ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Μαρίας Πατσάκη

Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα της κρίσης: αγρο-διατροφικός κλάδος και τουρισμός

Επιβλέπων : Ιωάννης Σπανός – Αναπληρωτής Καθηγητής Στρατηγικής

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Ιανουάριος 2019


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Μαρίας Πατσάκη

Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα της κρίσης: αγρο-διατροφικός κλάδος και τουρισμός

Επιβλέπων : Ιωάννης Σπανός – Αναπληρωτής Καθηγητής Στρατηγικής

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Ιανουάριος 2019


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

(Υπογραφή)

.....

<Πατσάκη Μαρία>

Φοιτήτρια MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα αντιμετωπίζει μια δύσκολη και επίπονη οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει όλους τους τομείς και τους κλάδους της οικονομίας της. Για τον παραπάνω λόγο πολλές είναι οι επιχειρήσεις, οι εταιρίες και οι οργανισμοί που αναγκάστηκαν να μεταβάλλουν ή να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν.

Οι κλάδοι της γεωργίας και κτηνοτροφίας, των τροφίμων και ποτών καθώς και του τουρισμού αποτελούν τρεις από τους πιο σημαντικούς πυλώνες, πάνω στους οποίους στηρίζεται η ελληνική οικονομία και ορμώμενοι από τη σημασία τους επιλέχθηκαν προκειμένου να μελετηθούν.

Αν και οι μεταβολές στα οικονομικά και όχι μόνο στοιχεία των συγκεκριμένων κλάδων είναι αρκετές, κατά τη διάρκεια της κρίσης έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές προσπάθειες και έχουν εφαρμοστεί ποικίλα διαρθρωτικά μέτρα για την προσαρμογή τους στη νέα οικονομική πραγματικότητα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις στρατηγικές που προτείνονται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως ικανές με την εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις, να οδηγήσουν στην επιβίωσή τους σε όμοια οικονομικά περιβάλλοντα.

Επίσης εξετάζονται οι στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις στους προαναφερθέντες κλάδους τόσο στην ελληνική επικράτεια όσο και στο εξωτερικό. Τέλος, με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων επιχειρείται μια πιο εις βάθους προσέγγιση των παραπάνω ζητημάτων.

Key words: agriculture, food and beverages, tourism, strategy, recession, Greece, competitive advantage

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

In recent years, Greece is facing a difficult and arduous economic crisis, which has effected all the areas and fields of its economy. For this reason, there are a lot of businesses, companies and organizations, that were forced to modify or adapt their strategies, to a small or great extent, in order to survive.

The fields of agriculture and livestock farming, food and beverage as well as tourism, are the three greatest pillars, on which the Greek economy is stands and because of their significant importance were chosen to be studied.

Although the changes in the economic and other production data in those fields are substantial, during the above stated economic crisis there have been many attempts and many structural measures were taken in order to adapt to the new economic reality.

This thesis, examines the strategies that are suggested from the literature which was reviewed, as capable to be applied to businesses and lead them to survival and similar economic environments.

Furthermore, this thesis looks into the strategies that were adopted from businesses in the aforementioned fields both in Greece and abroad. Lastly, through conducting interviews, a deeper approach of the above mentioned issues is attempted.

Key words: agriculture, food and beverages, tourism, strategy, recession, Greece, competitive advantage

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Μετά από ενάμιση χρόνο προσπάθειας, διαβάσματος, εργασιών, μαθημάτων αλλά και νέων γνωριμιών με ξεχωριστούς ανθρώπους, χωρίς τους οποίους όλη αυτή η διαδικασία θα ήταν τελείως διαφορετική και καθώς αυτό το ταξίδι του μεταπτυχιακού φτάνει στο τέλος του, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στους ανθρώπους οι οποίοι στάθηκαν στο πλάι μου και με βοήθησαν να εκπληρώσω αυτό το ταξίδι, φέρνοντάς το εις πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αρχικά δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Σπανό Ιωάννη, ο οποίος μέσα από τις διαλέξεις του με έκανε να δω τη στρατηγική με μια άλλη οπτική. Η βοήθειά του και η καθοδήγησή του έκανε αυτήν την πρωτόγνωρη εμπειρία της διπλωματικής εργασίας να φαίνεται απλή στην υλοποίησή της. Οι συμβουλές του, η άμεση επικοινωνία του και η άριστη συνεργασία του ήταν καθοριστικοί παράγοντες στη διεξαγωγή της.

Δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στην οικογένειά μου και πιο συγκεκριμένα στους γονείς μου και στις αδερφές μου, χωρίς τους οποίους όλο αυτό το ταξίδι δεν θα είχε γίνει πραγματικότητα και οι οποίοι ήταν πάντα, ανεξαρτήτως χρόνου, καταστάσεων και χιλιομετρικών αποστάσεων στο πλευρό μου στηρίζοντάς με σε κάθε μου όνειρο, κάνοντάς το πραγματικότητα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άνθρωπο που ήταν δίπλα μου από την πρώτη στιγμή, γνωρίζοντας τους φόβους μου, τις αγωνίες μου και το άγχος μου και που πάντα ήταν εκεί για να με βοηθήσει, να με στηρίξει και να μου υπενθυμίζει τους στόχους μου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή **13**

1.1 Παρουσίαση προβλήματος 13

1.2 Αντικείμενο 13

1.3 Περίγραμμα 14

Κεφάλαιο 2. Η επιρροή της κρίσης στους υπό μελέτη κλάδους **15**

2.1 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο της Γεωργίας και Κτηνοτροφίας 15

2.2 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών 16

2.3 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο του Τουρισμού 19

Κεφάλαιο 3. Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περίοδο κρίσης **21**

3.1 Εταιρικές στρατηγικές 21

3.1.1 Turnaround strategies *22*

3.2 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας 23

3.2.1 Εισαγωγή *23*

3.2.2 Στρατηγικές "Act upon" και "Go with the flow" *23*

3.2.3 Συνεταιρισμοί και Οργανώσεις Παραγωγών *24*

3.2.4 Δημιουργία Αγροτικών Πολιτικών *25*

3.2.5 Κάθετη ολοκλήρωση *25*

3.2.6 Στρατηγικές Μάρκετινγκ *26*

3.2.7 Καινοτομία *27*

3.2.8 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού *28*

3.2.8.1 Κάθετη ολοκλήρωση 28

3.2.8.1.1 Δίκτυα συνεργασίας αγροτών επιχειρηματιών 28

3.2.8.1.2 Εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων 29

3.2.8.2 Ολική και Μερική Στρατηγική Ολοκλήρωσης 30

3.2.8.3 Αναδιοργάνωση 31

3.3 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο των τροφίμων και ποτών 33

3.3.1 Εισαγωγή *33*

3.3.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ *33*

3.3.3 Καινοτομία *34*

3.3.3.1 Εξωτερικές πηγές γνώσης 35

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.3.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού *36*
3.3.4.1 Καινοτομία 36
3.3.4.1.1 Ενεργειακή Απόδοση 36
3.3.4.1.2 Συν-δημιουργία Αξίας 36
3.3.4.2 Διαρθρωτικός Μετασχηματισμός 38
3.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο του τουρισμού 39
3.4.1 Εισαγωγή *39*
3.4.2 Καινοτομία *39*
3.4.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ (CRM) *40*
3.4.4 Διαφοροποίηση *41*
3.4.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων *43*
3.4.6 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού *44*
3.4.6.1 Διαφοροποίηση 44
3.4.6.1.1 Εμπορικό Σήμα και ποιότητα 44
3.4.6.1.2 Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού (Extended Hotels) 45
3.4.6.1.3 Στρατηγικές επανατοποθέτησης 46
Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα 48
4.1 Η κρίση στην Ελλάδα 48
4.2 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας στην Ελλάδα 49
4.2.1 Διαφοροποίηση *49*
4.2.2 Γεωργική, Διαρθρωτική και Εισοδηματική Διαφοροποίηση *50*
4.2.3 Συνεταιρισμοί *52*
4.2.4 Μικρές Αλυσίδες Εφοδιασμού Τροφίμων *52*
4.2.5 Συνεντεύξεις και σχολιασμός *54*
4.3 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών στην Ελλάδα 56
4.3.1 Εξαγωγές *56*
4.3.2 Καινοτομία *57*
4.3.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ *59*
4.3.3.1 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης 60
4.3.4 Συνεντεύξεις και σχολιασμός *60*
4.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο του Τουρισμού στην Ελλάδα 63
4.4.1 Διαφοροποίηση *63*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.1.1. Ελληνικό Πρωινό 63
4.4.1.2 Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού (Αγροτουρισμός) 64
4.4.2 Εξωτερική Ανάθεση Δραστηριοτήτων *65*
4.4.3 Στρατηγικές Διάσωσης *65*
4.4.4 Συνεντεύξεις και σχολιασμός *66*
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία 69
Κεφάλαιο 6. Επίλογος 71
6.1 Συμπεράσματα 71
6.2 Περιορισμοί 72
6.3 Μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας 72
Κεφάλαιο 7. Βιβλιογραφία 73
7.1 Ξένη Βιβλιογραφία 73
7.2 Ελληνική Βιβλιογραφία 88
7.3 Πηγές Internet 89
Παράρτημα 90

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση προβλήματος

Η πρόσφατη ύφεση προκάλεσε σημαντική πίεση σε όλες τις ελληνικές εταιρείες καθώς προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν αυτήν και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην αγορά (Glavopoulos, Bersimis, Georgakellos, Sfakianakis, 2014). Αντιμετωπίζοντας την κρίση, τη γενικευμένη ύφεση και τα μέτρα λιτότητας που εφαρμόστηκαν, η οικονομική ασφυξία στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι έντονη, οδηγώντας τους στην εφαρμογή μιας σειράς στρατηγικών για την επιβίωσή τους (Souliotis, 2013).

Η εφαρμογή κατάλληλων δράσεων από τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν κρίσεις μπορεί να τις βοηθήσει να αποφύγουν καταστρεπτικές διαδρομές και να δημιουργήσουν συνθήκες για περαιτέρω ανάπτυξη και υψηλότερη κερδοφορία (Pappas, 2015a). Η βιβλιογραφία για τις οικονομικές κρίσεις υπογραμμίζει την ανάγκη καλύτερης διαχείρισης ως ένα μηχανισμό επιβίωσης (Champion, 1999, Naidoo, 2010), ενώ οι εταιρείες αποκτούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν τα οφέλη των στρατηγικών τους δεν μπορούν να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές τους (Barney, 2000).

Έτσι, μια στρατηγική προσαρμογή είναι απαραίτητη για τη δημιουργία και τη διατήρηση αξίας σε μια οργάνωση μπροστά στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016). Η στρατηγική προσαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση ευθυγραμμίζει ενεργά την οργάνωση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθορίζοντας δράσεις που συνεπάγονται υψηλές δεσμεύσεις πόρων και επηρεάζουν το συνολικό σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού (Sternad 2011).

1.2 Αντικείμενο

Εκτεταμένες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί και στους τρεις κλάδους που μελετώνται, τόσο για τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όσο και για αυτές που έχουν ήδη εφαρμοστεί. Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει να παρουσιάσει ομαδοποιημένα όλα τα παραπάνω στοιχεία και να πραγματοποιήσει μια γενικότερη σύγκριση των στρατηγικών που ακολουθήθηκαν.

Επίσης τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων μπορούν να αποδώσουν μια εικόνα, έστω σε μικρό βαθμό, της κατάστασης των κλάδων και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής κάποιων μέτρων για την επιβίωσή τους. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση που ακολουθεί θα μπορούσαν να παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις για τη διαχείριση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός των συγκεκριμένων κλάδων υπό σοβαρές οικονομικές καταστάσεις.

Έχοντας παρουσιάσει το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός αυτής και εξηγώντας τη σημασία της στρατηγικής προσαρμογής για την επιβίωσή τους, τονίζεται η σημασία της παρούσας μελέτης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη διαμόρφωση του σκοπού της συγκεκριμένης μελέτης, ο οποίος είναι να μελετηθούν οι στρατηγικές και οι παράγοντες που σε μια οικονομική ύφεση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μπορούν να οδηγήσουν στην αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων. Με πιο ακριβή τρόπο, αυτή η μελέτη στοχεύει στη:

1) Διερεύνηση σε θεωρητικό επίπεδο των στρατηγικών και των παραγόντων που υποστηρίζεται ότι μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης.

2) Καταγραφή αυτών που έχουν χρησιμοποιηθεί τόσο από την Ελλάδα όσο και από χώρες του εξωτερικού που βρέθηκαν σε παρεμφερές οικονομικό περιβάλλον.

3) Προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων των ελληνικών επιχειρήσεων των υπό μελέτη κλάδων και σύγκριση όλων των παραπάνω για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

1.3 Περίγραμμα

Προκειμένου να είναι πιο κατανοητή η ροή της διπλωματικής εργασίας δημιουργήθηκαν τα παρακάτω κεφάλαια :

1) Εισαγωγή: Πραγματοποιείται αναφορά στη σημασία της προσαρμογής των ελληνικών επιχειρήσεων και της στρατηγικής τους εξαιτίας της κρίσης, στη σημασία της μελέτης τους, στους στόχους της έρευνας και στο περίγραμμα.

2) Η επιρροή της κρίσης στους υπό μελέτη κλάδους: Παρέχεται μια επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την επιρροή της κρίσης στους κλάδους που μελετώνται και τη μεταβολή στοιχείων που τους χαρακτηρίζουν.

3) Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περίοδο κρίσης: Παρουσιάζονται οι εταιρικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις, αυτές που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μπορούν να εφαρμοστούν σε περιόδους οικονομικής ύφεσης καθώς και αυτές που έχουν εφαρμοστεί σε χώρες του εξωτερικού.

4) Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα: Αναφέρεται η επιρροή της κρίσης στην Ελλάδα, οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης από τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων που υλοποιήθηκαν και τέλος αντιπαραβολή όλων των προαναφερθέντων.

5) Μεθοδολογία: Παρέχεται περιγραφή των μεθοδολογικών επιλογών που σχετίζονται με την ερευνητική φιλοσοφία, τη δειγματοληψία και τις μεθόδους συλλογής πρωτογενών δεδομένων καθώς και τους περιορισμούς που υπήρξαν κατά τη διαδικασία της έρευνας.

6) Επίλογος: Εξάγεται το συνολικό συμπέρασμα που συνδέεται άμεσα με τον ερευνητικό στόχο, παρουσιάζεται η συμβολή της μελέτης στη βιβλιογραφία και τέλος οι περιορισμοί καθώς και οι συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 2. Η επιρροή της κρίσης στους υπό μελέτη κλάδους

2.1 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο της Γεωργίας και Κτηνοτροφίας

Ο Ελληνικός κτηνοτροφικός τομέας συνεισφέρει στη συνολική προστιθέμενη αξία του πρωτογενούς τομέα παραγωγής στην Ελλάδα με ποσοστό 28,3% και σχεδόν ένα τοις εκατό στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ELSTAT 2015b, Πανελλήνια Συνομοσπονδία Συνδικάτων Αγροτικών Συνεταιρισμών (PASEGES) 2013). Η εκτροφή αιγοπροβάτων είναι η μεγαλύτερη σημαντική δραστηριότητα κτηνοτροφίας (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016). Από το 2009, οι ελληνικές κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις έχουν στερηθεί την πρόσβαση σε κεφάλαια λόγω της τραπεζικής κρίσης, τα υψηλά τραπεζικά επιτόκια επιβάρυναν σοβαρά αυτούς που αποφάσισαν να επενδύσουν και τα γεωργικά εισοδήματα έχουν μειωθεί (Petrick, Closs 2013).

Η συνολική αξία της γεωργικής παραγωγής ακολουθεί ανοδική τάση, η οποία συνεχίζεται ακόμη και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (Karantininis, 2017). Τα χρόνια της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης, η συμβολή της αγροτικής παραγωγής της Ελλάδας στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας έχει αυξηθεί, με το μερίδιο της γεωργίας να αυξάνεται από 3,8% το 2008 σε 5,5% το 2015 (Karantininis, 2017).

Το 2013, συγκριτικά με το 2009, στο σύνολο της χώρας παρουσιάζεται μείωση κατά 1,9%, τόσο του συνολικού αριθμού των εκμεταλλεύσεων όσο και του αριθμού των χρησιμοποιούμενων εκμεταλλεύσεων (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Η μείωση το 2016, συγκριτικά με το 2013, είναι κατά 3,5%, με εξαίρεση τις εκτάσεις με δενδρώδεις καλλιέργειες που παρουσιάζουν μικρή αύξηση (ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Η συνολική χρησιμοποιούμενη έκταση ανέρχεται σε 31.526 χιλιάδες στρέμματα το 2016, παρουσιάζοντας μείωση 6,8%, σε σχέση με το 2013 και οι περισσότερες εκμεταλλεύσεις τόσο το 2013 όσο και το 2016 καταγράφονται στην Κεντρική Μακεδονία, στην Πελοπόννησο και στην Κρήτη (ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

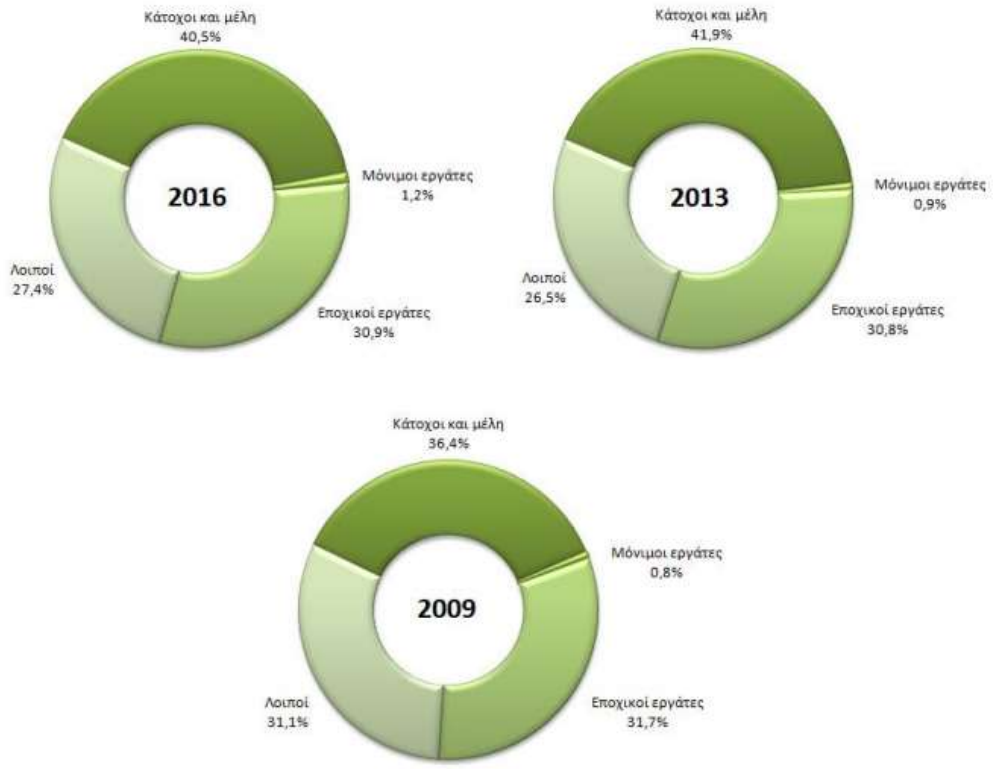
Σε ό,τι αφορά στον αριθμό των εκτρεφόμενων ζώων, συγκρίνοντας το 2013 με το 2009, παρατηρείται μείωση σε όλες τις κατηγορίες ζώων με τη μεγαλύτερη να παρατηρείται στα πουλερικά και τη μικρότερη στα βοοειδή και τα προβατοειδή (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Συγκρίνοντας το 2016 με το 2013 ο αριθμός των εκτρεφόμενων προβατοειδών και αιγοειδών παρουσιάζει μείωση, ενώ αύξηση παρουσιάζει ο αριθμός των χοίρων και των πουλερικών που εκτρέφονται με τον αριθμό των βοοειδών να βρίσκεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα (ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

Η Κεντρική Μακεδονία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες κτηνοτροφικές περιοχές της χώρας μας, όπου εκτρέφονται όλες οι κατηγορίες των ζώων (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Ο μεγαλύτερος αριθμός βοοειδών εκτρέφεται στην Κεντρική Μακεδονία, ο μεγαλύτερος αριθμός προβατοειδών και αιγοειδών στην Κρήτη, ο μεγαλύτερος αριθμός χοίρων στη Δυτική Ελλάδα και πουλερικών στην Ήπειρο (ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

Σχετικά με την απασχόληση στον κλάδο, η οικογενειακή εργασία και η αλληλοβοήθεια μεταξύ των γεωργών ενισχύονται έναντι μορφών εργασίας με αμοιβή (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Το 2013, συγκριτικά με το 2009, στο σύνολο της χώρας, παρουσιάζεται μείωση του αριθμού όλων των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατηγοριών απασχολουμένων, εκτός από το οικογενειακό εργατικό δυναμικό (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Το 2016 συγκριτικά με το 2013, το μόνιμο και το εποχικό εργατικό δυναμικό της εκμετάλλευσης παρουσιάζει αύξηση, σε αντίθεση με το οικογενειακό εργατικό δυναμικό και τους λοιπούς απασχολούμενους (ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Η πλειοψηφία των ημερών εργασίας προέρχεται από την απασχόληση των κατόχων των εκμεταλλεύσεων και των μελών της οικογένειάς τους (ΕΛΣΤΑΤ, 2015).



Ποσοστά απασχολουμένων στη γεωργία-κτηνοτροφία

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

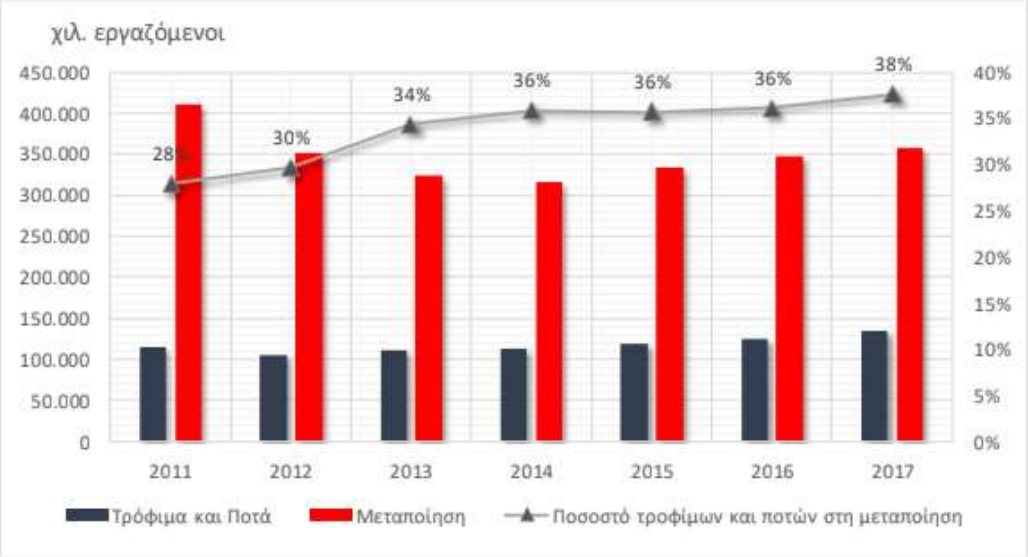
2.2 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων συνιστά έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του δευτερογενούς τομέα της εγχώριας οικονομίας και μία από τις κινητήριες δυνάμεις της ελληνικής μεταποίησης (ΙΟΒΕ, 2017). Τα τρόφιμα αποτελούν το μεγαλύτερο κλάδο μεταποίησης στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τα ποτά αντιπροσωπεύουν περίπου το 30% του συνόλου της απασχόλησης αλλά και των εσόδων στο βιομηχανικό κλάδο (PwC, 2018). Ταυτόχρονα, συνιστά και το μεγαλύτερο εργοδότη της εγχώριας μεταποίησης, αφού σε αυτήν απασχολείται το 1/3 του συνόλου των απασχολουμένων (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2018).

Το 2008, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού του κλάδου στο σύνολο της απασχόλησης στη μεταποίηση έφτανε το 22% (ΕΕΔ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2014). Είναι φανερό ότι από το 2009 και μετά, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στα τρόφιμα μειώνεται σταθερά ανά έτος, ενώ στα ποτά καταγράφεται άνοδος το 2010 και το 2011, εν μέσω δηλαδή κρίσης και οικονομικής ύφεσης (ΕΕΔ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2013). Από το 2013 και μετά, η πτωτική τάση στον αριθμό των εργαζομένων στα τρόφιμα και ποτά αλλάζει και ο ρυθμός μεταβολής βαίνει θετικός

(ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2016), με τη συνολική άνοδο να εκπορεύεται από τον κλάδο των τροφίμων, αφού καταγράφεται μείωση της τάξης του 13% στον κλάδο των ποτών (ΕΕΔ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2014).

Συνολικά για την περίοδο 2008-2014, η σωρευτική μεταβολή του αριθμού των εργαζομένων στον κλάδο είναι -5,5% (ΕΕΔ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2015). Μεγαλύτερος είναι κατά 4,1% ο αριθμός των εργαζομένων στα τρόφιμα το 2015 σε σχέση με το 2014, ενώ μείωση καταγράφεται στον κλάδο των ποτών (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2017). Το 2016, οι εργαζόμενοι στη μεταποίηση τροφίμων και ποτών αυξάνονται, φτάνοντας τους 125 χιλιάδες περίπου (ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2017), ενώ το 2017, οι εργαζόμενοι ξεπερνούν τους 134 χιλιάδες περίπου (ΕΕΔ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2018).



Πλήθος εργατικού δυναμικού και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο μεταποίησης

Πηγή: ΕΕΔ – ΕΛ.ΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ

Στο σύνολο των τροφίμων, ο αριθμός των επιχειρήσεων το 2010 παρουσιάζει μικρή πτώση σε σχέση με το 2008, σε αντίθεση με τον κύκλο εργασιών ο οποίος παρουσιάζει αύξηση, ενώ στον κλάδο των ποτών ο αριθμός των επιχειρήσεων παρουσιάζει αύξηση με τον κύκλο εργασιών να μειώνεται (ΕΒΕ-ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2013). Το 2012 σε σχέση με το 2011 ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων μειώθηκε κατά 7,8%, ποσοστό σημαντικά μικρότερο σε σχέση με το σύνολο της μεταποίησης, αλλά και το αντίστοιχο του κλάδου των ποτών (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2015).

Τα έσοδα των εταιρειών τροφίμων αυξήθηκαν με ρυθμό 3,4% ετησίως από το 2012 έως το 2016 και των εταιρειών ποτών κατά 3,1%, ωστόσο ενώ η παραγωγή τροφίμων αυξήθηκε αυτή των ποτών μειώθηκε (PwC, 2018). Σύμφωνα με την PwC (2018), την περίοδο 2012-2015 οι υποκλάδοι με τη μεγαλύτερη βελτίωση ήταν αυτοί των γαλακτοκομικών, των φρούτων και λαχανικών, των πουλερικών και των κατεψυγμένων, ενώ τα έλαια και το κόκκινο κρέας είναι αυτοί στους οποίους μειώθηκε. Το 2014 σε σχέση με το 2013, ο αριθμός των επιχειρήσεων τόσο του κλάδου τροφίμων όσο και του κλάδου ποτών αυξάνεται (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2016), σε αντίθεση με το 2015

που σε σχέση με το 2014, μείωση παρατηρείται στον αριθμό των επιχειρήσεων και στους δυο κλάδους (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2017).



Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics



Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics

Σχεδόν αμετάβλητος παραμένει ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων, ενώ αρνητική είναι η μεταβολή του αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο των ποτών, το 2016 σε σχέση με το 2015 (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2018). Η ίδια εικόνα εντοπίζεται και στον κύκλο εργασιών των δύο κλάδων της οικονομίας, με μείωση στα τρόφιμα, ενώ αύξηση του κύκλου εργασιών σημειώνεται στα ποτά (Eurostat, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2018). Η κύρια δαπάνη των Ελλήνων καταναλωτών στη μηνιαία κατανάλωση τροφίμων και ποτών το 2016, αφορά πρώτα το κρέας και τα γαλακτοκομικά και στη συνέχεια το αλεύρι, το ψωμί και τα δημητριακά (ΕΟΠ, ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία ΙΟΒΕ 2018).

Τη σημαντικότητα της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα, αναδεικνύει η μελέτη της PwC Ελλάδας (2018) "Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών: Στα πρόθυρα αλλαγών" στην οποία

αναφέρεται ότι ο κλάδος αποφέρει ετήσια έσοδα ύψους 15 δισεκατομμυρίων ευρώ κατά το διάστημα 2008-2017, αποτελώντας το μεγαλύτερο κλάδο μεταποίησης, ενώ παραμένει έντονα κατακερματισμένος με το 1% των εταιρειών να παράγουν το 63% των συνολικών εσόδων του. Έτσι, η συνεισφορά του στις συνολικές πωλήσεις του ελληνικού επιχειρηματικού τομέα αυξήθηκε στο 7% το 2017 από 5% το 2008 με την ανθεκτικότητά του να αντικατοπτρίζεται στην ομαλή πορεία της απασχόλησης, η οποία, μετά από μικρή πτώση την περίοδο 2011-2015, επανήλθε στα προ κρίσης επίπεδα (ΕΤΕ, 2018).

2.3 Η επιρροή της κρίσης στον κλάδο του Τουρισμού

Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος βασίζεται κυρίως σε μικρά ξενοδοχεία δυο αστέρων, ενώ ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αποτελούν μόνο το 17% του συνολικού αριθμού (Pwc, 2016). Η ελληνική βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας εξελίχθηκε ταχέως, με τις αφίξεις των τουριστών να ανέρχονται σε 15,9 εκατομμύρια το 2008 και τα κρεβάτια των ξενοδοχείων σε περισσότερα από 700.000 το ίδιο έτος (ΑGTE, 2010).

Το 2010, η ελληνική ξενοδοχειακή υποδομή ξεπέρασε τις 9.700 επιχειρήσεις, ενώ η Ελλάδα ήταν ο 17ος μεγαλύτερος τουριστικός προορισμός παγκοσμίως και ο 21ος μεγαλύτερος σε ό, τι αφορά τα τουριστικά έσοδα (ΑGTE, 2011). Η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της συμβολής του τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν κατά 2% και μείωση σε εισπράξεις από τον τουρισμό κατά 18% (Kapiki, 2012).

Οι ξενοδοχειακές εταιρείες παρουσίασαν βελτίωση στην ανταγωνιστικότητά τους από το 2009 ως το 2013, με περισσότερες από το 67% να διατηρούν ή να βελτιώνουν την σχετική τους θέση (Pwc, 2016). Όσον αφορά τη σχέση αξίας-τιμής, η Ελλάδα έχει χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα λόγω της ανόδου νέων ανταγωνιστών στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου που έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πολύ χαμηλότερες τιμές σε σχέση με το παραδοσιακό μαζικό εποχιακό τουριστικό προϊόν που προσφέρει η Ελλάδα (Belias et. al., 2017).

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών δεν άφησε ανεπηρέαστο τον ρυθμό προσθήκης νέων ξενοδοχειακών μονάδων και από το 2011 εμφανίζεται ανακοπή του ρυθμού αύξησης του ξενοδοχειακού δυναμικού (Χατζηδάκης, 2015). Η αρνητική δημοσιότητα για την εικόνα της Ελλάδας στα διεθνή μέσα, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των ετών 2011 και 2012, οφειλόμενη κατά κύριο λόγο στη σοβαρή χρηματοοικονομική κρίση, ασφαλώς δεν συνέβαλε στην ελκυστικότητα των ελληνικών τουριστικών προορισμών και φαίνεται ότι ανέκοψε, έστω και προσωρινά, τους ρυθμούς της επιδιωκόμενης ανάκαμψης του τουριστικού ρεύματος (Χατζηδάκης, 2015).

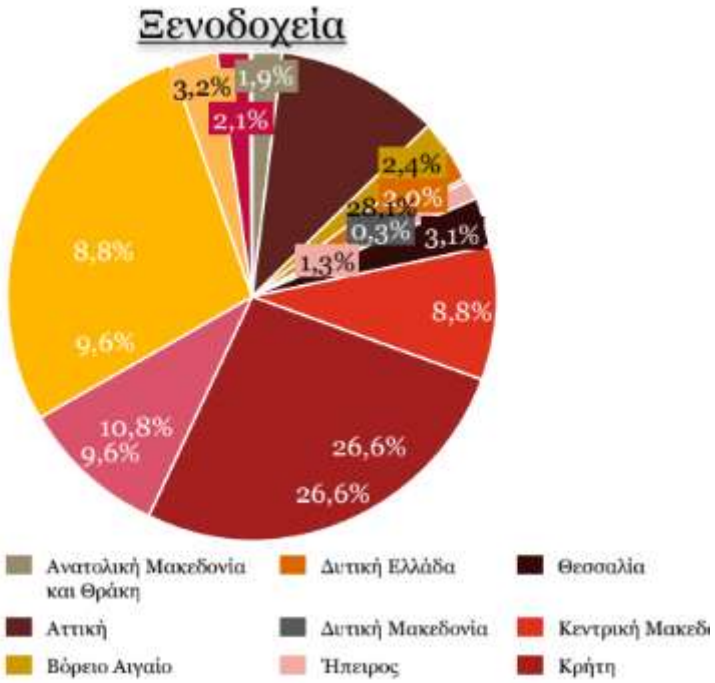
Στον κύκλο της οικονομικής κρίσης, καλούνται οι εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού να διαπραγματευτούν για νέες συμβάσεις, καθώς η τουριστική βιομηχανία, ιδίως τα ξενοδοχεία, επιδιώκουν περικοπές μισθών μετά από αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και το εργατικό δίκαιο, επισημαίνοντας ότι από το 2008 έως το 2013, χάθηκαν συνολικά 20.400 θέσεις εργασίας, που αντιστοιχούν σε μείωση της απασχόλησης κατά 6,6% (Belias et. al., 2017).

Σημαντική ήταν η αύξηση που παρουσίασε ο εισερχόμενος τουρισμός προς τη χώρα μας τη διετία 2013-2014, καθώς οι αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών εκτιμάται ότι ξεπέρασαν το επίπεδο των 21 εκατομμυρίων το 2014 (ICAP, 2015). Η Ελλάδα αποτελεί ένα σημαντικό παγκόσμιο προορισμό, με 25 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών το 2015, αυξημένες από 22 εκατομμύρια το 2014 (Pwc,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2016). Οι αφίξεις τουριστών εξωτερικού στην Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 65% την περίοδο 2010-2016, προσεγγίζοντας τα 25 εκατομμύρια το 2016, με το 60% αυτών να διαμένουν σε ξενοδοχεία (ΕΤΕ, 2017). Η δυναμική αυτή μεταφράστηκε σε αυξημένη ζήτηση για τον κλάδο των ξενοδοχείων, η οποία αντιστάθμισε πλήρως την πτώση της εσωτερικής ζήτησης (ΕΤΕ, 2017).

