3.28 [Εσοδα από τις συνολικές εξαγωγές με βάση τις πέντε πρώτες εξαγωγίμες χώρες στην Π.Ε. Άρτας για τα έτη 2016 – 2018].....	115
Πίνακας 3.29 [Επαγγελματίες Αγρότες, Νεοεισερχόμενοι Αγρότες και Κάτοχοι Αγροτικής Εκμετάλλευσης για τα έτη 2017 – 2018].....	116
Πίνακας 3.30 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2016].....	117
Πίνακας 3.31 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2017].....	117
Πίνακας 3.32 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2018].....	118

Πίνακας 3.33 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2016, Π.Ε. Πρέβεζας].....	118
Πίνακας 3.34 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Πρέβεζας].....	119
Πίνακας 3.35 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Πρέβεζας].....	119
Πίνακας 3.36 [Οι εξαγωγίμες χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018, Π.Ε. Πρέβεζας].....	120
Πίνακας 3.37 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2016].....	120
Πίνακας 3.38 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2017].....	121
Πίνακας 3.39 [Εσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2018].....	121
Πίνακας 3.40 [Εσοδα από συνολικές εξαγωγές με βάση τις πέντε πρώτες εξαγωγίμες χώρες στην Π.Ε. Πρέβεζας για τα έτη 2016 – 2018].....	122
Πίνακας 3.41 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2016].....	123
Πίνακας 3.42 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2017].....	123
Πίνακας 3.43 [Υφιστάμενη Κατάσταση Καλλιέργειας Εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2018].....	124
Πίνακας 3.44 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2016, Π.Ε. Θεσπρωτίας].....	124
Πίνακας 3.45 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Θεσπρωτίας].....	125
Πίνακας 3.46 [Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Θεσπρωτίας].....	125
Πίνακας 3.47 [Οι εξαγωγίμες χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018, Π.Ε. Θεσπρωτίας].....	126
Πίνακας 3.48 [Εσοδα από πωλήσεις Εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2016].....	126



Πίνακας 3.49 [Έσοδα από πωλήσεις Εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2017].....	127
Πίνακας 3.50 [Έσοδα από πωλήσεις Εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2018].....	127
Πίνακας 5.1 [Περιγραφικά Χαρακτηριστικά ως προς τις Γενικές Πληροφορίες σχετικά με την Επιχείρηση].....	137
Πίνακας 5.2 [Περιγραφικά Χαρακτηριστικά ως προς τη γενική Στρατηγική για την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος].....	141
Πίνακας 5.3 [Περιγραφικά Χαρακτηριστικά ως προς τους Επιχειρησιακούς Πόρους και Ικανότητες για την Επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της Επιχείρησης].....	147
Πίνακας 5.4 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των χρόνων λειτουργίας μιας επιχείρησης και το Ισχυρότερο Πλεονέκτημα που διαθέτει].....	157
Πίνακας 5.5 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των Εξαγωγών που γίνονται από μία Επιχείρηση και των Στρατηγικών που χρησιμοποιεί].....	159
Πίνακας 5.6 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των Ερευνών μιας Επιχείρησης και το Ισχυρό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημά της].....	161
Πίνακας 5.7 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των Εξαγωγών μιας Επιχείρησης και το μέσω διαφήμισης που προτιμούν].....	163
Πίνακας 5.8 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των Εξαγωγών μιας Επιχείρησης και των Σημαντικών Παραγόντων για την Ανάπτυξη της Ανταγωνιστικότητας].....	165
Πίνακας 5.9 [Αποτελέσματα του ελέγχου $X^2$ του Pearson για την Σύγκριση των Εξαγωγών μιας Επιχείρησης και της ερώτησης «Σε ποια Από τα παρακάτω θεωρείται ότι η Επιχείρησή σας Διαθέτει»].....	166

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.....	7
Εικόνα 2.....	16
Εικόνα 3.....	18
Εικόνα 4.....	22
Εικόνα 5.....	25
Εικόνα 6.....	31
Εικόνα 7.....	45
Εικόνα 8.....	48
Εικόνα 9.....	54
Διάγραμμα 3.1 [Ποσοστιαία (%) κατανομή της χρησιμοποιούμενης γεωργικής έκτασης των εκμεταλλεύσεων, κατά βασικές κατηγορίες χρήσης].....	77
Διάγραμμα 3.2 [Ποσοστό (%) επί του συνόλου των πέντε πρώτων κλάδων μεταποίησης σε Ελλάδα και ΕΕ-28].....	83
Διάγραμμα 3.3 [Παραγωγή και ποσοστιαία μεταβολή (%) βασικών αγροτικών προϊόντων (σύνολο χώρας), 2016 – 2017, σε χιλιάδες τόνους].....	87
Διάγραμμα 3.4 [Καλλιέργεια Εσπεριδοειδών κατά ποσοστό κατοχής ανά είδος (σύνολο χώρας), 2017 σε χιλιάδες στρέμματα].....	94
Γράφημα 5.1 [Κατανομή του δείγματος ως προς το είδος της επιχείρησης και ως προς τη θέση των ερωτηθέντων στην εταιρεία].....	138
Γράφημα 5.2 [Κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον τομέα που δραστηριοποιούνται].....	139
Γράφημα 5.3 [Κατανομή του δείγματος ως προς τις γενικές πληροφορίες μιας επιχείρησης].....	139
Γράφημα 5.4 [Κατανομή του δείγματος ως προς τη Στρατηγική για την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος].....	143

Γράφημα 5.5 [Κατανομή του δείγματος ως προς τη Στρατηγική για την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος].....	144
Γράφημα 5.6 [Κατανομή του δείγματος ως προς την Ταξινόμηση των Άυλων Πόρων μιας επιχείρησης].....	151
Γράφημα 5.7 [Κατανομή του δείγματος ως προς την Ταξινόμηση των Υλικών Πόρων μιας επιχείρησης].....	152
Γράφημα 5.8 [Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω Παράγοντες για την Ανάπτυξη της Ανταγωνιστικότητας» μιας επιχείρησης].....	153
Γράφημα 5.9 [Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Σε ποια από τα παρακάτω Θεωρείται ότι η επιχείρησή σας Διαθέτει» μιας επιχείρησης].....	154
Γράφημα 5.10 [Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω Παράγοντες για την Ανάπτυξη της Ανταγωνιστικότητας» μιας επιχείρησης].....	155
Γράφημα 5.11 [Κατανομή του δείγματος ως προς τους Επιχειρησιακούς Πόρους μιας Επιχείρησης].....	156
Γράφημα 5.12 [Κατανομή του δείγματος ως προς τους Επιχειρησιακούς Πόρους και τις Ικανότητες για την Επίτευξη της Μέγιστης Απόδοσης μιας επιχείρησης].....	156
Γράφημα 5.13 [Κατανομή των χρόνων λειτουργίας μιας επιχείρησης ως προς το ισχυρότερο πλεονέκτημα που διαθέτει].....	158
Γράφημα 5.14 [Κατανομή των Εξαγωγών μιας επιχείρησης ως προς τις Στρατηγικές που χρησιμοποιεί].....	160
Γράφημα 5.15 [Κατανομή των Ερευνών μιας επιχείρησης με βάση το Ισχυρό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημά της].....	162
Γράφημα 5.16 [Κατανομή των Εξαγωγών μιας επιχείρησης με βάση το μέσω διαφήμισης που προτιμούν].....	164

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΑΟΚ.....Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και  
Κτηνιατρικής

ΚΕΠΠΥΕΛ..... Κέντρο Ελέγχου Πιστοποίησης  
Πολλαπλασιαστικού

ΥΠΑΑΤ..... Υλικού & Ελέγχου Λιπασμάτων  
Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης &  
Τροφίμων

Π.Ε.....Περιφερειακή Ενότητα

ΕΕ.....Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΕ-28.....28 Κράτη Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χάραξη στρατηγικής όσον αφορά τον αγροτικό – μεταποιητικό τομέα αγροτικών προϊόντων προϋποθέτει την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Δεδομένου ότι ο αγροτικός τομέας αποτελεί βασικό πυλώνα της εθνικής μας οικονομίας προκύπτει η ανάγκη για ανταγωνισμό μέσα στο επιχειρηματικό αυτό περιβάλλον εξαιτίας του έντονου μεταβαλλόμενου και ασταθούς περιβάλλοντος.

Ο ανταγωνισμός των ελληνικών αγροτικών επιχειρήσεων με στόχο την επίτευξη των στόχων τους ή του σκοπού τους έχει ως αποτέλεσμα την προσφορά ποιοτικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών εξαιτίας του αγώνα επιβίωσης τους.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να μπορεί να επιβιώσει μακροπρόθεσμα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η θεωρητική προσέγγιση στην παρούσα εργασία αναφέρεται σε τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο μελετάμε την έννοια της στρατηγικής, του στρατηγικού μάνατζμεντ και κάνουμε μια εισαγωγή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον αναλύεται η σπουδαιότητα των επιχειρήσεων να θέτουν στόχους, και αποτυπώνεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπου δρουν οι επιχειρήσεις.

Το δεύτερο κεφάλαιο μας εισάγει στην οικονομική κρίση και στον τρόπο που επηρεάζει γενικότερα το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Επίσης σκόπιμα αναφέρουμε τις στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε περίοδο κρίσης. Εν συνεχεία αναλύουμε κάθε πιθανή στρατηγική που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάμε την ελληνική αγροτική οικονομία και συγκεκριμένα τον αγροτροφικό κλάδο τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ-28. Αποτυπώνονται τα προβλήματα του κλάδου και περιγράφουμε τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση των εσπεριδοειδών στην Ελλάδα.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το ερευνητικό μέρος και συγκεκριμένα γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας όσον αφορά το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση της έρευνας. Περιγράφεται ο σκοπός της παρούσας εργασίας και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας.

Το πέμπτο μέρος αναφέρεται στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα από την διεξαγωγή της έρευνας συνολικά όσον αφορά το Περιφερειακό Επίπεδο και ειδικά ανά ΠΕ ξεχωριστά.

Τέλος, παρατίθενται τα τελικά αποτελέσματα και τα συμπεράσματα από αυτή την έρευνα και συσχετίζονται με την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

## 1.1 Έννοια και Ορισμός Στρατηγικής

Κάθε τέχνασμα ή χειρισμός που ακολουθεί κάποιος ώστε να μπορέσει να πετύχει τους στόχους του, είναι ευρέως γνωστός με τον όρο στρατηγική. Η δομή της λέξης στρατηγική, φέρει ένα βαρύ ελληνικό φορτίο. Συναντάται ήδη από την αρχαία ελληνική γλώσσα, ως αποτέλεσμα της σύνθεσης του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει καθοδηγώ. Παρόλα αυτά στη διεθνή βιβλιογραφία, η αναφορά στην έννοια στρατηγική δεν είναι πρωτείο των Ελλήνων. Η στρατηγική ως λέξη συναντάται στο βιβλίο του Σουν Τζου («Η Τέχνη του Πολέμου») του 6<sup>ου</sup> Π.Χ. αιώνα ( Wikipedia, Σουν Τζου ). Η Τέχνη του πολέμου είναι ένα επιβλητικό έργο, με 13 κεφάλαια, που πραγματεύεται τις στρατιωτικές στρατηγικές και τις τακτικές της συγκεκριμένης περιόδου. Ως αρχική σημασία, η στρατηγική αναφέρεται σε εκείνο το στρατηγικό σχέδιο που περιείχε τον τρόπο όπου θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όλες οι αναφορές στην λέξη στρατηγική μέχρι και την δεκαετία του 1950 εστίαζαν κυρίως στην επίτευξη των επιθυμητών πολεμικών στόχων μέσα από μια αποτελεσματική στρατιωτική διοίκηση. Την έννοια της στρατιωτικής διοίκησης την συναντάμε και στην Αρχαία Ελλάδα, μέσα από πολυάριθμες ιστορικές αναφορές και στο γεγονός όπου πραγματοποιούνταν οι νίκες ή οι ήττες την κάθε φορά. Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ως παράδειγμα του 12 αιώνα Π.Χ., τον Δούρειο Ίππο, όπου οι Έλληνες στρατιώτες κάνοντας σωστή εφαρμογή του στρατηγικού τους σχεδίου, εισέβαλαν στη Τροία και επιτέθηκαν στους Τρώες μέσα από την πόλη, χρησιμοποιώντας δόλο και πονηριά ξεγελώντας τους αντιπάλους τους. Με βάση τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η στρατηγική, ως αναφορά στο πεδίο μάχης αναφέρεται στον τρόπο επικράτησης έναντι του αντιπάλου ή των αντιπάλων και αποτελεί συνώνυμο της αντιπαλότητας και του ανταγωνισμού.

Έχοντας καθαρά στρατιωτική έννοια αποτελούσε ένα σχέδιο δράσης που θα εφαρμοζόταν στο πολεμικό πεδίο προς την επίτευξη των στρατιωτικών στόχων κάνοντας βέλτιστη την χρήση τόσο των ανθρωπίνων πόρων (στρατιωτών) όσο και υλικών πόρων (στρατιωτικό υλικό, τρόφιμα, πληροφορίες κτλ).

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι το 1951 ο William H. Newman, ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που εισήγαγε τον όρο στρατηγική από μια άλλη οπτική γωνία, κάνοντας αναφορά στην στρατηγική των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο, παρόλο που εφαρμόζαν ίδια τεχνολογία παρουσίαζαν διαφορετικές αποδόσεις<sup>1</sup>. Άρα, η εισαγωγή της στρατηγικής ως ιδέα αναφερόταν στον ανταγωνισμό.

Κάθε στρατηγικό πλάνο και ενέργεια που υπήρχε μέχρι τότε στα πεδία μαχών μεταφέρθηκε στα πεδία ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Η έννοια της Αγοράς αντικατέστησε το στρατιωτικό πεδίο μάχης και οι στρατιωτικοί πόροι αντικαταστήθηκαν με τους πόρους που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι γραμμές παραγωγής, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα χρηματικά διαθέσιμα κ.α.

Έτσι, μέσα στο χρόνο, η έννοια της στρατιωτικής στρατηγικής, όπως την αντιλαμβανόμαστε, εξελίχθηκε σε στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στην διεθνή βιβλιογραφία επικρατεί ένα συνονθύλευμα απόψεων γύρω από τον ορισμό της στρατηγικής, πράγμα που μαρτυρούν οι πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί που δόθηκαν με το πέρασμα του χρόνου.

Ενδεικτικά να αναφέρουμε, την στρατηγική, ‘ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης, την υιοθέτηση σειράς πράξεων καθώς και τον προσδιορισμό και την κατανομή πόρων και μέσων, απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών ( Alfred Chandler 1962)’.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Igor Ansoff (1985), διατύπωσε τον ορισμό ότι ‘η στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’.

Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2001), η στρατηγική ορίζεται ως ‘η κατεύθυνση, το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα

---

<sup>1</sup> Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.



μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων'. Με άλλα λόγια είναι οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή και να εκπληρώσει το όραμά της.

Για το λόγο αυτό, η στρατηγική είναι τόσο σημαντική, μέσα στην οποία λαμβάνονται αποφάσεις που έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Είναι σημαντικές
- ✓ Αφορούν σημαντικούς πόρους
- ✓ Δεν μπορούν εύκολα να διορθωθούν

Άρα, η στρατηγική δεν μπορεί με ακρίβεια να οριοθετήσει πως μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της, δεδομένου ότι πρόκειται για ένα μεγάλο αριθμό σημαντικών λειτουργιών και μικρών εφαρμοζόμενων προγραμμάτων που θα πρέπει να εφαρμοστούν την κάθε φορά.

### 1.1.1 Η αναγκαιότητα για Στρατηγική

Είναι φανερό ότι ο όρος στρατηγική δεν μπορεί να οριστεί με απλό και κατανοητό τρόπο. Παρόλο που υπάρχουν αρκετοί ορισμοί γύρω από την στρατηγική, όλοι τους εμφανίζουν τα ίδια κύρια χαρακτηριστικά που αποτελούν και το βασικό συστατικό για την επιτυχία της ( Βασίλης Παπαδάκης, τόμος Α', 2016 ) :

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**  
(Δείχνει τον δρόμο για το που μια επιχείρηση θέλει να φτάσει μέσα από το Όραμά ή την Αποστολή της, και απαντά στην ερώτηση πως θα το πετύχει αυτό.)
- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**  
(Για να εξασφαλιστεί η ομοιομορφία κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων απαιτείται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας στρατηγικής αποδεκτή από όλους)
- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**  
( Η στρατηγική είναι η ταυτότητα της επιχείρησης και είναι εκείνη που επηρεάζει τον σχηματισμό γνώμης σε όσα άτομα βρίσκονται εκτός αυτής. Πρέπει επίσης να

φαίνεται ξεκάθαρα σε ποιον τομέα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συμμετέχει ώστε να τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές της.)

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

(Έχοντας σχεδιάσει μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μειωθεί η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος επειδή έτσι μπορεί να ξεχωρίσει η ίδια με περισσότερη ευκολία τόσο τις απειλές όσο και τις ευκαιρίες. Επιπλέον κάθε απόφαση που θα ληφθεί θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα ομοφωνίας και δεν θα υπάρχει διχασμός όπου η μια απόφαση θα αναιρεί την άλλη)

- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

(Εν κατακλείδι κάθε επιχείρηση επιδιώκει την δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές της. Γι' αυτό απαιτούνται καλή ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της, τις μεταβολές στις τάσεις της αγοράς, είτε να αναγνωρίσει τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες κ.α.)

Ωστόσο, ο канаδός επιστήμονας Mintzberg (1987), αναφέρθηκε στο σχεδιασμό στρατηγικών μέσα από τη σωστή εφαρμογή πέντε βασικών σημείων (5 Ps), προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Έτσι, η στρατηγική των 5 Ps περιλαμβάνει:

- Την στρατηγική ως σχέδιο (Plan):

Στην περίπτωση αυτή η στρατηγική και ο προγραμματισμός γίνονται νωρίτερα πριν την οποιαδήποτε λήψη πιθανών ενεργειών. Εν συνεχεία, ολοκληρώνεται η διαδικασία, μέσα από την εφαρμογή και ανάπτυξη της στρατηγικής με συνειδητό τρόπο και συγκεκριμένο σκοπό.

- Την στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy):

Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της στρατηγικής γίνεται με την πρόθεση η επιχείρηση, να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό στην αγορά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις δύναται να εκπλήξουν τους ανταγωνιστές τους εφαρμόζοντας ένα σχέδιο με περιεχόμενο παραπλανητικό.

- Την στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern):

Η γενική στρατηγική εμφανίζεται ως ένα υπόδειγμα που εξετάζει τις διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές καταστάσεις, υπό την έννοια των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

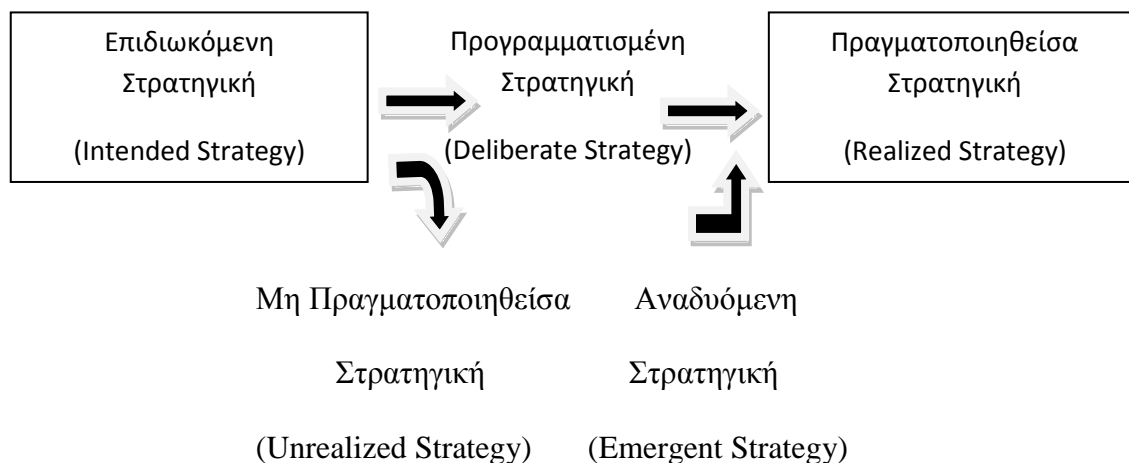
➤ Την στρατηγική ως τοποθέτηση (position):

Το σημείο αυτό αναφέρεται στο πως η στρατηγική τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό. Έτσι η απόκτηση μοναδικών χαρακτηριστικών όπως π.χ. η δημιουργία ξεχωριστών προϊόντων/υπηρεσιών, συμβάλλουν στο να αποκτή η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την τοποθετούν σε ανώτερη θέση.

➤ Την στρατηγική ως προοπτική (perspective):

Η στρατηγική χαράσσεται με βάση την οργανωτική κουλτούρα και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Προγραμματισμένη έναντι αναδυόμενης στρατηγικής.

Τέλος, η στρατηγική βασίζεται στις εκάστοτε περιβαντολλογικές εξελίξεις και επειδή στην εποχή μας επικρατεί ένα περιβάλλον όπου η αγορά γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική, η δύναμη των πελατών συνεχώς αυξάνεται (με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο απαιτητικοί), εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις τότε θα πρέπει να προσαρμόζει την συγκεκριμένη στρατηγική της κάθε φορά σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Ορισμένες φορές η στρατηγική μπορεί να αναδυθεί μέσα από τις ανάγκες της αγοράς ή μέσα από τις απαιτήσεις των πελατών της (Εικόνα 1) και σε περίπτωση που ακολουθηθεί το αρχικό στρατηγικό σχέδιο, χωρίς την απαραίτητη εναρμόνιση με τις αντίστοιχες περιβαλλοντικές μεταβολές μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην αποτυχία.



## Εικόνα 1

Πηγή: Mintzberg, H. and A. McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy" Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 2, June 1985.

### 1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, η στρατηγική δεν μπορεί να λείπει από την σύγχρονη επιχείρηση. Η εφαρμογή της συνίσταται το ίδιο στις μικρές όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι και μια μικρή επιχείρηση αντιμετωπίζει ανταγωνισμό. Γι' αυτό η διαμόρφωση και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής μπορεί να επιφέρει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το περιβάλλον του παρελθόντος διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από το περιβάλλον του παρόντος αλλά και του μέλλοντος, και αν ακόμη σήμερα μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη θα πρέπει να διατηρήσει την επιτυχία της στο μέλλον. Στην περίπτωση του στρατηγικού μάνατζμεντ, η στρατηγική σχετίζεται με θέματα των γενικών κατευθύνσεων που δίνονται, όσο και με την μακροπρόθεσμη πολιτική μιας επιχείρησης. Το σχέδιο που υλοποιείται και εφαρμόζεται την κάθε φορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα πιστεύω και τις αξίες των ανθρώπων που συνθέτουν την επιχείρηση ώστε να διενεργούν επιτυχημένες και κερδοφόρες συναλλαγές μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Μέσα από το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και η ίδια κατόπιν προχωράει προς την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, ασχολείται όχι μόνο με την λήψη των αποφάσεων αλλά και με την προώθηση της εφαρμογής τους, σχετικά με την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί εκείνο το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων, αλλά και πράξεων που διαμορφώνουν την απόδοση μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Αφορά τα τελικά αποτελέσματα (όπως π.χ. βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, αύξηση του μεγέθους της στην αγορά, εδραίωση στον κλάδο, αν θα εξαγοράσει άλλες επιχειρήσεις, ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρει, σε ποιες αγορές θα ασκήσει δραστηριότητα κτλ.) που η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει σε βάθος χρόνου.

Πολλές επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό έχουν υλοποιήσει με επιτυχία σχέδια και τεχνικές που αφορούν κυρίως τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Παρόλα αυτά δεν γίνεται εφαρμογή των τεχνικών και των εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ από όλες τις επιχειρήσεις παρά μόνο εφαρμόζουν ενστικτωδώς ή εμπειρικά στρατηγικές όπου σε μικρά χρονικά διαστήματα μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά για αυτές αποτελέσματα.

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίου μεγέθους, υιοθετούν χρηματοοικονομικές στρατηγικές, όπου στηριζόμενες στην υπόθεση ότι δεν πρόκειται να επέλθει καμία αλλαγή είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά στο περιβάλλον τους, σχεδιάζουν οικονομικούς προϋπολογισμούς<sup>2</sup> που αφορούν συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως ένα έτος) και κατόπιν διενεργούν χρηματοοικονομικούς ελέγχους, μέσα από τους οποίους μπορούν να αναγνωρίσουν αν επιτεύχθηκαν ή όχι οι οικονομικοί τους στόχοι. Τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για τα προϋπολογισθέντα έξοδα που απεικονίζονται στους προϋπολογισμούς αυτούς και θα πρέπει να προβούν σε διορθωτικές πράξεις αν προκύψουν δυσμενείς διακυμάνσεις οι οποίες θεωρούνται υπερβολικές.

Όμως τι θα συμβεί αν:

- Η επιχείρηση αρχίσει να αναπτύσσεται;
- Το περιβάλλον αλλάξει με ραγδαίο ρυθμό;
- Τα επίπεδα διοικήσεως αυξηθούν;

Στρατηγικές οι οποίες στηρίζονται στα ένστικτα ή εφαρμόζονται εμπειρικά δεν είναι αποτελεσματικές όταν αφορούν μεγάλα χρονικά διαστήματα αλλά και στην περίπτωση που η επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται και να αυξάνεται. Σε μια τέτοια περίπτωση που οι κίνδυνοι λαθών είναι αυξημένοι, δημιουργείται το στοιχείο της πρόκλησης για τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, κάνοντας τους να ακολουθήσουν το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ ώστε οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Με την πάροδο των χρόνων αυτές οι αλλαγές που παρατηρήθηκαν στο εξωτερικό

---

<sup>2</sup> Ο προϋπολογισμός αποτελεί εκείνο το οικονομικό σχέδιο στο οποίο απεικονίζονται τα μελλοντικά προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα μιας επιχείρησης.

περιβάλλον οδήγησαν στον σχεδιασμό τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του.

Η διαδικασία που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ για να εφαρμόσει αυτές τις τεχνικές γίνεται με τον καθορισμό των στόχων την επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη αφού καθορίσουν τους στόχους της επιχείρησης, θα διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική μέσω κάποιων στρατηγικών αποφάσεων. Μέσα από αυτές τις στρατηγικές που θα ορίσουν μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το περιβάλλον δραστηριοποίησης τους. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα εξής στάδια<sup>3</sup>:

- Καθορισμός αποστολής (mission) και οράματος (vision) της επιχείρησης
- Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση των ισχυρών σημείων/αδυναμιών) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση ευκαιριών/απειλών) της επιχείρησης
- Σαφής καθορισμός στόχων και στρατηγικών
- Υλοποίηση στρατηγικών με την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών
- Παρακολούθηση και έλεγχος για επανακαθορισμό στόχων και αναπροσαρμογή στρατηγικών και τακτικών.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η επιτυχία της επιχείρησης σχετίζεται με την στρατηγική της. Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Το όραμά της: Το όραμα (vision) αφορά την μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τόσο τις φιλοδοξίες της όσο και τα όνειρά της. Θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως το να είναι σύντομο, σαφές και να εκτείνεται προς το μέλλον.
- Την αποστολή της: Η αποστολή (mission) της επιχείρησης, περιγράφει το σκοπό λειτουργίας της επιχείρησης δηλαδή σχετίζεται με τον λόγο ύπαρξής της. Απαντάει σε ερωτήματα όπως: ποιοι είναι οι στόχοι μας; Πως μπορούμε να

---

<sup>3</sup> Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Γ' Έκδοση 2013.

εξασφαλίσουμε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; κτλ. Διαθέτει χαρακτηριστικά όπως: να είναι επικοινωνιακή, μακροπρόθεσμη, σαφής, και να εμπνέει αλλαγές.

- Τους στόχους: Τα διευθυντικά στελέχη θέτουν στόχους (objectives) που αφορούν τα επιθυμητά αποτελέσματα που η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει. Ενδεικτικά κάποια παραδείγματα στόχων για μια επιχείρηση, μπορεί να είναι: τα μερίδια αγοράς, η ανάπτυξή της, οι εξαγορές, η κερδοφορία της κ.α.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό επειδή:

- ✓ καθοδηγεί την επιχείρηση να κινηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση,
- ✓ ορίζει ρεαλιστικούς στόχους, οι οποίοι ταυτίζονται με το όραμα της επιχείρησης.
- ✓ Συμβάλλει στην ανάλυση των ενεργειών των ανταγωνιστών με αποτέλεσμα να μπορεί η επιχείρηση να ενεργήσει λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς.
- ✓ Προετοιμάζει την ίδια για το μέλλον ώστε να της εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα την επιβίωσή της, δημιουργώντας ένα δυναμικό περιβάλλον για την ίδια.
- ✓ Αναπτύσσει βασικές ικανότητες για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση καλείται σήμερα να αποκτήσει σταθερή στρατηγική ανταγωνιστικότητα, αποκτώντας αξία μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή των στρατηγικών του μάνατζμεντ, που σχετίζονται με την επιβίωση, την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

### 1.2.1 Θέτοντας στόχους

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διοίκησης, καθώς και της προγραμματισμένης στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση όπου μέσω αυτών, δηλώνεται τι πρέπει να επιτευχθεί.

Οι Thompson, Strickland και Gamble (2007), υπογραμμίζουν ότι η επιχείρηση ορίζει δύο κατηγορίες στόχων: τους οικονομικούς στόχους και τους

στρατηγικούς στόχους. Οι οικονομικοί στόχοι σχετίζονται με τους στόχους των οικονομικών επιδόσεων που έχουν ορίσει τα διευθυντικά στελέχη για να επιτύχει η εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικοί στόχοι σχετίζονται με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που δείχνουν ότι μια εταιρεία ενισχύει τη θέση της στην αγορά, την ανταγωνιστικότητα και τις μελλοντικές επιχειρηματικές προοπτικές. Ωστόσο, μπορεί να παρατηρηθεί ότι, επιδιώκοντας τόσο στρατηγικούς όσο και οικονομικούς στόχους, μια επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει αποτελεσματικότητα, να διαχειριστεί τους κινδύνους και να καινοτομήσει, να μάθει και να προσαρμοστεί στις αλλαγές εντός του λειτουργικού περιβάλλοντος. Επομένως, και οι δύο κατηγορίες στόχων είναι πολύ σημαντικές. Επίσης, οι Thompson, Strickland και Gamble (2007), όρισαν τους στόχους μιας επιχείρησης ως στόχους επίδοσης της επιχείρησης, αποτελεσμάτων και διαχείρισης των αποτελεσμάτων αυτών. Σύμφωνα με την παραπάνω διατύπωση, οι στόχοι αυτοί αποτελούν πρότυπα όπου μια επιχείρηση μπορεί να μετρήσει την απόδοσή της. Έτσι οι επιχειρήσεις επιχειρούν να ορίσουν στόχους όπως:

- ✓ Η κερδοφορία
- ✓ Αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος)
- ✓ Ανάπτυξη ( αύξηση του συνόλου του ενεργητικού, αύξηση των πωλήσεων νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής κτλ.)
- ✓ Πλούτος των μετόχων
- ✓ Φήμη της επιχείρησης
- ✓ Ηγετική θέση στην αγορά
- ✓ Μερίδιο Αγοράς
- ✓ Ικανοποίηση Εργαζομένων
- ✓ Παραγωγικότητα της εργασίας
- ✓ Ποιότητα προϊόντων / Υπηρεσιών
- ✓ Δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών



Από την στιγμή που μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά θα πρέπει να είναι ικανή να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις επιδιώκοντας να πετύχει σε τρεις κατηγορίες στόχων όπως ειπώθηκε προηγουμένως, και αφορά την:

- Διαχείριση του κινδύνου
- Επίτευξη Αποτελεσματικότητας
- Καινοτομία, μάθηση και προσαρμογή.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πραγματική πρόκληση για τους μάνατζερ γιατί είναι από τις λίγες δραστηριότητες που μπορούν και επηρεάζουν την επιχείρηση σε βάθος και μακροχρόνια, τόσο από την επιλογή των κατάλληλων στόχων όσων και από την εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους.

### **1.2.2 Χαρακτηριστικά Περιβάλλοντος**

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την προσαρμογή της στο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. Για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να καταστήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα εκτός μόδας π.χ. η αντικατάσταση της ασπρόμαυρης τηλεόρασης από την έγχρωμη, η αντικατάσταση των παλαιών τύπου κινητών τηλεφώνων από τα smart phones, η αντικατάσταση των παλαιότερων φωτογραφικών μηχανών που χρησιμοποιούσαν φιλμ με νέες ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές κ.α. Έτσι κάθε επιχείρηση για να καταφέρει να επιβιώσει και να θεωρείται επιτυχημένη θα πρέπει να προσαρμοστεί στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντος. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει δυναμικό χαρακτήρα, που σημαίνει ότι μπορεί να αλλάξει οποιαδήποτε στιγμή με αποτέλεσμα να μην μπορεί κάποιος εύκολα να προβλέψει την εξέλιξη των μελλοντικών γεγονότων και τις αλλαγές τόσο σε στρατηγικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Έτσι για παράδειγμα, ένας νέος νόμος ενδέχεται να αλλάξει τον τρόπο συσκευασίας που χρησιμοποιείται για ένα προϊόν, οι πιο έμπειροι και πιο αποδοτικοί υπάλληλοι μπορούν να σταματήσουν να εργάζονται επειδή δεν πληρώνονται, ένας νέος επενδυτής μπορεί να απαιτήσει υψηλότερο ποσοστό απόδοσης κ.α.

Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές που εφαρμόζουν στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Αδιαμφισβήτητα, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση επιδρά στον τρόπο λειτουργίας της. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται είτε χαρτογραφώντας νέες περιοχές όπου υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει, είτε αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της, είτε μέσα από την συνεχή παρακολούθηση των μεταβολών της αγοράς ώστε να μπορεί έγκαιρα να αναπροσαρμόσει το στρατηγικό της πλάνο, είτε με την εισαγωγή νέων προϊόντων. Τέλος μπορεί να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον αν έχει μια καλή θέση μέσα στον αντίστοιχο κλάδο ώστε να εξυπηρετεί τους πελάτες της οικονομικότερα και να μπορεί να αμύνεται έχοντας απέναντι τους ανταγωνιστές της. Με τον τρόπο αυτό η ίδια μπορεί να απολαμβάνει οφέλη όπως καλύτερες δυνατότητες για την επίτευξη μελλοντικής κερδοφορίας.

Αυτή η συνεχής και στενή αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος, συμβάλλει στην ενίσχυση της επιχείρησης και στην αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων της.

Η σωστή κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθάει την επιχείρηση με τους ακόλουθους τρόπους:

(α) Προσδιορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές: Η αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος θα εντοπίσει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές για την επιχείρηση. Αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις.

(β) Δίνοντας οδηγίες για ανάπτυξη: Η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον οδηγεί στο άνοιγμα με τα σύνορα και συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις περιοχές ανάπτυξης και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους.

(γ) Συνεχής μάθηση: Η περιβαλλοντική ανάλυση καθιστά το έργο των μάνατζερ ευκολότερο ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις ενδεχόμενες επιχειρηματικές προκλήσεις.

(δ) Δημιουργία Εταιρικής Ταυτότητας: Η περιβαλλοντική κατανόηση βοηθά τις επιχειρήσεις στο να βελτιώνουν την εικόνα τους, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται.

(ε) Συναντήσεις (meeting): Βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύουν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών και να διαμορφώσουν ανάλογα τις δικές τους στρατηγικές.

(στ) Προσδιορισμός της δύναμης και της αδυναμίας της επιχείρησης: Το επιχειρηματικό περιβάλλον συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών εν όψει της τεχνολογικής και της παγκόσμιας εξέλιξης.

### **1.3 Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

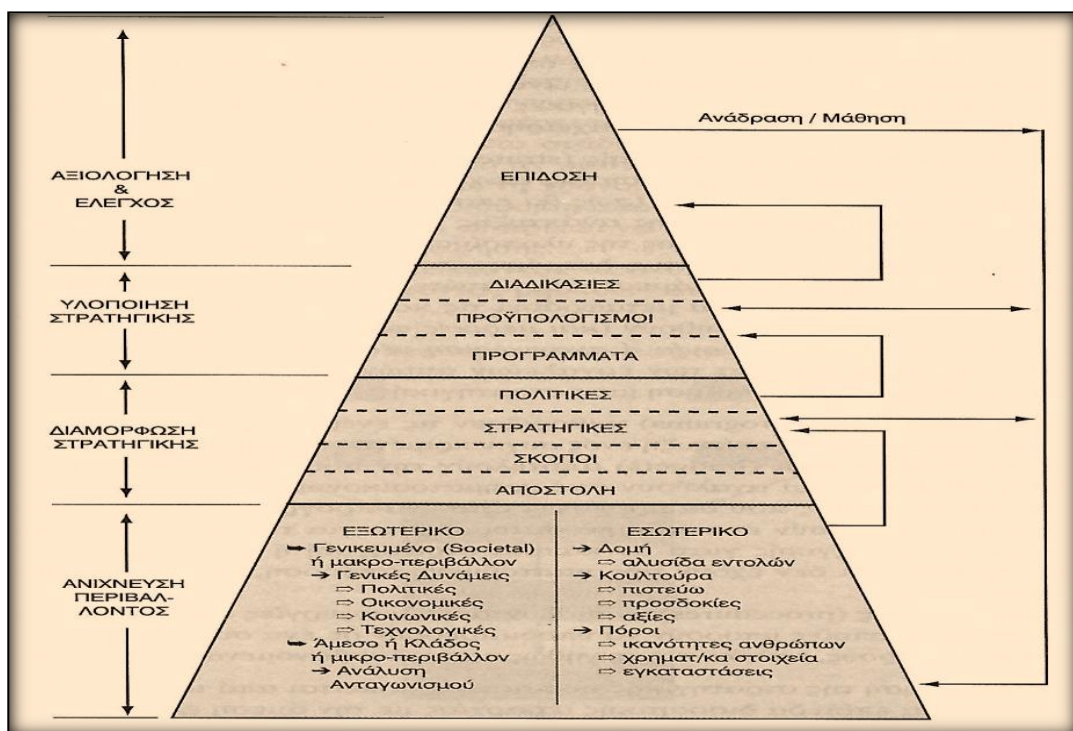
Θα πρέπει να αντιληφθούμε ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας στρατηγικής προέρχεται από μια συνεχή και δυναμική διαδικασία καθώς και την αποτελεσματική εκτέλεσή της.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνη για να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον ώστε να μπορέσει να εντοπίσει και να αξιολογήσει τις εσωτερικές ευκαιρίες και απειλές σε συνάρτηση με τις εξωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Τα βασικά βήματα της στρατηγικής μπορούν να αναλυθούν μέσω της χρήσης του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το μοντέλο αυτό προσδιορίζει τα στοιχεία που απαιτούνται για να αναπτυχθεί μια στρατηγική η οποία θα συμβάλλει στο να επιτευχθεί η αποστολή της επιχείρησης. Στην σύγχρονη βιβλιογραφία μπορεί να συναντήσει κανείς αρκετά υποδείγματα μοντέλων τα οποία προσδιορίζουν διαφορετικά την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ (Εικόνα 2). Ωστόσο μέσα από μια ανασκόπηση των κυριότερων μοντέλων παρατηρούμε ότι πλειοψηφία τους περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- (α) την στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος
- (β) την διαμόρφωση της στρατηγικής
- (γ) την υλοποίηση της στρατηγικής
- (δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



**Εικόνα 2**

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου – Αθήνα 2013.

### 1.3.1 Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται και αξιολογούνται οι πληροφορίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης ονομάζεται ανίχνευση περιβάλλοντος και επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να λάβουν τις αντίστοιχες μακροχρόνιες στρατηγικές για την επιχείρηση.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον<sup>4</sup> αποτελεί κάθε συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία της επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε το περιβάλλον μιας επιχείρησης σε Ειδικό (εσωτερικό) αλλά και Γενικό (εξωτερικό).

### **1.3.2 Στρατηγική Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος**

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που δρουν έξω από την επιχείρηση, μπορούν να επηρεάζουν την ίδια όπως και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση δραστηριοποιείται γεωγραφικά στην ίδια περιοχή ενώ οι παράγοντες αυτοί έχουν την δυνατότητα, να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ωστόσο τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν μπορεί να τους ελέγξει η Διοίκηση της επιχείρησης. Η ανάλυση στο εξωτερικό περιβάλλον αναζητά πιθανές ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές.

Για να εξετάσουμε το εξωτερικό περιβάλλον είναι σκόπιμο να το διαιρέσουμε σε:

(α) ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον και

(β) μικρο-περιβάλλον

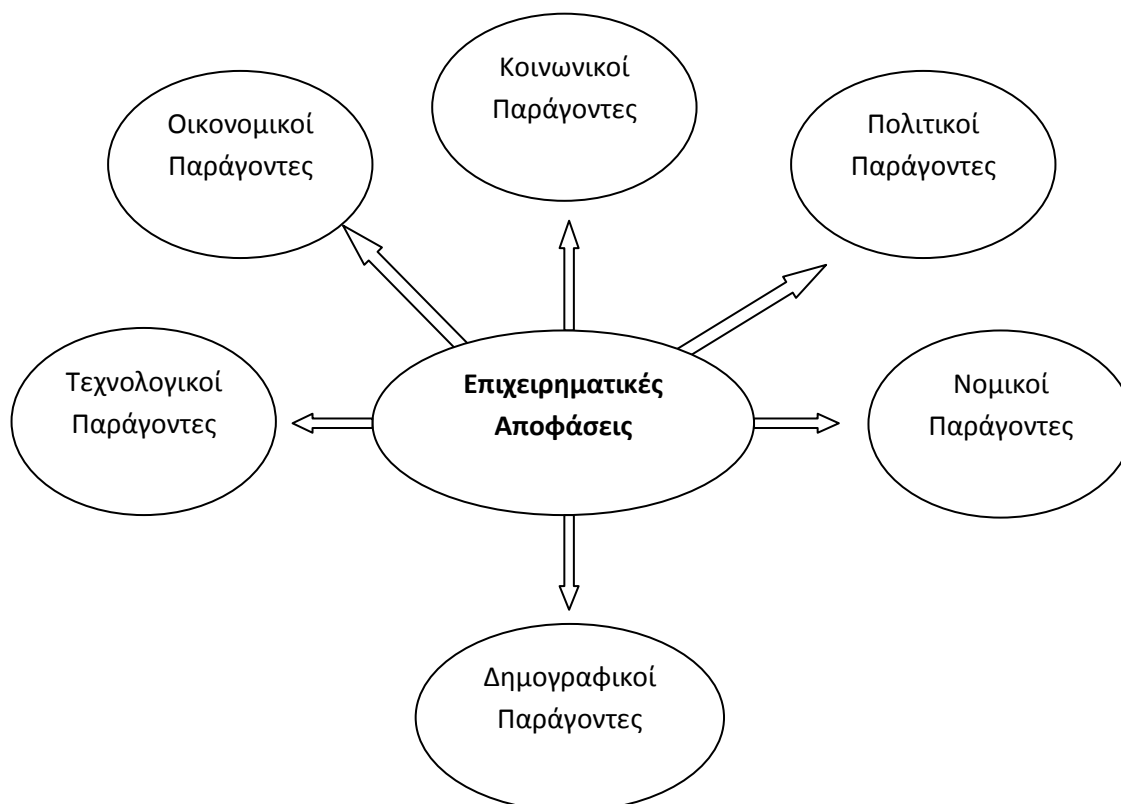
Οι παράγοντες του ευρύτερου-μάκρου περιβάλλοντος είναι ( Εικόνα 3 ):

- Το Νομικό/Πολιτικό Περιβάλλον ( Νομοθεσία, εργασιακές σχέσεις, συναλλαγές, θεσμικό πλαίσιο/γραφειοκρατία, πολιτικό καθεστώς κ.α. )
- Οικονομικό Περιβάλλον ( Η διάρθρωση της οικονομίας στην χώρα, ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας, οι δείκτες του πληθωρισμού, η απασχόληση, το δημόσιο χρέος, το ΑΕΠ κ.α.)
- Κοινωνικό Περιβάλλον ( Πολιτισμός, ήθη, έθιμα, δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού μιας χώρας, σύστημα εκπαίδευσης κ.α. )

---

<sup>4</sup> Ο όρος «επιχειρηματικό περιβάλλον» περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις, τους παράγοντες και τους θεσμούς που είναι τόσο υπό τον έλεγχο όσο και πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης και μπορούν και επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

- Τεχνολογικό Περιβάλλον<sup>5</sup> ( Εφαρμογή της τεχνολογίας με συνδυασμό γνώσεων, πόρων, εμπειριών, υποδομές, πληροφοριακά συστήματα, πρόσβαση στο Internet κ.α. )
- Παγκόσμιο Περιβάλλον ( Δραστηριότητα σε διεθνής αγορές, υπάρχουσες αγορές που επηρεάζονται από τις διεθνής αλλαγές, διεθνείς πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις κ.α.)



**Εικόνα 3**

Πηγή: <http://download.nos.org/srsec319new/319EL3.pdf>

Αν και το Οικολογικό Περιβάλλον δεν αναλύεται, ωστόσο σχετίζεται με θέματα όπου μπορούν να επηρεάσουν ορισμένους καταναλωτές. Κάποια από τα θέματα αυτά σχετίζονται με την ρύπανση του περιβάλλοντος, την οικολογική ευαισθησία, την ανακύκλωση κ.α.

Για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής είναι απαραίτητο να γίνει παράλληλη ανάλυση και του μικρο-περιβάλλοντος, που αναφέρεται συγκεκριμένα στον κλάδο που ανήκει η κάθε επιχείρηση και ορίζεται από τις πέντε

<sup>5</sup> Το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση του εξοπλισμού και των εργαζομένων, καθώς και το είδος των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

δυνάμεις του Porter. Σύμφωνα με τον Michael Porter (1979) οι παράγοντες οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στο μερίδιο αγοράς όπου αναλογεί στην κάθε επιχείρηση και προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό είναι (Εικόνα 4) :

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:

Η δύναμη αυτή καθορίζει αν υπάρχει ευκολία ή όχι για να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις και να δραστηριοποιηθούν στον συγκεκριμένο κλάδο. Η μεγάλη κερδοφορία και τα ελάχιστα εμπόδια εντείνουν τον ανταγωνισμό. Ο μεγάλος ανταγωνισμός μειώνει το μερίδιο αγοράς και κατά συνέπεια την κερδοφορία για τις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις είθισται να δημιουργούν εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις ώστε να μειώσουν τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις απειλούνται από τους νεοεισερχομένους όταν:

- Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν εύκολα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας<sup>6</sup>.
- Δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση στα προϊόντα
- Η ποσότητα των κεφαλαίων που απαιτείται για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά είναι χαμηλή
- Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης από τους πελάτες
- Δεν υπάρχουν νομικοί περιορισμοί
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή δεν έχουν αποκτήσει φήμη
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιδράσουν
- Δεν μπορούν να αποκτήσουν πλεονέκτημα με βάση το κόστος ( όπως π.χ. το κόστος για αλλαγή ενός πελάτη να είναι χαμηλό )
- Τα εμπόδια αποχώρησης μιας επιχείρησης είναι χαμηλά

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης:

Κάθε επιχείρηση στηρίζεται σε διάφορους προμηθευτές από όπου μπορούν να προμηθευθούν πρώτες ύλες, ενέργεια, τεχνολογική υποστήριξη, αγαθά ή υπηρεσίες κ.α. Κάθε παραγόμενη μονάδα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών ενσωματώνει ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους, των εξόδων δηλαδή που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις για την απόκτησή τους. Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν πολλές έρευνες και συναντήσεις πριν συνάψουν την τελική σύμβαση με κάποιον προμηθευτή ώστε να επιτευχθεί καλύτερη

---

<sup>6</sup> Με το όρο «οικονομίες κλίμακας» εννοούμε όταν το κόστος ανά μονάδα ενός αγαθού μειώνεται καθώς αυξάνεται ο όγκος παραγωγής του αγαθού αυτού.

τιμή. Επίσης όταν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με μεγάλη διαφοροποίηση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Ο αριθμός των προμηθευτών:  
Σε περιπτώσεις που ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, η δύναμή τους αυξάνεται με αποτέλεσμα να αποτελούν απειλή για τον κλάδο.
- Το μέγεθος του αγοραστή:  
Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών:  
Όταν ορισμένα προϊόντα κάποιων προμηθευτών μπορούν να ξεχωρίσουν ή είναι μοναδικά, όπως π.χ. ένα νέο φαρμακευτικό προϊόν τότε η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται. Επίσης μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη υπάρχει όταν οι καταναλωτές δείχνουν την εμπιστοσύνη τους σε κάποια προϊόντα.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:  
Όταν οι προμηθευτές μπορούν να επεκταθούν σε επόμενα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ. να εξαγοράσει κάποιος προμηθευτής κάποιο κατάστημα λιανικής ώστε να μπορεί ο ίδιος να δίνει τα προϊόντα του απευθείας.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:  
Όταν οι αγοραστές μπορούν να εντοπίζουν παρόμοια προϊόντα με αυτά που προσφέρουν οι προμηθευτές τους, τότε η δύναμη των προμηθευτών μειώνεται.

### 3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης:

Υπάρχουν φορές όπου οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να μειώσουν τις τιμές των προσφερόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Τότε αναφέρουμε ότι οι αγοραστές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη. Αν ο αγοραστής έχει πολλές επιλογές προϊόντων και επιχειρήσεων τότε η δύναμή του είναι μεγάλη. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προετοιμαστούν σχετικά με αυτή την απειλή θα πρέπει να γνωρίζουν:

- Τον αριθμό των αγοραστών
- Αν υπάρχει ευαισθησία των αγοραστών στις τιμές
- Αν υπάρχει διαφοροποίηση ή μοναδικότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες



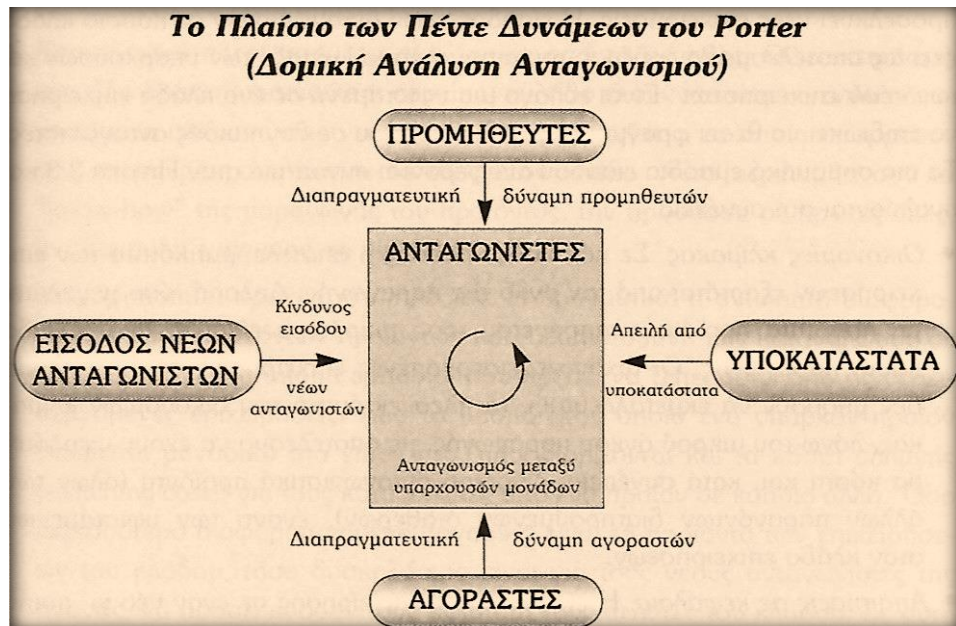
- Τις ακριβείς διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση που μπορούν να γνωρίζουν οι αγοραστές, π.χ. όταν το κόστος της εταιρείας είναι γνωστό τότε οι πελάτες της ασκούν πιέσεις για την διαμόρφωση τιμών.

