

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



κέντρα  
διά βίου  
μάθησης



## Αγροτική Επιχειρηματικότητα-Marketing Αγροτικών Προϊόντων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



**Συγγραφέας**  
**Γεώργιος Σπαής**

**Υπεύθυνος διαμόρφωσης επιστημονικών προδιαγραφών του εκπαιδευτικού υλικού**  
**Σπύρος Λιούκας**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**Επιστημονικός Υπεύθυνος για τις εκπαιδευτικές προδιαγραφές του υλικού**  
**Αλέξης Κόκκος**

**Αναπληρωτής Επιστημονικός Υπεύθυνος**  
**Μάνος Παυλάκης**

**Επιμέλεια Κειμένων**  
**Έφη Κωσταρά**

Το παρόν δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου 8 με τίτλο «Συγγραφή και αξιολόγηση και αξιοποίηση υφιστάμενων εκπαιδευτικών υλικών προγραμμάτων εθνικής και τοπικής εμβέλειας» των πράξεων «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ7» και «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ8» οι οποίες έχουν ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (ΕΠΕΔΒΜ) του ΕΣΠΑ (2007-2013), Άξονας Προτεραιότητας 7: «Ενίσχυση της Δια Βίου Εκπαίδευσης Ενηλίκων στις 8 Περιφέρειες Σύγκλισης» με κωδικό MIS 375686 και Άξονας Προτεραιότητας 8: «Ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης ενηλίκων στις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου» με κωδικό MIS 375687 και οι οποίες συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους, μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.



## Περιεχόμενα

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Σκοπός .....                                                                                                                                           | 7  |
| Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....                                                                                                                        | 7  |
| Λέξεις – Κλειδιά .....                                                                                                                                 | 8  |
| Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....                                                                                                                         | 8  |
| 1. Η Επισκόπηση της Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης στην Ελλάδα .....                                                                               | 9  |
| 1.1 Η Αειφορική Ανάπτυξη και η Στρατηγική για την Αγροτική Ανάπτυξη .....                                                                              | 11 |
| 1.1.1 Η Εξέλιξη της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αγροτικής Ανάπτυξης.....                                                | 13 |
| 1.1.2 Η Χρηματοδότηση της Αγροτικής Ανάπτυξης - Εστίαση στην Επιχειρηματικότητα..                                                                      | 15 |
| 1.1.3 Το Ταμείο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης .....                                             | 15 |
| 1.2 Οι Δυνατότητες του Αγροδιατροφικού Τομέα στην Ελλάδα.....                                                                                          | 17 |
| 1.2.1 Παράδειγμα επιτυχούς νεανικής επιχειρηματικότητας στον αγροτικό τομέα .....                                                                      | 18 |
| 1.2.2 Μελέτη Περίπτωσης: Συνεταιρισμός «ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς» .....                                                                                            | 18 |
| 1.3 Το Μοντέλο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα .....                                                                                         | 20 |
| 1.3.1 Οι Στάσεις και οι Αντιλήψεις για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα .....                                                                        | 20 |
| 1.3.2 Τα Χαρακτηριστικά της Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και η Αλλαγή του Μοντέλου Αγροτικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.....                     | 22 |
| 2. Η Αγροτική Επιχειρηματικότητα: .....                                                                                                                | 23 |
| 2.1 Οι προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας και η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας.....                                            | 23 |
| 2.1.1 Η Οικονομική Προσέγγιση .....                                                                                                                    | 26 |
| 2.1.2 Η Ψυχολογική/Προσωπολογική Προσέγγιση .....                                                                                                      | 28 |
| 2.1.3 Η Συμπεριφοριστική Προσέγγιση .....                                                                                                              | 29 |
| 2.2 Η Δια Βίου Μάθηση στην Εκπαίδευση της Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και η Έννοια της Ολοκληρωμένης Εκπαίδευσης Αγροτικής Επιχειρηματικότητας ..... | 31 |
| 2.3 Η Ανάπτυξη των Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων των Αγροτών για τη Διαφοροποίηση των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων τους.....                            | 34 |
| 2.4 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο .....                                                                                                                     | 37 |
| 2.4.1 Η Δομή Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου.....                                                                                                         | 38 |
| 2.4.1α Οι Βασικές Ενότητες του Επιχειρηματικού Σχεδίου .....                                                                                           | 42 |

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.3 Παραδείγματα Επιχειρηματικών Ιδεών και Επιχειρηματικών Σχεδίων στον Αγροτικό Τομέα .....                                                              | 44 |
| Πρώτη περίπτωση: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο για τη σαλιγκοτροφία (Πηγή: Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, 2013).....                                         | 44 |
| Δεύτερη περίπτωση: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο για τα μελισσοκομικά προϊόντα (Πηγή: Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, 2013).....                              | 45 |
| 3. Το Μάρκετινγκ των Αγροτικών Προϊόντων:.....                                                                                                              | 47 |
| 3.1 Οι Βασικές Έννοιες του Μάρκετινγκ και του Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων .....                                                                          | 47 |
| 3.1.3 Η Έννοια του Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, οι Διαφορές από τους Υπόλοιπους Κλάδους του Μάρκετινγκ και οι Εναλλακτικές Προσεγγίσεις των Αγορών ..... | 50 |
| 3.2 Ο Σχεδιασμός Μάρκετινγκ για Αγροτικά Προϊόντα Προστιθέμενης Αξίας και Εισαγωγή του Προϊόντος στην Κατάλληλη Αγορά .....                                 | 53 |
| 3.3 Η Τμηματοποίηση, η Στόχευση, η Σηματοποίηση και η Τοποθέτηση των Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων.....                                                  | 69 |
| 3.4 Η Τιμολόγηση .....                                                                                                                                      | 72 |
| 3.5 Η Προβολή/Προώθηση, τα Κανάλια Μάρκετινγκ και η Διανομή Αξίας .....                                                                                     | 77 |
| Σύνοψη.....                                                                                                                                                 | 80 |
| Βιβλιογραφία .....                                                                                                                                          | 81 |
| Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη .....                                                                                                                           | 85 |

## Σκοπός

Ο βασικός σκοπός της θεματικής ενότητας είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων, στο πλαίσιο του συστήματος μάρκετινγκ τροφίμων. Έμφαση θα δοθεί στην κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου, της σημασίας του προσανατολισμού στη φιλοσοφία μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ για τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας, μέσω ενός ολοκληρωμένου μίγματος μάρκετινγκ που θα καθορίσει την επιτυχία μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής διαφοροποίησης για την ελληνική αγροτική επιχείρηση.

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της μελέτης της θεματικής ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις σημερινές προκλήσεις της ελληνικής αγροτικής οικονομίας, του αγροδιατροφικού τομέα και της αγροτικής επιχειρηματικότητας.
- Γνωρίσουν τις βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας.
- Αντιληφθούν τη σημασία ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων των αγροτών για τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους.
- Κατανοήσουν τη σημασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια αγροτική επιχείρηση.
- Συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα και τη σημασία του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και της διοίκησης μάρκετινγκ για μια αγροτική επιχείρηση.
- Γνωρίσουν τις βασικές έννοιες της διοίκησης μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ για μια αγροτική επιχείρηση.
- Μπορούν να αναγνωρίσουν και να περιγράψουν επιχειρηματικές ευκαιρίες στον αγροδιατροφικό τομέα.