Το 2016 λειτούργησαν 9.730 ξενοδοχειακές μονάδες με τα ξενοδοχεία των δύο αστέρων να αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο του δυναμικό του κλάδου, 42% περίπου (ICAP, 2018). Η Κεντρική Μακεδονία, η Κρήτη, τα νησιά του Ιονίου, το Νότιο Αιγαίο και η Αττική συγκεντρώνουν το 84% των ξενοδοχείων και το 91% του κύκλου εργασιών και οι δευτερεύοντες προορισμοί, που καλύπτουν το 16% της δυναμικότητας, παρουσιάζουν χαμηλότερη απόδοση από τους κύριους (Pwc, 2016).



Πηγή: Pwc

Η σημαντική αύξηση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια (2013-2017), υπήρξε σωτήρια για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που κατέγραψαν αυξημένα έσοδα και κέρδη (ICAP, 2018). Οι συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών εκτιμάται ότι κυμάνθηκαν στο επίπεδο των 26 εκατομμυρίων το 2017, παρουσιάζοντας περαιτέρω αύξηση σε σχέση με το 2016 με τους αλλοδαπούς τουρίστες να αποτελούν τον κύριο "πελάτη" για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας, καθώς πάνω από το 80% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιούνται από αυτούς (ICAP, 2018).

Κεφάλαιο 3. Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περίοδο κρίσης

3.1 Εταιρικές στρατηγικές

Η ενδεδειγμένη κάθε φορά στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση μπορεί να είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής της θέσης αλλά και των ευκαιριών που διαφαίνονται στον τομέα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Ο Porter (1980) ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική να αποτελείται από όλες τις κινήσεις και προσεγγίσεις που έχει πάρει μια επιχείρηση και συνεχίζει να παίρνει για να προσελκύσει αγοραστές, να αντέχει τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να βελτιώνει τη θέση της στην αγορά (Παπαδάκης, 2007). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οριστεί ως το σημαντικό πλεονέκτημα που έχει ένας οργανισμός σχετικά με τους ανταγωνιστές του, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να προσθέσει μεγαλύτερη αξία από ό, τι οι ανταγωνιστές του στην ίδια αγορά (Thompson, Stickland, 1989).

Εάν η επιχείρηση λειτουργεί σε μια αγορά με γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης και η ίδια έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά τότε οι στρατηγικές μεταξύ των οποίων μπορεί να επιλέξει είναι μεταξύ των στρατηγικών της κάθετης ολοκλήρωσης, δηλαδή της απόκτησης ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός) ή των προμηθευτών της (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω), της συσχετισμένης διαφοροποίησης, δηλαδή της πρόσθεσης νέων συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών και τέλος της συνέχισης της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα και αν είναι εφικτό της ανάπτυξης σε διεθνείς αγορές (Παπαδάκης, 2007).

Εάν η επιχείρηση έχει ασθενή παρουσία σε μια γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά τότε θα πρέπει να επανασχεδιάσει όλη της τη στρατηγική και σε αυτήν την περίπτωση ενδείκνυται η στρατηγική ανόρθωσης, δηλαδή η ανασυγκρότηση μέσω της μείωσης κόστους, παγίων κτλ. προς αναστροφή των πτωτικών τάσεων στις πωλήσεις και στα κέρδη (Παπαδάκης, 2007). Επίσης η επιχείρηση θα μπορούσε να εξαγοράσει κάποια ανταγωνιστική επιχείρηση, προκειμένου να ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά, να ακολουθήσει μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης και αν κάποια από τις παραπάνω στρατηγικές δεν αποδώσει να εξετάσει τις επιλογές της αποεπένδυσης, δηλαδή της πώλησης τμήματος, τμημάτων ή και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και της εγκατάλειψης της αγοράς (Παπαδάκης, 2007).

Εάν η επιχείρηση λειτουργεί σε μια αγορά με μικρή ανάπτυξη και η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύναμη τότε το φάσμα των στρατηγικών της επιλογών εκτείνεται από τη στρατηγική της ανόρθωσης, την οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή την απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου, μέσω συγχώνευσης με κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση του κλάδου, την κάθετη ολοκλήρωση, τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων έως την πώληση σε κάποιον αντίπαλο, τη συγκομιδή κερδών, την αποεπένδυση και τέλος τη ρευστοποίηση (Παπαδάκης, 2007).

Τέλος εάν η επιχείρηση έχει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε μια αγορά που αναπτύσσεται με αργό ρυθμό η διεθνοποίηση είναι η πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική για να ακολουθήσει (Παπαδάκης, 2007). Επίσης, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, οι κοινοπραξίες με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και η καθετοποίηση, σαν τελική επιλογή,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι μερικές ακόμα από τις στρατηγικές επιλογές που έχουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα τέτοιο περιβάλλον (Παπαδάκης, 2007).

3.1.1 Turnaround strategies

Μια στρατηγική προσαρμογή είναι απαραίτητη για τη δημιουργία και τη διατήρηση αξίας σε έναν οργανισμό ενόψει των μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016). Με τον όρο αυτό προσδιορίζεται η διαδικασία με την οποία η διοίκηση ευθυγραμμίζει ενεργά την οργάνωση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω των ενεργειών που εμπεριέχουν υψηλές δεσμεύσεις πόρων και επηρεάζουν το γενικό πεδίο και την κατεύθυνση του οργανισμού (Sternad, 2011).

Στη διάρκεια ζωής μια επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης, έτσι οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν στρατηγικές αναστροφής, είτε για να αντιμετωπίσουν προβλήματα, είτε για να προληφθούν μελλοντικά προβλήματα, είτε γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους (Nolan, 1996). Η στρατηγική ανόρθωσης είναι η πρώτη στρατηγική διάσωσης/αναστροφής στην οποία θα αναφερθούμε, η οποία υιοθετείται από τις επιχειρήσεις είτε προληπτικά είτε αντιδραστικά κυρίως όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από το ελάχιστο αποδεκτό όριο και τα στάδια της αναλυθείσας στρατηγικής είναι τέσσερα (Παπαδάκης, 2007).

Στο στάδιο της συρρίκνωσης/σμίκρυνσης σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της, έτσι η συγκράτηση των χρηματικών ροών είναι απαραίτητη και πραγματοποιείται μέσω περικοπών των εξόδων (Παπαδάκης, 2007). Συχνά περιουσιακά στοιχεία που δεν παράγουν αξία εκποιούνται και τα κεφάλαια επενδύονται σε πιο παραγωγικούς τομείς, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να απομακρυνθεί και νέα στελέχη να προσληφθούν, μπορεί να παύσει η επιχείρηση τη συνεργασία της με οριακούς πελάτες, να καταργήσει προϊόντα ή να αποσυρθεί από οριακά δίκτυα διανομής και τέλος μπορεί να καταφύγει σε περικοπές για τους εργαζομένους (Παπαδάκης, 2007).

Στο στάδιο της σταθεροποίησης, στόχος της επιχείρησης είναι να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές, προσανατολισμό σε νέες δραστηριότητες ακόμα και υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (Παπαδάκης, 2007). Τέλος στο στάδιο της αναδόμησης, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ανάπτυξη σε νέους τομείς, οι επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (Παπαδάκης, 2007).

Η δεύτερη στρατηγική διάσωσης/αναστροφής την οποία θα αναλύσουμε είναι η στρατηγική αποεπένδυσης και περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που τα αποτελέσματα της στρατηγικής ανόρθωσης δεν ήταν ικανοποιητικά και χρειάζεται μια πιο "δραστική" λύση, σε περιπτώσεις που η μονάδα ή το κομμάτι της επιχείρησης που πωλείται απαιτεί περισσότερους πόρους από αυτούς που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτό, σε περιπτώσεις που μια δραστηριότητα δεν "ταιριάζει" με το μακροχρόνιο όραμα των ανωτάτων στελεχών για τη επιχείρηση και τέλος σε περιπτώσεις κινδύνου από την επιβολή αυστηρών ποινών από αντιμονοπωλιακούς νόμους (Παπαδάκης, 2007).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

"Αιχμάλωτη" ονομάζεται η επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης (Παπαδάκης, 2007). Στη στρατηγική της "αιχμάλωτης" επιχείρησης, η ασθενής επιχείρηση θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις των συνεργατών της σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων (Παπαδάκης, 2007). Η τελευταία στρατηγική στην οποία θα αναφερθούμε είναι αυτή της ρευστοποίησης και με αυτήν τερματίζεται η επιχείρηση ως σύνολο. Είναι αυτή που ακολουθεί μετά την αποτυχία των προαναφερθέντων στρατηγικών και σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση "τεμαχίζεται" και πωλούνται τα "κομμάτια" εκείνα που έχουν κάποια αξία στην αγορά στην τρέχουσα τιμή τους (Παπαδάκης, 2007).

3.2 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας

3.2.1 Εισαγωγή

Το μέλλον του ελληνικού γεωργικού τομέα θα είναι καλύτερο από το παρελθόν εάν τα γενικά διαρθρωτικά του προβλήματα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016). Ο πρωτογενής τομέας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καιρικές συνθήκες και τις κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, οι οποίες οδηγούν σε ξαφνικές, απρόβλεπτες και μεγάλες διακυμάνσεις της παραγωγής, δημιουργώντας κίνδυνο και αβεβαιότητα (Lemery et al., 2005).

Συγκεκριμένες δράσεις για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων, θα περιλαμβάνουν ενιαίο στρατηγικό σχεδιασμό, συλλογική σκέψη και δράση, ώστε να αποκτηθεί καλύτερη πρόσβαση στους πόρους μέσω ενεργητικών στρατηγικών και δικτύωσης με τις τοπικές επιχειρήσεις, τη συλλογική παραγωγή και τη δημιουργία μικρών αλυσίδων εφοδιασμού (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

3.2.2 Στρατηγικές "Act upon" και "Go with the flow"

Κεντρικό στοιχείο της επιτυχίας μιας εκμετάλλευσης είναι η ικανότητα του γεωργού/διαχειριστή να σχεδιάσει ένα γενικό πλάνο που να αντανακλά το όραμά του για το μέλλον της επιχείρησης Ragkos et. al., 2015). Αυτό αποτελεί την ουσία της στρατηγικής διαχείρισης (David, 2001), η οποία, σύμφωνα με τους Ondersteijn et al. (2003), εφαρμόζεται στον πρωτογενή τομέα.

Η υιοθέτηση ενός επιχειρησιακού σκεπτικού είναι απαραίτητη για τις ελληνικές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, καθώς θα τους επιτρέψει να συντάσσουν ολοκληρωμένα στρατηγικά σχέδια, να αναλαμβάνουν χρήσιμες επενδύσεις και να προσανατολίζονται περισσότερο προς τις ανταγωνιστικές αγορές και την καινοτομία, προκειμένου τα ελληνικά αγροκτήματα να μπορέσουν να αναπτύξουν μια δυναμική στάση απέναντι στις τρέχουσες και μελλοντικές κρίσεις, καθιστώντας τις πιο ανθεκτικές και ικανές να εξασφαλίσουν την αναπαραγωγή τους με την πάροδο του χρόνου (Ragkos et al., 2015).

Μελέτη σχετικά με τους τύπους των ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τους κτηνοτρόφους βοοειδών (Ingrand et al., 2006), διακρίνει δύο τύπους στρατηγικών: "Act upon" και "Go with the flow". Η στρατηγική "Act upon", περιλαμβάνει δραστικές ενέργειες άμεσης αντιμετώπισης της κρίσης ή του προβλήματος, όπως η διατύπωση συλλογικών δράσεων, η αύξηση του μεγέθους των εκμεταλλεύσεων, η απόκτηση περισσότερων τεχνικών δεξιοτήτων και η βελτίωση της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εσωτερικής οργάνωσής τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ένα σταθερό σύστημα ικανό να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα (Ragkos et. al., 2015).

Ο τύπος "Go with the flow", περιλαμβάνει στρατηγικές βασισμένες σε μεγάλο βαθμό σε προηγούμενα προτερήματα του συστήματος παραγωγής, όπως η χρήση της εμπειρίας και της ανθεκτικότητας που προκύπτουν από τη λειτουργία των συστημάτων εκτροφής ζώων ή και συγκεκριμένων αγροκτημάτων για αιώνες, προκειμένου να βοηθηθούν οι εκμεταλλεύσεις να αμυνθούν ενάντια στις σκληρές συνθήκες και να επιστρέψουν στην αρχική τους κατάσταση, υιοθετώντας μια αδρανή συμπεριφορά (Ragkos et. al., 2015).

Άλλες δράσεις του τύπου αυτού περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση, με δράσεις όπως την εισαγωγή ή και την αντικατάσταση μιας ποικιλίας παραγωγικών δραστηριοτήτων ή την αλλαγή των πρακτικών διαχείρισης, όπως η επιλογή νέων μεθόδων πώλησης, η μείωση της χρήσης εισροών, οι περικοπές στην μισθωτή εργασία, η λιγότερη παροχή ζωοτροφών και η μεγαλύτερη βόσκηση (DiNapoli, Bleiwas , 2010, Cessna, 2010) ή τη συμπληρωματική απασχόληση σε άλλους οικονομικούς τομείς (Price, Evans, 2006).

3.2.3 Συνεταιρισμοί και Οργανώσεις Παραγωγών

Οι αγροτικές ΜΜΕ, οι οποίες κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της γεωργικής παραγωγής, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εγχώρια οικονομική ανάπτυξη και συμβάλλουν στο τοπικό εισόδημα, στην απασχόληση, στις εξαγωγές και στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας (Boohene, Sheridan, Kotey, 2015, Wolfert, Verdouw, Verloop, Beulens, 2010). Σε ένα τόσο ποικίλο και πολύπλοκο κλάδο, η οριζόντια συγκέντρωση πολλών μικρών παικτών, είναι μια στρατηγική για την αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος τους προς τα μεγάλα δίκτυα λιανικής πώλησης, τη βελτίωση της καινοτομικότητάς τους και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας των προϊόντων τους σε ένα μεγαλύτερο αριθμό πιθανών καταναλωτών (Santovito et. al., 2016).

Όπως ορίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2009, οι Οργανώσεις Παραγωγών στοχεύουν στην παροχή καλύτερων ευκαιριών στα μέλη τους στην αγορά και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους (Petriccione, Sollazzo, 2012). Μέσω της συγκέντρωσης των εκμεταλλεύσεων που ανήκουν στην ίδια περιφέρεια, οι Οργανώσεις Παραγωγών μπορούν να δημιουργήσουν εξειδικευμένα δίκτυα και κοινότητες πρακτικών που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική ευημερία μιας περιοχής (Wolfert et. al., 2010, Wilson, 1996, Jonassen, 1994)

Καθώς οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις έρχονται στο προσκήνιο, οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να τροποποιήσουν τη στρατηγική τους ή και τη δομή τους προκειμένου να μετριάσουν τις πιέσεις που δημιουργούνται από την αστάθεια και την οικονομική κρίση (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016). Η οργάνωση των αγροτών σε συνεταιρισμούς, θεωρείται σημαντική για τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ισχύος, επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές αγοράς και μείωση του κόστους εισροών (Karelakis, 2013). Αν οι συνεταιρισμοί δεν προσαρμόζονται, διακινδυνεύουν την απώλεια της δέσμευσης των μελών, το μειωμένο μερίδιο αγοράς, την αδυναμία πρόσβασης σε κεφάλαιο και τη μείωση των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν (Fulton, Gibbings 2000).

Καθώς ολόκληρη η γεωργία της Μεσογείου αλλά και η συνεταιριστική γεωργία πάσχει από έντονη έλλειψη χρηματοδότησης (Campos-Climent et al., 2012), οι ελληνικοί γεωργικοί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συνεταιρισμοί θα πρέπει να αναζητήσουν νέες πηγές χρηματοδότησης, διαφορετικές από τα δημόσια κονδύλια, δηλαδή τις επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις και τα παραδοσιακά πιστωτικά ιδρύματα (βλ. π.χ. Kontogeorgos et al., 2014). Έτσι, είναι απαραίτητο για τους συνεταιρισμούς να αναπτύξουν λειτουργικές στρατηγικές για να εξασφαλίσουν τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης, προκειμένου να βελτιώσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016).

3.2.4 Δημιουργία Αγροτικών Πολιτικών

Ο αριθμός, το μέγεθος και η κατανομή των μικρών εκμεταλλεύσεων είναι πολύπλοκα και κάθε σοβαρή γεωργική πολιτική και πολιτική αγροτικής ανάπτυξης θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τα παραπάνω ζητήματα και να αφιερώσει περισσότερους πόρους για την περαιτέρω ανάλυση και κατανόηση των μικρών εκμεταλλεύσεων και του ρόλου τους στην ανάπτυξη και στην αναδιάρθρωση (Karantininis, 2017). Οι μικρές εκμεταλλεύσεις διαφέρουν από τη μια περιοχή στην άλλη και μεταξύ των καλλιεργειών ή των ζωικών δραστηριοτήτων και μια ενιαία πολιτική που ταιριάζει σε όλες τις μικρές εκμεταλλεύσεις δεν είναι ούτε επιθυμητή ούτε δυνατή (Karantininis, 2017).

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να σχεδιάσουν προσαρμοσμένες και εξειδικευμένες πολιτικές, που ασχολούνται με την πολυπλοκότητα και τις ειδικές ανάγκες κάθε περιφέρειας και κάθε γεωργικής δραστηριότητας (Karantininis, 2017). Ο προσανατολισμός της πολιτικής στην Ελλάδα κατευθύνθηκε κυρίως στις κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις που μπορούν να απολαύσουν καλύτερα προγράμματα που τους βοηθούν αποτελεσματικά να κάνουν χρήση των νέων διοικητικών πρακτικών (Karelakis, 2013). Εντούτοις, θα πρέπει να σχεδιάζονται με επιτυχία τα προγράμματα, διαφορετικά η εφαρμογή πολιτικής κινδυνεύει να καταστήσει τις μεγαλύτερες γεωργικές εκμεταλλεύσεις καλύτερες και τις μικρότερες εκμεταλλεύσεις χειρότερες (Karelakis, 2013).

Η εμπλοκή της πολιτικής θα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία προγραμμάτων για την κτηνοτροφία ή στην ενίσχυση των υπαρχουσών προγραμμάτων, έχοντας κατά νου τη χρήση προγραμμάτων κατάρτισης, προκειμένου να βοηθηθούν οι αγρότες να κατανοήσουν τις τακτικές αγροτικής επιβίωσης (Karelakis, 2013). Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της γεωργίας έγκειται στη σύγκλιση των ατομικών πρωτοβουλιών και της αποτελεσματικής και έγκαιρης κυβερνητικής στήριξης (Karelakis, 2013).

3.2.5 Κάθετη ολοκλήρωση

Χωρίς μια ενοποιημένη αλυσίδα αξίας οι μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις είναι καταδικασμένες να εξαφανιστούν, με πολύ σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην αγροτική ανάπτυξη και τη συνέχιση της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής ζωής στις αγροτικές περιοχές και γι αυτό η γεωργική πολιτική θα πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη μιας δομής στην αλυσίδα αξίας και θα πρέπει να παρέχει υποστήριξη, προσφέροντας ευκαιρίες σε όλες τις μικρές ή μεγάλες εκμεταλλεύσεις να αναπτυχθούν και να προσδώσουν αξία στο σύστημα και εισοδήματα στον ιδιοκτήτη τους και στην τοπική οικονομία (Karantininis, 2017).

Η επεξεργασία της εφοδιαστικής και του συστήματος διανομής, καθώς και οι εισροές και οι έρευνες στη γεωργία είναι διαδικασίες που παρουσιάζουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Karantininis, 2017) 27. Εάν η αλυσίδα αξίας ενοποιηθεί και συντονιστεί κατάλληλα και τα οφέλη κατανέμονται ομοιόμορφα κατά μήκος της αλυσίδας, τότε οι μικρές εκμεταλλεύσεις δεν θα επιβιώνουν απλώς, αλλά θα μπορέσουν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στην ποικιλία και τη διαφοροποίηση του προϊόντος (Karantininis, 2017).

Ο προσεκτικός σχεδιασμός με στρατηγική στόχευση στα κονδύλια για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης αλυσίδας αξίας, μπορεί να οδηγήσει στη βιωσιμότητα των μικρών εκμεταλλεύσεων όμως, οποιαδήποτε πολιτική θα πρέπει να στοχεύει στην παροχή ισορροπημένων ευκαιριών για όλους τους εμπλεκόμενους (Karantininis, 2017).

3.2.6 Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου οι μεγάλες απειλές και οι ευκαιρίες προέρχονται από τη συνεχή βιοποικιλότητα, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και τη διαπραγματευτική δύναμη των ενδιάμεσων, η επιχειρηματική βιωσιμότητα που βασίζεται στη γεωργία εξαρτάται κυρίως από την απόδοση, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητά της, ώστε να διαχειρίζεται τις ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ και τις καινοτόμες πρακτικές (Bouris, 2011).

Είναι απαραίτητο για την αγροτική επιχειρηματικότητα να επιδιώξει την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, καθώς τα περισσότερα από τα προϊόντα διατροφής που καταναλώνουμε υποβάλλονται σε επεξεργασία και πλέον πολλοί πελάτες εκτιμούν τα προϊόντα που καλλιεργούνται στο σπίτι από τους αγρότες και σε αυτά δεν χρησιμοποιούνται χημικά συμπληρώματα που βρίσκονται στα επεξεργασμένα τρόφιμα (Bouris, 2011). Επιπλέον, τα γεωργικά προϊόντα προσφέρουν καλύτερη ποιότητα και συχνά χρησιμοποιούν σπάνιους πόρους (Bouris, 2011).

Επομένως οι γεωργοί πρέπει πάντα να βασίζουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ στο γεγονός ότι οι καταναλωτές αγοράζουν γεωργικά προϊόντα κυρίως για την υψηλή τους ποιότητα (Bouris, 2011). Καθώς η ποιότητα δεν είναι αντιληπτή με την πρώτη ματιά, πρέπει να χρησιμοποιηθούν ένα σύνολο στρατηγικών έλξης, όπως η συσκευασία η οποία μπορεί να είναι πλήρως ή μερικώς χειροποίητη, η χρήση πινακίδων, τυπωμένες ή χειρόγραφες, σε τοπικά καταστήματα με πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα προκειμένου να δώσει στο γεωργικό προϊόν ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bouris, 2011).

Η πολιτική επικοινωνίας, η οποία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την επικοινωνία των αγροτών στην αγορά με τη χρήση εργαλείων, όπως η διαφημιστική πινακίδα, οι διαφημίσεις σε τοπικές εφημερίδες, η άμεση αλληλογραφία και το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι ένα ακόμα εργαλείο για τους αγρότες στην προσπάθεια διάθεσης των προϊόντων τους (Bouris, 2011). Η εικόνα ενός αγρότη αντανακλάται πάντα στα προϊόντα του και κατά την αγορά από το αγρόκτημα ή από τις αγορές των αγροτών, οι πελάτες μπορούν να γνωρίσουν τον αγρότη και τα προϊόντα του αυτοπροσώπως (Bouris, 2011).

Η πολιτική πωλήσεων μπορεί να καθορίσει τα κατάλληλα κανάλια τα οποία συνδέουν την παραγωγή με την κατανάλωση, με τέτοιο τρόπο ώστε τα προϊόντα να προσεγγίζουν τους πελάτες σε υψηλή ποιότητα με το καλύτερο κόστος την ίδια στιγμή (Bouris, 2011). Η στρατηγική είναι να επιλεγεί το κανάλι με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιείται η διαφορά μεταξύ των τιμών παραγωγού και καταναλωτή (Bouris, 2011). Η ποιότητα προϊόντος, η αισθητηριακή αντίληψη της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οσμής, της γεύσης, της εμφάνισης και του ήχου έχουν ισχυρή επίδραση στους καταναλωτές όταν σκέφτονται να αγοράσουν ένα προϊόν (Bouris, 2011).

Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος, της συσκευασίας και της τοποθέτησης ετικέτας καθώς και της επωνυμίας του προϊόντος γίνεται αντιληπτός και κατανοητός από τον καταναλωτή ως ποιότητα του προϊόντος (Bouris, 2011). Το μάρκετινγκ είναι ο άξονας της οικονομικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές και αποτελεί βασική συνιστώσα της δημιουργίας εισοδήματος και απασχόλησης στους γεωργικούς και μη γεωργικούς τομείς (Bouris, 2011). Η ευθυγράμμιση των καινοτόμων στρατηγικών μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ταυτότητας του προϊόντος, στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των παραγωγών και η πραγματοποίηση της διανομής κυρίως στην τοπική κοινότητα, ενισχύοντας τον κοινωνικό ιστό και τροφοδοτώντας την κινητοποίηση των ενδογενών πόρων και την ανάπτυξη (Bouris, 2011).

3.2.7 Καινοτομία

Προκειμένου να αντιμετωπίσει ο τομέας των γεωργικών προϊόντων διατροφής τις προκλήσεις, μια άλλη στρατηγική επιλογή και ένα υποχρεωτικό βήμα για την ανάπτυξη της γεωργίας είναι η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών, οι οποίες παρουσιάζουν πολλές δυνατότητες προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα σε διαφορετικές φάσεις της γεωργικής αλυσίδας αξίας (Santovito et. al., 2016). Η επιρροή της τεχνολογίας των πληροφοριών δεν μπορεί να υποτιμηθεί στις γεωργικές δραστηριότητες και οι ΜΜΕ θα πρέπει να εξετάσουν τη χρήση των εργαλείων της τεχνολογίας πληροφοριών, ως σημαντική στρατηγική για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (Boohene et. al., 2015).

Στην πράξη, σε επίπεδο γεωργικών εκμεταλλεύσεων, η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να εντείνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, τόσο όσον αφορά τις αποδόσεις (π.χ. βελτιστοποίηση της παραγωγής, μείωση του κόστους κ.λπ.) όσο και τις συνθήκες εργασίας (π.χ. αυτοματοποίηση, ψηφιοποίηση κ.λπ.), μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση σε νέα τμήματα της αγοράς και στις περιοχές παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων και τα έσοδα των γεωργών, ιδίως σε γεωγραφικές περιοχές όπου παράγονται υψηλής ποιότητας γεωργικά προϊόντα (Pignatti et. al., 2015).

Ο τομέας της κτηνοτροφίας και ιδιαίτερα ο τομέας των αιγοπροβάτων αποτελούν βασικό παράγοντα ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, όσον αφορά τον αριθμό των ατόμων και των βιομηχανιών που απασχολούνται στις δραστηριότητες παραγωγής και επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων (Karelakis, 2013). Η κτηνοτροφία, παρόλο που παραμένει σχετικά σταθερή τα τελευταία χρόνια, αντιμετωπίζει ορισμένα εμπόδια, τα οποία συνδέονται κυρίως με την απότομη αύξηση του κόστους των εισροών και τη στασιμότητα των τιμών των ζωικών προϊόντων στην αγορά (Karelakis, 2013).

Η τεχνολογία πληροφοριών προσφέρει τεράστιες ευκαιρίες στις γεωργικές ΜΜΕ σε ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους παρέχοντάς τους πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες στην αγορά, άμεσες επαφές με προμηθευτές, άμεση ανατροφοδότηση από τους καταναλωτές και χρήσιμες υπηρεσίες πληροφόρησης για το ευρύ κοινό και η υιοθέτησή τους ενισχύει την απόδοση των εκμεταλλεύσεων μέσω της εξοικονόμησης κόστους (Boohene et. al., 2015).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η γνώση θεωρείται συχνά ως βασικός παράγοντας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων (Rullani, 2004, Davenport, Prusak, 1998) και η διοίκησή της περιλαμβάνει στρατηγικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στη στήριξη της δημιουργίας αξίας, στη διατήρηση και ενίσχυση της συλλογής, της αξιολόγησης, της ανταλλαγής και της δημιουργίας πνευματικών πόρων του οργανισμού, προκειμένου να βελτιωθούν οι αποδόσεις των ΜΜΕ και η ανταγωνιστικότητά τους (Boohene et. al., 2015). Τα εργαλεία της τεχνολογίας πληροφοριών συμβάλλουν στη μεταφορά γνώσεων μεταξύ των μελών των ΜΜΕ, στην υποστήριξη της δημιουργίας νέων και στην ενίσχυση των εσωτερικών σχέσεων, της επικοινωνίας και της συνεργασίας (Boohene et. al., 2015).

3.2.8 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού

3.2.8.1 Κάθετη ολοκλήρωση

3.2.8.1.1 Δίκτυα συνεργασίας αγροτών επιχειρηματιών

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών για τα παραδοσιακά προϊόντα δημιούργησε ζήτηση για γεωργικά προϊόντα και τρόφιμα με συγκεκριμένα αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά, ιδίως αυτά που συνδέονται με τη γεωγραφική τους προέλευση και τη μέθοδο παραγωγής (Hajdukiewicz, 2014). Οι καταναλωτές τείνουν να συσχετίζουν την υψηλότερη ποιότητα των τροφίμων με τα παραδοσιακά προϊόντα λόγω ενός είδους "νοσταλγίας" η οποία παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τις κατάλληλες στρατηγικές και για τις μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια εξειδικευμένη αγορά (Gellynck et. al., 2012).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση του σύνθετου και πολύπλευρου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν (Mcelwee, 2006) και λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα κρίσιμο στοιχείο στην επιχειρηματική διαδικασία είναι να ανήκουν σε ένα κατάλληλο δίκτυο (Hassink et al., 2016), τα δίκτυα συνεργασίας γεωργών επιχειρηματιών μπορούν να διαδραματίσουν θεμελιώδη ρόλο στη βελτίωση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων της γεωργικών μονάδων (Vitry et. al., 2015) και στην αύξηση της αξίας των παραδοσιακών προϊόντων.

Σύμφωνα με τη μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε ένα δίκτυο αγροτών επιχειρηματιών σε μια παραδοσιακή περιοχή παραγωγής μαύρων φασολιών στην κεντρική Πορτογαλία, οι νέοι γεωργοί επιχειρηματίες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη τάση να συμμετέχουν σε εναλλακτικές δραστηριότητες με προστιθέμενη αξία, ιδίως σε τοπικά συστήματα πιστοποίησης και εναλλακτικά δίκτυα παραγωγής τροφίμων (Dias, Franco, 2018).

Η κύρια εκδήλωση στο χωριό Lardosa το πρώτο Σαββατοκύριακο του Οκτωβρίου, είναι η "Black-Eyed Bean Fair " (Dias, Franco, 2018). Τα χρόνια πριν από την εμφάνιση της έκθεσης "Black-Eyed Bean Fair" το 2006, οι αγρότες παρήγαγαν κυρίως φασόλια για δική τους κατανάλωση ή για τροφή για τα ζώα όμως με την έκθεση, αύξησαν την έκταση και την καλλιεργήσιμη παραγωγή, διαφοροποιώντας το φάσμα των προϊόντων τους και σχηματίζοντας συνεργασίες με διάφορους οργανισμούς (Dias, Franco, 2018).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η σελίδα στο Facebook του Κοινοτικού Συμβουλίου του χωριού Lardosa επεκτείνει το όνομα των παραγωγών και τους αντίστοιχους τηλεφωνικούς αριθμούς αυτών που συμμετέχουν στην έκθεση Black-Eyed Bean, αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα της έλλειψης τεχνογνωσίας από τους παραγωγούς και τους φέρνει σε επαφή με ανθρώπους σε όλη τη χώρα για την πώληση μαύρων φασολιών (Dias, Franco, 2018). Τα οφέλη από τη συμμετοχή είναι οι μεγαλύτερες ποσότητες που πωλούνται, οι νέοι πελάτες και η μεγαλύτερη αποδοχή για το προϊόν του χωριού (Dias, Franco, 2018).

Στον τομέα των πωλήσεων, η δημιουργία μικρών τουριστικών εκδηλώσεων όπως η "Black-Eyed Bean Fair" εξασφαλίζει την προώθηση του προϊόντος και δημιουργεί μια σχέση με τον πελάτη (Ab Karim, Chi, 2010). Αν και η κάθετη συνεργασία με προμηθευτές και πελάτες είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Lambrecht et al., 2015), στη μελέτη παρατηρείται μόνο η συνεργασία με τους πελάτες.

Τα οριζόντια δίκτυα και η συνεργασία με τρίτους υπάρχουν σε όλες τις σχέσεις συνεργασίας, εκτός από εκείνες που αφορούν νέα προϊόντα, όπου ξεχωρίζουν τα κάθετα δίκτυα με πελάτες (Dias, Franco, 2018). Καθώς ως ένα κρίσιμο στοιχείο της επιχειρηματικής διαδικασίας είναι να ανήκεις σε ένα κατάλληλο δίκτυο (Hassink et. al., 2016), η συμμετοχή των αγροτών σε μια μικρή τουριστική εκδήλωση τόνωσε την παραγωγή μαύρων φασολιών στο χωριό και προώθησε το προϊόν σε νέους πελάτες.

Έτσι, τα δίκτυα αγροτών συνέβαλαν στη βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής, καθώς εκτός από τα οικονομικά οφέλη, συμβάλλουν στη διατήρηση του τοπίου, στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και στη διατήρηση των παραδόσεων (Dias, Franco, 2018), δηλαδή στην αειφόρο ανάπτυξη της αγροτικής περιοχής (Colombo, Perujo-Villanueva, 2017).

3.2.8.1.2 Εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων

Η επιστημονική κοινότητα για τις μικρές αλυσίδες εφοδιασμού χρησιμοποιεί τον όρο εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων (AFNs) (Tudisca et. al., 2014a). Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, πρόκειται για μια "εναλλακτική" απάντηση στο κυρίαρχο σύστημα γεωργικών προϊόντων διατροφής (Venn et. al., 2006), το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων διατροφής μέσω αλυσίδων εφοδιασμού που αντιτίθενται σε μεγάλες, σύνθετες και ορθολογικά οργανωμένες βιομηχανικές αλυσίδες (Marsden et. al., 2000).

Η Ιταλία είναι ένα από τα σημαντικότερα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία έχουν αναπτύξει τα εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων τα τελευταία χρόνια, χάρη στα πολυάριθμα τυπικά προϊόντα και την ονομασία προέλευσής τους (Vecchio, Annunziata, 2011). Οι αγρότες μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα έσοδα αυξάνοντας την τιμή πώλησης σε σύγκριση με την τιμή χονδρικής, τη σταθερότητα της ζήτησης λόγω της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και τη δυνατότητα να επηρεάσουν άμεσα την τιμή μειώνοντας το κόστος παραγωγής, κυρίως στο κόστος μεταφοράς και συσκευασίας (Aguglia, 2009).