4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα:

Τα υποκατάστατα προϊόντα γίνονται ιδιαίτερα απειλητικά όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να βρουν προϊόντα σχεδόν ίδια με τα προϊόντα της επιχείρησης, ή με ελκυστικές τιμές ή καλύτερης ποιότητας και όταν οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν από ένα προϊόν ή υπηρεσία σε άλλο με μικρό κόστος.

5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της θέσης των επιχειρήσεων στην αγορά. Έτσι κάθε οργανωμένη ενέργεια από τη μεριά κάποιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα μια αντίδραση από κάποια άλλη επιχείρηση. Οι συνθήκες του κλάδου καθορίζουν και τον βαθμό αντίδρασης από την πλευρά των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό των ανταγωνιστών της, αν χρησιμοποιεί μια σταθερή ανταγωνιστική στρατηγική, αν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω καινοτομίας, αν υπάρχει διαφοροποίηση ή μοναδικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η ίδια, αν έχει πιστούς πελάτες κ.α.



**Εικόνα 4**

Πηγή: Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

Επίσης, υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το DVD-player και το DVD, ο προσωπικός υπολογιστής (PC) και το λογισμικό του, το κινητό μας τηλέφωνο και οι εφαρμογές που αυτό υποστηρίζει (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016). Αυτή η δύναμη επηρεάζεται από:

- Την ζήτηση των καταναλωτών για συμπληρωματικά προϊόντα:  
Όταν η ζήτηση για ένα προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνεται τότε παράλληλα αυξάνεται και η ζήτηση και για το συμπληρωματικό του προϊόν. Τα συμπληρωματικά προϊόντα προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή από ότι αν πωλούνταν χωριστά.
- Επίδραση της τεχνολογίας:  
Δεν είναι λίγες οι φορές όπου οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές ανατρέποντας τις σχέσεις ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα π.χ. η δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα

στην κατασκευάστρια εταιρεία μικροεπεξεργαστών Intel και την εταιρεία παραγωγής λογισμικού Microsoft.

Το μοντέλο του Porter δεν περιλαμβάνει τα συμπληρωματικά προϊόντα, με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητό ότι δεν μπορούν να αναλυθούν κάποιες σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα σε συμπληρωματικές επιχειρήσεις ( όπως π.χ. αυτή ανάμεσα στην Intel και την Microsoft ).

### 1.3.3 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Ήταν το 1972 όταν ο Hunt διαπίστωσε ότι στην αγορά επικρατούσαν υποομάδες επιχειρήσεων που διέθεταν τα ίδια χαρακτηριστικά.

Παράλληλα ο Porter (1980) όρισε ότι “μια στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο από επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική από τις στρατηγικές του κλάδου. Οι στρατηγικές αυτές σχετίζονται με «την ειδίκευση, την αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος, τα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, την ποιότητα προϊόντος, την τεχνολογική ηγεσία, την κάθετη ολοκλήρωση, την ηγεσία κόστους, τις υπηρεσίες, την τιμολογιακή πολιτική»”. Οι στρατηγικές ομάδες επικεντρώνονται σε τρία βασικά σημεία τα οποία είναι ότι:

- Προσφέρουν παρόμοια προϊόντα στους ίδιους πελάτες ( έντονος ανταγωνισμός )
- Τα πλεονεκτήματα των πέντε δυνάμεων του Porter διαφέρουν μεταξύ των στρατηγικών ομάδων
- Όσο πιο κοντά βρίσκονται οι στρατηγικές της επιχείρησης με εκείνες των στρατηγικών ομάδων τόσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός

Για να αναλυθεί η στρατηγική δομή των επιχειρήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> [http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2008/Goulas.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2008/Goulas.pdf)

Το πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας το εμπορικό σήμα και τη διαφοροποίηση, τη γεωγραφική κάλυψη και τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Επιπλέον, τις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων, τις τεχνικές ικανότητες, την τεχνολογική ηγεσία και τις οικονομικές δυνατότητες, για την αναγνώριση των πόρων και των ικανοτήτων από τις τεχνικές ομάδες. Το μέγεθος της κάθετης ολοκλήρωσης, το μέγεθος της επιχείρησης σε θεμελιώδη χαρακτηριστικά για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων.

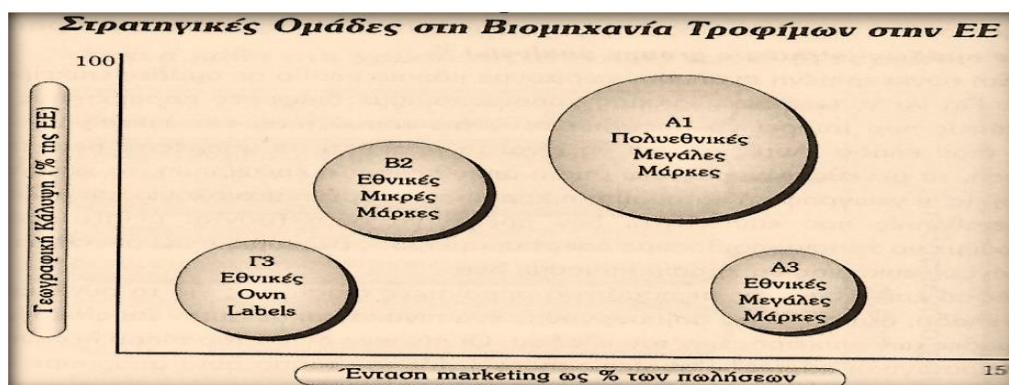
Ο Porter θεώρησε ότι η παρουσία των ομάδων σε έναν κλάδο επηρεάζει το επίπεδο ανταγωνισμού σε αυτόν. Όσο περισσότερες ομάδες υπάρχουν, τόσο περισσότερα ίσα μερίδια για αυτές, τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός θα υπάρχει μεταξύ των ομάδων. Η ύπαρξη μεγάλης στρατηγικής απόστασης μεταξύ των ομάδων (βαθμός διαφοράς των κύριων στρατηγικών αποστάσεων), υποδεικνύει τον μεγάλο ανταγωνισμό σε επίπεδο κλάδου, και τέλος ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο αυξάνει όταν η ανεξαρτησία της αγοράς αυξάνεται (βαθμός στον οποίο οι αγορές στοχεύουν στις ίδιες ομάδες καταναλωτών).

Η μελέτη ενός κλάδου γίνεται απλούστερη με την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων σε ομάδες. Οι ομάδες αυτές επιτρέπουν στον αναλυτή να μελετήσει τον κλάδο ως σύνολο ενώ ταυτόχρονα ερευνά και την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Ο εσωτερικός και ο εξωτερικός ανταγωνισμός των ομάδων της αγοράς γίνεται ευδιάκριτος λόγω της λεπτομερούς ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων.

Μέσα από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων μπορούμε να εξετάσουμε το μέγεθος του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, πως διαμορφώνεται το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πώς να προσδιορίσουμε τους βασικούς παράγοντες που διαφοροποιούν μια επιχείρηση σε σύγκριση με τις άλλες του ίδιου κλάδου.

Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να παραθέσουμε το εργαλείο της στρατηγικής που χρησιμοποιείται για την εξερεύνηση των στρατηγικών ομάδων το οποίο είναι ο στρατηγικός χάρτης. Ένας στρατηγικός χάρτης (Εικόνα 5) είναι μια τεχνική όπου αποκαλύπτει τις διαφορετικές θέσεις των ανταγωνιστών του ίδιου κλάδου μέσα από την χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων που

δραστηριοποιούνται στην αγορά. Η περιγραφή της στρατηγικής της επιχείρησης εμφανίζεται στον στρατηγικό χάρτη γραφικά και συνεκτικά.



Εικόνα 5

Πηγή: Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

Από έναν στρατηγικό χάρτη μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

- ✓ Όσο πιο κοντά είναι τοποθετημένες οι στρατηγικές ομάδες ή μια με την άλλη μέσα στον χάρτη, τόσο ισχυρότερη είναι η ανταγωνιστική αντιπαλότητα μεταξύ των ομάδων αυτών.
- ✓ Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται μέσα σε μια ομάδα είναι άμεσοι ανταγωνιστές
- ✓ Τα κενά που υπάρχουν μέσα στον στρατηγικό χάρτη ενδέχεται να υποδηλώνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες.

### 1.3.4 Στρατηγική Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος

Σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που δρουν εντός της επιχείρησης.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες θα μπορούσαν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν την μακροχρόνια διατήρηση επιτυχίας ή την πλήρη αποτυχία κάποιων επιχειρήσεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο έναντι άλλων ομοειδών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι η διαφορετικότητα και η μοναδικότητα που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει απαραίτητα μαζί με το εξωτερικό να πραγματοποιήσει ανάλυση και στο εσωτερικό περιβάλλον. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που αναλύονται αποτελούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης που είτε εμποδίζουν είτε ενισχύουν την προγραμματισμένη στρατηγική. Αυτοί οι παράγοντες εμπεριέχουν:

- Τη Δομή
- Την Κουλτούρα
- Τους Πόρους

Η δομή είναι ο σκελετός μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο στελεχώνει κάθε τμήμα της επιχείρησης, από τα κατώτερα μέχρι τα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης και περιλαμβάνει κάθε είδους σχέσεις, ειδικότητες εργαζομένων και στο πώς επικοινωνούν όσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρηση μεταξύ τους. Ενώ η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύνολο από κανόνες και αξίες που καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, «το πώς δηλαδή γίνονται τα πράγματα στην ίδια την επιχείρηση». Τέλος, οι πόροι μιας επιχείρησης είναι το κεφάλαιο, η εργασία, οι φυσικοί πόροι και η τεχνολογία, όπου όλα μαζί αποτελούν τα απαραίτητα συστατικά τα οποία η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει για την λειτουργία της ώστε να πραγματοποιήσει ότι έχει προγραμματίσει.

### **1.3.5 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων**

Κάθε μορφή επιχείρησης διαφέρει με οποιαδήποτε άλλη ως προς την εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων. Η πιο πάνω μορφή πρότασης υποστηρίζεται μέσα από την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

Έτσι, μέσα από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων εξετάζεται, μέσα σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται ραγδαία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης αναλυτικά (όπως οι πόροι και οι

ικανότητες), όπου αποτελούν μια σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής<sup>8</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν τους στόχους τους χρειάζονται κάποιο είδος πόρων. Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι οι διαθέσιμοι παράγοντες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εκπλήρωση των στόχων της. Οι πόροι μπορεί να είναι είτε υλικοί είτε άυλοι. Οι πόροι που εμφανίζουν «υλική» υπόσταση όπως οι φυσικοί και οι χρηματοοικονομικοί πόροι ανήκουν στους υλικούς πόρους ενώ οι ανθρώπινοι πόροι (όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία, η αφοσίωση των εργαζομένων κ.α.), οι οργανωτικοί πόροι ( όπως η δομή της επιχείρησης, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός κ.α.), οι τεχνολογικοί πόροι ( αφορά κάθε μορφής τεχνολογικές ικανότητες κ.α.), οι πόροι καινοτομίας (όπως τμήματα έρευνας και ανάπτυξης κ.α.) και η φήμη ( όπως η αναγνωσιμότητα πελατών και προμηθευτών, τα brand names, αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων κ.α. ) ανήκουν στους άυλους πόρους.

Από μόνοι τους οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί για να την ωθήσουν στην επιτυχία και να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει οι πόροι να μπορούν να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να δημιουργούν ικανότητες.

Τις ικανότητες αυτές μπορούμε να τις εντάξουμε σε δύο κατηγορίες:

- Τις οριακές ικανότητες (οι οριακές ικανότητες είτε είναι ικανότητες που είναι ήδη γνωστές στους ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν), και
- Τις θεμελιώδεις ικανότητες (οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν είναι γνωστές στους ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν).

Οι ικανότητες αυτές είναι η βάση για την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδης ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

- Να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

Για να είναι η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεσματική, η αναγνώριση και η ταξινόμηση των υπάρχοντων πόρων της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας επειδή η επιτυχία μιας επιχείρησης στηρίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες.

### 1.3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η επιλογή της βέλτιστης και κατάλληλης πορείας που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και το όραμα της γίνεται μέσα από μια αναλυτική διαδικασία η οποία ονομάζεται διαμόρφωση στρατηγικής. Η διαμόρφωση ενός μακροχρόνιου σχεδίου καθορίζει:

- την αποστολή, όπου εδώ περιγράφεται ο βασικός σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης καθώς και η φύση των δραστηριοτήτων της. Δίνει απαντήσεις στις πιο κάτω ερωτήσεις: Ποιοι είμαστε; Ποιους εξυπηρετούμε; Που θέλουμε να φτάσουμε; Είναι εκείνο το στοιχείο το οποίο δεν αλλάζει συχνά.
  - τους σκοπούς, δηλαδή τα επιθυμητά αποτελέσματα που επιδιώκει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα, εμπνευσμένα από μια σχεδιασμένη δραστηριότητα που απορρέει από την αποστολή της ίδιας. Δεν ορίζει απλά το τι πρέπει να γίνει αλλά και το χρονικό διάστημα στο οποίο πρέπει να επιτευχθούν.
  - τις στρατηγικές, που αφορά τα μακροπρόθεσμα σχέδια που αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της και οι οποίες διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές, επιχειρηματικές και λειτουργικές.
- Η Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική, ιεραρχικά βρίσκεται στο υψηλότερο βάθρο των στρατηγικών, περιγράφει τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει όπως π.χ.

---

<sup>9</sup> Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.



ανάπτυξη. Εστιάζει στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης που θα έχει η επιχείρηση, στο είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί, την χρηματοδότηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, τους τρόπους όπου πρόκειται να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

- Η Επιχειρηματική στρατηγική βρίσκεται ένα επίπεδο κάτω από την επιχειρησιακή στρατηγική. Το επίπεδο αυτό δίνει απάντηση στο ερώτημα πώς θα ανταγωνιστεί μια επιχείρηση. Γι' αυτό σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα και σε κάθε μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα δημιουργείται και διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η Λειτουργική στρατηγική βρίσκεται στην βάση της ιεραρχίας, το επίπεδο αυτό εστιάζει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Συντονίζει τις καθημερινές δράσεις και ενέργειες, κάθε τμήματος της επιχείρησης, όπως η κατανομή των πόρων που συνδράμει στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.
  - οι πολιτικές, είναι οι εντολές που προέρχονται από τις επιλεγμένες στρατηγικές και καθοδηγούν τις αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.

Τα επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και ανελλιπώς επηρεάζονται μεταξύ τους διαμορφώνοντας ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον για την επιχείρηση.

### 1.3.7 Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αναφέρεται στην εκτέλεση των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν τα μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Συγκεκριμένα:

- τα προγράμματα, είναι τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Ο σκοπός του προγράμματος είναι να προσανατολίσει τις στρατηγικές ενέργειες που πρέπει να εκτελέσουμε.
- οι προϋπολογισμοί, αποτελούν την ποσοτικοποίηση των προγραμμάτων. Συγκεκριμένα αποτελούν τους χρηματικούς πόρους που είναι διατεθειμένη να δαπανήσει η επιχείρηση για τις δραστηριότητες που έχουν αποφασιστεί να

τεθούν σε εφαρμογή. Αφού αναπτυχθούν τα προγράμματα το επόμενο βήμα είναι η διαδικασία του προϋπολογισμού. Αποτελούν το τελευταίο έλεγχο όσον αφορά την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής από την άποψη του κόστους.

- οι διαδικασίες, είναι οι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι κάθε είδους εργασίες. Η εφαρμογή τους ξεκινάει μετά την έγκριση των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών. Στο σημείο αυτό πραγματοποιούνται η ανάθεση ειδικών καθηκόντων, ευθυνών ή διαδικασιών για συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αλλά και η διαχείριση των διαδικασιών που πραγματοποιούνται (Wheelen Hunger, 2008).

Οι στρατηγικές που επιλέχθηκαν αρχίζουν να παίρνουν σάρκα και οστά και να μετατρέπονται σε κινήσεις και ενέργειες. Με άλλα λόγια, η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η τεχνική μέσω της οποίας η επιχείρηση αναπτύσσει, αξιοποιεί και ενσωματώνει τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους, τους ανθρώπους, την αξιολόγηση και τον έλεγχο, ώστε να καθοδηγούνται από τις στρατηγικές για να έχουν το πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών στην αγορά.

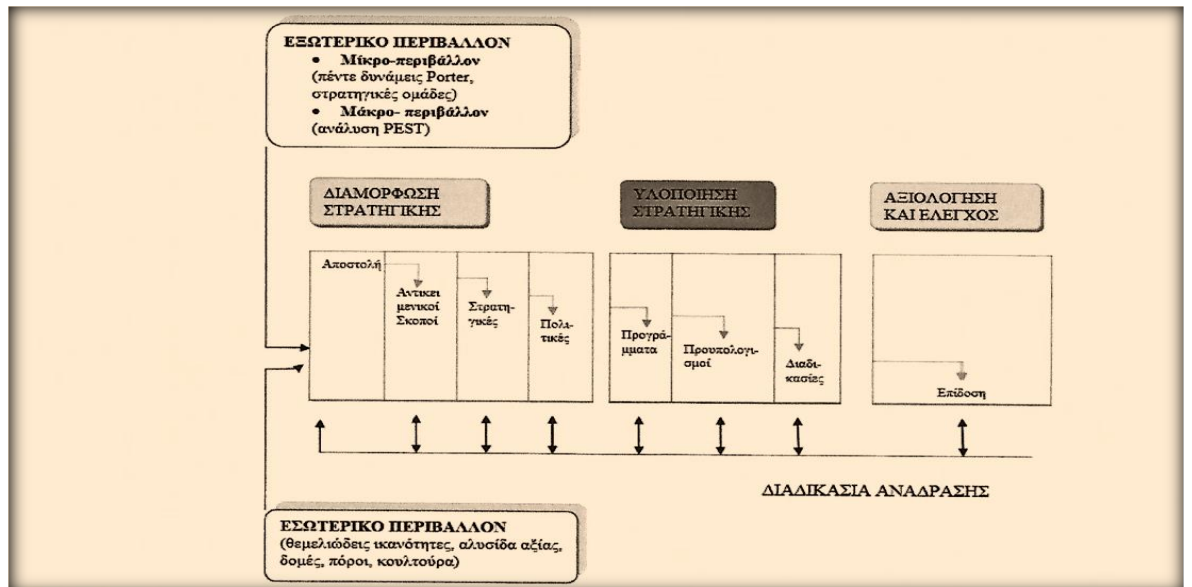
### **1.3.8 Αξιολόγηση και Έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και αναφέρεται τόσο στην αξιολόγηση όσο και στον έλεγχο της στρατηγικής η οποία επιλέχθηκε από την διοίκηση της επιχείρησης με στόχο την βέλτιστη επίδοση των επιχειρησιακών ενεργειών.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση ελέγχει αν η στρατηγική που επιλέχθηκε μπορεί να καλύψει τους αρχικούς στόχους και στην περίπτωση κάποιας ενδεχόμενης απόκλισης γίνεται επανεκκίνηση της αρχικής διαδικασίας εκ νέου, με στόχο να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις μέσα από μια επαρκή, έγκαιρη και έγκυρη ανατροφοδότηση (feedback) ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής.

Ο έλεγχος αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιχείρηση ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι της, για την αποτελεσματική αξιολόγηση των ανθρώπων που την συγκροτούν, καθώς και των δραστηριοτήτων της.

Μέσα από μια αξιολόγηση η επιχείρηση είναι ικανή να αντιδράσει ή να ενεργήσει προληπτικά παίρνοντας τα απαραίτητα μέτρα τα οποία θα συμβάλλουν για την επίτευξη των στόχων της (Εικόνα 6).



Εικόνα 6

Πηγή: Wheelen & Hunger, 1995

## 1.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Κάθε μια επιχείρηση τοποθετείται μέσα σε μια αγορά για να ασκήσει τις δραστηριότητές της και εκεί τίθεται αντιμέτωπη με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν ακριβώς τα ίδια προϊόντα, ή κάποια παρόμοια και αντίστοιχες υπηρεσίες. Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό πελατών ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους, θα πρέπει να διαφοροποιηθούν έναντι των άλλων επιχειρήσεων, αποκλείοντας με αυτόν τον τρόπο όλες τις εναλλακτικές επιλογές του «υποψήφιου» πελάτη. Στην ουσία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «ξεχωρίζει» μια επιχείρηση από οποιαδήποτε άλλη και αποτελεί τον λόγο που εξακολουθεί να ασκεί ακόμη τις δραστηριότητές της.

Όπως είναι φυσικό, κάθε χαρακτηριστικό που αναπτύσσει μια επιχείρηση ή ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών που την διαφοροποιούν έναντι των άλλων, και την τοποθετούν σε μια ανώτερη θέση καλείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αφορά τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με τις περιβαλλοντικές μεταβολές και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αγορά-στόχο όπου οι επιχειρήσεις μπορούν και δραστηριοποιούνται. Κάθε επιχείρηση που μπορεί να επενδύσει σε πόρους βρίσκεται σε καλύτερη θέση έναντι των άλλων επιχειρήσεων μέσα στο νέο σχηματιζόμενο περιβάλλον.

Υπάρχουν πολυάριθμα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στο να αποκτούν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενδεικτικά κάποια παραδείγματα που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι: το χαμηλό κόστος, το υψηλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, η γεωγραφική θέση, τα υψηλά εμπόδια εισόδου, οι άριστες σχέσεις με τον πελάτη, η υψηλή ποιότητα κ.α.

Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ένα πετυχημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά<sup>10</sup>:

- Να είναι σημαντικό (substantial) ώστε να διαφοροποιεί τα προϊόντα / τις υπηρεσίες έναντι των ανταγωνιστών τους
- Να είναι διατηρήσιμα (sustainable) ώστε η επιχείρηση να μπορεί επιτυχώς να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε μεταβολή συμβαίνει τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και από τις κινήσεις των αντιπάλων της
- Εφόσον είναι διατηρήσιμα, θα πρέπει με τον χρόνο να ενσωματώνονται στα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και να επηρεάζουν τους πελάτες.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι σημαντικά επειδή μπορούν να αυξάνουν τα περιθώρια κέρδους για μια επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επίσης δημιουργεί αξία για την επιχείρηση αλλά και για τους μετόχους της.

---

<sup>10</sup> Γεώργιος Ι. Σιώμοκος, Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007.

## 1.5 Η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από την στιγμή που η επιχείρηση θα αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα την διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές της, και τα οποία δύσκολα μπορούν να αποκωδικοποιηθούν από τις αντίπαλες επιχειρήσεις, τότε αναφερόμαστε στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα να μπορούν να διατηρούνται. Συγκεκριμένα αναφέρονται στα χαρακτηριστικά ή τις ικανότητες μιας επιχείρησης που δύσκολα μπορούν να επαναληφθούν ή να αντικρουστούν, δημιουργούν αξία μέσα από τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει (value-creating products) και παρέχουν μια ευνοϊκή μακροπρόθεσμη θέση έναντι των ανταγωνιστών.

Ορισμένα παραδείγματα βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι:

- ✓ Το χαμηλό κόστος / Η χαμηλή τιμολόγηση<sup>11</sup>
- ✓ Διάθεση τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης
- ✓ Ισχυρά Εμπορικά Σήματα
- ✓ Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας
- ✓ Δημιουργία Εμποδίων Εισόδου στους ανταγωνιστές
- ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος
- ✓ Διάθεση Κεφαλαίων
- ✓ Εξαιρετικό Ανθρώπινο Δυναμικό

Συμπερασματικά όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα που χρειάζονται οι ανταγωνιστές για να μιμηθούν μια επιχείρηση τόσο διατηρήσιμο γίνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

<sup>11</sup> Η τιμή από μόνη της σπάνια μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν μια αντίστοιχη τιμολόγηση αν το επιθυμούν.

## 1.6 Τύποι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον κρίνεται απαραίτητη η λήψη επιθετικών ή αμυντικών στρατηγικών ώστε να αποκτηθεί μια ευνοϊκή θέση σε έναν κλάδο, προκειμένου να μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί με επιτυχία τις πέντε δυνάμεις, σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, *Competitive Strategy*, 1985).

Για να μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μια επιχείρηση διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει να κατορθώσει να διαφοροποιηθεί όσον αφορά τις πηγές πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Μια επιχείρηση αποκτά το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν<sup>12</sup>:

α) Κάθε είδους εισροές (inputs) προς την επιχείρηση με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος της δίνει το περιθώριο να τιμολογήσει καλύτερα ή να παράγει πιο ποιοτικά προϊόντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έτσι, οι χαμηλού κόστους επενδύσεις σε εξοπλισμό, η δυνατότητα καλύτερης συνεργασίας με προμηθευτές και με καλύτερη διαπραγμάτευση όσον αφορά τις πρώτες ύλες είτε στην ποιότητα είτε στην τιμή, η πρόσληψη χαμηλόμισθου προσωπικού κ.α.

β) Η υιοθέτηση μιας ανώτερης τεχνολογίας (technology) κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, από την πλευρά της διοίκησης, έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη προσφορά προϊόντος και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

γ) Μια αποτελεσματική διοίκηση είναι σε θέση να εφαρμόσει όσο το δυνατόν καλύτερες διαχειριστικές λειτουργίες (operations) μειώνοντας το κόστος. Μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών μπορεί να επιτευχθούν ανώτερη ποιότητα λειτουργιών όπως συνέπεια στις παραδόσεις των προϊόντων κ.α.

δ) Από την στιγμή που μια επιχείρηση μπορεί να παράγει μεγάλες ποσότητες ώστε να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της τότε θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει καλύτερες προσφορές (offering) στα προϊόντα της είτε συρρικνώνοντας τις τιμές είτε μεγιστοποιώντας την απόδοσή της. Μια αποτελεσματική ζήτηση για τα

---

<sup>12</sup> Γεώργιος Ι. Σιώμοκος, *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007.

παραγόμενα προϊόντα έχει ως συνέπεια την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στον συγκεκριμένο κλάδο.

ε) Η δυναμική είσοδος (access) σε μια αγορά-στόχο μπορεί να επιφέρει χαμηλό κόστος μεταφορικών, μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων, καλύτερη επικοινωνία, χαμηλό κόστος ενέργειας, χαμηλό κόστος πρώτων υλών κ.α. τα οποία με την σειρά τους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αύξηση των εσόδων και την μείωση του κόστους.

ζ) Η στρατηγική επιλογής ελκυστικών τμημάτων αγοράς (segments) όπου μόνο λίγοι ανταγωνιστές επικρατούν όταν εμφανίζεται αυξημένη ζήτηση αποτελεί εξίσου σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

η) Η επιλογή ελκυστικών πελατών (customers) δεν είναι προνόμιο της μεγάλης αγοραστικής δύναμης, αλλά σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως η καλή πιστωτική τους ικανότητα (credit), το ενδεχόμενο μελλοντικής αύξησης των πωλήσεων κ.α. προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

θ) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και των τρόπων όπου μέσα από τις λειτουργίες που εφαρμόζει είναι σε θέση να κρίνει τους ανταγωνιστές της, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις μεταβολές γύρω της και να προσαρμόζει την εκάστοτε στρατηγική την κάθε φορά.

Δύο είναι οι τρόποι όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μια την άλλη ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο πρώτος τρόπος αφορά την αγορά εμπορευμάτων, πρώτης ύλης ή υπηρεσιών με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος τα οποία προϊόντα ή υπηρεσίες υπάρχουν ήδη στην αγορά από άλλες επιχειρήσεις και ο άλλος τρόπος είναι να δημιουργηθεί ένα διαφοροποιημένο προϊόν όπου δεν υπάρχει στην αγορά από καμία άλλη επιχείρηση. Με την έννοια της διαφοροποίησης του προϊόντος εννοούμε την προσφορά προϊόντος όπου ικανοποιεί τους πελάτες και δεν λαμβάνουν την αντίστοιχη ικανοποίηση από τους ανταγωνιστές. Στο επόμενο κεφάλαιο θα επεκταθούμε περισσότερο στις ανταγωνιστικές στρατηγικές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

### 2.1 Η Οικονομική Κρίση

Οι δύο τελευταίες δεκαετίες αποτέλεσαν ορόσημο για την έλευση της παγκοσμιοποίησης. Η έννοια της παγκοσμιοποίησης αναφέρεται τόσο στην προσχώρηση των τοπικών και εθνικών οικονομιών σε μια ενιαία όσο και στην διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε ανθρώπους, επιχειρήσεις αλλά και των εμπλεκόμενων κυβερνήσεων που βρίσκονται οπουδήποτε στον κόσμο.

Από οικονομικής πλευράς, περιλαμβάνει αγαθά, υπηρεσίες, οικονομικούς πόρους, τεχνολογία και δεδομένα όπου αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Επίσης, η απελευθέρωση των παγκόσμιων αγορών επεκτείνει τις οικονομικές δραστηριότητες της ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών (<http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization>). Έτσι, λόγω χάρη, μια ύφεση στην οικονομία μιας οποιαδήποτε χώρας εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης θα προκαλέσει τεράστιες επιπτώσεις σε άλλες χώρες.

Αυτή η νέου τύπου δομή της παγκόσμιας οικονομίας έχει ως επακόλουθο σημαντικές συνέπειες για τον επιχειρηματικό κόσμο. Το φαινόμενο της αδιάκοπης και διακριτής μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας, όσον αφορά τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας όπως οι επενδύσεις, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, το εθνικό προϊόν, το ΑΕΠ, το εισόδημα, οι τιμές των προϊόντων κτλ. ορίζουν την έννοια της οικονομικής κρίσης.

Το υψηλό αίσθημα αβεβαιότητας σε συνάρτηση με κάθε είδος κινδύνου που μπορεί να ελλοχεύει, είναι δύο από τα κύρια αρνητικά χαρακτηριστικά της κρίσης σε μια οικονομία. Επίσης, ένα ξέσπασμα κρίσης μπορεί να μεταβάλλει τις συνθήκες της αγοράς με ραγδαίους ρυθμούς. Όλα τα παραπάνω έχουν ως επακόλουθο να διαταράξουν το συνήθη ρυθμό τόσο της κοινωνικής όσο και της οικονομικής λειτουργίας μιας κοινωνίας.



Συμπερασματικά η οικονομική κρίση μπορεί να επιφέρει<sup>13</sup>:

- ✓ Μειωμένα δημόσια έσοδα
- ✓ Αύξηση δημόσιου χρέους
- ✓ Αύξηση δημόσιου ελλείμματος
- ✓ Δυσκολία ρευστότητας μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων
- ✓ Μειωμένα έσοδα για τις επιχειρήσεις
- ✓ Αύξηση ποσοστού ανεργίας
- ✓ Μείωση κατανάλωσης
- ✓ Χρεοκοπία επιχειρήσεων
- ✓ Μείωση εθνικού εισοδήματος
- ✓ Μείωση παραγωγής

Το κόστος που αναγκάζονται να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις είναι ογκώδες και συνήθως εμπεριέχει δύο σκέλη:

(α) το οικονομικό κόστος που θα πρέπει να συρρικνώσει οποιοδήποτε από τα κόστη που εμφανίζονται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αλλά να συνεχίσει να διατηρεί την παραγωγικότητά της με υψηλή ποιότητα, και

(β) το κοινωνικό κόστος που συνήθως πολλές φορές επιτυγχάνεται μέσα από δυσάρεστες κινήσεις που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα μαζικές απολύσεις εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζουν το ατομικό και κατά συνέπεια το ευρύτερα κοινωνικό επίπεδο<sup>14</sup>.

Μέσα σε αυτό το πολυτάραχο οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να αναπροσαρμοστούν στο νέο-σηματιζόμενο περιβάλλον και να αναδιοργανώσουν την εκάστοτε στρατηγική τους.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε όλες τις αλλαγές και τις εξελίξεις θα πρέπει να εστιάσουν είτε σε στρατηγικές ανάπτυξης (που αποτελούν μέρος της φυσικής διαδικασίας των επιχειρήσεων), είτε σε στρατηγικές

---

<sup>13</sup>Τζελεπάκη-Νταλμπάντης Διπλωματική Εργασία «Κοινωνικές και Οικονομικές Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης», ΤΕΙ Καβάλας-Τμήμα Λογιστικής, 2013.

<sup>14</sup> Η επίδραση στο κοινωνικό επίπεδο αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις σε όλο το φάσμα των ανθρώπινων δραστηριοτήτων όπως οικογένεια, εκπαίδευση, ψυχαγωγία αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις.

ανταγωνισμού (όπου πλέον κρίνεται αναγκαίο λόγω της ύπαρξης του έντονου ανταγωνισμού) αναπτύσσοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### **2.1.1 Στρατηγικές Επιχειρήσεων στην κρίση**

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές και οι αποδόσεις των επιχειρήσεων ποικίλουν ανάλογα με τους πόρους, τις ικανότητες, τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις απειλές που αντιμετωπίζουν, με τις διαθέσιμες ευκαιρίες (Tomas 1993), καθώς και με το ευρύτερο οργανωτικό, αγοραίο, θεσμικό και πολιτιστικό πλαίσιο (Clark and Mueller 1996, Schoenberger 1997, Whitley 2007).

Η ίδια η αγορά θα ασκήσει από νωρίς διάφορες πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν εγκαίρως στις μεταβολές του περιβάλλοντος ή για να προστατευτούν, επιλέγοντας την έξοδο της επιχείρησης από την αγορά, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο την οικονομική καταστροφή.

Τα σήματα της αγοράς τα οποία αποκωδικοποιεί η κάθε επιχείρηση, διαφέρουν ως προς τον βαθμό αντίδρασης της, τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, ανταγωνιστών, πελατών, προμηθευτών, κυβέρνησης και έχουν διαφορετικό αντίκτυπο για την κάθε μία από αυτές.

Οι επιχειρήσεις έχουν πάντα την ευχέρεια επιλογής όσον αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζουν, μολονότι ο βαθμός επιλογής σχετίζεται άμεσα με τους διαθέσιμους πόρους και τις καταστάσεις (Whittington 1989). Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα πολύπλοκο δίκτυο με διαφορετικά εμπλεκόμενα μέρη (όπως οι ανταγωνιστές) και αυτό από μόνο του μπορεί να επηρεάζει την επιχειρησιακή στρατηγική και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Παράγοντες όπως το μέγεθος της αγοράς, και η οικονομική σταθερότητα για παράδειγμα επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης καθώς και τις αποφάσεις τους.

Το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης που μπορεί να επικρατεί σε μια χώρα μπορεί να επηρεάσει χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά μια πληθώρα επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να τις οδηγήσει ακόμη και σε οικονομική καταστροφή. Άραγε υπάρχουν κατάλληλες στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μια περίοδο κρίσης προς αποφυγή της οικονομικής καταστροφής;

Στην περίπτωση της οικονομικής κρίσης η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει κάποια στρατηγική διάσωσης για την επιχείρηση. Μια στρατηγική διάσωσης συμβάλει στην αναστροφή των όποιων αρνητικών αποτελεσμάτων υπάρχουν, στην αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων, στην αντιμετώπιση ενδεχόμενων απειλών στο περιβάλλον, στην αντιμετώπιση λαθών των στελεχών κ.α.

Στην κατηγορία των στρατηγικών διάσωσης ανήκει η **στρατηγική ανόρθωσης** των επιχειρήσεων, όπου διακρίνεται σε:

- Στάδιο Συρρίκνωσης (Downsizing)
- Στάδιο Σταθεροποίησης (Stabilization)
- Στάδιο Αναδόμησης (Rebuilding)

A. Στο στάδιο της συρρίκνωσης η επιχείρηση πραγματοποιεί μια σειρά από ενέργειες όπως:

- την αντικατάσταση των υψηλόβαθμων στελεχών
- την μείωση του κόστους (downsizing)
- επιλογή των πεδίων δράσης
- επανεξέταση χαρτοφυλακίου προϊόντων
- επαναξιολόγηση πελατών (παύση συνεργασιών με οριακούς πελάτες)
- επαναδιαπραγμάτευση χρέους
- εξωτερική ανάθεση επιμέρους λειτουργιών
- περικοπές εργαζομένων
- αποταμίευση χρηματικών ροών

B. Στην συνέχεια η επιχείρηση εισέρχεται στο στάδιο της σταθεροποίησης όπου εδώ λαμβάνουν χώρα:

- Η βελτίωση του περιθωρίου κέρδους
- Ο εντοπισμός αποδοτικότερων αγορών
- Οι προτιμήσεις σε νέες δραστηριότητες
- Η καλύτερη προσαρμογή στο μίγμα των προϊόντων

Γ. Τέλος η επιχείρηση ανέρχεται στο στάδιο της αναδόμησης, σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση:

- Αναπτύσσει νέα επιχειρηματικά προϊόντα ή υπηρεσίες

- Ανανεώνει τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό
- Εισάγει νέες τεχνολογίες
- Αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της
- Διοργανώνει διαφημιστικές καμπάνιες

## **2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης**

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Η εταιρική στρατηγική συμβάλει στον τρόπο βελτίωσης της ανταγωνιστικής κατάστασης των επιχειρήσεων και καθορίζει την απόδοση των επιχειρήσεων στον κλάδο (Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2012). Μια από τις πιο εφαρμοσμένες στρατηγικές αυτής της κατηγορίας αποτελεί η στρατηγική ανάπτυξης. Η στρατηγική ανάπτυξης αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και στοχεύει στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών μιας επιχείρησης.

Η ανάπτυξη αναφέρεται τόσο στην ποσοτική αύξηση των οικονομικών μεγεθών όσο και στην ποιοτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μια ποσοτική αύξηση προϋποθέτει την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας, την αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων, την ευρεία ποικιλία διαφόρων προϊόντων, την αύξηση των διαθέσιμων πόρων (όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο κτλ.). Ενώ είναι αρκετά δύσκολο να μπορέσουμε να ορίσουμε με ποσοτικούς όρους την έννοια της ποιοτικής ανάπτυξης, ωστόσο μπορούμε να πούμε ότι η ποιοτική ανάπτυξη σχετίζεται με την ποιότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η ανάπτυξη είναι ένας άλλος τρόπος για να πει μια επιχείρηση τι θέλει να πετύχει με βάση τους στόχους της (Kotler, P., 1984).

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αφορούν ένα μεγάλο κεφάλαιο όπου μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν:

- Την κάθετη ολοκλήρωση
- Την οριζόντια ολοκλήρωση
- Την διαφοροποίηση: Συσχετισμένη / Ασυσχετίστη
- Την διεξόδυση αγοράς
- Την ανάπτυξη αγοράς

- Την ανάπτυξη αγαθών

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης: Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορά την συγχώνευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου που σχετίζεται με την ίδια παραγωγική διαδικασία. Η θέση της επιχείρησης που πραγματοποιεί την εξαγορά ενισχύεται στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην εξάλειψη του ανταγωνισμού μέσα από την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά και εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που μπορούν να αποκτήσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας τόσο στην παραγωγή όσο και στην διανομή των προϊόντων. Οι αυξημένες οικονομίες κλίμακας δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη, η επιχείρηση κατέχει το απαραίτητο υλικό σε ανθρώπινους πόρους αλλά και ικανότητες ώστε να δημιουργήσει μια αποτελεσματική διοίκηση για την νέα επιχείρηση. Τέλος στον κλάδο οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν αρκετά προβλήματα ενώ ο κλάδος είναι ανοδικός.

Στρατηγική διαφοροποίησης: Η στρατηγική αυτή εστιάζει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την προώθησή τους σε νέες αγορές (Timothy, Parpairis, MacDonald, & Tosun, 2013). Η εφαρμογή τους συνίσταται όταν οι επιχειρήσεις αξιοποιούν νέες ευκαιρίες στις νέες αγορές. Η συγκεκριμένη στρατηγική χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: την συσχετισμένη διαφοροποίηση και την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση.

Με τον όρο συσχετισμένη διαφοροποίηση<sup>15</sup> αναφερόμαστε στις δραστηριότητες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση και οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους ως προς την αλυσίδα αξίας (κυρίως προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή της μεθόδους προώθησης στην αγορά).

Η έννοια της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι συνώνυμο της δημιουργίας αξίας και μέσα από αυτή ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, μέσα από την μεταφορά ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων (μεταβίβαση των ανταγωνιστικών ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας σε άλλες επιχειρήσεις), της επίτευξης οικονομιών εύρους τόσο σε προϊόντα όσο και σε

---

<sup>15</sup> Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

υπηρεσίες, καθώς και της ενίσχυσης των επιχειρήσεων στην αγορά (όπου εμφανίζεται μια επιχείρηση να ασκεί πολλές δραστηριότητες). Μια ολοκληρωμένη παραγωγική διαδικασία συμβάλει στην μείωση του κόστους. Επίσης η συσχετισμένη διαφοροποίηση συνδράμει στην διασπορά κινδύνου όπως π.χ. η αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή μια αγορά. Τέλος, ενισχύονται τα προσωπικά κίνητρα των στελεχών π.χ. αύξηση των προνομίων.

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης αναφέρεται στις δραστηριότητες που ασκεί μια επιχείρηση όπου δεν ανήκουν στον ίδιο κλάδο που η ίδια δραστηριοποιείται. Με την στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης σε διάφορους κλάδους μέσα από την υιοθέτηση μιας ευρείας γκάμας ανεξάρτητων προϊόντων ή ανεξάρτητων υπηρεσιών υπόσχεται οικονομικό όφελος για τις επιχειρήσεις. Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση βασίζεται περισσότερο στις οικονομικές και διοικητικές ικανότητες, οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης (Montgomery and Singh, 2004). Σε πολλές περιπτώσεις, η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια επιθυμητή στρατηγική ειδικά σε περιπτώσεις όπου όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει τα απαραίτητα στελέχη αλλά και τους παράγοντες για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Επιπλέον, αν η κύρια δραστηριότητα μιας επιχείρησης βρίσκεται σε ένα κλάδο με διακυμάνσεις, η επιχείρηση αυτή μπορεί επιτύχει διασπορά κινδύνου εφαρμόζοντας στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση συνιστάται στις περιπτώσεις που υπάρχει διαθεσιμότητα τόσο σε ανθρώπινους όσο και σε χρηματοοικονομικούς πόρους. Τέλος, όπως και στην περίπτωση της συσχετισμένης διαφοροποίησης ενισχύονται τα προσωπικά κίνητρα των στελεχών και όταν εμφανίζεται μια ευκαιρία για την απόκτηση μιας εταιρίας.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά: Η απόφαση μιας επιχείρησης να εισχωρήσει σε μια νέα αγορά, επενδύοντας μέρος των χρηματοοικονομικών της πόρων, είναι αναγκαίο να υλοποιηθεί με την στρατηγική διείσδυσης στην αγορά. Η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου αγοράς και η επίτευξη αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους:

- Οι υφιστάμενοι πελάτες της επιχείρησης θα πρέπει να αυξήσουν την χρήση των υπαρχόντων προϊόντων της εταιρείας. Έτσι, η επιχείρηση καλείται να πραγματοποιήσει αύξηση ποσότητας των αγορών ή μέσα από την αυξημένη προβολή για νέες χρήσεις των προϊόντων ή με την προσαρμογή των τιμών ή μέσα από την προγραμματισμένη απαξίωση των προϊόντων.
- Με την έλευση πελατών από τους ανταγωνιστές.
- Με την προσέλκυση πελατών οι οποίοι δεν χρησιμοποιούν τα προϊόντα της επιχείρησης.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς: Ορισμένες φορές οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης μέσα σε μια συγκεκριμένη αγορά αρχίζουν να εμφανίζουν σημάδια κορεσμού. Έτσι για να μπορέσει να διατηρήσει την επιβίωσή της μια επιχείρηση, θα πρέπει να επεκταθεί σε νέες αγορές (γεωγραφική επέκταση κυρίως σε ανεκμετάλλευτες αγορές), να προσελκύσει πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς, να αναπτύξει ή να αξιοποιήσει προϊόντα που υφίστανται με διαφορετικό τρόπο αλλά και να εισχωρήσει σε νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης αποσκοπεί στην ανάπτυξη νέων τμημάτων της αγοράς για τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης (Timothy, Parpairis, MacDonald, & Tosun, 2013). Είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση έχει πλεόνασμα στην παραγόμενη ποσότητα και πρέπει να διοχετευτεί η πλεονάζουσα παραγωγή σε περισσότερες αγορές.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγαθών: Η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή στην βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ώστε να προτιμηθούν από τους καταναλωτές, ως εκ τούτου επιτυγχάνεται αύξηση της δραστηριότητας της αγοράς (Simsek ve Çelik, 2011). Το στάδιο αυτό υποδηλώνει ότι τα υπάρχοντα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση ως απόθεμα βρίσκονται στην φάση της ωρίμανσης.

Η ανάπτυξη αυτή επιτυγχάνεται:

- ✓ Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα (π.χ. αλλαγές σε μέγεθος, σχήμα, χρώμα, βελτίωση γεύσης κλπ.) δημιουργώντας πρόσθετη αξία.
- ✓ Με την ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος.

- ✓ Με την ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.

Στρατηγική Εξαγορών και Συγχωνεύσεων: Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης είναι δημιουργία ενός νέου κόσμου ο οποίος δεν περιβάλλεται από σύνορα και στον οποίο εμφανίζονται πολυεθνικές όπου ασκούν εμπορικές δραστηριότητες σε πολλά εθνικά σύνορα. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι ένας επιχειρηματικός όρος που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη αλλά και για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Amedu 2004, Bello 2004 & Katty 2005, η **συγχώνευση** των επιχειρήσεων αναφέρεται στη συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ώστε να δημιουργηθεί μια νέα μεγαλύτερη επιχείρηση ενώ η **εξαγορά** είναι η απόκτηση μιας μικρότερης επιχείρησης από μια μεγαλύτερη που επιδιώκει παρόμοια οικονομικά και στρατηγικά κίνητρα. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποσκοπούν στην επίτευξη αποδοτικότητας ως προς το κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας και στην ποικιλομορφία και στην επέκταση του φάσματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για βελτίωση των επιδόσεων (Soludo 2004).

Μια εξαγορά μπορεί να είναι ολική ή μερική (full or partial acquisition). Στην πράξη, σύμφωνα με το ποσοστό του εξαγοραζόμενου μετοχικού κεφαλαίου, εμφανίζονται τρεις κατηγορίες:

- α) Η ολική ή η πλήρης εξαγορά (full or outright acquisition), 100%,
- β) Η πλειοψηφική εξαγορά (majority acquisition), 50% - 99%, και
- γ) Η μειοψηφική εξαγορά (minority acquisition), 10% - 49%.

Μέσα από τις εξαγορές ή τις συγχωνεύσεις οι επιχειρήσεις πλεονεκτούν και απολαμβάνουν ωφέλειες όπως:





**Εικόνα 7**

Πηγή: Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

- **Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας και Φάσματος:** Το μέγεθος της νέας επιχείρησης είναι μεγαλύτερο με αποτέλεσμα να εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται όπως από την ορθή διαχείριση για την αγορά των πρώτων υλών ή κατά την παραγωγική διαδικασία. Αντίστοιχα, οι οικονομίες φάσματος είναι οικονομίες κλίμακας γενικευμένες σε επιχειρήσεις που δημιουργούν ευρεία γκάμα από προϊόντα ή υπηρεσίες που συνδέονται με την αλυσίδα αξίας, και επιτυγχάνεται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας δύο ή περισσότερων προϊόντων μειώνοντας το μέσο κόστος παραγωγής όταν τα προϊόντα αυτά παράγονται από κοινού.

- **Ενδυνάμωση της επιχείρησης στην αγορά:** Η έννοια της αύξηση της ισχύος της επιχείρησης στην αγορά συνδέεται με την συγκέντρωση του κλάδου, την διαφοροποίηση των προϊόντων, τα εμπόδια εισόδου και τα πλεονεκτήματα του κόστους.

- **Δυνατές συνέργειες:** Οι συνέργειες είναι αποτελεσματικές όταν επιτευχθούν μόνο με τη συγχώνευση. Οι συνέργειες γενικά συνδέονται με

τη μετατόπιση των δυνατοτήτων παραγωγής και περιλαμβάνουν την διαδικασία μάθησης, την ενσωμάτωση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων που είναι δύσκολο να μεταφερθούν, τη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων. Επίσης, όταν μια μικρή επιχείρηση επενδύει σε ένα νέο προϊόν και στερείται των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της φήμης μεγάλης κλίμακας, η συγχώνευση με μια καλά εδραιωμένη επιχείρηση θα φέρει κατά πάσα πιθανότητα τα κέρδη που δεν θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς να πραγματοποιηθεί συγχώνευση.

- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου: Κατά την διαδικασία προσχώρησης των επιχειρήσεων σε μια νέα χώρα απαιτούνται μεγάλες δαπάνες για την απόκτηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεων, μάρκετινγκ για την προώθηση και την διαφήμιση των προϊόντων της. Μεγαλύτερη δυσκολία επικρατεί στην περίπτωση όπου στην συγκεκριμένη χώρα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός. Η εξαγορά ή συγχώνευση μια εγχώριας επιχείρησης δεν μεταβιβάζει μόνο την ήδη υπάρχουσα γνώση της υφιστάμενης αγοράς αλλά και τις καταναλωτικές προτιμήσεις των εγχώριων καταναλωτών καθώς και την εκμετάλλευση ενός υπάρχοντος καναλιού διανομής.

- Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων: Η επένδυση σε έναν τεχνολογικό εξοπλισμό εξ αρχής για την δημιουργία νέων διαφοροποιημένων προϊόντων μπορεί να αποφέρει αυξημένο ρίσκο, εξαιτίας της αβεβαιότητας που επικρατεί επειδή απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι οι δαπάνες απόκτησης του εξοπλισμού να αποφέρουν κέρδη. Ο παραπάνω λόγος προτρέπει τα στελέχη να προτιμήσουν την καταβολή υψηλού τιμήματος και να εξαγοράσουν μια επιχείρηση που διαθέτει την ανάλογη τεχνολογία.

- Αύξηση μεριδίου Αγοράς: Η αύξηση του μεγέθους της αγοράς μιας επιχείρησης ισοδυναμεί με αυξημένη δύναμη. Στρατηγικά πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών της, κατατάσσεται καλύτερα στον κλάδο και γίνεται ισχυρότερη απέναντι στους προμηθευτές και τους πελάτες της. Όλα τα παραπάνω την οδηγούν στο να αποκτά αυξημένα κέρδη.

- **Διοικητική αλαζονεία:** Αρκετές φορές τα διοικητικά στελέχη είναι υπερβολικά σίγουρα για τις διοικητικές τους ικανότητες με αποτέλεσμα να πληρώνουν υπερβολικά μη μπορώντας να υπολογίσουν ορθά την αξία μιας επιχείρησης-στόχου προς εξαγορά ή συγχώνευση, οδηγώντας την εν λόγω διαπραγμάτευση σε αποτυχία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της λανθασμένης αντίληψης των στελεχών, υπερεκτιμώντας τα αναμενόμενα οφέλη ή αναμενόμενα κόστη μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης σε σχέση με τα πραγματικά λόγου του ότι διακατέχονται από υψηλή αυτοπεποίθηση ώστε να διοικήσουν και άλλες εταιρείες. Πράγματι, η αλαζονεία αποτελεί σε ορισμένες περιπτώσεις τον κύριο λόγο εμπλοκής των επιχειρήσεων σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Οι εξαγορές παρέχουν ταχύτητα εισόδου, ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο διανομής και έτοιμο πελατολόγιο καθώς επίσης μπορεί να αξιοποιηθούν άμεσα ο τεχνολογικός και ο παραγωγικός εξοπλισμός της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Σημαντικό είναι ότι με τις εξαγορές δεν απαιτείται κόστος για την ίδρυση και ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να παραμένει αμετάβλητος.

Στρατηγική Διεθνοποίησης: Την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων την αντιλαμβανόμαστε ως εταιρική στρατηγική ανάπτυξης με διεθνή γεωγραφική διαφοροποίηση μέσω μιας μακροπρόθεσμης εξελικτικής και δυναμικής διαδικασίας που σταδιακά επηρεάζει τις διάφορες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων με δέσμευση και αυξανόμενη συμμετοχή των πόρων και των δυνατοτήτων της με το διεθνές περιβάλλον<sup>16</sup>. Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διεθνοποίηση ως την διαδικασία όπου η επιχείρηση αναπτύσσει λειτουργίες έξω από την χώρα καταγωγής της (Welch and Loustarinen, 1988). Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο περιορίζει σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα ανταγωνιστικότητας, αξιοποιώντας στο έπακρο κάθε σημαντική ευκαιρία που υπάρχει. Τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι αρκετά. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα από αυτά.