- Μπορούν να αναπτύξουν τα βασικά τμήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

και ενός σχεδίου μάρκετινγκ για μια αγροτική επιχείρηση.

- Μπορούν να περιγράψουν στόχους μάρκετινγκ για αγροτικά προϊόντα

προστιθέμενης αξίας.

## Λέξεις – Κλειδιά

- Αγροτική οικονομία
- Επιχειρηματικό σχέδιο
- Αγροτική ανάπτυξη
- Αγροτική επιχείρηση
- Αγροτική επιχειρηματικότητα
- Διοίκηση μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων και τροφίμων

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η θεματική ενότητα περιλαμβάνει τρεις (3) ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται επισκόπηση της αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης στην Ελλάδα. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζουμε:

α) τις θεμελιώδεις έννοιες της επιχειρηματικότητας, β) τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον αγροτικό τομέα και του αγρότη-επιχειρηματία, γ) τις λειτουργίες της αγροτικής επιχειρηματικότητας στο διεθνοποιημένο περιβάλλον, δ) τις πηγές χρηματοδότησης και τις στρατηγικές ανάπτυξης και εισόδου στις αγορές και ε) την αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζουμε: α) τις θεμελιώδεις έννοιες της διοίκησης μάρκετινγκ και της διοίκησης μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων, β) τις εναλλακτικές προσεγγίσεις των αγορών και γ) το πεδίο δράσης του μάρκετινγκ στις αγροτικές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο του σύγχρονου αγροδιατροφικού τομέα και του συστήματος μάρκετινγκ τροφίμων.

Η μελέτη της συγκεκριμένης θεματικής ενότητας δεν προϋποθέτει προηγούμενες γνώσεις σχετικά με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων. Η εξοικείωση των εκπαιδευόμενων με τις βασικές έννοιες, όπως αναλύονται στις ακόλουθες ενότητες, αποτελούν προϋπόθεση για την εμβάθυνση της κατανόησης της λειτουργίας της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και του μάρκετινγκ στον διεθνοποιημένο αγροδιατροφικό τομέα.



## 1. Η Επισκόπηση της Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης στην Ελλάδα

Η Ελλάδα είναι μια κατεξοχήν αγροτική χώρα με το 27% του συνολικού πληθυσμού να κατοικεί στις αγροτικές περιοχές (με τη σημείωση ότι ο ημιαστικός πληθυσμός που έχει περισσότερο χαρακτηριστικά αγροτικού πληθυσμού των προηγούμενων απογραφών της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας (1998) να συμπεριλαμβάνεται πλέον στον αστικό πληθυσμό (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2011)). Η γεωργία μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση αντιπροσωπεύει σήμερα το 6% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ με 15 εκατομμύρια επιχειρήσεις και 46 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και, με τις αγροτικές περιοχές να αντιπροσωπεύουν **πάνω από το 77% της επικράτειας της ΕΕ** (47% γεωργικές εκτάσεις και 30% δάση) και να φιλοξενούν περίπου τον **μισό πληθυσμό της** (αγροτικές κοινότητες και άλλοι κάτοικοι). Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχουν 12 εκατομμύρια γεωργοί (πλήρους απασχόλησης), από τους οποίους οι μισοί καλλιεργούν πολύ μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις (λιγότερο από 2 εκτάρια<sup>1</sup>), σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013).

Αν και η συμμετοχή του αγροτικού τομέα στο σύνολο της απασχόλησης υποδιπλασιάσθηκε, **αποτελεί μια σημαντική πηγή εργασίας στην περιφέρεια (2ος μεγαλύτερος εργοδότης μετά από το λιανεμπόριο και χονδρεμπόριο), καθώς μια σημαντική πηγή μερικής απασχόλησης.** Η πιο συνηθισμένη περίπτωση είναι οι οικογενειακές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, οι οποίες συχνά μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, στην Ελλάδα περίπου 824.460 γεωργικές εκμεταλλεύσεις διαχειρίστηκαν 3.967.770 εκτάρια καλλιεργήσιμης έκτασης (περίπου 41% της συνολικής έκτασης). **Ο ελληνικός αγροτικός τομέας είναι διαπιστωμένο ότι δύναται να συμβάλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας καθώς παράγει πολλά και ποικίλα αγροτικά προϊόντα και είναι ένας από τους βασικούς εξαγωγείς στον κόσμο.** Η αξία των εξαγόμενων αγροτικών προϊόντων αυξάνει συνεχώς (σε τρέχουσες τιμές) φτάνοντας στο 2012 τα 3,6 δις ευρώ. Παράλληλα, ο αγροτικός τομέας είναι ο κύριος τροφοδότης της μεταποίησης τροφίμων, που είναι σήμερα ένας από

---

<sup>1</sup> **Η ποικιλία των ορισμών της μικρής γεωργικής εκμετάλλευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.** Οι μεγάλες διαφορές των κλάδων αγροτικής παραγωγής στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν επιτρέπουν την εφαρμογή οποιουδήποτε ορισμού σε ευρωπαϊκό πλαίσιο. Οι ορισμοί διαφέρουν από την άποψη των αναγκών για τις οποίες δημιουργήθηκαν δεδομένου της έλλειψης ενιαίων κριτηρίων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. [βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες του «οικονομικού μεγέθους γεωργικής εκμετάλλευσης», των «εκταρίων καλλιεργήσιμης γης», του αριθμού των εργαζομένων στην αγροτική εκμετάλλευση (με βάση το λεγόμενο AWU) και της «μονάδας ετήσιας εργασίας» της «τυποποιημένης παραγωγής» (με βάση την τυπολογία του Δικτύου Γεωργικής Λογιστικής Πληροφόρησης)].

τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας και περιλαμβάνεται στους πέντε κλάδους με τον υψηλότερο πολλαπλασιαστή στην ελληνική οικονομία. Επίσης, η γεωργική εκροή συνδέεται στενά με τους κλάδους των μεταφορών, του χονδρεμπορίου και του λιανικού εμπορίου. Από πλευράς εισροών, η γεωργία υποστηρίζει την εγχώρια χημική βιομηχανία λιπασμάτων και φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων, παραγωγή σπόρων και εργαλειομηχανών.



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης το Σχέδιο Έκθεσης (2013) σχετικά με το μέλλον των μικρών γεωργικών εκμεταλλεύσεων της Επιτροπής Γεωργίας και Ανάπτυξης της Υπαίθρου και την Τελική Έκθεση των Καθηγητών Σκούρα και Ψαλτόπουλου (2012) για τη Σύνταξη Τυπολογίας Αγροτικών Περιοχών στην Ελλάδα.