Επιπλέον τα εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων έχουν μια οικολογική βιωσιμότητα που αντιπροσωπεύεται από τα μειωμένα μίλια και τις εκπομπές άνθρακα που ευνοούν τη βιώσιμη γεωργία (Tudisca et. al., 2014a). Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην περιοχή Sicily της Ιταλίας προκύπτει ότι η συμμετοχή στις αγορές αγροτών επέτρεψε στους επιχειρηματίες να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πωλούν τα προϊόντα τους σε αστικές και περιαστικές περιοχές, προωθώντας την εκμετάλλευσή τους, αυξάνοντας τους πελάτες και τα ετήσια έσοδά τους (Brown, Miller, 2008).

Ο γεωργός ή η οικογένειά του διαχειρίζονταν τα αγροτικά καταστήματα και πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες και οι νέοι (Tudisca et. al., 2014a), καθώς, οι γυναίκες ήταν οι κατάλληλες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, ενώ οι νέοι έβρισκαν απασχόληση και επαρκή κίνητρα για την ανάληψη οικογενειακών δραστηριοτήτων (Henke, Salvioni, 2010, Brunori, Guarino, 2008).

Παρά το γεγονός ότι ήταν μεταξύ των πιο καινοτόμων μορφών πωλήσεων, το ηλεκτρονικό εμπόριο εφαρμόστηκε αρκετά από τους αγρότες, υπογραμμίζοντας τον τρόπο με τον οποίο μπορούσαν να αλλάξουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές και τις δεξιότητές τους, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε μια αυξανόμενα ανταγωνιστική αγορά (Prashantham, Young, 2013, Ratten et. al., 2007).

Ο κύριος λόγος που οδήγησε τους επιχειρηματίες στην υιοθέτηση της μικρής αλυσίδας εφοδιασμού στη περιοχή Sicily ήταν το υψηλότερο εισόδημα των αγροτικών εκμεταλλεύσεων που προέκυψε από αυτό το είδος πώλησης, το οποίο οδήγησε σε βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, στην αύξηση των επενδύσεων και στη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης και αυτό οφείλεται ουσιαστικά στην απουσία των διαμεσολαβητών (Tudisca et. al., 2014a). Ένας ακόμα λόγος που οδήγησε τους αγρότες στην υιοθέτηση των εναλλακτικών δικτύων τροφίμων ήταν η μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών, δημιουργώντας μια σχέση μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού που επιτρέπει στον αγρότη να αξιοποιήσει την παραγωγή του και να μεταδώσει τις γνώσεις και τη σύνδεση με την περιοχή (Guarino, Doneddu, 2011).

Οι αγρότες εντόπισαν μέσω των εναλλακτικών δικτύων τροφίμων, ευκαιρίες για διαφοροποίηση και επιχειρηματικότητα (Morris, Buller, 2003), ανανέωσαν τις δεξιότητές τους και τροποποίησαν τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων προς την αγορά προκειμένου να ανταγωνιστούν στο σημερινό ανταγωνιστικό σύστημα (Tudisca et. al., 2013b, Shi, Dana, 2013, Frank et. al., 2012).

3.2.8.2 Ολική και Μερική Στρατηγική Ολοκλήρωσης

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώθηκε αύξηση των πωλήσεων των ποιοτικών οίνων, κυρίως σε χώρες εκτός Ευρώπης (Ινδία, Ρωσία και Κίνα), οι οποίες αντιπροσωπεύουν αναπτυσσόμενες αγορές (Taplin, 2012). Οι πολιτικές ποιότητας του κλάδου κρασιού, είναι εκείνες που διασφαλίζουν στο αρχικό στάδιο τη διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών (Tsakiridou et. al., 2009, Lacroix et. al., 2000).

Όσον αφορά τον κλάδο οινοπαραγωγής της Σικελίας, η αναζωογόνηση της ανταγωνιστικότητάς του, συνεπάγεται τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την άποψη της επιχειρηματικής οργάνωσης και διαχείρισης μέσω της αναδιάρθρωσης της αλυσίδας εφοδιασμού, της εξατομίκευσης νέων στόχων στην αγορά και κατάλληλων στρατηγικών εμπορίας που συνδέονται με μια συγκεκριμένη περιοχή, τον πολιτισμό και τις παραδόσεις (Tudisca et. al., 2013a).

Περίπου το ήμισυ των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των σημείων πώλησης της μεγάλης οργανωμένης διανομής της Σικελίας, όμως οι χονδρέμποροι (αντιπρόσωποι, μεσίτες και εξαγωγείς) παρεμποδίζουν το 33% της περιφερειακής παραγωγής οίνου (Tudisca et. al, 2014b). Τέλος, το κανάλι Ho.Re.Ca. απορροφά το υπόλοιπο 18% των πωλήσεων κρασιού (Bacarella, 2009).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ορισμένοι παραγωγοί οίνου της Σικελίας πωλούν το προϊόν είτε απευθείας στους καταναλωτές είτε μέσω του διαδικτύου είτε στα καταστήματα λιανικής πώλησης (Tudisca et. al, 2014b).

Μία πιθανή στρατηγική, κοινή και σε άλλα εδάφη, είναι η πώληση σταφυλιών μετά τη συγκομιδή σε τρίτους, οι οποίοι πραγματοποιούν τις οινοποιητικές διαδικασίες και την επακόλουθη εμφιάλωση (Tudisca et. al, 2014b). Μια δεύτερη στρατηγική είναι η πραγματοποίηση περισσότερων φάσεων στην αλυσίδας εφοδιασμού και οι αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, μπορούν να χωριστούν σε δύο ακόμη κατηγορίες: εκείνες που ενσωματώνουν μερικώς τη διαδικασία παραγωγής (οι αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις εξωτερικεύουν τη φάση της οινοποίησης και της εμφιάλωσης, αλλά πωλούν το ίδιο το προϊόν) και εκείνες που υιοθετούν τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης (οι αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις εκτελούν όλες τις φάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού από την παραγωγή σταφυλιών μέχρι την πώληση του οίνου) (Tudisca et. al, 2014b).

Στη μελέτη της αμπελοκαλλιέργειας στην Etna, σημειώνεται η παρουσία και των δύο στρατηγικών ολοκλήρωσης (μερική και ολική) και οι στρατηγικές αυτές υιοθετήθηκαν από τις αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις τα τελευταία χρόνια του εικοστού αιώνα, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Tudisca et. al, 2014b). Οι επιχειρηματίες, όταν οι διαρθρωτικές και οικονομικές συνθήκες επιτρέπουν επενδύσεις, προκειμένου να πετύχουν έναντι των ανταγωνιστών, προσπάθησαν να πραγματοποιήσουν όλες τις φάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού στα αγροκτήματα, προσπαθώντας να προσεγγίσουν άμεσα τους καταναλωτές οίνου (Tudisca et. al, 2014b).

Όσον αφορά τις στρατηγικές για την προώθηση του τελικού προϊόντος, οι αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις που υιοθέτησαν μια ολοκληρωμένη στρατηγική ολοκλήρωσης συμμετείχαν σε εμπορικές εκθέσεις, αλλά υπήρξε ιδιαίτερη προτίμηση στη διοργάνωση επισκέψεων από τους πελάτες στην εκμετάλλευση (Tudisca et. al, 2014b). Πράγματι, σε μια σύγχρονη οικονομία, η οποία χαρακτηρίζεται από όλο και πιο περίπλοκα ανταγωνιστικά σενάρια, η προώθηση της κοινοπραξίας της περιοχής προσθέτει μοναδικές ιδιαιτερότητες στον παραγόμενο οίνο, δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις (Begalli, Codurri, 2007).

Η μελέτη της αμπελοκαλλιέργειας στην Etna έδωσε έμφαση σε έναν τομέα πλούσιο σε ιστορία και παραδόσεις, ο οποίος κατά τα τελευταία χρόνια ήταν σε θέση να επαναπροσανατολίζει και να επαναπροσδιορίζει τις στρατηγικές του σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών στις νέες αγορές οίνου, όπου η ζήτηση εστιάζεται σε διαφοροποιημένα προϊόντα με τοπικές αξίες (Tudisca et. al, 2014b). Με την αύξηση των ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη των εδαφών, οι αμπελοκαλλιέργειες συμβάλλουν στην παροχή ικανοποιητικού εισοδήματος, στην αναζωογόνηση των αγροτικών περιοχών και στη βελτίωση της συλλογικής ευημερίας (Tudisca et. al, 2014b).

3.2.8.3 Αναδιοργάνωση

Η γεωργία στην Ιταλία είναι από τις πιο περιβαλλοντικά βιώσιμους και καινοτόμους τομείς με τις διαδικασίες παραγωγής να εκπέμπουν ένα τρίτο λιγότερο αέρια θερμοκηπίου από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σημαντικά χαμηλότερα από την Ισπανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Fortis, Sartori, 2016). Το ιταλικό μοντέλο παραγωγής είναι από τα πλέον καινοτόμα στον τομέα του περιβάλλοντος όσον αφορά τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τα απόβλητα και έχει τα καλύτερα αποτελέσματα στην ανακύκλωση και την ανάκτηση βιομηχανικών αποβλήτων (Fortis, Sartori, 2016).

Η Ιταλία είναι μία από τις σημαντικότερες χώρες παγκοσμίως για την ασφάλεια των τροφίμων, έχει τον ελάχιστο αριθμό αγροτικών προϊόντων που περιέχουν χημικά υπολείμματα και τοποθετείται στην πρώτη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τον αριθμό των βιοκαλλιεργητών (Fortis, Sartori, 2016). Ταυτόχρονα, οι πολλές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει αυτός ο τομέας, απαιτούν την ικανότητα ανάπτυξης καινοτόμων στρατηγικών και μέσων για την ενίσχυση της προσφερόμενης ποιότητας (Manganiello, 2016).

Οι στρατηγικές αυτές, προκειμένου να είναι πραγματικά αποτελεσματικές και να εξασφαλίσουν ένα αποτελεσματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει αναγκαστικά να βασίζονται στις αρχές της βιωσιμότητας (Manganiello, 2016). Η παραγωγή τροφίμων ποιότητας που έχει επιτευχθεί με περιβαλλοντικά βιώσιμες διεργασίες, είναι επίσης σημαντική για τους αγρότες, έχοντας επίγνωση ότι η μεγαλύτερη προσοχή στα περιβαλλοντικά προβλήματα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας, πόρων και υλικών, με αποτέλεσμα τα οικονομικά οφέλη (Manganiello, 2016).

Στη γεωργία, η βιωσιμότητα συχνά θεωρείται ότι απειλείται από τη μαζική χρήση χημικών συνθέσεων στις επιχειρήσεις, η οποία θεωρείται υπεύθυνη για σοβαρές περιπτώσεις ρύπανσης του περιβάλλοντος (Manganiello, 2016). Τα πιο κατάλληλα μέσα, τόσο για να καθοδηγήσουν τον τρόπο ανανέωσης των διαδικασιών παραγωγής μέσα στα αγροκτήματα με στόχο τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, όσο για τη δυνατότητα απόδοση αξίας στον περιβαλλοντικό στόχο των προϊόντων, μπορεί να είναι οι εθελοντικές περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις (ISO 14001, EMAS), οι οποίες λειτουργούν ως μέσα για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής δέσμευσης των επιχειρήσεων γεωργικών ειδών διατροφής (Manganiello, 2016).

Η απόφαση για την εφαρμογή των απαιτήσεων του ISO 14000, είναι μια στρατηγική απόφαση που πρέπει να ληφθεί από τη διοίκηση και είναι ανεξάρτητη από την οπτική βραχυπρόθεσμα, δηλαδή το κίνητρο μπορεί να προκύψει από την ανάγκη μεγαλύτερης παρακολούθησης της συμμόρφωσης με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, από την αναζήτηση αποτελεσματικότητας στις διαδικασίες, από ερωτήσεις πελατών, από πιέσεις από την κοινότητα ή απλά από την επιθυμία για υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά (Manganiello, 2016).

Το ISO 14001 εφαρμόστηκε στην περιοχή Campania της Ιταλίας, με τον νέο κανονισμό EMAS (Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου), στον οποίο εθελοντικά συμμετέχουν εταιρίες και οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, εγκατεστημένοι στο έδαφος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή εκτός αυτής, που επιθυμούν να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση και βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης (Manganiello, 2016). Μεταξύ των στρατηγικών της βιώσιμης αξιοποίησης που δίνουν έμφαση στο οικολογικό κεντρικό όραμα της ευημερίας, η βιολογική γεωργία είναι ο τρόπος μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της γεωργικής δραστηριότητας (Manganiello, 2016).

Οι επιχειρήσεις κρασιού και οπωροκηπευτικών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ποιότητας έχουν αρχίσει ή δίνουν αυτές τις μορφές πρόσθετων πιστοποιήσεων ως εργαλείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή, αφενός συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στην προστασία του εδάφους στο οποίο λειτουργούν και από την άλλη, το έδαφος στο οποίο λειτουργούν γίνεται βιώσιμο, έτσι ώστε η εταιρεία να επιβάλει τις δικές της στρατηγικές μάρκετινγκ (Manganiello,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2016). Το εθελοντικό σύστημα περιβαλλοντικής πιστοποίησης αποτελεί ένα πολύτιμο μέσο συμβατικής πιστοποίησης και μια πυξίδα για "σίγουρες" αγορές από τους νέους και πιο απαιτητικούς ευρωπαίους καταναλωτές (Manganiello, 2016).

3.3 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο των τροφίμων και ποτών

3.3.1 Εισαγωγή

Οι αποκρίσεις από τις εταιρείες τροφίμων στις οικονομικές κάμψεις διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα και πιο συγκεκριμένα με τη σοβαρότητα της κρίσης και τα μέτρα λιτότητας (Calvo-Porral et al., 2016). Οι επιχειρήσεις τροφίμων πρέπει να είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον καταναλωτή, ειδικά στο πλαίσιο που η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει αλλάξει ριζικά και προτείνεται οι εταιρείες να προσπαθήσουν να ανακτήσουν τα περιθώρια κέρδους τους αυξάνοντας τον όγκο των πωλήσεων με χαμηλότερες τιμές (Calvo-Porral et al., 2016).

Θα πρέπει να ληφθούν μέτρα με έμφαση σε άλλες πτυχές, όπως η αντιλαμβανόμενη αξία ή η ευκολία (Kaytaz, Gul, 2014). Οι εταιρίες θα πρέπει να ενισχύσουν τις πωλήσεις και τις διαφημιστικές δραστηριότητες ή τουλάχιστον να διατηρήσουν τα διαφημιστικά σχέδια και τους προϋπολογισμούς τους, παρά την οικονομική ύφεση (Calvo-Porral et al., 2016). Οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη μάθηση από τους πελάτες και να προσπαθήσουν να τους προσφέρουν, αν όχι χαμηλότερες τιμές, ανώτερη αξία (Quelch, Jocz, 2009).

3.3.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Πολλοί ερευνητές υποδεικνύουν ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και ως εκ τούτου, οι εταιρείες τροφίμων ενδέχεται να επανεξετάζουν και να αλλάζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ για να παραμείνουν βιώσιμες (Piercy, Cravens, Lane, 2010, Rust et al., 2010).

Οι επιχειρήσεις συνίσταται να αποσύρουν αδύναμα και μη κερδοφόρα προϊόντα και να δαπανούν αναλογικά περισσότερα για την έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να αποδίδουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές (Ang, 2001, Shama, 1993, Shama, 1981, Morbey, Dugal, 1992). Οι Koksal και Ozgul (2007) υποδεικνύουν ότι θα είναι χρήσιμο να εστιάσουμε στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων που αποτυπώνουν εξειδικευμένες αγορές, τεχνολογία και μεθόδους παραγωγής που εξοικονομούν κόστος.

Οι στρατηγικές που θεωρείται ότι μπορούν να δώσουν ώθηση στην ανταγωνιστικότητα σε όλο τον κλάδο και αφορούν τα προϊόντα είναι η δημιουργία και ανάπτυξη καινοτομικών συνθέσεων, η δημιουργία και προώθηση πιο ελκυστικών συσκευασιών και η προσαρμογή σε διαφορετικές πολιτισμικές αντιλήψεις (Pwc, 2018). Η μεγέθυνση της κλίμακας παραγωγής των προϊόντων, η αύξηση της ευελιξίας των εταιριών, η διακλαδική ενοποίηση της προσφοράς στην πρώτη επεξεργασία γεωργικών προϊόντων και οι ελάχιστες ποσότητες παραγωγής συμβατές με ελάχιστη ζήτηση είναι στρατηγικές που σχετίζονται με την παραγωγή (Pwc, 2018).

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές ποιότητας που σχετίζονται με την τιμολόγηση σε συνθήκες κρίσης και αυτές είναι η εφαρμογή των ίδιων τιμών για προϊόντα υψηλότερης ποιότητας ή η προσφορά του ίδιου ποιοτικού προϊόντος σε χαμηλότερες τιμές (Ang et al., 2000, Koksal, Ozgul,

2007). Αντί οι επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές, είτε προσφέρουν προωθητικές εκπτώσεις, οι οποίες τους επιτρέπουν να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά οδηγούν σε μικρότερη κερδοφορία, είτε προσφέρουν προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές, ειδικά στη μάζα, ενέχοντας όμως ο κίνδυνος οι καταναλωτές να συνεχίσουν να αντιλαμβάνονται το προϊόν ως κατώτερης ποιότητας μετά την ύφεση (Notta, Vlachvei, 2015a).

Ιστορικά στοιχεία δείχνουν ότι οι εταιρείες μειώνουν τις δαπάνες τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης προκειμένου να προστατεύσουν τα κέρδη (Rosberg, 1979, Shama, 1992). Έτσι, οι εταιρείες τείνουν να προσφέρουν φθηνότερα και πιο λειτουργικά προϊόντα, τροποποιώντας τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις αποφάσεις τους για τη μείωση του κόστους και τη διατήρηση της κερδοφορίας κατά τη διάρκεια της ύφεσης, προσφέροντας εκπτώσεις τιμών (Ang, 2001).

Οι Kim (1992) & Werner (1991), διαπίστωσαν ότι αυτές οι επιχειρήσεις οι οποίες αυξάνουν ή διατηρούν το επίπεδο της διαφήμισής τους θα αυξήσουν τις πωλήσεις, το εισόδημα και το μερίδιο αγοράς κατά τη διάρκεια και μετά την ύφεση. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από το χαμηλότερο κόστος και την καλύτερη εξυπηρέτηση από τους ιδιοκτήτες των μέσων ενημέρωσης, οι οποίοι ασκούν υψηλή πίεση και από τους διαφημιστικούς οργανισμούς λόγω της μειωμένης ζήτησης για τις υπηρεσίες τους, προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των διαφημίσεων και κατ' επέκταση της προσοχής των καταναλωτών (Notta, Vlachvei, 2015a).

Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τον αυξανόμενο αριθμό χρηστών του διαδικτύου και από τους διάφορους καινοτόμους τρόπους ηλεκτρονικής διαφήμισης χαμηλού κόστους (Quelch, Jocz, 2009). Οι Koksal και Ozgul (2007) προτείνουν ότι η εξάλειψη των μη κερδοφόρων καναλιών και των διαμεσολαβητών και η ανακατανομή των σπανίων πόρων είναι η καλύτερη στρατηγική κατά τη διάρκεια της κρίσης. Οι Ang et al. (2000) αναφέρουν ότι οι εταιρείες μπορούν να εξετάσουν τα εναλλακτικά κανάλια και τις απευθείας πωλήσεις για να μειώσουν τα έξοδα διαμεσολάβησης.

Οι προσαρμογές των εταιρειών ενδέχεται επίσης να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων συσκευασιών ή μεγέθους αυτών για τα προϊόντα, μαζί με την αύξηση των πόρων για την ενίσχυση της ζήτησης, όπως οι προϋπολογισμοί προώθησης ή οι δραστηριότητες για ενδυνάμωση των πωλήσεων (Calvo-Porral et al., 2016). Άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης μπορεί να είναι η τυποποίηση της σύστασης του προϊόντος ή της συσκευασίας, καθώς και η μείωση του αριθμού των μεγεθών ή του προσφερόμενου μεγέθους της συσκευασίας (Kotler, Caslione, 2009).

Σχετικά με τα logistics η αύξηση της κλίμακας αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων, η ενοποίηση κινήσεων σε κοινούς προορισμούς, προς πελάτες και μονάδες επεξεργασίας, αλλά και η διανομή προϊόντων σε διεθνή κανάλια είναι στρατηγικές που μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα (Pwc, 2018). Τέλος αξίζει να αναφερθούν στρατηγικές όπως είναι η ενοποίηση της ζήτησης προϊόντων, οι κοινές εμπορικές συμφωνίες και η ομαδοποίηση και διαφοροποίηση των προϊόντων (Pwc, 2018).

3.3.3 Καινοτομία

Οι ανάγκες των καταναλωτών έχουν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και αυτό απαιτεί έναν αυξανόμενο προσανατολισμό στην καινοτομία (Santoro et. al., 2017). Ανταποκρινόμενες σε αυτές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τις προκλήσεις, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών έχουν μετατοπίσει τη στρατηγική τους προσέγγιση στην καινοτομία, με την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων, τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και την ενθάρρυνση του εκσυγχρονισμού, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής καταλληλότητας (Fortuin, Omta, 2009, Vrontis et. al., 2011, Fiore et, al., 2015).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών μπορούν να εισάγουν την ανοιχτή καινοτομία προκειμένου να επιτύχουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Sarkar, Costa, 2008). Οι επιχειρήσεις πρέπει να ανοίξουν τα όρια καινοτομίας προκειμένου να αναπτύξουν και να εμπορευματοποιήσουν τα προϊόντα πιο γρήγορα, αποτελεσματικά και με μικρότερο κίνδυνο αποτυχίας (Santoro et. al., 2017).

3.3.3.1 Εξωτερικές πηγές γνώσης

Στρατηγικά, με την ενσωμάτωση εξωτερικών πηγών, οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό των αναδυόμενων χωρών λόγω της επιχειρηματικής και τεχνολογικής καινοτομίας (Santoro et. al., 2017).

Οι Lagnevik et. al. (2003), υποστηρίζουν ότι η συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ινστιτούτα μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους παραγωγής προκειμένου να παραχθούν συγκεκριμένα υλικά, όπως τα τρόφιμα χωρίς γλουτένη και η συνεργασία με πηγές που βασίζονται στην αγορά μπορεί να αυξήσει τη γνώση σχετικά με την κατάσταση της αγοράς και τις ανάγκες του καταναλωτή. Η ενσωμάτωση των πελατών στη διαδικασία της καινοτομίας είναι το κλειδί για την αναγνώριση αναδυόμενων και μεταβαλλόμενων αναγκών και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Santoro et. al., 2017).

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με το ανοικτό μοντέλο καινοτομίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα πανεπιστήμια και άλλες εξωτερικές πηγές για να αποκτήσουν γνώση (Gassmann, Enkel, 2004). Η εξωτερική πηγή γνώσης μπορεί να είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την ανάπτυξη καινοτομιών και από αυτή την άποψη, οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τον βασικό ρόλο της εμπλοκής των πελατών στη διαδικασία καινοτομίας (Santoro et. al., 2017).

Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται με εξωτερικές πηγές γνώσης, με πηγές βασισμένες στην αγορά και στην επιστήμη πρέπει να αναπτύξουν εσωτερικές δυνατότητες για να διαχειριστούν και να ενσωματώσουν τις αποκτηθείσες γνώσεις, αυξάνοντας τις επενδύσεις τους στην εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη (Santoro et. al., 2017). Οι υψηλότερες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη βοηθούν στη βελτίωση της σχέσης των εξωτερικών πηγών με την καινοτομία, επειδή οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν εσωτερικές ικανότητες για να μεταφράσουν επιστημονικά τις γνώσεις σε νέα προϊόντα (Fleming, Sorenson, 2004).

3.3.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού

3.3.4.1 Καινοτομία

3.3.4.1.1 Ενεργειακή Απόδοση

Η ιταλική βιομηχανία στο σύνολό της γνώρισε παρατεταμένη ύφεση, με συρρίκνωση πάνω από 8% κατά την περίοδο 2012-2013 (Latini et. al., 2014). Ωστόσο, η βιομηχανία τροφίμων και ποτών εξακολουθεί να αντιπροσωπεύει τον σημαντικότερο τομέα της μεταποίησης (Latini et. al., 2014). Σε πολλούς υποτομείς της βιομηχανίας αυτής, η χρήση ενέργειας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα κόστους (Latini et. al., 2014). Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών είναι ένας τομέας όλο και περισσότερο προσανατολισμένος στις εξαγωγές, όπου παρουσιάζει υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης, ενώ η Ιταλία αποτελεί ένα σημαντικό παραγωγό και εξαγωγέα (Latini et. al., 2014).

Μέσα σε ένα όλο και περισσότερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η Ιταλία πρέπει να βελτιώσει τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών της σχετικά με την ενεργειακή αποδοτικότητα, αυξάνοντας την ενεργειακή απόδοση και μεταφέροντας την καινοτομία σε επιχειρήσεις, συνεταιρισμούς και ενώσεις (Latini et. al., 2014). Η βιομηχανία έχει ήδη μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, παρόλο που πρέπει να γίνουν πολλά ακόμη για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας (Latini et. al., 2014).

Μια επιτυχημένη περίπτωση ήταν η εφαρμογή συστημάτων κίνησης μεταβλητής ταχύτητας υψηλής ενεργειακής απόδοσης, που αποτελούνται από κινητήρες μέσης τάσης ACS 1000 και κινητήρες επαγωγής υψηλής απόδοσης, οι οποίοι αντικατέστησαν ανεπαρκείς ατμοστρόβιλους για τον έλεγχο της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας στους μύλους θραύσης ζαχαροκάλαμου, διατηρώντας υψηλή παραγωγικότητα και χαμηλό λειτουργικό κόστος (Scheuer et. al., 2007).

Τα ιταλικά προγράμματα "Conto Termico" και "White Certificate", παρέχουν κίνητρα για υποστήριξη των επιχειρήσεων στην εισαγωγή καινοτομιών και τεχνολογιών προσαρμοσμένες, προκειμένου να επιτρέπουν την εξοικονόμηση ενέργειας και την ενεργειακή απόδοση (Ministero dello Sviluppo Economico, 2013). Η Εθνική Ενεργειακή Στρατηγική(ΕΕΑ), η οποία έχει αυξήσει από 17% σε 20% τον εθνικό στόχο της ανανεώσιμης ενέργειας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των ευρωπαϊκών δεσμεύσεων των μέτρων "Κλίμα - Ενέργεια 20-20-20"(Ministero dello Sviluppo Economico, 2013).

3.3.4.1.2 Συν-δημιουργία Αξίας

Η έννοια της "αξίας" έχει καταστεί κεντρική για τις οργανώσεις σε όλους τους κλάδους και η θεωρητική και πρακτική σημασία έχει αυξηθεί μαζί με τον αδιάκοπο ανταγωνισμό και την εστίαση των πελατών που χαρακτηρίζει τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα παγκοσμίως (Bresciani et al., 2013, Chebbi et al., 2013) 47. Η συν-δημιουργία αξίας μπορεί να είναι πολύ ενδιαφέρουσα τόσο για τους μελετητές όσο και για τους επαγγελματίες του κλάδου φαγητού και ποτού, η οποία αποτελεί έναν πολύ σημαντικό υποτομέα του μεταποιητικού τομέα στην Ιταλία (Thrassou, 2016).

Στο Piedmont σχεδόν το σύνολο των βιομηχανιών τροφίμων και ποτών της περιοχής αυτής αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Fassio, 2012) που συχνά έχουν λιγότερους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πόρους για να δαπανήσουν για την καινοτομία από ό,τι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Healy et al., 2014) και έτσι πιέζονται να ενισχύσουν τη σχέση τους με τους πελάτες με τη συμμετοχή τους σε διαφορετικές φάσεις δημιουργίας αξίας.

Οι τρεις εταιρείες οι οποίες μελετώνται επιλέχθηκαν για την ικανότητά τους να καινοτομούν και την προσοχή τους στους πελάτες (Tardivo, G. et. al., 2017). Η συμμετοχή των πελατών ως συν-δοκιμαστών για τα νέα προσφερόμενα είδη, έτοιμα να εισαχθούν στις αγορές, θα μπορούσε να βοηθήσει τις εταιρείες να αναβαθμίσουν τα προϊόντα τους (Tardivo, G. et. al., 2017). Στην εταιρία Baladin οι δοκιμές, συμβαίνουν μέσω της κατανομής στα καταστήματα ενός συγκεκριμένου δείγματος πελατών σε όλη την Ιταλία και ζητώντας τους τις εντυπώσεις τους (Tardivo, G. et. al., 2017). Στην εταιρία Galfrè το παραπάνω πραγματοποιείται μέσω δοκιμασιών και ζητώντας ανατροφοδότηση η οποία εξετάζεται σοβαρά (Tardivo, G. et. al., 2017). Στη Lurisia, τα προϊόντα πηγαίνουν στο διανομέα, όπου πρώτα οι εργαζόμενοι δίνουν τα σχόλιά τους στην επιχείρηση αφού δοκιμάσουν το νέο προϊόν και τελικά οι καταναλωτές (Tardivo, G. et. al., 2017).

Η αξιολόγηση των πελατών είναι πολύ σημαντική επειδή μπορεί να δημιουργήσει θετική ελεύθερη διαφήμιση, εκφράζοντας μια θετική αξιολόγηση ή υποστηρίζοντας μια συγκεκριμένη ιδέα (Russo-Spena, Mele, 2012). Η Baladin αποδίδει μεγάλη σημασία σε αυτόν τον ρόλο, αξιολογώντας στα καταστήματά τα σχόλια των πελατών και μέσω της ταχύτητας κατανάλωσης αποκτά πληροφορίες για την εκτίμηση της γεύσης ενός συγκεκριμένου προϊόντος (Tardivo, G. et. al., 2017).

Στην Galfrè οι καταναλωτές συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω λεκτικών ερευνών και δοκιμών κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων προώθησης και η αξιολόγηση των πελατών θεωρείται πολύ σημαντική, δεδομένου ότι είναι θέμα του καταναλωτή να αποφασίσει εάν ένα προϊόν είναι έτοιμο για να εισαχθεί στην αγορά ή όχι (Tardivo, G. et. al., 2017). Η Lurisia αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση από τους πελάτες, αλλά δεν τους ενσωματώνει ως αξιολογητές νέων ιδεών, προϊόντων και σχεδιασμού (Tardivo, G. et. al., 2017).

Και οι τρεις επιχειρήσεις θεωρούν εξαιρετικά σημαντική τη συμμετοχή των πελατών τους στη δημιουργία νέων προϊόντων (Tardivo, G. et. al., 2017). Η Baladin επιβεβαιώνει ότι η μεγάλη προσοχή αφιερώνεται στην ακρόαση των πελατών, ιδίως καλώντας τους στο ζυθοποιείο, διοργανώνοντας ξεναγήσεις, ενημερώνοντάς τους για την ιστορία και ακούγοντας τις απόψεις τους (Tardivo, G. et. al., 2017).

Επίσης, κατασκευάζει ένα μεγάλο πάρκο, ως τόπο συνάθροισης και πολιτισμού, όπου οι πελάτες, χρησιμοποιώντας δομές που παρέχονται από την επιχείρηση, μπορούν να εξυπηρετηθούν από το προσωπικό της επιχείρησης ή να μαγειρέψουν μόνοι τους (Tardivo, G. et. al., 2017). Δεδομένου ότι η Baladin δεν διαθέτει μεγάλο προϋπολογισμό για να αφιερώσει στην επικοινωνία, οι πελάτες συμμετέχουν στη διαδικασία συμ-παραγωγής μέσω ενεργού συμμετοχής σε ψηφιακές κοινότητες (Tardivo, G. et. al., 2017).

Για την Galfrè, η συμμετοχή των πελατών στη δημιουργία νέων προϊόντων πραγματοποιείται μέσω της διοργάνωσης γευσιγνωσίας, κατά τη διάρκεια της οποίας ζητείται από τους πελάτες η γνώμη τους και οι απόψεις τους, οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία νέων προϊόντων (Tardivo, G. et. al., 2017). Πολύ μεγάλη προσοχή αφιερώνεται στη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συλλογή νέων ιδεών μέσω άμεσου διαλόγου με τους πελάτες κατά τη διάρκεια δοκιμών ή στα σημεία πώλησης (Tardivo, G. et. al., 2017).

Η Lurisia χαρακτηρίζεται από την ταχύτητά της στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, συνεπώς δεν εμπλέκει τους πελάτες της σε μελέτες αγοράς που απαιτούν μεγάλες ποσότητες πόρων και διαρκούν πολύ, αλλά συλλέγοντας τα σχόλιά τους, ιδίως μέσω της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Tardivo, G. et. al., 2017).

Οι ΜΜΕ στον τομέα των τροφίμων και ποτών φαίνεται να γνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τη σημασία των πελατών στη δημιουργία αξίας και φαίνεται να προσεγγίζουν σταδιακά την εμπορική τους πρακτική σύμφωνα με τις σύγχρονες έννοιες του τομέα, συνδυάζοντας τα κεντρικά θέματα μάρκετινγκ της εστίασης στον πελάτη και της δημιουργίας αξίας, σε πολύ επιθυμητό επίπεδο με τρόπο καινοτόμο και εμπειρικό, καταπολεμώντας την έλλειψη πόρων και ενδεχομένως ικανοτήτων που καταπνίγουν τις επιχειρήσεις (Tardivo, G. et. al., 2017).

3.3.4.2 Διαρθρωτικός Μετασχηματισμός

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η αγορά του κρασιού επηρεάστηκε από μια βαθιά διαρθρωτική μεταμόρφωση εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού (Bernetti et. al., 2006). Η Ιταλία έχει μια από τις μεγαλύτερες και πιο σημαντικές παραδόσεις, παράγοντας μεγάλη ποικιλία κρασιών από γεωγραφικά διαφορετικές περιοχές (Bernetti et. al., 2006). Ο οίνος είναι ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά προϊόντα της παραγωγής τροφίμων "Made in Italy", που χάρη στην υψηλή ποιότητά του και στην αξιοσημείωτη διάκρισή του, συνέβαλε στην ενίσχυση της φήμης των ιταλικών προϊόντων στον κόσμο ως προσφορά αριστείας, έντονα συνδεδεμένη με την περιοχή (Carbone, Henke, 2012).

Τα δεδομένα για την Ιταλία, δείχνουν μια σημαντική διαδικασία μετασχηματισμού όλο περισσότερο προσανατολισμένη προς τη συγκέντρωση και την εξειδίκευση των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα (Grescimanno, Galati, 2014). Ο ισχυρός προσανατολισμός προς τη βελτίωση της ποιότητας, τόσο της βασικής πρώτης ύλης όσο και του τελικού προϊόντος, αλλά και ορισμένων άυλων χαρακτηριστικών, που αποδίδονται ειδικότερα στο terroir (το σύνολο των υπέργειων και υπόγειων χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν αμπελώνα μοναδικό), είναι από πολλές απόψεις μια αναγκαστική επιλογή για πολλές παραγωγικές πραγματικότητες στην Ιταλία, όσον αφορά τη διεθνή ανταγωνιστικότητα (Grescimanno, Galati, 2014).