---

16

[https://www.researchgate.net/publication/45221733\\_La\\_estrategia\\_de\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_Un\\_estudio\\_de\\_casos\\_de\\_multinacionales\\_vascas/download](https://www.researchgate.net/publication/45221733_La_estrategia_de_internacionalizacion_de_la_empresa_Un_estudio_de_casos_de_multinacionales_vascas/download)

Οι μεγάλες αγορές στις αναπτυγμένες χώρες εμφανίζουν κορεσμό. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις στρέφονται προς τα αναπτυσσόμενα κράτη όπου υπάρχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Επίσης, είναι πιθανό να επικρατεί αυξημένος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά και για τον λόγο αυτό στρέφονται σε μια νέα διεθνή αγορά.

Έχει αποδειχτεί ότι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε μια διεθνή αγορά απολαμβάνουν και τα περισσότερα οφέλη, δεδομένου ότι αποκτούν μεγαλύτερα μερίδια από την αναδυόμενη αυτή αγορά ενώ παράλληλα δημιουργούν συνθήκες που καθιστούν δύσκολη την πρόσβαση σε νέους ανταγωνιστές.

Πολλές επιχειρήσεις παρακινούν τους προμηθευτές τους ώστε να τους ακολουθήσουν και να επεκταθούν στις ίδιες αγορές με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αξιοπιστία των πρώτων υλών τους<sup>17</sup>.

Παράλληλα με τα κίνητρα η επιχείρηση αποκτά πολλά οφέλη. Ωστόσο για να μπορέσει μια επιχείρηση να αξιολογήσει αν αξίζει να διεθνοποιηθεί θα πρέπει να απαντήσει σε τρία ερωτήματα

**Διεθνοποίηση: Τρία Ερωτήματα**

- **Εθνικοί παραγωγικοί συντελεστές:** Ποιοι είναι οι κύριοι παραγωγικοί συντελεστές που απαιτεί η παραγωγή του προϊόντος; Πού είναι αυτοί διαθέσιμοι;
- **Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης:** Σε ποιο βαθμό στηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε συγκεκριμένους συντελεστές; Μπορούν αυτοί να μεταφερθούν;
- **Εμπορευσιμότητα:** Μπορεί το προϊόν να μεταφερθεί με χαμηλό κόστος; Αν όχι ή αν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο, τότε η παραγωγή πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αγορά.

### Εικόνα 8

Πηγή: Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.

<sup>17</sup> Η περίπτωση αυτή ονομάζεται συγκυριακή εξαγωγή όπου οι προμηθευτές που διεθνοποιούνται ακολουθώντας τους πελάτες τους μειώνουν σημαντικά τους κινδύνους της διεθνοποίησης.

Επειδή διαφορετικά μια λανθασμένη επιλογή για διεθνοποίηση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε καταστροφικά αποτελέσματα όχι μόνο στην διεθνή αλλά και στην εγχώρια αγορά.

Τα οφέλη από την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν<sup>18</sup>:

- Αυξημένο μερίδιο αγοράς
- Αξιοποίηση των Οικονομιών Κλίμακας
- Απόδοση Επενδύσεων Μεγάλης Κλίμακας για Παραγωγή, Έρευνα και Ανάπτυξη
- Παγκόσμια αναγνωσιμότητα ονόματος
- Δυνατότητα Μεταφοράς Παραγωγικών Εγκαταστάσεων ( φθηνό εργατικό δυναμικό, χαμηλό κόστος σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή φορολογία κτλ)
- Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για τα προϊόντα και τις αγορές που συμβάλλουν σε βελτιώσεις
- Δυνατότητα απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές
- Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία
- Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων
- Επιμήκυνση του χρόνου ζωής ωρίμων προϊόντων
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι που παραμονεύουν κατά την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι:

- Το Άγνωστο Πολιτικό, Νομικό, Κοινωνικό και Οικονομικό Περιβάλλον
- Το Διαφορετικό Εργασιακό καθεστώς
- Η Ανάγκη για διαφοροποίηση του Προϊόντος
- Διαφορετικές Επιχειρηματικές Πρακτικές
- Διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Μείωση πιστωτικού Κινδύνου

---

18

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf>

Έρευνες έδειξαν ότι η μορφή που θα επιλέξει η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία και την γνώση που διαθέτει για τις διεθνείς αγορές. Συνήθως μια επιχείρηση αρχικά στηρίζεται στις εξαγωγικές της δυνατότητες και καθώς μεγαλώνει η γνώση και η εμπειρία της καταλήγει να παράγει στην χώρα υποδοχής<sup>19</sup>.

Οι μορφές διεθνοποίησης περιλαμβάνουν:

- ✓ Τις Εξαγωγές
- ✓ Την Παραγωγή κατόπιν αδείας – Licensing
- ✓ Joint Ventures – Μεικτές Εταιρίες
- ✓ Θυγατρικές Μονάδες
- ✓ Εξαγορές – Συγχωνεύσεις
- ✓ Στρατηγικές Συμμαχίες

Στρατηγικές Συμμαχίες: Στρατηγικές συμμαχίες ονομάζονται οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων για την επίτευξη στόχων κοινού ενδιαφέροντος. Οι στρατηγικές συμμαχίες βασίζονται στην συνεργασία των επιχειρήσεων και αποτελεί μια εκ των διαφορετικών επιλογών που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους (Mockler 1999).

Υπάρχουν τέσσερα οφέλη τα οποία μπορεί να αποκομίσει μια διεθνή επιχείρηση από τις στρατηγικές συμμαχίες (Bernadette Soares, 2007):

- **Ευκολία Είσοδου στην αγορά:** Το κόστος για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια διεθνή αγορά μπορεί να είναι πέρα από τις δυνάμεις της, όμως μέσα από μια στρατηγική συμμαχία με μια διεθνή επιχείρηση, θα πετύχει ταχεία είσοδο διατηρώντας ταυτόχρονα το κόστος και ξεπερνώντας τον έντονο ανταγωνισμό.
- **Επιμερισμός κινδύνου:** Με την είσοδο σε μια νέα διεθνή αγορά υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα και αστάθεια για την συγκεκριμένη αγορά και η στρατηγική συμμαχία έχει ως αποτέλεσμα την κοινή ανάληψη των κινδύνων. Ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δυσκολεύει τις επιχειρήσεις που εισέρχονται σε μια νέα αγορά για την προώθηση

---

<sup>19</sup> Το αποτέλεσμα να καταλήξει να παράγει στην χώρα υποδοχής προκύπτει σύμφωνα με την αναδυόμενη στρατηγική του Mintzberg.

ενός νέου προϊόντος και η δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι ένας τρόπος για να μειώσουμε ή να ελέγξουμε τους κινδύνους μιας επιχείρησης.

- **Κοινή γνώση και εμπειρία:** Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι αρμόδιες για συγκεκριμένους τομείς και εμφανίζουν έλλειψη εμπειρίας σε άλλες περιοχές, η δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας, σε μια περίπτωση σαν και αυτή, επιτρέπει άμεση πρόσβαση στην εμπειρία και την γνώση για μια περιοχή όπου η επιχείρηση δεν διαθέτει. Η γνώση και η εμπειρία μπορεί να αφορά την εκμάθηση για την αντιμετώπιση των κρατικών κανονισμών, γνώσεων παραγωγής ή μάθησης για την απόκτηση πόρων.
- **Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Άλλος ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες είναι οι συνέργειες και η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο ανταγωνισμός γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός όταν οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις των άλλων επιχειρήσεων. Θα είναι ακατόρθωτο να επιτύχουμε κάτι τέτοιο αν επιχειρήσουμε να εισχωρήσουμε μόνο σε μια αγορά ή έναν κλάδο.

Μέσα από μια στρατηγική συμμαχία βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο επειδή υιοθετείται μια ευέλικτη και χαμηλού κόστους στρατηγική από τις επιχειρήσεις.

Ορισμένα είδη στρατηγικών συμμαχιών μπορούν να επιτευχθούν μέσα από:

1. Την συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης ( R&D partnerships )
2. Την συνεργασία για κοινή διανομή
3. Την συνεργασία για αμοιβαία παραγωγή
4. Την συνεργασία ανάμεσα σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις ( Public Private Partnerships )
5. Την συνεργασία για την μεταφορά τεχνολογίας ( technology transfer)
6. Την συνεργασία για διαφήμιση ( collaborative advertising ).

Τέλος όταν η συμμαχία δεν εκπληρώσει τον σκοπό της, σύμφωνα με την επιθυμία των μερών, τότε θεωρείται ανεπιτυχής και οδηγείται σε διάλυση. Επίσης, διάλυση συμμαχιών υπάρχει όταν υπάρχει ρήξη συμφωνίας η οποία προκύπτει όταν εμφανιστούν προβλήματα στην λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Ακόμη λύση συμμαχίας έχουμε όταν ανακύπτουν προβλήματα διοίκησης, κουλτούρας και ασυμφωνίας όσον αφορά τους σκοπούς της. Επιπλέον όταν εκπληρωθεί ο σκοπός για τον οποίο προέκυψε η συμμαχία τότε η συμμαχία θεωρείται επιτυχής και λύνεται.

## **2.3 Στρατηγικές Ανταγωνισμού & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Πριν εμβαθύνουμε στις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ώστε να κατορθώσουν να γίνουν ανταγωνιστικές θα ήταν εύλογο να ορίσουμε την ανταγωνιστική στρατηγική ως ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση καλείται να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>20</sup> έναντι των ανταγωνιστών της και αφού προηγουμένως έχει μελετήσει λεπτομερώς τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της συγκριτικά με τις δικές της δυνάμεις αλλά και τις ευκαιρίες που ενδέχεται να προκύψουν.

Συμπερασματικά, μια ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να ανταπεξέλθει σε περιόδους οικονομικής κρίσης, να επιβιώσει κάτω από τις ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς, να προσελκύσει νέους πελάτες ή να διατηρήσει υπάρχοντες δημιουργώντας ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ύπαρξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκύπτει από την αξία που δημιούργησε η ίδια η επιχείρηση για τους πελάτες της. Ωστόσο το χρονικό διάστημα της διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τον βαθμό αξίας που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της σε σχέση με τον αντίστοιχο βαθμό αξίας που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία για τους πελάτες μιας επιχείρησης σε σχέση με την αντίστοιχη αξία των ανταγωνιστών μπορεί να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για

---

<sup>20</sup> Ο Grant όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τον ανταγωνισμό που επικρατεί ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις που λαμβάνει χώρα στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές με αποτέλεσμα ότι εκείνη που θα αποκτήσει υψηλότερη αποδοτικότητα θα επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».



μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αν και αυτό εξαρτάται από τις ραγδαίες τεχνολογικές και πληροφοριακές εξελίξεις.

Στόχος κάθε σύγχρονης επιχείρησης είναι η αποτελεσματική δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η μακροχρόνια διατήρησή του. Για να πετύχουν κάτι τέτοιο οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν έγκαιρα και έγκυρα στις ανάγκες των πελατών είτε μέσα από ανώτερη ποιότητα, είτε με την ενσωμάτωση καινοτομίας στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της.

Ακόμη ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η «γνώση». Οι επενδύσεις στο πνευματικό κεφάλαιο σχεδόν πάντα δημιουργούν επιπλέον αξία στην σύγχρονη οικονομία και αυτό αποτελεί το κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ( Thomas A. Stewart, 2003).

Συνεπώς ο απώτερος σκοπός της σύγχρονης επιχείρησης συνεπάγεται εκτός από την απόκτηση και συσσώρευση γνώσης την γρήγορη εφαρμογή στην πράξη.

### **2.3.1 Γενικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού**

Οι ίδιες οι επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει αρκετούς τρόπους για να πετύχουν την καλύτερη κατάταξη μέσα στον κλάδο, ωστόσο ο Porter το 1985, ανέδειξε ότι μόνο τρεις στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις για να αναρριχηθούν στις υψηλότερες θέσεις του κλάδου. Αυτές είναι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει (Εικόνα 7):

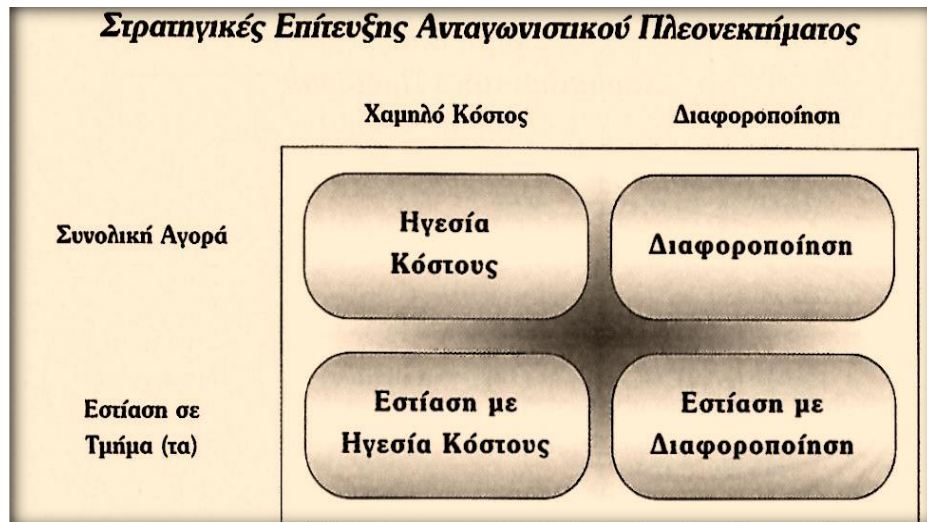
1) Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy)

2) Η Στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy)

3) Η Στρατηγική Εστίασης (focus strategy), η οποία μπορεί να διακριθεί σε:

(α) Η Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση

(β) Η Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους



**Εικόνα 9**

Πηγή: Porter, M., Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική που θα επιλέξει. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε τρία κρίσιμα ερωτήματα που σχετίζονται με το «ΠΟΙΟΥΣ», το «ΤΙ» και το «ΠΩΣ».

Σύμφωνα με αυτά τα ερωτήματα η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα για την ομάδα καταναλωτών στην οποία απευθύνεται (target-group) και η επιλογή της κατάλληλης ομάδας εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της.

Το δεύτερο κατά σειρά ερώτημα που θα πρέπει να απαντήσει μια επιχείρηση σχετίζεται με την ικανοποίηση οποιασδήποτε ανάγκης των πελατών της επιχείρησης μέσα από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα που υπάρχουν.

Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει το «Πως» θα επιτύχει να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες των πελατών της. Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τέσσερις τρόπους: οι οποίοι σχετίζονται με την παροχή υψηλής ποιότητας, με την ενσωμάτωση της ανώτερης καινοτομίας, με την ανώτερη ανταπόκρισης στις ανάγκες του καταναλωτή και με την ανώτερη αποτελεσματικότητα.

Εν κατακλείδι, η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής βασίζεται στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές) που επικρατούν στην αγορά, στην αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνάμεων τους που πηγάζουν από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν, καθώς και με τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### **2.3.2 Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Σύμφωνα με τα όσα ειπώθηκαν μέχρι τώρα, διαπιστώνουμε πόσο δύσκολο είναι για μια επιχείρηση να κατορθώσει να επιβιώσει στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χωρίς την εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει την στρατηγική χαμηλού κόστους όταν είναι σε θέση να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλότερου κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής αυτής σχετίζεται με την αξιοποίηση της Αλυσίδας Αξίας όσο και του Συστήματος Αξίας.

Υπάρχουν δύο επιλογές για τις επιχειρήσεις ώστε να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους - είτε συμπιέζοντας το κόστος είτε αυξάνοντας τις πωλήσεις. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται σε μια μεγάλη αγορά-στόχο όπου προσφέρονται μεγάλοι όγκοι παραγωγής συνηθισμένων προϊόντων, με μειωμένο κόστος παραγωγής.

Ο Porter εξηγεί ότι, «Τα επίπεδα του κόστους είναι το κλειδί με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί απέναντι στους ανταγωνιστές της, επειδή το χαμηλό κόστος μπορεί να την ωφελήσει δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές της έχουν δαπανήσει το δικό τους (κόστος) στον ανταγωνισμό για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς». Οι ηγέτες κόστους σπάνια διαφημίζουν τα προϊόντα τους ενώ αντιθέτως δίνουν την μέγιστη προσοχή τους στην χαμηλή τιμή.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους προστατεύει την επιχείρηση από:

- Την είσοδο των νεοεισερχόμενων στον κλάδο, όπου οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν τον τρόπο ώστε να προσεγγίσουν τα επίπεδα κόστους των πετυχημένων ανταγωνιστών (ηγετών). Ως νέο-εισερχόμενες στον ίδιο κλάδο, οι επιχειρήσεις ξεκινούν να λειτουργούν με μειονέκτημα στο κόστος και χωρίς να διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία (πλεονέκτημα της καμπύλης εμπειρίας).

- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, επειδή οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν μόνο τη δύναμή τους για να μειώσουν τις τιμές στο επίπεδο του επόμενου ανταγωνιστή στον κλάδο που εξακολουθεί να αποκτά κέρδη.
- Τους ισχυρούς προμηθευτές επειδή διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία στην αύξηση του κόστους των πρώτων υλών. Όταν ένας κλάδος τίθεται αντιμέτωπος με αυξήσεις που αφορούν το κόστος, ο ηγέτης κόστους είναι αυτός που μπορεί να αποκομίσει έσοδα αντιμετωπίζοντας τις αυξήσεις των τιμών.
- Τις τιμές σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές ως προς τα υποκατάστατα προϊόντα που θα εμφανιστούν στην αγορά. Αν επικρατεί χαμηλή τιμή και υψηλή ποιότητα τότε ο πελάτης δεν θα στραφεί προς το υποκατάστατο προϊόν.
- Εφόσον μια επιχείρηση διαθέτει πλεονέκτημα στο κόστος οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ανταγωνιστούν με βάση την τιμή. Αν επικρατήσει όντως ανταγωνισμός των επιχειρήσεων με βάση την τιμή τότε ο ηγέτης κόστους μπορεί να αποκτήσει περισσότερα κέρδη σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Εν τέλει, μια ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να προστατεύσει μια επιχείρηση από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, επειδή ο πόλεμος τιμών θα συνεχίσει μέχρι να εξαλειφθούν τα επίπεδα του επόμενου ανταγωνιστή που συνεχίζει να έχει έσοδα στον κλάδο, και επειδή οι λιγότερο αποτελεσματικοί ανταγωνιστές θα είναι οι πρώτοι που θα αντιμετωπίσουν τις πιέσεις στον ανταγωνισμό.

Φυσικά, η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν είναι κατάλληλη για όλες τις επιχειρήσεις. Ο Porter ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν την στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να διαθέτουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ή πρέπει να έχουν κάποιο άλλο πλεονέκτημα, όπως ευνοϊκή πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Επίσης, τα προϊόντα πρέπει να παράγονται ή να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να διατηρηθεί το επίπεδο κόστους σε χαμηλά επίπεδα ακόμη και όταν επικρατούν στην αγορά ομοειδή προϊόντα, έτσι ώστε να μπορεί να κατανείμει το κόστος σε ολόκληρη τη γραμμή παραγωγής των προϊόντων αυτών και να αποφύγει την πλήρη επιβάρυνση που σχετίζεται με μεμονωμένα προϊόντα.

Ένας επιπλέον παράγοντας που δημιουργεί σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση της Καμπύλης της Γνώσης και Εμπειρίας. Σύμφωνα με ειδικούς, ένα από τα ωφέλιμα μελλοντικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων θα είναι ο χρόνος μάθησης έναντι των ανταγωνιστών του (Kapp, 1998).

Σύμφωνα με την καμπύλη αυτή περιγράφεται η σχέση ανάμεσα στην γνώση που αποκτάται μέσα από επαναλαμβανόμενες διαδικασίες καθώς και στην βελτίωση της απόδοσης που θα προκύψει. Και στην περίπτωση αυτή εμφανίζεται και πάλι αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην συσσώρευση εμπειρίας και την μείωση του κόστους, και μπορούμε να αναφέρουμε ότι όσο η εμπειρία αυξάνεται τόσο το κόστος μειώνεται.

Ο στόχος της επιχείρησης είναι να ανακαλύπτει αδιάκοπα νέους τρόπους ώστε να μειώνει το κόστος της. Θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει οποιοδήποτε κόστος έναντι των ανταγωνιστών της, έχοντας ως οδηγό την αλυσίδα αξίας παρατηρώντας την κατανομή του κόστους της στις διάφορες λειτουργίες, ώστε να γίνει η ίδια ανταγωνιστική.

Επιπλέον, αφού μια επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να έχει ευρεία πελατειακή βάση, αποκλείοντας τις κινήσεις προς τις μικρές αγορές ή προς τις εξειδικευμένες αγορές.

Ο Porter προειδοποίησε ότι υπήρχαν ορισμένα μειονεκτήματα και κίνδυνοι που συνδέονταν με την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά όταν υπάρχει ανάγκη να αποσύρουν τον απαρχαιωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, ώστε αν επενδύσουν στην τεχνολογία θα πρέπει να διαχειριστούν την επιχείρηση έχοντας υπόψη το επίπεδο των δαπανών.

Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος ένας νεοεισερχόμενος ή ένας παλιός ανταγωνιστής να αντιγράψει την τεχνολογία του ηγέτη κόστους ή τις μεθόδους ελέγχου του κόστους και να καταλάβει την πρώτη θέση.

Η αξιοποίηση της Αλυσίδας Αξίας όσο και των οδηγών κόστους αποτελούν τις κύριες πηγές για την απόκτηση κοστολογικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την ανάλυση των οδηγών κόστους μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καθορίσει την

κοστολογική της θέση, να προσδιορίσει αυτό που θα την ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της και να σχεδιάσει πως θα βελτιώσει το κοστολογικό της πλεονέκτημα που διαθέτει.

Σύμφωνα με τον Grant οι παράγοντες που προσδιορίζουν το ανά μονάδα κόστους στα παραχθέντα προϊόντα μιας επιχείρησης είναι:

- Οι Οικονομίες Κλίμακας (Economies of scale): Μια επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα ως προς το κόστος της με την δημιουργία οικονομιών κλίμακας, εξαιτίας της αντίστροφης σχέσης ανάμεσα στην αύξηση του όγκου παραγωγής και του μειωμένου μέσου συνολικού κόστους. Πολύ συχνά οι οικονομίες κλίμακας οδηγούν διαφορετικές εταιρείες σε συνεργασίες. Παραδείγματα τέτοιου είδους συνεργασιών συναντάμε στις μικρές παραγωγικές αυτοκινητοβιομηχανίες όπως η Seat, η Rover κ.α. όπου εξαγοράστηκαν από μεγαλύτερους παραγωγούς.
- Αξιοποίηση «Καμπυλών Γνώσης & Εμπειρίας (Economies of learning)»: Το αρχαίο ελληνικό ρητό ‘ Επανάληψις μήτηρ πάσης μαθήσεως’ ότι δηλαδή η επανάληψη είναι η μητέρα της μάθησης, βρίσκει έντονη απήχηση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις στηρίζεται στην άποψη ότι κάθε επαναλαμβανόμενη εργασία οδηγεί σε μείωση του κόστους του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει επειδή μια επαναλαμβανόμενη εργασία με τον καιρό μειώνει τον χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση της. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται τόσο η βελτίωση ανάμεσα σε πολυάριθμες διαφορετικές εργασίες καθώς και στην ελαχιστοποίηση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων. Η αποτελεσματική αξιοποίηση αυτής της γνώσης & της εμπειρίας που αποκτήθηκε και συσσωρεύτηκε με τον χρόνο περιορίζει σημαντικά το κόστος και επιτυγχάνεται μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας τους (Δαμουλιάνου, 2011). Η επένδυση στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, και οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και στην βελτίωση των γνώσεων τους.
- Αξιοποίηση Νέων Μορφών Απασχόλησης: Επιδίωξη της κάθε επιχείρησης λοιπόν, είναι η μείωση του κόστους. Ένας ακόμη εξίσου

σημαντικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένο κόστος είναι μέσα από την εφαρμογή νέων και ευέλικτων μορφών απασχόλησης, που διαφοροποιούνται από τα παραδοσιακά σχήματα απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι για παράδειγμα το ηλεκτρονικό εμπόριο, η τηλεργασία, η ηλεκτρονική εργασία, εργασία από απόσταση, η μερική απασχόληση, η εποχική απασχόληση, η 24ωρη λειτουργία, παραγωγή με το κομμάτι κ.α. Σε αυτές τις περιπτώσεις αλλάζει ο τρόπος εργασίας και απαιτούνται να αναπτυχθούν νέες δεξιότητες από την μεριά των εργαζομένων. Καθοριστικό ρόλο στο μειωμένο κόστος διαδραματίζουν και οι νομοθετικές ρυθμίσεις των τελευταίων ετών περί εφαρμογής ενός κατώτατου μισθού.

➤ Εφαρμογή Νέας Τεχνολογίας: Αυτό που διαφοροποιεί την σύγχρονη επιχείρηση, έναντι των επιχειρήσεων του παρελθόντος είναι η προσαρμογή και η χρήση νέας τεχνολογίας, καθώς και νέων τεχνικών παραγωγής που έχει επιλέξει η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων της. Αδιαμφισβήτητα ο ξεριζωμός κάθε απαρχαιωμένου εξοπλισμού και η εφαρμογή νέων τεχνικών παραγωγής συμβάλλουν δυναμικά στο μειωμένο κόστος εξαιτίας των μειωμένων εισροών σε πρώτες ύλες αλλά και των σταθερών εκροών στην μορφή των τελικών προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η αύξηση της αποδοτικότητας και η σωστή χρήση των υλικών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή. Παρόλα αυτά, αρκετές επιχειρήσεις δυσανασχετούν στην εγκατάσταση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού εξαιτίας του υψηλού κόστους επένδυσης γεγονός που οφείλεται περισσότερο σε έλλειψη γνώσεων όσον αφορά τα μελλοντικά οφέλη.

➤ Εφαρμογή στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης: Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να αποκτήσουν τον έλεγχο της αλυσίδας αξίας του κλάδου τους. Σημαντικό σε αυτή την στρατηγική είναι η απόφαση της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει πρόσβαση προς τα εμπρός (στην διανομή ή λιανική πώληση των προϊόντων / υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (στους

προμηθευτές της). Η κάθετη ολοκλήρωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να περιορίσουν τα κόστη και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, μειώνοντας τα έξοδα διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρείται περισσότερο αποτελεσματικό η ίδια η επιχείρηση να αξιοποιήσει στο έπακρο τις οικονομίες κλίμακας που προσφέρονται από τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές. Στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες είτε μέσω των εξαγορών ή των συγχωνεύσεων. Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, όταν οι υπάρχοντες προμηθευτές ή διανομείς είναι ακριβοί, όταν οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί πόροι, αν η επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές της.

➤ Εφαρμογή στρατηγικής Εξωτερίκευσης Δραστηριοτήτων (Outsourcing): Ως έννοια η Εξωτερική Ανάθεση λειτουργιών-δραστηριοτήτων (outsourcing) είναι η δραστηριότητα που μεταφέρεται σε μια άλλη επιχείρηση για να εκτελεστεί. Όσον αφορά την στρατηγική, η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων αποτελεί μια μακροχρόνια δραστηριότητα η οποία συμβάλλει στην βιωσιμότητα της επιχείρησης προσδίδοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την ανάθεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων κυρίως υψηλού κόστους σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις μειώνεται σημαντικά το κόστος της επιχείρησης που πραγματοποίησε την ανάθεση αυτή, αποφεύγεται η εγκατάσταση ειδικού εξοπλισμού με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην εξαρτάται από μια συγκεκριμένη τεχνολογία. Η εν λόγω στρατηγική είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που επιθυμούν περιορισμένο αριθμό παραγωγής προϊόντων κάτι που θα ήταν ασύμφορο για την ίδια. Η επιχείρηση διατηρεί το πλεονέκτημα επιλογής συνεργατών και της ευελιξίας των κινήσεων της με αποτέλεσμα να εκχωρεί ορισμένες λειτουργίες σε τρίτους προς αποσυμφόρηση της. Μια επιχείρηση η οποία αναθέτει εξωτερικά ορισμένες λειτουργίες της διατρέχει σημαντικό κίνδυνο όπου οι εργαζόμενοι της να συνηθίσουν στην στήριξη και τις υπηρεσίες των εξωτερικών συνεργατών με αποτέλεσμα να μην μπορούν



να λειτουργήσουν κανονικά ( Β. Παπαδάκης, 2016). Πέρα από την μείωση του κόστους οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο τις λειτουργίες βελτίωσης των προϊόντων της εξαιτίας της εξοικονόμησης χρόνου.

- Επιλογή Κατάλληλης Τοποθεσίας: Η επιλογή της σωστής θέσης όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εξέλιξη της πορείας της. Με την επιλογή της τοποθεσίας επηρεάζονται άμεσα η πρόσβαση σε πελάτες, στο εργατικό δυναμικό, σε κόστη μεταφορών, στους συντελεστές φορολογίας, σε πρώτες ύλες, σε ενέργεια κ.α. Συνεπώς, η τοποθεσία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κέρδος της επιχείρησης και κατά συνέπεια την συνέχιση της λειτουργίας της. Μια στρατηγική επιλογής τοποθεσίας περιλαμβάνει το σχέδιο για την απόκτηση της κατάλληλης τοποθεσίας που αντικατοπτρίζει τις ανάγκες και της στόχους της επιχείρησης περιορίζοντας σημαντικά το κόστος (Location Advantages).

Θίγοντας το θέμα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή διαφόρων τεχνικών όπου μια από αυτές είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), δηλαδή η συνεχή και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσοτέρων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με τις αντίστοιχες των καλύτερων ανταγωνιστών.

### **2.3.3 Η Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης στηρίζεται στην εκδοχή ότι η επιχείρηση παράγει προϊόντα και προσφέρει υπηρεσίες, τα οποία οι αγοραστές τα αντιλαμβάνονται ως μοναδικά έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους. Συνήθως μια επιχείρηση εκμεταλλεύεται και επιλέγει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής.

Το κλειδί σε μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι ότι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να καταβάλουν υψηλότερο αντίτιμο για ένα προϊόν που το θεωρούν ξεχωριστό (ή τουλάχιστον έτσι το αντιλαμβάνονται). Η υψηλή αυτή τιμή ( σε σχέση

με τις τιμές του αντίστοιχου κλάδου) δημιουργείται επειδή το προϊόν θεωρείται ανώτερο κατά κάποιο τρόπο, ή παράγεται μέσα από ένα σύνολο ανώτερων λειτουργικών διαδικασιών. Έτσι οι επιχειρήσεις αυτές πλεονεκτούν στο να προσφέρουν προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως: αξιοπιστία, υπηρεσίες μετά την πώληση, μοναδική αξία κ.α. στοχεύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα αγοραστών που την ενδιαφέρουν.

Στην πραγματικότητα, η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες, και κάνοντας τους λιγότερο ευαίσθητους στις τιμές, όσον αφορά μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο οι πελάτες είναι λιγότερο πιθανό να ψάξουν για εναλλακτικά προϊόντα αν μείνουν ικανοποιημένοι. Μια στρατηγική διαφοροποίησης στηρίζεται στα στοιχεία που την κάνουν ξεχωριστή.

Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση που εφαρμόζει την στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας μοναδικά προϊόντα ή μοναδικές υπηρεσίες. Το πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από έναν συγκεκριμένο τρόπο παραγωγής (π.χ. επιλεγμένες πρώτες ύλες, θεμελιώδη χαρακτηριστικό) που ίσως χρησιμοποιεί προηγμένες ποιοτικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός προϊόντος, χειροπιαστό χαρακτηριστικό), εφαρμογή υψηλής καινοτομίας και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της(π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας που αποκτά το προϊόν, αντιληπτό χαρακτηριστικό).

Η διοίκηση της επιχείρησης εστιάζει μέσα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης στους καταναλωτές της και μετατρέπει τις ανάγκες των καταναλωτών αυτών σε αξία που την ενσωματώνει στα παραγόμενα προϊόντα χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες υψηλότερης ποιότητας. Με την διαφοροποίηση αυτή η επιχείρηση επενδύει περισσότερο στην εξυπηρέτηση των πελατών. Παρόλο που όλοι αναγνωρίζουν την ανωτερότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την στρατηγική διαφοροποίησης, ωστόσο αρκετοί πελάτες δεν μπορούν ή δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα σε αυτούς.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν να εφαρμόσουν την στρατηγική της διαφοροποίησης τείνουν να σχεδιάζουν και να παράγουν μοναδικά προϊόντα ή προσφέρουν ξεχωριστές υπηρεσίες που δημιουργούν υψηλή αξία στους πελάτες τους. Κάθε επιχείρηση οφείλει να σκιαγραφεί τα καταναλωτικά προφίλ των αγοραστών και να εντοπίζει τα κριτήρια που τους κάνει να επιλέξουν τα συγκεκριμένα προϊόντα έναντι των άλλων.

Για την πορεία μιας επιτυχημένης στρατηγικής η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει παράγοντες που δεν θα μπορούν να αποκωδικοποιηθούν εύκολα. Τέτοιοι παράγοντες<sup>21</sup> είναι: η πραγματική ποιότητα, η αντιληπτή ποιότητα, η εικόνα του προϊόντος / της επιχείρησης, η διαφήμιση, το γόητρο, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τεχνολογία, οι επιθυμίες των αγοραστών.

Η στρατηγική διαφοροποίησης, σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter προστατεύει την επιχείρηση από:

- Την είσοδο ενός νέο-εισερχόμενου σε έναν κλάδο, όπου υπάρχουν ήδη διαφοροποιημένα προϊόντα μια επιχείρησης και την προσπάθειά του στο να μπορέσει να ξεπεράσει αυτή την διαφοροποίηση. Έτσι η είσοδος σε έναν τέτοιο κλάδο απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, αλλά και υπομονή από την πλευρά της νεοεισερχόμενης επιχείρησης η οποία προσπαθεί να δημιουργήσει πιστούς πελάτες μέσα από μια καλή εικόνα.
- Τα υψηλά περιθώρια που αποκτά η επιχείρηση μέσα από την πώληση των διαφοροποιημένων προϊόντων μπορεί να την προστατεύσει από την δύναμη που ασκούν οι προμηθευτές. Έτσι μια αύξηση τιμών στις πρώτες ύλες και άλλων προμηθειών μπορούν να πληρωθούν από το υψηλό περιθώριο κέρδους ή εναλλακτικά εξαιτίας της διαφοροποίησης του προϊόντος η επιχείρηση μπορεί να μετακυλήσει το επιπλέον κόστος των προμηθειών στους αγοραστές της, αυξάνοντας την τιμή του διαφοροποιημένου προϊόντος.
- Επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση είναι μοναδικά με αποτέλεσμα οι αγοραστές να μην διαθέτουν μέτρο σύγκρισης η δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

---

<sup>21</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013.

- Κάθε επιχείρηση που πουλά επώνυμα προϊόντα σε πιστούς πελάτες αμύνεται αποτελεσματικά ενάντια στα υποκατάστατα. Η διαφοροποίηση του προϊόντος σε συνάρτηση με την αξιοπιστία των πελατών δεν αφήνει χώρο για υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι πελάτες αρέσκονται στο να αγοράζουν προϊόντα τα οποία είναι ξεχωριστά. Αν για κάποιο λόγο η εμπιστοσύνη τους, τόσο απέναντι σε κάποιο προϊόν όσο στην ίδια την επιχείρηση που βρίσκεται πίσω από το προϊόν αυτό αυξηθεί, τόσο η ευαισθησία τους σε μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του προϊόντος μειώνεται. Εφόσον οι αγοραστές αντιληφθούν ανώτερη ποιότητα για το προϊόν τότε θα δώσουν μικρότερη σημασία στην τιμή του προϊόντος.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην εν λόγω στρατηγική αποτελεί το γεγονός ότι δεν μπορεί η διοίκηση να αγνοήσει πλήρως την διάρθρωση του κόστους της. Αν και η επιχείρηση εστιάζει περισσότερο στην διαφοροποίηση των προϊόντων παρά στο χαμηλό ανά μονάδα κόστος, ωστόσο η διάρθρωση του συνολικού κόστους της επιχείρησης θα πρέπει να εξακολουθεί να βρίσκεται χαμηλά. Αυτό συνεπάγεται ότι η τιμολόγηση στην στρατηγική διαφοροποίησης δεν γίνεται αυθαίρετα αλλά γίνεται εκτίμηση και των τιμών των ανταγωνιστών που επικρατούν στην αγορά.

Δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο οι επιχειρήσεις μέσα από την στρατηγική διαφοροποίησης να επενδύουν σε ειδικά σχεδιασμένο τεχνολογικό εξοπλισμό όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες που καθιστά δύσκολο για τους αντιπάλους να αντιγράψουν την ποιότητα του προϊόντος.

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν μοναδικά προϊόντα τους επιτρέπουν να αποστασιοποιούνται από τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων που αφορά τη μάχη των τιμών. Ενώ ταυτόχρονα η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων συχνά αυξάνει την φήμη και την ζήτηση που μεταφράζεται σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Εν κατακλείδι, μια επιχείρηση που θα επιλέξει την στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία εκείνα που δημιουργούν μοναδικότητα στα προϊόντα ώστε να τα καθιστούν μοναδικά. Και όσο περισσότερο υπάρχει εμφανή διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της τόσο

περισσότερο θα προστατεύεται από τον ανταγωνισμό και τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εδραίωσή της στην αγορά.

### 2.3.4 Η Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη στρατηγική σύμφωνα με τον Porter όπου συμβάλλει στο να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι γνωστή ως στρατηγική εστίασης. Η βασική ιδέα πίσω από την στρατηγική αυτή βοηθάει την επιχείρηση να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς<sup>22</sup> το οποίο διαθέτει ορισμένες ιδιαιτερότητες και στο οποίο διοχετεύονται προϊόντα όπου είτε εφαρμόζεται η στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε η στρατηγική διαφοροποίησης.

Ο διαχωρισμός της αγοράς συνήθως αναφέρεται σε συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών, σε στοχευόμενη γεωγραφική περιοχή και σε μια συγκεκριμένη παραγωγή προϊόντων.

Ο στόχος της στρατηγικής εστίασης είναι η επιχείρηση να γίνει ηγέτης στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή εξυπηρετώντας το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς καλύτερα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Η στρατηγική εστίασης είναι ευεργετική για τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους. Τα προϊόντα που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε εξειδικευμένες ομάδες αγοραστών και στηρίζονται στην αποτελεσματική κατανόηση των αναγκών των ομάδων αυτών. Επίσης οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και δρουν σε τμήματα αγοράς όπου ο ανταγωνισμός είναι μικρός πετυχαίνοντας απόδοση άνω του μέσου όρου του κλάδου. Τέλος από την στιγμή που οι επιχειρήσεις εντοπίσουν στην αγορά-στόχο τα ιδιαίτερα και διαρκή χαρακτηριστικά, τότε οι εν λόγω επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου για την πρόσβαση στο συγκεκριμένο τμήμα άλλων επιχειρήσεων με αντίστοιχο τρόπο όπως κάνουν τόσο οι ηγέτες στρατηγικής κόστους και οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την στρατηγική διαφοροποίησης.

---

<sup>22</sup> Η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς-στόχου σε σχέση με την στρατηγική ηγεσίας κόστους όπου εστιάζει σε ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

#### (α) Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους:

Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς-στόχου προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές απ' ότι οι ανταγωνιστές της και αφού αρχικά έχει κατορθώσει να μειώσει το κόστος για το συγκεκριμένο αυτό τμήμα της αγοράς. Έτσι αφού το κόστος μειωθεί σημαντικά έχει υψηλή προσέλκυση πελατών, ωστόσο περιορίζει την πελατειακή βάση στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς-στόχου και μπορεί να αναδειχθεί ηγέτης κόστους σε αυτή την συγκεκριμένη αγορά. Οι πηγές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ίδιες με εκείνες της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική αυτή μπορεί να αναφέρεται στην τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς-στόχου ή την δημιουργία μια διαφορετικής αλυσίδας αξίας ή στηριζόμενη στους οδηγούς κόστους.

#### (β) Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση:

Σε αντίθεση με την στρατηγική διαφοροποίησης το προϊόν σχεδιάζεται προσεκτικά για να προσελκύσει τις προτιμήσεις και τις μοναδικές ανάγκες μια μικρής ομάδας πελατών με καλύτερο τρόπο απ' ότι η γενική μορφή της στρατηγικής διαφοροποίησης. Κάθε αδυναμία κάλυψης ορισμένων ιδιαίτερων αναγκών από την στρατηγική διαφοροποίησης αναπληρώνονται από την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μέσα από την δημιουργία νέων κατάλληλων προϊόντων που απευθύνονται σε ένα πιο απαιτητικό κοινό.

Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής οφείλεται στην ύπαρξη ενός τμήματος πελατών που εστιάζουν σε ειδικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στην ικανότητα της ίδιας επιχείρησης να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της στην εξειδικευμένη αγορά-στόχο.

Η πολύπλευρη διάσταση των αναγκών που απαιτείται για την επιτυχία στην στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν καλύτερη πληροφόρηση τόσο για τα συγκεκριμένα γεωγραφικά τμήματα που θέλουν να δραστηριοποιηθούν όσο και στην ικανότητα να συμπορευτούν παράλληλα με τις αντίστοιχες μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης.

## 2.4 Στρατηγικές Δημιουργίας Αξίας

Μέσα σε ένα ραγδαία αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον η αποτελεσματικότητα της σύγχρονης επιχείρησης βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Οι πελάτες σήμερα, όπως είναι φυσικό επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές τους ανάγκες μέσα από τις αγορές των προϊόντων ή των υπηρεσιών, και για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εστιάσουν σε αυτό θα πρέπει να γνωρίζουν σε τι δίνουν αξία οι πελάτες τους. Με βάση τα προηγούμενα μια επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τι θα θεωρηθεί ως επιπλέον αξία από τους πελάτες, κάποια από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της ή τα τελικά της προϊόντα; (Potgieter & Roodt, 2004).

Στις μέρες μας, οι πελάτες σχηματίζουν γνώμη για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μέσα από παράγοντες που αφορούν το φιλικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, τις ευκολίες πληρωμής, τις υπηρεσίες μετά την πώληση, την ταχύτητα εξυπηρέτησης χωρίς ταλαιπωρία. Η επιλογή της στρατηγικής αξίας που πρόκειται η επιχείρηση να ακολουθήσει διαμορφώνει το λειτουργικό μοντέλο της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους (Treacy & Wiersema, 1995) έχουν εντοπιστεί τρεις στρατηγικές όπου δημιουργούν αξία και στις οποίες θα πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις, όπως είναι:

- Η «Επιχειρησιακή Αριστεία»,
- Η «Ηγεσία Προϊόντος»,
- Η «Οικειότητα με τον Πελάτη».

Πιο αναλυτικά έχουμε:

### **Επιχειρησιακή τελειότητα (Operational Excellence):**

Ο ρόλος αυτής της στρατηγικής είναι να παρέχει στους πελάτες της η επιχείρηση αξιόπιστα προϊόντα ή υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές με ευκολία. Οι επιχειρήσεις αυτές συνδυάζουν άψογα την ποιότητα με την τιμή ενώ παράλληλα προσφέρουν ευκολία στην αγορά πράγμα που το καθιστά δύσκολο για κάποιον άλλο που δραστηριοποιείται στην ίδια αγορά να το εφαρμόσει. Από την άλλη ενισχύεται ο

συντονισμός λειτουργιών της επιχείρησης με σκοπό την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η συμπίεση του κόστους σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

### **Ηγεσία Προϊόντος (Product Leadership):**

Η στρατηγική Ηγεσίας Προϊόντος αποβλέπει να παρέχει στους πελάτες της, προϊόντα και υπηρεσίες νέων τεχνολογιών. Η εφαρμογή τέτοιων προϊόντων καλεί την επιχείρηση να αποκτήσει δημιουργικότητα, ευελιξία και ταχύτητα έναντι σε ότι συμβαίνει γύρω της π.χ. κάποιες νέες καινοτόμες εξελίξεις. Με αυτό τον τρόπο, τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες αποκτούν μοναδικότητα με αποτέλεσμα οι πελάτες να τα ξεχωρίζουν έναντι άλλων ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό οι καταναλωτές ξεχωρίζουν προϊόντα τα οποία είναι εύκολα προς χρήση, διαθέτουν μοντέρνα γραμμή σχεδίασης, η διάρκεια ζωής των προϊόντων είναι μεγαλύτερη, παρέχουν ικανοποίηση ψυχικών αναγκών κ.α.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση που ακολουθεί την ηγεσία προϊόντος επιτυγχάνεται στην περίπτωση που ικανοποιηθούν ορισμένες από τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών.

### **Οικειότητα με τον Πελάτη (Customer Intimacy):**

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος γνωρίζει ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εξίσου σημαντικές και από μόνες τους προσθέτουν αξία στα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Μια επιχείρηση η οποία έχει χτίσει οικειότητα με τους πελάτες της, τους προσφέρει επιπρόσθετη αξία και δημιουργεί δυνατούς δεσμούς ανάμεσα σε εκείνη και τους πελάτες της. Η επιλογή της συγκεκριμένης κουλτούρας εναποθέτει την λήψη αποφάσεων σε υπαλλήλους που βρίσκονται κοντά στον πελάτη.

Η στρατηγική της Οικειότητας με τον πελάτη όπως προαναφέραμε στηρίζεται στα πλαίσια της καλής συνεργασίας και της εμπιστοσύνης με σκοπό την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων.

Μια επιχείρηση που επιλέγει να εφαρμόσει την στρατηγική της οικειότητας παρέχει μεμονωμένα τι θέλει ένας συγκεκριμένος πελάτης και δεν ακολουθεί την γενική τάση της αγοράς. Έτσι κατορθώνει να δημιουργήσει την **βέλτιστη λύση** προσαρμόζοντας συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στα πλαίσια των αναγκών των πελατών της.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να διαπιστώσουμε το πόσο αναγκαίο είναι σήμερα οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν Στρατηγικές που Δημιουργούν Αξία με τρόπο που όχι



μόνο να ενσωματώνουν σύγχρονες μεθόδους ώστε να προσφέρουν ταχεία εξυπηρέτηση, ή να δημιουργούν καινοτόμα ποιοτικά προϊόντα και σε χαμηλή τιμή αλλά και στο να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην περίπτωση των στρατηγικών δημιουργίας αξίας, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να ξεπεράσει το εμπόδιο της οικονομικής κρίσης. Για αυτό απαιτείται:

- ✓ Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών μιας επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν επιπλέον αξία για τον πελάτη (Χαραλάμπους 2012, Witty 2012).
- ✓ Η δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών ανάπτυξης λύσεων, διαχείρισης αποτελεσμάτων καθώς και διαχείρισης σχέσεων.
- ✓ Η έγκαιρη καθοδήγηση των μερών σε περίπτωση μεταβολής στις προτιμήσεις των πελατών της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

### 3.1 Η Έννοια της Επιχείρησης

Η επιχείρηση ως έννοια περικλείεται στην ομώνυμη λέξη την οποία συναντάμε σε όλα τα πλάτη και μήκη της υφελίου. Πιο συγκεκριμένα, η καταγωγή της λέξης προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» και έχει την έννοια του δημιουργώ, ή προσφέρω κάτι καινοτόμο.

Παραδοσιακά, η επιχείρηση ταυτιζόταν με το εμπόριο καθώς και την ανταλλαγή των προϊόντων με τα κάθε λογής πράγματα που οι άνθρωποι αγόραζαν ή αντάλλαζαν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Σήμερα η έννοια της επιχείρησης άλλαξε εξαιτίας της αύξησης των δραστηριοτήτων της. Αδιαμφισβήτητα, από οικονομική άποψη αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό όπου λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες όπως η παραγωγή, η επεξεργασία, η διανομή, η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος κατ' εξακολούθηση.

Ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης ως οικονομικό οργανισμό<sup>23</sup> σχετίζεται με:

- Την οργανωμένη προσπάθεια των ανθρώπων που την περιβάλλουν με σκοπό την επίτευξη του αντικειμενικού της σκοπού
- Την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών που έχει επιλέξει να ικανοποιήσει, προσφέροντάς τους προϊόντα ή υπηρεσίες με αντάλλαγμα το κέρδος
- Τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους
- Την επανάληψη του κέρδους όπου εξασφαλίζει βιωσιμότητα και διάρκεια ζωής μεγαλύτερη.

---

<sup>23</sup> Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση: Το Management της Νέας Εποχής, Εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> Έκδοση, 2007.

Αυτό που μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα, είναι ότι αυτό που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις είναι οι συνεχείς επιρροές που δέχονται από το περιβάλλον είτε αυτό ονομάζεται εσωτερικό είτε εξωτερικό. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν εισροές με σκοπό να τις μετασχηματίσουν σε εκροές.

Όπως προαναφέραμε, η λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται στις εισροές που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι γνώσεις, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες, οι πρώτες ύλες, η ενέργεια κ.α. Επίσης στηρίζεται στην παραγωγική διαδικασία όπου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση επειδή σχετίζεται με το τμήμα πελατών που επιδιώκει να εξυπηρετήσει και τέλος οι εκροές όπου είναι τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τα όσα ειπώθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο (1.3.2 Στρατηγική Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος) είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι η λειτουργία της επιχείρησης επηρεάζεται από παράγοντες που μεταβάλλονται συνέχεια όπως είναι νομικοί/πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί και δημογραφικοί.

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει σε παράγοντες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία μιας επιχείρησης όπως είναι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι ενώσεις εργαζομένων, οι προμηθευτές αλλά και οι πελάτες.

Τέλος, οι πόροι όπου διαθέτει η επιχείρηση και αφορούν το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της και δεν είναι άλλοι από τους φυσικούς πόρους (κτίρια, μηχανολογικό εξοπλισμό, αποθέματα σε πρώτες ύλες κ.α.), χρηματοδοτικοί πόροι ( δάνεια, παρακρατηθέντα κέρδη, εξασφάλιση πηγών χρηματοδότησης, ευρωπαϊκά προγράμματα κ.α.), ανθρώπινοι πόροι ( εργαζόμενοι, εκπαίδευση, γνώσεις, αποδοτικότητα, κίνητρα κ.α.) και τεχνολογικοί πόροι ( εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικό τομέα, εισαγωγή νέου τεχνολογικού εξοπλισμού κ.α.).

Κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει από το αντικείμενο δραστηριότητάς της και με βάση αυτό οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα όπου οι δραστηριότητες τους σχετίζονται με την εκμετάλλευση του υπεδάφους, τις γεωργοκτηνοτροφικές καλλιέργειες, την αλιεία και αγαθών που βρίσκονται στην φύση χωρίς να έχουν υποστεί καμία απολύτως επεξεργασία. Κλάδοι του πρωτογενούς τομέα είναι η γεωργία, η κτηνοτροφία, η αλιεία, όπου ανήκουν οι αγρότες, οι

αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι παράγουν προϊόντα όπως φρούτα, λαχανικά, ελιές, κρέας, αυγά, μέλι, ψάρια κ.α. Η δεύτερη κατηγορία επιχειρήσεων σχετίζεται με την επεξεργασία, μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα σε αναγεννημένα προϊόντα όπως ελαιόλαδο, γιαούρτι, τοματοπολτός, σοκολάτες κ.α. Στην επόμενη κατηγορία, συναντάμε τον τριτογενή τομέα όπου εδώ κατατάσσονται οι επιχειρήσεις όπου ασχολούνται με την διάθεση και την διανομή των προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών, την εκπαίδευση, την υγεία, νομικές υπηρεσίες, διαφήμιση κ.α. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει και μια κατηγορία από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια κατηγορίες, οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται ως μικτού αντικειμένου δράσης. Για παράδειγμα η παραγωγή ενός προϊόντος μπορεί να είναι αποτέλεσμα πρωτογενούς, δευτερογενούς ή και τριτογενούς παραγωγής, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο όμιλος Αϋφαντή όπου δραστηριοποιείται στην παραγωγή διαφόρων ειδών κρεάτων όπως χοιρινά, μοσχάρια και αμνοερίφια καθώς και στην μετέπειτα επεξεργασία τους και στον μετασχηματισμό τους σε νέα προϊόντα όπως αλλαντικά, χειροποίητα σουβλάκια, γύρος χοιρινό, μπιφτέκια κ.α.