### Δραστηριότητα 1

Ας δούμε κάποια πρόσφατα στοιχεία για τον αγροτικό τομέα στην Ελλάδα. Αν και η συμμετοχή του αγροτικού τομέα στο σύνολο της απασχόλησης υποδιπλασιάσθηκε, αποτελεί μια σημαντική πηγή εργασίας στην περιφέρεια καθώς μια σημαντική πηγή μερικής απασχόλησης. Η ανταγωνιστικότητα του πρωτογενούς τομέα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό κι από τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, όπως το φυσικό και οικονομικό μέγεθος των γεωργικών εκμεταλλεύσεων (μέσο φυσικό μέγεθος στην Ελλάδα 4,8 εκτάρια ανά γεωργική εκμετάλλευση έναντι 14,3 εκτάρια στην ΕΕ-27 και μέσο οικονομικό μέγεθος ανά γεωργική εκμετάλλευση 9.266,8 €, ΕΕ-27 25.450,2 €), που καθιστά αναγκαία την αναδιάρθρωση των εκμεταλλεύσεων και την προώθηση μορφών συνεργασίας τους (βλ. «Σχέδιο ΕΣΠΑ 2014-2022» Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, 2013).

Παρακαλώ να απαντήσετε τα ακόλουθα ερωτήματα:

- (α) Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα σημαντικότερα εμπόδια που οι Έλληνες αγρότες έχουν να αντιμετωπίσουν σήμερα για την αναδιάρθρωση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων τους και την προώθηση συνεργασιών ανάμεσα σε αγρότες σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο; (β) Ποιες αλλαγές παρατηρείτε τις τελευταίες δύο δεκαετίες; Αναφέρατε τις εμπειρίες σας στην ομάδα.

Οι αγρότες είναι αναγκαίο να στραφούν στην επιχειρηματικότητα, μέσω της αύξησης των επενδύσεων για τον τεχνολογικό και εμπορικό εκσυγχρονισμό, την υιοθέτηση της χρήσης των ΤΠΕ, την υιοθέτηση των ΑΠΕ συμπεριλαμβανομένης της επεξεργασίας αποβλήτων και

παραπροϊόντων, την αύξηση του βαθμού τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες της «τυποποίησης» και της «συσκευασίας»), τη στροφή στην παραγωγή ποιοτικών πιστοποιημένων γεωργικών προϊόντων (ΠΟΠ, ΠΓΕ, βιολογικά, κ.ά.). Άλλωστε, η βιομηχανία τροφίμων ποτών και καπνού αποτελεί ήδη τον σημαντικότερο κλάδο του δευτερογενούς τομέα (20,4% της συνολικής ΑΠΑ) και παρουσιάζει σημαντικότητα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης εάν στραφεί σε νέες αγορές και αξιοποιήσει περαιτέρω τα ελληνικά πιστοποιημένα προϊόντα. Για τον λόγο αυτό, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η στροφή προς ένα νέο πρότυπο ανάπτυξης του αγροδιατροφικού συστήματος, που θα βασίζεται κυρίως στην ανταμοιβή των συντελεστών παραγωγής από την αγορά (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια της «αγοράς»).

## Δραστηριότητα 2



Διαβάστε το άρθρο του Ι. Παπαδημητρίου την Καθημερινή «Έλληνες αγρότες με μπίζνες πλαν. Αλήθειες και ψέματα γύρω από την αγροτική επιχειρηματικότητα, δυσκολίες και δυνατότητες» (11.11.2013). Διαθέσιμο:

<http://www.kathimerini.gr/59267/article/oikonomia/epixeirhseis/agrotes-me-mpiznes-planbr>

Ας σκεφτούμε, πόσο εύκολη είναι η στροφή στον αγροτική επιχειρηματικότητα τόσο για τους Έλληνες αγρότες όσο για τους ανέργους που φεύγουν από τα μεγάλα αστικά κέντρα (λόγω της οικονομικής κρίσης) για να ασχοληθούν με αγροτικές καλλιέργειες στην περιφέρεια;

## 1.1 Η Αειφορική Ανάπτυξη και η Στρατηγική για την Αγροτική Ανάπτυξη

Η Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον, στο Ρίο ντε Τζανέϊρο της Βραζιλίας (1992) αποτέλεσε τη διαδικασία «σταθμό» για τη διεθνή επικράτηση του όρου «αειφορική ανάπτυξη». Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός, όπως διατυπώθηκε από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη των Ηνωμένων Εθνών είναι ο εξής: “η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να μειώνει τη δυνατότητα των επόμενων γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες” (World Commission for Environment and Development, 1987, p.43). Τρεις (3) είναι οι βασικοί **πυλώνες που**

**αποτελούν - συνιστούν την έννοια της «αιιφορικής ανάπτυξης»: Α. η οικονομική αποτελεσματικότητα, Β. η κοινωνική δικαιοσύνη και Γ. η περιβαλλοντική προστασία.**

Η έννοια «**Φέρουσα Ικανότητα**» (**Carrying Capacity**) έχει καίρια οικολογική διάσταση, καθώς σχετίζεται ιδιαίτερα με το περιβάλλον και ουσιαστικά δηλώνει το μέγιστο αριθμό των ειδών ή των μονάδων του είδους που μπορούν να συντηρηθούν επ' άπειρο από ένα οικοσύστημα χωρίς αυτό να υποβαθμιστεί. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και στην περίπτωση των επαγγελματιών δεδομένης ειδικότητας ή απασχόλησης που το φυσικό περιβάλλον μπορεί να στηρίζει επ' αόριστον. Όταν ο αγροτικός πληθυσμός υπερβεί αυτό το μέγιστο αριθμό, οι φυσικοί πόροι αρχίζουν να φθίνουν και αργότερα το ίδιο θα συμβεί και με τον πληθυσμό που συνδέεται με το περιβάλλον αυτό. Στην κατεύθυνση αυτή, η φέρουσα ικανότητα μιας περιοχής με σταθερό μέγεθος και πλούτο θα πρέπει να αντιμετωπίζει οργανωμένα την ταχύτητα εξέλιξης των απαιτήσεων επί των πόρων.



Περισσότερα για το ζήτημα αυτό μπορείτε να διαβάσετε στην ενότητα 2.1 από το κείμενο «**Πράσινη Επιχειρηματικότητα**» του Μιχάλη Χριστάκη, το οποίο είναι αναρτημένο στην πλατφόρμα του προγράμματος.

Η αγροτική ανάπτυξη στην Ελλάδα εξετάζεται πλέον μέσα από το «**Ευρωπαϊκό Αγροτικό Μοντέλο**» που υποστηρίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) αποσκοπεί στη στήριξη της γεωργίας η οποία εγγυάται την **επισιτιστική ασφάλεια** (σε συνθήκες **κλιματικής αλλαγής**) και διασφαλίζει τη **διαρκή και ισορροπημένη ανάπτυξη όλων των αγροτικών περιοχών της Ευρώπης**, ακόμη και αυτών με δύσκολες συνθήκες παραγωγής. Η γεωργία αυτή πρέπει να: α. να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών ως προς τη διατροφή (διαθεσιμότητα, τιμές, ποικιλία, ποιότητα και ασφάλεια των τροφίμων), β. να προστατεύει το περιβάλλον και γ. να επιτρέπει στους γεωργούς να έχουν ένα αξιοπρεπές εισόδημα. Παράλληλα, πρέπει να διατηρηθούν οι **αγροτικές κοινωνίες** και η ύπαιθρος ως πολύτιμο τμήμα της ευρωπαϊκής κληρονομιάς. Από το 2014, μετά την πολιτική συμφωνία του Ιουνίου 2013, η ΚΑΠ θα λαμβάνει περισσότερο υπόψη την ποικιλομορφία της γεωργίας στην Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Στη συνέχεια θα δούμε πως εξελίχθηκε η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) και πως φτάσαμε στο Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΣΣΑΑ) και στις προτεραιότητες του σχετικά με το περιβάλλον.