Η διαδικασία της αλλαγής του ιταλικού κλάδου κρασιού, έχει επίσης συμπεριλάβει κανάλια διανομής, στα οποία επιβεβαιώνεται ο όλο και περισσότερο συγκεντρωτικός ρόλος της μεγάλης κλίμακας διανομής (LSD) (Grescimanno, Galati, 2014). Με βάση τα τελευταία στοιχεία που δόθηκαν από τη Mediobanca, παρατηρείται προοδευτική εξασθένιση των μεριδίων αγοράς που κατέχει η διανομή μεγάλης κλίμακας, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα κύρια μέσα πώλησης για τους βασικούς οίνους, όπως τα κανάλια Ho.Re.Ca. και τα καταστήματα και τα μπαρ κρασιού, ενόψει της ενίσχυσης των πωλήσεων μέσω χονδρεμπόρων και άλλων καναλιών τα οποία περιλαμβάνουν και την πώληση on-line (I numeri del vino, 2012).

Τα αποτελέσματα μελέτης των Grescimanno και Galati (2014), δείχνουν ότι η Ιταλία έχει καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρει η πρόσφατη αλλαγή της διεθνούς αγοράς οίνου, επεκτεινόμενη προοδευτικά σε ξένες χώρες, όχι μόνο στις παραδοσιακές καταναλωτικές αγορές αλλά και στις αναδυόμενες, λόγω της ικανότητάς της να ικανοποιεί μια

διαφοροποιημένη ζήτηση όλο και περισσότερο προσανατολισμένη προς ποιοτικά προϊόντα ακόμα και στην πρόσφατη περίοδο κρίσης (Grescimanno, Galati, 2014).

Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί μια αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα σε ορισμένες αγορές που δεν έχουν αμπελουργική παράδοση, όπου υπάρχει ανεπάρκεια τοπικής παραγωγής για να ικανοποιηθεί η εγχώρια ζήτηση, και όπου η αναγνώριση των υγιεινών χαρακτηριστικών του κρασιού ως έκφραση του ιταλικού τρόπου ζωής αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες για την επιτυχία του (Grescimanno, Galati, 2014). Η ανταγωνιστική πρόκληση μπορεί να δράσει είτε από την επίτευξη νέων καταναλωτικών αγορών, είτε από τη διατήρηση των παραδοσιακών εταίρων μέσω της προσφοράς καλύτερων ποιοτικά κρασιών (Grescimanno, Galati, 2014).

3.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο του τουρισμού

3.4.1 Εισαγωγή

Σήμερα οι τουρίστες αναζητούν όλο και περισσότερες βιωματικές εμπειρίες, αναμένουν να μάθουν περισσότερα για την ιστορία, τον πολιτισμό, το περιβάλλον και την κοινωνία της περιοχής που επισκέπτονται αναζητώντας ενεργές και διαδραστικές δραστηριότητες στο ταξίδι τους (Kontis, Gkoumas, 2017). Η πρόκληση για τις Ελληνικές τουριστικές αρχές και επιχειρήσεις είναι να δημιουργήσουν καινοτομικά προϊόντα, προκειμένου η χώρα να γίνει επιτυχημένος παίκτης στην παγκόσμια τουριστική αγορά και να παρέχει μακροχρόνιες λύσεις για τα διαρθρωτικά προβλήματα της ανάπτυξης του βιώσιμου τουρισμού (Kontis, Gkoumas, 2017).

Κατά τη διάρκεια της ύφεσης, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζονται περισσότερο από ποτέ να τοποθετηθούν κατάλληλα στην προσέλκυση και διατήρηση διακεκριμένων στελεχών και εργαζομένων, βελτιώνοντας τις διοικητικές τους επιδόσεις, να διατηρήσουν τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, παρά τη μείωση των πωλήσεων και να διατηρήσουν και να διευρύνουν τη θέση τους στην αγορά, μέσω της καινοτομίας (Pappas, 2015a).

3.4.2 Καινοτομία

Οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν τις τεχνολογικές αλλαγές του υπόλοιπου κόσμου, αν θέλουν να παραμένουν ενήμεροι, καθώς πλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τις νέες ιδέες και την ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων (Belias et. al., 2018). Είναι σημαντικό για την εταιρεία να διαχειρίζεται την επιχειρηματική γνώση, την τεχνολογία και τις πληροφορίες αποτελεσματικά προκειμένου να παραμένει ανταγωνιστική (Nieves, Haller, 2014).

Δεδομένου ότι η γνώση, η τεχνολογία και οι πληροφορίες δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα και άμεσα, είναι απαραίτητο να υπάρχουν συστήματα πληροφοριών που να επιτρέπουν τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία και διάδοσή της στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, έτσι ώστε αν η διοίκηση της εταιρίας έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται αυτές τις πληροφορίες αλλά και να τις αξιοποιεί ώστε να τις μετατρέπει σε γνώση, θα είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Belias et. al., 2018).

Υπάρχουν πολλά συστήματα πληροφοριών, τα οποία χρησιμοποιούνται για κρατήσεις, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστήματα διαχείρισης της γνώσης για να βοηθήσουν την τουριστική επιχείρηση και τους υπαλλήλους της να διευκολύνουν τις έρευνές τους αλλά και να εξασφαλίσουν την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών τους (Thomas, Wood, 2014). Ένα κρίσιμο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στοιχείο είναι η δυνατότητα του ξενοδοχείου να εκμεταλλευτεί τη γνώση που έχουν αναπτύξει οι υπάλληλοί του, αλλά και να τους δώσει τη δυνατότητα να μάθουν και να βελτιωθούν (Cooper, 2006). Μία από τις πιο σημαντικές και κρίσιμες αποφάσεις είναι να εκπαιδεύσει το προσωπικό ώστε να μάθει να παράγει νέες γνώσεις και να αξιοποιεί τις ήδη υπάρχουσες (Belias et. al., 2018).

Όπως επεσήμανε η ομάδα εμπειρογνωμόνων για την καινοτομία των υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε μια έκθεση που δημοσιεύθηκε το 2011, οι επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο, έχουν ήδη προχωρήσει από την απλή αντίδραση στις εξελίξεις της τεχνολογίας των πληροφοριών, στην εισαγωγή έξυπνων εξελίξεων που χρησιμοποιούν τεχνολογικές διαδικασίες και διαδραστικά δίκτυα σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών και να είναι σε θέση να στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς πιο αποτελεσματικά (European union, 2014).

Παρόλο που οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα συνειδητοποιούν την ανάγκη να έχουν μια on-line παρουσία με τη μορφή μιας ιστοσελίδας, η πραγματική τους τεχνολογική πρόοδος είναι περιορισμένη (Konstantinou, 2016). Η υιοθέτηση και η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών έχει αναγνωριστεί από την έρευνα ως βασικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς τους επιτρέπει να αξιολογούν το περιβάλλον και να εντοπίζουν ευκαιρίες πρόσβασης σε νέες αγορές, να μειώσουν το κόστος τους και να γίνουν πιο αποδοτικές οικονομικά (Konstantinou, 2016).

Η τεχνολογία των πληροφοριών βοηθά τις εταιρείες να αποκτήσουν και να αναλύσουν πολύτιμες πληροφορίες για τους πελάτες τους και έτσι να προωθήσουν και να βελτιώσουν τις πελατειακές τους σχέσεις και τις υπηρεσίες (del Mar Alonso-Almeida, Llach, 2013). Τα εμπόδια της υιοθέτησης της τεχνολογίας προσδιορίζονται ως το κόστος και ο κίνδυνος, η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και κατάρτισης (Konstantinou, 2016). Η χρήση της τεχνολογίας συνέβαλε θετικά στη μείωση του κόστους και των δαπανών των εταιριών, δεδομένου ότι έχει προωθήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους (Konstantinou, 2016)

3.4.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ (CRM)

Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, κυρίως λόγω της αλλαγής στον τρόπο επικοινωνίας των πληροφοριών, οι οποίες είναι εύκολα, γρήγορα και φθηνά προσβάσιμες (Wu et. al., 2010). Οι τεχνολογικές εξελίξεις αναδιοργανώνουν όλες τις διαδικασίες βάσει των οποίων παράγονται, διανέμονται και παραδίδονται στον τελικό παραλήπτη τα τουριστικά προϊόντα, προκειμένου να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητά τους και να ενισχύεται η προστιθέμενη αξία τους (Pappas et. al., 2006).

Το CRM είναι μια μεθοδολογία για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των υφιστάμενων ή μελλοντικών πελατών με κύριο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση (Belias et. al., 2017). Σύμφωνα με τον Petzer et. al. (2009), η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύξει θετικές σχέσεις με τους πελάτες οδηγεί σε επιτυχία μακροπρόθεσμα και το CRM αποτελεί βασικό ζήτημα στη θεωρία και στην πράξη του μάρκετινγκ φιλοξενίας. Βασίζεται στην ευρεία χρήση και διανομή πληροφοριών και αποτελεί τη βάση μέσω της οποίας η εταιρεία προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διαμορφώνοντας και αξιοποιώντας το κλίμα που επικρατεί στις σχέσεις της με τους πελάτες προς όφελός της (Davenport et. al., 2001).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η επιτυχία της διαχείρισης σχέσεων μπορεί να εξαρτηθεί από τη συλλογή και την ανάλυση των πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις των πελατών και αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη εξατομικευμένων προσφορών, ενώ τα ξενοδοχεία μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη της γνώσης των πελατών τους και να εφαρμόσουν μια σειρά επιτυχημένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για να καλύψουν τις ανάγκες τους και να αποκτήσουν αφοσίωση (Belias et. al., 2017).

Μια άλλη σημαντική πτυχή του CRM είναι ότι ενισχύει τους υπαλλήλους προκειμένου να συμπεριφέρονται προσανατολισμένοι στου πελάτες, έτσι οι οργανισμοί αναπτύσσουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, όπως το να παρέχουν στο προσωπικό μια σειρά σύγχρονων εργαλείων και τεχνολογικών καινοτομιών για να παρακολουθούν τα παράπονα των πελατών, ενώ παράλληλα μπορεί να προσφερθεί ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής (Salter et al., 2010).

Στη σύγχρονη εποχή του αυξανόμενου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και της ζήτησης των πελατών για καλύτερη παράδοση υπηρεσιών, το CRM είναι μονόδρομος για τις επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αναπτυχθούν (Belias et. al., 2017). Οι Papaioannou et. al. (2010) υποδεικνύουν ότι τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν είναι ανοικτά σε μηνύματα που στέλνουν οι πελάτες και επομένως δεν κάνουν το καλύτερο για να τους διατηρήσουν. Οι Assimakopoulos et al. (2010) διαπιστώνουν ότι τα ξενοδοχεία δεν φαίνεται να εφαρμόζουν στρατηγικές μάρκετινγκ σχέσεων και διατήρησης και υπογραμμίζουν ότι υπάρχει ένα κενό λόγω των δυσκολιών κατάρτισης του προσωπικού.

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος CRM μπορεί να αποβεί μεγάλο πλεονέκτημα για έναν οργανισμό και με αυτό τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλότερης ποιότητας πωλήσεις, μέσω της καλύτερης τμηματοποίησης και προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών τους, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη διατήρηση και αφοσίωσή των πελατών τους (Sarmaniotis et. al., 2013).

3.4.4 Διαφοροποίηση

Βασικές προτεραιότητες της σύγχρονης κρατικής πολιτικής τουρισμού σε διεθνές επίπεδο είναι ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος με νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, εκτός από το κυρίαρχο μοντέλο του μαζικού τουρισμού (Christou, 2012). Ο αγροτουρισμός, καθώς και κάθε είδος εναλλακτικού τουρισμού, συμβάλλουν στην οικονομική ενίσχυση των αγροτικών περιοχών κατά τρόπο που τους βοηθά να επιτύχουν την οικονομική τους ανεξαρτησία και αν αναπτυχθεί σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο, μπορεί να αποφέρει θετικές αλλαγές σε όλη την περιοχή και να την αναπτύξει Bellias, Velissariou, Sdrolias, 2018).

Η αγροτική περιοχή έχει έναν πολύ σημαντικό φυσικό και πολιτιστικό πλούτο ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλες τουριστικές δραστηριότητες, ικανοποιώντας ένα όλο και πιο απαιτητικό και διαφοροποιημένο ως προς τις απαιτήσεις του τουριστικό κοινό (Icap, 2016). Δραστηριότητες ως προς αυτήν την κατεύθυνση θα μπορούσαν να είναι οι ανακαινίσεις παραδοσιακών σπιτιών, οι ξενώνες οι οποίοι θα φιλοξενούν με εξειδικευμένο τρόπο, όπως ξενώνες για κυνηγούς, αλιείς, σκιέρ, άτομα με ειδικές ανάγκες, κατασκηνώσεις οι οποίες θα προσφέρουν φαγητό και ποτό και θα δέχονται είτε αποκλειστικούς επισκέπτες ξενοδοχείων είτε περαστικούς (Icap, 2016).

Η ξενάγηση στο αγρόκτημα παιδιών και νέων, χωρίς τους γονείς τους, με δασκάλους για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η πώληση από τον ιδιοκτήτη προϊόντων της φάρμας του, εντός του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αγροκτήματός του, η πεζοπορία, η ορειβασία, η ποδηλασία, η τοξοβολία, η ιππασία και όλες οι μορφές δραστηριοτήτων που συνδυάζουν περιπετειώδη τουρισμό με ενεργή συμμετοχή στη φύση, μπορεί να βοηθήσουν στη διαφοροποίηση του αγροτουριστικού πακέτου (Icap, 2016).

Δραστηριότητες που κάνουν σωστή χρήση των πολιτιστικών, θρησκευτικών, λαογραφικών, αρχιτεκτονικών και γαστρονομικών δυνατοτήτων της περιοχής μπορούν να εμπλουτίσουν την παραμονή στην ύπαιθρο και να προσδώσουν στον αγροτουρισμό μοναδική τοπική ταυτότητα (Icap, 2016). Είναι αρκετά σίγουρο ότι η σύνδεση του τουρισμού με τα τρόφιμα προσφέρει ευκαιρίες για τους τοπικούς παραγωγούς να προσθέσουν αξία στα προϊόντα τους, δημιουργώντας μια τουριστική εμπειρία με επίκεντρο τις πρώτες ύλες, ενώ "γαστρονομικές εμπειρίες μπορούν να προσθέσουν αξία στους τουρίστες με μια σύνδεση μεταξύ του τοπικού πολιτισμού, του τοπίου και των τροφίμων, δημιουργώντας μια "ατμόσφαιρα" που θα δημιουργήσει μια αξέχαστη εμπειρία διακοπών "(Hjalager, Richards, 2002).

Σύμφωνα με τον Howard (2001), "η σύνδεση των τροφίμων με τις τουριστικές βιομηχανίες έχει τη δυνατότητα να αυξάνει τον αριθμό των επισκεπτών σε μια περιοχή, να επεκτείνει τη διάρκεια παραμονής του επισκέπτη και να αυξάνει την παραγωγή εσόδων". Αυτό που χρειάζεται είναι ένα οργανωμένο σχέδιο προκειμένου να υποστηριχθούν, να αναπτυχθούν και να προωθηθούν τέτοιες προσπάθειες, οι οποίες μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού σε δύσκολες εποχές, ενισχύοντας αυτές στο μυαλό των τουριστών (Blanas et. al., 2016).

Ο πολιτιστικός τουρισμός θεωρείται ένα σημαντικό μέσο για την επίτευξη διαφοροποίησης (Vasiliadis et. al., 2016) και είναι ένα υποσύνολο του τουρισμού, στο οποίο το κύριο κίνητρο για την επίσκεψη ενός τόπου βασίζεται σε πολιτισμικά χαρακτηριστικά του, σύμφωνα με την αντίληψη που έχει ο επισκέπτης για τον εαυτό του σχετικά με τα πολιτισμικά παραδείγματα (Poria, Butler, Airey, 2001). Στόχος του είναι να μετατρέπει τις περιφέρειες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από πολιτιστικούς πόρους, σε ιδανικά μέρη για διακοπές, διαμονή ή επιχειρηματική δραστηριότητα (Vasiliadis et. al., 2016).

Η περιοχή της Θεσσαλίας διαθέτει μεγάλο αριθμό πολύτιμων πολιτιστικών πόρων όλων των τύπων και εποχών όπως αρχαιολογικοί χώροι και μνημεία των προϊστορικών και ιστορικών χρόνων έως τη ρωμαϊκή εποχή, βυζαντινά και μεσαιωνικά μνημεία, παραδοσιακά χωριά και νεοκλασικά κτίρια, χώρους και μουσεία βιομηχανικής κληρονομιάς, εκκλησίες και μοναστήρια, μουσεία, εκδηλώσεις και φεστιβάλ (Vasiliadis et. al., 2016).

Για την προώθηση των πολιτιστικών πόρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και πιο συγκεκριμένα να δημιουργηθεί και να λειτουργεί ένα Κέντρο Επισκεπτών σε κάθε μέρος της Θεσσαλίας, μέσω του οποίου θα παρέχονται αναλυτικές, λεπτομερείς και συγκεκριμένες πληροφορίες στους επισκέπτες για τα αξιοθέατα, τις εκδηλώσεις και τις τουριστικές εγκαταστάσεις ολόκληρης της περιοχής, δίνοντας έμφαση στην προώθηση εναλλακτικών τουριστικών προορισμών, παρέχοντας πληροφορίες με διάφορους τρόπους ακόμα και μέσω του διαδικτύου (Vasiliadis et. al., 2016).

Οι τρισδιάστατες προβολές βίντεο, τα κινούμενα σχέδια και άλλες τεχνικές δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο εικονικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο συμμετέχει και εμπλέκεται ο επισκέπτης (Vasiliadis et. al., 2016). Μια νέα και εναλλακτική μορφή προβολής είναι τα Καινοτόμα Μουσεία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Smith, 2003), τα οποία ονομάζονται έτσι επειδή έχουν πολύ μικρά συμβατικά εκθέματα και εστιάζουν σε ψηφιακές οθόνες (Vasiliadis et. al., 2016). Οι πολιτιστικές διαδρομές είναι ένα εργαλείο γνώσης και προβολής των μνημείων, των περιοχών και των μουσείων, τα οποία είναι συχνά άγνωστα στο ενδιαφερόμενο κοινό (Apostolopoulos, Sdrali, 2009).

Το δίκτυο, στο οποίο συμμετέχουν τα μουσεία, μπορεί να λάβει μέτρα για τη βελτίωση της λειτουργίας τους, την ενίσχυση της προβολή τους και την αύξηση της κίνησής τους (Moulin & Boniface, 2001). Τέτοιες ενέργειες περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την έκδοση ενός σύντομου οδηγού που θα αναδεικνύει όλα τα μουσεία του δικτύου ανά κατηγορίες, με βασικές πληροφορίες για αυτά, ο οποίος θα μπορεί να αποκτηθεί μέσω του διαδικτύου, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών (Vasiliadis et. al., 2016).

Μερικά από τα φεστιβάλ στις περιοχές της Θεσσαλίας έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε εκδηλώσεις με ιδιαίτερη απήχηση, μέσω της οργάνωσής τους σε τακτική βάση, της επέκτασής τους, τον προσανατολισμό τους σε ένα συγκεκριμένο θέμα, τη σύναψη διεθνών συμβάσεων συνεργασίας, τη χρήση εναλλακτικών χώρων για εκδηλώσεις και την κατάλληλη δημοσιότητα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Vasiliadis et. al., 2016). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι εφαρμογές στα κινητά τηλέφωνα, οι συμφωνίες και οι ειδικές ρυθμίσεις με ξένους τουριστικούς φορείς αλλά και με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς θα μπορούσαν να προωθήσουν αυτόν τον εναλλακτικό τρόπο τουρισμού με πιο πρακτικό τρόπο (Vasiliadis et. al., 2016).

Μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτής της εναλλακτικής μορφής τουρισμού μπορούν να αναφερθούν η εκμετάλλευση των πολιτιστικών πόρων και των γενικών χαρακτηριστικών της περιοχής, η μη εξάρτηση από την εποχικότητα και τις καιρικές συνθήκες, με αποτέλεσμα την επέκταση της τουριστικής περιόδου, την αναζωογόνηση των αστικών κέντρων μέσω του πολιτισμού και την εμφάνιση νέων προορισμών σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές (Spilanis, 2000, Tsartas, 2003).

3.4.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα βασικά θεμέλια μέσω των οποίων η συνεχής ανανέωση, βελτίωση, αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα θα είναι σε θέση να παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dekoulou, Trivellas 2014, Koufidou-Xyrotyri 2010). Η επένδυση σε κατάλληλους ανθρώπινους πόρους θα μπορούσε να δώσει το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, μέσω της δημιουργίας ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, με τη δημιουργία μόνιμων θέσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης, τη διαβεβαίωση για την ασφάλεια της εργασίας και τη συνεχή εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού (Pappas, 2015a).

Έρευνες συμπεριφοράς στις οποίες οι εργαζόμενοι ανώνυμα γνωστοποιούν τις απόψεις τους, σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, τις ανταμοιβές για τη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης και αναγνώρισης για τον εργαζόμενο, την οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για την καλύτερη ενσωμάτωση των εργαζομένων στο περιβάλλον και τη φιλοσοφία της επιχείρησης (Belias et. al., 2017), η κοινή χρήση πληροφοριών για την ομαλή επίλυση των ζητημάτων που ενδέχεται να προκύψουν, (Trivellas et. al., 2015b) καθώς και η εφαρμογή αξιολόγησης απόδοσης που βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Trivellas, Kakkos

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2015a), είναι πρακτικές στις οποίες μπορεί να βασιστεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Belias et. al., 2017).

Οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα πρέπει να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τη συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση του προσωπικού, ως πηγή μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Stavrinoudis, Floras 2012). Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να παρακινήσουν τους υπαλλήλους και να δημιουργήσουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων, που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα με βάση τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Koutouzis, 1999). Επιπλέον, αυτό θα ενισχύσει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών δημιουργώντας ένα καλό εργασιακό περιβάλλον (Courtis, Mylonakis 2008).

Οι επιχειρήσεις τείνουν να συμμετέχουν στη σύνδεση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους και να αναπτύξουν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία (Trivellas, Dargenidou 2008). Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει αρχίσει να συνειδητοποιεί τη σημασία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και να αναγνωρίζει τον βασικό της ρόλο στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής στρατηγικής (Stavrinoudis, El Chanoun, 2013, Giousmpasoglou, 2011, Aspridis, Kyriakou, 2012, Dekoulou, Trivellas, 2014).

3.4.6 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης σε περιόδους κρίσης σε χώρες του εξωτερικού

3.4.6.1 Διαφοροποίηση

3.4.6.1.1 Εμπορικό Σήμα και ποιότητα

Σε περιόδους κρίσης, ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, η υψηλή ποιότητα και μια πιστή πελατειακή βάση διατηρούν τις καλές επιδόσεις (Maria del Mar Alonso-Almeidab, Bremser, 2013). Απόρροια των παραπάνω είναι ότι οι πιστοί πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι με το ξενοδοχείο που επιλέγουν, δεν το αλλάζουν με άλλες προσφορές και φαίνεται να εστιάζουν λιγότερο στην τιμή και περισσότερο σε άλλα χαρακτηριστικά του (Maria del Mar Alonso-Almeidab, Bremser, 2013).

Σε αντίθεση με τον ήλιο και τους προορισμούς στους οποίους μπορεί κάποιος να κάνει σερφ, η Μαδρίτη είναι ελκυστική για διαφορετικές μορφές τουρισμού, όπως επαγγελματικά ταξίδια, αναψυχή και συνέδρια για τον τουρισμό (Instituto de Estadintica de la Comunidad de Madrid, 2010). Στη Μαδρίτη τα ξενοδοχεία που αντιμετώπισαν αποτελεσματικότερα την κρίση είναι εκείνα που ανέπτυξαν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας ή είχαν εμπορική εικόνα, καθώς τα ξενοδοχεία αυτά έλαβαν προληπτικά μέτρα για να αντιμετωπίσουν την κρίση, χωρίς να επενδύουν σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η αντίδρασή τους στην κρίση περιελάμβανε μείωση του εσωτερικού κόστους, αλλά όχι μείωση των εσόδων (Maria del Mar Alonso-Almeidab, Bremser, 2013).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία εξηγεί ότι ένα εμπορικό σήμα χρησιμεύει ως σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης για τον πελάτη (Kim, Kim, 2004). Σύμφωνα με την έρευνα, η ποιότητα επηρεάζει θετικά την απόδοση μέσω βελτιωμένων διαδικασιών και σε αυτήν την κατάσταση, η μείωση του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κόστους και η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται και αφοσιωμένοι πελάτες είναι πρόθυμοι να συστήσουν το ξενοδοχείο σε άλλους πελάτες και να ξοδέψουν περισσότερα κατά τη διάρκεια της διαμονής τους (Maria del Mar Alonso-Almeidab, Bremser, 2013).

3.4.6.1.2 Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού (Extended Hotels)

Κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, οι σημερινοί τουρίστες έχουν δείξει την ανάγκη για αυθεντικές ανθρώπινες σχέσεις, οι οποίες συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της απομόνωσης που απορρέει από την εμπειρία της ανωνυμίας στις μεγάλες πόλεις, με αποτέλεσμα να ενδιαφέρονται λιγότερο για τους παραδοσιακούς προορισμούς του μαζικού τουρισμού, ο οποίος σε ορισμένες περιοχές έχει καταστρέψει την τοπική ταυτότητα, προτιμώντας πιο ασυνήθιστους προορισμούς και ντόπιες περιοχές όπου οι εξωτερικές επιρροές δεν έχουν επηρεάσει πολύ τον τοπικό πολιτισμό και τις παραδόσεις (Pellicano, Monetta, 2011).

Αυτές οι αλλαγές έχουν οδηγήσει σε νέες, συνεχώς εξελισσόμενες μορφές τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενώνες και εξοχικές κατοικίες και τα Extended hotels αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα και μπορούν να οριστούν ως ένα καινοτόμο και πρωτότυπο μοντέλο φιλοξενίας, που χαρακτηρίζεται από ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινότητα, παράγοντα που είναι επωφελής και βοηθά στη διαφοροποίησή του από άλλα πακέτα φιλοξενίας και τουρισμού (Pellicano, Monetta, 2011).

Το μοντέλο αυτό στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των τουριστών, συνδυάζοντας στοιχεία αυθεντικότητας και αυθορμητισμού που προέρχονται από άμεση επαφή με τον τοπικό πολιτισμό και τον πληθυσμό, αλλά με το πρόσθετο πλεονέκτημα όλων των βασικών υπηρεσιών ενός παραδοσιακού ξενοδοχείου (Pellicano, Monetta, 2011). Το Extended hotel είναι ένα καινοτόμο μοντέλο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης στις τοπικές περιοχές, καθώς γίνεται το μέσο μετατροπής εγκαταλελειμμένων πόρων, αποκατάστασης εγκαταλελειμμένων κτιρίων και παραδόσεων, αναζωογονώντας έτσι την περιοχή, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και κυρίως καθιστώντας την ελκυστικότερη (Pellicano, Monetta, 2011).

Τα τελευταία χρόνια στην Ιταλία, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο φαινόμενο του τουρισμού στις μικρές πόλεις και τα χωριά με τα τελευταία να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αναπτυξιακά κέντρα για ένα συγκεκριμένο τύπο τουρισμού που προσφέρει μια εναλλακτική λύση για την παραθαλάσσια-ορεινή φόρμουλα, σε μια προσπάθεια να φέρει αξία σε περιοχές που βρίσκονται εκτός των παραδοσιακών τουριστικών κυκλωμάτων (Pellicano, Monetta, 2011). Αυτό το είδος τουρισμού προσφέρει λύσεις που δεν έχουν να κάνουν με τον μαζικό τουρισμό και έχει ως στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες μεμονωμένων τουριστών, προσφέροντάς τους την ευκαιρία να απολαύσουν μια περίοδο πραγματικής χαλάρωσης, μακριά από την φρενίτιδα της σύγχρονης ζωής, σε αρμονία με το αργό πέρασμα του χρόνου στην αγροτική ζωή και σε στενή επαφή με την ύπαιθρο (Pellicano, Monetta, 2011).

Εκτός από τις προφανείς οικονομικές επιπτώσεις, υπάρχει επίσης σημαντική αύξηση των τοπικών ευκαιριών απασχόλησης, στοιχείο που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση μικρών πόλεων και χωριών των οποίων οι νέοι τείνουν να φεύγουν λόγω έλλειψης θέσεων εργασίας, η αύξηση της τουριστικής ελκυστικότητας μιας περιοχής και η επέκταση της τουριστικής περιόδου (Pellicano, Monetta, 2011). Η δημιουργία και ανάπτυξη των Extended hotels, ξενοδοχεία, τα οποία δεν είναι χτισμένα αλλά εξελίσσονται από ένα δίκτυο προϋπαρχόντων κατοικιών, αποτελεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μέρος της εξέλιξης του ιταλικού τουριστικού μοντέλου, το οποίο λέγεται ότι έχει δημιουργήσει μια "κάθετη προς οριζόντια" τάση (Pellicano, Monetta, 2011).

"Οριζόντια" επειδή αποτελείται από μια κεντρική δομή, την υποδοχή και μια σειρά από μικρές μονάδες, δηλαδή τα δωμάτια, τα οποία βρίσκονται σε διάφορα κοντινά κτίρια, όλα κοντά στη ρεσεψιόν (Pellicano, Monetta, 2011). Τα Extended hotels δεν είναι οικοδομές ξενοδοχείων από το μηδέν, αλλά οριζόντιες δομές που αποσκοπούν στη μετατροπή των εγκαταλελειμμένων κτιρίων σε μια μικρή κοινότητα με καταλύματα (Pellicano, Monetta, 2011).

Οι προτεινόμενες απαιτήσεις είναι να προσφέρεται η ευκαιρία στους τουρίστες να βρίσκονται σε στενή επαφή με τους κατοίκους, να τους προσφέρουν πραγματικές κατοικίες, μια αυθεντική εμπειρία της περιοχής, να σέβονται το πολιτιστικό περιβάλλον μέσω της αποκατάστασης της πολιτιστικής και καλλιτεχνικής κληρονομιάς, μετατρέποντας τα εγκαταλελειμμένα περιουσιακά στοιχεία σε πόρους, να διαφοροποιήσουν την πρόταση αξίας, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την παρουσία βασικών υπηρεσιών εμπλουτίζοντάς τις με εμπορικές, πολιτιστικές και τουριστικές υπηρεσίες, παρέχοντας ένα πλαίσιο πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος το οποίο προωθείται από φορείς ή ενώσεις μέσω παραδοσιακών λαϊκών εκδηλώσεων (Pellicano, Monetta, 2011).

Τα σπίτια αναδιαμορφώνονται και εξοπλίζονται, προκειμένου να συνδυάζουν άνεση και εξυπηρέτηση με μια αυθεντική εμπειρία και για το λόγο αυτό, τα Extended hotels είναι όλα πολύ διαφορετικά το ένα από το άλλο, το καθένα με τη δική του ιστορία και τη δική του ταυτότητα (Pellicano, Monetta, 2011). Τα Extended hotels δεν προσφέρουν μόνο διαμονή σε ένα ξενοδοχείο, αλλά κάτι πιο συγκεκριμένο και ελκυστικό, δηλαδή την εμπειρία της τοπικής περιοχής, την εμπειρία ενός χωριού, την απόλαυση ενός τρόπου ζωής, την αυθεντική εμπειρία (Pellicano, Monetta, 2011).

3.4.6.1.3 Στρατηγικές επανατοποθέτησης

Η ταχύτερη εμφάνιση νέων προορισμών και προϊόντων (ειδικά στην περίπτωση των παραθαλάσσιων προορισμών) δημιούργησε νέες συνθήκες ανταγωνισμού και οδήγησε στην εφαρμογή νέων στρατηγικών επανατοποθέτησης και στην αυξημένη έμφαση σε παράγοντες όπως η ποιότητα και η καινοτομία (Miranda et. al., 2015). Σε αυτό το πλαίσιο, έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη σύλληψη ενός ξεχωριστού σήματος για τους προορισμούς και στη δημιουργία εναλλακτικών χαρακτηριστικών (Echtner, Ritchie, 2003).

Οι εκδηλώσεις συμβάλλουν στην προσέλκυση νέων τουριστών, στην αύξηση των επαναλαμβανόμενων επισκέψεων στον προορισμό και ταυτόχρονα στην ικανοποίηση των αναγκών ψυχαγωγίας και αναψυχής της κοινότητας υποδοχής και αποτελούν σήμερα περισσότερο από ποτέ τον κύριο παράγοντα που διαφοροποιεί τους προορισμούς (Miranda et. al., 2015). Όπως υποστηρίζουν οι Getz (2007) και Richards και Palmer (2010), οι προορισμοί αναπτύσσουν και προωθούν εκδηλώσεις κάθε είδους για να επιτύχουν ορισμένους στόχους όπως να προσελκύσουν τουρίστες (ειδικά κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου), να διαδώσουν μια θετική εικόνα για τον προορισμό, να κρατήσουν το ενδιαφέρον για συγκεκριμένες περιοχές ή αξιοθέατα και να διαφοροποιήσουν την πολιτιστική προσφορά.

Το Algarve είναι κυρίως γνωστό για τον ήλιο και τη θάλασσα αλλά πρέπει να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για να ξεχωρίσει από άλλους ανταγωνιστές που προσφέρουν πολύ πιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ελκυστικές καταστάσεις (Miranda et. al., 2015). Η ιδέα ήταν ότι οι τουρίστες θα μπορούσαν εύκολα να καταλάβουν ότι εκτός από την προσφορά του ήλιου και της παραλίας, το Algarve είχε ένα φυσικό και ενδιαφέρον πολιτιστικό πρόγραμμα που προσφερόταν όλο το χρόνο, συμβάλλοντας στη μείωση της εποχικότητας (Miranda et. al., 2015).

Με στόχο τη διάκριση του Algarve και την περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής σε ελκυστική και ανταγωνιστική, το πρόγραμμα εκδηλώσεων Allgarve ξεκίνησε το 2007, από το Υπουργείο Οικονομίας και το Συμβούλιο Τουρισμού, σε συνεργασία με περιφερειακούς πράκτορες, πραγματοποιώντας εκδηλώσεις στους τομείς της μουσικής, των καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, της γαστρονομίας, του αθλητισμού και της τέχνης (Miranda et. al., 2015).

Ο κύριος σκοπός αυτού του προγράμματος ήταν η παροχή μιας σειράς από εναλλακτικά προϊόντα όπως ο πολιτισμός, ο αθλητισμός και η ψυχαγωγία, τοποθετώντας την περιοχή ως κορυφαίο τουριστικό προορισμό, που σχετιζόταν με την αίγλη και την ποιότητα, συνδέοντας τις εκδηλώσεις με ιστορικές τοποθεσίες και μαθήματα γκολφ, προωθώντας τις αξίες της περιοχής και παρέχοντας στους τουρίστες τις εμπειρίες και την επαφή με τον πολιτισμό και τις αξίες του τοπικού πληθυσμού που αναζητούν (Miranda et. al., 2015).