Μέσω της ανάλυσης αυτής συμπεραίνουμε ότι μια επιχείρηση εμφανίζει μια πολυδιάστατη εικόνα αφού εκτός από οικονομικό οργανισμό ενέχει επίσης κοινωνική, θεσμική και πολιτισμική διάσταση. Έτσι, η ύπαρξη ανθρώπων που την πλαισιώνουν, η ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων, οι κανόνες και οι νόμοι που θα πρέπει να εφαρμοστούν αλλά και η δημιουργία της δικής της κουλτούρας είναι οι παράγοντες που την ξεχωρίζουν από οποιαδήποτε άλλη συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην δημιουργία της δικής της αξίας.

### **3.2 Ο Αγροτροφικός Κλάδος στην Ελλάδα και η σημασία του**

Ο αγροτροφικός κλάδος αποτελεί την σύνθεση των όρων του αγροτικού τομέα και του διατροφικού τομέα. Ο αγροτικός τομέας σχετίζεται με την καλλιέργεια των φυτών ή με την εκτροφή των ζώων με στόχο την παραγωγή προϊόντων διατροφής και την δημιουργία οικονομικών οφελών στους εμπλεκόμενους με την αγροτική δραστηριότητα. Ο διατροφικός τομέας αφορά την μεταποίηση, αποθήκευση,

διατήρηση, διανομή και την προσφορά τροφίμων και ποτών προς τελική κατανάλωση. Ο αγροτροφικός τομέας αναφέρεται στον αγροτικό τομέα και στον κλάδο τροφίμων και ποτών αλλά και της διανομής. Διαθέτουν δύο κυρίως εφοδιαστικές αλυσίδες όπου η πρώτη σχετίζεται με την διάθεση στην αγορά των φρέσκων νωπών αγροτικών προϊόντων και η άλλη εφοδιαστική αλυσίδα αφορά τρόφιμα και ποτά τα οποία επεξεργάζονται πριν την διάθεσή τους στην αγορά<sup>24</sup>.

Σημείο υπεροχής για την χώρα μας αποτελεί ο Αγροτροφικός κλάδος, ίσως από τους πιο βασικούς τομείς απασχόλησης στην Ελλάδα όπου συμμετέχει σε ποσοστό περίπου 15% της συνολικής απασχόλησης (έναντι 5% κατά μέσο όρο στην Ευρώπη). Πιο συγκεκριμένα, η συμβολή του αγροτικού τομέα συμβάλλει κατά 12,5% στη συνολική απασχόληση ενώ η βιομηχανία τροφίμων και ποτών συμβάλει κατά ποσοστό 2,7%<sup>25</sup>.

Ωστόσο ο αγροτροφικός κλάδος δεν έμεινε ανεπηρέαστος από την κρίση των τελευταίων ετών. Παρόλα αυτά λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης και εξακολουθεί να ωθεί την Ελληνική Οικονομία σε άνοδο ακόμη και στην περίοδο της κρίσης.

Ο αγροτικός τομέας συνδέεται έμμεσα με τον κλάδο βιομηχανίας τροφίμων και ποτών αφού αποτελεί τον κύριο κρίκο στην τροφική αλυσίδα. Η συμμετοχή του στον κλάδο της μεταποίησης της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών γίνεται μέσα από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε ποσοστό 25,5% ( για το έτος 2017 οι επιχειρήσεις αυτές ανήλθαν στις 62.651), σε σύγκριση με το 2016 όπου ο αριθμός των επιχειρήσεων 59.475 επιχειρήσεις εκ των οποίων το 26,4% αντιστοιχούσε στον κλάδο των τροφίμων, ενώ το 2015 ο αριθμός των επιχειρήσεων ήταν 57.971 με το 24,9% να ανήκει στον κλάδο των τροφίμων.

---

<sup>24</sup> <https://dimitrazervaki.com/agriculture-and-food-sector-integration/>

<sup>25</sup> Η συμβολή και οι προοπτικές του Αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα, Economic Research & Investment Strategy, Σεπτέμβριος 2015, Τράπεζα Πειραιώς.

Αριθμός Επιχειρήσεων		
	2015	2017
<b><u>Αριθμός Επιχειρήσεων</u></b>	57.971	62.651
Μεταποίηση	100,0%	100,0%
Τρόφιμα	24,9%	25,5%
Μεταλλικά Προϊόντα	13,0%	14,7%
Είδη Ένδυσης	12,0%	7,8%
Επισκευή Μηχανημάτων και εξοπλισμού	6,6%	6,9%
Άλλοι τομείς μεταποίησης	5,6%	6,5%

### Πίνακας 3.1: Συγκριτικός Πίνακας του Αριθμού Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία IOBE

\*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business αφορούν την περίοδο 2017,2015.

Η πλειοψηφία των προϊόντων διατροφής προέρχονται από την αγροτική παραγωγή, όπου μέρος της παραγωγής προορίζεται απευθείας για άμεση κατανάλωση ενώ ο μεγαλύτερος όγκος της παραγωγής εισέρχεται στην βιομηχανία τροφίμων και ποτών ώστε να παραχθούν προϊόντα διατροφής μετά από μεταποίηση. Στην συνέχεια μέσα από διάφορα κανάλια διανομής του εμπορίου οδηγούνται προς τους τελικούς καταναλωτές όπου και θα καταναλωθούν.

Η αλυσίδα αξίας του αγροτικού τομέα περιλαμβάνει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων, έχοντας ως αφετηρία το στάδιο της παραγωγής, ακολουθούμενη από το δευτερεύο στάδιο της μεταποίησης, και καταλήγοντας στο τρίτο στάδιο των υπηρεσιών. Η αρχή γίνεται από τις προμήθειες των πρώτων υλών, που αποτελούν τις εισροές και η συνέχεια αφορά την επεξεργασία, τη διανομή και την ανακύκλωση<sup>26</sup>.

Από πλευρά επιχείρησης, ο αγροτικός τομέας μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικονομικός οργανισμός επειδή:

- Παράγει χρήσιμα αγαθά
- Προσφέρει στην κοινωνία
- Δημιουργεί θέσεις εργασίας
- Δημιουργεί Εισόδημα

<sup>26</sup> Unido. (2009). Agro-Value Chain Analysis and Development: The Unido approach. Technical report prepared by the Agri-Business Development Branch of Unido., 83.

- Συνεισφέρει στο κράτος

Τα αγροτροφικά προϊόντα της Ελλάδας βελτιώνονται συνεχώς με αποτέλεσμα το ποσοστό τους να αυξάνεται στο γενικό σύνολο των εξαγωγών της χώρας. Ο αγροτικός τομέας της χώρας μας συμβάλει περίπου σε ποσοστό 2,9% στο ΑΕΠ έναντι 1,2% κατά μέσο όρο στην Ευρώπη (Εθνική Τράπεζα, Κλαδική Μελέτη του Αγροδιατροφικού Κλάδου, Δεκέμβριος 2015).

Ορισμένα χαρακτηριστικά που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των μεταποιημένων προϊόντων του αγροτροφικού κλάδου είναι:

- Η προέλευση του προϊόντος ( Ελληνικό Προϊόν)
- Το ελληνικό brand name
- Καθώς και η οργανωμένη προώθηση των ελληνικών τροφίμων

Σύμφωνα με την έκθεση του IOBE που εκπονήθηκε για λογαριασμό του συνδέσμου ελληνικών βιομηχανικών τροφίμων (ΣΕΒΤ) η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων καλύπτει το  $\frac{1}{4}$  ήτοι το (25,5%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης όπου την τοποθετεί στην πρώτη θέση ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης.

Από την άλλη η μέση μηνιαία καταναλωθείσα ποσότητα που σχετίζεται με βασικά αγαθά στην Ελλάδα, από το 2012 και μετά, αρχίζει να μειώνεται σε ετήσια βάση.

<b>Μέση μηνιαία καταναλωθείσα ποσότητα βασικών αγαθών,</b>					
<b>2012 -2016</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ρύζι (gr)	1.296	1.317	1.301	1.323	1.335
Ψωμί και είδη αρτοποιείας (gr)	11.140	10.809	10.723	9.161	9.288
Ζυμαρικά (gr)	2.672	2.766	2.709	2.768	2.868
Κρέας (gr)	11.029	10.413	10.385	10.061	10.167
Ψάρια (gr)	3.143	2.947	2.974	2.777	2.703
Γάλα (ml)	12.418	12.122	12.102	11.293	11.096
Αυγά (τεμάχια)	16	15	15	16	16
Γιαούρτι (gr)	1.745	1.731	1.797	1.850	1.787
Τυρί (gr)	3.373	3.185	3.004	2.794	2.810
Φρούτα νωπά, συντηρημένα και ξηροί καρποί (gr)	19.916	17.567	17.951	16.803	16.369
Λαχανικά νωπά, συντηρημένα και όσπρια (gr)	28.403	26.272	26.506	25.635	25.251
Ελαιόλαδο (ml)	3.729	3.477	3.441	3.055	3.129
Τσιγάρα (τεμάχια)	237	221	202	169	160
Οινοπνευματώδη ποτά (ml)	3.788	3.781	3.810	3.739	3.801

**Πίνακας 3.2: Μέση Μηνιαία Καταναλωθείσα Ποσότητα Βασικών Αγαθών, για τα έτη 2012 – 2016.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα Με Αριθμούς, Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2018.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.2, τα νωπά λαχανικά – τα συντηρημένα και τα όσπρια κατέχουν την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών οι οποίοι κατανάλωσαν μηνιαίως για το 2016, 25.251 gr, διαγράφοντας μια μικρή πτώση της τάξεως του 1,49% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (2015) όπου η αντίστοιχη μηνιαία κατανάλωση ήταν 25.635 gr.

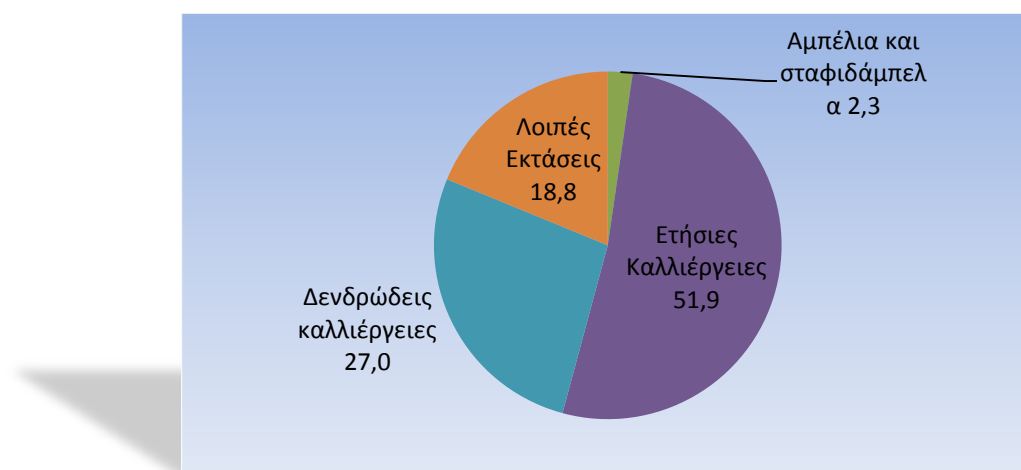
Στην δεύτερη θέση κατατάσσονται τα νωπά φρούτα – τα συντηρημένα και οι ξηροί καρποί όσον αφορά τις καταναλωθείσες ποσότητες. Έτσι, οι ποσότητες που



καταναλώθηκαν μηνιαίως για το 2016, ήταν 16.369 gr, διαγράφοντας μια μικρή πτώση της τάξεως του 2,58% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (2015) όπου η αντίστοιχη μηνιαία κατανάλωση ήταν 16.803 gr. Μια καταναλωθείσα ποσότητα που μειώνεται από το 2012 και μετά, ακολουθώντας μόνο το 2014 μια μικρή αύξηση στην μηνιαία κατανάλωση των νωπών φρούτων – των συντηρημένων και των ξηρών καρπών σε σχέση με το 2013 της τάξεως 2,14%. Από το 2012 έως και το 2016 η μηνιαία καταναλωθείσα ποσότητα σε νωπά φρούτα – συντηρημένα και σε ξηρούς καρπούς μειώθηκε κατά 17,81%.

Την τρίτη κατά σειρά θέση ακολουθεί το γάλα στην λίστα με τις καταναλωθείσες ποσότητες ( σε ml ) σημειώνοντας σχετικά μικρή πτώση 1,74%. Ενώ στην τέταρτη θέση της κατάταξης βρίσκεται το κρέας με σχετικά μικρή άνοδο σε σχέση με το 2015 της τάξεως του 1,05%.

Με βάση την ΕΛΣΤΑΤ, οι εκμεταλλεύσεις και η χρησιμοποιούμενη γεωργική έκταση για το 2016 στο σύνολο της χώρας ανήλθε σε 684.902 χιλιάδες στρέμματα. Στο Διάγραμμα 3.1, που ακολουθεί φαίνεται η ποσοστιαία κατανομή της χρησιμοποιούμενης έκτασης των εκμεταλλεύσεων όπου το 51,9% των εκτάσεων καταλάμβαναν οι ετήσιες καλλιέργειες, ακολουθούσαν το 27% με τις δενδρώδεις καλλιέργειες, ενώ το 18,8% καταλάμβαναν οι λοιπές εκτάσεις, καθώς στο υπόλοιπο 2,3% της κατανομής καλλιεργήθηκαν αμπέλια και σταφιδάμπελα.



**Διάγραμμα 3.1:**

**Ποσοστιαία (%) κατανομή της χρησιμοποιούμενης γεωργικής έκτασης των εκμεταλλεύσεων, κατά βασικές κατηγορίες χρήσης**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα Με Αριθμούς, Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2018.

Τα τελευταία χρόνια επικρατεί μια μείωση της συμβολής του αγροτικού τομέα στην ελληνική οικονομία. Η ποσοστιαία μεταβολή για τα έτη 2015/2016 του αγροτροφικού κλάδου στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην μεταποίηση σημείωσε αύξηση 9,6%, για το κλάδο των τροφίμων ξεχωριστά σημειώθηκε μικρότερη αύξηση σε ποσοστό 2,2%.

Η δημιουργία της προστιθέμενης αξίας στον κλάδο οφείλεται κυρίως στην προβολή των ελληνικών προϊόντων, στην ποιότητα τους, στο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης που τα ξεχωρίζει, στα κατάλληλα κανάλια διανομής. Από την άλλη η σύνδεση του δευτερογενή τομέα της μεταποίησης με τον πρωτογενή τομέα που αφορά τον αγροτικό κλάδο και τον τριτογενή τομέα που αφορά τον τομέα των υπηρεσιών όπως π.χ. τα εστιατόρια και τα ξενοδοχεία που συνδέονται με τον κλάδο του τουρισμού αποτελούν ισχυρό συνδετικό κρίκο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων και κατ' επέκταση την συμβολή του κλάδου στην συνολική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία.

Ένα σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται με την συμβολή του κλάδου των τροφίμων όσον αφορά την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία κατέλαβε την πρώτη θέση στην κατάταξη ανάμεσα στις πέντε πρώτες βιομηχανίες του κλάδου της μεταποίησης με το μεγαλύτερο ποσοστό 24,3% για το έτος 2017. Η πορεία που ακολούθησε η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο της μεταποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια όπου από τα 16.901 εκατομμύρια ευρώ που βρισκόταν το 2009, κατρακύλησε σημαντικά στα χρόνια της κρίσης που ακολούθησαν, αποκομίζοντας το 2015, 9.960 και το 2016, 10.911 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα ο κλάδος της μεταποίησης συνολικά.

<b>Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>	
<b>2017</b>	
Μεταποίηση (10.426 εκατ. €)	100,0%
Τρόφιμα	24,3%
Οπτάνθρακας και Προϊόντα Διάλυσης	17,5%
Μεταλλικά Προϊόντα	7,9%
Χημικά Προϊόντα	5,6%
Φαρμακευτικά Προϊόντα	5,2%

**Πίνακας 3.3: Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην Ελλάδα για το έτος 2017.**

Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία IOBE

\*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business αφορούν την περίοδο 2017.

Συνοψίζοντας, εξίσου σημαντικός παράγοντας για τον πρωτογενή τομέα είναι η συμβολή του αγροτικού τομέα στην μείωση της ανεργίας. Ο πρωτογενής τομέας, μέσα από τον κλάδο της γεωργίας δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας είτε αυτές αφορούν μόνιμο προσωπικό είτε αφορούν εποχικό.

Με βάση τον πίνακα 3.4 της ΕΛΣΤΑΤ, διαπιστώνουμε ότι οι απασχολούμενοι για το 2016 στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις ανήλθαν στα 925.624 εργάτες εκ των οποίων οι μόνιμοι εργάτες στο σύνολο χώρας αποτελούσαν τα 33.826 άτομα ενώ τα υπόλοιπα 891.798 άτομα αφορούσαν το εποχικό προσωπικό.

<b>Απασχολούμενοι στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις, κατά κατηγορία, και ημέρες απασχόλησης</b>					
<b>των εποχικών εργατών 2016</b>					
Έρευνα Διάρθρωσης Γεωργικών και Κτηνοτροφικών Εκμεταλλεύσεων, 2016					
Περιφέρεια	Διαχειριστές εκμεταλλεύσεων νομικών προσώπων	Κάτοχοι και μέλη της οικογένειας σε εκμεταλλεύσεις φυσικών προσώπων	Μόνιμοι Εργάτες	Εποχικοί Εργάτες	
				Σύνολο	Ημέρες Απασχόλησης
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>652</b>	<b>1.168.324</b>	<b>33.826</b>	<b>891.798</b>	<b>13.430.658</b>
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	49	92.257	2.526	63.292	830.116
Κεντρική Μακεδονία	164	160.036	7.728	150.720	2.857.865
Δυτική Μακεδονία	42	41.149	1.385	18.391	318.371
Θεσσαλία	72	103.233	3.165	66.245	1.534.724
Ήπειρος	53	47.665	1.076	23.418	312.043
Ιόνια Νησιά	10	42.651	249	14.476	233.944
Δυτική Ελλάδα	27	133.844	3.483	142.370	1.631.088
Στερεά Ελλάδα	54	110.924	2.800	84.001	975.090
Πελοπόννησος	44	146.870	3.188	168.832	2.733.878
Αττική	66	47.213	2.502	27.229	304.230
Βόρειο Αιγαίο	18	45.161	800	14.095	251.312
Νότιο Αιγαίο	17	35.010	547	8.972	118.857
Κρήτη	36	162.311	4.377	109.757	1.329.140

**Πίνακας 3.4: Οι Απασχολούμενοι στις Γεωργικές Εκμεταλλεύσεις, κατά κατηγορία και ημέρες απασχόλησης των εποχικών εργατών το 2016.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Η Ελλάδα Με Αριθμούς, Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2018.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι μέσα από τον αγροτικό κλάδο η εγχώρια αγορά ενισχύεται όσον αφορά τους κλάδους της χημικής βιομηχανίας λιπασμάτων & φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων, τους κλάδους του εμπορίου σπόρων – φυτών, ζώων ή ζωοτροφών, εργαλείων και αγροτικών μηχανημάτων, ενώ εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο κλάδος των μεταφορών.

### **3.3 Ο Αγροτροφικός Κλάδος στην Ε.Ε.**

Η συμβουλή του αγροτροφικού κλάδου είναι εξίσου σημαντική και για την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές οντότητες της μεταποιητικής βιομηχανίας της ευρωπαϊκής οικονομίας. Η Ε.Ε. δεν ταυτίζεται με την Ευρώπη, αλλά έχει διαμορφωθεί από την ένωση 28 διαφορετικών κρατών και μελών μέχρι σήμερα<sup>27</sup>.

Περίπου 11 εκατομμύρια αγροκτήματα παράγουν αγροτικά προϊόντα για επεξεργασία από 300.000 επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών. Με την σειρά τους οι επιχειρήσεις μεταποίησης πουλούν τα προϊόντα τους μέσα από 2,8 εκατομμύρια επιχειρήσεις στον τομέα διανομής τροφίμων ώστε να φτάσουν στους 500.000.000 καταναλωτές της Ε.Ε.<sup>28</sup>

Περισσότεροι από 22.000.000 άνθρωποι με πλήρη αλλά και μερική απασχόληση απασχολούνται στον κλάδο του πρωτογενή τομέα στην Ε.Ε. Συνολικά ο αριθμός των εργαζομένων του αγροτροφικού κλάδου της Ε.Ε. αν συνυπολογίσουμε τις επιχειρήσεις μεταποίησης, τα καταστήματα λιανικής πώλησης των τροφίμων και υπηρεσιών τροφίμων ανέρχεται σχεδόν στα 44 εκατομμύρια εργαζομένους.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE\\_%CE%88%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE_%CE%88%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7)

<sup>28</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain\\_march2017\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain_march2017_en.pdf)

<sup>29</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain\\_march2017\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain_march2017_en.pdf)

Αριθμός Επιχειρήσεων		
ΕΕ-28	2015	2017
<b><u>Αριθμός Επιχειρήσεων</u></b>	2.088.339	2.123.398
Μεταποίηση	100,0%	100,0%
Μεταλλικά Προϊόντα	18,3%	18,6%
Τρόφιμα	12,5%	12,4%
Επισκευή Μηχανημάτων και εξοπλισμού	9,3%	9,4%
Προϊόντα Ξύλου	8,2%	8,0%
Έπιπλα/Άλλες Τομείς Μεταποίησης*	7,3%	6,1%

**Πίνακας 3.5: Συγκριτικός Πίνακας του Αριθμού Επιχειρήσεων στην Ε.Ε.**

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία IOBE

\*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business αφορούν την περίοδο 2017, 2015. Με το 2017 να εμφανίζεται στην κατάταξη των πέντε πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου τα Έπιπλα και για το έτος 2015 να εμφανίζονται στην 5<sup>η</sup> θέση του κλάδου Άλλες Τομείς Μεταποίησης

Όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα 3.5, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση ανήλθαν για το έτος 2017 στις 2.123.398 επιχειρήσεις σε ποσοστό 12,4%, τοποθετώντας τον κλάδο των τροφίμων στην δεύτερη θέση ανάμεσα σε σημαντικούς κλάδους της μεταποίησης όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες, τα χημικά, τα βιομηχανικά μηχανήματα και τα μεταλλικά προϊόντα<sup>30</sup>. Αντίστοιχα, η πορεία του αριθμού των επιχειρήσεων για την ΕΕ από την περίοδο 2009 όπου οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που αριθμήθηκαν ήταν 2.040.000 με τον κλάδο των τροφίμων να αντιστοιχεί ποσοστό 12,3% (το 2009 η ΕΕ αριθμούσε 27 μέλη κράτη, ΕΕ-27). Επίσης, για τα έτη 2015 και 2017 οι μεταποιητικές επιχειρήσεις ήταν 2.088.339 και 2.123.398 με τον κλάδο των τροφίμων να συμμετέχει με ποσοστό 12,5% και 12,4% αντίστοιχα.

<sup>30</sup> Τα συγκριτικά στοιχεία της ΕΕ-28 αφορούν μόνο τους πέντε (5) πρώτους κλάδους της μεταποίησης.

<b>Αριθμός Εργαζομένων</b>	
<b>ΕΕ-28 : 2017</b>	
Μεταποίηση (30.734.567 εργαζόμενοι)	100,0%
Τρόφιμα	14,0%
Μεταλλικά Προϊόντα	12,2%
Κατασκευή Μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,8%
Κατασκευή Μηχανοκίνητων οχημάτων	8,4%
Ηλεκτρικός Εξοπλισμός	4,8%

**Πίνακας 3.6:Ο Αριθμός Εργαζομένων στην ΕΕ το 2017.**

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία IOBE

\*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business αφορούν την περίοδο 2017.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.6, διαπιστώνουμε ότι ο τομέας της βιομηχανίας τροφίμων αποτέλεσε και παρέμεινε ο μεγαλύτερος εργοδότης για το 2017 διότι απασχόλησε περισσότερους από 4.000.000 εργαζομένους το εξεταζόμενο έτος ( το αντίστοιχο ποσοστό απασχόλησης για το έτος 2016 στον κλάδο των τροφίμων ήταν 13,6% σε σύνολο 30.337.990 εργαζομένους ). Συγκεκριμένα απασχόλησε για το 2017 το 14,0% του συνόλου των εργαζομένων στην ευρωπαϊκή βιομηχανία.

Μελετώντας τον πίνακα 3.7, είναι εμφανές ότι η συμβολή του κλάδου των τροφίμων όσον αφορά την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία κατέλαβε την τρίτη θέση στην κατάταξη ανάμεσα στις πέντε πρώτες βιομηχανίες του κλάδου της μεταποίησης στην Ε.Ε. με ποσοστό 10,1% για το έτος 2017.

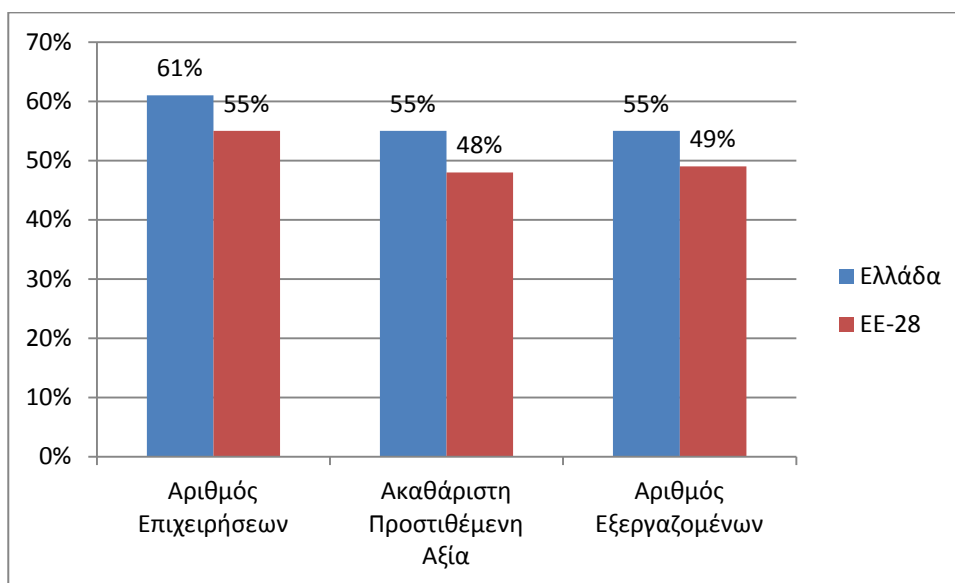
<b>Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>	
<b>ΕΕ-28 : 2017</b>	
Μεταποίηση (1.912.371 εκατ. €)	100,0%
Κατασκευή Μηχανοκίνητων οχημάτων	11,0%
Κατασκευή Μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	10,8%
Τρόφιμα	10,1%
Μεταλλικά Προϊόντα	9,3%
Χημικά Προϊόντα	6,8%

**Πίνακας 3.7:Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στην Ε.Ε. το 2017.**

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία IOBE

\*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business αφορούν την περίοδο 2017.

Σε όρους που αναφέρονται στον αριθμό επιχειρήσεων η Ε.Ε. καλύπτει το 55% έναντι του 61% του συνόλου της επιχείρησης που αντιστοιχεί στην Ελλάδα, το 48% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας αντιστοιχεί στην Ε.Ε. με την Ελλάδα να καλύπτει το 55% αντίστοιχα. Τέλος, η Ε.Ε. απασχόλησε το 49% του συνόλου των εργαζομένων στον τομέα της μεταποίησης με την Ελλάδα να απασχόλησε για το έτος 2017 το 55% του συνόλου των εργαζομένων<sup>31</sup>.



**Διάγραμμα 3.2:**

**Ποσοστό (%) επί του συνόλου των πέντε πρώτων κλάδων μεταποίησης σε Ελλάδα και ΕΕ-28**

Πηγή: [Eurostat](http://eurostat.ec.europa.eu), Structural Business Statistics, Επεξεργασία IOBE \*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business για την Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία που αφορά την περίοδο 2016/2015.

Τα ποσοστά μεταβολής στα βασικά διαρθρωτικά μεγέθη της εγχώριας βιομηχανίας τροφίμων για το έτος 2017 συγκρίνοντάς τα με το έτος 2016, φανερώνουν μια αύξηση στον αριθμό των επιχειρήσεων τόσο για την Ελλάδα (+1,3%) στο σύνολο της μεταποίησης όσο για την Ε.Ε. (+0,10%). Θετική τάση σημειώθηκε και στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τα τρόφιμα στην Ελλάδα (+0,90%) ενώ μικρή πτώση σημειώθηκε για την Ε.Ε. με ποσοστό (-0,50%) που αφορούσε τον ίδιο κλάδο. Όσον αφορά τους όρους της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, σημειώθηκε μείωση της τάξης (-4,5%) που

<sup>31</sup> [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_05042019\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_05042019_REP_GR.pdf)

αφορούσε τον κλάδο της μεταποίησης στην Ελλάδα και αντίστοιχα την άνοδο για την Ε.Ε. (+0,70%). Ενώ οι αντίστοιχοι κλάδοι που σχετίζονται με τα τρόφιμα επέφεραν για την Ελλάδα μείωση στην ΑΠΑ κατά (-5,60%), η Ε.Ε. πέτυχε αύξηση κατά (+2,60%).

Τέλος, τόσο η Ελλάδα κατόρθωσε να αυξήσει τον αριθμό των εργαζομένων της στον Κλάδο των τροφίμων κατά (+7,60%) για το 2017 σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2016), (ενώ +3,00% πραγματοποιήθηκε αύξηση στον αριθμό των εργαζομένων στον κλάδο της μεταποίησης) όσο και η Ε.Ε. όπου οι σχετικές της μεταβολές στον κλάδο των τροφίμων σημείωσε άνοδο (+0,90% για την μεταποίηση και +0,90% για τα τρόφιμα αντίστοιχα).

Μέγεθος	Μεταποίηση	Τρόφιμα
Αριθμός Επιχειρήσεων	↑ 1,30%	↑0,90%
Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία*	↓ 4,50%	↓5,60%
Αριθμός Εργαζομένων	↑ 3,00%	↑7,60%

**Πίνακας 3.8:**

### **Ποσοστιαία Μεταβολή 2017/2016 Βασικών Διαρθρωτικών Μεγεθών Τροφίμων και Ποτών σε Ελλάδα**

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, Επεξεργασία IOBE \*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business για την Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία που αφορά την περίοδο 2016/2015.

Μέγεθος	Μεταποίηση	Τρόφιμα
Αριθμός Επιχειρήσεων	↑0,10%	↓0,50%
Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία*	↑0,70%	↑2,60%
Αριθμός Εργαζομένων	↑0,90%	↑0,90%

**Πίνακας 3.9:**

### **Ποσοστιαία Μεταβολή 2017/2016 Βασικών Διαρθρωτικών Μεγεθών Τροφίμων και Ποτών στην ΕΕ-28**

Πηγή: [Eurostat](#), Structural Business Statistics, Επεξεργασία IOBE \*Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία της έρευνας Structural Business για την Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία που αφορά την περίοδο 2016/2015.



### 3.4 Τα Προϊόντα του Αγροτροφικού Κλάδου

Ο αγροτροφικός κλάδος τροφοδοτεί την ελληνική ή τη διεθνής αγορά με προϊόντα τα οποία προέρχονται από δύο ειδών επιχειρήσεων:

Τις καθαρά αγροτικές επιχειρήσεις όπου δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και την στοιχειώδη συσκευασία του προϊόντος πριν την διοχέτευση στην ελληνική αγορά. Πρόκειται για ατομικές επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας.

Και τις μεταποιητικές επιχειρήσεις των αγροτικών προϊόντων όπου η δράση τους στοχεύει στην συλλογή, αποθήκευση και τυποποίηση των αγροτικών προϊόντων με σκοπό την διοχέτευσή τους στην ελληνική ή τις διεθνείς αγορές. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους ανήκουν στην κατηγορία των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους.

Τα προϊόντα τα οποία προσφέρουν οι καθαρά αγροτικές επιχειρήσεις στην αγορά είναι:

<b><u>ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΦΥΤΙΚΗΣ - ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ &amp; ΑΛΙΕΙΑΣ (ΜΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΜΕΝΑ)</u></b>	
<b>Κωδικός</b>	<b>Περιγραφή Προϊόντων</b>
01.11	Προϊόντα Δημητριακών, Οσπρίων & ελαιούχων σπόρων
01.12	Προϊόντα Ρυζιού
01.13	Προϊόντα λαχανικών και πεπονοειδών, ριζών και κονδύλων
01.14	Προϊόντα ζαχαροκάλαμου
01.15	Προϊόντα Καπνού
01.16	Προϊόντα ινωδών φυτών
01.17	Προϊόντα κτηνοτροφικών φυτών και παραγωγή σπόρων - ανθέων
01.21	Προϊόντα Σταφυλιών
01.22	Προϊόντα Τροπικών & Υποτροπικών Φυτών
01.23	Προϊόντα Εσπεριδοειδών
01.24	Προϊόντα μηλοειδών και πυρηνόκαρπων
01.25	Προϊόντα δενδρώδων και θαμνώδων φρούτων και καρπών με κέλυφος
01.26	Προϊόντα ελαιωδών καρπών
01.27	Προϊόντα φυτών για αφεψήματα
01.28	Προϊόντα καρυκευτικών, αρωματικών, θεραπευτικών και φαρμακευτικών φυτών
01.29	Προϊόντα Πολυετών Καλλιεργειών
01.4	Προϊόντα Ζωικής Παραγωγής
03.1	Προϊόντα Αλιείας

**Πίνακας 3.10:**  
**Περιγραφή και κωδικοποίηση των προϊόντων του αγροτικού τομέα σύμφωνα με  
 την στατιστική ταξινόμηση οικονομικών δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ 08)**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΣΤΑΚΟΔ 08.

Στην άλλη πλευρά συναντάμε τις μεταποιητικές επιχειρήσεις οι οποίες θα παράγουν εκ νέου προϊόντα μετά από επεξεργασία των αγροτικών προϊόντων του αγροτικού τομέα τα οποία προμηθεύονται από τις αγροτικές επιχειρήσεις. Αυτά τα προϊόντα είναι:

<b>ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ</b>	
<b>Κωδικός</b>	<b>Περιγραφή Προϊόντων</b>
10.1	Προϊόντα επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος
10.2	Προϊόντα επεξεργασίας και συντήρησης ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων
10.3	Προϊόντα επεξεργασίας και συντήρησης φρούτων και λαχανικών
10.4	Προϊόντα φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών
10.5	Προϊόντα γαλακτοκομικά
10.6	Προϊόντα αλευρόμυλων και προϊόντα αμύλου
10.7	Προϊόντα ειδών αρτοποιίας
10.8	Προϊόντα άλλων ειδών διατροφής
10.9	Προϊόντα παρασκευασμένων ζωοτροφών
11.0	Προϊόντα ποτοποιίας
12.0	Προϊόντα καπνού

**Πίνακας 3.11:**  
**Περιγραφή και κωδικοποίηση των προϊόντων της μεταποίησης σύμφωνα με την  
 στατιστική ταξινόμηση οικονομικών δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ 08)**

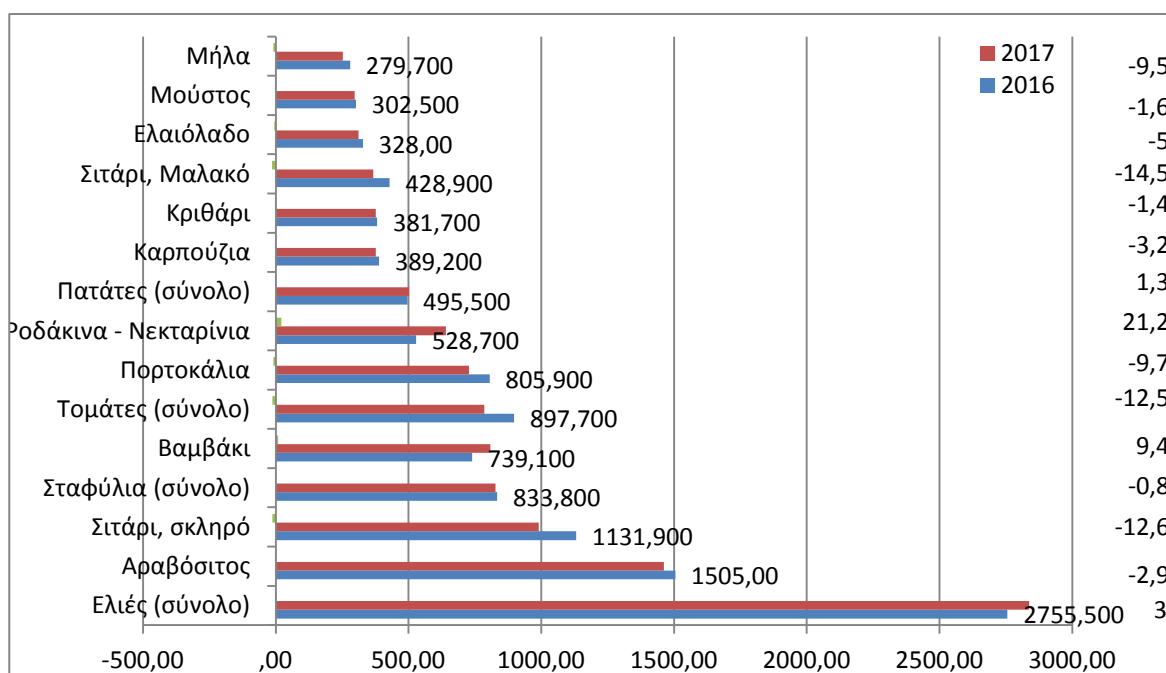
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΣΤΑΚΟΔ 08.

Ο αγροτροφικός κλάδος χαρακτηρίζεται από την εποχικότητα κυρίως των αγροτικών προϊόντων του, και συνάμα αποτελεί σημαντικό κλάδο της ελληνικής γεωργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ της Ελλάδας για το 2018 ανήλθε στα 184,7 € δις από 180,2 € δις το 2017, αύξηση κατά 4,5 € δις ή το 2,5% από 3,7 € δις ή 2,1% το προηγούμενο έτος<sup>32</sup>. Ο κλάδος των νωπών οπωροκηπευτικών αντιπροσωπεύει το 30% του ακαθάριστου γεωργικού προϊόντος της χώρας, το 40% της ακαθάριστης αξίας της φυτικής παραγωγής, ενώ περίπου το 20% της παραγωγής προορίζεται για μεταποίηση. Ο κλάδος των οπωροκηπευτικών (νωπών και

<sup>32</sup> Eurobank Research, 7 ημέρες ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, τεύχος 283, 15 Μαρτίου 2019, Δρ. Στυλιανός Γ. Γώγος, Οικονομικός Αναλυτής.

μεταποιημένων) είναι παραδοσιακά εξαγωγικός κλάδος, που συμβάλλει κατά 35% στη συνολική αξία των εξαγωγών γεωργικών προϊόντων. Επιπλέον το σύστημα εμπορίας των νωπών οπωροκηπευτικών παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των τιμών παραγωγού και καταναλωτή και προσδιορίζει τα γεωργικά εισοδήματα αλλά και την ευημερία των καταναλωτών<sup>33</sup>.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μεταβολές ως προς τον όγκο παραγωγής των αγροτικών προϊόντων, κατά ομάδες και είδη, σε σύνολο χώρας:



**Διάγραμμα 3.3:**

**Παραγωγή και ποσοστιαία μεταβολή (%) βασικών αγροτικών προϊόντων (σύνολο χώρας), 2016 – 2017, σε χιλιάδες τόνους.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Ετήσια Γεωργική Στατιστική Έρευνα για το 2017.

<sup>33</sup> <https://www.kepe.gr/index.php/el/erevna/dimosieyseis/meletes/item/204-%CE%B1%CF%81-69-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%BB%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%B1-%CE%B7-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BF%CF%80%CF%89%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%B7%CF%80%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%89%CE%BD.html>

Σύμφωνα με το διάγραμμα 3.3, παρατηρούμε ότι σε ορισμένα από τα βασικά αγροτικά προϊόντα, όπως η παραγωγή του σκληρού σιταριού, μειώθηκε κατά 12,6% το 2017 σε σχέση με το 2016, με την παραγόμενη ποσότητα να έχει ανέλθει στους 989,8 χιλ. τόνους ενώ το 2016 η παραγωγή έφτασε του 1.131,9 χιλ. τόνους.

Αύξηση πραγματοποιήθηκε στην παραγωγή ελιών (σύνολο), αύξηση κατά 3,0% το 2017 (παρήχθησαν 2.837,8 χιλ. τόνους) σε σύγκριση με το 2016 όπου παρήχθησαν 2.755.5 χιλ. τόνοι.

Η παραγωγή του ελαιολάδου μειώθηκε κατά 5,0% το 2017 σε σχέση με το 2016 όπου παρήχθησαν 311,7 χιλ. τόνοι ελαιολάδου, ενώ το 2016 η παραγωγή του ελαιολάδου έφτασε τους 328,0 χιλ. τόνους.

Μείωση επήλθε στην παραγωγή των πορτοκαλιών σε ποσοστό 9,7% για το 2017 με την παραγωγή να έφτασε τους 727,5 χιλ. τόνους, ενώ το 2016 παρήχθησαν 805,9 χιλ. τόνοι πορτοκαλιών.

Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι τα προϊόντα του αγροτροφικού τομέα αποτελούν τη τρίτη μεγαλύτερη κατηγορία εξαγομένων προϊόντων με ποσοστό 19% του συνόλου των εξαγωγών, ενώ αποτελούν το 14% των εισαγωγών. Το μεγαλύτερο μερίδιο στις εξαγωγές κατέχουν τα λαχανικά & κηπευτικά προϊόντα<sup>34</sup>.

### **3.5 Προβλήματα του Κλάδου και Ανταγωνισμός εντός και εκτός Ελλάδας**

Ο αγροτροφικός κλάδος εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό τομέα ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, αφού η ύπαρξη της ανθρωπότητας συνδέεται άμεσα με τα τρόφιμα, τόσο του δευτερογενούς όσο και του πρωτογενούς τομέα, με τον αγροτικό τομέα να αποτελεί τον κύριο τροφοδότη των μεταποιητικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών.

Οι μικρομεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις του κλάδου κατόρθωσαν με το πέρασμα του χρόνου να δημιουργήσουν αξιόλογα προϊόντα τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο

---

<sup>34</sup> Η συμβολή και οι προοπτικές του Αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα, Economic Research & Investment Strategy, Σεπτέμβριος 2015, Τράπεζα Πειραιώς.

και σε επίπεδο branding και κάθε στρατηγική προσπάθεια που γίνεται είναι αποτέλεσμα ατομικών στρατηγικών προς ατομικό όφελος της καθεμίας από αυτές. Σε βάθος χρόνου παρατηρούμε ότι στις επιχειρήσεις αυτές επικρατεί έλλειψη στρατηγικής όσον αφορά τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και την μακροχρόνια πολιτική στο σύνολο του κλάδου.

Ωστόσο παρά την μικρή αλλά σταθερή ανάπτυξη που επικρατεί στον αγροτροφικό τομέα, οι ελληνικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα ώστε να μην μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές είτε αυτό ονομάζεται εγχώρια αγορά είτε Ευρωπαϊκή Ένωση είτε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα στην Ελλάδα είναι ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων όπου τροφοδοτούν την αγορά με προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να απορροφηθούν στο έπακρο από τους καταναλωτές.

Η σωστή οργάνωση μιας επιχείρησης προϋποθέτει τμήματα: έρευνας αγοράς, επικοινωνίας, εκπαίδευσης, διαφοροποίησης και αναγνωρισιμότητας, logistics, marketing, παρακολούθησης του προϊόντος στην αγορά, παράγοντες που ανεβάζουν τα κόστη του προϊόντος χωρίς να αυξάνεται η αξία του προϊόντος<sup>35</sup>. Ένα επίπεδο αποτελεσματικής οργάνωσης όπως και αυτό που περιγράψαμε προηγουμένως είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί εξαιτίας του διάσπαρτου χαρακτήρα των επιχειρήσεων του αγροτροφικού κλάδου.

Στις διεθνείς αγορές όπου επικρατεί πιο έντονος ανταγωνισμός, οι συλλογικές προσπάθειες των ανταγωνιστών είναι καλύτερα οργανωμένες και ενίοτε υποστηρίζονται από το κράτος.

Πέρα από την κακή οργάνωση των ελληνικών επιχειρήσεων του πρωτογενή και του δευτερογενή τομέα που δραστηριοποιούνται στον αγροτροφικό κλάδο επικρατεί έλλειψη κατάλληλου δυναμικού που θα αυξάνει την αξία στα τελικά προϊόντα καθιστώντας τα, εξίσου ανταγωνιστικά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Σοβαρότερα προβλήματα που επικρατούν είναι εκείνα που σχετίζονται με τον Δημόσιο Τομέα και αφορούν κυρίως την γραφειοκρατία όπου αυξάνουν το κόστος

---

<sup>35</sup> <http://entre.gr/i-sunergia-ws-stratigiki/>

τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα. Πρόβλημα το οποίο μπορεί να σχετίζεται με την αξιοπιστία και τη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στους πελάτες της. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπως τα εσπεριδοειδή το νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας καθιστά δύσκολο για τον μεμονωμένο αγρότη να ασκήσει δραστηριότητες σε αγορές εκτός Ελλάδας αν δεν επέλθει το στάδιο της μεταποίησης. Μια επένδυση σαν και αυτή είναι αρκετά δαπανηρή και δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία από μόνη της. Ο απαιτούμενος εξοπλισμός και οι απαραίτητες υποδομές αν στερούνται της γνώσης επί του αντικειμένου μπορεί να έχουν αντίθετα αποτελέσματα από την επιτυχία.

Επιπρόσθετο πρόβλημα επήλθε εξαιτίας της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών στην χώρα μας με αποτέλεσμα να επικρατεί έλλειψη ρευστότητας ή τραπεζικού δανεισμού στην αγορά. Η έλλειψη ρευστότητας οδηγεί στην αδυναμία επίτευξης των λειτουργικών αναγκών αλλά και στην επιρροή των σχέσεων ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές όπου επικρατεί έλλειψη πιστώσεων τόσο ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της όσο και στους προμηθευτές και την επιχείρηση με αποτέλεσμα να δυσχεράνουν τις εμπορικές συναλλαγές<sup>36</sup>. Παράλληλα με την έλλειψη ρευστότητας δημιουργούνται εμπόδια για την χρηματοδότηση που αφορούν την έρευνα, την καινοτομία και την έλλειψη τεχνολογικών υποδομών στον κλάδο.

Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί σύνδεση της πανεπιστημιακής έρευνας με τον αγροτροφικό κλάδο.

Σε ορισμένες περιοχές της Ελλάδας, όπως η Ήπειρος ορισμένες εκτάσεις της καλλιεργήσιμης γης είναι κατακερματισμένες με αποτέλεσμα το κόστος παραγωγής να αυξάνει σημαντικά. Παράγοντες όπως αυτός δυσκολεύουν στο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας ώστε να δημιουργηθούν αποτελεσματικές ανταγωνιστικές συνθήκες.

Μέχρι σήμερα, οι πλειοψηφία των ανθρώπων που ασχολούνται με τον αγροτικά τομέα είναι άτομα μεγάλης ηλικίας με αποτέλεσμα να μην έχουν την απαραίτητη γνώση ώστε να εκμεταλλευτούν νέες αγορές, είτε λόγω έλλειψης κατάλληλης πληροφόρησης είτε λόγω αδυναμίας επιχειρηματικών πρωτοβουλιών όπου

---

<sup>36</sup> <https://greenagenda.gr/%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BB%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%B3/>

εμπεριέχεται και το στοιχείο του επιχειρηματικού κινδύνου. Η ενασχόληση ολοένα και περισσότερων νέων με τα αγροτροφικά προϊόντα, όπου διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές και γνώσεις επέφερε μια στροφή στην εικόνα των προϊόντων και την βελτίωση του κλάδου αντίστοιχα.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός εντός συνόρων συμπιέζει όλο και περισσότερο τις τιμές των αγροτικών προϊόντων, με τις μεγάλες επιχειρήσεις να ασκούν διαπραγματευτική δύναμη στους παραγωγούς ώστε να πετύχουν οικονομίες κλίμακας μέσα από την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας και την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Παράγοντες που δημιουργήθηκαν με την καθιέρωση του ελεύθερου εμπορίου που εφαρμόζεται από ορισμένες διεθνείς αγορές όπου οι αντίστοιχες κυβερνήσεις των κρατών μελών δεν προστατεύουν τις εισαγωγές ή τις εξαγωγές ανάμεσα στα κράτη μέλη.

Τα τελευταία χρόνια επικρατεί μια συνεχής πτώση στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών που συνδέεται άμεσα με το κατώτατο όριο του μισθού της χώρας, με τα Κατά κεφαλή Μεγέθη σε τρέχουσες τιμές, που είναι:

<b>Κατά Κεφαλή Μεγέθη (σε €), σε τρέχουσες τιμές</b>					
	<b>2009</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε αγοραίες τιμές	21.386	17.311	16.381	16.378	16.736
Καθαρό Εθνικό Διαθέσιμο Εισόδημα	17.409	13.996	13.475	13.519	13.991

**Πίνακας 3.12: Κατά Κεφαλή Μεγέθη (σε €), σε τρέχουσες τιμές.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Στον πίνακα 3.12 παρατηρούμε, μια απότομη μείωση στο Καθαρό Εθνικό εισόδημα από το 2009 μέχρι το 2012 κατά 3.413 ευρώ, και στην συνέχεια ακολούθησε μικρή αύξηση, την τελευταία τριετία, από το 2015 μέχρι το 2017 της τάξεως των 515 ευρώ.

Η μεγάλη αστάθεια του οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος δημιουργεί πολλές αβεβαιότητες στον επιχειρηματικό κόσμο του κλάδου.

Επικρατούν συνεχείς αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών και της ενέργειας.

Τέλος τις περισσότερες φορές διάφοροι πολιτικοί παράγοντες δυσχεραίνουν περισσότερο τις καταστάσεις, με χαρακτηριστικό παράδειγμα να είναι το εμπάργκο της Ρωσίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση που αφορά τις εισαγωγές φρούτων και λαχανικών από την ΕΕ<sup>37</sup>. Η Ρωσία το 2013 εισήγαγε αγροτικά προϊόντα που άγγιξαν τα 11,9 δισ. ευρώ. Το ποσό αντιστοιχεί στο 42% των τροφίμων που εισήγαγε η Ρωσία το 2014. Οι βασικές εξαγωγές της Ευρώπης προς τη Ρωσία είναι τα γαλακτοκομικά προϊόντα και το χοιρινό. Ενώ παράλληλα, η Ρωσία απορρόφησε το 46% από τις ευρωπαϊκές εξαγωγές μήλων και ροδάκινων<sup>38</sup>.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στο 2013, το έτος πριν από την έναρξη ισχύος του εμπάργκο, όπου οι κύριοι προμηθευτές φρούτων και λαχανικών της Ρωσίας ήταν: το Εκουαδόρ με 1.282 χιλιάδες τόνους, η Τουρκία με 1.157 χιλ. τόνοι, η Πολωνία με 977 χιλ. τόνους, η Κίνα με 655 χιλ. τόνους, η Ισπανία με 412 χιλ. τόνους, το Μαρόκο με 326 χιλ. τόνους, η Ολλανδία με 255 χιλ. τόνους, και η Ελλάδα με 140 χιλιάδες τόνους (12% συνολικών εξαγωγών της χώρας μας).

Τα αναφερόμενα προβλήματα μεμονωμένα ή σωρευτικά παίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στον εγχώριο όσο και στον διεθνή ανταγωνισμό.