### 1.1.1 Η Εξέλιξη της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αγροτικής Ανάπτυξης

Η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) υπήρξε η πρώτη αλλά και η πληρέστερη κοινή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) που ξεκίνησε το 1962, αποτελεί ένα σύστημα ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προγραμμάτων για τη γεωργία και απορροφά το μεγαλύτερο μέρος του ευρωπαϊκού προϋπολογισμού- περίπου 38% του συνολικού προϋπολογισμού συγκριτικά με το σχεδόν 70% τη δεκαετία του 1970. Ο προϋπολογισμός της ΚΑΠ για την περίοδο 2014-2020 και για τα 28 κράτη μέλη ανέρχεται σε 95 δισ. ευρώ (σημερινές τιμές), (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Τη δεκαετία του 2000 η κοινοτική στρατηγική άλλαξε εστίαση. Η κοινοτική στρατηγική για την αγροτική ανάπτυξη στην Ελλάδα την περίοδο 2007-2013 στόχευε στην αναδιάρθρωση του γεωργικού πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα, την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του αγροτικού πληθυσμού.

Η αγροτική ανάπτυξη υπήρξε σκέλος της πολιτικής συνοχής έως το 2006 και χρηματοδοτούνταν από το διαρθρωτικό ταμείο του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Προσανατολισμού και Εγγυήσεων. Από το 2007 η αγροτική ανάπτυξη χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ), που δεν υπάγεται πλέον στα διαρθρωτικά ταμεία, αλλά εξακολουθεί να έχει ανάλογες δράσεις με αυτές που είχε στο παρελθόν.

Οι συνολικοί στόχοι που είχαν επιλεγεί με τις κοινοτικές στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές και το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΣΣΑΑ) αφορούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στους τομείς της πρωτογενούς βιομηχανίας και της βιομηχανίας τροφίμων, με ταυτόχρονη βελτίωση των υποδομών και της λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς την προώθηση της **επιχειρηματικότητας**. Η κοινοτική στρατηγική προσανατολίστηκε στην προστασία του περιβάλλοντος, φιλοδοξώντας τη διασφάλιση του αγροτικού εισοδήματος. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής του αγροτικού πληθυσμού και η ενθάρρυνση της **διαφοροποίησης της αγροτικής οικονομίας** κυρίως στις ορεινές και στις μειονεκτικές περιοχές αποτέλεσε έναν ακόμη στόχο.

Στην περίοδο προγραμματισμού 2000-2006 εφαρμόστηκαν δεκατρία (13) Περιφερειακά Προγράμματα και τρία (3) Εθνικά Προγράμματα. Η περίοδος προγραμματισμού 2007-2013 παρείχε μια σημαντική ευκαιρία στην ανάπτυξη, στην απασχόληση και στην αειφορία του αγροτικού τομέα μέσω της στήριξης που προσέφερε το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο

Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ). Το ΕΣΣΑΑ καθόρισε τις προτεραιότητες της Ελλάδας για την περίοδο 2007-2013, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Κανονισμού (ΕΚ) 1698/2005 για τη στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης από το ΕΓΤΑΑ, στον οποίο ορίστηκε ότι η εθνική στρατηγική αγροτικής ανάπτυξης εφαρμόζεται μέσω του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ). Το σύνολο των δράσεων που υλοποιήθηκαν την περίοδο 2000-2006 τόσο από τα Περιφερειακά όσο από τα Εθνικά Προγράμματα ενσωματώθηκαν στο ΠΑΑ 2007-2013.

### Δραστηριότητα 3

Η ΚΑΠ συνιστά μία πολύ-επίπεδη και πολυπρόσωπη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καλύπτοντας ένα ιδιαιτέρως ευρύ φάσμα χωρών, αγαθών και εργαλείων στήριξης. Τα πολυάριθμα μέτρα στήριξης της ΚΑΠ μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις (3) ενότητες. Στην πρώτη ενότητα συμπεριλαμβάνονται οι ενισχύσεις που στοχεύουν στη στήριξη της ετήσιας αγροτικής παραγωγής και των τιμών προϊόντων. Στη δεύτερη ενότητα συμπεριλαμβάνονται τα μέτρα υπέρ της αγροτικής ανάπτυξης, που στηρίζουν τους παραγωγικούς συντελεστές (γη, εργασία, επενδυμένο κεφάλαιο). Στην τρίτη ενότητα συμπεριλαμβάνονται τα μέτρα που αφορούν την κτηνιατρική νομοθεσία, τη φυτοπροστασία, τη νομοθεσία για τις ζωοτροφές, τη σήμανση των τροφίμων, την επισιτιστική βοήθεια, τις συμφωνίες με τρίτες χώρες κ.ά.



Σε αυτό το σημείο ας προβληματιστούμε πάνω στα αδύνατα σημεία της ΚΑΠ τις προηγούμενες δεκαετίες σχετικά με την προώθηση της αγροτικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.

Αφού λάβουμε υπόψη: α) την ανάγκη για αειφορική ανάπτυξη, β) τη φέρουσα ικανότητα διαφόρων αγροτικών περιοχών της χώρας μας, και γ) την ανάγκη διασφάλισης του αγροτικού εισοδήματος, ας σκεφτούμε τομείς της αγροτικής οικονομίας που πρέπει να εστιάσει το ΕΣΣΑΑ. Προτείνεται να εκθέσετε και συζητήσετε τις σκέψεις με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους.

Παρακαλώ να παραθέσετε παραδείγματα αειφορικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μπορούν να αναπτυχθούν σε ορεινές και σε μειονεκτικές περιοχές με βάση τη φέρουσα ικανότητά τους.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο ρόλος του ΕΓΤΑΑ, ως μηχανισμός χρηματοδότησης της αγροτικής ανάπτυξης στην Ελλάδα και η εστίαση του προγράμματος LEADER.

### 1.1.2 Η Χρηματοδότηση της Αγροτικής Ανάπτυξης - Εστίαση στην Επιχειρηματικότητα

Από το 2014 το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) εντάσσεται στο νέο κοινό στρατηγικό πλαίσιο με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ), έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (μια βιώσιμη και έξυπνη ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς) της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013). Τα κονδύλια που διατίθενται για την αγροτική ανάπτυξη μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για αγροτικές όσο για μη αγροτικές δραστηριότητες, στο πλαίσιο έξι προτεραιοτήτων (α. στήριξη της μεταφοράς γνώσεων και καινοτομίας, β. τόνωση της ανταγωνιστικότητας, γ. προώθηση της οργάνωσης της αλυσίδας τροφίμων και της διαχείρισης της επικινδυνότητας, δ. αποκατάσταση, προστασία και ανάπτυξη των οικοσυστημάτων, ε. ενθάρρυνση της αποδοτικότητας των πόρων και της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, στ. προαγωγή της κοινωνικής ένταξης, της μείωσης της φτώχειας και της οικονομικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές), (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

Κατά την κατάρτιση του ΕΣΑΑ 2007-2013 υιοθετήθηκε μια στρατηγική προσαρμοσμένη προς τις νέες κατευθύνσεις της τελευταίας μεταρρύθμισης της ΚΑΠ. Στο πλαίσιο της ενίσχυσης του πρωτογενούς τομέα, οι στρατηγικές προτεραιότητες που είχαν τεθεί περιλάμβαναν τρεις βασικούς άξονες: 1) βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της γεωργίας – δασοκομίας – αγροδιατροφικού τομέα, 2) βελτίωση του περιβάλλοντος και του τοπίου, 3) βελτίωση της ποιότητας ζωής και διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας, συνεπικουρούμενοι με έναν τέταρτο οριζόντιο άξονα (LEADER) (πρόγραμμα ενίσχυσης της αγροτικής οικονομίας) ένα που θα προσφέρει τη δυνατότητα για την εφαρμογή τοπικών προσεγγίσεων, από τη βάση προς την κορυφή, της αγροτικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους κανόνες που ισχύουν σήμερα, τα κράτη μέλη οφείλουν να διαθέτουν για έργα LEADER τουλάχιστον το 5% του προϋπολογισμού τους για την αγροτική ανάπτυξη. Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα και η διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας είναι τα βασικά θέματα αυτού του άξονα.