Σε γενικές γραμμές, το κοινό δημιούργησε μια θετική αντίληψη για το πρόγραμμα, αναγνωρίζοντας το κύρος του, την ελκυστικότητα και την ικανότητά του, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση της πολιτιστικής προσφοράς του Algarve (Miranda et. al., 2015). Παρά τα ελαττώματά του κυρίως σε επίπεδο προώθησης, το πρόγραμμα ήταν τελικά σε θέση να συνδεθεί με την εικόνα της περιοχής, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι οι εκδηλώσεις αποτελούν σημαντικό μηχανισμό διαφοροποίησης των τουριστικών προορισμών και πρέπει να ενσωματωθούν στη στρατηγική διαχείριση (Miranda et. al., 2015). Όπως αναφέρθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2000), οι σύγχρονοι τουρίστες αναμένουν να βρουν μια σειρά δραστηριοτήτων και μια ποικιλία εμπειριών στους προορισμούς τους.

Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα

4.1 Η κρίση στην Ελλάδα

Μια οικονομική κρίση αποτελεί ένα σοκ για τους καταναλωτές με τη μορφή της πτώσης των εισοδημάτων και της ανεργίας, επηρεάζοντας παράλληλα τις προσδοκίες των καταναλωτών και την κατανάλωση (Kaytaz, Gul, 2014). Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μειωμένη καταναλωτική ζήτηση και χαμηλότερα έσοδα και κέρδη (Johansson, Dimofte, Mazvancheryl, 2012). Η Ελλάδα βρίσκεται σε μια κρίσιμη πορεία εδώ και σχεδόν μια δεκαετία τώρα, υφιστάμενη μια καταστροφική ύφεση, η οποία έχει προκαλέσει στη χώρα απώλεια μεγαλύτερη από το ένα τρίτο του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Karantininis, 2017).

Στις αρχές Μαΐου του 2010, ενόψει της ταχείας επιδείνωσης της δημοσιονομικής κατάστασης στην Ελλάδα, η συμφωνία μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για τριετές δάνειο προσαρμογής ύψους 110 δισεκατομμυρίων ευρώ, στο πλαίσιο του οποίου η ελληνική κυβέρνηση δεσμεύτηκε να μειώσει το δημοσιονομικό της έλλειμμα, οδήγησε στην εφαρμογή μέτρων λιτότητας και κατ' επέκταση σε σημαντική μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες, ωθώντας τις ελληνικές επιχειρήσεις σε βαθιά ύφεση (Notta, Vlachvei, 2015a).

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μειώθηκε κατά 26,6% από το 2008 έως το 2014 (Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) 2015α) αναμένεται να παραμείνει αμετάβλητο το 2015 και να μειωθεί κατά 0,7% το 2016 (ec.europa.eu 2016). Η ανεργία αυξήθηκε κατά περίπου 20% του συνολικού εργατικού δυναμικού, από 7,8% το 2008 στο 27,3% το 2013 και σε 24,5% τον Οκτώβριο του 2015 (Eurostat 2015, ELSTAT 2015a).

Σύμφωνα με τα στοιχεία, το 2011 ο πληθυσμός της Ελλάδας έφτασε στο αποκορύφωμά του και στη συνέχεια άρχισε να μειώνεται σταδιακά (Καθημερινή, 2018). Οι Έλληνες άρχισαν να αναζητούν την τύχη τους στο εξωτερικό και να μεταναστεύουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και ακόμη πιο μακριά, με αποτέλεσμα τη μείωση του εγχώριου πληθυσμού. (Καθημερινή, 2018).

Σε μια συλλογική δράση για την αποφυγή των χειρότερων, τα τρία θεσμικά όργανα (το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή), αποφάσισαν να διασώσουν την Ελλάδα με συλλογική διεθνή χρηματοδότηση που τελικά ανήλθε σε περισσότερα από 240 δισεκατομμύρια ευρώ, ζητώντας παράλληλα μέτρα λιτότητας, βαθιές περικοπές του προϋπολογισμού, αυξήσεις φόρων και μια γενική αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης, με τον εξορθολογισμό της κυβέρνησης, την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και τη διευκόλυνση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Karantininis, 2017).

Έπειτα από οκτώ έτη μπορούμε να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα, λέγοντας ότι το ελληνικό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν συρρικνώθηκε κατά περίπου 25%, η ανεργία κορυφώθηκε στο 27,5% και η Ελλάδα βίωσε σημαντική πολιτική και κοινωνική αναταραχή (Καθημερινή, 2018). Στα πιο πρόσφατα χρόνια, η ελληνική οικονομία άρχισε να σταθεροποιείται, παρότι υπήρξαν παλινωδίες (Καθημερινή, 2018).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας στην Ελλάδα

4.2.1 Διαφοροποίηση

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η διαφοροποίηση σε καλλιέργειες υψηλότερης αξίας μπορεί να αποτελέσει πολλά υποσχόμενη επιλογή για μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, ιδίως κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση, προωθώντας την έξυπνη γεωργική προσέγγιση του κλίματος (Tzouramani, Liontakis, Sintori, Alexopoulos, 2014).

Κατά την τελευταία δεκαετία, εμφανίστηκε μια αυξανόμενη τάση για τη δημιουργία νέων εναλλακτικών καλλιεργειών στην Ελλάδα, οι οποίες αποτελούν ελπιδοφόρες εναλλακτικές λύσεις για τις "παραδοσιακές" χαμηλής παραγωγής καλλιέργειες, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την αγροτική ανάπτυξη και διαμορφώνουν ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον για την αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό του γεωργικού τομέα, με τη βιολογική Aloe vera να είναι από τις πιο υποσχόμενες εναλλακτικές καλλιέργειες (Liontakis, Tzouramani, 2016).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών, εκτός από την Κρήτη, η καλλιέργεια έχει επεκταθεί σε πολλά νησιά του Αιγαίου, στην Πελοπόννησο και στο νότιο τμήμα της Ελληνικής ηπειρωτικής χώρας (Vakalounakis, Kavroulakis, Lamprou, 2015). Σύμφωνα με τους Liontaki και Tzouramani (2016) το κύριο πλεονέκτημα αυτής της καλλιέργειας είναι ότι μπορεί να αξιοποιεί φτωχές γεωργικές εκτάσεις με αποτέλεσμα να διευκολύνει την ανάπτυξη της υπαίθρου σε περιθωριοποιημένες περιοχές.

Οι καλλιεργητές βιολογικής Aloe vera αντιμετωπίζουν πηγές κινδύνου, όπως τον κίνδυνο απόδοσης, επειδή η συγκεκριμένη καλλιέργεια εκτίθεται τόσο στις καιρικές συνθήκες όσο και στα παράσιτα και στις ασθένειες (Liontakis, Tzouramani, 2016). Η δεύτερη πηγή κινδύνου προέρχεται από την αγορά και βασίζεται στις τιμές των παραγωγών και στις ποσότητες φύλλων που διανέμονται μέσω κάθε διαθέσιμου καναλιού αγοράς, καθώς λόγω της έλλειψης εδραίωσης αυτών στην Ελλάδα, υπάρχει μεγάλη ευαισθησία στα επίπεδα των τιμών και έντονη αβεβαιότητα σχετικά με το συνολικό όγκο που μπορούν να διανείμουν αυτές οι αγορές (Liontakis, Tzouramani, 2016).

Ο πιο επιχειρηματικός τύπος γεωργού είναι λιγότερο πρόθυμος να δημιουργήσει μια οργανική καλλιέργεια Aloe vera, εκτός αν το μέγεθος της σοδειάς του επιτρέπει οικονομίες κλίμακας (Liontakis, Tzouramani, 2016). Καθώς υπάρχουν ενθαρρυντικές ενδείξεις από την αγορά, όπως η παγκόσμια αγορά των εκχυλισμάτων Aloe vera αναμένεται να σημειώσει ισχυρή ανάπτυξη κατά την επόμενη δεκαετία, οι αγρότες πρέπει να εκμεταλλεύονται πιο αποτελεσματικά τα κανάλια μάρκετινγκ, είτε στην Ελλάδα, είτε στο εξωτερικό και όχι μόνο να βασίζονται στη διανομή της σοδειάς τους στη βιομηχανία της μεταποίησης (Liontakis, Tzouramani, 2016).

Η βιολογική ελαιοκαλλιέργεια έχει προταθεί ως μια στρατηγική και βιώσιμη επιλογή σε σχέση με τη συμβατική γεωργία, με οφέλη για το περιβάλλον, την υγεία και την ποιότητα των προϊόντων (Berg, et. al., 2018). Βιολογική γεωργία σημαίνει ότι δεν επιτρέπονται μέθοδοι ελέγχου χημικών παρασίτων, δεν επιτρέπονται ανόργανα λιπάσματα που δεν έχουν φυσική προέλευση, οι βιοκαλλιεργητές πρέπει να χρησιμοποιούν πρακτικές που εμποδίζουν τη διάβρωση του εδάφους και να διατηρούν τα επίπεδα οργανικής ύλης του (EC. Council Regulation, 2007).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Από το 2008, η έκταση καλλιέργειας βιολογικών ελαιών στην Ελλάδα έχει μειωθεί, με το 7% των ελληνικών ελαιώνων περίπου να είναι βιολογικά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο να κατέχει περίπου το 6% της έκτασης βιολογικής γεωργίας (European Union, 2010). Ταυτόχρονα, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για βιολογικό ελαιόλαδο, το οποίο μπορεί να πωληθεί σε υψηλότερες τιμές από το συμβατικά παραγόμενο (European Union, 2010) 17. Υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι η βιολογική ελαιοκαλλιέργεια μπορεί να είναι ίση ή πιο αποδοτική από τη συμβατική, προσφέροντας υψηλότερες τιμές ελαιολάδου, υψηλότερες επιδοτήσεις και χαμηλότερο κόστος παραγωγής (Sgroi et. al.,2015, Paydar et. al., 2015, Artukoglu, 2010).

Τα αποτελέσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 39 ελαιοκαλλιεργητές στη Μεσσηνία, έδειξαν ότι η βιολογική γεωργία είναι πιο περιβαλλοντικά και οικονομικά βιώσιμη από τη συμβατική, καθώς οι βιοκαλλιεργητές χρησιμοποιούν λιγότερο συνθετικά φυτοφάρμακα και εφαρμόζουν φιλικότερες προς το περιβάλλον τεχνικές διαχείρισης της εδαφικής βλάστησης (κούρεμα) (Berg, et. al., 2018). Η διαρροή θρεπτικών συστατικών μπορεί να είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στις παράκτιες περιοχές, όπου η καλή ποιότητα των υδάτων είναι σημαντική για δραστηριότητες που σχετίζονται με τις ακτές, όπως η αλιεία και ο τουρισμός, σημαντικές δραστηριότητες για τη Μεσσηνία (Berg, et. al., 2018).

Η καλύτερη γονιμοποίηση πρέπει να είναι προτεραιότητα για τη βελτιστοποίηση της καλλιέργειας ελιάς, καθώς η γονιμοποίηση της κοπριάς, η οποία χρησιμοποιείται συνήθως στους βιοκαλλιεργητές της μελέτης, μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε υψηλό κόστος και σε υψηλές περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε περίπτωση κακής διαχείρισης (Mohamad, et. al., 2014). Το κόστος παραγωγής ήταν σημαντικά χαμηλότερο για τους βιοκαλλιεργητές, αλλά και η αξία παραγωγής (Berg, et. al., 2018).

Οι στρατηγικές βιολογικής γεωργίας πρέπει να προστατεύουν και να αναπτύσσουν την υψηλή ποιότητα του ελαιολάδου που παράγεται στην περιοχή (Berg, et. al., 2018). Η αναγνώρισή του ως Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) προϊόν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ελαιοπαραγωγών και δημιουργεί ζήτηση και αγορά ελαιολάδου υψηλής ποιότητας από την περιοχή, η οποία θεωρείται εξαιρετικά καλή (Berg, et. al., 2018).

Αυτό πιθανόν όχι μόνο να έχει οικονομική σημασία για τους μεμονωμένους αγρότες, αλλά και να συμβάλλει στη διαφοροποίηση των συστημάτων παραγωγής και στην ενίσχυση της ποιότητας του περιβάλλοντος ολόκληρης της περιοχής με την πάροδο του χρόνου (Berg, et. al., 2018). Εν κατακλείδι είναι εμφανές ότι η βιολογική γεωργία είναι μια ανταγωνιστική και βιώσιμη εναλλακτική λύση στη συμβατική ελαιοκαλλιέργεια στη Μεσσηνία (Berg, et. al., 2018). Ωστόσο, υπάρχει επίσης ανάγκη να παρασχεθεί τεχνογνωσία και πληροφορίες στους γεωργούς, όπως εναλλακτικά φυτοφάρμακα και λιπάσματα, ώστε να μπορούν να ξεκινήσουν πιο εύκολα με αυτή την εναλλακτική μορφή γεωργίας (Berg, et. al., 2018).

4.2.2 Γεωργική, Διαρθρωτική και Εισοδηματική Διαφοροποίηση

Ο αγρότης είναι υπεύθυνος για την επιλογή των στρατηγικών αντιμετώπισης μιας κρίσης, σχεδιάζοντας ένα γενικό πλάνο για να μπορέσει η εκμετάλλευση να επιτύχει τη μελλοντική κατάσταση που οραματίζεται (Hannagan 2007). Οι αγρότες που λειτουργούν σε ένα τέτοιο ασταθές περιβάλλον ακολουθούν δύο ξεχωριστές τροχιές, όπου η κάθε μια περιλαμβάνει ένα ετερογενές μείγμα ενεργητικών και παθητικών στρατηγικών (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μια συνήθης στρατηγική που αναλαμβάνεται από τις εκμεταλλεύσεις είναι η διαφοροποίηση (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016) και διακρίνεται σε γεωργική, διαρθρωτική και εισοδηματική (Meert et al., 2005) 7. Τα έξοδα διατροφής είναι η κύρια πηγή δαπανών σε πολλές ελληνικές εκμεταλλεύσεις προβάτων (Theodoridis et al., 2012), οπότε είναι προφανές ότι η διαχείριση των ζωοτροφών είναι υψίστης σημασίας για τις εκμεταλλεύσεις σε αυτές τις σκληρές συνθήκες.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010 σε 41 φάρμες προβάτων στο νότιο Έβρο, είναι εμφανές ότι πολλά αγροκτήματα αντικαθιστούν την αγορασμένη ζωοτροφή με βόσκηση και καταφεύγουν στη χρήση δημοτικών λιβαδιών για να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες τιμές των αγορασθέντων ζωοτροφών και εισροών καλλιέργειας (σπόροι, φυτοφάρμακα και ενέργεια) (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

Επιλογές όπως η καλλιέργεια μερικής απασχόλησης και η υπο-λειτουργία, ανήκουν στη διαρθρωτική διαφοροποίηση (Meert et al., 2005). Στην Ελλάδα η διαρθρωτική διαφοροποίηση παρατηρείται μέσω της μείωσης του μέσου μεγέθους του κοπαδιού (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016). Όσον αφορά τα συστήματα εντατικής κτηνοτροφίας, οι Ragkos et al. (2015) διαπίστωσαν ότι οι γαλακτοπαραγωγοί αυξάνουν το μέγεθος του κοπαδιού τους και αναλαμβάνουν περισσότερες επενδύσεις για να αντιμετωπίσουν την κρίση (ενεργητικές στρατηγικές), ενώ απορρίπτουν παθητικές, όπως είναι οι μειώσεις των μεταβλητών εξόδων.

Η διαφοροποίηση του εισοδήματος, όπως περιγράφεται από τους Meert et al. (2005), συνεπάγεται αναζήτηση απασχόλησης εκτός αγροκτημάτων από τους αγρότες και τις οικογένειές τους (Franks 1998), δημιουργώντας έτσι εναλλακτικές πηγές εισοδήματος. Στην Ελλάδα, όλο και περισσότεροι νέοι που δεν βρήκαν εργασία σε άλλους τομείς, επιλέγουν να επιστρέψουν στην οικογενειακή αγροτική επιχείρηση ή να συμμετάσχουν στη γεωργία για πρώτη φορά (Goussios 2011, Halfacree 2006). Η πίεση του οικονομικού άγχους οδήγησε στην επανάκτηση των πλεονεκτημάτων της γυναικείας εργασίας στην καθημερινή λειτουργία της εκμετάλλευσης (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

Δυο είναι οι τροχιές που μπορούν να διακριθούν από τα παραπάνω και οι οποίες εκφράζουν συνδυασμό των παραπάνω στρατηγικών, με την πρώτη να εκφράζει την εσωστρέφεια των αγροτών, βασιζόμενοι στους δικούς τους πόρους και ειδικά στην οικογενειακή εργασία, ωστόσο οι αλλαγές στη διατροφική διαχείριση, στη μείωση του μεγέθους των κοπαδιών και στη χρήση της καλλιεργήσιμης γης είχαν ως αποτέλεσμα να μειωθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

Η δεύτερη τροχιά περιλαμβάνει στρατηγικές που υπογραμμίζουν την εξωστρέφεια των αγροκτημάτων, όπως είναι οι νέοι τύποι αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν κοινά προβλήματα συλλογικά και ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο συνεταιρισμός Thrakon Amnos, ο οποίος δημιουργήθηκε το 2012 και πλέον αριθμεί 110 ενεργά μέλη (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016). Μέσω αυτού, οι αγρότες μπόρεσαν να ελέγξουν το κόστος παραγωγής τους και να επιτύχουν υψηλότερες και πιο σταθερές τιμές στο γάλα, καθώς επίσης τακτικότητα και μικρότερο κίνδυνο στις πληρωμές (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016). Η συλλογική δράση επηρέασε θετικά την ψυχολογία των αγροτών, ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή τους και παρέχοντάς τους πρόσθετα εργαλεία κατά της κρίσης (Ragkos, Koutsou, Manousidis, 2016).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2.3 Συνεταιρισμοί

Οι συνεταιρισμοί έχουν αποδειχθεί ακόμη πιο ανθεκτικοί σε περιόδους κρίσης σε σχέση με πολλές συμβατικές επιχειρήσεις και αυτή η αντοχή οφείλεται στο συνεργατικό μοντέλο διακυβέρνησης, που βασίζεται στην κοινή ιδιοκτησία και στον δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη (Toia, 2012).

Οι ερωτηθέντες σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014 σε φάρμες γαλακτοπαραγωγής στη Βόρεια Ελλάδα, φαίνεται να είναι θετικά προσκείμενοι έναντι στρατηγικών που συνεπάγονται συλλογική δράση και αυτό είναι αντιληπτό από τα πολλά παραδείγματα των πρόσφατων προσπαθειών των κτηνοτρόφων που ιδρύουν συνεταιρισμούς και ομάδες παραγωγών ακόμα και τη συμμετοχή στη Holstein Association, γεγονός που δείχνει ότι είναι δεκτικοί στη συνεργασία (Ragkos et. al., 2015).

Από τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 24 ανθρώπων που εργάζονται σε διαφορετικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς προκύπτει ότι οι ελληνικοί γεωργικοί συνεταιρισμοί αύξησαν τις εξαγωγές τους, οι περισσότεροι προσπαθούν να μειώσουν το προσωπικό τους και κατά συνέπεια το κόστος εργασίας τους (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016). Παρά το γεγονός ότι είναι μια κοινή διοικητική επιλογή η εγκατάλειψη δραστηριοτήτων που δεν είναι ωφέλιμες, αυτό δεν είναι μια επιλογή για τους ελληνικούς γεωργικούς συνεταιρισμούς (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016).

Για σχεδόν όλους τους διαφορετικούς τύπους συνεταιρισμών, προτεραιότητές τους είναι να επεκτείνουν τις εξαγωγές τους, να επενδύσουν στο μάρκετινγκ και να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα, με τους συνεταιρισμούς κρασιών να τοποθετούν το τελευταίο ψηλά στις προτεραιότητές τους, προκειμένου να διαφοροποιηθούν, να προσελκύσουν έμπειρους διευθυντές αλλά και να παρακινήσουν το προσωπικό τους με μη μισθολογικά οφέλη και κίνητρα (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016).

Επιπλέον, οι συνεταιρισμοί φρέσκων φρούτων έχουν θέσει ως προτεραιότητά τους τη δημιουργία δικτύων συνεργασίας, τα οποία μαζί με τις στρατηγικές συμμαχίες αλλά και τις συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να επιτρέψουν τη συγκέντρωση του γεωργικού τομέα, καθιστώντας δυνατή την προσφορά αγροτικών προϊόντων στο ανταγωνιστικό κόστος (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016).

Η διαφοροποίηση σε νέες αγορές θα μπορούσε να βελτιώσει την ανταγωνιστική κατάσταση μιας επιχείρησης (Enderwick 2009). Ωστόσο, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί φαίνεται απρόθυμοι να ξεκινήσουν νέες δραστηριότητες, δεν ενδιαφέρονται να αγοράσουν νέα περιουσιακά στοιχεία (δηλαδή μηχανήματα και εξοπλισμό) και επομένως δεν αναζητούν πρόσθετες πηγές χρηματοδότησης (Kontogeorgos, Chatzitheodoridis, Loizou, 2016).

4.2.4 Μικρές Αλυσίδες Εφοδιασμού Τροφίμων

Οι μικρές αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων μπορούν να αντιπροσωπεύουν παραδοσιακούς ή και εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής, διανομής, λιανικής πώλησης και αγοράς τροφίμων, δηλαδή δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε άλλες πτυχές, όπως η κοινωνική και περιβαλλοντική ποιότητα, η προέλευση και η βιολογική παραγωγή γεωργικών προϊόντων διατροφής (Petropoulou, 2016).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Θεωρητικά, οι αγρότες που αποτελούν μέρος αυτής της εναλλακτικής αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων μπορούν να προγραμματίσουν καλύτερα την ταχύτητα και την ποσότητα της συγκομιδής τους, να έχουν την ευελιξία να πωλούν την παραγωγή τους σύμφωνα με την εποχικότητα, μειώνοντας το κόστος διατήρησης και αποθήκευσης, λαμβάνουν άμεση πληρωμή στο σημείο παράδοσης αποφεύγοντας τους χρόνους αναμονής που επιβάλλονται από τους μεγάλους λιανοπωλητές, έχοντας άμεση ενημέρωση από τους καταναλωτές για μελλοντική βελτίωση του προϊόντος και της παράδοσης (Brunori et.al.. 2011).

Στην Ελλάδα πολλές μικρές αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων είναι μικρής κλίμακας και παραμένουν τοπικού χαρακτήρα και από το 2008 ο τομέας παρουσιάζει δυναμική ανάπτυξη χαρακτηριζόμενη από ποικιλία στις μορφές τους (Petropoulou, 2016). Οι ελληνικές μικρές αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων που παρουσιάζονται είναι εναλλακτικοί οικονομικοί οργανισμοί που ασχολούνται με δράσεις που στοχεύουν στην παροχή εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης των καθημερινών δυσκολιών και προκλήσεων των ανθρώπων και των κοινοτήτων σε δύσκολες οικονομικές περιόδους (Petropoulou, 2016).

Στις μικρές αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων πρόσωπο με πρόσωπο, ο καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν απευθείας από τον παραγωγό και ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το www.Agroname.com, το οποίο ιδρύθηκε το 2012, είναι το πρώτο online κοινωνικό δίκτυο για τους αγρότες και αναφέρεται σε καινοτόμα κανάλια διανομής, όπως οι άμεσες πωλήσεις γεωργικών προϊόντων μέσω διαδικτύου στους καταναλωτές (Petropoulou, 2016). Τα προϊόντα είναι φρέσκα, εποχιακά, τοπικά, προέρχονται κυρίως από βιολογικές εκμεταλλεύσεις και ο λόγος για τη συμμετοχή σε αυτήν την κοινωνική πρωτοβουλία ενισχύει πιθανώς την κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα των αγροτών (Petropoulou, 2016).

Η δεύτερη κατηγορία μικρών αλυσίδων εφοδιασμού τροφίμων είναι η ευρύτερη διευρυμένη πρωτοβουλία στην Ελλάδα με το κίνημα Yni-Pirouni να αποτελεί αξιοσημείωτο παράδειγμα (Petropoulou, 2016). Το κίνημα διανέμει πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα που παράγονται από τοπικούς αγρότες στα Χανιά της Κρήτης από το 2012 και η διάθεσή τους γίνεται απευθείας από τους τοπικούς παραγωγούς ή από τα σημεία αγοράς αυτών σε τιμή που καθορίζεται από τους ίδιους (Petropoulou, 2016).

Ειδικεύεται στην παράδοση γεωργικών προϊόντων σε διάφορα είδη καταστημάτων σε όλη τη χώρα και ένας από τους κύριους στόχους του είναι η διανομή υψηλής ποιότητας και ασφάλειας προϊόντων χωρίς κατάλοιπα φυτοφαρμάκων (Petropoulou, 2016). Η καινοτομία εντοπίζεται στην εκτύπωση λογοτύπου στις οργανικές συσκευασίες προστατεύοντας τους καταναλωτές από την υπερκοστολόγηση των γεωργικών προϊόντων από τους χονδρεμπόρους-λιανοπωλητές (Petropoulou, 2016).

Η τελευταία, αλλά όχι λιγότερο σημαντική, κατηγορία είναι η αποκαλούμενη χωρικά διευρυμένη πρωτοβουλία και ο συνεταιριστικός οργανισμός βιολογικής γεωργίας της Γαία στα Χανιά της Κρήτης είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα (Petropoulou, 2016). Με έδρα τα Χανιά αποτελείται από παραγωγούς και καταναλωτές οι οποίοι αποσκοπούν στην εξάπλωση της ποικιλίας των βιολογικών προϊόντων που πωλούν (Petropoulou, 2016). Αντικείμενό της είναι η παροχή φρέσκων και βιολογικά πιστοποιημένων προϊόντων σε βιο-καταστήματα που είναι οι κύριοι πελάτες και αν και η επιχείρηση τέθηκε σε λειτουργία το 1996, μόνο τα τελευταία 8 χρόνια παρατηρήθηκε εκθετική ανάπτυξη (Petropoulou, 2016).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ένας από τους στόχους είναι να καθιερωθεί μια άμεση σχέση με την τοπική γεωργία σε διαφορετικούς τόπους με τη γεωγραφική εγγύτητα να μην είναι σημαντική, δίνοντας έμφαση στην αξία και στην πολιτιστική διάσταση του προϊόντος, που είναι στενά συνδεδεμένα με την ποιότητα και τον τόπο προέλευσης της παραγωγής του, τα οποία μεταφράζονται σε μια δίκαιη τιμή (Petropoulou, 2016). Μπορεί να υποτεθεί ότι ορισμένες μικρές αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων μπορούν να αυξήσουν και να βοηθήσουν στην κυκλοφορία του κοινοτικού εισοδήματος, καθώς και να βοηθήσουν στη διατήρηση των μικρών και μεσαίων αγροκτημάτων σε περιόδους κρίσης, όπως υποδηλώνουν οι μελέτες περίπτωσης Agroname.com και Yni-Pirouni (Petropoulou, 2016).

4.2.5 Συνεντεύξεις και σχολιασμός

Οι δύο συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων στο συγκεκριμένο κλάδο αφορούν κυρίως την παραγωγή ελαιολάδου και γεωγραφικά τοποθετούνται στη Νέα Τένεδο του νομού Χαλκιδικής και στην Κυπαρισσία του νομού Μεσσηνίας. Η λειτουργία της μιας εκ των δυο επιχειρήσεων συμβαδίζει με όλα τα χρόνια της κρίσης και η δεύτερη επιχείρηση λειτουργεί τα τελευταία τρία χρόνια.

Αναφορικά με τις στρατηγικές που εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις και συνεχίστηκαν να χρησιμοποιούνται κατά την περίοδο της κρίσης τα αποτελέσματα από την επιχείρηση που δραστηριοποιούνταν πριν την έναρξή της αναφέρονται στον προσεκτικό οικονομικό σχεδιασμό για τη συντήρηση και επιβίωση της επιχείρησης. Σε αυτό σημαντικό στοιχείο αποτελεί η απουσία τραπεζικού δανεισμού και η μη χρήση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, τα οποία σύμφωνα με τον επιχειρηματία θα δημιουργούσαν τεράστιο πρόβλημα αποπληρωμής.

Σχετικά με τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης και βοήθησαν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα αποτελέσματα ποικίλουν και παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, καθώς οι επιχειρηματίες φαίνεται να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα αλλά και στην καινοτομία. Για την επίτευξη αυτών οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη συνεχή προσπάθεια αναβάθμισης της διαδικασίας παραγωγής, μέσω εφαρμογής προγραμμάτων, συνεργαζόμενες με εθνικούς φορείς τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής, λόγω της ελεγχόμενης λίπανσης, της φυτοπροστασίας και της άρδευσης, την αύξηση της ποιότητας και την ταυτόχρονη προστασία του περιβάλλοντος.

Μέσα στο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον που βρίσκεται η χώρα μας, οι αποφάσεις των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την αλλαγή ολόκληρης της δομής τους, αξιοποιώντας την παραγωγή και τυποποιώντας οι ίδιοι τα προϊόντα. Η άριστη συμμόρφωση με τις επιστημονικές μεθόδους παραγωγής και καλλιέργειας της ελιάς, η στενή συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα για την επίβλεψη των καλλιεργητικών πρακτικών, ο περιορισμός των εξόδων στον κύκλο της καλλιέργειας στα απαραίτητα, η μείωση των πιστώσεων και ο αποκλεισμός των ζημιογόνων εμπορικών σχέσεων φαίνεται να προσδίδουν στις επιχειρήσεις του κλάδου το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποζητούν.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι οι σωστές επαγγελματικές σχέσεις με τους εποχιακά εργαζόμενους, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής με τη συμβολή της προσωπικής εργασίας και της οικογενειακής συμμετοχής, η καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τον πλήρη έλεγχο της διασφάλισης της ποιότητας είναι χαρακτηριστικά που αναφέρονται από τους συνεντευξιαζόμενους.

Τα εμπόδια και οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι επιχειρηματίες κατά την εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών είναι ότι ο περιορισμός των εξόδων στον τομέα της καλλιέργειας, οδήγησε σε μειωμένη παραγωγή και μερικές φορές σε χαμηλότερη ποιότητα του παραγόμενου αγαθού. Το αναζητούμενο χαμηλό κόστος από την μείωση των εργατικών εξόδων οδήγησε σε μεγαλύτερη σπατάλη δυνάμεων και περιορισμό του προσδοκώμενου αποτελέσματος, την περίοδο αιχμής της παραγωγής της πρώτης ύλης.

Η αλλαγή στις καλλιεργητικές πρακτικές ήταν μια δύσκολη στρατηγική, της οποίας η πραγματοποίησης ήταν αρκετά δύσκολη να επιτευχθεί. Πολλά εμπόδια παρουσιάστηκαν και κατά τη συναναστροφή των επιχειρήσεων με τους δημόσιους οργανισμούς και αναφορικά με το θέμα της αγοράς ειδικών μηχανημάτων ή πρώτων υλών, δυστυχώς το τοπίο είναι πολύ δύσκολο στην Ελλάδα.

Μετά την παράθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τόσο των προτάσεων που θεωρούνται ικανές να εφαρμοστούν σε δύσκολες οικονομικές περιόδους όσο και των στρατηγικών που ακολουθούνται από την Ελλάδα και το εξωτερικό θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα ερωτήματα που έχουν τεθεί και τα οποία αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Αναφορικά με τις προτάσεις που από τη θεωρία προτείνεται να εφαρμοστούν σε χώρες με οικονομική ύφεση και οι οποίες είναι αυτές που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας, παρατηρούμε ότι οι μισές περίπου από αυτές που αναφέρονται έχουν εφαρμοστεί είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι η μείωση των εισροών, οι περικοπές στη μισθωτή εργασία, η λιγότερη παροχή ζωοτροφών αντικαθιστώντας την με μεγαλύτερη βόσκηση, τα οποία αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως πρακτικές χρήσιμες για την επιβίωση του κλάδου, παρατηρείται να έχουν εφαρμογή την Ελλάδα. Αυτό σημαίνει ότι κάποια χαρακτηριστικά της στρατηγικής Go with the flow έχουν εφαρμογή με τη μορφή κυρίως της γεωργικής διαφοροποίησης στη χώρα μας.

Οι συνεταιρισμοί και οι οργανώσεις παραγωγών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, είναι στρατηγικές του κλάδου που υιοθετούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στην Ελλάδα, καθώς οι συνεταιρισμοί θεωρούνται μια στρατηγική η οποία μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, υπάρχουν ενδείξεις προσπαθειών για τη δημιουργία τους και την επιβίωσή τους. Επίσης παρατηρείται ότι αναπτύσσονται μελλοντικές δράσεις και θέτονται προτεραιότητες εντός αυτών.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται η σημασία της ενοποίησης της αλυσίδας αξίας τόσο από την πλευρά των εισροών όσο και από την πλευρά της εφοδιαστικής και του συστήματος διανομής και αυτό φαίνεται να έχει εφαρμογή στην Ιταλία και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή Etna, όπου οι αμπελοκαλλιεργητές ακολούθησαν είτε μερική είτε ολική στρατηγική ολοκλήρωσης.

Τα εναλλακτικά δίκτυα τροφίμων είναι διαδεδομένα όχι μόνο στο εξωτερικό αλλά και στην ελληνική επικράτεια και η ανάπτυξή τους είναι δυναμική μέσα στην κρίση, ενισχύοντας την πελατειακή βάση των παραγωγών αλλά και τα έσοδά τους. Εκτός από τα παραπάνω οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εναλλακτικές καλλιέργειες στην Ελλάδα αποτελούν μια στρατηγική που αναπτύσσεται συνεχώς, αν και οι επιχειρηματίες είναι επιφυλακτικοί ως προς την εφαρμογή τους.

Η επίτευξη περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στην Ιταλία, επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, του διοξειδίου του άνθρακα, της καλύτερης διαχείρισης των αποβλήτων και της ανακύκλωση και τέλος με την εφαρμογή πιστοποιήσεων.

Αν και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται αναφορά στη σημασία της ανάπτυξης αγροτικών πολιτικών και του ρόλου τους στην ανάπτυξη και στην αναδιάρθρωση, στη στρατηγική μάρκετινγκ, στην ποιότητα των προϊόντων, στην πολιτική επικοινωνίας και πωλήσεων και τέλος στις δυνατότητες και στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών, δεν μπορούμε να αντιπαραβάλλουμε τα ευρήματα ούτε με την Ελλάδα ούτε με το εξωτερικό καθώς από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε δεν προέκυψαν στοιχεία για τα παραπάνω.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων διαπιστώνουμε ότι το ενδιαφέρον των παραγωγών εστιάζεται στην ποιότητα των προϊόντων, στην προσπάθεια αναβάθμισης της διαδικασίας παραγωγής, στην προστασία του περιβάλλοντος ακόμα και στην ολοκλήρωση των διαδικασιών κυρίως τυποποιώντας οι ίδιοι τα προϊόντα τους. Η σωστή συνεργασία με τους εργαζομένους, η προσωπική και οικογενειακή συμμετοχή στην εργασία και η συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα είναι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τους συνεντευξιαζόμενους στις εκμεταλλεύσεις τους. Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι μεταξύ των συνεντεύξεων και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης υπάρχουν στρατηγικές που συγκλίνουν.