Μέσα από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η ΑΠΑ του αγροτικού τομέα το 2014 στην Ελλάδα ανήλθε σε 3,3% του ΑΕΠ έναντι 1,4% στην ΕΕ. Η Ελλάδα συνεισφέρει το 3,0% της ΑΠΑ του αγροτικού τομέα στην ΕΕ (Μ.Ο. 2012-2014). Οι χώρες οι οποίες κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής είναι η Ιταλία με 16,0%, η Γαλλία με 15,9%, η Ισπανία με 12,2%, η Γερμανία με 10,4%, το Ηνωμένο Βασίλειο με 6,0% και η Ολλανδία με 5,5% (Η συμβολή και οι προοπτικές του Αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα, Economic Research & Investment Strategy, Σεπτέμβριος 2015, Τράπεζα Πειραιώς).

---

<sup>37</sup> Η επιβολή του ρωσικού εμπάργκο στις εισαγωγές των φρέσκων φρούτων και λαχανικών της ΕΕ έγινε στις 7 Αυγούστου του 2014.

<sup>38</sup> <https://www.voria.gr/article/poies-xores-kerdizoun-kai-poes-xanoun-apo-to-rosiko-empargko>



### **3.6 Χαρακτηριστικά της παραγωγής και μεταποίησης Εσπεριδοειδών στην Ελλάδα**

Μια από τις πιο σημαντικές καλλιέργειες οπωροφόρων δέντρων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι τα εσπεριδοειδή. Πρόκειται για δέντρα τα οποία ευδοκιμούν σε χώρες όπου επικρατεί εύκρατο κλίμα, τροπικό ή ημιτροπικό, κατάλληλο έδαφος (αμμώδη, αργιλώδη και αμμοπηλώδη, μη αλατούχο με οριακές τιμές PH 4-8), αρκετό νερό και επαρκή υγρασία. Στην καλλιέργεια των εσπεριδοειδών συγκαταλέγονται διάφορα είδη όπως: οι πορτοκαλιές, οι λεμονιές, οι μανταρινιές, οι νεραντζιές, οι κιτριές, το περγαμόντο, τα γκρέιπφρουτ, τα κουμκουάτ, τα σαγκουίνια, τα lime.

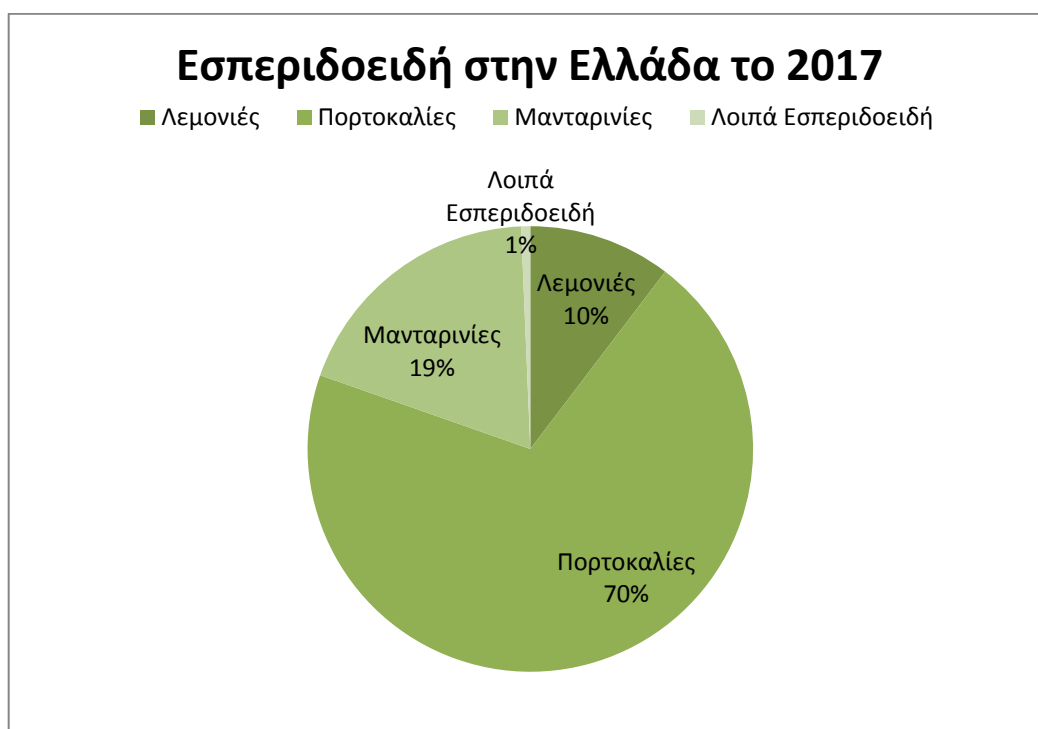
Λόγω των κατάλληλων συνθηκών, σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας καλλιεργούνται τα εσπεριδοειδή όπως στην Ήπειρο, στη Θεσσαλία, στα Ιόνια Νησιά, στην Στερεά Ελλάδα, στην Δυτική Ελλάδα, στην Πελοπόννησο, σε Νησιά του Αιγαίου, στην Κρήτη και στην Περιφέρεια Αττικής.

Στα παρακάτω σχήματα (πίνακας 3.13 και διάγραμμα 3.4), απεικονίζονται η καλλιεργούμενη έκταση στην κατηγορία των εσπεριδοειδών και σε είδος καλλιέργειας στο σύνολο της Ελλάδας για τα έτη 2016 και 2017 καθώς και το ποσοστό που αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία. Σύμφωνα με τον πίνακα παρατηρούμε ότι στο σύνολο της καλλιεργούμενης έκτασης των εσπεριδοειδών επήλθε αύξηση κατά 0,6% το 2017 σε σχέση με το 2016. Ειδικότερα, το 2017 καλλιεργήθηκαν 419,7 χιλιάδες στρέμματα, ενώ το 2016 καλλιεργήθηκαν 417 χιλιάδες στρέμματα. Η μεγαλύτερη κάλυψη σε στρέμματα ανήκει στην καλλιέργεια πορτοκαλιών όπου κατέχουν το 70% της καλλιεργούμενης έκτασης των εσπεριδοειδών, ακολουθώντας τα μανταρινία με ποσοστό 19% και τα λεμόνια με 10%.

Καλλιεργούμενη έκταση, κατά κατηγορία και είδος καλλιέργειας (σύνολο Χώρας), 2016 – 2017 Σε χιλιάδες στρέμματα			
Είδος Κατά Κατηγορία Καλλιέργειας	2016	2017	Μεταβολή (%) 2017/2016
<b>Εσπεριδοειδή</b>	417,0	419,7	↑0,6
Πορτοκαλίες	296,9	293,8	↓1,0
Μανταρινιές	73,9	79,6	↑7,7
Λεμονιές	43,5	43,4	↓0,1
Λοιπά Εσπεριδοειδή	2,7	2,8	↑4,7

**Πίνακας 3.13: Καλλιεργούμενη έκταση, κατά κατηγορία και είδος καλλιέργειας (σύνολο χώρας), 2016 – 2017, σε χιλιάδες στρέμματα.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Ετήσια Γεωργική Στατιστική Έρευνα για το 2017.



**Διάγραμμα 3.4: Καλλιέργεια Εσπεριδοειδών κατά ποσοστό κατοχής ανά είδος (σύνολο χώρας), 2017 σε χιλιάδες στρέμματα.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Ετήσια Γεωργική Στατιστική Έρευνα για το 2017.

Για το έτος 2017, παρήχθησαν συνολικά στην Ελλάδα 980.306 τόνοι εσπεριδοειδών (η αντίστοιχη παραγωγή του 2016 ήταν 1.033.516 τόνους μειωμένη κατά 5,1% σε σύγκριση με το 2016) εκ των οποίων, η παραγόμενη ποσότητα σε πορτοκάλια ανήλθε στους 727.459 τόνους, ενώ το 2016 η παραγωγή σε πορτοκάλια ανήλθε στους 805.860 τόνους, μείωση περίπου 10,8%. Η παραγωγή σε μανταρινία βρέθηκε στην 2<sup>η</sup> θέση έχοντας 176.635 τόνους (162.868 τόνοι παρήχθησαν το 2016, όπου επήλθε αύξηση περίπου 8,4% ) και τα λεμόνια να έχουν παραχθεί 76.212 τόνοι (οι τόνοι που παράχθηκαν έφτασαν τους 64.788 για το 2016, αύξηση κατά 11.424 τόνους ήτοι 17,6% περίπου).

**Παραγωγή σε τόνους για το 2017**

Σύνολο Ελλάδας	Λεμονιές Lemon trees		Πορτοκαλιές Orange trees		Μανταρινιές Mandarin trees	
	Αριθμός Δένδρων	Παραγωγή	Αριθμός Δένδρων	Παραγωγή	Αριθμός Δένδρων	Παραγωγή
	1.620.538	76.212	13.473.756	727.459	3.809.455	176.635

**Πίνακας 3.14: Αριθμός Δέντρων ανά κατηγορία εσπεριδοειδών, και παραγόμενη ποσότητα σε τόνους (σύνολο χώρας), για το 2017.**

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.14, παρατηρούμε ότι η παραγόμενη ποσότητα εμφανίζει διακυμάνσεις είτε είναι αυξημένη με την προηγούμενη χρονιά είτε είναι μειωμένη. Κάθε παραγωγή διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που διαδραματίζουν κύριο ρόλο ως προς την αποδοτικότητα της εμπορίας τους<sup>39</sup>.

Τα χαρακτηριστικά της παραγωγής των εσπεριδοειδών στην Ελλάδα είναι<sup>40</sup>:

- Η εποχικότητα της συγκεκριμένης παραγωγής: Η συγκομιδή και η ωρίμανση των εσπεριδοειδών πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη περίοδο του έτους, που η διάρκειά της είναι σχετικά μικρή. Ωστόσο η ζήτησή τους επικρατεί σχεδόν όλο τον χρόνο.
- Η αβεβαιότητα της παραγωγής: Η παραγωγή των καρπών αυτών εξαρτάται από παράγοντες που είναι πέρα από τον ανθρώπινο έλεγχο όπως για παράδειγμα οι καιρικές συνθήκες (π.χ. οι πολύ υψηλές θερμοκρασίες

<sup>39</sup> Οι αυξομειώσεις στην απόδοση της παραγωγής οφείλονται και στην επιλογή των διαφορετικών υποκειμένων από τους καλλιεργητές.

<sup>40</sup> Χρίστος Θ. Καμενίδης, Μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Δέσποινα Κυριακίδη, 2015.

σε περιόδους ανθοφορίας, ο παγετός, το χαλάζι κ.α.) μπορούν να καθορίσουν την ποσότητα αλλά και την ποιότητα των φρούτων.

- Το αμετάθετο της παραγωγής: Χαρακτηριστικό της παραγωγής των εσπεριδοειδών δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εκεί που καταναλώνεται σε μεγάλες ποσότητες αλλά εκεί που επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες για την ευδοκίμηση των καρπών.
- Το αμετάβλητο της παραγωγής: Το χρονικό διάστημα που απαιτείται ώστε να ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία ονομάζεται βιολογικός κύκλος και επηρεάζει σημαντικά την επιτυχή διάθεση των φρούτων. Δεν μπορεί να επισπεύσει τη διαδικασία της παραγωγής φρούτων ώστε να ωφεληθούν οι καλλιεργητές σε περίπτωση ικανοποιητικών τιμών.
- Το διάσπαρτο της παραγωγής: Τα εσπεριδοειδή είναι δέντρα που μπορεί να καλλιεργηθούν σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση παραγωγής σε μεμονωμένες περιοχές αλλά να υπάρχει διασπορά μειώνοντας με αυτό τον τρόπο το κόστος συγκέντρωσης από τα σημεία παραγωγής στα σημεία επεξεργασίας συσκευαστήρια, εργοστάσια χυμοποίησης ή μεταποίησης κτλ.) συμβάλλοντας στην εύστοχη διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Η Ελλάδα διαθέτει μια ισχυρή μεταποιητική βάση κυρίως μικρομεσαία όσον αφορά την μεταποίηση – τυποποίηση των εσπεριδοειδών που να καλύπτει τις ανάγκες της εγχώριας αλλά της διεθνής αγοράς. Ο τόπος εγκατάστασης των μεταποιητικών επιχειρήσεων όσον αφορά τα εσπεριδοειδή επηρεάζει σημαντικά το κόστος μεταποίησης γι' αυτό και συνδέεται άμεσα με τον τόπο παραγωγής ή των τόπο κατανάλωσης των εσπεριδοειδών.

Το στάδιο της μεταποίησης σχετίζεται με την επεξεργασία των φρούτων τα οποία δεν θα διατεθούν απευθείας στην εγχώρια αγορά ή όσα φρούτα έχουν πιστοποιήσεις (π.χ. πορτοκάλια Μάλεμε Χανίων Κρήτης). Με τον όρο μεταποίηση εννοούμε την επεξεργασία ενός αγροτικού προϊόντος σε άλλη μορφή τα οποία δεν έχουν καμία ομοιότητα με τα αρχικά όπως π.χ. οι χυμοί που παράγονται από τα φρούτα, η παραγωγή αποξηραμένων φρούτων, οι κομπόστες, ελαιόλαδο, σάλτσες κτλ. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό ότι

χρησιμοποιούν ως πρώτες ύλες τα αγροτικά προϊόντα και παράγουν νέα προϊόντα προσθέτοντας τους αξία μεγαλύτερη από την αρχική τους. Από τα αγροτικά προϊόντα μπορούν να παραχθούν προϊόντα μικρότερου όγκου ή βάρους. Επίσης η μεταποίηση συμβάλλει στην διατήρηση των φρούτων τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ευπαθή στην αρχική τους μορφή.

Επιπρόσθετα η μεταποίηση στον τομέα των εσπεριδοειδών αφορά την τυποποίηση του προϊόντος, δηλαδή έχει να κάνει με τον διαχωρισμό της διακινούμενης ποσότητας σε διάφορες ποιότητες και τον προσδιορισμό διαφορετικής τιμής για την κάθε ποιότητα.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην μεταποίηση – τυποποίηση των εσπεριδοειδών είναι μικρομεσαίο σε σύγκριση με τις αντίστοιχες μονάδες που υπάρχουν στην ΕΕ.

Ο ρόλος της μεταποίησης – τυποποίησης των εσπεριδοειδών έχει κατορθώσει να αυξήσει τον όγκο των προϊόντων που εξάγονται στις διεθνείς αγορές. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεύθυνσης Τεκμηρίωσης και Στατιστικής του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, οι εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών για την εβδομάδα 10 – 11/2018 - 16/11/2018, ήταν οι εξής:

- Πορτοκάλια 18.191 τόνοι έναντι αντίστοιχων περσινών 17.556 τόνων
- Μανταρίνια 10.393 τόνοι έναντι αντίστοιχων περσινών 7.935 τόνων
- Λεμόνια 770 τόνοι έναντι αντίστοιχων περσινών 1.147 τόνων

Ο διαχωρισμός σε ποιότητες σχετίζεται με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των φρούτων όπου ακολουθούνται οι προδιαγραφές τυποποίησης. Τα νωπά προϊόντα (όπως τα φρούτα, τα λαχανικά, τα δημητριακά κ.α.) ως χαρακτηριστικά προδιαγραφών τυποποίησης ακολουθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων<sup>41</sup>:

- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι η μορφή, το σχήμα, το χρώμα, το μέγεθος των προϊόντων κ.α. Όσον αφορά το μέγεθος των εσπεριδοειδών όπου η τυποποίηση των φρούτων ακολουθούν τους κανόνες ποιότητας όπως αυτοί ορίζονται από την ΕΕ. Συγκεκριμένα για τα εσπεριδοειδή έχουμε:

---

<sup>41</sup> Χρίστος Θ. Καμενίδης, Μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Δέσποινα Κυριακίδη, 2015.

<b>Κλίμακες Μεγέθους Εσπεριδοειδών</b>					
Πορτοκάλια		Λεμόνια		Μανταρίνια	
Μέγεθος	Κλίμακα Διαμέτρου (mm)	Μέγεθος	Κλίμακα Διαμέτρου (mm)	Μέγεθος	Κλίμακα Διαμέτρου (mm)
0	92-110	0	79-90	1-XXX	78 και πλέον
1	87-100	1	72-83	1-XX	67-78
2	84-96	2	68-78	1-X	63-74
3	81-92	3	63-72	2	58-69
4	77-88	4	58-67	3	54-64
5	73-84	5	53-62	4	50-60
6	70-80	6	48-57	5	46-56
7	67-76	7	45-52	6 <sup>(1)</sup>	43-52
8	64-73			7	41-48
9	62-70			8	39-46
10	60-68			9	37-44
11	58-66			10	35-42
12	56-63				
13	53-60				

<sup>(1)</sup> Οι διάμετροι που είναι κατώτερη των 45mm αφορούν αποκλειστικά τις κλιμεντίνες (ποικιλία μανταρινιών).

**Πίνακας 3.15: Κλίμακες Μεγέθους Εσπεριδοειδών**

Πηγή: Προδιαγραφές Εμπορίας Εσπεριδοειδών, Κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 1799/2001.

- Η συσκευασία του προϊόντος όπου πρέπει να είναι απαλλαγμένη από ξένα σώματα και να προστατεύει το προϊόν που θα τοποθετηθεί σ' αυτήν.
- Η εμφάνιση των προϊόντων, πρέπει να παρουσιάζει ομοιογένεια ως προς την ποικιλία, την ποιότητα, το μέγεθος, τον χρωματισμό και την ωριμότητα, την προέλευσή του κτλ.
- Η υγιεινή κατάσταση και η ωριμότητα των φρούτων, τα προϊόντα πρέπει να είναι καθαρά και απαλλαγμένα από ίχνη φυτοφαρμάκων, υγρασία, οσμές και από ασθένειες. Και η ωριμότητα των φρούτων θα πρέπει να επιτρέπει την αντοχή τους στην μεταχείρισή τους και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Τα στάδια τυποποίησης των φρούτων είναι τρία:

- ✓ Το στάδιο της διαλογής, στο συγκεκριμένο στάδιο αφαιρούνται τα ακατάλληλα προϊόντα.

- ✓ Το στάδιο του καθαρισμού, όπου με υγρό πλύσιμο τα φρούτα καθαρίζονται και στεγνώνονται ώστε να απαλλαγθούν από ξένα σώματα.
- ✓ Το στάδιο της ταξινόμησης, όπου τα διαλεγμένα και καθαρά φρούτα χωρίζονται σε ποιότητες (μεγέθη σύμφωνα με την διάμετρο ή το βάρος τους ) με τη βοήθεια ειδικών μηχανών.

Συμπερασματικά, η μεταποίηση των εσπεριδοειδών στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται για το ότι<sup>42</sup>:

- Διαφοροποιεί τα αρχικά προϊόντα
- Χρησιμοποιεί εργαλεία όπως το μάρκετινγκ
- Έχει μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Διαχειρίζεται εύκολα μεγάλο όγκο προϊόντων ( αποθηκεύει, συντηρεί και μεταφέρει)
- Δραστηριοποιείται σε περισσότερες αγορές.

### **3.7 Μέγεθος Αγροτικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Ως Αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα νοούνται όλες οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή τομέα και κατ' επέκταση στον τομέα της μεταποίησης που μεταποιούν τα προϊόντα του πρωτογενή τομέα. Πιο συγκεκριμένα οι αγροτικές επιχειρήσεις ασχολούνται:

- με την παραγωγή φυτικών και ζωικών προϊόντων
- με την εμπορία αγροτικών προϊόντων (συμπεριλαμβανόμενης της μεταποίησης / της τυποποίησης και της συσκευασίας των προϊόντων αυτών).
- με την παραγωγή και εμπορία αγροτικών εφοδίων

---

<sup>42</sup> Θωμάς Σιούτης Γεωπόνος Αγροτικής Οικονομίας, MBA, MSc, «Πώς να Δημιουργήσετε μια μεταποιητική μονάδα».

- παρέχοντας υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως π.χ. η μεταφορά των αγροτικών προϊόντων.

Με βάση τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η σύγχρονη αγροτική επιχείρηση έχει δράση που σχετίζεται και με τους τρεις τομείς της οικονομίας (πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα).

Το μέγεθος των επιχειρήσεων καθορίζεται βάσει του Κανονισμού (ΕΚ)<sup>43</sup> όπου σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια καθορίζει το μέγεθος μιας επιχείρησης και εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί, τον ετήσιο κύκλο εργασιών της και το ύψος του ισολογισμού της. Πιο αναλυτικά έχουμε:

---

<sup>43</sup> Κανονισμός ΕΚ αριθμ. 70/2001 της Ευρωπαϊκής επιτροπής της 12.1.2001 (ΕΛ 2001 L 10/33)



<b>Διάκριση των Επιχειρήσεων σύμφωνα με το Μέγεθός τους</b>			
<b>Μέγεθος Επιχείρησης</b>	<b>Αριθμός Εργαζομένων</b>	<b>Ετήσιος Κύκλος Εργασιών</b>	<b>Ισολογισμός</b>
Πολύ Μικρή Επιχείρηση	0 - 10	<=2.000.000 Ευρώ	<=2.000.000 Ευρώ
Μικρή Επιχείρηση	<50	<=10.000.000 Ευρώ	<=10.000.000 Ευρώ
Μεσαία Επιχείρηση	<250	<=50.000.000 Ευρώ	<=43.000.000 Ευρώ
Μεγάλη Επιχείρηση	>250	>50.000.000 Ευρώ	>43.000.000 Ευρώ

**Πίνακας 3. 16: Διάκριση των Επιχειρήσεων σύμφωνα με το Μέγεθός τους**

Πηγή: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2001R0070:20070101:EL:PDF>

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των αγροτικών επιχειρήσεων διακρίνονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Σχετικά με τις Μ.Μ.Ε. επιχειρήσεις θα πρέπει να πληρείται και το κριτήριο της ανεξαρτησίας κατά το οποίο μια επιχείρηση δεν μπορεί να ανήκει κατά ποσοστό 25% ή μεγαλύτερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν συνάδουν με τα κριτήρια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των μικρών επιχειρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα ακολουθούν τα βασικά διαρθρωτικά στοιχεία του κλάδου αγροτικής παραγωγής στην Ελλάδα:

<b>Βασικά διαρθρωτικά στοιχεία του κλάδου αγροτικής παραγωγής</b>	
	<b>Ελλάδα</b>
Απασχόληση στον πρωτογενή τομέα, % των απασχολούμενων	11,30%
Επιδότησεις / παραγωγή	27,40%
Ενεργητικό / φάρμα €	130.02
% απασχόλησης σε φάρμες άνω των 30 εκταρίων	6,10%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία τομέα / ΑΕΠ	3,30%
Προσθήκη αξίας από μεταποίηση	40%

**Πίνακας 3.17: Βασικά Διαρθρωτικά Στοιχεία του Κλάδου Αγροτικής Παραγωγής**

Πηγή: EC Farm Economy Focus 2017, EU statistical factsheet 2016, NBG, Sectoral Report Greek agro-food industry, AMECO 2016, Επεξεργασία ΣΕΒ.

### **3.8 Εφαρμοζόμενες Στρατηγικές των αγροτικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και οι αγροτικές επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους στον ελλαδικό ή το διεθνή χώρο εφαρμόζουν ορισμένες στρατηγικές όπως η ανάπτυξη του προϊόντος, marketing, καινοτομίας, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Variyam & Kraybill, 1993).

Σύμφωνα με μελέτες, παρατηρήθηκε ότι η εγχώρια αγορά για πολλά αγροτικά προϊόντα δεν μπορεί να απορροφήσει την εγχώρια παραγωγή των προϊόντων αυτών, με αποτέλεσμα η έξοδος των αγροτικών επιχειρήσεων προς τις ξένες αγορές να είναι μονόδρομος, όπως συμβαίνει και με την παραγωγή των εσπεριδοειδών.

Η εκμετάλλευση των βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κρίνεται επιτακτική από τις αγροτικές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια για τα ελληνικά αγροτικά προϊόντα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Στον επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, εκτός από ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, τρίτες χώρες παράγουν ομοειδή προϊόντα, χαμηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους, τα οποία προωθούνται στις ίδιες αγορές με τα ελληνικά αλλά και τα ευρωπαϊκά προϊόντα.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης δεν μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα. Δεδομένου του μεγάλου όγκου παραγωγής προϊόντων χαμηλού κόστους, η διαφοροποίηση των ελληνικών προϊόντων είναι απαραίτητη με στόχο την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων.

Το μέγεθος της επιχείρησης θα καθορίσει και την αντίστοιχη στρατηγική που θα εφαρμοστεί. Οι αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται για την εφαρμογή αλλά και την προώθηση των διαφοροποιημένων προϊόντων τους παρέχοντας στους πελάτες τους επώνυμα προϊόντα. Ο Brandweiner (2000) ανέφερε ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές θα εξαρτώνται από το προϊόν και θα δείχνουν μικρότερη ευαισθητοποίηση ως προς τις διάφορες διακυμάνσεις των τιμών εφόσον επιτευχθεί μια αποτελεσματική στρατηγική διαφοροποίησης των προϊόντων.

Για το Μάρκετινγκ μια διαφοροποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πραγματεύεται την διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών στοιχείων του Μάρκετινγκ (4P's, Product, Price, Promotion & Place) προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ώστε να διατηρηθεί η θέση τους στην αγορά (Kotler Phil., Armstrong Gar.).

Η ανάδειξη μιας επιχείρησης αλλά και των προϊόντων της ως ανταγωνιστική προϋποθέτει 2 τουλάχιστον συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Vollert Klaus, 2004).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι αγροτικές επιχειρήσεις επιλέγουν την διαφοροποίηση του προϊόντος (στην συγκεκριμένη περίπτωση προϊόντος που ήδη προσφέρεται στις αγορές όπως τα νωπά φρούτα, συγκεκριμένα τα εσπεριδοειδή) ώστε μέσα από την αλλαγή κάποιων χαρακτηριστικών του να γίνει πιο ελκυστικό προς τους καταναλωτές. Στην περίπτωση αυτή τα βασικά χαρακτηριστικά του αγαθού δεν αλλοιώνονται. Η διαφοροποίηση του προϊόντος κυρίως επιτυγχάνεται:

- ✓ Με την διαφοροποίηση στην ποιότητα του προϊόντος (στοχεύουν στην αύξηση της κατανάλωσης, στην διαφοροποίηση της γεύσης, στο μέγεθος, στην αξιοπιστία μέσα από πιστοποιήσεις σύμφωνα με π.χ. τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές κ.α.)
- ✓ Μέσα από την διαφοροποίηση της βελτίωσης του εξοπλισμού (στοχεύουν σε πιο ανθεκτικές συσκευασίες, σε συσκευασίες που μεταφέρονται διαφορετικά, σε συσκευασίες που προστατεύουν το προϊόν κ.α.)
- ✓ Με την διαφοροποίηση της εξωτερικής αισθητικής του προϊόντος (στοχεύουν στην διαφοροποίηση της εξωτερικής συσκευασίας δίνοντας την αίσθηση ότι πρόκειται για ένα νέο προϊόν κ.α.)

Οι μικρομεσαίες αγροτικές επιχειρήσεις επιθυμούν την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς γι' αυτό εφαρμόζουν την στρατηγική διείσδυση στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο εισέρχονται σε νέες αγορές όπου στοχεύουν στην προσέλευση των πελατών από τους ανταγωνιστές ή πελατών που δεν καταναλώνουν το συγκεκριμένο προϊόν.

Ακόμη, μεγάλο μέρος του αριθμού των αγροτικών επιχειρήσεων δεν επικεντρώνεται στην παραγωγή ενός μόνο προϊόντος αλλά στοχεύει στην παραγωγή περισσότερων προϊόντων, επεκτείνοντας το χαρτοφυλάκιό τους ώστε να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύνηθες φαινόμενο των αγροτικών επιχειρήσεων είναι η επιλογή της διασποράς των προϊόντων της. Σύμφωνα με την στρατηγική της διασποράς των προϊόντων, τα προϊόντα εξάγονται σε περισσότερες από μια χώρες όπου κύριο ρόλο παίζουν οι συνθήκες των αγορών των εκάστοτε χωρών αλλά και του εξαγόμενου προϊόντος. Αυτός ο τρόπος συμβάλλει στην μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου.

### **3.9 Εφαρμοζόμενες Στρατηγικές των αγροτικών επιχειρήσεων στην Ε.Ε.**

Η τελευταία δεκαετία έχει επιφέρει ραγδαία αύξηση στο εμπόριο των αγροτικών προϊόντων όχι μόνο διεθνώς αλλά πιο συγκεκριμένα στην ΕΕ.

Η γεωργία στην Ευρώπη επεκτείνεται σε ολόκληρη την έκταση της Ευρωζώνης και δεδομένου της μεγάλης έκτασης, αποτελεί κινητήριο μοχλό για την ευρωπαϊκή οικονομία.

Η ΕΕ-28 είναι αδιαμφισβήτητα ο μεγαλύτερος παγκόσμιος εξαγωγέας αγροτοτροφικών προϊόντων από το 2013, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εξαγωγές των αγροτοτροφικών προϊόντων σε τρίτες χώρες αυξήθηκαν το 2017 και η αξία τους ανήλθε στο ποσό των 137,9 δις Ευρώ<sup>44</sup>. Σχεδόν το 70% αυτών των εξαγωγών αφορά μεταποιημένα προϊόντα του πρωτογενούς τομέα, δίνοντας έμφαση στην αρμονική συνεργασία ανάμεσα στους δύο τομείς του αγροτικού και του μεταποιητικού τομέα<sup>45</sup>.

Σαφώς, τα στάδια ανάπτυξης των αγροτικών επιχειρήσεων της ΕΕ-28 διαφέρουν σε ότι αφορά τα προϊόντα που παράγουν αλλά και τις χώρες που τα παράγουν. Επιπρόσθετα, εξαιτίας της μεγάλης πολιτισμικής ποικιλομορφίας που κυριαρχεί είναι σημαντικό ότι οι χώρες παραγωγής θα πρέπει να λάβουν υπόψη χαρακτηριστικά όπως τις διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών οι οποίες αλλάζουν. Έτσι, οι Γερμανικές προτιμήσεις διαφέρουν από τις Ισπανικές ή τις Σουηδικές αντίστοιχα. Σε ότι αφορά τα γαλακτοκομικά προϊόντα και τα φρέσκα οπωροκηπευτικά η εφαρμογή του μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης<sup>46</sup>. Ωστόσο, παρά τις διαφορές κατά την παραγωγική διαδικασία ακολουθούνται τα πρότυπα εμπορίας της ΕΕ για όλα τα φρέσκα φρούτα και λαχανικά.

Η Ευρωπαϊκή αγροτική βιομηχανία φρούτων και λαχανικών παράγει περίπου το 21% της αξίας της συνολικής αγροτικής παραγωγής (με συνολικό κύκλο εργασιών της

---

<sup>44</sup> Γνωμοδότηση της Επιτροπής Διεθνούς Εμπορίου (18.4.2018)

<sup>45</sup> Role of the Agricultural and Agri-food Sector in the European Economy, Copa-Cogeca, European Farmers European Agri-Cooperatives, 2016.

<sup>46</sup> Food and Agribusiness Marketing in Europe, Matthew Meulenberg, 1993.

αλυσίδας 150 δις ευρώ) της ΕΕ χρησιμοποιώντας μόνο λιγότερο από το 3%<sup>47</sup> της συνολικής χρησιμοποιούμενης γης<sup>48</sup>.

Οι κυριότεροι μοχλοί ανάπτυξης του αγροτικού τομέα στηρίζονται στην ευκολία μεταφοράς, την υγεία, την ασφάλεια, καθώς και στα νέα καινοτόμα αγροτικά προϊόντα. Οι υψηλές απαιτήσεις των καταναλωτών της ΕΕ για υγιεινό τρόπο διατροφής καθιστά τα φρούτα και τα λαχανικά κατάλληλα ώστε να βελτιώσουν ποιοτικά την ζωή τους.

Οι αγροτικές επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως στον οικονομικό ανταγωνισμό, την βιωσιμότητα αλλά και στις μελλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν λόγω μεταβολής των κλιματικών αλλαγών.

Για την Ευρώπη το στρατηγικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την στρατηγική της διαφοροποίησης. Θίγοντας το θέμα των φρέσκων και νωπών οπωροκηπευτικών (συμπεριλαμβανομένων και των εσπεριδοειδών) οι Ευρωπαϊκές χώρες που παράγουν εσπεριδοειδή είναι: η Ιταλία, η Ισπανία, η Ελλάδα, η Γαλλία, η Πορτογαλία και η Κύπρος, με την Ισπανία να αποτελεί την πιο σημαντική χώρα στην παραγωγή εσπεριδοειδών σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου βρίσκονται εγκαταστημένες κοντά στις περιοχές όπου παράγεται αρκετά μεγάλη ποσότητα. Για την Ισπανία τα 2/3 της παραγωγής των εσπεριδοειδών της χώρας παράγονται στην Βαλένθια ενώ για την Ιταλία τα 2/3 της παραγωγής της χώρας παράγονται στην Σικελία.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι οι δυο μεγάλες κυρίαρχες χώρες (Ισπανία και Ιταλία) διαθέτουν συνεταιριστικές οργανώσεις από ομάδες παραγωγών για την καλύτερη αξιοποίηση των προϊόντων τους (π.χ. Ίδρυση συνεταιρισμού αγροτών – Thader Cieza, στην Μούρθια το 1973). Κατόρθωσαν με αυτό τον τρόπο να εφαρμόσουν το μοντέλο του αγρότη – επιχειρηματία από την παραγωγή, στην μεταποίηση μέχρι και την εξαγωγή των προϊόντων τους.

Σε ολόκληρη την Ευρώπη είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του κανονισμού προτύπων εμπορίας. Ένα από αυτά τα πρότυπα αποτελεί και η επισήμανση όπου για

<sup>47</sup> Το 3% αντιστοιχεί περίπου σε 1,4 εκατομμύρια αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

<sup>48</sup> Strategic Innovation and Research Agenda for the Fruit and Vegetable Sector, working group: AREFLH, FRESHFEL, EUFRIN, EUVRIN, V.2016

τα νωπά φρούτα εκτός από την χώρα προέλευσης θα πρέπει να αναγράφονται και όλα τα στάδια από την παραγωγή μέχρι το τελικό λιανικό εμπόριο ή την εξαγωγή, καθώς και της ποικιλίας του προϊόντος, ώστε ο καταναλωτής να γνωρίζει την ακριβή διαδρομή του προϊόντος.

Η Ευρώπη επενδύει στις απαιτήσεις των καταναλωτών και στο γεγονός ότι επιθυμούν υγιεινά προϊόντα. Έτσι ένας αρκετά σημαντικός αριθμός παραγωγής αφορά προϊόντα βιολογικά, αυξάνοντας την βιολογικά καλλιεργούμενη έκταση για το 2016 σε 12.000.000<sup>49</sup> εκτάρια που ισοδυναμεί με 6,7% της συνολικής γεωργίας της ΕΕ. Οι βασικές καλλιέργειες της βιολογικής γεωργίας εκτός από τα δημητριακά και τους βοσκότοπους αφορούν και τις μόνιμες καλλιέργειες (κυρίως οπωροφόρα δένδρα, ελαιώνες και αμπέλια ( Elisabeth Rohner – Thielen, 2010).

Η επιτυχής διατήρηση εμπορικών μακροχρόνιων σχέσεων είναι ο λόγος όπου η Ισπανία ηγείται στον τομέα της παραγωγής και εξαγωγής των εσπεριδοειδών καθώς και η καθιέρωσή της σε πολλές διεθνείς αγορές.

Η συνέπεια στις παραδόσεις των προϊόντων τους σχετίζεται με την επιλογή των σωστών συνεργατών όσων αφορά τον τρόπο μεταφοράς των εμπορευμάτων.

Τόσο η Ιταλία όσο και η Ισπανία οι δύο κυρίαρχες χώρες στην ΕΕ-28 όπου παράγουν εσπεριδοειδή κατόρθωσαν να διαφοροποιηθούν επειδή εισήγαγαν και καλλιέργησαν όψιμες αλλά και πρώιμες ποικιλίες εσπεριδοειδών επιμηκύνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγική περίοδο σε εσπεριδοειδή<sup>50</sup>.

### **3.10 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Περιφέρεια της Ηπείρου**

Η Περιφέρεια Ηπείρου καταλαμβάνει το βορειοδυτικό τμήμα της Ελλάδας. Περιλαμβάνει τέσσερις Νομούς, το Νομό Ιωαννίνων, το Νομό Άρτας, το Νομό Πρέβεζας και το Νομό Θεσπρωτίας. Οι πεδινές εκτάσεις ανήκουν στους Νομούς Άρτας και Πρέβεζας, ενώ ένα μικρό ποσοστό αντιστοιχεί και στο Νομό Θεσπρωτίας.

<sup>49</sup> Αύξηση κατά 4.000.000 εκτάρια βιολογικής καλλιέργειας από το 2008 όπου η βιολογική καλλιεργούμενη έκταση ανερχόταν στα 8.000.000 εκτάρια στην ΕΕ.

<sup>50</sup> <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/crop-production/oporokipeytika/505-esperidoeidi/1709-stoixeia-esper-ee>

Σύμφωνα με την απογραφή του 2001 ο πληθυσμός της Περιφέρειας Ηπείρου ανέρχεται σε 353.820 κατοίκους. Από το σύνολο του εργατικού δυναμικού της Περιφέρειας Ηπείρου το 22,15% απασχολείται στο πρωτογενή τομέα<sup>51</sup>.

Το ευνοϊκό κλίμα και οι κατάλληλες εδαφολογικές συνθήκες έχει ως αποτέλεσμα στην Περιφέρεια Ηπείρου να ευδοκίμει η καλλιέργεια των εσπεριδοειδών και συγκεκριμένα στις Π.Ε. Άρτας, Πρέβεζας και Θεσπρωτίας.

Στις Π.Ε. Άρτας, Πρέβεζας και Θεσπρωτίας λειτουργούν συνολικά 18 συσκευαστήρια – τυποποιητήρια εσπεριδοειδών που δραστηριοποιούνται τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις διεθνείς αγορές.

Στην Π.Ε. Ιωαννίνων λόγω του ψυχρού κλίματος δεν ευδοκίμει η καλλιέργεια των εσπεριδοειδών και στην περιοχή των Ιωαννίνων δεν λειτουργούν συσκευαστήρια – τυποποιητήρια εσπεριδοειδών.

### **3.10.1 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Άρτας**

Η Π.Ε. Άρτας τοποθετείται στο βορειοδυτικό τμήμα της Ελλάδας και ανήκει γεωγραφικά και διοικητικά στην Ήπειρο, όπου καταλαμβάνει το Νοτιοανατολικό Τμήμα της Ηπείρου. Στην Π.Ε. Άρτας συγκεντρώνεται το 0,7% του πληθυσμού της χώρας όπου σύμφωνα με την απογραφή του 2001, αυτό ορίζεται σε 77.334 κατοίκους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του εδάφους του νομού το καταλαμβάνει ο ορεινός όγκος με ποσοστό 70,40%, ενώ ακολουθούν το πεδινό τμήμα με ποσοστό 18,6% και το ημιορεινό τμήμα με ποσοστό 11%.

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός της Π.Ε. Άρτας ανέρχεται σε 23.091 κατοίκους ήτοι στο 30% του συνολικού πληθυσμού. Το 38% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού απασχολείται στον πρωτογενή τομέα. Επίσης σε σημαντικό βαθμό ο νομός συμβάλει στην εξαγωγική δραστηριότητα σε διάφορους εξαγωγικούς κλάδους

---

<sup>51</sup> Στοιχεία της απογραφής του 2001.



όπως ο κλάδος των τροφίμων και ποτών, της μεταποίησης, των δομικών υλικών, των ανακυκλωμένων υλικών<sup>52</sup>.

Λόγω του ότι επικρατούν ευνοϊκές κλιματολογικές και εδαφολογικές συνθήκες στην Π.Ε. Άρτας ευδοκμεί η καλλιέργεια των εσπεριδοειδών. Η υφιστάμενη κατάσταση της καλλιέργειας περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα και αφορά τα έτη 2016, 2017 και 2018 σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής της Π.Ε. Άρτας ως παρακάτω<sup>53</sup>:

Εσπεριδοειδή	2016	
	Στρέμματα	Τόνοι
Φράπες, Grapefruit	26	24
Λεμόνια	520	780
Πορτοκάλια	35.000	140.000
Μανταρίνια	12.530	48.000
Νεράτζια	30	120
Κίτρα	35	25
Kumquat	6	2
Γκρέϊπ Φρουτ	10	50
Περγαμόντο	6	24
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>48.163</b>	<b>189.025</b>

### Πίνακας 3.18: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2016.

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

<sup>52</sup> <http://www.visitarta.gr/arta/tourism/articles/article.jsp?context=1504&categoryid=4542>

<sup>53</sup> Ένα σημαντικό στοιχείο αναφοράς είναι ότι υπάρχει σημαντική μείωση των πορτοκαλιών από 41.850 στρέμματα το έτος 2014 σε 33.184 στρέμματα το έτος 2017, μεταβολή που αντιστοιχεί σε ποσοστό 20% περίπου και τα πορτοκάλια αντικαταστήθηκαν από τα ακτινίδια.

	<u>2017</u>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b><u>Στρέμματα</u></b>	<b><u>Τόνοι</u></b>
Φράπες, Grapefruit	30	28
Λεμόνια	453	680
Πορτοκάλια	33.184	135.000
Μανταρίνια	14.320	55.000
Νεράτζια	55	220
Κίτρα	23	20
Κυμquat	8	3
Περγαμόντο	36	100
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	48.109	191.051

**Πίνακας 3.19: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2017.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

	<u>2018</u>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b><u>Στρέμματα</u></b>	<b><u>Τόνοι</u></b>
Φράπες, Grapefruit	26	24
Λεμόνια	520	780
Πορτοκάλια	35.000	140.000
Μανταρίνια	12.530	48.000
Νεράτζια	30	120
Κίτρα	35	25
Κυμquat	6	2
Γκρέϊπ Φρουτ	10	50
Περγαμόντο	6	24
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	48.163	189.025

**Πίνακας 3.20: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Άρτας, 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Με βάση τα στοιχεία της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής της Π.Ε. Άρτας στην ευρύτερη περιοχή του νομού Άρτας δραστηριοποιούνται οκτώ (8) συσκευαστήρια που τυποποιούν αγροτικά προϊόντα καθώς και τα εσπεριδοειδή. Τα συσκευασμένα προϊόντα εσπεριδοειδών των συσκευαστηρίων αυτών είτε καταλήγουν στην εγχώρια αγορά είτε εξάγονται.

Για τα έτη 2016, 2017 και 2018 οι πέντε (5) επικρατέστερες χώρες όπου αποστέλλονται τα εσπεριδοειδή κυρίως τα πορτοκάλια και τα μανταρίνια είναι η Πολωνία, η Ουκρανία, η Ρουμανία, η Σερβία, η Δημοκρατία της Τσεχίας, η Βουλγαρία και η Λιθουανία.

Σε Κιλά (Kg)	<b>2016</b>	
	<b>Πορτοκάλια</b>	<b>Μανταρίνια</b>
Πολωνία	3.842.646	3.027.554
Βουλγαρία	2.729.903	740.341
Σερβία	2.322.244	771.538
Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας	2.288.232	0
Δημοκρατία Της Τσεχίας	2.141.094	0
Ρουμανία	0	1.674.730
Ουκρανία	0	1.232.871
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>13.324.119</b>	<b>7.447.034</b>

**Πίνακας 3.21: Υφιστάμενη κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2016, Π.Ε. Άρτας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Σε Κιλά (Kg)	<b>2017</b>	
	<b>Πορτοκάλια</b>	<b>Μανταρίνια</b>
Πολωνία	2.184.074	3.946.693
Σερβία	1.609.104	1.399.171
Δημοκρατία Της Τσεχίας	1.371.859	0
Βουλγαρία	1.352.696	1.245.636
Ρουμανία	1.324.386	2.295.846
Ουκρανία	0	2.524.905
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>7.842.119</b>	<b>11.412.251</b>

**Πίνακας 3.22: Υφιστάμενη κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Άρτας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Σε Κιλά (Kg)	<b>2018</b>	
	<b>Πορτοκάλια</b>	<b>Μανταρίνια</b>
Πολωνία	2.527.098	1.853.069
Δημοκρατία Της Τσεχίας	2.033.701	0
Ρουμανία	1.780.793	1.026.785
Σερβία	1.696.551	806.582
Βουλγαρία	1.676.829	0
Ουκρανία	0	1.281.965
Λιθουανία	0	596.840
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>9.714.972</b>	<b>5.565.241</b>

**Πίνακας 3.23: Υφιστάμενη κατάσταση Συνολικά Κιλά Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Άρτας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Όπως παρατηρούμε και στους πίνακες με τις εξαγωγίμες χώρες για την Π.Ε. Άρτας οι πέντε πρώτες χώρες που απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής σε εσπεριδοειδή διαθέτουν δικό τους νόμισμα. Έτσι λοιπόν η ισοτιμία σε Ευρώ για όσες χώρες διέθεταν δικό τους νόμισμα τα έτη 2016 – 2018 ήταν:

ΧΩΡΕΣ	ΝΟΜΙΣΜΑ	2016		2017		2018	
		ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	Λέβ	1.9543847465	0.5116699779	1.9558300000	0.5112918812	1.9558300000	0.5112918812
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΒΟΡΕΙΑΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Δηνάριο MKD	61.2096704010	0.0163372878	61.4300006803	0.0162786910	61.5951487355	0.0162350448
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	Ευρώ	1.0000000000	1.0000000000	1.0000000000	1.0000000000	1.0000000000	1.0000000000
ΠΟΛΩΝΙΑ	Ζλότι	4.4048971947	0.2270200542	4.1790066308	0.2392913169	4.2920395575	0.2329894649
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Λέου Ρουμανίας	4.5392175432	0.2203022857	4.6848057955	0.2134560201	4.6530865178	0.2149111125
ΣΕΡΒΙΑ	Σερβικό Δηνάριο	123.0717427447	0.0081253420	118.9175465991	0.0084091880	118.2974942711	0.0084532644
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	Κορόνα Τσεχίας	27.0245911989	0.0370033349	25.5397091314	0.0391547137	25.7350115039	0.0388575696
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	Γρίβνα	28.4003617349	0.0352108191	33.9018112572	0.0294969491	31.7593209222	0.0314868193

**Πίνακας 3.24: Οι εξαγωγίμες χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018<sup>54</sup>, Π.Ε. Άρτας.**  
 Πηγή: [www.xe.com](http://www.xe.com)

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται τα έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Άρτας σε Ευρώ ανά χώρα και σύμφωνα με τον ύψος των πωλήσεων σε κιλά για τα έτη 2016 - 2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2016					
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μέσ η Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέσ η Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Πολωνία	3.842.646	0,30	1.152.794	3.027.554	0,35	1.059.644
Βουλγαρία	2.729.903	0,30	818.971	740.341	0,35	259.119
Σερβία	2.322.244	0,30	696.673	771.538	0,35	270.038
Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας	1.696.551	0,30	686.470	0		
Δημοκρατία Της Τσεχίας	1.676.829	0,30	642.328	0		
Ρουμανία	0		0	1.674.730	0,35	586.156
Ουκρανία	0		0	1.232.871	0,35	431.505
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	13.324.119		<b>3.997.236</b>	7.447.034		<b>2.606.462</b>

**Πίνακας 3.25: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2016.**

Πηγή: Στοιχεία Από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Έσοδα Ανά Χώρα	2017					
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Πολωνία	2.184.074	0,30	655.222	3.946.693	0,35	1.381.343
Σερβία	1.609.104	0,30	482.731	1.399.171	0,35	489.710
Δημοκρατία Της Τσεχίας	1.371.859	0,30	411.558	-	-	-
Βουλγαρία	1.352.696	0,30	405.809	1.245.636	0,35	435.973
Ρουμανία	1.324.386	0,30	397.316	2.295.846	0,35	803.546
Ουκρανία	-	-	-	2.524.905	0,35	883.717
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	7.842.119		<b>2.352.636</b>	11.412.251		<b>3.994.288</b>

**Πίνακας 3.26: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2017.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

<sup>54</sup> Για την ισοτιμία υπολογίσαμε τις τιμές των νομισμάτων για τις περιόδους 31-12-2016, 31-12-2017 και 31-12-2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2018					
	<u>Πορτοκάγια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Πολωνία	2.527.098	0,30	758.129	1.853.069	0,35	648.574
Δημοκρατία Της Τσεχίας	2.033.701	0,30	610.110	-	-	-
Ρουμανία	1.780.793	0,30	534.238	1.026.785	0,35	359.375
Σερβία	1.696.551	0,30	508.965	806.582	0,35	282.304
Βουλγαρία	1.676.829	0,30	503.049	-	-	-
Ουκρανία	-	-	-	1.281.965	0,35	448.688
Λιθουανία	-	-	-	596.840	0,35	208.894
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>9.714.972</b>		<b>2.914.492</b>	<b>5.565.241</b>		<b>1.947.834</b>

**Πίνακας 3.27: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Έτσι για το έτος 2016 οι συνολικές πωλήσεις που προήλθαν από τις εξαγωγές εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Άρτας ανήλθαν στα 6.603.698 €. Επίσης για την ίδια Π.Ε. για τα έτη 2017 και 2018, τα συνολικά έσοδα από τις εξαγωγές σε πωλήσεις εσπεριδοειδών έφτασαν τα 6.346.924 € και 4.862.326 € αντίστοιχα.

<b>2016</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	13.324.119	0,30	3.997.236
Σύνολο Μανταρινιών	7.447.034	0,35	2.606.462
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>6.603.698</b>
<b>2017</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	7.842.119	0,30	2.352.636
Σύνολο Μανταρινιών	11.412.251	0,35	3.994.288
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>6.346.924</b>
<b>2018</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	9.714.972	0,30	2.914.492
Σύνολο Μανταρινιών	5.565.241	0,35	1.947.834
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>4.862.326</b>

**Πίνακας 3.28: Έσοδα από τις συνολικές εξαγωγές με βάση τις πέντε πρώτες εξαγωγίμες χώρες στην Π.Ε. Άρτας για τα έτη 2016 – 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Άρτας.

Στο Νομό Άρτας επίσης δραστηριοποιούνται οι παρακάτω οργανώσεις παραγωγών όσον αφορά τον κλάδο των εσπεριδοειδών:

1. Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Άρτας – Φιλιπιάδας (ΕΑΣΑΦ)
2. Ομοσπονδία Αγροτικών Συλλόγων Νομού Άρτας (ΟΑΣΝΑ).
3. Και δύο ακόμη συσκευαστήρια που τυποποιούν αποκλειστικά ακτινίδια.

Τέλος στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποιείται το μεγαλύτερο μέρος των αγροτών όπου με βάση τα στοιχεία του ΚΕΠΠΥΕΛ Άρτας έχουμε:

	Επαγγελματίες Αγρότες	Νεοεισερχόμενοι Αγρότες	Κάτοχοι Αγροτικής Εκμετάλλευσης
Έτος 2018	1.301	280	197
Έτος 2017	814	23	265

**Πίνακας 3.29: Επαγγελματίες Αγρότες, Νεοεισερχόμενοι Αγρότες και Κάτοχοι Αγροτικής Εκμετάλλευσης για τα έτη 2017 – 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από το ΚΕΠΠΥΕΛ Π.Ε. Άρτας, στον πίνακα περιλαμβάνονται όλοι όσοι μπορούν να αποκτήσουν την «ταυτότητα» του αγρότη, όπως το φυτικό κεφάλαιο, το ζωικό κεφάλαιο και η αλιεία.

Όπως παρατηρούμε στον πιο πάνω πίνακα υπάρχει μια μεγάλη μερίδα ατόμων όπου κατέχουν εκτάσεις ή ζώα ή απασχολούνται στην αλιεία και δεν είναι κατά κύριο επάγγελμα αγρότες.

Κλείνοντας να επισημάνουμε ότι στην Π.Ε. Άρτας για το έτος 2018 είναι καταγεγραμμένες σύμφωνα με τα στοιχεία του ΥΠΑΑΤ 7.822 αγροτικές εκμεταλλεύσεις από τις οποίες οι 4.277 ανήκουν σε επαγγελματίες αγρότες (ποσοστό 54,68% των αγροτικών εκτάσεων) ενώ οι 3.545 ανήκουν σε ιδιώτες (ποσοστό 45,32% )οι οποίοι απλά κατέχουν αγροτικές εκτάσεις.