### 1.1.3 Το Ταμείο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης

Το Ταμείο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας (ΤΑΕ) διευκολύνει τη χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων που έχουν ενταχθεί σε συγκεκριμένα μέτρα του Προγράμματος

Αγροτικής Ανάπτυξης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Εξασφαλίζει δάνεια με ευνοϊκούς όρους σε οικονομικά βιώσιμες επιχειρήσεις και επαγγελματίες αγρότες και προωθεί: α) τη ρευστότητα των επιχειρήσεων του αγροτικού κλάδου, β) την οικονομική ανάπτυξη σε περιφερειακό επίπεδο, γ) την ανάπτυξη του αγροδιατροφικού τομέα, δ) τον εκσυγχρονισμό των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, ε) τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των αγροτικών επιχειρήσεων, ζ) την αύξηση της προστιθέμενης αξίας των αγροτικών προϊόντων και η) την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και τη διαφοροποίηση των αγροτικών δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης δράσης δεσμεύονται κονδύλια, τα οποία προέρχονται από χρήματα του Ταμείου σε ποσό 115€ εκατ. και της Τράπεζας Πειραιώς σε ποσό 138€ εκατ. Συνεπώς, η αναλογία συμμετοχής στο κεφάλαιο μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών ορίζεται σε ποσοστό 45,45% για το ΤΑΕ και 54,55% για την Τράπεζα Πειραιώς.

Το ΤΑΕ υπάγεται στο **Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ)**. Το ΕΤΕΑΝ Α.Ε. έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και λειτουργεί συμπληρωματικά με το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα για την ενίσχυση της ρευστότητας των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το ΕΤΕΑΝ Α.Ε. αναζητά απλούς και οικονομικά ελκυστικούς τρόπους για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης μικρομεσαίων οικονομικών μονάδων και των κεφαλαιακών αναγκών τους για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών τους σχεδίων. Ειδικότερα, μέσω του Ταμείου Αγροτικής Επιχειρηματικότητας μπορούν να λάβουν δάνειο όλοι οι αγρότες, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και οι λοιποί επενδυτές που δραστηριοποιούνται στον αγροτικό τομέα με την προϋπόθεση ότι έχουν ενταχθεί σε ένα από τα κάτωθι Μέτρα του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης 2007-2013: Α. 121 (Εκσυγχρονισμός Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων), Β. 123 Α (Αύξηση της αξίας των αγροτικών προϊόντων), Γ. 311 (Διαφοροποίηση προς μη αγροτικές δραστηριότητες), Δ. 312 (Στήριξη της δημιουργίας και ανάπτυξης πολύ μικρών επιχειρήσεων) και Ε. 313 Β (Ενθάρρυνση Τουριστικών δραστηριοτήτων).

Στην ακόλουθη υποενότητα (1.2) θα δούμε ποιες είναι οι πραγματικές δυνατότητες του αγροδιατροφικού τομέα στην Ελλάδα.



## 1.2 Οι Δυνατότητες του Αγροδιατροφικού Τομέα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το **Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020** (Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, 2014), **για το σύνολο του αγρο-διατροφικού τομέα εμφανίζονται σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης ως προς:** **α)** τη βελτίωση της εξαγωγικής δραστηριότητάς του και τη μείωση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, **β)** την αύξηση της παραγωγικότητάς του τόσο σε σχέση με την ορθολογικότερη χρήση των συντελεστών παραγωγής καθώς την εισαγωγή καινοτομίας και αποτελεσμάτων εφαρμοσμένης έρευνας, όσο και με τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, **γ)** τη δημιουργία αλλά και διατήρηση θέσεων εργασίας στις αγροτικές και αλιευτικές / παράκτιες περιοχές δίνοντας έμφαση αφενός στη δημιουργία θέσεων αυτοαπασχόλησης για τους νέους στον αγροδιατροφικό τομέα και αφετέρου ενισχύοντας τις δυναμικές ΜΜΕ των αγροτικών περιοχών, ειδικότερα εφόσον συνδυαστεί με στοχευμένες ενέργειες συνέργειας με τον τομέα του τουρισμού, **δ)** τη διαφοροποίηση, καθετοποίηση, ανάπτυξη οριζοντίων συνεργασιών, λοιπών ενεργειών για αύξηση της πρόσβασης στην αγορά και τους καταναλωτές και ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους θέσης και του επαγγελματισμού τους, και **ε)** την παραγωγή ποιοτικότερων-ασφαλέστερων προϊόντων και προϊόντων με συγκριτικό πλεονέκτημα, με παράλληλη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, το μετριασμό των επιπτώσεων από την κλιματική αλλαγή και την προσαρμογή του σε αυτή «Σχέδιο ΕΣΠΑ 2014-2012» Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, 2013).

### Δραστηριότητα 4

Με βάση την πρόσφατη απόφαση του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ξεκινά η διαδικασία δημιουργίας ενός Εθνικού Καταλόγου Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βιομηχανικούς και φαρμακευτικούς σκοπούς. Σε αυτόν τον κατάλογο μπορούν να εγγραφούν βελτιωμένες ελληνικές και ξένες ποικιλίες, με πρώτα στον κατάλογο τον άνηθο, τον βασιλικό, το χαμομήλι, το θυμάρι και τη ρίγανη, ενώ θα ακολουθήσουν σταδιακά και τα υπόλοιπα είδη. Η απόφαση λήφθηκε για πρώτη φορά στο πλαίσιο του Πυλώνα Ι της νέας ΚΑΠ προτάσσοντας δράσεις μεταποίησης, εμπορίας και προώθησης των εξαγωγών τους από τον Πυλώνα ΙΙ.

Σε αυτό το σημείο ως προβληματιστούμε για τις επιπτώσεις της απουσίας του Εθνικού Καταλόγου στις προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου στη χώρα μας.

- Συμφωνείτε με την ακόλουθη άποψη: «η έλλειψη θεσμικού πλαισίου πιστοποίησης και εμπορίας πολλαπλασιαστικού υλικού για τα αρωματικά, αρτυματικά και φαρμακευτικά φυτά, αυξάνει σημαντικά το κόστος, ενώ παράλληλα, η χρήση από τους αγρότες μη πιστοποιημένων ελληνικών φυτών, επιφέρει χαμηλές τιμές πώλησης στην αγορά»; Προτείνεται να χωριστούν οι εκπαιδευόμενοι σε ομάδες. Οι μισές ομάδες θα επιχειρηματολογήσουν υπέρ της παραπάνω άποψης και οι άλλες μισές θα επιχειρηματολογήσουν κατά της άποψης.