4.3 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών στην Ελλάδα

4.3.1 Εξαγωγές

Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών υπήρξε στο παρελθόν, αλλά αναδεικνύεται σήμερα και στο εγγύς μέλλον, σε βασικό παράγοντα στη συνεισφορά των Ελληνικών Εξαγωγών και παρά την οικονομική κρίση και τους αναπόφευκτους περιορισμούς οι οποίοι επηρέασαν σημαντικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, προκαλώντας μία συρρίκνωση και εσωστρέφεια, ο κλάδος την περίοδο 2012-2016 καταγράφει ανάπτυξη ως προς το σύνολο των εξαγωγών της χώρας, το οποίο κατέγραψε μείωση (Adus, 2018).

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών χαρακτηρίζεται από εξαγωγική δραστηριότητα αν και δεν θεωρείται εξαγωγικός στο σύνολό του, με τις εξαγωγές να αποτελούν το 37% της παραγωγής και να αφορά κατά πλειοψηφία non-branded εξαγωγές αλλά και εξαγωγές χύδην προϊόντων (Eurostat, 2016). Τα φρούτα, τα λαχανικά κυρίως κομπόστες, κονσέρβες κ.λπ. και τα έλαια εξάγουν σχεδόν το 90% της παραγωγικής τους αξίας, το χοιρινό και τα πουλερικά το 4%, τα γαλακτοκομικά, τα παγωτά, η αρτοποιία, τα νερά και τα αναψυκτικά, αν και αποτελούν το 55% της παραγωγής του κλάδου, δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη εξωστρέφεια και το κόκκινο κρέας, το χοιρινό και οι ξηροί καρποί παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη εξαγωγική συρρίκνωση την περίοδο 2012-2015 (Pwc, 2018).

Σημαντική άνοδος προέκυψε στα δημητριακά, στα διάφορα παρασκευάσματα, στα ζαχαρώδη, στα παρασκευάσματα κρεάτων και ψαριών, στον καφέ, στο τσάι και στα μπαχαρικά (Adus, 2018). Παρατηρώντας τη εξέλιξη των εξαγωγών την τελευταία πενταετία, διαπιστώνεται ότι σημαντική σωρευτική άνοδο και επομένως θετική συνεισφορά στην εξαγωγική δραστηριότητας της βιομηχανίας τροφίμων, εμφάνισαν τα λίπη και τα λάδια, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα διάφορα παρασκευάσματα, τα παρασκευάσματα δημητριακών και τα νωπά φρούτα (Adus, 2018).

Ο κύριος εξαγωγικός προορισμός της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε ποσοστό 78,4% το 2016, ενισχυμένο έναντι ενός 75% το 2012 (Adus, 2018). Τον τελευταίο χρόνο οι εξαγωγές στην ευρωπαϊκή αγορά ξεπέρασαν τα 4 δισεκατομμύρια ευρώ, καταγράφοντας άνοδο 6,1% σε σχέση με το 2015, ενώ το αντίστοιχο μέγεθος στις τρίτες χώρες ανήλθε στα 1,1 δισεκατομμύρια ευρώ, αυξημένο κατά 5,3%. Σε βάση πενταετίας, το ενδοκοινοτικό εξαγωγικό εμπόριο του κλάδου εμφανίζεται ενισχυμένο κατά 27,8% σε όρους αξίας, έναντι 5,8% στις τρίτες αγορές (Adus, 2018). Η διάκριση ανά χώρα αναδεικνύει την Ιταλία ως τον κυριότερο εξαγωγικό προορισμό για την ελληνική βιομηχανία τροφίμων, ενώ οι εξαγωγές αυξήθηκαν στη Γερμανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ και στην Κύπρο, ενώ υποχώρηση εντοπίστηκε μόνο στη Βουλγαρία (Adus, 2018).

4.3.2 Καινοτομία

Καινοτομία είναι η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, αγαθού ή υπηρεσίας, ή η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας, οργανωσιακής μεθόδου ή μεθόδου μάρκετινγκ από μία επιχείρηση και οφείλει να έχει χαρακτηριστικά ή προοριζόμενες χρήσεις που θεωρούνται νέες ή παρέχουν μία σημαντική βελτίωση σε ό,τι χρησιμοποιούσε ή πωλούσε πριν η επιχείρηση. Η ελάχιστη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μία αλλαγή στα προϊόντα ή στις διαδικασίες ή στις μεθόδους μίας επιχείρησης ως καινοτομία είναι να είναι νέα ή σημαντικά βελτιωμένη για την επιχείρηση.

Στο διάστημα της τριετίας 2010 έως και 2012, το 60% των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών καινοτομούν σε έναν ή περισσότερους τομείς, με το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων να καταγράφεται στη βιομηχανία τροφίμων (61,3%). Οι καινοτομικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν όλες τις επιστημονικές, τεχνολογικές, οργανωτικές, οικονομικές και εμπορικές ενέργειες που οδηγούν στην εισαγωγή καινοτομιών προϊόντος ή διαδικασίας και περιλαμβάνουν δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, αγοράς μηχανημάτων, εξοπλισμού, κτιρίων, λογισμικού και αδειών. Σε αυτές περιλαμβάνονται επίσης οι τεχνολογικές εργασίες, οι εργασίες ανάπτυξης, ο σχεδιασμός, η κατάρτιση και η προώθηση προϊόντων.

Διακρίνονται τέσσερεις τύποι καινοτομίας όπως η καινοτομία προϊόντος, δηλαδή η εισαγωγή στην αγορά ενός προϊόντος που είναι είτε νέο είτε σημαντικά βελτιωμένο ως προς τα χαρακτηριστικά του ή τις προοριζόμενες χρήσεις του και μπορεί να αναφέρεται είτε σε ένα αγαθό είτε σε μία υπηρεσία και η καινοτομία διαδικασίας, δηλαδή η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου διανομής ή δραστηριότητας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Σε προϊόντα ή και διαδικασίες καινοτομεί το 36,5% των επιχειρήσεων του κλάδου, με μεγαλύτερο ποσοστό στην εφαρμογή καινοτομιών διαδικασίας (28,6%).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επίσης η οργανωσιακή καινοτομία αφορά την εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της επιχείρησης, στην οργάνωση της εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν και η καινοτομία μάρκετινγκ την εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της επιχείρησης και δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν. Μία τέτοια καινοτομία απαιτεί σημαντικές μεταβολές στον σχεδιασμό ή στη συσκευασία, στην τοποθέτηση, στην προώθηση ή στην τιμολόγηση του προϊόντος. Στην οργάνωση ή και το μάρκετινγκ καινοτομεί το 50,8% των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σε ό,τι αφορά στις καινοτομίες προϊόντος, το 91,9% των επιχειρήσεων του κλάδου με καινοτομία προϊόντος αναπτύσσει καινοτομίες σε αγαθά. Σε ό,τι αφορά στις καινοτομίες διαδικασίας, οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα εισάγουν καινοτομίες για την υποστήριξη των διαδικασιών (64,8%) και ακολούθως για τις μεθόδους κατασκευής/παραγωγής των προϊόντων (52,6%). Το 38,4% των επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή και διαδικασίας, παρήγαγαν νέα για την αγορά τους προϊόντα, αγαθά ή υπηρεσίες. Τα καινοτόμα προϊόντα εισφέρουν το 32,3% του κύκλου εργασιών το 2012 των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών, με το 23,3% να προέρχεται από προϊόντα νέα για την επιχείρηση και το 8,9% από προϊόντα νέα για την αγορά.

Από τις επιχειρήσεις του κλάδου με οργανωσιακή καινοτομία στην Ελλάδα, οι περισσότερες, σε ποσοστό 70,3%, εφαρμόζουν νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και λήψης αποφάσεων. Ακολουθούν αυτές που καινοτομούν στις επιχειρησιακές πρακτικές της επιχείρησης (54,5%) και μία στις τρεις επιχειρήσεις υλοποιεί νέες μεθόδους οργάνωσης των εξωτερικών σχέσεων της επιχείρησης (31,8%). Στις επιχειρήσεις με καινοτομία μάρκετινγκ, οι συχνότερα υιοθετούμενες καινοτομίες αφορούν στις σημαντικές μεταβολές αισθητικού χαρακτήρα στον σχεδιασμό ή στη συσκευασία των προϊόντων και στις νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων. Λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που υλοποιούν καινοτόμες μεθόδους τοποθέτησης/πώλησης αυτών (36,6%) και μεθόδους τιμολόγησης των προϊόντων (34,6%).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών με καινοτομία προϊόντος ή και διαδικασίας προχωρούν στην αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού, λογισμικού και κτιρίων για την εισαγωγή των καινοτομιών. Άλλες επενδύουν στον σχεδιασμό των καινοτομιών (44,4%), στην κατάρτιση του προσωπικού ως προς τις καινοτομίες που εισάγει η επιχείρηση (34,2%) καθώς και στις ενέργειες προώθησης/εισαγωγής καινοτομιών στην αγορά (29,4%). Λιγότερες από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε έρευνα και ανάπτυξη, ή και επιλέγουν την απόκτηση εξωτερικής γνώσης από άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου με καινοτομία προϊόντος ή και διαδικασίας επιλέγουν κυρίως πηγές εντός της επιχείρησης ή του ομίλου επιχειρήσεων για την πληροφόρησή τους ως προς την ανάπτυξη των καινοτομιών (31,6%). Για το 35% των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα συνεργασίας με τους προμηθευτές, τους πελάτες από τον ιδιωτικό τομέα, τα Πανεπιστήμια, ΤΕΙ ή άλλα ιδρύματα μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους συμβούλους και τα ιδιωτικά εργαστήρια. Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι αποτέλεσμα της έρευνας που πραγματοποίησε το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (2015).

4.3.3 Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Η οικονομική κρίση του 2008 έχει αλλάξει ριζικά το τοπίο της αγοράς, τη βιομηχανία τροφίμων καθώς και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, ωθώντας τις εταιρείες τροφίμων να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ με αυτό το νέο περιβάλλον (Calvo-Porral et al., 2016). Οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν τις στρατηγικές τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες προτιμήσεις των καταναλωτών, πραγματοποιώντας τις κατάλληλες αλλαγές στις γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ και ιδιαίτερα στα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή στο προϊόν, στην τιμή, στον τόπο και στην προώθηση (Notta, Vlachvei, 2015a).

Οι εταιρείες αναλαμβάνουν στρατηγικές μάρκετινγκ για να ενθαρρύνουν τη ζήτηση, να ξεπεράσουν την τάση των καταναλωτών να αποταμιεύουν (Cundiff, 1975) και να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους (Ang, 2001). Σύμφωνα με τις Notta και Vlachvei (2015a), σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 92 ελληνικές μεταποιητικές εταιρίες το 2014, για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ο προϋπολογισμός της έρευνας και ανάπτυξης παραμένει ο ίδιος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, αλλά την ίδια στιγμή παρατηρούνται ελαφρώς ή πολύ περισσότερες προσπάθειες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (σχεδιασμός, συσκευασία κ.λπ.).

Επίσης, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρεώνει τις ίδιες τιμές και αντί να προσφέρει μόνιμη μείωση των τιμών, προσφέρει προωθητικές εκπτώσεις (το 54% των επιχειρήσεων κρατούν το ίδιο επίπεδο εκπτώσεων, ενώ το 34% τις αυξάνουν), ωθώντας τους καταναλωτές να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση προσθέτοντας αξία στην προσφορά προϊόντων, με βασική προϋπόθεση ότι η επιχείρηση έχει υψηλή αφοσίωση από στους πελάτες και είναι πρόθυμη να χάσει αδύναμους πελάτες σε ανταγωνιστές (Notta, Vlachvei, 2015a).

Οι διαφημιστικές δαπάνες στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο παραμένουν οι ίδιες για σχεδόν το 50% των επιχειρήσεων που συνήθιζαν να ξοδεύουν για διαφημιστικά έξοδα πριν από την κρίση, ενώ το 35% δηλώνει ότι ελαφρώς ή εντελώς μειώθηκαν οι τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές τους δαπάνες (Notta, Vlachvei, 2015a). Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αύξησε την προώθηση, στοχεύοντας ελαφρώς ή πάρα πολύ τους καταναλωτές και στις προσπάθειές τους για την ανάπτυξη νέων μεθόδων προώθησης (μέσω κοινωνικών μέσων ή διαγωνισμών κ.λπ.) (Notta, Vlachvei, 2015a).

Τέλος, οι περισσότερες επιχειρήσεις αύξησαν τις προσπάθειές τους για την παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων και προϊόντων υψηλής ποιότητας, στοχεύουν σε νέες αγορές στο εξωτερικό, πολλές από αυτές αυξάνουν την προσπάθειά τους για ανάπτυξη νέων μεθόδων τοποθέτησης, αυξάνουν την προσπάθειά τους να στοχεύσουν στους χονδρεμπόρους, ενώ κρατούν στο ίδιο επίπεδο την κατάρτιση των πωλητών (Notta, Vlachvei, 2015a).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2012 στις χώρες που εφαρμόζονται υψηλά μέτρα λιτότητας όπως η Ελλάδα, οι επιχειρήσεις τροφίμων σε αυτές τις συνθήκες προσαρμόζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ, παρουσιάζοντας υψηλότερες τιμές (Calvo-Porral et al., 2016). Παράλληλα οι εταιρείες τροφίμων αυξάνουν το περιεχόμενο της συσκευασίας τροφίμων (Calvo-Porral et al., 2016) δεδομένου ότι προσφέροντας μεγαλύτερα πακέτα προϊόντων διατροφής αυξάνεται η ζήτηση και η κατανάλωση (Pornpitakpan, 2010).

4.3.3.1 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Την τελευταία δεκαετία η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει αυξηθεί (Griffiths et al., 2010). Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν πολλά οφέλη, όπως η καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών (Ferneley et al. 2009a, 2009b) και οι δυνατότητες για γρήγορη και εύκολη συνεργασία. Οι κοινωνικές σχέσεις διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, καθώς λειτουργούν ως ένα αποτελεσματικό μέσο παραγωγής γνώσης τόσο για τις γεωγραφικές όσο και για τις φυσικές αγορές, που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εκμεταλλευτεί (Prah, 2011).

Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται ως ένα αποτελεσματικό ηλεκτρονικό εργαλείο για την από στόμα σε στόμα επικοινωνία με τον πελάτη και την οικοδόμηση μιας κοινότητας (Jansen et al., 2009). Οι πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν μελετηθεί εξαιτίας των συνεπειών τους για το παγκόσμιο εμπόριο (Piskorski, McCall, 2010, Van der Lans, et al., 2010). Από την πλευρά των επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων υπάρχει σημαντική προσπάθεια να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ιδίως στην περίπτωση των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων (Notta, Vlachvei, 2014).

Ανάμεσα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης το Facebook, το Twitter, το LinkedIn και το YouTube αποτελούν τις τέσσερις κορυφαίες πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων, με το Facebook να αποτελεί το κορυφαίο, ενώ το Twitter και το YouTube, στο οποίο σχεδιάζεται να δοθεί έμφαση στο μέλλον, χρησιμοποιούνται λιγότερο με το LinkedIn να αποτελεί το πιο μη ευρέως χρησιμοποιούμενο μέσο (Notta, Vlachvei, 2014). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το Facebook, το Twitter και το YouTube έχουν χρησιμοποιηθεί ως παράλληλα κοινωνικά δίκτυα από κάποιες επιχειρήσεις (Notta, Vlachvei, 2014).

Το Facebook δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να δημιουργήσουν το δικό τους προσαρμοσμένο προφίλ και να μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες για τη δημιουργία της δικής τους κοινότητας (συμπεριλαμβανομένων των προσφορών, των προωθήσεων και των ενεργειών των επιχειρήσεων), παρέχοντας στις εταιρείες τη μοναδική ευκαιρία να στοχεύουν συγκεκριμένα τους χρήστες και να δημιουργούν αμφίδρομες συνομιλίες (Hennig-Thurau et al., 2010, Algesheimer et al., 2005, Thompson, Sinha 2008).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμα στα αρχικά στάδια της υιοθέτησης πολλών από αυτές τις πλατφόρμες με το Facebook να χρησιμοποιείται από τους εμπόρους για να κερδίσουν με επιτυχία νέους πελάτες και να δημιουργηθούν νέες ιδέες για τα προϊόντα, το LinkedIn χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων και το Twitter για την ενημέρωση και τη λήψη άμεσων πληροφοριών (Notta, Vlachvei, 2014). Τα κορυφαία οφέλη της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι η δημιουργία εμπορικών σημάτων, η ανάπτυξη μιας κοινότητας και της αφοσίωσης των πελατών καθώς και η αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης από στόμα σε στόμα (Notta, Vlachvei, 2014).

4.3.4 Συνεντεύξεις και σχολιασμός

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων στο συγκεκριμένο κλάδο αφορούν κυρίως στην τυποποίηση και ελαιολάδου καθώς και την παραγωγή, τυποποίηση και διάθεση κρητικών παξιμαδιών και βουτημάτων και γεωγραφικά τοποθετούνται στην Κυπαρισσία του νομού Μεσσηνίας και στο Ηράκλειο της Κρήτης. Τα έτη λειτουργίας τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαφέρουν και τοποθετούνται τόσο πολλά έτη πριν από την κρίση έως και μέχρι πριν από λίγα χρόνια.

Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων προκύπτει ότι οι στρατηγικές που ακολουθούνταν πριν από την κρίση και συνεχίστηκαν και κατά τη διάρκεια αυτής είναι η στρατηγική της μετρημένης χωρίς μεγάλα άλματα, αλλά με σαφή αντίληψη του κινδύνου εταιρικής ανάπτυξης, κυρίως με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, δίνοντας τη δυνατότητα μέσα από τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, να εδραιωθεί, να αναπτυχθεί, να παραμείνει κερδοφόρα, και να αποκτήσει καθαρά εξαγωγικό χαρακτήρα η επιχείρηση.

Όλη την περίοδο πριν αλλά και κατά την διάρκεια της κρίσης, η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και η προσπάθεια διατήρησής της σταθερά σε υψηλά επίπεδα, δίνοντας προτεραιότητα στην επιλογή των πρώτων υλών αποτέλεσε προτεραιότητα για την επιχείρηση που εδρεύει στην Κρήτη. Τέλος η διατήρηση των τιμών στο ίδιο επίπεδο με τα επίπεδα πριν την κρίση, παρά τις αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών, αποτελεί μια στρατηγική που ακολουθήθηκε, προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να κρατήσει τους πελάτες της στην δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε.

Η στενή συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η επιβεβαίωση μέσα από μια σειρά πιστοποιήσεων από επίσημους διαπιστευμένους φορείς και παγκόσμιες διακρίσεις, καθώς και η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις αποτελούν σημαντικά εργαλεία εξαγωγικού μάρκετινγκ.

Κατά την περίοδο της κρίσης η ανανέωση των συσκευασιών των προϊόντων και η χρήση μικρότερων συσκευασιών, αποτέλεσε ερέθισμα απόκτησης των προϊόντων για μεγαλύτερο πληθυσμό στόχο, στην αγορά. Οι σωστές επαγγελματικές σχέσεις και η υποστήριξη των πελατών και άμεση ικανοποίηση των παραγγελιών, η ανακύκλωση υλικών συσκευασίας και η διαχείριση αποβλήτων, τα οποία ανήκουν στην περιβαλλοντική πολιτική των επιχειρήσεων και η εξωστρέφεια με κύριο άξονα τις εξαγωγές και την περαιτέρω αναζήτηση του πελατολογίου στην Ευρωπαϊκή αγορά αποτέλεσαν στρατηγικές για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα στην κρίση.

Τέλος στρατηγικές που αξίζει να αναφερθούν είναι η χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία βοήθησαν στην προβολή των προϊόντων και τη διαφήμισή τους, η χρήση QR CODE επάνω στην τελική συσκευασία, προκειμένου ο πελάτης άμεσα να μπορεί να δει online όλη την πορεία του προϊόντος που έχει παραγγείλει, η επέκταση του δικτύου πωλήσεων σε νέες περιοχές της Ελλάδος οι οποίες δεν εξυπηρετούνταν προηγουμένως και η αύξηση των προϊόντων με νέα, μοναδικά στην αγορά.

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την εφαρμογή των στρατηγικών από τις επιχειρήσεις είναι για ακόμα μια φορά σχετικά με την εξαγωγή των προϊόντων στο εξωτερικό, η δυσκολία εισαγωγής στα δίκτυα διανομής και το υψηλό κόστος μεταφοράς των προϊόντων, το υψηλό κόστος συμμετοχής σε εκθέσεις και η αύξηση του κόστους παραγωγής από τη χρήση των νέων συσκευασιών.

Αντιπαραθέτοντας τις στρατηγικές που σύμφωνα με την θεωρία, είναι ικανές σε δύσκολες οικονομικές περιόδους να λειτουργήσουν ως μοχλοί επιβίωσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του κλάδου τροφίμων και ποτών, θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε ποιες από αυτές είχαν εφαρμογή στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό καθώς και ποιες νέες εφαρμόστηκαν πέραν της θεωρίας.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση οι στρατηγικές μάρκετινγκ και η καινοτομία μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Οι στρατηγικές αυτές παρατηρείται να έχουν εφαρμογή στην ελληνική επικράτεια.

Οι εξωτερικές πηγές γνώσης, θεωρούνται αρκετά σημαντικές καθώς μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες τόσο για την κατάσταση της αγοράς όσο και για τις ανάγκες των καταναλωτών. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο μεταποιητικός τομέας τροφίμων και ποτών στην Ιταλία, όπου μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την βοήθεια των πελατών τους και της πραγματοποίησης δοκιμασιών αναζητούν ανατροφοδότηση και αξιολόγηση για τα προϊόντα τους, επιδιώκοντας μέσα από τα σχόλια τους να δημιουργήσουν αξία για τα προϊόντα τους.

Ενώ από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προτείνεται οι επιχειρήσεις στις στρατηγικές μάρκετινγκ να εστιάζουν στην έρευνα και ανάπτυξη, όμως στην Ελλάδα παρατηρείται να παραμένει ο προϋπολογισμός της στα ίδια επίπεδα. Άλλες στρατηγικές, όπως οι προωθητικές εκπτώσεις, οι νέες συσκευασίες, η αύξηση της προώθησης των προϊόντων και η ανάπτυξη νέων προϊόντων βρίσκουν εφαρμογή στην Ελλάδα στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης και θεωρούνται από τη θεωρία ικανές να ανταποκριθούν σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον.

Η καινοτομία αν και είναι μια στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει την αναδιάρθρωση του κλάδου τροφίμων και ποτών και αν και δεν αναλύεται εκτενώς στην παράθεση των προτάσεων, στην Ελλάδα παρατηρείται εκτεταμένη παρουσία της τόσο στα προϊόντα και στις διαδικασίες όσο και στην οργάνωση και στο μάρκετινγκ.

Πολλές επιχειρήσεις επιδιώκοντας τη βελτίωση ή τη διατήρηση της παραγωγικότητάς τους και τη μείωση του κόστους τους, θέτουν ως προτεραιότητα στις στρατηγικές τους επιλογές την ενεργειακή απόδοση. Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική ανασκόπηση στον κλάδο της ιταλικής οινοποιίας, πραγματοποιήθηκε μία σημαντική διαδικασία μετασχηματισμού η οποία περιλάμβανε τη συγκέντρωση και την εξειδίκευση εταιρειών, τη βελτίωση της ποιότητας, την αλλαγή των καναλιών διανομής και τις εξαγωγές.

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών, αν και στα πρώτα χρόνια της κρίσης παρουσίασε εσωστρέφεια, στα χρόνια που ακολουθούν ανέκαμψε και από το 2012 χαρακτηρίζεται από εξαγωγική δραστηριότητα κυρίως σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, με τα φρούτα, τα λαχανικά και τα έλαια να εξάγουν σχεδόν το σύνολο της παραγωγικής του αξίας.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην χώρα μας είναι πλέον ευρέως αποδεκτά και λειτουργούν σαν μία στρατηγική της επικοινωνίας και διαφήμισης των επιχειρήσεων στους καταναλωτές, της στόχευσης από πλευράς τους σε συγκεκριμένες ομάδες, της εδραίωσης των εμπορικών σημάτων τους ακόμα και της δημιουργίας νέων προϊόντων. Αν και οι εξαγωγές και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως στρατηγική μάρκετινγκ, δεν αναφέρονται στην παρούσα διπλωματική εργασία ως προτάσεις αναδιάρθρωσης του κλάδου, στην Ελλάδα η ενσωμάτωσή τους στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων είναι υψίστης σημασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι συνεντεύξεις επιβεβαιώνουν πολλές από τις προαναφερθείσες στρατηγικές όπως οι εξαγωγές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η προσπάθεια διατήρησης της ποιότητας σε αυτά, η διατήρηση των τιμών στα ίδια επίπεδα, η χρήση εξωτερικών πηγών γνώσης όπως η συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα και η δημιουργία νέων συσκευασιών. Επιπλέον μπορούμε να αναφέρουμε στρατηγικές όπως οι διακρίσεις και οι πιστοποιήσεις ως στρατηγικές μάρκετινγκ, η χρήση του διαδικτύου τόσο για την εύρεση των παραγγελιών όσο και για την επικοινωνία με τους πελάτες και τέλος η ανάπτυξη περιβαλλοντικής πολιτικής, οι οποίες θεωρούνται από τους συνεντευξιαζόμενους σημαντικές στην αναδιάρθρωση του κλάδου.

4.4 Στρατηγικές αναδιάρθρωσης στον κλάδο του Τουρισμού στην Ελλάδα

4.4.1 Διαφοροποίηση

4.4.1.1. Ελληνικό Πρωινό

Σήμερα τα τρόφιμα έχουν αναγνωριστεί ως αναπόσπαστο μέρος του τουριστικού προϊόντος και ως μέσο διαφοροποίησης των προορισμών (Kontis, Gkoumas, 2017). Η γαστρονομία ενισχύει την ταξιδιωτική εμπειρία για κάθε τουρίστα και προσελκύει τουρίστες που αναζητούν μια εναλλακτική εμπειρία στον γαστρονομικό τουρισμό (Blanas et. al., 2016). Η προσφορά μιας προσιτής και ποιοτικής κουζίνας στους φιλοξενούμενους, ωφελεί ποιοτικά και ποσοτικά τον προορισμό (Association of Greek Tourist Enterprises, 2009, Klein, n.d.).

Η σημασία των τροφίμων προβάλλεται και από τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, καθώς το 44% των ταξιδιωτών σε όλο τον κόσμο κρίνει το φαγητό ως ένα από τα τρία κριτήρια επιλογής για τον προορισμό που θα επισκεφθεί (Moira, Mylonopoulos, n.d.). Αν και είναι αποδεκτό ότι το πρωινό αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ταξιδιωτικής και τουριστικής εμπειρίας, υπάρχει έλλειψη καθιερωμένων εθνικών σχεδίων ή τύπων πρωινού από άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς (Kontis, Gkoumas, 2017).

Το έργο "Ελληνικό πρωινό" είναι μια πρωτοβουλία που εφαρμόζεται από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και ακολουθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη δημιουργία ενός δικτύου πιστοποιημένων επιχειρήσεων, όπως τα ξενοδοχεία και οι τοπικοί παραγωγοί, ενθαρρύνοντας την άμεση συνεργασία διαφόρων φορέων, προκειμένου να προσφέρουν νέες και παραδοσιακές γεύσεις της ελληνικής κουζίνας με βάση αυθεντικές συνταγές και τοπικά γαστρονομικά έθιμα του κάθε προορισμού (Kontis, Gkoumas, 2017).

Παρά την κοινή βάση του ελληνικού πρωινού που αποτελείται από τα κύρια προϊόντα της μεσογειακής διατροφής όπως ψωμί, ξηροί καρποί, ελαιόλαδο, ελιές, γιαούρτι, μέλι, τυρί, κρέατα, φρέσκα λαχανικά, φασόλια, πίτες, γλυκά και φρέσκα φρούτα, υπάρχει σημαντική ποικιλία σε κάθε περιοχή και ως εκ τούτου, το "Ελληνικό Πρωινό" συμβάλλει στη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας και του τουριστικού προφίλ κάθε τόπου (Blanas et. al., 2016).

Με αυτήν την πρωτοβουλία, ο στόχος είναι να εμπλουτιστεί το πρωινό που προσφέρουν τα ελληνικά ξενοδοχεία με παραδοσιακά πιάτα και προϊόντα, να μετακινηθούν οι ξενοδόχοι σε πιο εναλλακτικές εμπειρίες προσανατολισμένες στη βιωσιμότητα, προκειμένου να δημιουργηθούν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ποιοτικά προϊόντα για τους επισκέπτες, στοχεύοντας στην τόνωση της αφοσίωσης των επισκεπτών και της ικανοποίησης (Kontis, Gkoumas, 2017).

Οι ξενοδόχοι συνειδητοποίησαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απορρέει από τη χρήση αυθεντικών τοπικών προϊόντων και των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, θα δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες προσελκύοντας επισκέπτες με υψηλότερο εισόδημα και απομάκρυνση από την ανταγωνιστικότητα του κόστους (Karayiorgos, 2013).

4.4.1.2 Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού (Αγροτουρισμός)

Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ενός κυρίαρχου κινήτρου για ζήτηση, το οποίο περιλαμβάνει ειδικά θέματα όπως η φύση, η περιπέτεια του ταξιδιού, ο αθλητισμός, η περιήγηση, το περιβάλλον, η εξοικείωση με την τοπική παράδοση (Caprio, Wohlgenant , Boonsaeg, 2006). Ο αγροτουρισμός, σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα, ορίζεται ως η τουριστική δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε μια μη-αστική περιοχή, κυρίως από τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα παραγωγής και συγκεκριμένα στις μικρές τουριστικές μονάδες που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες, οικογενειακές ή συνεταιριστικές (Kyriakou, Belias, 2016).

Ο αγροτουρισμός είναι μια εναλλακτική μορφή της ανάπτυξης του βιώσιμου τουρισμού και της πολυλειτουργικότητας στην ύπαιθρο που προσφέρει στους επισκέπτες την ευκαιρία να απολαύσουν τις διακοπές τους σε ένα ήσυχο μέρος, κοντά στη φύση και στους απλούς ανθρώπους που διατηρούν ακόμα τις παραδόσεις και τα έθιμα της περιοχής τους (Caprio et al., 2006). Τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα ανάπτυξης του αγροτουρισμού στη χώρα μας βρίσκονται σε ορεινές ή παράκτιες περιοχές που χαρακτηρίζονται από πλούσιο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον και από βασική υποδομή και η κύρια δραστηριότητά τους είναι η φιλοξενία σε ξενώνες ή ενοικιαζόμενα δωμάτια (Bellias, Velissariou, Sdrolias, 2018).

Κύριες μορφές αγροτουρισμού στην Ελλάδα βρίσκονται σε ορεινά χωριά ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, σε νησιωτικές ή παράκτιες περιοχές, σε παραδοσιακούς οικισμούς που έχουν ιδιαίτερη αρχιτεκτονική, κοντά σε προστατευόμενες περιοχές όπως εθνικά πάρκα και υγρότοπους, στη συλλογική στέγαση, όπου τα μέλη των συνεταιρισμών, κυρίως οι γυναίκες, προσφέρουν προϊόντα δικής τους ή τοπικής παραγωγής και αυθεντική φιλοξενία, σε πολύπλοκους αγροτουρισμός, όπου οι τουρίστες, εκτός από τις παραπάνω δραστηριότητες, μπορούν να καλύψουν ορισμένες προσωπικές ανάγκες στις οποίες ειδικεύεται ο αγροτουρισμός της περιοχής, όπως ο ακραίος τουρισμός (π.χ. rafting), ο τουρισμός υγείας, ο αθλητισμός, η φύση, η θρησκεία και ο πολιτισμός (ICAP, 2016).

Τις παραπάνω μορφές συμπληρώνει ο αγροτουρισμός σε περιοχές με ιαματικές πηγές, στις αγροτικές περιοχές με αθλητικές εγκαταστάσεις, σε κάμπινγκ γύρω από αγροτικούς οικισμούς, αγροτουρισμός για μικρά παιδιά και σε αγροτικές περιοχές όπου υπάρχουν πολιτιστικά ενδιαφέροντα (ICAP, 2016) 16. Όλες οι παραπάνω μορφές στην Ελλάδα βρίσκονται σε αγροτικές περιοχές, οι τύποι καταλυμάτων είναι κυρίως δωμάτια εντός της οικογενειακής κατοικίας ή αποτελούν επέκταση της κατοικίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ιδιωτικότητα των κατοίκων και των επισκεπτών (Bellias, Velissariou, Sdrolias, 2018).

Η Ελλάδα, με το εναλλασσόμενο τοπίο, με τις μορφολογικές αντιφάσεις της και τις μεταβολές των κλιματικών συνθηκών της, έχει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μορφών αγροτουρισμού μεγάλης κλίμακας, αν και ο αγροτουρισμός είναι λιγότερο ανεπτυγμένος (Bellias, Velissariou,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Sdrolias, 2018). Το βασικό κίνητρο των καταναλωτών, στην αναζήτηση αυτής της μορφής τουρισμού, είναι ότι μπορούν να βρουν σε αυτούς την ηρεμία, την ποιότητα που αναζητούν καθώς και την αυθεντικότητα, μέσα από την επαφή με τη φύση και τις συνήθειες της καθημερινής ζωής των τοπικών αγροτών (Bellias, Velissariou, Sdrolias, 2018).

4.4.2 Εξωτερική Ανάθεση Δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον, πιο ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο, έτσι η απόφαση για εξωτερική ανάθεση πρέπει να υπόκειται σε μια πιο στρατηγική σκέψη σε σχέση με το παρελθόν (Demirtas, 2013). Η εξωτερική ανάθεση έχει γίνει μια σημαντική πρακτική μεταξύ των οργανισμών που μπορεί να τους βοηθήσει να μειώσουν του κόστος, να ενισχύσουν σημαντικά τις δεξιότητές τους, να εμπλουτίσουν τους πόρους τους και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί (Rousochatzakis, Apostolakis, 2016).

Η φιλοσοφία είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους στις βασικές δραστηριότητες (Leblanc et al., 2004) και να αναθέτουν όλα τα υπόλοιπα. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 70 ξενοδοχεία στη Κρήτη, προκύπτει ότι ξενοδοχεία με χωρητικότητα έως 25 δωμάτια επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση μη κεντρικών δραστηριοτήτων, εστιάζοντας στις βασικές τους δραστηριότητες και επιδιώκουν τη διαφοροποίηση μέσω της ποιότητας, ενώ αυτά με περισσότερα από 26 δωμάτια και μέχρι 100 είναι διατεθειμένα να αναθέσουν τις βασικές τους δραστηριότητες και αναζητούν τη διαφοροποίηση μέσω του μειωμένου κόστους (Rousochatzakis, Apostolakis, 2016).

Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν περισσότερα από 100 δωμάτια αναθέτουν μη κεντρικές δραστηριότητες, επιδιώκοντας να ανακατευθύνουν τους πόρους τους σε δραστηριότητες που είτε δημιουργούν πρόσθετη αξία στο προϊόν μέσω της διαφοροποίησης της ποιότητας είτε εξοικονόμηση κόστους λόγω του μεγέθους τους (Rousochatzakis, Apostolakis, 2016). Τα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων είναι η απόκτηση ευελιξίας και η εξοικονόμηση χρόνου του προσωπικού και κόστους, για τα ξενοδοχεία 2-3 αστέρων, ενώ για αυτά των 4-5 αστέρων είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αύξηση της αποδοτικότητας και η μείωση του κινδύνου (Rousochatzakis, Apostolakis, 2016).

Τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία αναθέτουν ή επιθυμούν να αναθέσουν δραστηριότητες που δεν δημιουργούν πρόσθετη αξία στο προϊόν, δηλαδή αυτές που δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και αυτές τις δραστηριότητες που έχουν λιγότερη άμεση επαφή με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου (Rousochatzakis, Apostolakis, 2016). Σύμφωνα με τους Rousochatzaki και Apostolaki (2016), σε πολλές δραστηριότητες όπου υπάρχει άμεση επαφή με τον πελάτη, υπάρχει λιγότερη τάση για εξωτερική ανάθεση, δεδομένου ότι θεωρούνται ως υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση και σημαντικές για τον πελάτη ως προς τη διαμόρφωση της εικόνας για την εταιρεία.

4.4.3 Στρατηγικές Διάσωσης

Ως αποτέλεσμα της δύσκολης οικονομικής περιόδου, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επιλογής των βέλτιστων στρατηγικών διάσωσης για να ανακάμψουν από την κρίση (Kazozcu, 2011). Οι ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν φαίνονται πρόθυμες να εφαρμόσουν καινοτόμες στρατηγικές τιμολόγησης και να δημιουργήσουν τον ανταγωνισμό σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων τους, αλλά επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους για τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συστήματα διανομής, την αναβολή νέων επενδύσεων, τη δέσμευση των ποσοστών πληρωμής, τη μείωση του εβδομαδιαίου αριθμού εργάσιμων ημερών και την αντικατάσταση των υψηλόμισθων εργαζομένων με χαμηλόμισθους (Pappas, 2015a).

Όσο μεγαλύτερη είναι η κατηγορία των ξενοδοχείων, τόσο περισσότερο αυτά επικεντρώθηκαν σε καινοτόμες στρατηγικές τιμολόγησης, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, στις επενδύσεις σε μεγάλα έργα, στην ελαχιστοποίηση του κόστους διανομής, φαίνεται να δίνουν έμφαση σε περισσότερες στρατηγικές μάρκετινγκ, επενδύοντας περισσότερα χρήματα για να προωθήσουν και να διαφημίσουν (Pappas, 2015a). Τα ξενοδοχεία χαμηλότερης κατηγορίας έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση σε εκτεταμένους ελέγχους του κόστους, στην παραγωγή περιορισμένου αριθμού προϊόντων και σε υψηλότερες προδιαγραφές στον καταμερισμό της αγοράς (Pappas, 2015a).

Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, οι ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας υποτιμούν τη σημασία της επαρκούς κατάρτισης των εργαζομένων και σε όρους μάρκετινγκ, η βιομηχανία χρησιμοποιεί κυρίως τις στρατηγικές για τη διατήρηση της επιχειρηματικής της θέσης στην αγορά (Pappas, 2015a). Οι εταιρείες φιλοξενίας στην Ελλάδα δεν φαίνεται να επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση και στην άριστη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών παρά το γεγονός ότι αυτά είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά σε αυτό το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Canongia, 2007).

Με τη μείωση του κόστους επιτυγχάνεται υψηλή αποτελεσματικότητα των ταμειακών ροών και προετοιμασία για την αντιμετώπιση των απροσδόκητων δαπανών και οικονομικών απωλειών, έτσι η σημαντικότερη στρατηγική στην ελληνική βιομηχανία φιλοξενίας φαίνεται να είναι η μείωση του κόστους παραγωγής (Pappas, 2015b).

Η ύπαρξη μιας μικρής αλλά σημαντικής προσπάθειας για την εφαρμογή της καινοτομίας μάρκετινγκ παρέχει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν βελτιώσεις για το σχεδιασμό των προϊόντων τους, να υποστηρίξουν πρωτοποριακές ιδέες και να αυξήσουν τις διαφημιστικές τους δραστηριότητες (Pappas, 2015b). Τέλος αξίζει να σημειωθεί, ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις η καινοτομία συνδέεται άμεσα με αποφάσεις που αφορούν τις βελτιώσεις προϊόντων (σχεδιασμός και τοποθέτηση) (Pappas, 2015b).

4.4.4 Συνεντεύξεις και σχολιασμός

Οι συνεντεύξεις σχετικά με τις στρατηγικές στον συγκεκριμένο κλάδο πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή του Ηρακλείου της Κρήτης σε δυο ξενοδοχεία εκ των οποίων το πρώτο ξεκίνησε τη λειτουργία του λίγο πριν την έναρξη της οικονομικής κρίσης και το δεύτερο λειτουργεί τουλάχιστον τρεις δεκαετίες.

Σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν εν μέσω κρίσης και οι οποίες ακολουθούνταν και πριν από αυτή μπορούμε να αναφέρουμε την προσήλωση στην ποιότητα, τον ορθό οικονομικό σχεδιασμό για να μπορούν τα ξενοδοχεία να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, την επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα και πιο συγκεκριμένα στους εργαζομένους, καθώς μέσω αυτών μπορούν να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι των επιχειρήσεων και να παραμείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες, ειδικά στον συγκεκριμένο κλάδο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επίσης η εξωστρέφεια, το κομμάτι που αφορά σε πωλήσεις, μάρκετινγκ και δημόσιες σχέσεις, δεν επηρεάστηκε από την κρίση στην Ελλάδα καθώς οι κύριοι πελάτες αφορούν σε πελάτες εξωτερικού, έτσι όχι μόνο διατηρήθηκαν οι πολιτικές τους αλλά και ενισχύθηκαν επενδύοντας σε υψηλότερο οικονομικό προϋπολογισμό.

Κατά την περίοδο της κρίσης στα ξενοδοχεία που μελετώνται αναφέρθηκε εντατικοποίηση τόσο του μάρκετινγκ, μέσω της χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης για καλύτερη και πιο άμεση διαφήμιση στους πελάτες, προσήλωση και προσπάθειες προσφοράς καλύτερης και αναβαθμισμένης ποιότητας, μέσω της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, έμφαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο για την πιο εύκολη προσέλκυση πελατών, λειτουργώντας σαν μια υπηρεσία που αυξάνει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί η κατάρτιση συγκεκριμένης στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ένα από τα πιο σημαντικά των επιχειρήσεων αυτών και παραμένοντας αυτοί ικανοποιημένοι, λειτουργούν θετικά ως προς την ικανοποίηση και των πελατών. Τέλος οι σχέσεις και οι ισορροπίες με τους τοπικούς προμηθευτές έπρεπε να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν κατάλληλα, όπως επίσης αυτές με τους δημόσιους οργανισμούς και τις υποχρεώσεις απέναντι σε αυτούς, το οποίο στην περίπτωση του ενός ξενοδοχείου επηρέασε την τιμολογιακή πολιτική.

Στον κλάδο του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό τομέα οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν δεν φαίνεται να έχουν κάποιο αρνητικό αντίκτυπο ή να δημιουργούν προβλήματα κατά την εφαρμογή τους, με εξαίρεση ίσως αυτές που αφορούσαν τους προμηθευτές, καθώς διεκόπησαν κάποιες συνεργασίες, μέσω επαναπροσδιορισμού αυτών και διατήρηση της συνεργασίας μόνο με εκείνους τους προμηθευτές που χαρακτηρίζονταν από συνέπεια και αξιοπιστία, χωρίς όμως όλα τα παραπάνω να επηρεάζουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Προκειμένου να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα θα συγκρίνουμε τις στρατηγικές αυτές, που αναφέρονται σύμφωνα με τα ευρήματά μας από την έρευνα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, με αυτές που εντοπίστηκαν να χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό στον κλάδο του τουρισμού.

Αναφορικά με τις προτάσεις που από τη θεωρία προτείνεται να εφαρμοστούν σε χώρες με οικονομική ύφεση παρατηρούμε ότι αυτή η στρατηγική η οποία έχει εφαρμογή τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, όπως προκύπτει από τη συγκεκριμένη έρευνα, είναι αυτή της διαφοροποίησης.

Στη χώρα μας εντοπίζεται με τη μορφή του αγροτουρισμού, ο οποίος αναπτύσσεται σε μη αστικά κέντρα και προσφέρει στους επισκέπτες βιωματικές εμπειρίες κοντά στη φύση, στην αγροτική ζωή και στις παραδόσεις του κάθε τόπου. Στο εξωτερικό συναντάται με τη μορφή της αποκατάστασης και της μετατροπής εγκαταλελειμμένων κτιρίων σε καταλύματα, προκειμένου να μπορούν να φιλοξενήσουν επισκέπτες που θα επιλέξουν να ζήσουν μια εμπειρία συνδεδεμένη με την περιοχή που επισκέπτονται. .

Η αξία της ψηφιακής τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα της τεχνολογίας των πληροφοριών, είναι εμφανής στην παράθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ωστόσο όπως αναφέρεται η χρήση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας στη Ελλάδα, παρά την αντίληψη των πλεονεκτημάτων που προσφέρει, είναι περιορισμένη. Ένα σύστημα που μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι το CRM. Μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών για τους πελάτες οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν καλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες, προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών και υποστήριξη στους εργαζομένους τους.

Τα οφέλη της εστίασης των επιχειρήσεων στους ανθρώπινους πόρους επισημαίνεται εκτενώς, χωρίς ωστόσο να επιβεβαιώνεται η ανάπτυξη συγκεκριμένης στρατηγικής για τη διαχείρισή τους στη χώρα μας αλλά και στο εξωτερικό σε περιόδους κρίσης. Η σημασία του εμπορικού σήματος, της διασφάλισης υψηλής ποιότητας και της ανάπτυξης στρατηγικών μάρκετινγκ συνέβαλλαν στη διαφοροποίηση των ξενοδοχείων στον κλάδο στη Μαδρίτη, όπου κατά τη διάρκεια της κρίσης, τα ξενοδοχεία που την αντιμετώπισαν με πιο αποτελεσματικό τρόπο ήταν εκείνα που εστίασαν στις προαναφερθείσες παραμέτρους.

Στη διαφοροποίηση των προορισμών και στην επανατοποθέτησή τους στα μάτια των καταναλωτών με διαφορετικό τρόπο μπορούν να συμβάλλουν οι εκδηλώσεις. Στηρίζοντας τον πολιτιστικό χαρακτήρα των περιοχών και προσφέροντας ελκυστικά προϊόντα ψυχαγωγίας, όπως στην περίπτωση του Algavre, μπορούν να προσπελάσουν την εποχικότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο και να δημιουργήσουν μια νέα εικόνα για τους συγκεκριμένους προορισμούς.

Η μείωση του κόστους, η απουσία κατάρτισης των εργαζομένων και οι συνεχείς μεταβολές σε θέματα προσωπικού και η προσπάθεια ένταξης της καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά του κλάδου φιλοξενίας στην ελληνική επικράτεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων ή των καταλυμάτων τόσο πιο έντονες είναι οι προσπάθειες και οι στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούνται.

Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων εκτός από τη μείωση του κόστους συμβάλλει και στην ενίσχυση των πόρων και των ικανοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς συμβάλλει στην εστίαση σε βασικές δραστηριότητες. Ωστόσο στη χώρα μας η ανάθεση διαφέρει ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που έχει κάθε επιχείρηση φιλοξενίας και τις περισσότερες φορές δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη πραγματοποιούνται εντός των επιχειρήσεων.

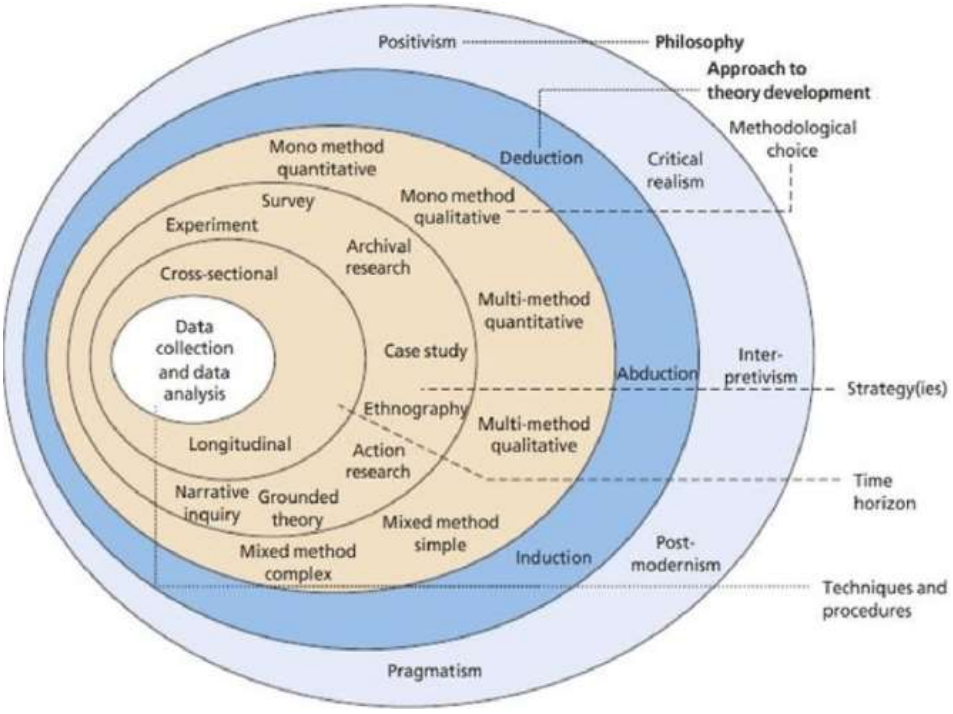
Αξίζει να αναφέρουμε ότι η σύνδεση της γαστρονομίας, ειδικότερα στη χώρα μας, με τον τουρισμό και η δημιουργία του Ελληνικού Πρωινού ήταν μια πρωτοβουλία η οποία είχε ως στόχο να διαφοροποιήσει τους προορισμούς και να προσφέρει στους επισκέπτες μια νέα εμπειρία, βασισμένη στο γαστρονομικό τουρισμό.

Η σύγκλιση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για το συγκεκριμένο κλάδο είναι άξια σχολιασμού. Παρατηρούμε ότι πολλές στρατηγικές που έχουν αναφερθεί έως τώρα, επιβεβαιώνονται από τους συνεντευξιαζόμενους στην ενσωμάτωσή τους στις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε τη βελτίωση της ποιότητας, την έμφαση στη δημιουργία στρατηγικής ανθρώπινων πόρων, την εντατικοποίηση του μάρκετινγκ και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ηλεκτρονικού εμπορίου για την προσέγγιση των πελατών.

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία

Με τη βοήθεια του research onion των Saunders, Lewis και Thornhill's (2015) θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το ζήτημα της μεθοδολογίας για την παρούσα διπλωματική εργασία. Στις κοινωνικές επιστήμες, σύμφωνα με τον Bryman (2016), υπάρχουν δυο θεωρίες σχετικά με τη μελέτη των υποθέσεων της έρευνας και αυτές είναι ο θετικισμός (positivism) και ο ερμηνευτισμός (interpretivism).

Σύμφωνα με το θετικισμό δημιουργείται ακριβής γνώση καθώς τα δεδομένα δεν επηρεάζονται από προκατάληψη, υποκειμενικότητα ή ανθρώπινες ερμηνείες, ενώ σύμφωνα με τον ερμηνευτισμό οι άνθρωποι δεν μπορούν να μελετηθούν ως φυσικά φαινόμενα, λόγω της πολυπλοκότητας και της υποκειμενικότητάς τους στον τρόπο που βλέπουν τον κοινωνικό κόσμο (Saunders et al., 2016). Επομένως, η θεωρία που θεωρείται ως κατάλληλη για την καθοδήγηση αυτής της μελέτης, είναι αυτή του ερμηνευτισμού.



The research onion

Πηγή: Saunders, Lewis και Thornhill's (2015)

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία είναι η επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Οι πηγές της σχετικής βιβλιογραφικής έρευνας προέρχονται από βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων, όπως το Science Direct, το Emerald και από επιστημονικές μηχανές αναζήτησης όπως το Google Scholar. Οι γενικές μηχανές αναζήτησης όπως η Google έχουν επίσης εξεταστεί.

Οι τύποι βιβλιογραφικών πηγών που περιλαμβάνονται στην έρευνα είναι άρθρα που δημοσιεύονται σε επιστημονικά περιοδικά, βιβλία, πρακτικά συνεδρίων, έγγραφα και μελέτες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιχειρήσεων και οργανισμών, ηλεκτρονικές σελίδες και ηλεκτρονικές εφημερίδες. Τα κριτήρια επιλογής αυτών των πηγών βιβλιογραφίας βασίστηκαν στη συνάφεια με το θέμα της εργασίας και αυτή η έρευνα δεν είναι εξαντλητική.

Η ποιοτική έρευνα μπορεί να ερμηνευτεί ως μια στρατηγική έρευνας, η οποία δίνει έμφαση στις λέξεις, παρά στην ποσοτικοποίηση, στη συλλογή και στην ανάλυση των δεδομένων (Bryman, 2012) και είναι αυτή που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2019 σε δείγμα έξι επιχειρήσεων του κλάδου της γεωργίας και κτηνοτροφίας, του κλάδου τροφίμων και ποτών και τέλος του κλάδου του τουρισμού. Για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ένα προσεκτικά δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, προσεγγίζοντας τους επιχειρηματίες με τηλεφωνικό τρόπο αλλά και με ηλεκτρονική αλληλογραφία, διαβεβαιώνοντάς τους για την εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων.

Η επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα έγινε με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις. Έτσι οι συμμετέχοντες έπρεπε να ανήκουν στους συγκεκριμένους κλάδους που μελετώνται, οι επιχειρήσεις τους να λειτουργούν κατά την περίοδο της κρίσης ή ιδανικά και πριν από αυτήν, η θέση τους στην επιχείρηση να είναι είτε διευθυντική είτε να είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ο συνεντευξιαζόμενος, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τις στρατηγικές που συνεχίστηκαν να ακολουθούνται από τους επιχειρηματίες κατά την περίοδο της κρίσης και οι οποίες ακολουθούνταν και πριν από αυτήν, τις νέες στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τέλος μια αποτίμηση κατά πόσο αυτές οι στρατηγικές λειτούργησαν αποτελεσματικά για τις επιχειρήσεις ή ποια προβλήματα δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή τους.

Παρά την επιτυχή έκβαση των συνεντεύξεων υπήρξαν αρκετοί περιορισμοί κατά τη διεξαγωγή της. Το στενό χρονικό περιθώριο ήταν ένας βασικός παράγοντας, ο οποίος παρεμπόδισε τη διεξαγωγή περισσότερων συνεντεύξεων. Επιπλέον, οι οικονομικοί περιορισμοί, συνέβαλαν στον περιορισμό του δείγματος, καθώς η έρευνα εστιάστηκε σε τρεις νομούς της χώρας, δηλαδή στη Μεσσηνία, στη Χαλκιδική και στην Κρήτη. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ προσεγγίστηκαν περισσότεροι συμμετέχοντες, αρκετοί δεν ήταν πρόθυμοι να συμμετέχουν σε αυτήν, κωλύοντας το έργο του ερευνητή. Τέλος δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι πολλές απαντήσεις χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα και προκατάληψη.

Κεφάλαιο 6. Επίλογος

6.1 Συμπεράσματα

Οι οργανισμοί αναδιαρθρώνονται για να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να συνεχίσουν τη λειτουργία τους και την εξέλιξή τους. Η ανάλυση που διεξήχθη είναι χρήσιμη για να καταδείξει την αντίδραση των υπό μελέτη κλάδων στην οικονομική κρίση αλλά και για να παράσχει πληροφορίες για την εφαρμογή στρατηγικών για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε ότι από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και από αυτές τις στρατηγικές που παρατίθενται ως προτάσεις για την εφαρμογή τους στον κλάδο της γεωργίας και κτηνοτροφίας, οι στρατηγικές που υλοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό είναι αυτές της κάθετης ολοκλήρωσης, της διαφοροποίησης, η δημιουργία συνεταιρισμών για την προώθηση της συνεργασίας και της αντιμετώπισης των προκλήσεων σε ομαδικό επίπεδο, ενώ στην Ιταλία, η αναδιοργάνωση επιτυγχάνεται μέσω της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.

Η δημιουργία πολιτικών, η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ και η καινοτομία μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας και της γνώσης είναι στρατηγικές που αν και προτείνονται από τη δική μας μελέτη δεν μπορούν να αναφερθούν ευρήματα που να υποστηρίζουν την εφαρμογή τους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται στην πράξη.

Στον κλάδο τροφίμων και ποτών οι κύριες στρατηγικές οι οποίες προκύπτουν είναι αυτές της καινοτομίας καθώς και του μάρκετινγκ. Έμφαση στις προτάσεις δίνεται στην καινοτομία που μπορεί να προκύψει από τις εξωτερικές πηγές γνώσης, ωστόσο στη μελέτη μας για το εξωτερικό, δίνεται έμφαση στην καινοτομία που προκύπτει από τους πελάτες και την ενεργειακή απόδοση και για την Ελλάδα σε αυτή που προκύπτει από τα προϊόντα, τις διαδικασίες, το μάρκετινγκ αλλά και την οργανωσιακή καινοτομία.

Αξίζει να αναφέρουμε τη σπουδαιότητα των εξαγωγών για τον ελληνικό κλάδο τροφίμων και ποτών και τη συνεισφορά του στη συγκράτηση του κλάδου, την περίοδο της οικονομικής ύφεσης καθώς και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως μέσο της επίτευξης της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Η διαφοροποίηση είναι η κύρια στρατηγική η οποία ακολουθείται από τις χώρες του εξωτερικού, σύμφωνα με τη μελέτη μας και επιτυγχάνεται μέσω των εκδηλώσεων και των εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Στη χώρα μας εντοπίζεται η προσέγγισή της μέσω της σύνδεσης με τη γαστρονομία και τον αγροτουρισμό.

Η καινοτομία, η εστίαση στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και η χρήση CRM συστημάτων, ως μέσο επίτευξης στρατηγικής μάρκετινγκ είναι κάποιες από τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων έχει υιοθετηθεί στην Ελλάδα, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6.2 Περιορισμοί

Παρά τη συμβολή στην έρευνα, πρέπει να αναγνωριστεί μια σειρά περιορισμών. Το δείγμα της έρευνας αποτελεί ένα αρκετά μικρό ποσοστό και τα ευρήματά της θα πρέπει να εξεταστούν και να ερμηνευτούν προσεκτικά προτού γίνει γενίκευσή τους, καθώς δεν μπορεί να δοθεί μια εις βάθος ανάλυση.

Το περιορισμένο χρονικό διάστημα τόσο για την πραγματοποίηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν εντός ενός μηνός, δεν κατέστησε ικανή την περισσότερη εμβάθυνση στο θέμα που μελετάται. Η έλλειψη πόρων δεν κατέστησε εφικτή την επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα και πιο συγκεκριμένα και σε άλλους νομούς της ελληνικής επικράτειας.

Η έρευνα δεν εξέτασε την ταχύτητα με την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις ήταν σε θέση να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, την εξέλιξή μέσα σε αυτό καθώς και το βαθμό απόκρισής τους στις στρατηγικές που μελετώνται. Έτσι, συνιστάται στον αναγνώστη να ερμηνεύει και να αναπαραγάγει τα ευρήματα της έρευνας με προσοχή και η γενίκευση να πραγματοποιείται δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα ευρήματά της.

6.3 Μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας

Η αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλους τους κλάδους θα ήταν σημαντική, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να εξετάσουν την επιτυχία των στρατηγικών αυτών και να βελτιώσουν ή να τροποποιήσουν τις ήδη εφαρμοσμένες. Από την άποψη αυτή, θα ήταν χρήσιμο να επαναλαμβάνουμε αυτήν την έρευνα περιοδικά για να εξετάσουμε την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να περιλαμβάνουν ποσοτική ανάλυση για την εξαγωγή συμπερασμάτων με βάση τις μετρήσεις, ώστε να αντικατοπτρίζουν μια πιο λεπτομερή εικόνα του θέματος. Οι μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων, στη διαφορετική δυναμικότητα των κλάδων και σε διάφορες περιοχές της ελληνικής επικράτειας.

Θα ήταν χρήσιμο αν η έρευνα αυτή μπορούσε να επαναληφθεί περιοδικά προκειμένου να εξεταστεί το θέμα της ικανότητα των κλάδων να προσαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής των αναλυθέντων στρατηγικών και πιο συγκεκριμένα τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας στην εφαρμογή τους καθώς και τους παράγοντες που οδήγησαν σε αυτήν την έκβαση, προκειμένου μελλοντικά τέτοια φαινόμενα να αποφευχθούν.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 7. Βιβλιογραφία

7.1 Ξένη Βιβλιογραφία

Ab Karim, S., & Chi, C.G.Q. (2010), *Culinary tourism as a destination attraction: an empirical examination of destinations' food image*. J. Hospitality Mark. Manage. 19 (6), 531–555. http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2010.493064.

AGTE. (2010), *Tourism development in Greece: background facts and current policy issues.* Association of Greek Tourist Enterprises: Athens.

AGTE. (2011), *The importance of tourism in 2010*. Association of Greek Tourism Enterprises. Available at http://www.sete.gr/default, php?pname=GreekTourismMeaning2010&la=1 (accessed 2 October 2012).

Aguglia, L. (2009), *La filiera corta: una opportunità per agricoltori e consumatori*'. Agriregionieuropa, 5:17, pp.16–20.

Algesheimer, R., & Dholakia, UM., & Herrmann A. (2005), *The social influence of brand community: Evidence from European Car Clubs*. Journal of Marketing, 69(3):19-34.

Alonso-Almeida, M. del M., & Bremser, K. (2013), *Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis*. International Journal of Hospitality Management, Vol.32, pp.141-148.

Ang, S.H., & Leong, S.M., & Kotler, P. (2000), *The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses.* Long Range Planning, 33, pp. 97-119.

Ang, S.H. (2001a), *Crisis marketing: a comparison across economic scenarios*. International Business Review, 10, 263-84.

Ang, S.H. (2001b), *Personality influences on consumption: insight from the Asian economic crisis*. *Journal of International Consumer Marketing*, *13* (1), 5-20.

Apostolopoulos, K., & Sdrali, D. (2009), *Alternative and mild rural tourism.* Athens: Hellinoekdotiki.

Artukoglu, M.M., & Olgun, A., & Adanacioglu, H. (2010), *The efficiency analysis of organic and conventional olive farms: Case of Turkey.* Agric. Econ., 56, 89–96. [CrossRef].

Aspridis, G., & Kyriakou, D. (2012), *Human resource evaluation in hotel units*. Management, 7(1), 17–34.

Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E., & Sarmaniotis, C. (2010), *The Contribution of CRM Marketing Variables Towards Improving Company's Performance: A Case of Thessaloniki Area Hotels*. Proceedings of 11th International Conference of the Economic Society of Thessaloniki on Global Crisis and Economic Policies, Thessaloniki, 25-27(November):427-434.

Association of Greek Tourist Enterprises. (2009), *Gastronomy Marketing of Greek Tourism.*

Bacarella, A. (2009), *Economia e marketing vitivinicolo nella storia recente della Sicilia*, CORERAS, Palermo.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Barney, J. (2000), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Advances in Strategic Management 17: 203_227.

Begalli, D., & Codurri, S. (2007), *Sistemi vitivinicoli territoriali e marketing collettivo dei vini tipici: il caso del Soave.* in Menghini, S. (Ed.): Il ruolo del settore vitivinicolo nei processi di sviluppo sostenibile, FrancoAngeli, Milano, pp.331–368.

Belias, D., & Velissariou, E., & Kiriakou, D., & Vasiliadis, L., & Roditis, A., & Koustelios, A., & Sdrolias, L. (2017), *The use of digital CRM in the operation of Greek Hotels*. 5th International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI).

Belias D., & Trivellas P., & Koustelios A., & Serdaris P., & Varsanis K., & Grigoriou I. (2017), *Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector*. In: Katsoni V., & Upadhya A., & Stratigea A. (eds) Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Belias, D., & Rossidis, I., & Velissariou, E., & Amoiradis, C., & Tsiotas, D., & Sdrolias, L. (2018), *Successful and Efficient Knowledge Management in the Greek Hospitality Industry: Change the Perspective!*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 7. 10.2478/ajis-2018-0019.

Belias, D. et al. (2018), *Tourism Consumer Behavior and Alternative Tourism: The Case of Agrotourism in Greece*. In: Katsoni V., Velander K. (eds) Innovative Approaches to Tourism and Leisure. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Berg, H., & Maneas, G., & Salguero Engström, A. (2018), *A Comparison between Organic and Conventional Olive Farming in Messenia, Greece.* Horticulturae. 4. 15. 10.3390/horticulturae 4030015.

Bernetti, I., & Casini, L., & Marinelli, N. (2006), *Wine and globalization: changes in the International market structure and the position of Italy*. British Food Journal, 108 (4): 306-315.

Blanas N., & Anyfantis I., & Grigoriou I., & Koukoubliakos I., & Nousia M., & Meleas J. (2016), *Mediterranean Nutrition and Hospitality: A Must for Greek Tourism Development?—The Case of the Region of Thessaly.* In: Katsoni V., & Stratigea A. (eds) Tourism and Culture in the Age of Innovation. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Boohene, R., & Ofori, D., & Boateng, B. D., & Boohene, K. A. (2015), *Information and Communication Technology Usage and Small and Medium-sized Enterprises Growth in the Accra Metropolis*. Journal of Business and Enterprise Development, 5(1).

Bouris, J., & Kaldis, P., & Alexopoulos, G., & Giannouzakou, A., & Tseles, D. (2011), *Agricultural Marketing Competitive Strategies and Innovative Practices in Greece.* International Scientific Conference eRA – 6 The SynEnergy Forum; ISSN-1791-1133; era.teipir.gr, At T.E.I. of Piraeus.

Bresciani, S., & Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013), *Change through Innovation in Family Businesses: Evidence from an Italian Sample.* World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 9(2) pp.195-215 (ISSN: 1746-0573 Inderscience).

Brown, C., & Miller, S. (2008), *The impacts of local markets: a review of research on farmers' markets and community supported agricolture (CSA).* American Journal of Agricultural Economics, 90:5, pp.1296–1302.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Brunori, G., & Guarino, A. (2008), *Il contributo dell'impresa agraria al turismo rurale: un'analisi socio-economica.* in Romano, M.F. (Ed.): Nuovi Turismi Strumenti e Metodi di Rilevazione, Modelli Interpretativi, pp.139–155, Edizioni Ets, Pisa.

Brunori, G. , & Rossi, A., & Malandrin, V. (2011), *Co-producing transition: Innovation process in farms adhering to solidarity-based purchase groups (GAS) in Tuscany, Italy*. International Journal of Sociology of Agriculture and Food, 18, 1.

Bryman, Alan. (2012), *Social Research Methods.* Oxford University Press Inc. New York, 4th Edition.

Campos-Climent, V., & Apetrei, A., & Chaves-Avila, R. (2012), *Delphi method applied to horticultural cooperatives*. Management Decision, 50: 1266–1284, doi 10.1108/0025174121 1247003.

Canongia, C. (2007), *Synergy Between Competitive Intelligence (CI) Knowledge Management (KM), and Technological Foresight (TF) as a Strategic Model of Prospecting: the use of Biotechnology in the Development of Drugs Against Breast Cancer.* Biotechnology Advantages 25(1): 57–74.

Caprio, C., & Wohlgenant, K., & Boonsaeg, T. (2006), *The demand for agritourism in the United States*. Journal of Agricultural and Resource Economics, 33(2), 254–269.

Carbone, A., & Henke, R. (2012), *Le esportazioni agroalimentari Made in Italy: posizionamento e competitivitü.* Questione Agraria, 2: 51-74.

Cessna, J., (2010), *Situation and Outlook for the U.S. Dairy Industry*. Agricultural Outlook Forum, retrieved on October 2010 from: http://www.usda.gov/oce/forum/2010_Speeches/ Speeches/DairyOutlook2010.pdf

Champion, D. (1999), *The Asian Crisis: The Price of Under-Management*. Harvard Business Review 77: 14_15.

Chebbi, H., & Yahiaoui, D., & Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013), *The Exploration Activity's Added Value Into the Innovation Process.* Global Business and Economics Review, 15:2/3, pp. 265-278. DOI:10.1504/GBER.2013.053073.

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating Profiting from Technology.* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Christou, L. (2012), *Is it possible to combine mass tourism with alternative forms of tourism: The case of Spain, Greece, Slovenia and Croatia.* Journal of Business Administration Online, 11, 1.

Colombo, S., & Perujo-Villanueva, M. (2017), *Analysis of the spatial relationship between small olive farms to increase their competitiveness through cooperation.* Land Use Policy 63, 226–235. http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.01.032.

Cooper, C. (2006), *Knowledge management and tourism.* Annals of tourism research, 33(1), 47-64.

Coudel, E., & Devautour, H., & Soulard, C.T., & Faure, G., & Hubert, B., Eds.;Wageningen Academic Publishers: Wageningen, The Netherlands, pp. 57–76.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Courtis, P., & Mylonakis, J. (2008), *A holistic approach of assessing and improving competitiveness in tourism: The case of Ionian Islands (Greece).* Problems and Perspectives in Management, 6(3), 31–37.

Cristina Calvo-Porral, & John Leighton Stanton, & Jean-Pierre Lévy-Mangin. (2016), *Is the Economic Crisis Changing Marketing Strategies? Evidence from the Food Industry*, Journal of Global Marketing, 29:1, 29-39, DOI: 10.1080/08911762.2015.1122138.

Cundiff, E. W. (1975), *What is the role of marketing in a recession?.* Journal of Marketing, 39(2), 1–12.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davenport, T.H., & Harris, J.G., & Kohli, A.K. (2001), *How do they know their customers so well?.* MIT Sloan Management Review, 42:2, pp.63-73.

David, F.R. (2001), *Strategic Management Concepts.* Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Dekoulou, P., & Trivellas, P. G. (2014), *Learning organization in greek advertising and media industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 147, 338–347.