### **3.10.2 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Πρέβεζας**

Η Π.Ε. Πρέβεζας υπάγεται διοικητικά στην Περιφέρεια της Ηπείρου, όπου καταλαμβάνει την Νοτιοδυτική άκρη της Ηπείρου. Στην Π.Ε. Πρέβεζας συγκεντρώνεται το 0,53% του πληθυσμού της χώρας όπου σύμφωνα με την απογραφή του 2001, αυτό ορίζεται σε 58.144 κατοίκους.

Οι υψομετρικές ζώνες της Π.Ε. Πρέβεζας κατανέμονται ως εξής: στο πεδινό τμήμα αντιστοιχεί ποσοστό 32,69%, στο ημιορεινό ποσοστό 23,18% και στο ορεινό ποσοστό 44,13%.



Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του νομού ανέρχεται σε 23.403 κατοίκους ήτοι στο 40,25% του συνολικού πληθυσμού του νομού. Η Π.Ε. Πρέβεζας συμβάλει με την σειρά του στην εξαγωγική δραστηριότητα σε εσπεριδοειδή αφού το ποικιλόμορφο κλίμα της περιοχής επιτρέπει κατά περιοχές την καλλιέργεια των εσπεριδοειδών. Στην Π.Ε. Πρέβεζας λειτουργούν βάση άδειας τέσσερα (4) συσκευαστήρια, όμως την τρέχουσα περίοδο είναι ενεργά μόνο τα δύο (2) από αυτά.

Η υφιστάμενη κατάσταση της καλλιέργειας για την Π.Ε. Πρέβεζας περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα και αφορά τα έτη 2016, 2017 και 2018 σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής της Π.Ε. Πρέβεζας ως παρακάτω:

	<b>2016</b>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	495	700
Πορτοκάλια	2.700	1.500
Μανταρίνια	631	500
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>3.826</b>	<b>2.700</b>

**Πίνακας 3.30: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2016.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

	<b>2017</b>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	500	700
Πορτοκάλια	2.200	1.600
Μανταρίνια	610	490
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>3.310</b>	<b>2.790</b>

**Πίνακας 3.31: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2017.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>2018</b>	
	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	500	700
Πορτοκάλια	2.200	1.600
Μανταρίνια	610	490
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>3.310</b>	<b>2.790</b>

**Πίνακας 3.32: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Πρέβεζας, 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

Για τα έτη 2016, 2017 και 2018 οι πέντε (5) επικρατέστερες χώρες όπου αποστέλλονται τα εσπεριδοειδή κυρίως τα πορτοκάλια, τα μανταρίνια και τα λεμόνια είναι η Γερμανία, η Αυστρία, η Ρουμανία, οι Κάτω Χώρες, και η Βουλγαρία. Αξίζει να αναφέρουμε ότι στην Π.Ε. Πρέβεζας ο μεγαλύτερος όγκος των εσπεριδοειδών που εξάγονται αφορούν κυρίως βιολογικά προϊόντα.

Σε Τόνους (Ton.)	<b>2016</b>		
	<b>Πορτοκάλια</b>	<b>Μανταρίνια</b>	<b>Λεμόνια</b>
Γερμανία	1.035	472	286
Ρουμανία	245	158	72
Κάτω Χώρες	278	54	0
Αυστρία	175	35	66
Βουλγαρία	0	11	25
Σουηδία	45	0	0
Κροατία	0	0	29
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>1.778</b>	<b>730</b>	<b>478</b>

**Πίνακας 3.33: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2016, Π.Ε. Πρέβεζας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

Σε Τόνους (Ton.)	<b>2017</b>		
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Λεμόνια</u>
Γερμανία	654	441	151
Ρουμανία	148	146	119
Κάτω Χώρες	0	15	0
Αυστρία	139	42	32
Βουλγαρία	41	33	19
Ιταλία	22	0	0
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	0	0	3
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>1.004</b>	<b>677</b>	<b>324</b>

**Πίνακας 3.34: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Πρέβεζας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

Σε Τόνους (Ton.)	<b>2018</b>		
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Λεμόνια</u>
Γερμανία	508	315	1.046
Ρουμανία	202	94	147
Κάτω Χώρες	46	8	0
Αυστρία	215	40	10
Βουλγαρία	36	39	41
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα/Λιθουανία	0	0	3
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>1.007</b>	<b>496</b>	<b>1.247</b>

**Πίνακας 3.35: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Πρέβεζας.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

ΧΩΡΕΣ	ΝΟΜΙΣΜΑ	2016		2017		2018	
		ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	Λέβ	1.9543847465	0.5116699779	1.9558300000	0.5112918812		
ΣΟΥΗΔΙΑ	Κορόνα Σουηδίας	9.5832491529	0.1043487427				
ΚΡΟΑΤΙΑ	Κούνα Κροατίας	7.4103791860	0.1349458611				
ΗΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ	Ντιρχάμ Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων	-		4.4064913175	0.2269379259	4.2070240383	0.2376977148

**Πίνακας 3.36: Οι εξαγωγικές χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018<sup>55</sup>, Π.Ε. Πρέβεζας.**  
 Πηγή: [www.xe.com](http://www.xe.com)

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται τα έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Πρέβεζας σε Ευρώ ανά χώρα και σύμφωνα με τον ύψος των πωλήσεων σε κιλά για τα έτη 2016 - 2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2016								
	Πορτοκάλια	Μέση Τιμή	Αξία σε Ευρώ	Μανταρίνια	Μέση Τιμή	Αξία σε Ευρώ	Λεμόνια	Μέση Τιμή	Αξία σε Ευρώ
Γερμανία	1.035.000	0,40	414.000	472.000	0,50	236.000	286.000	0,70	200.200
Ρουμανία	245.000	0,40	98.000	158.000	0,50	79.000	72.000	0,70	50.400
Κάτω Χώρες	278.000	0,40	111.200	54.000	0,50	27.000	-	-	-
Αυστρία	175.000	0,40	70.000	35.000	0,50	17.500	66.000	0,70	46.200
Βουλγαρία	-	-	-	11.000	0,50	5.500	25.000	0,70	17.500
Σουηδία	45.000	0,40	18.000	-	-	-	-	-	-
Κροατία	-	-	0	-	-	-	29.000	0,70	20.300
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>1.778.000</b>		<b>711.200</b>	<b>730.000</b>		<b>365.000</b>	<b>478.000</b>		<b>334.600</b>

**Πίνακας 3.37: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2016.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

<sup>55</sup> Για την ισοτιμία υπολογίσαμε τις τιμές των νομισμάτων για τις περιόδους 31-12-2016, 31-12-2017 και 31-12-2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2017								
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Λεμόνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Γερμανία	654.000	0,40	261.600	441.000	0,50	220.500	151.000	0,70	105.700
Ρουμανία	148.000	0,40	59.200	146.000	0,50	73.000	119.000	0,70	83.300
Κάτω Χώρες	-	-	-	15.000	0,50	7.500	-	-	-
Αυστρία	139.000	0,40	55.600	42.000	0,50	21.000	32.000	0,70	22.400
Βουλγαρία	41.000	0,40	16.400	33.000	0,50	16.500	19.000	0,70	13.300
Ιταλία	22.000	0,40	8.800	-	-	-	-	-	-
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	-	-	-	-	-	-	3.000	0,70	2.100
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>1.004.000</b>		<b>401.600</b>	<b>677.000</b>		<b>338.500</b>	<b>324.000</b>		<b>226.800</b>

**Πίνακας 3.38: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2017.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

Έσοδα Ανά Χώρα	2018								
	<u>Πορτοκάλια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>	<u>Λεμόνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Γερμανία	508.000	0,40	203.200	315.000	0,50	157.500	1.046.000	0,70	732.200
Ρουμανία	202.000	0,40	80.800	94.000	0,50	47.000	147.000	0,70	102.900
Κάτω Χώρες	46.000	0,40	18.400	8.000	0,50	4.000	-	-	-
Αυστρία	215.000	0,40	86.000	40.000	0,50	20.000	10.000	0,70	7.000
Βουλγαρία	36.000	0,40	14.400	39.000	0,50	19.500	41.000	0,70	28.700
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα/Λιθουανία	-	-	-	-	-	-	3.000	0,70	2.100
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>1.007.000</b>		<b>402.800</b>	<b>496.000</b>		<b>248.000</b>	<b>1.247.000</b>		<b>872.900</b>

**Πίνακας 3.39: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Πρέβεζας για το έτος 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

Έτσι για το έτος 2016 οι συνολικές πωλήσεις που προήλθαν από τις εξαγωγές εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Πρέβεζας ανήλθαν στα 1.410.800 €. Επίσης για την ίδια Π.Ε. για τα έτη 2017 και 2018, τα συνολικά έσοδα από τις εξαγωγές σε πωλήσεις εσπεριδοειδών έφτασαν τα 966.900 € και 1.523.700 € αντίστοιχα.

<b>2016</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	1.778.000	0,40	711.200
Σύνολο Μανταρινιών	730.000	0,50	365.000
Σύνολο Λεμονιών	478.000	0,70	334.600
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>1.410.800</b>
<b>2017</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	1.004.000	0,40	401.600
Σύνολο Μανταρινιών	677.000	0,50	338.500
Σύνολο Λεμονιών	324.000	0,70	226.800
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>966.900</b>
<b>2018</b>			
		Μέση Τιμή Πώλησης	Έσοδα
Σύνολο Πορτοκαλιών	1.007.000	0,40	402.800
Σύνολο Μανταρινιών	496.000	0,50	248.000
Σύνολο Λεμονιών	1.247.000	0,70	872.900
<b>Σύνολο</b>	-	-	<b>1.523.700</b>

**Πίνακας 3.40: Έσοδα από τις συνολικές εξαγωγές με βάση τις πέντε πρώτες εξαγωγίμες χώρες στην Π.Ε. Πρέβεζας για τα έτη 2016 – 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Πρέβεζας.

### **3.10.3 Οι Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Π.Ε. Θεσπρωτίας**

Η Π.Ε. Θεσπρωτίας καταλαμβάνει το βορειοδυτικό τμήμα της Περιφέρειας Ηπείρου. Στην Π.Ε. Θεσπρωτίας συγκεντρώνεται το 0,24% του πληθυσμού της χώρας όπου σύμφωνα με την απογραφή του 2011, αυτό ορίζεται σε 25.814 κατοίκους.

Η περιοχή χαρακτηρίζεται ως ορεινή αφού ο ορεινός όγκος καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό 66,50%, ακολουθεί το ημιορεινό τμήμα με ποσοστό 28,27% και το 5,23% που καταλαμβάνει το πεδινό τμήμα.

Το 20,29% του συνόλου του πληθυσμού της Π.Ε. Θεσπρωτίας απασχολείται στον πρωτογενή τομέα κατά την απογραφή του 2011<sup>56</sup>. Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός της Π.Ε. Θεσπρωτίας είναι 15.971 κάτοικοι. Η Π.Ε. Θεσπρωτίας συμβάλει με την σειρά της στην εξαγωγική δραστηριότητα σε εσπεριδοειδή αφού το ήπιο κλίμα της περιοχής είναι κατάλληλο για την καλλιέργεια των εσπεριδοειδών. Στην Π.Ε. Θεσπρωτίας λειτουργούν νόμιμα (6) συσκευαστήρια την τρέχουσα περίοδο (Οκτώβριος 2019).

Η υφιστάμενη κατάσταση της καλλιέργειας για την Π.Ε. Θεσπρωτίας περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα και αφορά τα έτη 2016, 2017 και 2018 σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής της Π.Ε. Θεσπρωτίας ως παρακάτω:

	<b>2016</b>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	300	1.800
Πορτοκάλια	3.500	23.100
Μανταρίνια	15.500	102.300
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>19.300</b>	<b>127.200</b>

**Πίνακας 3.41: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2016.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Θεσπρωτίας

	<b>2017</b>	
<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	300	1.800
Πορτοκάλια	2.700	17.800
Μανταρίνια	15.800	104.280
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>18.800</b>	<b>123.880</b>

<sup>56</sup> Οι απασχολούμενοι στον πρωτογενή τομέα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας μειώθηκαν κατά 36,29% σε σχέση με την απογραφή του 2001.

**Πίνακας 3.42: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2017.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Θεσπρωτίας

<b>Εσπεριδοειδή</b>	<b>2018</b>	
	<b>Στρέμματα</b>	<b>Τόνοι</b>
Λεμόνια	300	1.800
Πορτοκάλια	3.000	19.800
Μανταρίνια	16.000	105.600
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών</b>	<b>19.300</b>	<b>127.200</b>

**Πίνακας 3.43: Υφιστάμενη κατάσταση καλλιέργειας εσπεριδοειδών Π.Ε. Θεσπρωτίας, 2018.**

Πηγή: Στοιχεία από την ΔΑΟΚ Π.Ε. Θεσπρωτίας.

Για τα έτη 2016, 2017 και 2018 οι πέντε (5) επικρατέστερες χώρες όπου αποστέλλονται τα εσπεριδοειδή κυρίως τα μανταρίνια είναι η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Σερβία, η Ουκρανία και η Μολδαβία. Σύμφωνα με τους πίνακες έχουμε:

<b>Σε Τόνους (Ton.)</b>	<b>2016</b>
	<b>Μανταρίνια</b>
Βουλγαρία	1.400
Ρουμανία	2.100
Σερβία	1.600
Ουκρανία	1.150
Μολδαβία	1.000
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>7.250</b>

**Πίνακας 3.44: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγικές χώρες, 2016, Π.Ε. Θεσπρωτίας.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).



Σε Τόνους (Ton.)	<u>2017</u>
	<u>Μανταρίνια</u>
Βουλγαρία	1.500
Ρουμανία	2.400
Σερβία	1.850
Ουκρανία	1.200
Μολδαβία	1.500
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>8.450</b>

**Πίνακας 3.45: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2017, Π.Ε. Θεσπρωτίας.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).

Σε Τόνους (Ton.)	<u>2018</u>
	<u>Μανταρίνια</u>
Βουλγαρία	1.000
Ρουμανία	1.650
Σερβία	1.400
Ουκρανία	1.000
Μολδαβία	1.100
<b>Σύνολο Εσπεριδοειδών ανά είδος</b>	<b>6.150</b>

**Πίνακας 3.46: Υφιστάμενη κατάσταση σε Τόνους Εσπεριδοειδών προς τις 5 πρώτες εξαγωγίμες χώρες, 2018, Π.Ε. Θεσπρωτίας.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).

Όπως και στην Π.Ε. Άρτας έτσι και στην Π.Ε. Θεσπρωτίας, όπως μπορούμε να διακρίνουμε στον παρακάτω πίνακα που περιλαμβάνει τις εξαγωγίμες χώρες για την Π.Ε. Θεσπρωτίας οι πέντε πρώτες χώρες που απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής σε εσπεριδοειδή διαθέτουν δικό τους νόμισμα. Έτσι λοιπόν η ισοτιμία σε Ευρώ για τις χώρες που διέθεταν δικό τους νόμισμα τα έτη 2016 – 2018 ήταν:

ΧΩΡΕΣ	ΝΟΜΙΣΜΑ	2016		2017		2018	
		ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΞΙΑ ΣΤΟ ΝΟΜΙΣΜΑ	ΙΣΟΤΙΜΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	Λέβ	1.9543847465	0.5116699779	1.9558300000	0.5112918812	1.9558300000	0.5112918812
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Λέου Ρουμανίας	4.5392175432	0.2203022857	4.6848057955	0.2134560201	4.6530865178	0.2149111125
ΣΕΡΒΙΑ	Σερβικό Δηνάριο	123.0717427447	0.0081253420	118.9175465991	0.0084091880	118.2974942711	0.0084532644
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	Γρίβνα	28.4003617349	0.0352108191	33.9018112572	0.0294969491	31.7593209222	0.0314868193
ΜΟΛΔΑΒΙΑ	Λέου Μολδαβίας	20.8925221944	0.0478640152	20.4905988305	0.0488028685	19.6511560672	0.0508875914

**Πίνακας 3.47: Οι εξαγωγικές χώρες που διαθέτουν δικό τους νόμισμα και η ισοτιμία των εθνικών τους νομισμάτων για τα έτη 2016 – 2018<sup>57</sup>, Π.Ε. Θεσπρωτίας.**

Πηγή: [www.xe.com](http://www.xe.com)

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται τα έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Θεσπρωτίας σε Ευρώ ανά χώρα και σύμφωνα με τον ύψος των πωλήσεων σε κιλά για τα έτη 2016 - 2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2016		
	Μανταρίνια	Μέση Τιμή	Αξία σε Ευρώ
Βουλγαρία	1.400.000	0,35	490.000
Ρουμανία	2.100.000	0,35	735.000
Σερβία	1.600.000	0,35	560.000
Ουκρανία	1.150.000	0,35	402.500
Μολδαβία	1.000.000	0,35	350.000
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>7.250.000</b>		<b>2.537.500</b>

**Πίνακας 3.48: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2016.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).

<sup>57</sup> Για την ισοτιμία υπολογίσαμε τις τιμές των νομισμάτων για τις περιόδους 31-12-2016, 31-12-2017 και 31-12-2018.

Έσοδα Ανά Χώρα	2017		
	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Βουλγαρία	1.500.000	0,35	525.000
Ρουμανία	2.400.000	0,35	840.000
Σερβία	1.850.000	0,35	647.500
Ουκρανία	1.200.000	0,35	420.000
Μολδαβία	1.500.000	0,35	525.000
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>8.450.000</b>		<b>2.957.500</b>

**Πίνακας 3.49: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2017.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).

Έσοδα Ανά Χώρα	2018		
	<u>Μανταρίνια</u>	<u>Μέση Τιμή</u>	<u>Αξία σε Ευρώ</u>
Βουλγαρία	1.000.000	0,35	350.000
Ρουμανία	1.650.000	0,35	577.500
Σερβία	1.400.000	0,35	490.000
Ουκρανία	1.000.000	0,35	350.000
Μολδαβία	1.100.000	0,35	385.000
<b>Σύνολα Κιλών/Εσόδων</b>	<b>6.150.000</b>		<b>2.152.500</b>

**Πίνακας 3.50: Έσοδα από πωλήσεις εσπεριδοειδών ανά χώρα στην Π.Ε. Θεσπρωτίας για το έτος 2018.**

Πηγή: Στοιχεία Από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της Π.Ε. Θεσπρωτίας (κατά δήλωσή τους).

Όπως παρατηρούμε στους πίνακες 3.47, 3.48 και 3.49, που αφορούν τα έτη 2016 – 2018, οι συνολικές πωλήσεις που προήλθαν από τις εξαγωγές εσπεριδοειδών για την Π.Ε. Θεσπρωτίας το έτος 2016 ανήλθαν στα 2.537.500 €. Επίσης για την ίδια Π.Ε. τα έτη 2017 και 2018, τα συνολικά έσοδα από τις εξαγωγές σε πωλήσεις εσπεριδοειδών έφτασαν τα 2.957.500 € και 2.152.500 € αντίστοιχα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί με ποιο τρόπο μπορεί να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη στρατηγική που ακολουθείται από τις ελληνικές αγροτικές επιχειρήσεις. Η μελέτη της παρούσας βιβλιογραφίας έδειξε ότι για να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον αγροτικό κλάδο των ελληνικών επιχειρήσεων θα πρέπει οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα τόσο στα προσφερόμενα προϊόντα όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, προσφέροντας παράλληλα ελκυστικές τιμές. Έτσι με αυτό τον τρόπο οι αγροτικές επιχειρήσεις κερδίζουν τους πελάτες τους, δημιουργούν εμπιστοσύνη και χτίζουν σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς (Walter, Edvardsson, 2010).

Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί και η εκπαίδευση του προσωπικού, επειδή συμβάλλει στην μείωση του χρόνου εργασίας δηλαδή στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Επίσης μέσω της παρούσας έρευνας διερευνάται για το αν οι αγροτικές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι διαθέτουν ήδη ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και για το αν γενικότερα διαθέτουν εργαλεία τα οποία συμβάλλουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Εξίσου καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαδραματίζει ο ρόλος της έρευνας του αγροτικού κλάδου από την μεριά των επιχειρήσεων και στο μέρος των χρημάτων που είναι διατεθειμένες να δαπανήσουν για την πραγματοποίηση έρευνας του αγροτικού κλάδου.

Τέλος καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και οι πόροι όπου διαθέτουν οι επιχειρήσεις καθώς και η ορθολογική χρήση των πόρων αυτών ώστε μέσα από την αποτελεσματική αξιοποίησή τους να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Το έτος πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας είναι το 2019, καθώς και τα στοιχεία που θα αντληθούν κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι αντικειμενικά και

αφορούν τις ενέργειες των αγροτικών επιχειρήσεων μέσα από την καθοδήγηση των επιχειρηματιών ώστε να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα που αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των αγροτικών επιχειρήσεων.

## **4.2 Πεδίο Έρευνας**

Το πεδίο της έρευνας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πως επιτυγχάνεται μέσα από την επιλεγμένη στρατηγική των αγροτικών ελληνικών επιχειρήσεων. Την επιλογή του συγκεκριμένου πεδίου αποτέλεσε το γεγονός ότι εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού που απαντάται όχι μόνο από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του αγροτικού κλάδου αλλά και από αγρότες που ασκούν καθαρά το ατομικό αγροτικό επάγγελμα, και μελετάται ο τρόπος επιβίωσης μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον όπου και δραστηριοποιούνται όλοι μαζί. Ο αγροτικός κλάδος διαθέτει ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα άτομα που δρουν στον κλάδο στοχεύουν στην ανάδειξη της επιχείρησής τους μέσα από την φήμη, την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης, τη μακροχρόνια διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης και τέλος στην κερδοφορία. Οι αγροτικές ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται καλή γνώση του αγροτικού κλάδου ώστε να επιτευχθεί το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό που χρειάζεται πάνω απ' όλα είναι η σωστή καθοδήγηση.

## **4.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Η συγκεκριμένη έρευνα προέρχεται από τη μελέτη δευτερογενών δεδομένων στηριζόμενη στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία η οποία συνέβαλε στην σύνθεση του θεωρητικού μέρους.

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης διπλωματικής πραγματοποιήθηκε συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Η ποιοτική έρευνα διακρίνεται για την εφαρμογή της σε μικρά δείγματα τα οποία δεν είναι μετρήσιμα και ποσοτικοποιήσιμα. Συγκρίνοντας την με την ποσοτική έρευνα παρατηρούμε ότι υπερέχει γιατί προσφέρει μια ολοκληρωμένη περιγραφή και ανάλυση ενός ερευνητικού θέματος χωρίς να περιορίζει το ερευνητικό πεδίο και τη φύση των απαντήσεων του συμμετέχοντα ( Collins & Hussey, 2003). Από την άλλη βασικό

χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας είναι η μέτρηση. Ένα από τα δημοφιλέστερα εργαλεία της ποσοτικής έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Η ποσοτική έρευνα μετράει αντικειμενικά και αναλύει τα αριθμητικά δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό θα οδηγηθούμε στο συμπέρασμα αν μέσα από τα εξαγόμενα δεδομένα επαληθεύετε ή όχι η θεωρία που βασίζεται στη συγκεκριμένη βιβλιογραφία.

Η μεθοδολογική προσέγγιση εστιάζει κυρίως στην διερεύνηση ερωτήσεων όπως τις προσπάθειες που γίνονται από πλευράς των αγροτικών επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα από τις εκάστοτε στρατηγικές που επιλέγουν να εφαρμόσουν. Στη σπουδαιότητα που διαδραματίζει ο τρόπος που βλέπουν οι επιχειρήσεις τις επενδύσεις τόσο σε πόρους όσο και σε ικανότητες ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους στον κλάδο. Τέλος αν μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων που διαθέτουν ωφελούνται ώστε να οδηγηθούν τελικά σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια της Ηπείρου συνέβαλε στο να απευθυνθούμε στις αγροτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάθε Π.Ε. της Ηπείρου ξεχωριστά.

### **4.3.1 Συλλογή Δεδομένων**

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έγινε η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων από τον ερευνητή με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

Αν και το δείγμα που αναλύεται στην συγκεκριμένη έρευνα είναι αρκετά μικρό και δεν παρέχει γενίκευση στα αποτελέσματα, μπορεί με την σειρά του να συμβάλει στην γνώση σχετικά με τις αγροτικές επιχειρήσεις.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ζητήσαμε από τα ενεργά συσκευαστήρια – τυποποιητήρια εσπεριδοειδών της Περιφέρειας Ηπείρου να λάβουν μέρος στην έρευνά μας απαντώντας στο ερωτηματολόγιο που αφορά τον τρόπο επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις αγροτικές επιχειρήσεις.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της αυτό-συμπλήρωσης από τους επιχειρηματίες και σε ελάχιστες περιπτώσεις μέσα από τηλεφωνική επικοινωνία με τους επιχειρηματίες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον

Οκτώβριο του 2019 και ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 7 λεπτά.

### **4.3.2 Δείγμα Έρευνας**

Δείγμα για την συγκεκριμένη έρευνα αποτέλεσαν τα συσκευαστήρια – τυποποιητήρια της ευρύτερης περιοχής της περιφέρειας της Ηπείρου, το οποίο βασίζεται σε στοιχεία που παραχωρήθηκαν από της εκάστοτε Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας Φυτικής & Κτηνιατρικής των τριών Π.Ε. Άρτας, Πρέβεζας και Θεσπρωτίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά στην περιφέρεια της Ηπείρου λειτουργούν συνολικά δεκαοκτώ (18) συσκευαστήρια. Αντίστοιχα για κάθε Π.Ε. ξεχωριστά έχουμε: για την Π.Ε. Άρτας 8 συσκευαστήρια εσπεριδοειδών, για την Π.Ε. Πρέβεζας 4 αδειοδοτούμενα συσκευαστήρια εσπεριδοειδών (όπου μόνο τα 2 λειτουργούν αυτή την στιγμή) και για την Π.Ε. Ηγουμενίτσας 6 συσκευαστήρια εσπεριδοειδών. Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην Π.Ε. Ιωαννίνων δεν λειτουργεί κάποιο συσκευαστήριο εσπεριδοειδών.

### **4.3.3 Περιορισμοί της Έρευνας**

Ο μικρός αριθμός των συσκευαστηρίων που λειτουργούν στην Περιφέρεια της Ηπείρου και τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα δεν μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο για την γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο της χώρας.

## **4.4 Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί χρήσιμη επιλογή για την διεξαγωγή μιας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο μπορεί είτε να δημιουργηθεί από τον ερευνητή είτε να βασίζεται σε κάποιο έτοιμο, ωστόσο ο σωστός σχεδιασμός του μπορεί να έχει άριστα αποτελέσματα για τον σκοπό μιας μελέτης (Vrema & Mallick, 2004). Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν για την δημιουργία του ερωτηματολογίου είναι συναφείς με την θεματολογία της έρευνας.

Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτυπώθηκαν 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές στην πραγματικότητα αποτελούν προτάσεις (καταφατικές ή ερωτηματικές) με τον αριθμό τους να ποικίλει (Arnold et. Al 1967). Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν ως στόχο την εκτίμηση της άποψης του ερωτώμενου για το αν είναι σύμφωνος ή αν διαφωνεί μέσα από μια λίστα κλειστών απαντήσεων όπου εκφράζουν τον διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή ικανοποίησης. Οι πιο πάνω εκτιμήσεις στηρίζονται στην κλίμακα Likert και οι διαβαθμίσεις κυμαίνονται από: 1 – Καθόλου, 2 – Λίγο, 3 – Αρκετά, 4 – Πολύ, 5 – Πάρα Πολύ.

Ένα σωστά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι κατανοητό, σύντομο και περιεκτικό όπου να απαιτείται μικρός χρόνος συμπλήρωσης χωρίς να στερείται της ποιότητας των αποτελεσμάτων του.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείο για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων στερείται της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων αφού στηρίζονται καθαρά στην άποψη των ερωτώμενων και δεν υπάρχει κανένας τρόπος ώστε να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια.

Η σύνταξη του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στηρίζεται σε μελέτες προηγούμενων ερευνών του Porter (Porter, M.E. “What is strategy?”, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996).

#### **4.4.1 Δομή ερωτηματολογίου**

Πριν ξεκινήσουμε την σύνταξη του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο να αναφέρουμε τον σκοπό και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

- **A:** Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση
- **B:** Στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- **Γ:** Επιχειρησιακοί πόροι και ικανότητες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της επιχείρησης

Στο πρώτο μέρος αποτυπώνεται στην ουσία το προφίλ και η λειτουργία της επιχείρησης που συμμετέχει στην έρευνα. Ενδεικτικά οι ερωτήσεις σχετίζονται με την



διάρκεια της λειτουργίας της, τον αριθμό εργαζομένων, τον τομέα που δραστηριοποιείται κ.τ.λ.

Το δεύτερο μέρος σχετίζεται με τις κινήσεις που διενεργούν οι αγροτικές επιχειρήσεις μέσα από τις στρατηγικές που εφαρμόζουν προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των αντίστοιχων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος αποτυπώνονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ή επιλέγει η κάθε επιχείρηση ώστε να γίνει ανταγωνιστική ενισχύοντας ταυτόχρονα και την αποδοτικότητά της.

#### **4.4.2 Τα στάδια της έρευνας**

Χρησιμοποιώντας ως οδηγό το κλασικό μοντέλο της ερευνητικής διαδικασίας τα στάδια που επακολούθησαν από την αρχή μέχρι το τέλος της έρευνας ήταν τα εξής:

- Αρχικά έγινε η επιλογή του θέματος της έρευνας.
- Στην συνέχεια ακολούθησε η διαδικασία της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας προκειμένου να συγκεντρωθεί, να αξιολογηθεί και να επιλεγθεί το απαραίτητο υλικό και να μελετηθούν ήδη υπάρχοντες έρευνες ώστε να πραγματοποιηθεί παρόμοια έρευνα.
- Ανάπτυξη της θεωρίας που επιτεύχθηκε εξαιτίας της μελέτης συγκεκριμένης βιβλιογραφίας. Αποτελεί σημαντικό μέρος της έρευνας και είναι σημαντικό επειδή μπορεί να προειδοποιήσει για πιθανά προβλήματα πριν αυτά συμβούν.
- Σχεδιασμός της έρευνας, αφού η επιλογή του θέματος προς διερεύνηση ήταν ξεκάθαρη έπρεπε να εστιάσουμε στην συλλογή δεδομένων και αν θα χρησιμοποιηθούν πρωτογενή ή δευτερογενή. Και στο ποιος θα ήταν ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να συλλεχθούν τα δεδομένα αυτά.
- Στην συνέχεια δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με βάση την βιβλιογραφία και μετά την ολοκλήρωσή του ακολούθησε η συλλογή δεδομένων μέσω αυτού.
- Συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από όσους συμμετείχαν στην έρευνα.

- Ακολούθησε ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και σχολιασμός των ευρημάτων.
- Συμπεράσματα και διατύπωση προτάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Μεθοδολογία – Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Όλα τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφικά χαρακτηριστικά. Για τις ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάζετε ο απόλυτος αριθμός παρατηρήσεων (N) και η σχετική συχνότητα (%) για κάθε κατηγορία της μεταβλητής.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Chi-square  $X^2$  του Pearson για να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή του Chi-square  $X^2$  του Pearson είναι η μη ύπαρξη κελιών με μηδενικές παρατηρήσεις καθώς και το 80% των κελιών του πίνακα να έχει αναμενόμενη συχνότητα πάνω από 5. Στην περίπτωση παραβίασης των προϋποθέσεων χρησιμοποιήθηκε ο Fisher's Exact έλεγχος.

Ο έλεγχος  $X^2$  Pearson εξετάζει αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών και οι υπό έλεγχο στατιστικές υποθέσεις σε αυτήν την περίπτωση είναι οι εξής:

$H_0$ : υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών

$H_1$ : δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών

Αν το p-value είναι μικρότερο του 0.05 ( $p < 0.05$ ) απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση με αποτέλεσμα να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 22.0 (SPSS; Chicago, IL, USA). Επιπλέον, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το  $p < 0,05$ .

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

### Α. Γενικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται το προφίλ και η λειτουργία των αγροτικών επιχειρήσεων της Περιφέρειας της Ηπείρου που συμμετέχουν στην έρευνα συνολικά και ανά περιφέρεια. Από το σύνολο των 14 συσκευαστηρίων παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία βρίσκεται στην Άρτα (N=7) και ακολουθούν τα συσκευαστήρια της Θεσπρωτίας (N=5) και της Πρέβεζα (N=2). Τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων στην πλειοψηφία είναι περισσότερο από 9 χρόνια, με το 57.1% (N=8) αυτών να λειτουργούν  $\geq 12$  χρόνια και το 28.6% (N=4) να λειτουργούν 9-11 χρόνια. Όσο αφορά την νομική μορφή των επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι «Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ)» (35.7%, N=5), το 21.4% (N=3) είναι «Ατομικές Επιχειρήσεις» και «Ομόρρυθμες Εταιρείες (Ο.Ε.)» ενώ το 14.3% (N=2) είναι «Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ι.Κ.Ε.)» και το 7.1% είναι «Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)». Αναλυτικότερα, για την Πρέβεζα και την Άρτα το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι «Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ)» με ποσοστά 50% (N=1) και 57.1% (N=4) αντίστοιχα. Η Πρέβεζα επίσης παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό «Ατομικών Επιχειρήσεων» με ποσοστό 50% (N=1) ενώ, η περιφέρεια της Θεσπρωτίας εμφανίζει μικρό ποσοστό 20% (N=1) σε «Ατομικές Επιχειρήσεις», σε «Ομόρρυθμες Εταιρείες» και σε «Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)» και μεγαλύτερο ποσοστό 40% (N=2) σε «Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ι.Κ.Ε.)». Οι ερωτηθέντες του δείγματος είναι με ποσοστό 92.9% (N=13) Ιδιοκτήτες/Μέτοχοι/Συνεταίροι, της επιχείρησης ενώ με 7.1% (N=1) είναι Υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης. Πιο αναλυτικά, για την Άρτα με ποσοστό 100% (N=7) και για την Θεσπρωτία με ποσοστό 100% (N=5) είναι Ιδιοκτήτες/Μέτοχοι/Συνεταίροι των επιχειρήσεων ενώ στην Πρέβεζα τα ποσοστά είναι μοιρασμένα 50% (N=1) τόσο για Ιδιοκτήτες/Μέτοχοι/Συνεταίροι όσο και για Υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης. Σχετικά με το προσωπικό που απασχολείται στην παρούσα φάση από τις επιχειρήσεις το 50% (N=7) απασχολεί 11-25 άτομα, με τις επιχειρήσεις στη Θεσπρωτία (80%, N=4) να απασχολούν 11-25 άτομα, στην Άρτα (42.9%, N=3) να απασχολούν  $> 25$  άτομα και στη Πρέβεζα να απασχολούν 11-25 και  $> 25$  άτομα (50%, N=1 αντίστοιχα). Παρατηρήθηκε ότι το δείγμα της έρευνας αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Χονδρικό Εμπόριο (43.3%, N=13) και στον Πρωτογενή

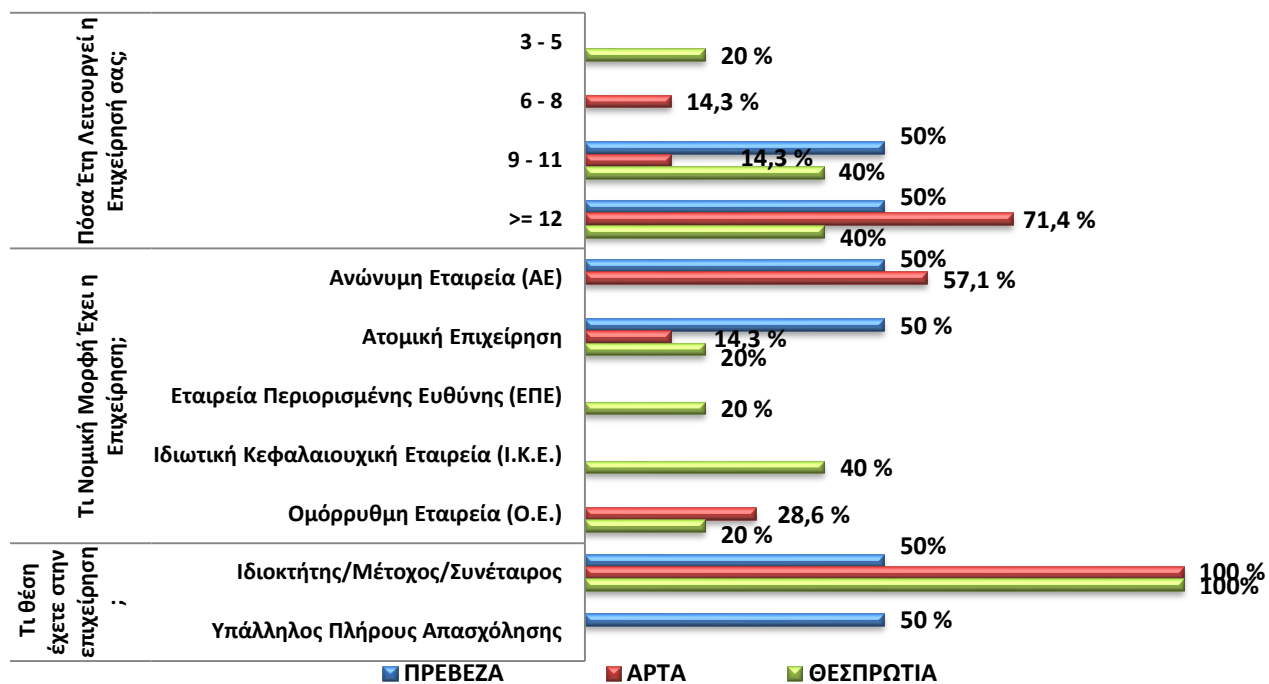
Τομέα Παραγωγής (30%, N=9). Υψηλότερα ποσοστά παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το Χονδρικό Εμπόριο και ανά περιφέρεια, με το 100% (N=2) για την Πρέβεζα, το 41.2% (N=7) για την Άρτα και το 36.4% (N=4) για την Θεσπρωτία. Μικρά είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων στην Π.Ε. Άρτας και στη Π.Ε. Θεσπρωτίας που δραστηριοποιούνται γύρω από τις Υπηρεσίες, την Μεταποίηση Προϊόντων και τον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής. Το 85.7% (N=12) των επιχειρήσεων πραγματοποιούν εξαγωγές σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου συνολικά ενώ ανά περιφέρεια παρατηρούμε ότι μόλις το 50% (N=1) των επιχειρήσεων της Πρέβεζας πραγματοποιεί. Τέλος, οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν για το αν έχουν κάνει κάποια έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται είτε μόνοι τους είτε με εξωτερικούς συμβούλους. Βάσει λοιπόν των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε ότι παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (64.3%, N=9) έχουν κάνει έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται είτε μόνοι τους είτε μέσω εξωτερικών συμβούλων ενώ μόλις το 35.7% (N=5) των επιχειρήσεων δεν έχουν κάνει καμία έρευνα.

### Πίνακας 5.1

Περιγραφικά χαρακτηριστικά ως προς γενικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση.

		Σύνολο		Πρέβεζα		Άρτα		Θεσπρωτία	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Πόσα Έτη Λειτουργεί η Επιχείρησή σας;	3 - 5	1	7.1	0	0	0	0	1	20.0
	6 - 8	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
	9 - 11	4	28.6	1	50.0	1	14.3	2	40.0
	>= 12	8	57.1	1	50.0	5	71.4	2	40.0
Τι Νομική Μορφή Έχει η Επιχείρησή;	Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)	5	35.7	1	50.0	4	57.1	0	0
	Ατομική Επιχείρηση	3	21.4	1	50.0	1	14.3	1	20.0
	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)	1	7.1	0	0	0	0	1	20.0
	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)	2	14.3	0	0	0	0	2	40.0
	Ομόρροθη Εταιρεία (Ο.Ε.)	3	21.4	0	0	2	28.6	1	20.0
Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;	Ιδιοκτήτης/Μέτοχος/Συνέταιρος	13	92.9	1	50.0	7	100.0	5	100.0
	Υπάλληλος Πλήρους Απασχόλησης	1	7.1	1	50.0	0	0	0	0

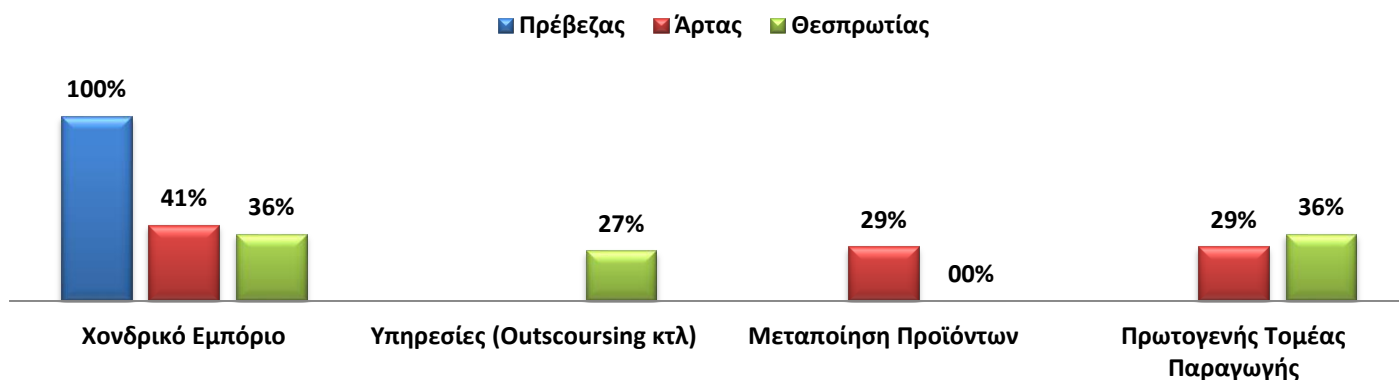
Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;	Χονδρικό Εμπόριο	13	43.3	2	100.0	7	41.2	4	36.4
	Υπηρεσίες (Outsourcing κτλ)	3	10.0	0	0.0	0	0.0	3	27.3
	Μεταποίηση Προϊόντων	5	16.7	0	0.0	5	29.4	0	0.0
	Πρωτογενής Τομέας Παραγωγής	9	30.0	0	0.0	5	29.4	4	36.4
Πόσα άτομα απασχολούνται στην παρούσα φάση (συμπεριλαμβανομένου και του έκτακτου προσωπικού);	2 έως 10 άτομα	2	14.3	0	0.0	2	28.6	0	0.0
	11 - 25 άτομα	7	50.0	1	50.0	2	28.6	4	80.0
	> 25 άτομα	5	35.7	1	50.0	3	42.9	1	20.0
Πραγματοποιείται εξαγωγές;	Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου	12	85.7	1	50.0	6	85.7	5	100.0
	Όχι	2	14.3	1	50.0	1	14.3	0	0.0
Έχετε κάνει ποτέ έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;	Ναι, από μόνος/η μου	6	42.9	1	50.0	4	57.1	1	20.0
	Ναι, με εξωτερικούς συμβούλους	3	21.4	0	0.0	2	28.6	1	20.0
	Όχι, ποτέ	5	35.7	1	50.0	1	14.3	3	60.0



Γράφημα 5.1

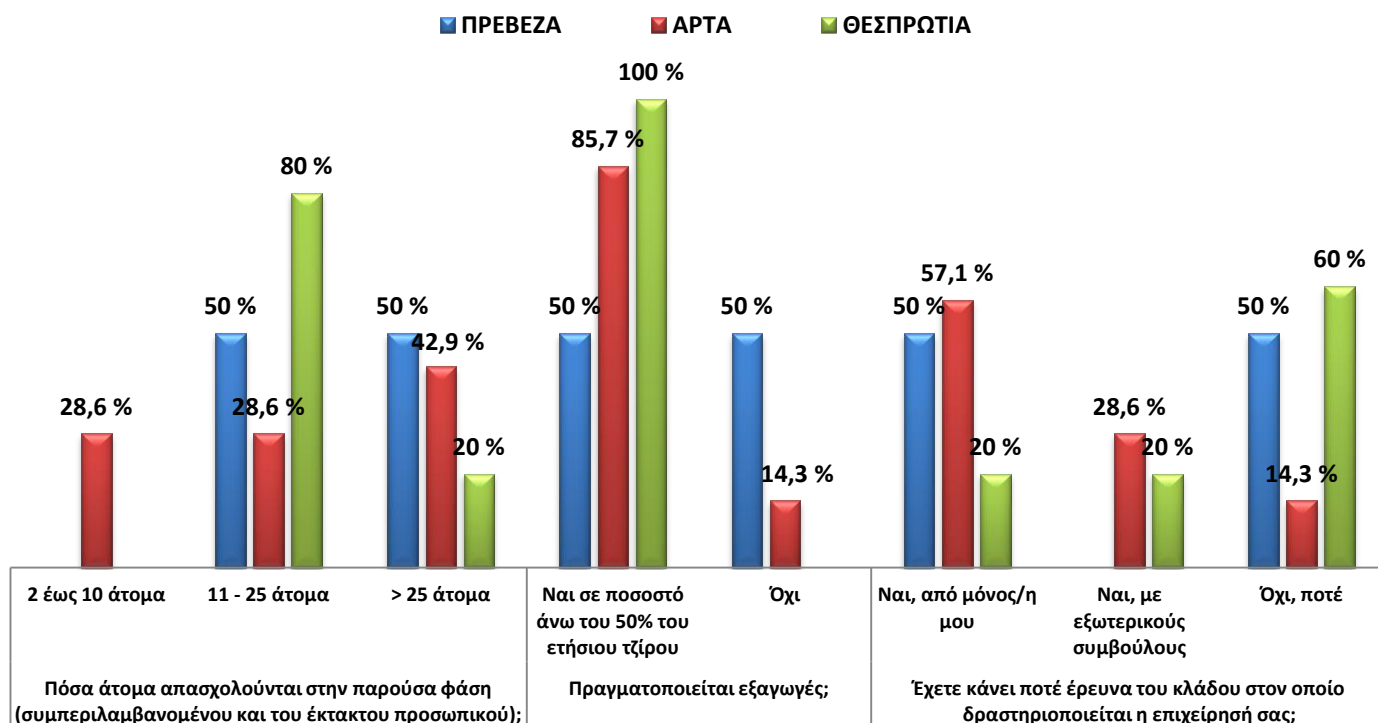
Κατανομή του δείγματος ως προς το είδος της επιχείρησης και ως προς τη θέση των ερωτηθέντων στην εταιρεία.

### Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;



### Γράφημα 5.2

Κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον τομέα που δραστηριοποιούνται.



### Γράφημα 5.3

Κατανομή του δείγματος ως προς τις γενικές πληροφορίες μιας επιχείρησης.

## **B. Στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται οι κινήσεις των αγροτικών επιχειρήσεων με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των αντίστοιχων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου. Αναφορικά με το μέσο διαφήμισης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις από τον πίνακα παρατηρούμε ότι το 33.3% (N=6) του συνόλου χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και το 27.8% (N=5) διαφημίζεται μέσω Events/Εκδηλώσεις. Αναλυτικότερα, το 40% (N=4) των επιχειρήσεων στην Άρτα να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ενώ μόλις το 33.3% (N=2) της Θεσπρωτίας φαίνεται να το χρησιμοποιεί ως μέσο για να διαφημιστεί. Αντίστοιχο ποσοστό επιχειρήσεων χρησιμοποιεί και Events/Εκδηλώσεις για τον ίδιο λόγο. Αντιθέτως, η Πρέβεζα δεν ασχολείται με το Διαδίκτυο ή άλλα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης για την διαφήμιση των επιχειρήσεων τους αλλά μόνο τα Events/Εκδηλώσεις με ποσοστό 50% (N=1) είτε δεν διαφημίζεται καθόλου, πάλι με το ίδιο ποσοστό 50% (N=1). Ως συμπέρασμα γύρω από το κομμάτι της διαφήμισης των επιχειρήσεων βάσει του πίνακα σχεδόν όλες οι εταιρείες δεν χρησιμοποιούν προωθητικές ενέργειες με ποσοστά 100% (N=2) της Πρέβεζας, 71.4% (N=5) της Άρτας και 100% (N=5) της Θεσπρωτίας. Σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα διάφορες επιλογές από τις οποίες το 25% (N=1) της Πρέβεζας εφαρμόζει τόσο μείωση κόστους όσο και ικανοποίηση των εργαζομένων και το 50% (N=2) εφαρμόζει στρατηγικές σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Η Άρτα με ποσοστό 41.2% (N=7) ασχολείται κυρίως με την ικανοποίηση πελατών και μικρότερο ποσοστό της τάξης του 17.6% (N=3) εμφανίζεται η στρατηγική μείωσης κόστους, ικανοποίησης εργαζομένων και διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας. Τέλος, οι επιχειρήσεις στη Θεσπρωτία ως στρατηγική επιλέγουν την ικανοποίηση πελατών με ποσοστό 33.3% (N=5), την μείωση κόστους με ποσοστό 26.7% (N=4) και την διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας με ποσοστό 20% (N=3). Στην ερώτηση «Εάν η επιχείρησή χρησιμοποιήσει μια στρατηγική για την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τι πιστεύετε ότι θα παίξει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της;» η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνολικά και ανά περιφέρεια απάντησαν ότι τον σημαντικότερο ρόλο έχουν όλα τα μέλη του προσωπικού. Το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όλων των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι η ποιότητα, με ποσοστά 50% (N=1) για την Πρέβεζα, 43.8% (N=7) για την Άρτα και 50% (N=4) για



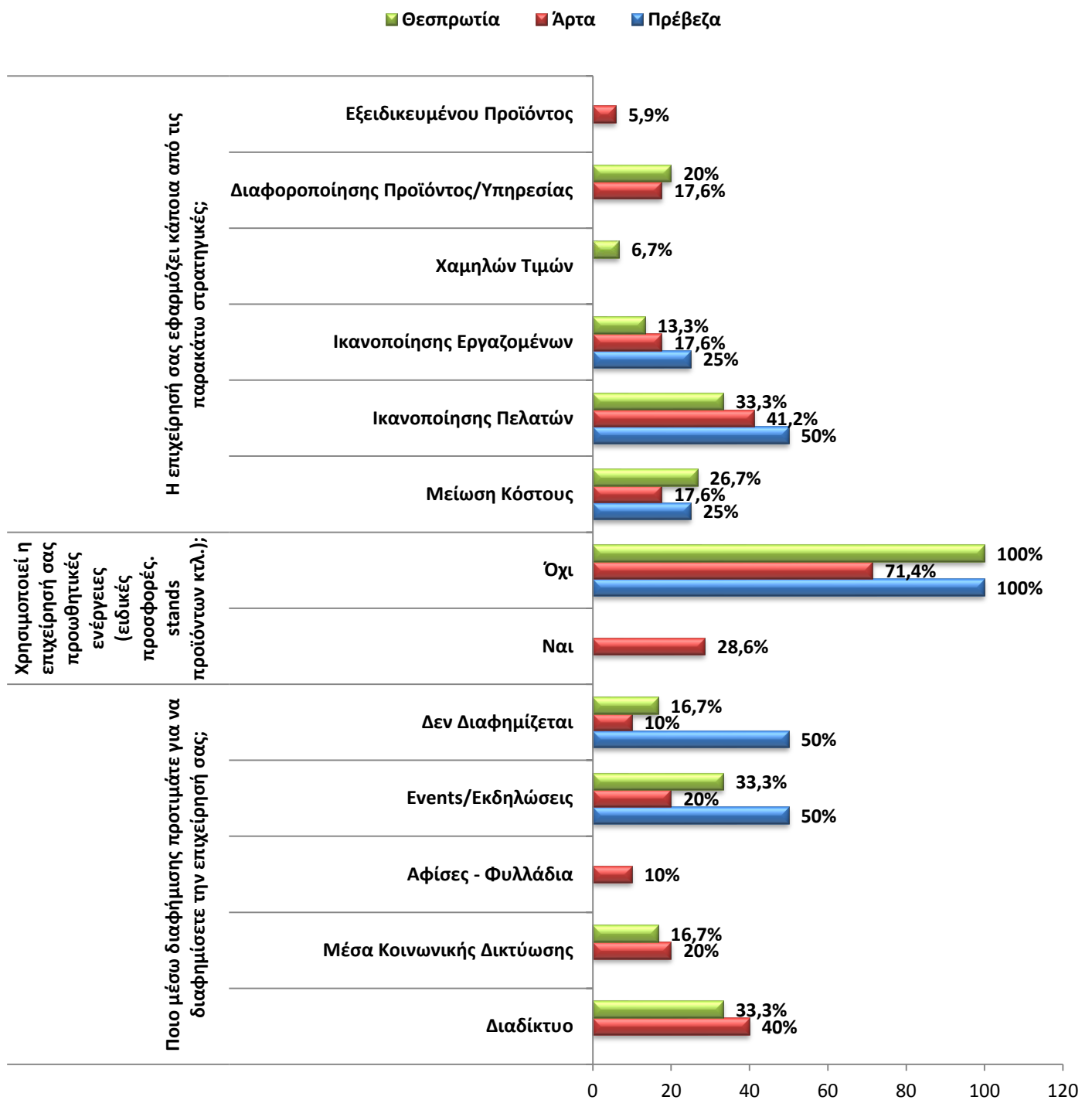
την Θεσπρωτία. Άλλα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι η αναγνωρισιμότητα για την Πρέβεζα και την Άρτα, με ποσοστά 50% (N=1) και 37.5% (N=6) αντίστοιχα. Για την Θεσπρωτία σημαντικό είναι επίσης και η προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων με ποσοστό 25% (N=2).