Στη συνέχεια ας σκεφτούμε:

- Ποιοι άλλοι θεσμικοί παράγοντες αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της αγροτικής επιχειρηματικότητας στην χώρα μας και για την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών στις διεθνείς αγορές; Ποιες είναι οι νέες ευκαιρίες που αναπτύσσονται για τους Έλληνες αγρότες-επιχειρηματίες με τη δημιουργία του Εθνικού Καταλόγου;

### 1.2.1 Παράδειγμα επιτυχούς νεανικής επιχειρηματικότητας στον αγροτικό τομέα



**“Χριστίνα Στριμπάκου: Μια διανοούμενη ελαιοπαραγωγός”** (του Κ. Τσαούση στο NewMoney.gr). Μια νέα γυναίκα που ζει στα Φιλιατρά της Μεσσηνίας - εκεί όπου βρίσκεται και ο παραδοσιακός οικογενειακός ελαιώνας. «Η επιλογή μας ήταν να οργανώσουμε την παραδοσιακή μας επιχείρηση με σύγχρονο τρόπο και γι’ αυτό συμμετέχουμε στο Orange Grove, το καινοτόμο project της ολλανδικής πρεσβείας. Ίσως να μην είναι πολύ συνηθισμένο για μια παραδοσιακή επιχείρηση να συμμετέχει σε μια θερμοκοιτίδα, αλλά νιώθουμε ότι ανήκουμε στη νέα γενιά Ελλήνων επιχειρηματιών που χρησιμοποιεί νέους και ανοιχτούς τρόπους προσέγγισης ώστε να αναγεννηθεί ο πρωτογενής τομέας της χώρας μας και να διεκδικήσουμε μια δυναμική θέση στην παγκόσμια αγορά».

### Δραστηριότητα 5



Διαβάστε το άρθρο-αφιέρωμα του Κ. Τσαούση στο NewMoney.gr “Χριστίνα Στριμπάκου: Μια διανοούμενη ελαιοπαραγωγός”. Διαθέσιμο: <http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/ellada/item/144839-61138-254> . Προτείνεται να δημιουργηθούν ομάδες των δύο ατόμων. Σκεφτείτε και φτιάξτε ένα σύντομο προφίλ του επιτυχημένου Έλληνα αγρότη-επιχειρηματία. Στη συνέχεια να παρουσιαστούν τα προφίλ στους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους για να ακολουθήσει συζήτηση.

### 1.2.2 Μελέτη Περίπτωσης: Συνεταιρισμός «ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς»

Μια από τις πιο γνωστές μελέτες-περιπτώσεων υγιούς επιχειρηματικής νοοτροπίας στη σύγχρονη ελληνική συνεταιριστική οικονομία, είναι η περίπτωση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς».



Ένας νέος γιατρός άλλαξε το συνεταιριστικό μοντέλο στην Ελλάδα και τη νοοτροπία του παραγωγού που περίμενε να ζήσει από τις επιδοτήσεις. Ένας συνεταιρισμός μπορεί να είναι υγιής και να λειτουργήσει με επιχειρηματικούς όρους. Με αφετηρία τη Θεσσαλία και την Πιερία και έδρα τη Λάρισα, ιδρύθηκε στα τέλη του 2010 ο συνεταιρισμός «ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς» με την έμπνευση του γιατρού Θανάση Βακάλη και χάρη στο όραμα και τις συνεχείς προσπάθειες μιας ομάδας αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγών. Σύντομα, και μέσα από τη σκληρή δουλειά και το μεράκι των μελών του, εξελίχθηκε στον πρώτο πρότυπο παραγωγικό συνεταιρισμό αγελαδινού γάλακτος που ιδρύθηκε στη χώρα μας. Με κεντρικό σύνθημα «Συνεταιριζόμαστε διαφορετικά», ο «ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς» προσπαθεί να προασπίσει τα συμφέροντα των μελών του, συνδυάζοντας την παροχή υψηλής ποιότητας γάλακτος στους καταναλωτές σε δίκαιες τιμές, αντάξιες της υπεραξίας του τελικού προϊόντος. Ο συνεταιρισμός εγκατέστησε για πρώτη φορά πανελλαδικά στις γειτονιές της Λάρισας μηχανές αυτόματης πώλησης γάλακτος νέας τεχνολογίας. Καθημερινά φρέσκο, παστεριωμένο, ποιοτικό και ασφαλές γάλα φτάνει άμεσα στις δεξαμενές των αυτόματων πωλητών. Ο καταναλωτής επιλέγει την ποσότητα που επιθυμεί, 1 και 1/2 λίτρο, καθώς και τη συσκευασία που επιθυμεί, γυάλινο επαναχρησιμοποιούμενο μπουκάλι και πλαστικό μιας χρήσης μπουκάλι.

«Οι αυτόματοι πωλητές εγκαταστάθηκαν από τις 3 Οκτωβρίου. Ξεκινήσαμε με τέσσερις, που έγιναν έξι, μετά οκτώ και τώρα δέκα. Οι οκτώ είναι μέσα στην πόλη της Λάρισας, ο ένας στην 110 Πτέρυγα Μάχης στο αεροδρόμιο και αυτές τις μέρες ανοίγει ο δέκατος μέσα στη Στρατιά», περιγράφει στη «ΜτΚ» ο Ανδρέας Χαρδαλούπας, εκπρόσωπος του συνεταιρισμού, που έχει 102 μέλη, αγελαδοτρόφους, που αντιπροσωπεύουν 58 μονάδες. Η ημερήσια παραγωγή προσεγγίζει στους 130 τόνους, εκ των οποίων οι 120 πωλούνται σε δύο μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες και οι 7 με 7,5 τόνοι διατίθενται από τους αυτόματους πωλητές. «Στόχος μας είναι, στο εμπορικό κομμάτι, να επεκτείνουμε το δίκτυο αυτόματων πωλητών σε όλη τη Λάρισα. Σκοπεύουμε επίσης να ανοίξουμε κατάστημα κτηνιατρικών φαρμάκων για να προμηθεύονται τα μέλη μας, καθώς και να ανοίξουμε μια πύλη στην ιστοσελίδα μας για να κάνουμε on-line προκηρύξεις, για παράδειγμα για να πάρουμε καλαμπόκι. Έτσι, και διαφάνεια θα υπάρχει στις προμήθειες και ωφέλιμος ανταγωνισμός. Εγκαταστήσαμε πιλοτικά σύστημα διασύνδεσης ηλεκτρονικών υπολογιστών κτηνοτροφικών μονάδων στον κεντρικό υπολογιστή του συνεταιρισμού», όπως λέει ο κ. Χαρδαλούπας.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του συνεταιρισμού, βιώσιμη ελληνική αγελαδοτροφία σημαίνει: Διασφάλιση της ποιότητας του γάλακτος, άρα υπεραξία στο τελικό προϊόν. Μείωση του κόστους παραγωγής. Αύξηση της παραγωγικότητας του ζωικού κεφαλαίου. Βελτίωση του διαχειριστικού επιπέδου των μονάδων. Ανάπτυξη συνεργειών σε όλο το φάσμα του πρωτογενούς τομέα.