Demirtas, O. (2013), *Evaluating the Core Capabilities for Strategic Outsourcing Decisions at Aviation Maintenance Industry*. Social and Behavioral Sciences 99, 1134-1143, 9th International Strategic Management Conference.

Dias, C., & Franco, M. (2018), *Cooperation in tradition or tradition in cooperation? Networks of agricultural entrepreneurs.* Land Use Policy. 71. 36-48. 10.1016/j.landusepol.2017.11.041.

DiNapoli, T. P., & Bleiwas, K.B. (2010), *The Role of Agriculture in the New York State Economy.* New York State Comptroller, Report 21-2010.

EC. Council Regulation (EC) *No. 834/2007 of 28 June 2007 on Organic Production and Labelling of Organic Products and Repealing Regulation (EEC)* No. 2092/91. 2007, pp. 1–23. Available online: https://eur-lex.europa. eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0 834&from=EN (accessed on 7 July 2018).

ec.europa.eu. (2016), available online at: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/ countries / greece _en.htm

Echtner, C., & Ritchie, J. (2003), *The meaning and measurement of destination image.* The Journal of Tourism Studies, 14(1), 37-48.

Elstat. (2015a), available online at: http://www.statistics.gr/documents/20181/839b30a4-4812-4846-8d86-8c19ca61d2d3

Elstat. (2015b), available online at: http://www.statistics.gr/el/statistics/-publication/SEL12/

Enderwick, P. (2009), *Responding to global crisis: the contribution of emerging markets to strategic adaptation*. International Journal of Emerging Markets, 4: 358–372.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

European Union. (2018), *Facts and Figures on Organic Agriculture in the European Union; Agriculture and Rural Development: Brussel, Belgium, 2013;* Available online: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf

European Commission. (2000), *Towards quality coastal tourism*. Brussels: Author.

European Union. (2014), *Business Innovation Observatory Innovative Business Models for Competitiveness Social media for internationalisation.*

Eurostat. (2015), available online at: http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database

Eurostat. (2016), *Structural Business Statistics*.

Eurostat: http://ec.europa.eu/eurostat

Fassio, A. (2012), *Overview of Food and Drink.* Available at: http://ec.europa.eu/environment/ecoinnovation/files/docs/infod/2012/nov/21_fassio_overview.pdf (accessed 9 September 2013).

Ferneley, E., & Heinze, A., & Child, P. (2009a), *Research 2.0: encouraging engagement in online market research communities.* Paper presented at the UK Academy for Information Systems (UKAIS).

Ferneley, E., & Heinze, A., & Child, P. (2009b), *Research 2.0: improving participation in online research communities.* Paper presented at the European Conference in Information Systems.

Fiore, M., & Contó, F., & Vrontis, D., & Silvestri, R. (2015), *Innovative Marketing Behaviour Determinants in Wine Smes: the Case of an Italian Wine Region.* International Journal of Globalisation and Small Business, 7:2, pp. 107-124.

Fortis M., & Sartori A. (2016), *Food & Wine: Quality, Tradition and Innovation.* In: Fortis M. (eds) The Pillars of the Italian Economy. Springer, Cham.

Fortuin, F.T., & Omta, S.W.F. (2009), *Innovation drivers and barriers in food processing.* British Food Journal, 111:8, pp. 839-851.

Frank, H., & Kessler, A., & Korunka, C. (2012), *The impact of market orientation on family firm performance.* International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 16:4, pp.372–385.

Franks, J. R. (1998), *Predicting financial stress in farm businesses.* European Review of Agricultural Economics, 25, pp. 30–52.

Fulton M., & Gibbings, J. (2000), *Response and Adaptation: Canadian Agricultural Co-operatives in the 21st Century*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.

Galati, A., & Crescimanno, M. (2014), Competitiveness of Italian Wines in the International Market. Bulgarian Journal of Agricultural Science. 20. 12-22.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004), Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. R&D management conference, 6:0, pp. 1-18.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Gellynck, X., & Banterle, A., & Kóhne, B., & Carraresi, L., & Stranieri, S. (2012), Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. Br. Food J. 114 (4). http://dx.doi.org/10.1108/00070701211219513.

Getz, D. (2007), Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management, 29(3), 403-428.

Giousmpasoglou, C. (2011), Managing the hotel managers: HRM practices in greek luxury hotels. Tourism in an Era of Uncertainty Rhodes Island, Greece 27–30 April 2011, 233.

Glavopoulos, E., & Bersimis, S., & Georgakellos, D., & Sfakianakis, M. (2014), *Investigating the factors affecting companies' attitudes towards CSR and CER during the fiscal crisis in Greece.* Journal of Environmental Planning and Management, 57(11), 1612–1641.

Goussios, D. (2011), Le regain de l'interet du secteur agricole en Grece: Tendance lourde ou passagere?. Edite par la Mission Agrobiosciences, available online at: http://www.agrobiosciences.org/IMG/pdf/Reaction_Goussios_agriculture_grecque_Juin_2011.pdf

Griffiths, M., & Heinze, A., & Light, B., & Kiveal, P., & Sethi, T. (2010), Facebook, YouTube, MySpace: can Web 2.0 social networking sites nudge the boardroom – the evolution of CRN 2.0 research agenda? Paper presented at the UKAIS 2010.

Guarino, A., & Doneddu, S. (2011), Agricoltura e turismo: nuove reciprocità in aree svantaggiate del mediterraneo. Agriregionieuropa, 7:27, pp.79–80.

Hajdukiewicz, A. (2014), European Union agri-food quality schemes for the protection and promotion of geographical indications and traditional specialities: an economic perspective. Folia Horticult. 26 (1), 3 –17. http://dx.doi.org/10.2478/fhort-2014-0001.

Halfacree, K. (2006), From dropping out to leading on? British countercultural back to-the-land in a changing rurality. Progress in Human Geography, 30: 3, pp. 309–336.

Hannagan, T. (2007), Management – Concepts and Practices. 5th ed, Prentice Hall, New Jersey.

Hassink, J., & Hulsink, W., & Grin, J. (2016), Entrepreneurship in agriculture and healthcare: different entry strategies of care farmers. J. Rural Stud. 43, 27–39. http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.11.013.

Healy, B., & Ledwith A., & O'Dwyer, M. (2014), *Perceptions of product advantage, NPD and organizational performance.* Journal of Small Business and Enterprise Development, 21:1, pp. 49-68.

Henke, R., & Salvioni, C. (2010), Diffusione, struttura e redditività delle aziende multifunzionali. Agriregionieuropa, 6:20, pp.16–19.

Hennig-Thurau, T., & Malthouse, E., & Friege, C., & Gensler, S., & Lobschat, L., & Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010), The impact of new media on customer relationships. Journal of Service Research, 13 (3), 311-330.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Howard, D. (2001), Creating your destination's competitive advantage: Your regional identity. In Paper presented at the 2nd New Zealand food and wine tourism conference.

I numeri del vino, (2012), I canali di vendita del vino in Italia nel 2011 - Indagine Mediobanca. Available at http://www.inumeridelvino.it/.

Icap. (2015), Ιδιαίτερα σημαντική η συνεισφορά του Τουρισμού και ειδικότερα του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην εθνική οικονομία.

Icap. (2016), Alternative tourism in Greece. Sector analysis.

Icap. (2018), Κλαδική Μελέτη της ICAP GROUP AE για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.

Inês Miranda Nuno Gustavo Eugénia Castela. (2015), Events as a Differentiation Strategy for Tourist Destinations: The Case of Allgarve. In Marketing Places and Spaces. Published online: 25 Jun 2015, 141-153.

Ingrand, S. et al, (2006), Non material resources mobilized by farmers and flexibility of livestock farming systems: two concepts linked to decision making and sustainability. Proceedings of the 57th Annual Meeting of the European Association for Animal Production, Antalya, Turkey, pp. 17-20.

Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2010. Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985–2010.

Jansen, B., & Zhang, M., & Sobel, K., & Chowdury, A. (2009), Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. Journal of the American Society for Information Science and Technology.

Johansson, J. K., & Dimofte, C. V., & Mazvancheryl, S. K. (2012), The performance of global brands in the 2008 financial crisis: A test of two brand value measures. International Journal of Research in Marketing, 29, 235–245.

Jonassen, D. H. (1994), Technology as cognitive tools: Learners as designers. available at:

http://it.coe.uga.edu/itforum/paper1/paper1.html

Kapiki, S. (2012), The Impact of Economic Crisis on Tourism and Hospitality: Results from a Study in Greece. Central European Review of Economics and Finance 2(1): 19–30.

Karantininis, K. (2017), *Overview of Greek Agriculture*. In: Karantininis, K**.** A New Paradigm for Greek Agriculture (pp.5-11), 10.1007/978-3-319-59075-2_2.

Karayiorgos, L. (2013), *Greek breakfast becomes a world known brand name.* Naftemporiki, 25 June, 13 [in Greek].

Karelakis, C., & Abas, Z., & Galanopoulos, K., & Konstantinos P. (2013), *Positive effects of the Greek economic crisis on livestock farmer behaviour.* Agron. Sustain. Dev. 33: 445. https://doi.org/10.1007/s13593-013-0136-y

Kaytaz, M., & Gul, M. C. (2014), *Consumer response to economic crisis and lessons for marketers: The turkish experience*. Journal of Business Research, 67, 2701–2706.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Kazozcu, SB. (2011), *Role of Strategic Flexibility in the Choice of Turnaround Strategies: A Resource Based Approach*. Procedia Social and Behavioral Sciences 24: 444–459.

Kim, P. (1992), *Does advertising work: a review of the evidence.* Journal of Consumer Marketing, 9, 5-21.

Kim, W.G., & Kim, H.-B. (2004), *Measuring customer-based restaurant brand equity: investigating the relationship between brand equity and firms' performance.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45 (May), 115–131.

Klein, A. (n.d.), *Tourism development in Mytilene (Greece) with local products insertion*. Advisory Service in tourism and regional development sector.

Koksal, M. H., Ozgul, E. (2007), *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis.* Marketing Intelligence & Planning, 25 (4), 326-342.

Konstantinou, J. (2016), *Digitalization of European SMEs in Tourism and Hospitality : The Case of Greek Hoteliers.* World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social and Business Sciences, 10:5.

Kontis, AP., & Gkoumas, A. (2017), *"Greek Breakfast": A New Tourism Brand Name for an Age-Long Gastronomy Tradition.* In: Kavoura A., Sakas D., Tomaras P. (eds) Strategic Innovative Marketing. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Kontogeorgos, A., & Chatzitheodoridis, F., & Theodossiou, G. (2014), *Willingness to invest in agricultural cooperatives: evidence from Greece*. Journal of Rural Cooperation, 42: 121–137.

Kontogeorgos, A., & Chatzitheodoridis, F., & Loizou, E. (2016), *Adaptation strategies for the Greek agricultural cooperatives during the economic crisis.* Agric. Econ. – Czech, 62: 26-34.

Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009), *How marketers can respond to recession and turbulence*. Journal of Customer Behavior, 8(2), 187–191.

Koufidou-Xyrotyri, S. (2010), *Dioikisi Anthropinon Poron—Ktizontas ta themelia gia tin stratigiki ton anthropon [Human resources management—building foundations for people strategy].* Thessaloniki: Anikoula. [In Greek].

Koutouzis, M. (1999), *Genikes Arhes Management, Touristiki Nomothesia kai Organosi Ergodotikon kai Syloggikon Foreon [General Management Principles, Tourist Legislation and Organization of Employers and Collective Bodies]* Patra: EAP. [In Greek].

Kyriakou, D., & Belias D. (2016). Is Silver Economy a new way of tourism potential for Greece? 3rd International Conference of the International Association of Cultural and Digital Tourism (IACuDiT), with the theme " Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy". Athens, May 19–21, 2016. Springer Proceedings in Business and Economics, 425–436.

Lacroix, A., & Mollare, A., & Pecqueur, B. (2000), *Origine et qualité des produits alimentares: du signal à l' attribut'.* Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n. 4.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Lambrecht, E., & Taragola, N., & Kóhne, B., & Crivits, M., & Gellynck, X. (2015), *Networking and innovation within the ornamental plant sector.* Agric. Food Econ. 3 (1), 1–20. http://dx.doi.org/10.1186/s40100-014-0022-1.

Lagnevik, M., Sjöholm , I., & Lareke, A., & Östberg, J. (2003), *The Dynamics of Innovation Clusters: A Study of the Food Industry.* Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Latini, A., & Viola, C., & Scoccianti, M., & Campiotti, C. (2014), *An energetic outlook of the Italian food and drink industry.* 15. 333-339.

Leblanc, R.C., & Bentz, B.A. (2004), *The use of third-party logistics services by large American manufacturing: the 2003 survey*. Transportation Journal, 43:3, pp 24-33.

Lefebvre, V. M., & De Steur, H., & Gellynck, X. (2015), *External sources for innovation in food SMEs.* British Food Journal, 117(1), 412-430.

Lemery, B., & Ingrand, S., & Dedieu, B., & Degrange, B. (2005), *Agir en situation d'incertitude: le cas des eleveurs de bovins allaitants, [Acting under uncertain situations: the case of farmers rearing suckling cattle.* Economie Rurale, Agricultures, Alimentations, Territoires, 288, pp.57–69.

Liontakis, A., & Tzouramani, I. (2016), *Economic Sustainability of Organic* Aloe Vera *Farming in Greece under Risk and Uncertainty.* Sustainability*,* 8*,* 338.

M. del Mar Alonso-Almeida, & J. Llach. (2013), *Adoption and use of technology in small business environments.* Serv. Ind. J., 33:15-16, pp. 1456-1472.

Manganiello, Veronica. (2016), *Food System and Territorial Sustainability: The Case Study of Campanian Certified Companies*. Agriculture and Agricultural Science Procedia. 8. 276-281. 10.1016/j.aaspro.2016.02.021.

Mantas, C. (2016,) *Lost in Translation: Greek-based Enterprises struggle to adopt Knowledge Management and Learning Organisation approaches.* PhD Thesis, University of Leicester.
Marsden, T., & Banks, J., & Bristow, G. (2000), *Food supply chain approaches: exploring their role in rural development.* Sociologia Ruralis, 40:4, pp.424–437.

Martinez, M.G. (2014), *Co-creation of value by Open Innovation: Unlocking New Sources of Competitive Advantage*. Kent Business School, University of Kent, UK.

Meert, H., & Van Huylenbroeck, G., & Vernimmen, T., & Bourgeois, M. & van Hecke, E. (2005), *Farm household survival strategies and diversification on marginal farms.* Journal of Rural Studies, 21:1, pp. 81–97.

Ministero dello Sviluppo Economico. (2013), *Italy's National Energy Strategy: for a more competitive and sustainable energy.*

Mohamad, R.S., & Verrastro, V., & Cardone, G., & Bteich, M.R., & Favia, M., & Moretti, M., & Romac, R. (2014), *Optimization of organic and conventional olive agricultural practices from a Life Cycle Assessment and Life Cycle Costing perspectives.* J. Clean. Prod., 70, 78–89. [CrossRef].

Moira, P., & Mylonopoulos, D. (n.d.), *Gastronomy as a form of cultural tourism: The case of Greece*. e-Journal of Science and Technology.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Morris, C., & Buller, H. (2003), *The local food sector: a preliminary assessment of its form and impact in Gloucestershire.* British Food Journal, 105:8, pp.559–566.

Mcelwee, G. (2006), *Farmers As entrepreneurs.* J. Dev. Entrepreneurship 11 (3), 187–206.

Morbey, G. K., & Dugal, S. S. (1992), *Corporate R&D spending during a recession.* Research-Technology Management, 35(4), 42.

Moulin, C., & Boniface, P. (2001), *Routing heritage for tourism: Making heritage and cultural tourism networks for socio-economic development*. International Journal of Heritage Studies, 7(3), 237–248.

Naidoo, V. (2010), *Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation*, *Marketing Innovation and Business Strategy*. Industrial Marketing Management 39(8): 1311–1320.

Nieves, J., & Haller, S. (2014), *Building dynamic capabilities through knowledge resources*. Tourism Management, 40, 224-232.

Notta O., & Vlachvei, A. (2014), *Challenges and opportunities of Social Media: Evidence from Greek food manufacturing firms.* Proceedings of 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI) 2014, ISBN: 978-960-287-145-4, 569-575, pp.956-961., At Athens, Volume: 2.

Notta, O., & Vlachvei, A. (2015a), *Marketing Responses of Greek Food Manufacturing Firms due to Economic Crisis.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, ISSN: 1877-0428, 175, Page: 350-357.

Notta O., & Vlachvei, A. (2015b), *Greek Food Manufacturing Firms' Social Media Efforts: Evidence from Facebook*. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 175, pp. 308-313.

Ondersteijn, C. J. M. et al, (2003), *Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms.* Agricultural Systems 78(1), 31-55.

Papaioannou E., & Sarmaniotis C., & Assimakopoulos C., & Sotiriades M. (2011), *CRM Systems Employed in the Hotel Sector: A Case of a Greek 5-star Hotel.* Proceedings of Advances In Hospitality And Tourism Marketing And Management 2011, Istanbul, Turkey, 19-24(June): 408-413.

Pappas, N., & Tsartas, P., & Papatheodorou, A. & Christou, E. (2006), Sub 3.2: Integration Potential of New Technologies in Communications Production process. EQUAL program: Always Tourism.

Pappas, N. (2015a), Achieving Competitiveness in Greek Accommodation Establishments during Recession. International Journal of Tourism Research, 17(4), 375-387.

Pappas, N. (2015b), Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. Tourism Planning & Development, 12:3, 333-349, DOI: 10.1080/21568316.2014.979226.

Paydar, L., & Firouzi, S., & Aminpanah, H. (2015), *The economic performance of organic and conventional olive orchards in Iran. Idesia (Arica)*, 33, 109–113. [CrossRef].

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Pellicano, M., & Monetta, G. (2011), Innovative Systems in Italian tourism, So-called "Extended" hotels. 14th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services", At University of Alicante - University of Oviedo (Spain).

Petriccione, G., & Solazzo, R. (2012), *Le Organizzazioni dei produttori nell'agricoltura italiana*.

Petrick, M., & Kloss, M. (2013), *Exposure of EU farmers to the financial crisis*. Choices–The magazine of food, farm, and resource issues, 28:2. Available online at: http://choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/the-eurozone-crisis-and-its-implications-for-agriculture-inselected-regions-of-the-world/exposure-of-eu-farmers-to-the-financial-crisis

Petropoulou, E. (2016), *The Role of Short Food Supply Chains in Greece - What Opportunities for Sustainable, Just and Democratic Food Systems at Times of Crisis?*. Sociology and Anthropology. 4. 337-346. 10.13189/sa.2016.040506.

Petzer, et al, (2009), *Customer retention practices of small, medium and large hotels in South Africa: An exploratory study*. African Journal of Marketing Management Vol. 1 (1), pp.032–042.

Piercy, N. F., & Cravens, D.W., & Lane, N. (2010), *Marketing out of the recession: Recovery is coming, but things will never be the same again*. The Marketing Review, 10(1), 3–23.

Pignatti, E., & Carli, G., & Canavari, M. (2015), *What really matters? A qualitative analysis on the adoption of innovations in agriculture*. Agrarinformatika/Journal of Agricultural Informatics, 6(4), 73-84.

Piskorski, M., & McCall, T. (2010), *Vision Statement: Mapping the Social Internet.* Harvard Business Review 88, nos. 7-8.

Poria, Y., & Butler, R., & Airey, D. (2001), *Clarifying heritage tourism. Annals of tourism research.* 28(4), 1047–1049.

Pornpitakpan, C. (2010), *How Package size, fill amounts and Unit costs influence Product Usage Amounts.* Journal of Global Marketing, 23, 275–287.

Porter, M. E. (1980/2004), *Competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors.* New York, NY: The Free Press.

Prah, M. (2011), *The Role of Networking and the Entrepreneur in the Internationalizations of Small software firm in Finland.* Vaasan ammattikorkeakoulu (VAMK), Vaasa.

Prashantham, S., & Young, S. (2013), *The internet and the internationalisation of smallknowledge-intensive firms: promises, problems and prospects.* International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 20:1, pp.153–175.

Price, L., & Evans, N. (2006), *From "Good as gold" to "Gold diggers": Farming women and the survival of British family farming.* Sociologia Ruralis 46(4), 280-298.

Pwc. (2016), *Επενδυτικές στρατηγικές για τον Ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα* available online at: https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/hospitality-investment-strategie s-in-greece-gr.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Pwc. (2018), *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών Στα πρόθυρα αλλαγών*. available online at: https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-food%20&%20 beverage -sector-in-greece.pdf

Quelch, J. A., & Jocz, K. E. (2009), *How to market in a downturn.* Harvard Business Review, 87 (4), 52-62.

Ragkos A., & Theodoridis A., & Fachouridis A., & Batzios C. (2015), *Dairy farmers' strategies against the crisis and the economic performance of farms.* Procedia Economics and Finance 33, 518 – 527.

Ragkos, A., & Koutsou, S., & Manousidis T. (2016), *In Search of Strategies to Face the Economic Crisis: Evidence from Greek Farms.* South European Society and Politics, DOI: 10.1080/13608746.2016.1164916.

Ratten, V., & Dana, L.P., & Han, M., & Welpe, I. (2007), *Internationalisation of SMEs: European comparative studies.* International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 4:3, pp.361–379.

Richards, G., & Palmer, R. (2010), *Eventful cities: Cultural management and urban revitalization*. Oxford, UK: Elsevier.

Rosberg, J.W. (1979), *Is a recession on the way?. It's no time to cut ad budgets.* Industrial Marketing, 64(april), 64–70.

Rossi, M., & Vrontis, D., & Thrassou A. (2014), *Agro Business in a Changing Competitive Environment – Campania firms' strategic, marketing and financial choices.* World Review of Entrepreneurship, Management & Sustainable Development, 10:2/4, pp 312-333.

Rousochatzakis, S. & Apostolakis, Alexandros. (2016), *Outsourcing practices in hospitality firms in Crete*. 4th International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI) 2016, At Heraklion Crete, Greece.

Rullani, E. (2004*), Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.

Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012), *"Five Co-s" in innovating: a practice-based view*. Journal of Service Management 23(4), 527-553.

Rust, R. T., & Moorman, C., & Bhalla, G. (2010), *Rethinking marketing*. Harvard Business Review, January–February, 94–101.

Salter, F.S., & Hult, M.T.G., & Olsen, M.E. (2010), *Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness.* Industrial Marketing Management, 39, 551–559.

Santoro, G., & Vrontis, D., & Pastore, A. (2017), *External knowledge sourcing and new product development: evidence from the Italian food and beverage industry,* British Food Journal, https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0120.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Santovito, S., & Silvestri, R., & Lamonaca, E., & Conto, F. (2016*), Producer's organization and digital technologies for farms' competitiveness.* International Scientific Days 2016. The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society, pp. 828-835.

Sarkar, S., & Costa, A.I.A. (2008), *Dynamics of open innovation in the food industry*. 19:11, Trends in Food Science & Technology, pp. 574-580.

Sarmaniotis, C., & Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E., (2013), *Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements.* EuroMed Journal of Business, 8:2, pp. 134-153.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students eBook (5th edition).* Pearson Australia Pty Ltd.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. (2016), *Research methods for business students (6th edition).* London: Pearson Education Limited.

Scheuer, G., & Schmager, T., & Krishnan, L.C. (2007), *Medium voltage drives in the sugar industry*. International Sugar Journal, 109 (1301).

Sgroi, F., & Foderΰ, M., & Di Trapani, A.M., & Tudisca, S., & Testa, R. (2015), *Cost-Benefit Analysis: A comparison between conventional and organic olive growing in the Mediterranean Area*. Ecol. Eng., 82, 542–546. [CrossRef].

Shama, A. (1981), *Coping with stagflation: voluntary simplicity*. Journal of Marketing, 45, 120-34.

Shama, A. (1992), *Transforming the consumer in Russia and Eastern Europe.* International Marketing Review, 9(5), 43–59.

Shama, A. (1993), *Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms*. Journal of Small Business Management, 31, 62-73.

Shi, H.X., & Dana, L.P. (2013), *Market orientation and entrepreneurship in Chinese family business: a socialisation view.* International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 20:1, pp.1–16.

Smith, M. K. (2003), *Issues in cultural tourism studies.* London: Routledge.

Sorenson, O., & Fleming, L. (2004), *Science and the diffusion of knowledge.* Research policy, 33:10, pp. 1615-1634.

Souliotis, N. (2013), *Cultural economy, sovereign debt crisis and the importance of local contexts: The case of Athens*. Cities, 33, 61–68.

Spilanis, G. (2000), *Tourism and regional development. The case of the Aegean islands.* In P. Tsartas (Ed.), Tourism development, multidisciplinary approaches. Athens: Exantas.

Stavrinoudis, T. A., & El Chanoun, C. (2013), *Human resources involvement in adapting Total Quality Management: The case of 4 and 5 star city hotels in Athens.* Journal of Travel and Tourism Research, 13(1/2), 39.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Stavrinoudis, T., & Floras, M. (2012), *Enhancing performance through innovative HRM practices and the role of business strategy. Evidence from Greek city hotels.* In: 2nd International Scientilic Conference Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management. Corfu: Democritus University of Thrace, Alexander Technological Institute of Thessaloniki, Washington State University.

Sternad, D. (2011), *Strategic Adaptation: Cross-Cultural Differences in Company Responses to an Economic Crisis*. Springer, Vienna.

Taplin, I.M. (2012), *Innovation and market growth in a new 'New World' wine region: the case of North Carolina.* Journal of Wine Research, 23:3, pp.229–246.

Tardivo, G., & Thrassou, A., & Viassone, M., & Serravalle, F. (2017), *Value co-creation in the beverage and food industry.* British Food Journal, https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0119

Theodoridis, A., & Ragkos, A., & Roustemis, D., & Galanopoulos, K., & Abas, Z. & Sinapis, E. (2012), *Assessing technical efficiency of Chios sheep farms with data envelopment analysis.* Small Ruminant Research, 107, pp. 85–91.

Thomas, R., & Wood, E. (2014), *Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector*. Tourism Management, 45, 39-48.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (1989), *Strategy formulation and implementation (4th ed.)*. New York: Mc Graw hill.

Thompson, SA., & Sinha, RK. (2008), *Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty*. Journal of Marketing. 72(6):65-80.

Thrassou, A. (2016), *Global agrifood management paradigms from the Italian industry.* British Food Journal (Editorial), Vol. 118 Iss: 8. DOI http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0225

Toia, P. (2012), *Draft Report on the Contribution of Cooperatives to Overcoming the Crisis*. Committee on Industry, Research and Energy, 2012/2321 (INI).

Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2008), *Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality. The case of Technological Educational Institute of Larissa.* the TQM Journal, 21(4), 382–399.

Trivellas, P., & Kakkos, N. (2015a), *Understanding the impact of procedural justice, job characteristics and resources on emotional exhaustion and its marketing-related implications, Anatolia.* An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 26(1), 45.

Trivellas, P., & Akrivouli, Z., & Tsifora, E., & Tsoutsa, P. (2015b), *The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies*. Procedia Economics and Finance, 19, 238–247.

Tsakiridou, E., & Mattas, M., & Mpletsa, Z. (2009), *Consumers' food choices for specific quality food.* Journal of Food Products Marketing, 15:3, pp.200–212.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Tsartas, P. (2003), *Cultural tourism and regional development: Problems, possibilities, prospects.* In A. Deffner, Konstandakopoulos, D., & Psycharis Y. (Eds.), Culture and regional economic development in Europe. Volos: University of Thessaly Press.

Tudisca, S., & Di Trapani, A.M., & Sgroi, F., & Testa, R. (2013a), *The cost advantage of Sicilian wine farms.* American Journal of Applied Sciences, 10:12, pp.1529–1536.

Tudisca, S., & Di Trapani, A.M., & Sgroi, F., & Testa, R. (2013b), *Marketing strategies for Mediterranean wineries competitiveness. The case of Pantelleria.* Quality–Access to Success, 14:137, pp.101–106.

Tudisca, S., & Di Trapani, A. M., & Sgroi, F., & Testa, R., & Giamporcaro, G. (2014a), *Role of alternative food networks in Sicilian farms.* Int. J. of Entrepreneurship and Small Business. 22. 50 - 63. 10.1504/IJESB.2014.062130.

Tudisca, S., & Di Trapani, M. A., & Donia, E. & Sgroi, F., & Testa, R. (2014b), *Entrepreneurial strategies of Etna wine farms*. Int. J. of Entrepreneurship and Small Business. 21. 155 - 164. 10.1504/IJESB.2014.059470.

Tzouramani, I., & Liontakis, A., & Sintori, A., & Alexopoulos, G. (2014), *Assessing Organic Cherry Farmers' Strategies under Different Policy Options*. Mod. Econ. 05, 313–323.

Vakalounakis, D.J., & Kavroulakis, N., & Lamprou, K. (2015), *First Report of Fusarium oxysporum Causing Root and Crown Rot on Barbados Aloe in Greece*. Plant Dis., 99, 1649.

Vasiliadis, L., & Trivellas, P., & Belias, D., & Ioannis, M., & Kiriakou, D., & Koustelios, A. (2016), *Cultural Tourism Revisited: The Case of Thessaly*. 10.1007/978-3-319-27528-4_4.

Vecchio, R., & Annunziata, A. (2011), *The role of PDO/PGI labelling in Italian consumers' food choices.* Agricultural Economics Review, 12:2, pp.80–98.

Venn, L., & Kneafsey, M., & Holloway, L., & Cox, R., & Dowler, E., & Tuomainen, H. (2006), *Researching European 'alternative' food networks: some methodological considerations.* Area, 38:3, pp.248–258.

Vitry, H., & Hassane, A., & El Dugu, P., & Chia, E. (2015), *Learning to cooperate: a challenge for farmers' participation in Plan Maroc*. New Medit. 14 (2), 13–21.

Vrontis, D., & Thrassou, A., & Czinkota, M.R. (2011), *Wine marketing: a framework for consumer-centred planning.* Journal of Brand Management, 18:4-5, pp. 245-263.

Vrontis, D., & Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016), *Tradition and Innovation in Italian Wine Family Businesses.* British Food Journal, 18(8), 1883-1897.

Weber, R.P. (1990), *Basic Content Analysis*. 2nd ed. Sage Publications.

Werner, L.R. (1991), *Marketing strategies for the recession.* Management Review, 80 (8), 29-30.

Wilson, B. G. (1996), *Constructivist Learning Environments*. *Case Studies in instructional design*. Educational Technology Mitpress.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Wolfert, J., & Verdouw, C. N., & Verloop, C. M., & Beulens, A. J. M. (2010), *Organizing information integration in agri-food—A method based on a service-oriented architecture and living lab approach*. Computers and electronics in agriculture, 70(2), 389-405.

World Co-operative Monitor. (2015), *Exploring the World Co-Operative Economy.* 2015 Report.

Wu, Y., & Wei, F., & Liu, S., & Au, N., & Cui, W., & Zhou, H. & Qu, H. (2010), *OpinionSeer: Interactive Visualization of Hotel Customer Feedback.* IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics (TVCG) (Proc. InfoVis 2010).

Yu, H.H., & Chen, C.H., & Shi, L., & Huang, Y., & Lee, T (2009), *Twin-spot MARCM to reveal the developmental origin and identity of neurons.* Nat. Neurosci. 12(7): 947--953.

7.2 Ελληνική Βιβλιογραφία

Βουμβάκη, Τ., & Σακκάς Γ., & Κουτούζου Α., & Κωνσταντοπούλου Ν. (2018), *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας Βιομηχανία Τροφίμων.* Διαθέσιμο: https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_Food_June_2018.pdf

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2015), *Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις 2010 – 2012, κλάδος Τροφίμων & Ποτών*.

ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2015), Έρευνα διάρθρωσης γεωργικών και κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων, έτους 2013.

ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2018), Έρευνα διάρθρωσης γεωργικών και κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων, έτους 2016.

ΕΛ.ΣΤΑΤ.: http://www.statistics.gr

ΙΟΒΕ. (2013), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/res_05_b_01032013rep_gr.pdf

ΙΟΒΕ. (2014), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures 2014. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/RES_01_01032014_REP_GR.pdf

ΙΟΒΕ. (2015), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures 2015. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/RES_01_20032015_REP_GR.pdf

ΙΟΒΕ. (2016), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures 2015. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/RES_01_7042016_REP_GR.pdf

ΙΟΒΕ. (2017), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures 2016. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_06042017_REP_GR.pdf

ΙΟΒΕ. (2018), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Facts & Figures. Διαθέσιμο: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_30042018_REP_GR.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μυλωνάς, Π. & Τζάκου Ν. (2017), Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας Κλάδος Ξενοδοχείων. Διαθέσιμο: https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/ Documents/ SMEs_hotels_el.pdf

Παπαδάκης, Βασίλης. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία : Θεωρία-5η έκδοση, Αθήνα : Μπένου Ε.

Χατζηδάκης, Α. (2015), Τάσεις της τουριστικής κίνησης 2008-2015. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Εθνικό Τυπογραφείο-Αθήνα 2015.

7.3 Πηγές Internet

https://www.adus.gr/el/enimerwseis/nea-anakoinwseis/i-elliniki-epixeirimatiki-exwstrefeia-mesa-apo-tis-exagwges-trofimwn-p64.html πρόσβαση στις: 17/01/2019.

http://www.kathimerini.gr/982826/gallery/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/oi-dhmografikes-epiptwseis-ths-krishs πρόσβαση στις: 14/12/2018.

Παράρτημα

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας στην έρευνα που πραγματοποιώ στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα τις κλαδικές στρατηγικές επιβίωσης στην Ελλάδα της κρίσης, για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών μου.

Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων

Τα προσωπικά δεδομένα που υποβάλλονται, στο πλαίσιο του παρόντος και η επεξεργασία γίνεται μόνο με σκοπό την έρευνα.

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, ο υποψήφιος φοιτητής θα επεξεργαστεί τα δεδομένα αυτά για τον ανωτέρω αναφερόμενο σκοπό και μόνο, ενώ στην διπλωματική εργασία όλα τα δεδομένα θα αναφέρονται ανωνυμοποιημένα .

Τα στοιχεία διατηρούνται για όσο χρόνο απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της έρευνας και στη συνέχεια διαγράφονται.

Συγκατάθεση για την ανωτέρω επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων.

Ναι ☐

Όχι ☐

Στοιχεία επιχείρησης

Επωνυμία επιχείρησης:

Έτος ίδρυσης:

Αντικείμενο επιχείρησης:

Έδρα επιχείρησης:

Αριθμός εργαζομένων:

Ερωτήσεις

1. Ποιες στρατηγικές από αυτές που χρησιμοποιούσατε πριν την περίοδο της κρίσης, εξακολουθήσατε να χρησιμοποιείτε και να λειτουργούν αποτελεσματικά και κατά τη διάρκεια αυτής;

2. Ποιες νέες στρατηγικές υιοθετήσατε κατά την περίοδο της κρίσης, προκειμένου να αντεπεξέλθετε σε αυτή και να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

3. Ποιες από τις νέες στρατηγικές που υιοθετήσατε δεν ήταν επιτυχημένες και ποια προβλήματα αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή τους;

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