## Πίνακας 5.2

Περιγραφικά χαρακτηριστικά ως προς τη στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

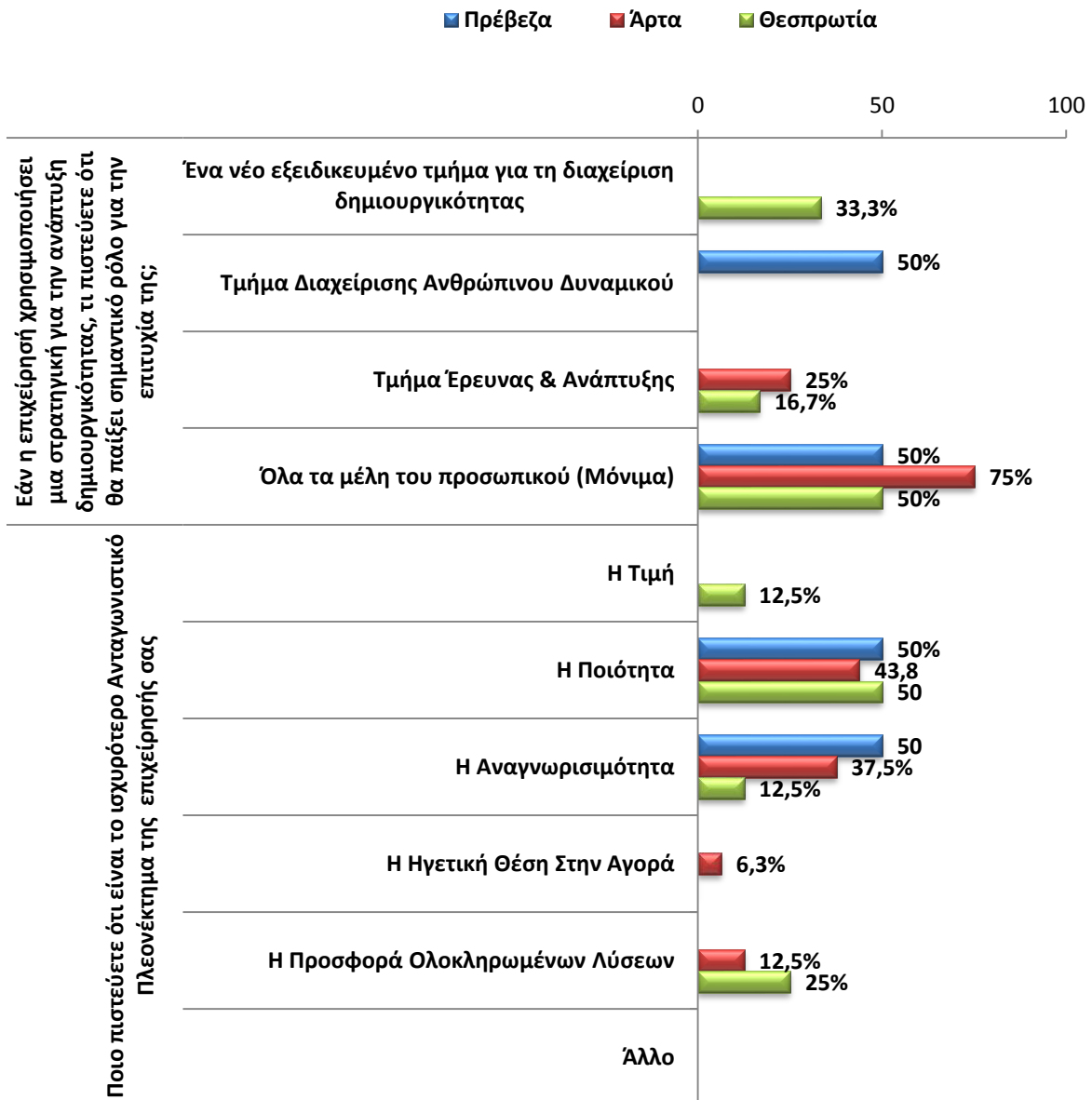
		Συνολικά		Πρέβεζα		Άρτα		Θεσπρωτία	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Ποιο μέσω διαφήμισης προτιμάτε για να διαφημίσετε την επιχείρησή σας;	Διαδίκτυο	6	33.3	0	0.0	4	40.0	2	33.3
	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	3	16.7	0	0.0	2	20.0	1	16.7
	Αφίσες - Φυλλάδια	1	5.6	0	0.0	1	10.0	0	0.0
	Events/Εκδηλώσεις	5	27.8	1	50.0	2	20.0	2	33.3
	Δεν Διαφημίζεται	3	16.7	1	50.0	1	10.0	1	16.7
Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας προωθητικές ενέργειες (ειδικές προσφορές, stands προϊόντων κτλ.);	Ναι	2	14.3	0	0.0	2	28.6	0	0.0
	Όχι	12	85.7	2	100.0	5	71.4	5	100.0
Η επιχείρησή σας εφαρμόζει κάποια από τις παρακάτω στρατηγικές;	Μείωση Κόστους	8	22.2	1	25.0	3	17.6	4	26.7
	Ικανοποίησης Πελατών	14	38.9	2	50.0	7	41.2	5	33.3
	Ικανοποίησης Εργαζομένων	6	16.7	1	25.0	3	17.6	2	13.3
	Χαμηλών Τιμών	1	2.8	0	0.0	0	0.0	1	6.7
	Διαφοροποίησης Προϊόντος/Υπηρεσίας	6	16.7	0	0.0	3	17.6	3	20.0
	Εξειδικευμένου Προϊόντος	1	2.8	0	0.0	1	5.9	0	0.0
Εάν η επιχείρησή χρησιμοποιήσει μια στρατηγική για την	Ένα νέο εξειδικευμένο τμήμα για τη διαχείριση	2	12.5	0	0.0	0	0.0	2	33.3

<b>ανάπτυξη δημιουργικότητας, τι πιστεύετε ότι θα παίξει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της;</b>	<b>δημιουργικότητας</b>								
	<b>Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	1	6.3	1	50.0	0	0.0	0	0.0
	<b>Τμήμα Έρευνας &amp; Ανάπτυξης</b>	3	18.8	0	0.0	2	25.0	1	16.7
	<b>Όλα τα μέλη του προσωπικού (Μόνιμα)</b>	10	62.5	1	50.0	6	75.0	3	50.0
<b>Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας</b>	<b>Η Τιμή</b>	1	3.8	0	0.0	0	0.0	1	12.5
	<b>Η Ποιότητα</b>	12	46.2	1	50.0	7	43.8	4	50.0
	<b>Η Αναγνωρισιμότητα</b>	8	30.8	1	50.0	6	37.5	1	12.5
	<b>Η Ηγετική Θέση Στην Αγορά</b>	1	3.8	0	0.0	1	6.3	0	0.0
	<b>Η Προσφορά Ολοκληρωμένων Λύσεων</b>	4	15.4	0	0.0	2	12.5	2	25.0
	<b>Άλλο</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0



### Γράφημα 5.4

Κατανομή του δείγματος ως προς τη στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού



**Γράφημα 5.5**

Κατανομή του δείγματος ως προς τη στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

## Γ. Επιχειρησιακοί πόροι και ικανότητες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της επιχείρησης

Στον πίνακα 5.3 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ή επιλέγει η κάθε επιχείρηση ώστε να γίνει ανταγωνιστική ενισχύοντας ταυτόχρονα και την αποδοτικότητά της. Σχετικά με την ταξινόμηση των άυλων πόρων καθώς και υλικών πόρων στον πίνακα παρουσιάζονται οι πολλαπλές επιλογές του δείγματος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις της Πρέβεζας φαίνεται να επιλέγουν τη φήμη και την τεχνογνωσία με ποσοστό 50% (N=1), αντίστοιχα, ενώ η Άρτα βασίζεται κυρίως στην φήμη με 42.9% (N=3). Αντιθέτως η Θεσπρωτία επιλέγει επί το πλείστον την εταιρική οργάνωση με ποσοστό 80% (N=4). Αναφορικά με την επαγγελματική κατάρτιση προσωπικού παρατηρούμε ότι είναι αδιάφορο με υψηλά ποσοστά σε κάθε περιφέρεια. Όσον αφορά την ταξινόμηση υλικών πόρων, από τον πίνακα βλέπουμε ότι ο εξοπλισμός αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την Άρτα με ποσοστό 71.4% (N=5), ενώ για τη Θεσπρωτία σημαντικό παράγοντα αποτελούν οι υποδομές με ποσοστό 60% (N=3). Σχετικά με την ρευστότητα φαίνεται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα για όλες τις περιφέρειες, σε αντίθεση με τα μεταφορικά μέσα που θεωρούν πως είναι το λιγότερο σημαντικό. Το ανθρώπινο δυναμικό 78.6% (N=11), Ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών 57.1% (N=8), η ηγετική συμπεριφορά των ανώτατων διοικητικών στελεχών 50% (N=7) και η αξιοποίηση παραπόνων των πελατών για την βελτίωση των Προϊόντων/Υπηρεσιών 71.4% (N=10) αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για τα συσκευαστήρια της Περιφέρειας της Ηπείρου τόσο συνολικά όσο και ανά περιφέρεια. Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτουν οι επιχειρήσεις εμφανίζεται στον πίνακα ότι η Πρέβεζα διαθέτει καλύτερες τιμές, προσφορές και εκπτώσεις με ποσοστό 60% (N=3), ταχύτητα εξυπηρέτησης διανομής άμεσης παράδοσης με ποσοστό 80% (N=4) και προσωπικό με εμπειρία και γνώσεις επί του αντικειμένου 80% (N=4). Σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες σε καλύτερη ποιότητα όλες οι περιφέρειες απάντησαν θετικά με υψηλά ποσοστά. Αξιοσημείωτα είναι και τα ποσοστά της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν Διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Μάρκετινγκ με μεγαλύτερο ποσοστό το 71.4% (N=5) της Άρτας, 60% (N=3) της Θεσπρωτίας και 50% (N=1) της Πρέβεζας. Σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι το 50% (N=1) των επιχειρήσεων της Πρέβεζας που δεν γνωρίζουν αν η επιχείρηση διαθέτει Διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό της σε

θέματα Μάρκετινγκ σημαντικό είναι το ποσοστό της Πρέβεζας 100% (N=2) το οποίο δεν έχει άποψη περί του θέματος. Η Θεσπρωτία παρουσιάζει ποσοστό 40% (N=2) που διαφωνεί και 60% (N=3) που συμφωνεί στο ότι γίνεται εκπαίδευση προσωπικού πάνω στο Μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις της Άρτας εμφανίζουν ποσοστό 28.6% (N=2) στις απαντήσεις Διαφωνώ, Δεν έχω άποψη και Συμφωνώ, ενώ μόλις το 14.3% (N=1) συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, από τον πίνακα εντοπίζουμε ότι οι πλειοψηφία των συσκευαστηρίων εφαρμόζουν κάποιο σύστημα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών τους με το μεγαλύτερο ποσοστό να εμφανίζεται στις επιχειρήσεις της Άρτας με 71.4% (N=5), έπειτα της Θεσπρωτίας με 60% (N=3) και 50% (N=1) της Πρέβεζας. Επιπλέον, πολύ σημαντικό είναι το 85.7% (N=6) της Άρτας και το 100% (N=5) της Θεσπρωτίας που παρέχουν κάποιο προνόμιο ή προσφορές αγορών στους μακροχρόνιους/συχνούς πελάτες. Αντιθέτως, το 50 % (N=1) της Πρέβεζας είτε δεν προσφέρει κάτι είτε δεν έχει άποψη πάνω σε αυτό.

### **Πίνακας 5.3**

Περιγραφικά χαρακτηριστικά ως προς τους επιχειρησιακούς πόρους και ικανότητες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της επιχείρησης.

		Συνολικά		Πρέβεζας		Άρτας		Θεσπρωτίας	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Ταξινόμηση Αυλών Πόρων	<b>Φήμη</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	4	28.6	1	50.0	3	42.9	0	0
	<i>Σημαντικό</i>	5	35.7	0	0	3	42.9	2	40.0
	<i>Αδιάφορο</i>	1	7.1	0	0	0	0	1	20.0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	4	28.6	1	50.0	1	14.3	2	40.0
	<b>Τεχνογνωσία</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	4	28.6	1	50.0	2	28.6	1	20.0
	<i>Σημαντικό</i>	4	28.6	0	0	1	14.3	3	60.0
	<i>Αδιάφορο</i>	4	28.6	0	0	3	42.9	1	20.0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	2	14.3	1	50.0	1	14.3	0	0
	<b>Εταιρική Οργάνωση</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	5	35.7	0	0	1	14.3	4	80.0
	<i>Σημαντικό</i>	4	28.6	2	100.0	2	28.6	0	0
	<i>Αδιάφορο</i>	3	21.4	0	0	2	28.6	1	20.0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	2	14.3	0	0	2	28.6	0	0
	<b>Επαγγελματική Κατάρτιση Προσωπικού</b>								
<i>Πολύ σημαντικό</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0	
<i>Σημαντικό</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0	
<i>Αδιάφορο</i>	6	42.9	2	100.0	2	28.6	2	40.0	
<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	6	42.9	0	0	3	42.9	3	60.0	
Ταξινόμηση Υλικών Πόρων	<b>Εξοπλισμός</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	5	35.7	0	0	5	71.4	0	0
	<i>Σημαντικό</i>	4	28.6	1	50.0	1	14.3	2	40.0
	<i>Αδιάφορο</i>	5	35.7	1	50.0	1	14.3	3	60.0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Υποδομές</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	4	28.6	1	50.0	0	0	3	60.0
	<i>Σημαντικό</i>	5	35.7	1	50.0	2	28.6	2	40.0
	<i>Αδιάφορο</i>	5	35.7	0	0	5	71.4	0	0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Μεταφορικά Μέσα</b>								

	<i>Πολύ σημαντικό</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Σημαντικό</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Αδιάφορο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	14	100.0	2	100.0	7	100.0	5	100.0
	<b>Ρευστότητα</b>								
	<i>Πολύ σημαντικό</i>	5	35.7	1	50.0	2	28.6	2	40.0
	<i>Σημαντικό</i>	5	35.7	0	0	4	57.1	1	20.0
	<i>Αδιάφορο</i>	4	28.6	1	50.0	1	14.3	2	40.0
	<i>Λιγότερο σημαντικό</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας</b>	<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>								
	<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Λίγο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Αρκετά</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Πολύ</i>	3	21.4	0	0	1	14.3	2	40.0
	<i>Πάρα πολύ</i>	11	78.6	2	100.0	6	85.7	3	60.0
	<b>Χρόνος Παράδοσης Παραγγελιών</b>								
	<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Λίγο</i>	1	7.1	1	50.0	0	0	0	0
	<i>Αρκετά</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Πολύ</i>	5	35.7	0	0	3	42.9	2	40.0
	<i>Πάρα πολύ</i>	8	57.1	1	50.0	4	57.1	3	60.0
	<b>Αύξηση Προσωπικού</b>								
	<i>Καθόλου</i>	2	14.3	1	50.0	0	0	1	20.0
	<i>Λίγο</i>	7	50.0	0	0	5	71.4	2	40.0
	<i>Αρκετά</i>	4	28.6	1	50.0	1	14.3	2	40.0
	<i>Πολύ</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
	<i>Πάρα πολύ</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Προώθηση-Διαφήμιση Προϊόντος</b>								
	<i>Καθόλου</i>	3	21.4	1	50.0	0	0	2	40.0
	<i>Λίγο</i>	4	28.6	0	0	4	57.1	0	0
	<i>Αρκετά</i>	3	21.4	1	50.0	0	0	2	40.0
	<i>Πολύ</i>	2	14.3	0	0	1	14.3	1	20.0
	<i>Πάρα πολύ</i>	2	14.3	0	0	2	28.6	0	0



---

**Ηγετική Συμπεριφορά των****Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών**

<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Λίγο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Αρκετά</i>	4	28.6	0	0	3	42.9	1	20.0
<i>Πολύ</i>	3	21.4	0	0	2	28.6	1	20.0
<i>Πάρα πολύ</i>	7	50.0	2	100.0	2	28.6	3	60.0

**Αξιοποίηση Παραπόνων Των****Πελατών για την Βελτίωση των****Προϊόντων/Υπηρεσιών**

<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Λίγο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Αρκετά</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Πολύ</i>	4	28.6	0	0	3	42.9	1	20.0
<i>Πάρα πολύ</i>	10	71.4	2	100.0	4	57.1	4	80.0

Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησής σας διαθέτει

**Καλύτερες Τιμές, Προσφορές και Εκπτώσεις**

<i>Καθόλου</i>	3	21.4	0	0	2	28.6	1	20.0
<i>Λίγο</i>	4	28.6	1	50.0	2	28.6	1	20.0
<i>Αρκετά</i>	2	14.3	1	50.0	1	14.3	0	0
<i>Πολύ</i>	4	28.6	0	0	1	14.3	3	60.0
<i>Πάρα πολύ</i>								

**Προϊόντα/Υπηρεσίες σε Καλύτερη****Ποιότητα**

<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Λίγο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Αρκετά</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
<i>Πολύ</i>	2	14.3	0	0	1	14.3	1	20.0
<i>Πάρα πολύ</i>	11	78.6	2	100.0	5	71.4	4	80.0

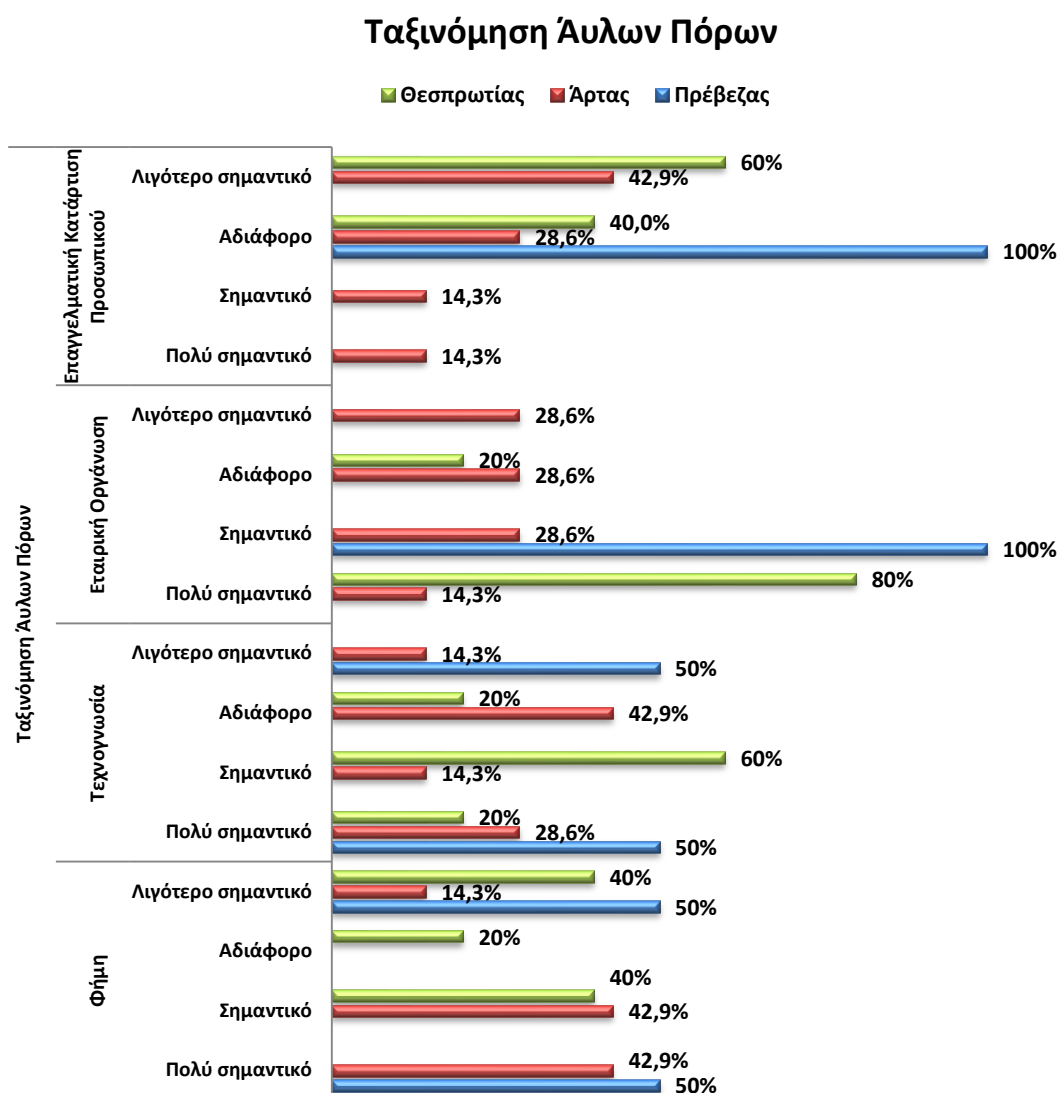
**Εικόνα της Επιχείρησής Φιλική****Προς το Περιβάλλον**

<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Λίγο</i>	4	28.6	0	0	2	28.6	1	20.0
<i>Αρκετά</i>	6	42.9	1	50.0	3	42.9	3	60.0

---

	<i>Πολύ</i>	3	21.4	1	50.0	1	14.3	1	20.0
	<i>Πάρα πολύ</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
<b>Ταχύτητα Εξυπηρέτησης Διανομής</b>									
<b>Άμεσης Παράδοσης</b>									
	<i>Καθόλου</i>								
	<i>Λίγο</i>	1	7.1	1	50.0	0	0	0	0
	<i>Αρκετά</i>	1	7.1	0	0	0	0	1	20.0
	<i>Πολύ</i>	4	28.6	0	0	4	57.1	0	0
	<i>Πάρα πολύ</i>	8	57.1	1	50.0	3	42.9	4	80.0
<b>Προσωπικό με εμπειρία και Γνώσεις</b>									
<b>επί του Αντικειμένου</b>									
	<i>Καθόλου</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Λίγο</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Αρκετά</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
	<i>Πολύ</i>	5	35.7	1	50.0	3	42.9	1	20.0
	<i>Πάρα πολύ</i>	8	57.1	1	50.0	3	42.9	4	80.0
<b>Προσωπικό με Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο</b>									
<b>και Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>									
	<i>Καθόλου</i>	4	28.6	1	50.0	0	0	3	60.0
	<i>Λίγο</i>	3	21.4	0	0	2	28.6	1	20.0
	<i>Αρκετά</i>	2	14.3	1	50.0	0	0	1	20.0
	<i>Πολύ</i>	4	28.6	0	0	4	57.1	0	0
	<i>Πάρα πολύ</i>	1	7.1	0	0	1	14.3	0	0
<b>Διαθέτει η επιχείρησή σας Διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Μάρκετινγκ;</b>	<b>Όχι</b>	9	64.3	1	50.0	5	71.4	3	60.0
	<b>Ναι</b>	4	28.6	0	0.0	2	28.6	2	40.0
	<b>Δεν γνωρίζω</b>	1	7.1	1	50.0	0	0.0	0	0.0
<b>Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της σε θέματα Μάρκετινγκ;</b>	<b>Διαφωνώ</b>	4	28.6	0	0.0	2	28.6	2	40.0
	<b>Δεν έχω άποψη</b>	4	28.6	2	100.0	2	28.6	0	0.0
	<b>Συμφωνώ</b>	5	35.7	0	0.0	2	28.6	3	60.0
	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>	1	7.1	0	0.0	1	14.3	0	0.0
<b>Εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Μέτρησης του βαθμού Ικανοποίησης των πελατών της;</b>	<b>Όχι</b>	4	28.6	0	0.0	2	28.6	2	40.0
	<b>Ναι</b>	9	64.3	1	50.0	5	71.4	3	60.0
	<b>Δεν έχω άποψη</b>	1	7.1	1	50.0	0	0.0	0	0.0

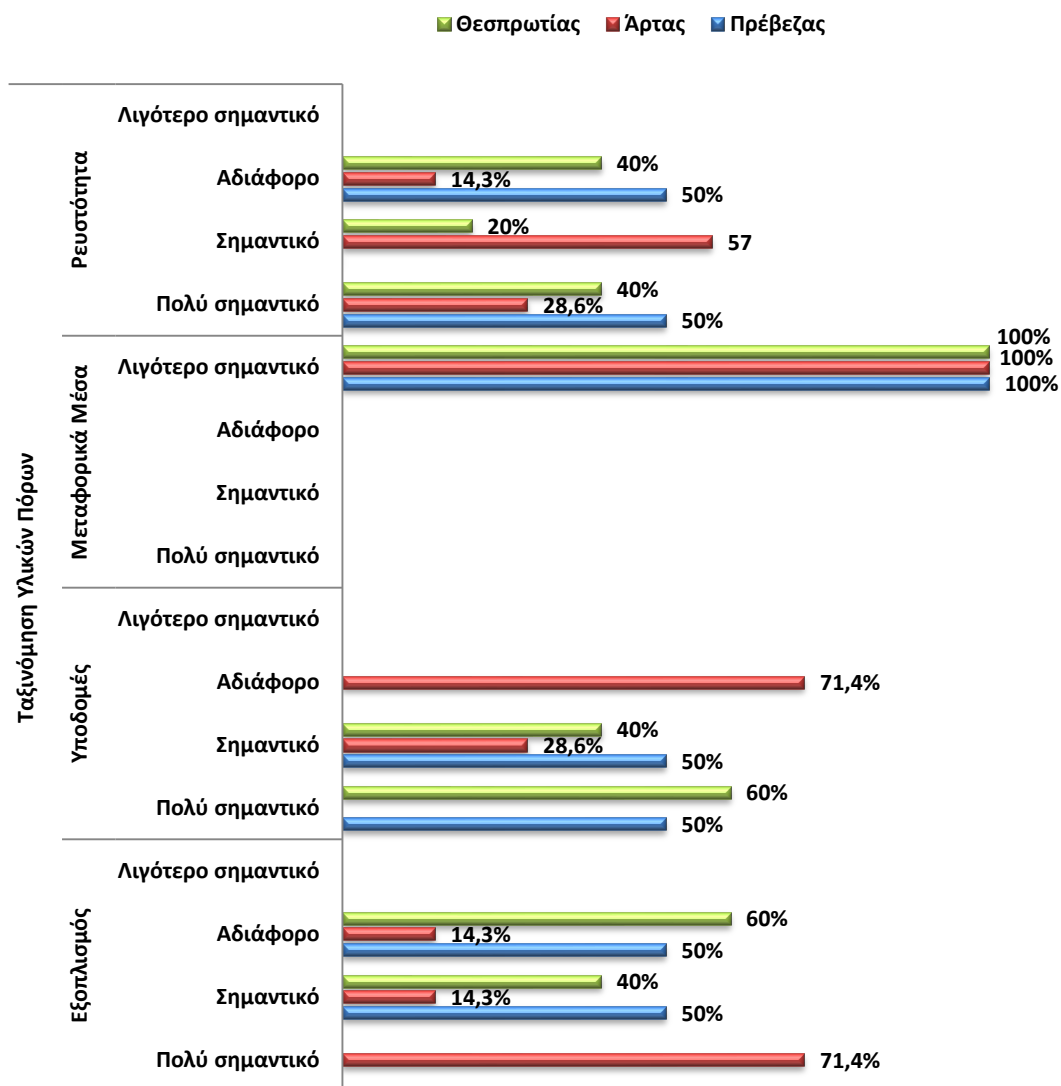
Στους Μακροχρόνιους/Συχνούς Πελάτες σας παρέχεται κάποια προνόμια ή προσφορές αγορών;	Όχι	2	14.3	1	50.0	1	14.3	0	0.0
	Ναι	11	78.6	0	0.0	6	85.7	5	100.0
	Δεν έχω άποψη	1	7.1	1	50.0	0	0.0	0	0.0



## Γράφημα 5.6

Κατανομή του δείγματος ως προς την ταξινόμηση των άυλων πόρων μιας επιχείρησης.

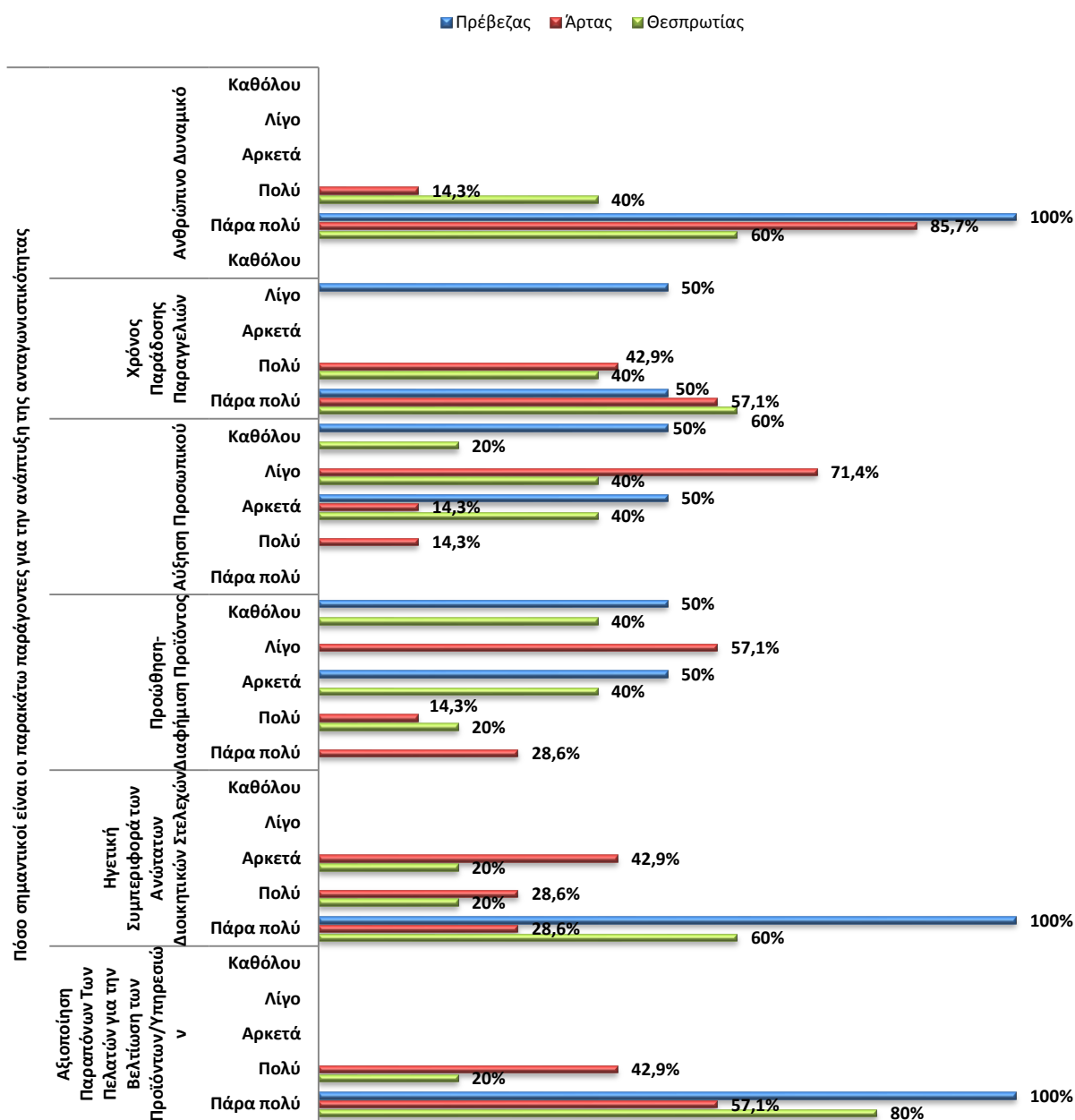
## Ταξινόμηση Υλικών Πόρων



### Γράφημα 5.7

Κατανομή του δείγματος ως προς την ταξινόμηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης.

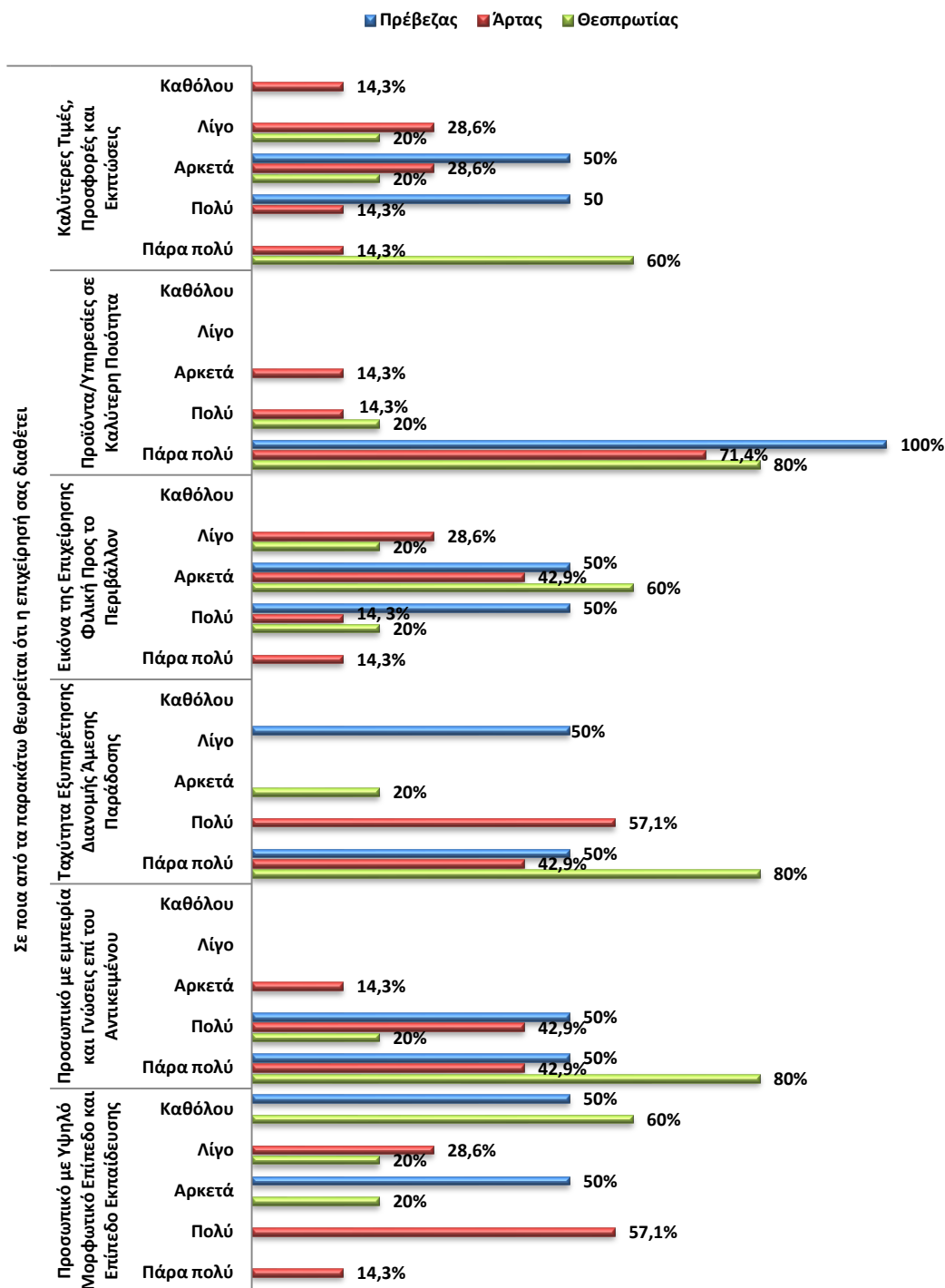
Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας



Γράφημα 5.8

Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας» μιας επιχείρησης.

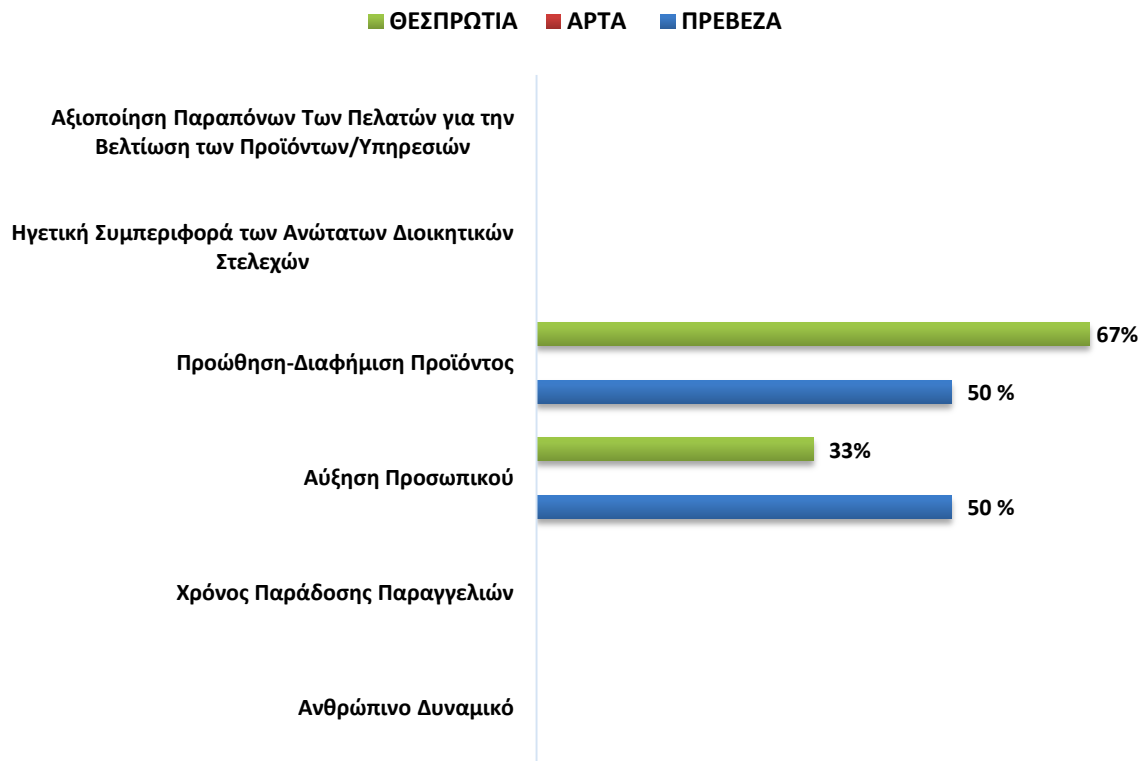
Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει



**Γράφημα 5.9**

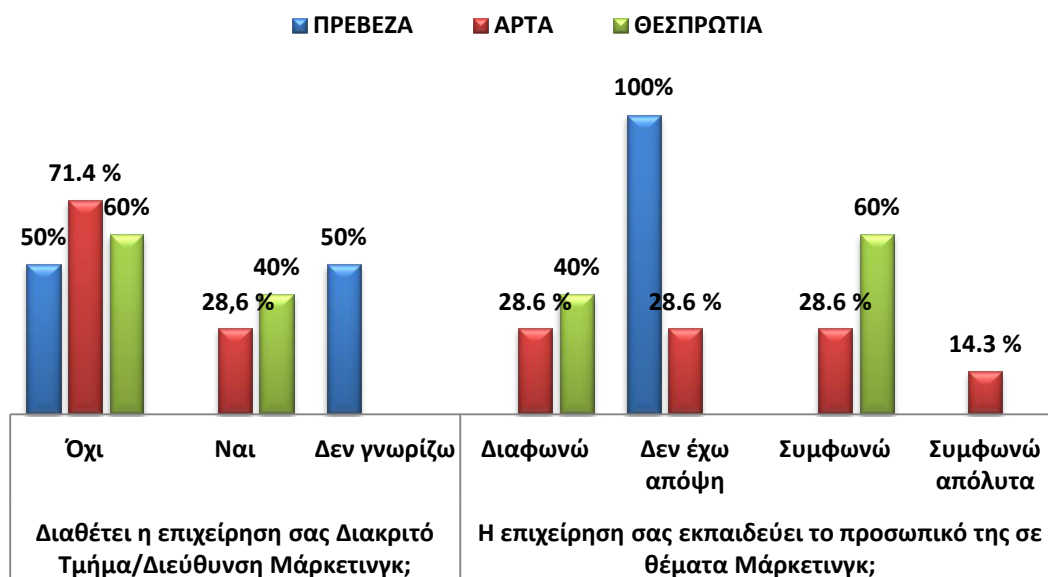
Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει» μιας επιχείρησης.

### Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας



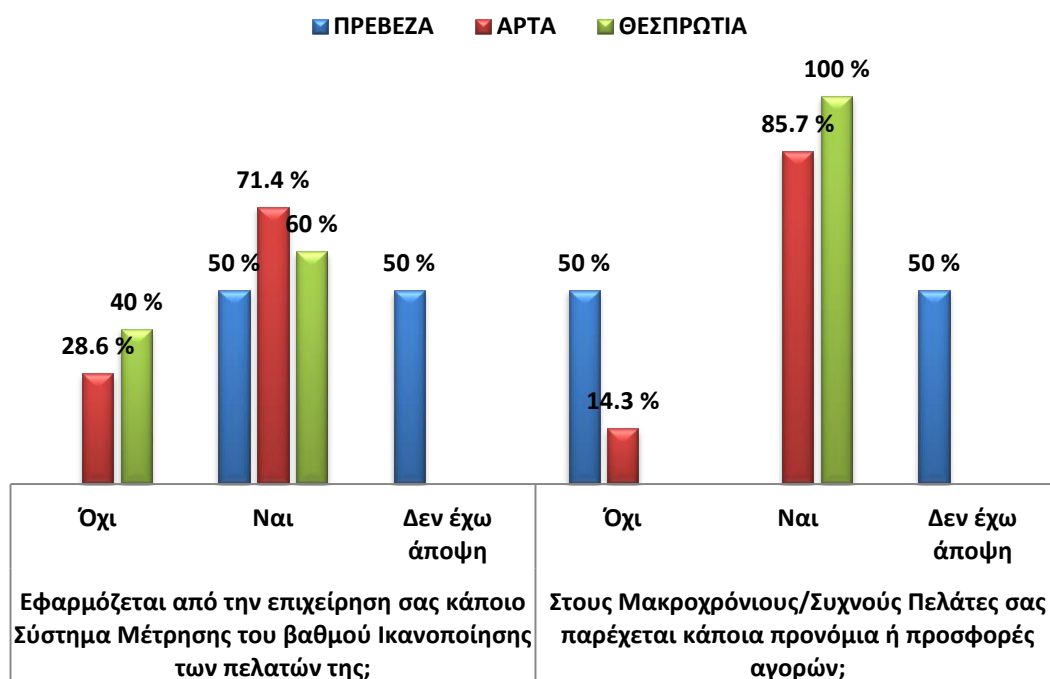
#### Γράφημα 5.10

Κατανομή του δείγματος ως προς την ερώτηση «Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας» μιας επιχείρησης.



Γράφημα 5.11

Κατανομή του δείγματος ως προς τους επιχειρησιακούς πόρους μιας επιχείρησης.



Γράφημα 5.12

Κατανομή του δείγματος ως προς τους επιχειρησιακούς πόρους και τις ικανότητες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης μιας επιχείρησης.



## Στατιστική ανάλυση

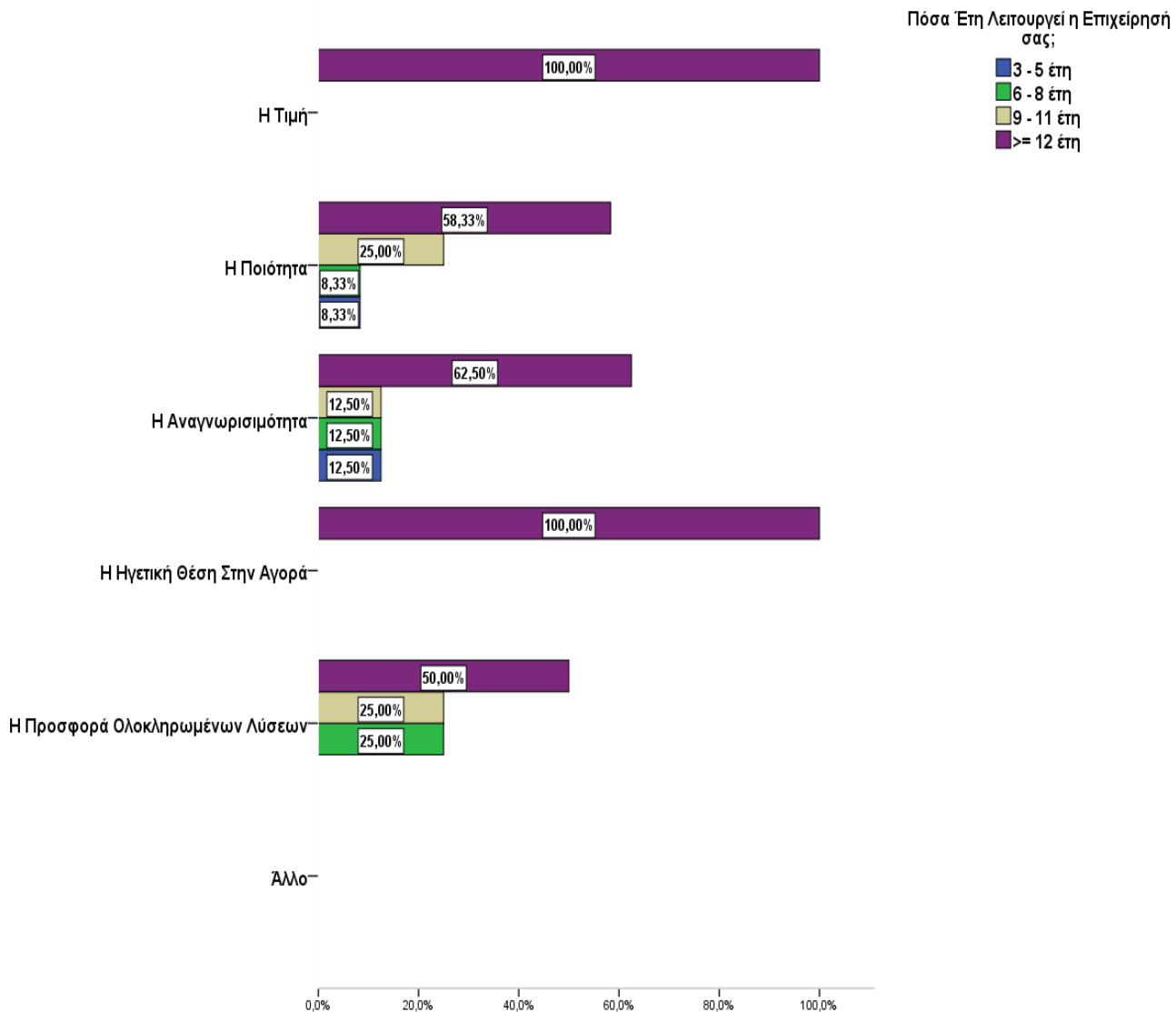
Στον Πίνακα 5.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των χρόνων λειτουργίας μίας επιχείρησης και το ισχυρότερο πλεονέκτημα που διαθέτει. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.4 δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (p-value =0.897).

### Πίνακας 5.4

Αποτελέσματα του ελέγχου  $X^2$  του Pearson για την σύγκριση των χρόνων λειτουργίας μίας επιχείρησης και το ισχυρότερο πλεονέκτημα που διαθέτει.

		Πόσα Έτη Λειτουργεί η Επιχείρησή σας;				$X^2$ value	p-value
		3 - 5 έτη (N=2)	6 - 8 έτη (N=3)	9 - 11 έτη (N=5)	>= 12 έτη (N=16)		
		N(%)	N(%)	N(%)	N(%)		
Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικ ό Πλεονέκτημα της επιχείρησή σας	<i>Η Τιμή</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(100%)	8.601	0.897
	<i>Η Ποιότητα</i>	1(8.3%)	1(8.3%)	3(25%)	7(58.3%)		
	<i>Η Αναγνωρισιμότητα</i>	1(12.5%)	1(12.5%)	1(12.5%)	5(62.5%)		
	<i>Η Ηγετική Θέση Στην Αγορά</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(100%)		
	<i>Η Προσφορά Ολοκληρωμένων Λύσεων</i>	0(0%)	1(25%)	1(25%)	2(50%)		
	<i>Άλλο</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)		

Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας



**Γράφημα 5.13**

Κατανομή των χρόνων λειτουργίας μιας επιχείρησης ως προς το ισχυρότερο πλεονέκτημα που διαθέτει.

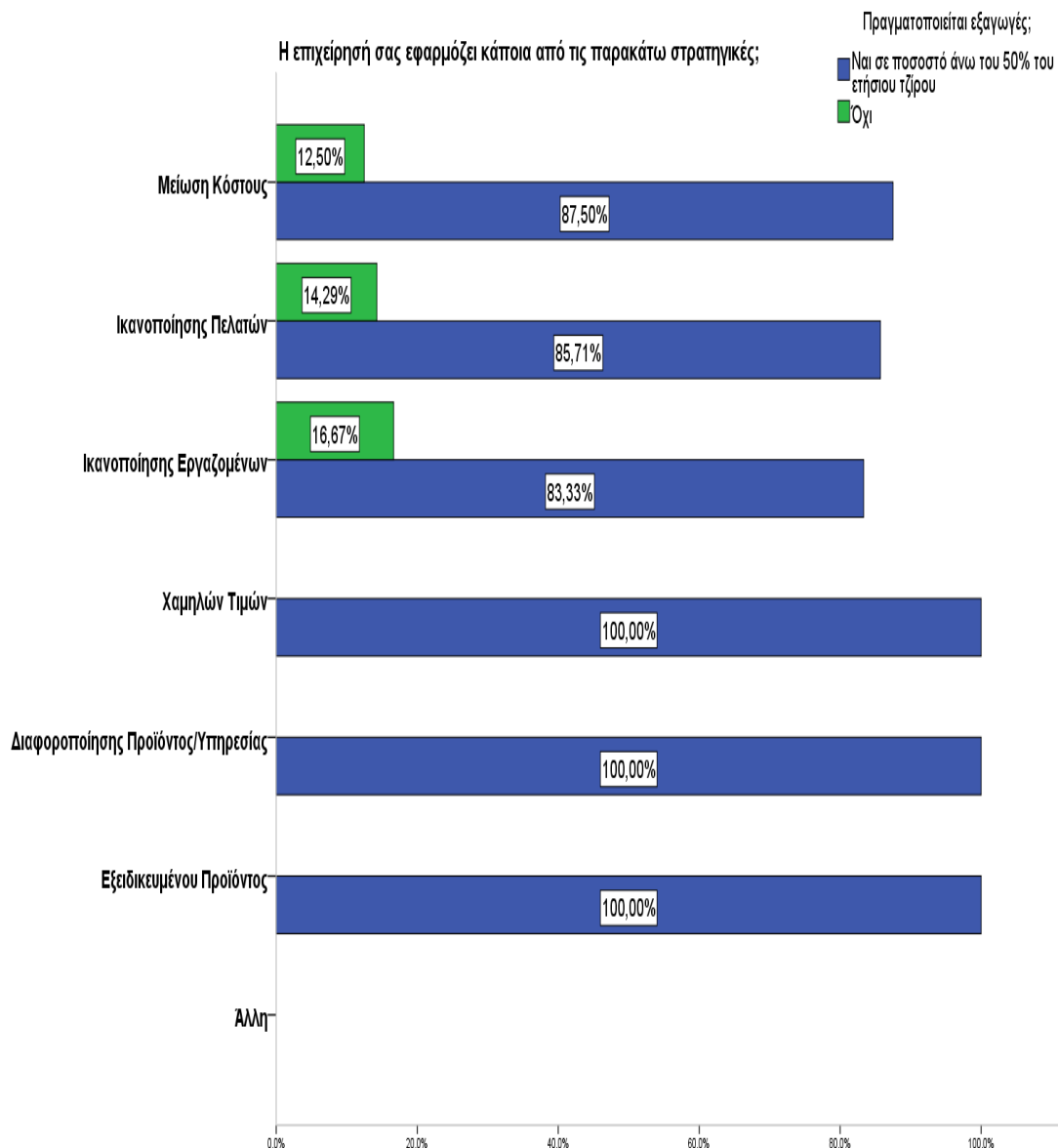
Στον Πίνακα 5.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των εξαγωγών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση και των στρατηγικών που

χρησιμοποιεί. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.5 δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (p-value =0.900).