**Πηγή:** Κουτσαμπάρης, Φ. (2014). «ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ Ο δρόμος για την επιτυχία περνά από την καινοτομία» Εφημερίδα ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ (16/02/2014)

## Δραστηριότητα 6



Με βάση τα παραπάνω, πιστεύετε ότι οι Έλληνες αγρότες είναι αναγκαίο να στραφούν στην επιχειρηματικότητα, μέσω: α. της αύξησης των επενδύσεων για τον τεχνολογικό και εμπορικό εκσυγχρονισμό, β. την υιοθέτηση της χρήσης των ΤΠΕ, γ. την υιοθέτηση των ΑΠΕ συμπεριλαμβανομένης της επεξεργασίας αποβλήτων και παραπροϊόντων, δ. την αύξηση του βαθμού τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων και ε. τη στροφή στην παραγωγή ποιοτικών πιστοποιημένων γεωργικών προϊόντων (ΠΟΠ, ΠΓΕ, βιολογικά, κ.ά.);

Στη συνέχεια χωριστείτε σε τρεις (3) ομάδες. Αναπτύξτε τρεις ομάδες επιχειρημάτων για κάθε μία από τις προϋποθέσεις που παρουσιάζονται στο ακόλουθο ερώτημα: «Αν η ανάπτυξη της καινοτομίας και διαφοροποιημένης αγροτικής επιχειρηματικότητας προϋποθέτει: α) εναλλακτικές χρηματοδοτικές πηγές, β) κρατικές υποδομές και γ) επιχειρηματική κουλτούρα και παιδεία;»

## 1.3 Το Μοντέλο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

### 1.3.1 Οι Στάσεις και οι Αντιλήψεις για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

**Οι πολιτισμικοί και οι προσωπικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν ότι προσδιορίζουν τις προδιαθέσεις για την επιχειρηματική δραστηριότητα, παγκοσμίως.** Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι ευρύτερα πολιτισμικοί, με την έννοια ότι αφορούν στις γενικότερες στάσεις και τις αντιλήψεις απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα που επικρατούν σε μια κοινωνία. Στους προσωπικούς παράγοντες μπορούμε να συμπεριλάβουμε την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εμπειρίας από τον ίδιο τον επιχειρηματία, αλλά και το «θάρρος» του για την είσοδο σε μια νέα δραστηριότητα (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013). Σύμφωνα με την έρευνα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας (GEM), (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013) γίνεται διάκριση μεταξύ **δύο (2) τύπων επιχειρηματικότητας, ανάλογα με τα κίνητρα: α) η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας**, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας και **β) η επιχειρηματικότητα ανάγκης**, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω της έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας. Στην **περίοδο της Ελληνικής οικονομικής ευημερίας (2003-2007)**, εκδηλώνεται η τάση **αύξησης της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας** και κυρίως

της μείωσης της επιχειρηματικότητας ανάγκης. Στην περίοδο της κρίσης (από το 2008) εκδηλώνεται η τάση αύξησης της επιχειρηματικότητας ανάγκης, με μεγαλύτερο ποσοστό των επίδοξων/νέων επιχειρηματιών.

### Δραστηριότητα 7

Παρακαλώ να σχολιάσετε την ακόλουθη άποψη ενός εισηγητή (του Νέστορα Κολοβού) από την εισήγηση του στο συνέδριο του Δήμου Κοζάνης (15-16/3/2014), (διαθέσιμη: <http://www.expertsacademy.gr/index.php?module=content&task=display&id=236>):

«Όταν μιλάμε για αγροτική επιχειρηματικότητα δεν μιλάμε για χωράφια, για εγκαταστάσεις, για γεωπόνους, για οικονομολόγους, για υπουργούς και υπουργεία. Όταν μιλάμε για αγροτική επιχειρηματικότητα εννοούμε ΕΣΑΣ, τους επιχειρηματίες αγρότες, οι οποίοι θα δραστηριοποιηθείτε, θα επενδύσετε τα χρήματά σας, το χρόνο σας, τον κόπο σας και στο τέλος θα απολαύσετε τους καρπούς των επιλογών σας και των προσπαθειών σας. ΕΣΕΙΣ είστε το κεντρικό πρόσωπο.

Όταν μιλάμε για αγροτική επιχειρηματικότητα δεν μιλάμε για κάτι διαφορετικό από την υπόλοιπη επιχειρηματικότητα που όλοι σας γνωρίζετε. Η μόνη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της αγροτικής επιχειρηματικότητας και της υπόλοιπης επιχειρηματικότητας είναι ο χώρος άσκησης της δραστηριότητας. Εσείς δραστηριοποιείστε στις καλλιέργειές σας, στις κτηνοτροφικές ή άλλες εγκαταστάσεις, ενώ οι υπόλοιποι δραστηριοποιούνται στα καταστήματά τους, στις βιοτεχνίες, στα εργοστάσια, στα γραφεία και ούτω καθεξής. Συνεπώς, ότι ισχύει και για την υπόλοιπη επιχειρηματικότητα ισχύει και για εσάς. Και στην αγροτική επιχειρηματικότητα υπάρχει η παραγωγή, η καινοτομία, η εμπορία, ο πελάτης, ο ανταγωνισμός. Αυτά είναι τα σημεία στα οποία πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη σημασία, ώστε να γίνετε επιτυχημένοι επιχειρηματίες.

Όταν μιλάμε για επιχειρηματικότητα, δεν μιλάμε για ενισχύσεις, για επιδοτήσεις, για πλάγιες ή σκοτεινές μεθόδους χρηματοδοτήσεων και ούτω καθεξής. Μιλάμε για τη δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων, που να λειτουργούν με τους κανόνες της ελεύθερης οικονομίας, της αγοράς, του ανταγωνισμού, που να σας δίνουν τη δυνατότητα να στέκεστε στα δικά σας πόδια και να βασίζεστε στις δικές σας δυνάμεις. Καλοδεχούμενες οι όποιες ενισχύσεις ή επιδοτήσεις, αλλά δεν σημαίνει ότι εάν δεν υπάρχουν εσείς θα σηκώσετε τα χέρια. Εξάλλου, όπως γνωρίζετε, τόσα χρόνια με τις ενισχύσεις και τις επιδοτήσεις που δόθηκαν, μόνον ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων κατάφερε και είναι σήμερα βιώσιμο. Και αυτό δεν οφείλεται στις ενισχύσεις και στις επιδοτήσεις, αλλά στην σωστή επιχειρηματική σκέψη και επιχειρηματική δράση.»

- Προτείνεται οι εκπαιδευόμενοι να χωριστούν σε δύο ομάδες. Η μία ομάδα θα καταγράψει και θα παρουσιάσει τις ομοιότητες της αγροτικής επιχειρηματικότητας με άλλες μορφές επιχειρηματικότητας και η άλλη θα καταγράψει και θα παρουσιάσει τις διαφορές.

- Στη συνέχεια να συζητήσετε σε όλη την ομάδα τις αντιλήψεις των Ελλήνων αγροτών στο παρελθόν για την επιχειρηματικότητα.