### Πίνακας 5.5

Αποτελέσματα του ελέγχου  $\chi^2$  του Pearson για την σύγκριση των εξαγωγών που γίνονται από μια επιχείρηση και των στρατηγικών που χρησιμοποιεί.

		Πραγματοποιείται εξαγωγές;			
		Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου	Όχι	$\chi^2$ value	p-value
		N(%)	N(%)		
Η επιχείρησή σας εφαρμόζει κάποια από τις παρακάτω στρατηγικές;	Μείωση Κόστους	7(87.5%)	1(12.5%)	2.206	0.900
	Ικανοποίησης Πελατών	12(85.7%)	2(14.3%)		
	Ικανοποίησης Εργαζομένων	5(83.3%)	1(16.7%)		
	Χαμηλών Τιμών	1(100%)	0(0%)		
	Διαφοροποίησης Προϊόντος/Υπηρεσίας	6(100%)	0(0%)		
	Εξειδικευμένου Προϊόντος	1(100%)	0(0%)		
	Άλλη	0(0%)	0(0%)		



### Γράφημα 5.14

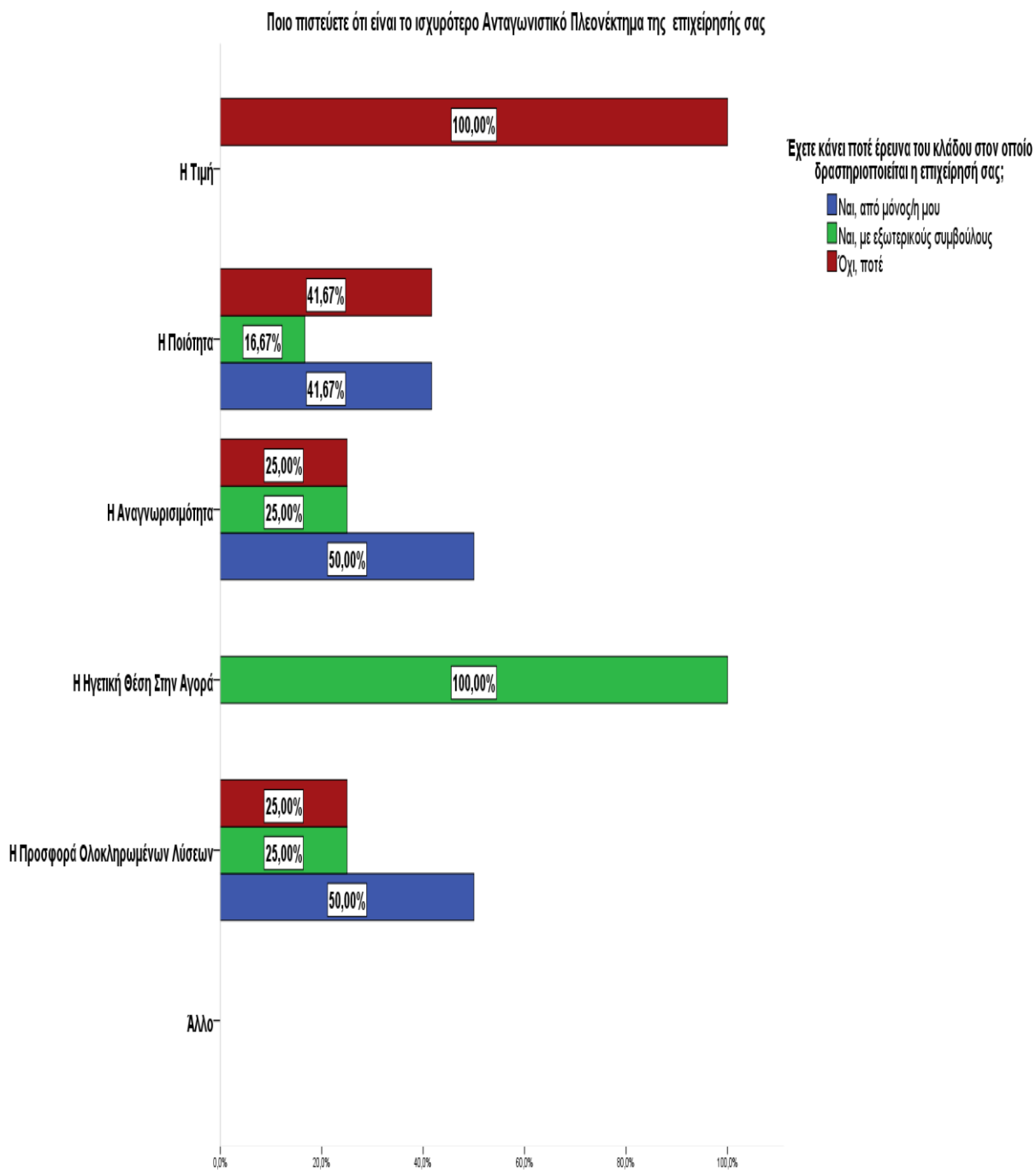
Κατανομή των εξαγωγών μιας επιχείρησης ως προς τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί.

Στον Πίνακα 5.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων «Έχετε κάνει ποτέ έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;» και «Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας». Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.6 δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p\text{-value} = 0.546$ ).

## Πίνακας 5.6

Αποτελέσματα του ελέγχου  $\chi^2$  του Pearson για την σύγκριση των ερευνών μιας επιχείρησης και το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

		Έχετε κάνει ποτέ έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;			$\chi^2$ value	p-value
		Ναι, από μόνος/η μου  N(%)	Ναι, με εξωτερικούς συμβούλους  N(%)	Όχι, ποτέ  N(%)		
Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας	<i>Η Τιμή</i>	0(0%)	0(0%)	1(100%)	8.85	0.546
	<i>Η Ποιότητα</i>	5(41.7%)	2(16.7%)	5(41.7%)		
	<i>Η Αναγνωρισιμότητα</i>	4(50%)	2(25%)	2(25%)		
	<i>Η Ηγετική Θέση Στην Αγορά</i>	0(0%)	1(100%)	0(0%)		
	<i>Η Προσφορά Ολοκληρωμένων Λύσεων</i>	2(50%)	1(25%)	1(25%)		
	<i>Άλλο</i>	0(0%)	0(0%)	0(0%)		



**Γράφημα 5.15**

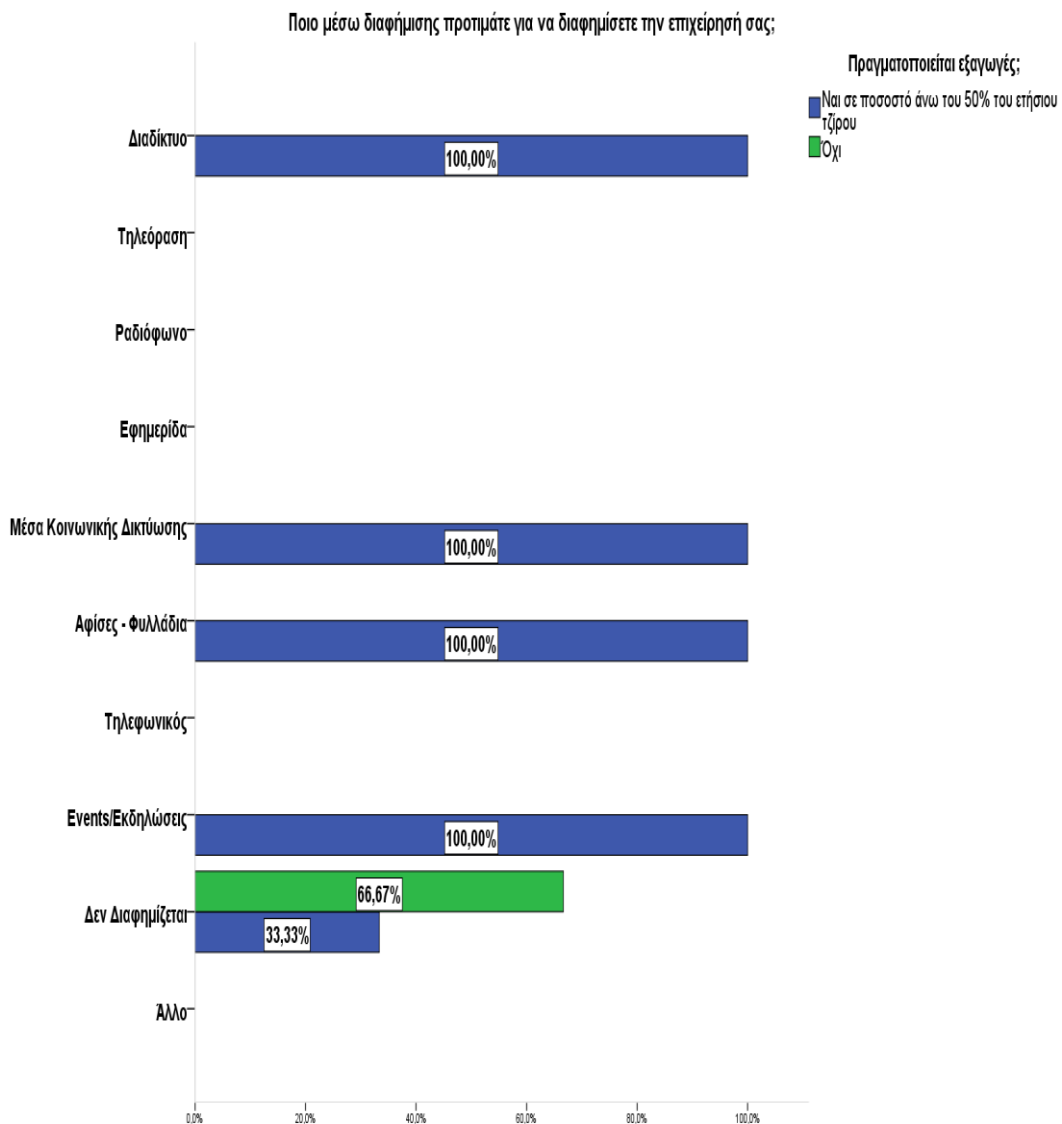
Κατανομή των ερευνών μιας επιχείρησης με βάση το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Στον Πίνακα 5.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των εξαγωγών μιας επιχείρησης με το μέσω διαφήμισης που προτιμούν. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.7 βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (p-value =0.029). Συγκεκριμένα, όσοι πραγματοποιούν εξαγωγές σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου επιλέγουν το διαδίκτυο (100%, N=6), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (100%, N=3) και τα Events /Εκδηλώσεις (100%, N=5) σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν πραγματοποιούν εξαγωγές οι οποίες δεν διαφημίζονται (66.7%, N=2).

### Πίνακας 5.7

Αποτελέσματα του ελέγχου  $X^2$  του Pearson για την σύγκριση των εξαγωγών μιας επιχείρησης και το μέσω διαφήμισης που προτιμούν.

		Πραγματοποιείται εξαγωγές;			
		Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου	Όχι	$X^2$ value	p-value
		N(%)	N(%)		
Ποιο μέσω διαφήμισης προτιμάτε για να διαφημίσετε την επιχείρησή σας;	<i>Διαδίκτυο</i>	6(100%)	0(0%)	12.417	0.029
	<i>Τηλεόραση</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Ραδιόφωνο</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Εφημερίδα</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης</i>	3(100%)	0(0%)		
	<i>Αφίσες - Φυλλάδια</i>	1(100%)	0(0%)		
	<i>Τηλεφωνικός</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Events /Εκδηλώσεις</i>	5(100%)	0(0%)		
	<i>Δεν Διαφημίζεται</i>	1(33.3%)	2(66.7%)		
	<i>Άλλο</i>	0(0%)	0(0%)		



### Γράφημα 5.16

Κατανομή των εξαγωγών μιας επιχείρησης με βάση το μέσω διαφήμισης που προτιμούν.

Στον Πίνακα 5.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των εξαγωγών μιας επιχείρησης και των σημαντικών παραγόντων για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.8 δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν από τους παράγοντες.



**Πίνακας 5.8**

Αποτελέσματα του ελέγχου  $\chi^2$  του Pearson για την σύγκριση των εξαγωγών μιας επιχείρησης και των σημαντικών παραγόντων για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας.

		Πραγματοποιείται εξαγωγές;				
		Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου		Όχι	X <sup>2</sup> value	p-value
		N(%)	N(%)			
Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας	Ανθρώπινο Δυναμικό	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	0.636	1.000
		<i>Λίγο</i>	0(0%)	0(0%)		
		<i>Αρκετά</i>	0(0%)	0(0%)		
		<i>Πολύ</i>	3(100%)	0(0%)		
		<i>Πάρα πολύ</i>	9(81.8%)	2(18.2%)		
Χρόνος Παράδοσης Παραγγελιών	Αύξηση Προσωπικού	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	7.467	0.550
		<i>Λίγο</i>	0(0%)	1(100%)		
		<i>Αρκετά</i>	0(0%)	0(0%)		
		<i>Πολύ</i>	4(80%)	1(20%)		
		<i>Πάρα πολύ</i>	8(100%)	0(0%)		
Προώθηση-Διαφήμιση Προϊόντος	Αύξηση Προσωπικού	<i>Καθόλου</i>	1(50%)	1(50%)	2.917	0.462
		<i>Λίγο</i>	6(85.7%)	1(14.3%)		
		<i>Αρκετά</i>	4(100%)	0(0%)		
		<i>Πολύ</i>	1(100%)	0(0%)		
		<i>Πάρα πολύ</i>	0(0%)	0(0%)		
Προώθηση-Διαφήμιση Προϊόντος	Αύξηση Προσωπικού	<i>Καθόλου</i>	2(66.7%)	1(33.3%)	2.431	1.000
		<i>Λίγο</i>	3(75%)	1(25%)		
		<i>Αρκετά</i>	3(100%)	0(0%)		
		<i>Πολύ</i>	2(100%)	0(0%)		
		<i>Πάρα πολύ</i>	2(100%)	0(0%)		

Ηγετική Συμπεριφορά των Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	0.875	1.000
	<i>Λίγο</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Αρκετά</i>	3(75%)	1(25%)		
	<i>Πολύ</i>	3(100%)	0(0%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	6(85.7%)	1(14.3%)		
Αξιοποίηση Παραπόνων των Πελατών για την Βελτίωση των Προϊόντων/Υπηρεσιών	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	0.525	0.505
	<i>Λίγο</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Αρκετά</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	3(75%)	1(25%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	9(90%)	1(10%)		

Στον Πίνακα 5.9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-square  $X^2$ , ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των εξαγωγών μιας επιχείρησης και της ερώτησης «Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει». Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5.9 δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

### Πίνακας 5.9

Αποτελέσματα του ελέγχου  $X^2$  του Pearson για την σύγκριση των εξαγωγών μιας επιχείρησης και της ερώτησης «Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει».

		Πραγματοποιείται εξαγωγές;		$X^2$ value	p-value	
		Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου	Όχι			
		N(%)	N(%)			
Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει	Καλύτερες Τιμές,	<i>Καθόλου</i>	1(100%)	0(0%)	3.792	0.560
	Προσφορές και	<i>Λίγο</i>	3(100%)	0(0%)		
	Εκπτώσεις	<i>Αρκετά</i>	3(75%)	1(25%)		
		<i>Πολύ</i>	1(50%)	1(50%)		
		<i>Πάρα πολύ</i>	4(100%)	0(0%)		

<b>Προϊόντα/Υπηρεσίες σε Καλύτερη Ποιότητα</b>	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	0.636	1.000
	<i>Λίγο</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Αρκετά</i>	1(100%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	2(100%)	0(0%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	9(81.8%)	2(18.2%)		
<b>Εικόνα της Επιχείρησης Φιλική Προς το Περιβάλλον</b>	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	5.833	0.242
	<i>Λίγο</i>	2(50%)	2(50%)		
	<i>Αρκετά</i>	6(100%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	3(100%)	0(0%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	1(100%)	0(0%)		
<b>Ταχύτητα Εξυπηρέτησης Διανομής Άμεσης Παράδοσης</b>	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	7.875	0.099
	<i>Λίγο</i>	0(0%)	1(100%)		
	<i>Αρκετά</i>	1(100%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	3(75%)	1(25%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	8(100%)	0(0%)		
<b>Προσωπικό με εμπειρία και Γνώσεις επί του Αντικειμένου</b>	<i>Καθόλου</i>	0(0%)	0(0%)	0.321	1.000
	<i>Λίγο</i>	0(0%)	0(0%)		
	<i>Αρκετά</i>	1(100%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	4(80%)	1(20%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	7(87.5%)	1(12.5%)		
<b>Προσωπικό με Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο και Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	<i>Καθόλου</i>	3(75%)	1(25%)	1.75	1.000
	<i>Λίγο</i>	3(100%)	0(0%)		
	<i>Αρκετά</i>	2(100%)	0(0%)		
	<i>Πολύ</i>	3(75%)	1(25%)		
	<i>Πάρα πολύ</i>	1(100%)	0(0%)		

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία που αφορούσε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Αγροτικών Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με το αντικείμενο των εσπεριδοειδών στην Περιφέρεια Ηπείρου θα ήταν εύλογο να αναφέρουμε ότι από την μελέτη τόσο του θεωρητικού μέρους όσο και της ανάλυσης των δεδομένων συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες αγροτικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την βιώσιμη εξέλιξη της πορείας των επιχειρήσεων δεδομένου του «κορεσμένου» προϊόντος που παράγουν και εμπορεύονται.

Έτσι η κάθε αγροτική επιχείρηση είτε μεμονωμένα είτε με την καθοδήγηση εξωτερικών συμβούλων προσπαθεί να επιβιώσει στην αγορά. Από το σύνολο των ερωτηθέντων, θυμίζουμε ότι όπως προκύπτει ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας του στο συγκεκριμένο επάγγελμα το 57,2% έχουν πραγματοποιήσει έρευνα στον αγροτικό κλάδο. Αυτό δείχνει ότι ακόμη και στις Αγροτικές Επιχειρήσεις με το πέρασμα των χρόνων τα πράγματα αλλάζουν. Το περιβάλλον δράσεις ολοένα και αλλάζει και κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτό ώστε να επιβιώσει.

Επιπλέον είδαμε ότι οι Αγροτικές Επιχειρήσεις προτιμούν το διαδίκτυο ως μέσω διαφήμισης σε ποσοστό 33,3%. Αυτό βρίσκει εφαρμογή εξαιτίας της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας και κάθε τεχνολογικής υπηρεσίας που είναι πλέον διαθέσιμες, με αποτέλεσμα οι Αγροτικές Επιχειρήσεις να προβάλλονται σε όλο τον κόσμο με την χρήση του διαδικτύου και να εντοπίζουν νέες αγορές διευρύνοντας το πελατολόγιό τους.

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος θεωρεί ότι με την διαφοροποίηση τόσο του προϊόντος όσο και γενικότερα των υπηρεσιών που προσφέρουν, μπορούν και παρέχουν Ικανοποίηση στους πελάτες τους και είναι αυτό που δίνει στις Αγροτικές Επιχειρήσεις το πολυπόθητο πλεονέκτημα.

Το εξειδικευμένο προσωπικό που διακατέχεται από τεχνογνωσία αλλά κυρίως από εμπειρία είναι αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο για τις Αγροτικές Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις γνώμες των ερωτηθέντων, δεδομένου ότι δεν απαιτείται μορφωμένο προσωπικό όσον αφορά θέματα των καθημερινών εργασιών για την λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Παρ' όλα αυτά είχαν ξεκάθαρη άποψη ότι η Διοίκηση είναι αυτή που θα συντονίζει τις δραστηριότητες του προσωπικού και είναι υπεύθυνη για την κατανομή των ρόλων και των ειδικοτήτων όσο αφορά το προσωπικό της. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να λειτουργήσουν και αποτελεί γι' αυτές έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους. Γεγονός που δηλώνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων με την απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας βλέπουμε πόσο αναγκαίος είναι ο σωστός προγραμματισμός και οι επιλεγμένες στρατηγικές για τις Αγροτικές Επιχειρήσεις προκειμένου μέσα από την επίτευξη των προσωπικών αλλά και επιχειρησιακών τους στόχων να πετύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Κλείνοντας θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε ότι υπάρχει μέλλον για τις Αγροτικές Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με τα Εσπεριδοειδή, απλά η κάθε επιχείρηση οφείλει να μελετήσει προσεκτικά το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, να αναγνωρίσει τις δυνάμεις της, να κατανοήσει της αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντικρούσει τις απειλές που θα εμφανιστούν. Για αυτό θα πρέπει να αξιοποιήσει ορθά κάθε πόρο που έχει στην διάθεσή της ώστε να μπορέσει να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική για να πετύχει πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ Θεωρία, 2016.
2. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Γ΄ Έκδοση 2013.
3. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου – Αθήνα 2013.
4. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007.
5. **Διπλωματική Εργασία** – Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων Για την Έξοδο από την οικονομική κρίση στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, Παπασελέκας Π. Νικόλαος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 2013:<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15910/4/PapaselekasNikolaosMsc2013.pdf>
6. **Διπλωματική Εργασία** – Διαμόρφωση Στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της εστίασης. Μελέτη περίπτωσης εστιατορίου με τρόφιμα χωρίς γλουτένη, Τυχοπούλου Μαρία-Ιωάννα, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2016:[http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9608/Tichopoulou\\_Maria-Ioanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9608/Tichopoulou_Maria-Ioanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
7. **Διπλωματική Εργασία** – Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης: Μελέτη Περίπτωσης Mediterranean Foods ΑΕ, Αντωνία Βασιλείου Στράτου, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2013:<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1629/Antoniou2.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
8. **Διπλωματική Εργασία** – Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης Περίπτωσης Κάβας Ποτών, Σταυρούλα Π. Βρεττού, Πανεπιστήμιο Πειραιά

2013:<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5994/Vrettou.pdf?sequence=2>

9. **Πτυχιακή Εργασία** – Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Τραπεζών. Μελέτη της περίπτωσης Alpha Bank, , Μουγγολία Λαμπρινή, Ξενοφου Δήμητρα, ΑΤΕΙ Ηπείρου Τμήμα Λογιστικής, 2010-2011:  
[http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1078/log\\_20100431.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1078/log_20100431.pdf?sequence=1)
10. **Πτυχιακή Εργασία** – Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Θεμελιώδης Ικανότητα σε μια επιχείρηση, Γεωργία Κατσαρού & Νικολέττα Πλιάκα, Ηράκλειο Κρήτης Οκτώβριος 2016: <https://docplayer.gr/44484618-Ptyhiaki-ergasia-antagonistik-es-stratigikes-kai-themeleiodis-ikanotita-se-mia-epiheirisi.html>
11. **Διπλωματική Εργασία** – «Υπό Συνθήκες Οικονομικής Κρίσης Υπάρχει Μέλλον για τις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις; Ποιες οι απαιτούμενες στρατηγικές;», ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ιούλιος 2013: <http://ikee.lib.auth.gr/record/133752/files/GRI-2014-11798.pdf>
12. **Διπλωματική Εργασία** – " Marketing Growth Strategies/Ansoff productmarket matrix: case study SANITAS brand", ΒΑΣΙΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΝΟΕΜΒΡΗΣ 2015 :  
[http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8672/Vasilakopoulou\\_Aggeliki.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8672/Vasilakopoulou_Aggeliki.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. **Διπλωματική Εργασία** – Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Αλέξιος Δ. Μαυραγάνης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005:  
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/503/DT2005-0273.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. **Διπλωματική Εργασία** – Διαχείριση Αποθεμάτων και Καμπύλες Μάθησης, Κάμας Θεόδωρος, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα 2013:  
<http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/6822/1/%CE%9C.%CE%95.%CE%9A.%CE%91.%CE%9C.%CE%91.%CE%A3%20.%CE%98.%CE%95.%CE%9F.%CE%94.%CE%A9.%CE%A1.%CE%9F.%CE%A3.pdf>
15. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα 7: Εταιρική στρατηγική, Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων, Νάνσυ Μπουραντά:  
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE>

[%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf](#)

16. Αντιμετώπιση της κοινωνικής κρίσης στην καθημερινή ζωή, ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, Νικόλαος Φωτόπουλος:  
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.9.pdf>
17. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα 7: Εταιρική στρατηγική Νάνσου Μπουραντά Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων  
(Δ.Ε.Α.Π.Τ.):<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf>
18. Χρίστος Θ. Καμενίδης, Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, Εκδόσεις Δέσποινα Κυριακίδη, Β΄ Έκδοση, 2015.
19. Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση: Το Management της Νέας Εποχής, Εκδόσεις Rosili, 4<sup>η</sup> Έκδοση, 2007.
20. Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών 2018 – Facts & Figures 2018, 14<sup>η</sup> Έκδοση, IOBE:  
[https://www.eea.gr/wp-content/uploads/2019/04/IOBE-METAPIISI-RES\\_05\\_B\\_05042019\\_REP\\_GR.pdf](https://www.eea.gr/wp-content/uploads/2019/04/IOBE-METAPIISI-RES_05_B_05042019_REP_GR.pdf) (ανακτήθηκε στις 9/8/2019)
21. **Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία** – Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Σε Δυναμικές Εταιρείες Στον Αγροτροφικό Τομέα: Μελέτη της εταιρείας ‘We Deliver Taste’, Ευαγγελία Δ. Χρονοπούλου, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2016:  
[http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/6372/Chronopoulou\\_E.pdf?sequence=3](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/6372/Chronopoulou_E.pdf?sequence=3) (ανακτήθηκε στις 11/8/2019)
22. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων – Προοπτικές Αναδιάρθρωσης και Ανάπτυξης: Τομέας Εσπεριδοειδών ( με βάση προτάσεις & συμπεράσματα Περιφερειακών μελετών νέας ΚΑΠ), 2007:  
[http://www.minagric.gr/images/stories/docs/ypourgeio/dimosieyseis-Arthra/meleti\\_gia\\_Nea\\_KAP/filadia\\_fytikis/ESPERIDOEIDH.pdf](http://www.minagric.gr/images/stories/docs/ypourgeio/dimosieyseis-Arthra/meleti_gia_Nea_KAP/filadia_fytikis/ESPERIDOEIDH.pdf) (ανακτήθηκε στις 14/8/2019)
23. Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας – Πλατφόρμα Αγροδιατροφής, Τομέας: Τρόφιμα, Συντονίστρια: Βάσω Παπαδημητρίου, ΣΕΒΤ 2015:  
<http://www.gsrt.gr/Financing/Files/ProPeFiles161/%CE%A0%CE%99%CE%9B%CE%9F%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE>



[%A3%CE%97%20-%20%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%99%CE%9C%CE%A9%CE%9D.pdf](#)

24. Μελέτες (Studies) / 34 – Οι αναπτυξιακές δυνατότητες του αγροτροφικού συστήματος στην Ελλάδα, Ευάγγελος Νικολαΐδης και Γιώργος Στασινόπουλος, 2015: [https://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2016/05/MELETH\\_34-SITE.pdf](https://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2016/05/MELETH_34-SITE.pdf)

25. Ι. Ρεζίτη (2010), Μελέτες – Αρ.69. Η Διαδικασία Μετακύλισης Τιμής Στον Ελληνικό Αγροδιατροφικό Τομέα: Η Περίπτωση των Οπωροκηπευτικών: <https://www.kepe.gr/index.php/el/erevna/dimosieyseis/meletes/item/204-%CE%B1%CF%81-69-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%BB%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%B1-%CE%B7-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BF%CF%80%CF%89%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%B7%CF%80%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%89%CE%BD.html>

26. Θωμάς Σιούτης Γεωπόνος Αγροτικής Οικονομίας, MBA, MSc, «Πώς να Δημιουργήσετε μια μεταποιητική μονάδα»: [https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DD209/6\\_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%A3%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91.pdf](https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DD209/6_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%A3%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91.pdf)

27. **Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία** – Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στις Επιχειρήσεις και Ειδικότερα στους Τραπεζικούς Οργανισμούς, Φωτεινής Κοπάνη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορική και

Διοίκηση, 2016: <http://ikee.lib.auth.gr/record/283005/files/GRI-2016-16575.pdf>

(ανακτήθηκε στις 30/8/2019)

28. **Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία** – Οι Ικανότητες των Αγροτών Επιχειρηματιών στα Πλαίσια της Σύγχρονης Ελληνικής Επιχειρηματικότητας, Παπαγιάννη Παρασκευή, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, 2018: <http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/handle/123456789/9163> (ανακτήθηκε στις 30/8/2019)
29. **Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία** – Παράγοντες Δημιουργίας και Διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στις Επιχειρήσεις: Ο Ρόλος των Επιχειρησιακών Πόρων και Ικανοτήτων ως προς την Επιχειρησιακή Αποδοτικότητα των Επιχειρήσεων, Ευαγγελόπουλου Ευαγγέλου, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών Επιστημών, 2018: <https://ikee.lib.auth.gr/record/297959/files/GRI-2018-21612.pdf> (ανακτήθηκε στις 30/8/2019)

## ΔΙΕΘΝΗΣ

1. The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Julius Tapera Chairperson, Department of Accounting & Finance, Lupane State University, March 2014:  
[https://www.researchgate.net/publication/301801352\\_The\\_Importance\\_of\\_Strategic\\_Management\\_to\\_Business\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations)
2. The Importance of Strategic Management: <https://businessjargons.com/strategic-management.html>
3. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter 1985: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
4. The impact of the global financial crisis on business cycles in Asian emerging economies, CESifo Working Paper, No. 2710, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), Munich:  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/30422/1/605748748.pdf>
5. Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach, Yakup Durmaz & Ahmet İlhan, 2015:  
[https://www.researchgate.net/publication/283644997\\_Growth\\_Strategies\\_in\\_Businesses\\_and\\_A\\_Theoretical\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/283644997_Growth_Strategies_in_Businesses_and_A_Theoretical_Approach)
6. Mergers and Acquisitions Motives, Jrisy MOTIS1 Toulouse School of Economics - EHESS (GREMAQ) and University of Crete, 2007:  
<https://economics.soc.uoc.gr/wpa/docs/paper2mottis.pdf>
7. Value Discipline Dimensions on Organisational Performance and Competitive Advantage: A Study on Pharmaceutical Companies in Diabetes Care, Debasis Bharadwaj, Ayesha Farooq & Biranchi N Jena, 29 May 2017:  
[https://www.researchgate.net/publication/317225278\\_Value\\_Discipline\\_Dimensions\\_on\\_Organisational\\_Performance\\_and\\_Competitive\\_Advantage\\_A\\_Study\\_on\\_Pharmaceutical\\_Companies\\_in\\_Diabetes\\_Care](https://www.researchgate.net/publication/317225278_Value_Discipline_Dimensions_on_Organisational_Performance_and_Competitive_Advantage_A_Study_on_Pharmaceutical_Companies_in_Diabetes_Care)
8. [Samuel M. Felton](#) and [William C. Finnie](#) (2003), “Knowledge is today’s capital: Strategy & Leadership” *interviews* Thomas A. Stewart, [Strategy & Leadership](#):  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570310464411/full/html>

9. The Learning Curve in a Competitive Industry, Emmanuel Petrakis, Eric Rasmusen and Santanu Roy, Departamento de Economia - Universidad Carlos III de Madrid, June 1994:  
[https://www.researchgate.net/publication/24048999\\_The\\_Learning\\_Curve\\_in\\_a\\_Competitive\\_Industry/link/09e415056e7267bf25000000/download](https://www.researchgate.net/publication/24048999_The_Learning_Curve_in_a_Competitive_Industry/link/09e415056e7267bf25000000/download)
10. Business strategies and performance during difficult economic conditions, John Kitching, Robert Blackburn, David Smallbone - Small Business Research Centre, Kingston University & Sarah Dixon - School of Management, Bath University, June 2009:  
[https://www.researchgate.net/publication/255961311\\_Business\\_Strategies\\_and\\_Performance\\_during\\_Difficult\\_Economic\\_Conditions/download](https://www.researchgate.net/publication/255961311_Business_Strategies_and_Performance_during_Difficult_Economic_Conditions/download)
11. Importance of strategic alliances in company's activity, Margarita Išoraitė Mykolas Romeris University, Lithuania, 2009:  
<https://www.mruni.eu/upload/iblock/bca/Isoraite.pdf>
12. Financial and economic crisis: causes, consequences and the future, Lubor Lacina Petr Rozmahel Antonin Rusek, Czech Republic  
2011:  
[https://www.striz.cz/pdf/Financial\\_and\\_Economic\\_Crisis\\_2011.pdf](https://www.striz.cz/pdf/Financial_and_Economic_Crisis_2011.pdf)
13. Factors influencing choice of unrelated diversification strategies in the insurance industry in Kenya: Mbuuko Donald Kivungi, November  
2013:  
[http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59631/Mbuuko\\_Factors%20influencing%20choice%20of%20unrelated%20diversification%20strategies%20in%20the%20Insurance%20Industry%20in%20Kenya.pdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59631/Mbuuko_Factors%20influencing%20choice%20of%20unrelated%20diversification%20strategies%20in%20the%20Insurance%20Industry%20in%20Kenya.pdf?sequence=3)
14. Merger and Acquisitions as a growth strategy in business organization, Ukandu Alozie Richard, University of Nigeria, 2011:  
<http://www.unn.edu.ng/publications/files/images/UKANDU%20ALOZIE%20RICHARD.pdf>
15. La estrategia de internacionalizacion de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales Vascas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea Departamento de Economía Financiera II, Universidad del País Vasco, Bilbao 2006:  
[https://www.researchgate.net/publication/45221733\\_La\\_estrategia\\_de\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_Un\\_estudio\\_de\\_casos\\_de\\_multinacionales\\_vascas/download](https://www.researchgate.net/publication/45221733_La_estrategia_de_internacionalizacion_de_la_empresa_Un_estudio_de_casos_de_multinacionales_vascas/download)
16. Unido. (2009). Agro-Value Chain Analysis and Development: The Unido approach. Technical report prepared by the Agri-Business Development Branch of Unido., 83

17. Role of the Agricultural and Agri-food Sector in the European Economy, Copacogeca, European Farmers European Agri-Cooperatives, 2016.
18. Food and Agribusiness Marketing in Europe, Matthew Meulenberg, 1993.
19. Strategic Innovation and Research Agenda for the Fruit and Vegetable Sector, working group: AREFLH, FRESHFEL, EUFRIN, EUVRIN, V.2016
20. Risks and Opportunities for the EU Agri-Food sector in a possible EU-US Trade Agreement, Study for the European Parliament's Committee on Agriculture and Rural Development, Jean Christophe Bureau, Anne-Célia Disdier, Charlotte Emlinger, Gabriel Felbermayr, Lionel Fontagné, Jean Fouré & Sébastien Jean, 2014.
21. EU Marketing Standards for fresh horticultural products : [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/633289/hmi102\\_ver\\_9.0\\_jul\\_2017\\_final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/633289/hmi102_ver_9.0_jul_2017_final.pdf) (ανακτήθηκε στις 21/8/2019)
22. Msc In Marketing Management. (2014). Athens as an International Tourism Destination : An Empirical Investigation to the City's Imagery and the Role of Local DMO'S. Spyros Langos, University of Derby: [https://www.researchgate.net/publication/270956555\\_CHAPTER\\_3\\_-\\_RESEARCH\\_METHODODOLOGY\\_Data\\_collection\\_method\\_and\\_Research\\_tools](https://www.researchgate.net/publication/270956555_CHAPTER_3_-_RESEARCH_METHODODOLOGY_Data_collection_method_and_Research_tools) (ανακτήθηκε στις 20/9/2019)

## ΠΗΓΕΣ INTERNET

1. Μία αρχική ταξινόμηση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου τροφίμων και ποτών του χρηματιστηρίου Αθηνών:  
[http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2008/Goulas.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2008/Goulas.pdf)
2. What is strategy? :  
<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>
3. Competitive Advantage:  
<https://www.youtube.com/watch?v=-JfWsYLJMIU>
4. Ventaja Competitiva:  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
5. La ventaja Competitiva Según Michael Porter:  
[http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
6. Cap 7 – Estrategia y ventaja competitiva:  
[https://www.youtube.com/watch?v=lz\\_GXqK5vUw](https://www.youtube.com/watch?v=lz_GXqK5vUw)
7. Vertical Integration: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>
8. Η συνεισφορά της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις ( Οριζόντια Ολοκλήρωση): <http://www.dealsanddeals.eu/deals-portal/gr/articles-contents.jsp?id=1>
9. Managing Turnarounds – Phases and Actions in the Turnaround Process:  
<http://www.strategicmgtpartners.com/phasesactions.pdf>
10. Globalization: <https://en.wikipedia.org/wiki/Globalization>
11. Η Επιχείρηση – Εισαγωγικές Έννοιες:  
[http://ppl.pplpamak.eu/lykpuom/teacher/matsiori/aode\\_theory.pdf](http://ppl.pplpamak.eu/lykpuom/teacher/matsiori/aode_theory.pdf)  
(ανακτήθηκε στις 30/7/2019)
12. Η ανάπτυξη του Αγροτικού τομέα περνάει από την τράπεζα Πειραιώς:  
<https://www.nextdeal.gr/epikairotita/trapezes/106050/i-anaptyxi-toy-agrotikoy-tomea-pernaei-apo-tin-trapeza-peiraios> (ανακτήθηκε στις 31/7/2019)
13. Η Ευρωπαϊκή Ένωση:  
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%>

[B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE\\_%CE%88%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7](#)

(ανακτήθηκε στις 31/7/2019)

14. Μαντζάρης Γιάννης (2010), Η διαφοροποίηση του προϊόντος κριτήριο ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας κομπόστας ροδακίνου: Η περίπτωση της ρώσικης αγοράς:  
[http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2011/oral/3.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2011/oral/3.pdf)  
(ανακτήθηκε την 18/8/2019)
15. Γιατί δεν πρέπει να διαχωρίζουμε τον Αγροτικό από τον διατροφικό τομέα:  
<https://dimitrazervaki.com/agriculture-and-food-sector-integration/>  
(ανακτήθηκε την 31/7/2019)
16. Η συμβολή και οι προοπτικές του Αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα, Economic Research & Investment Strategy, Σεπτέμβριος 2015, Τράπεζα Πειραιώς:  
[https://www.piraeusbankgroup.com/~/\\_media/Com/2015/Files/International-Market-Analysis/Economic-Analysis-Studies/Greek-Sectorial-Studies/Agri-food\\_Sector\\_Gr.pdf](https://www.piraeusbankgroup.com/~/_media/Com/2015/Files/International-Market-Analysis/Economic-Analysis-Studies/Greek-Sectorial-Studies/Agri-food_Sector_Gr.pdf) (ανακτήθηκε την 31/7/2019)
17. The Food Supply Chain, European Union 2017:  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain\\_march2017\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain_march2017_en.pdf)  
(ανακτήθηκε την 2/8/2019)
18. Eurobank Research, 7 ημέρες ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, τεύχος 283, 15 Μαρτίου 2019, Δρ. Στυλιανός Γ. Γώγος, Οικονομικός Αναλυτής:  
<http://www.eclass.teipel.gr/modules/document/file.php/MHWUM144/%CE%91%CE%95%CE%A0%20%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9D%20%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%91.pdf> (ανακτήθηκε την 11/8/2019)
19. Η Συνέργεια ως στρατηγική ανάπτυξης αγροδιατροφικών επιχειρήσεων (Οκτώβριος 2016): <http://entre.gr/i-sunergia-ws-stratigiki/> (ανακτήθηκε την 13/8/2019)
20. Αυτά είναι τα προβλήματα των επιχειρήσεων του Αγροδιατροφικού Τομέα στην Μακεδονία: <https://greenagenda.gr/%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BB%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%B3/> (ανακτήθηκε την 14/8/2019)
21. Εξαγωγείς: Πέντε χρόνια ρωσικού εμπάργκο, επανεξέταση των μέτρων κατά της

- Ρωσία:<https://www.agrotypos.gr/metapoiisi/emporio-typopoiisi/exagogeis-pente-chronia-rosikou-empargko-epanexetasi-ton-metron-kata> (ανακτήθηκε την 14/8/2019)
22. Ποιες χώρες κερδίζουν και ποιες χάνουν από το Ρωσικό Εμπάργκο:  
<https://www.voria.gr/article/poies-xores-kerdizoun-kai-poies-xanoun-apo-to-rosiko-empargko> (ανακτήθηκε την 14/8/2019)
23. Γνωμοδότηση της Επιτροπής Διεθνούς Εμπορίου (18.4.2018) προς την Επιτροπή Γεωργίας και Ανάπτυξης της Υπαίθρου σχετικά με το μέλλον των τροφίμων και της γεωργίας (INI), Συντάκτης Γνωμοδότησης: Seán Kelly  
[http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0178\\_EL.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0178_EL.html?redirect)  
(ανακτήθηκε την 17/8/2019)
24. Κανονισμός ΕΚ αριθμ. 70/2001 της Ευρωπαϊκής επιτροπής της 12.1.2001 (ΕΛ 2001 L 10/33): <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2001R0070:20070101:EL:PDF> (ανακτήθηκε την 17/8/2019)
25. Στοιχεία Παραγωγής, Διανομής και Διάθεσης για την αγορά στην Ε.Ε.-27:  
<http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/crop-production/oporokipeytika/505-esperidoeidi/1709-stoixeia-esper-ee>  
(ανακτήθηκε την 22/8/2019)
26. Agri-Food Trade Commissioners: Opportunity of Europe:  
<https://www.youtube.com/watch?v=lpFUmqoFP2k>  
ανακτήθηκε την 21/8/2019)
27. Η Π.Ε. Άρτας:  
<http://www.visitarta.gr/arta/tourism/articles/article.jsp?context=1504&categoryid=4542>  
(ανακτήθηκε την 10/9/2019)
28. Η Π.Ε. Πρέβεζας:  
<https://prevezaguide.gr/touristikos-odigos/15-preveza-touristikos-odigos-genika-stoixeia-gia-to-nomo-prevezas.html> (ανακτήθηκε την 10/9/2019)
29. Η Π.Ε. Θεσπρωτίας:  
(Υποβολή Σχεδίου Τοπικού Προγράμματος CLLD/LEADER του ΠΑΑ 2014 – 2020), Φάκελος Α <https://www.epirusa.gr/> (ανακτήθηκε την 10/9/2019)
30. <http://www.pedepirus.gr/dimoi-epirus/dimos-igoumenitsa>  
(ανακτήθηκε την 10/9/2019)
31. Μεθοδολογία της Έρευνας:



Στέφανος Μαντζούκας <https://eclass.teiep.gr/courses/NOSH100/> (ανακτήθηκε στις 20/9/2019)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### A.

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Έρευνα για την Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των Ελληνικών Αγροτικών Επιχειρήσεων (Με έμφαση στα εσπεριδοειδή) Σήμερα και Αύριο. Ποιες οι ενδεχόμενες προκλήσεις και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας για την περάτωση των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Τμήμα, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε στο ολιγόλεπτο ερωτηματολόγιο όπου διερευνάται ο τρόπος επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγροτικές επιχειρήσεις αλλά και ο ρόλος των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων προς την επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Η εργασία αυτή εκπονείται από τον φοιτητή Ζήση Βησσαρίων με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κυρία Αικατερίνη Γαλανού, επίκουρη καθηγήτρια του μεταπτυχιακού τμήματος.

#### A. Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση

1. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχείρησή σας;

- 0 – 2
- 3 – 5
- 6 – 8
- 9 – 11
- Πάνω από 12

2. Τι Νομική Μορφή Έχει η Επιχείρηση;

- Ατομική Επιχείρηση
- Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε)
- Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
- Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)
- Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)
- Άλλο.....

3. Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;

- Ιδιοκτήτης /Μέτοχος/Συνεταίρος
- Υπάλληλος Πλήρους Απασχόλησης
- Υπάλληλος Μερικής Απασχόλησης
- Οικειοθελής ή Έκτακτη Παροχή Υπηρεσιών
- Άλλο:.....

4. Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

- Χονδρικό Εμπόριο
- Λιανικό Εμπόριο
- Υπηρεσίες (Outscoursing κτλ.)
- Μεταποίηση προϊόντων
- Πρωτογενής Τομέας Παραγωγής
- Άλλο:.....

5. Πόσα άτομα απασχολούνται στην παρούσα φάση (συμπεριλαμβανομένου και του έκτακτου προσωπικού);

- 1 (ο ιδιοκτήτης – ατομική)
- 2 έως 10 άτομα
- 11 – 25 άτομα
- Περισσότερα από 25 άτομα

6. Πραγματοποιείτε εξαγωγές;
- Ναι, σε ποσοστό κάτω του 5% επί του ετήσιου τζίρου
  - Ναι σε ποσοστό από 5% έως 50% επί του ετήσιου τζίρου
  - Ναι σε ποσοστό άνω του 50% του ετήσιου τζίρου
  - Όχι
7. Έχετε κάνει ποτέ έρευνα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείτε η επιχείρησή σας;
- Ναι, από μόνος/η μου
  - Ναι, με εξωτερικούς συμβούλους
  - Όχι, ποτέ.

## **B. Στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

8. Ποιο μέσω διαφήμισης προτιμάτε για να διαφημίσετε την επιχείρησή σας;
- Διαδίκτυο
  - Τηλεόραση
  - Ραδιόφωνο
  - Εφημερίδα
  - Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
  - Αφίσες - φυλλάδια
  - Τηλεφωνικός
  - Events/Εκδηλώσεις
  - Δεν διαφημίζεται
  - Άλλο.....
9. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας προωθητικές ενέργειες (ειδικές προσφορές, stands προϊόντων κτλ);
- Ναι
  - Όχι
  - Δεν έχω άποψη

10. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει κάποια από τις παρακάτω στρατηγικές;

**(1 έως 3 απαντήσεις)**

- Μείωση Κόστους
- Ικανοποίηση Πελατών
- Ικανοποίηση Εργαζομένων
- Χαμηλών Τιμών
- Διαφοροποίηση Προϊόντος/Υπηρεσίας
- Εξειδικευμένου Προϊόντος
- Άλλη:.....

11. Εάν η επιχείρησή πρόκειται να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική για την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τι πιστεύετε ότι θα έπαιζε σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της;

- Ένα νέο εξειδικευμένο τμήμα για τη διαχείριση δημιουργικότητας
- Τα ανώτατα Διοικητικά Στελέχη ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης
- Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης
- Όλα τα μέλη του προσωπικού (Μόνιμα)
- Άλλο:.....

12. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

**(1 έως 3 απαντήσεις)**

- Η Τιμή
- Η Ποιότητα
- Η Αναγνωρισιμότητα
- Η Ηγετική Θέση Στην Αγορά
- Η Προσφορά Ολοκληρωμένων Λύσεων
- Άλλο:.....

**Γ. Επιχειρησιακοί πόροι και ικανότητες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της επιχείρησης**

13. Ταξινομήστε τους παρακάτω άυλους πόρους από το 1 (σημαντικότερο) έως το 4 (λιγότερο σημαντικό), σύμφωνα με την βαρύτητα που δίνεται από την επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Φήμη	Τεχνογνωσία	Εταιρική Οργάνωση	Επαγγελματική Κατάρτιση Προσωπικού

14. Ταξινομήστε τους παρακάτω υλικούς πόρους από το 1 (σημαντικότερο) έως το 4 (λιγότερο σημαντικό), σύμφωνα με την βαρύτητα που δίνεται από την επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Εξοπλισμός	Υποδομές	Μεταφορικά Μέσα	Ρευστότητα

**15. Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας:**

**(Μια μόνο απάντηση)**

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ανθρώπινο Δυναμικό					
Χρόνος Παράδοσης Παραγγελιών					
Αύξηση Προσωπικού					
Προώθηση - Διαφήμιση Προϊόντος					
Ηγετική Συμπεριφορά Των Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών					
Αξιοποίηση Παραπόνων Των Πελατών Για Βελτίωση Των Προϊόντων/Υπηρεσιών					

16. Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείται ότι η επιχείρησή σας διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών:

(Μια μόνο απάντηση)

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Καλύτερες Τιμές, Προσφορές και Εκπτώσεις					
Προϊόντα/Υπηρεσίες Σε Καλύτερη Ποιότητα					
Εικόνα της Επιχείρησης Φιλική Προς το Περιβάλλον					
Ταχύτητα Εξυπηρέτησης Διανομής Άμεσης Παράδοσης					
Προσωπικό Με Εμπειρία και Γνώσεις Επί του Αντικειμένου					
Προσωπικό Με Υψηλό Μορφωτικό Επίπεδο και Επίπεδο Εκπαίδευσης					

17. Διαθέτει η επιχείρησή σας Διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Μάρκετινγκ;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω



18. Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της σε θέματα Μάρκετινγκ;
- Διαφωνώ Απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Δεν Έχω Άποψη
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ Απόλυτα
19. Εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Μέτρησης του βαθμού Ικανοποίησης των πελατών της;
- Ναι
  - Όχι
  - Δεν Έχω Άποψη
20. Στους Μακροχρόνιους/Συχνούς Πελάτες σας παρέχεται κάποια προνόμια ή προσφορές αγορών;
- Ναι
  - Όχι
  - Δεν Έχω Άποψη

Στο χώρο αυτό σημειώστε άλλα σχόλια και παρατηρήσεις που ο επιχειρηματίας επιθυμεί να διατυπώσει:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!!!

Πηγές:

Porter, M.E. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996  
Porter M. "What is strategy" Harvard business Review, Nov/Dec 1996  
ΕΠΩΝΥΜΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

**B.****ΕΠΩΝΥΜΙΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ  
ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Επωνυμία Εταιρειών	Περιοχή Άσκησης Δραστηριότητας
ΚΑΡΤΣΑΚΛΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	ΑΓ. ΘΩΜΑΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
ΒΙΟΚΗΠ ΑΕ	ΠΕΤΡΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
Δ. ΠΑΠΑΔΗΜΑΣ – Β. ΡΕΒΑΣ Α.Ε.	ΓΑΒΡΙΑ ΑΡΤΑΣ
ΟΜΙΛΟΣ ΚΟΛΙΟΣ ΑΕΒΕ	3 <sup>ο</sup> ΧΛΜ. Ε.Ο. ΑΡΤΑΣ – ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
PORTOFRUIT Α.Ε.	ΓΛΥΚΟΡΡΙΖΟ ΑΡΤΑΣ
ΤΣΩΛΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΑΓ. ΣΠΥΡΙΔΩΝΑΣ ΑΡΤΑΣ
ΡΟΠΟΚΗΣ Κ. & ΣΤ. ΤΣΟΛΑΚΟΣ Ο.Ε.	3 <sup>ο</sup> ΧΛΜ. Ε.Ο. ΑΡΤΑΣ – ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
PAPPAS FRUIT Α.Ε.	10 <sup>ο</sup> ΧΛΜ. Ε.Ο. ΑΡΤΑΣ – ΚΟΡΩΝΗΣΙΑΣ
ΠΑΛΤΑΤΖΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	ΚΕΡΑΜΑΤΕΣ ΑΡΤΑΣ
ΑΗΕΡΟΝ FRUITS ΙΚΕ	ΓΛΥΚΗ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ
ΦΕΡΕΝΤΙΝΟΣ ΚΩΝ. ΜΙΑΤΙΑΔΗΣ	ΑΣΠΡΟΚΚΛΗΣΙ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ
GIKAS FRUITS ΕΠΕ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ
ΑΦΟΙ ΜΑΝΤΟΥ Ο.Ε.	ΣΑΓΙΑΔΑ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ
ΑΕΛΙΑ FRUIT ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	ΝΕΑ ΣΕΛΕΥΚΕΙΑ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