Σε αυτό το σημείο ως προβληματιστούμε πάνω στην άποψη ότι οι επιδοτήσεις ήταν η μόνη προϋπόθεση για τους Έλληνες αγρότες για να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα.

### 1.3.2 Τα Χαρακτηριστικά της Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και η Αλλαγή του Μοντέλου Αγροτικής Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Παρόλα τα στοιχεία της επιχειρηματικότητας που φαίνονται να είναι σχετικά καθολικά, ανεξαρτήτως πλαισίου (βλ. ενδεικτικά Rauch et al., 2009), μια από τις κλασικές ερωτήσεις που τίθενται στη διεθνή βιβλιογραφία για την αγροτική επιχειρηματικότητα είναι αν η αγροτική επιχειρηματικότητα είναι διαφορετική από την επιχειρηματικότητα σε άλλους κλάδους μιας οικονομίας<sup>2</sup> (βλ. ενδεικτικά Lans, Seuneke & Klerkx, 2013).

Σύμφωνα με την έρευνα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας (GEM), στην Ελλάδα το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18-64, που βρισκόταν σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης το καλοκαίρι του 2011, ήταν 8%. Η συγκεκριμένη επίδοση κατατάσσει τη χώρα μας στην 4η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις πλούσιες χώρες (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013). Η εξέλιξη του δείκτη στα εννέα χρόνια ελληνικής συμμετοχής στο GEM αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα αντέδρασε στην κρίση. Από το 2003 έως το 2007 (πριν την οικονομική κρίση) ο δείκτης χαρακτηρίζεται από σχετική σταθερότητα, καθώς κινήθηκε μεταξύ του 6% - 8%. Αλλά η εμφάνιση της κρίσης έκανε τη διακύμανση πιο έντονη. Η μεγάλη αυτή διακύμανση του δείκτη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων στη διάρκεια της κρίσης αποκάλυψε ότι οι Έλληνες αντέδρασαν στην αβεβαιότητα που έφερε η κρίση, ιδρύοντας μικρές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά βεβαίως, η ύφεση κάνει πολύ πιο δύσκολη την επιβίωση αυτών των εγχειρημάτων σε σύγκριση με το παρελθόν (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013).

**Η Ελλάδα κατέγραψε το υψηλότερο ποσοστό καθιερωμένης επιχειρηματικότητας (οι επιχειρηματίες η επιχείρηση των οποίων έχει ξεπεράσει την ηλικία των 3,5 ετών) παγκοσμίως με 15,8%. Παρά λοιπόν την ύφεση που μαστίζει ακόμα την ελληνική οικονομία και το 2014, το ποσοστό του πληθυσμού που διατήρησε τη θέση του ως καθιερωμένοι επιχειρηματίες δεν μεταβλήθηκε την πενταετία της κρίσης. Η πραγματικότητα αυτή**

---

<sup>2</sup> Για τη μελέτη της αγροτικής επιχειρηματικότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) ο αγροτικός τομέας, όπου ιστορικά η αγροτική εργασία δεν αποτελεί επιχειρηματική συμπεριφορά, β) το άμεσο περιβάλλον το αγροκτήματος, το οποίο είναι ενσωματωμένο στην περιφέρεια, γ) η κλιμάκωση της έντασης του κινδύνου και ο κρατικός παρεμβατισμός, δ) ο οικογενειακός χαρακτήρας της αγροτικής επιχείρησης και ε) το φύλο, όπου οι γυναίκες διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στην αγροτική επιχειρηματικότητα.



αποτυπώθηκε και στον δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας που βρέθηκε στο 23,4% (ένα από τα υψηλότερα ποσοστά παγκοσμίως και το υψηλότερο ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας). Σε απόλυτους αριθμούς, η συνολική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι μια δραστηριότητα που αφορά περισσότερα από 1,5 εκ. άτομα (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των νέων εγχειρημάτων απευθυνόταν στον τελικό καταναλωτή. Ωστόσο, στην τριετία της κρίσης το ποσοστό αυτό είναι σαφώς μειωμένο. Από το 70% το 2005, τα τρία τελευταία χρόνια κινείται σταθερά κάτω από το 50%. Αλλά μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό των νέων εγχειρημάτων που κατευθύνεται προς υπηρεσίες προς επιχειρήσεις. Σε αυτό τον δείκτη εμφανίζεται μια σαφώς ανοδική πορεία (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013). Η στροφή της επιχειρηματικότητας στον πρωτογενή τομέα είναι εντυπωσιακή, η οποία χαρακτηρίζεται από την **αλλαγή του μοντέλου αγροτικής επιχειρηματικότητας. Διαφαίνεται μια τάση δημιουργίας επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις (Business-to-Business/"B2B")**. Το 2011 καταγράφηκε αύξηση του ποσοστού της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων η οποία έφθασε στο 8% από 5,3% που ήταν το 2010 και 8,8 που ήταν το 2009.

### Δραστηριότητα 8

Σε αυτό το σημείο ας εξετάσουμε τις στάσεις και αντιλήψεις των αγροτών της περιοχής μας για την επιχειρηματικότητα. Βλέπετε κάποιες αλλαγές; Παρουσιάστε τις εμπειρίες σας στην ομάδα.

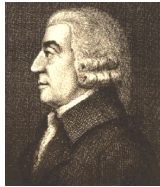
Στην ακόλουθη ενότητα «Αγροτική Επιχειρηματικότητα» παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας, τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του αγρότη-επιχειρηματία και ο ρόλος της δια βίου μάθησης στην ανάπτυξη των απαιτούμενων επιχειρηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων για καινοτομία και διαφοροποίηση.

## 2. Η Αγροτική Επιχειρηματικότητα:

### 2.1 Οι προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας και η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας

Μια από τις πιο σημαντικές έννοιες της επιχειρηματικότητας είναι η **επιχειρηματική διαδικασία**. Το 1891 οι Bygrave και Hofer (Prasad, 2003) συμπεριέλαβαν στην έννοια της

επιχειρηματικής διαδικασίας όλες εκείνες τις λειτουργίες, δραστηριότητες και ενέργειες που σχετίζονται με τις αντλαμβανόμενες ευκαιρίες και τη δημιουργία οργανισμών για την αξιοποίηση τους. Ο Joseph Schumpeter ήταν αυτός που εισήγαγε το 1934 τον μοντέρνο ορισμό της «επιχειρηματικότητας». Η **επιχειρηματική διαδικασία** εμπεριέχει την εύρεση, αξιολόγηση και ανάπτυξη μιας ευκαιρίας και τη δύναμη για καταπολέμηση όλων των δυσκολιών και απειλών που αντιτίθενται στη δημιουργία της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. **Οι τέσσερις (4) φάσεις κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας είναι: α) η αναγνώριση και η αξιολόγηση ευκαιρίας, β) η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου, γ) η εύρεση και η απόκτηση των οικονομικών πόρων και δ) η διαχείριση ιδρυθείσας επιχείρησης και ανάπτυξη της.**

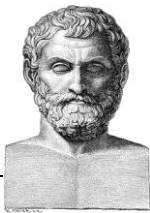


Η διεθνής βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας αποτυπώνει την ιστορική εξέλιξη της επιχειρηματικότητας **μέσα από τις προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας, ξεκινώντας από τον Γάλλο Richard Cantillon (1734) και τον Σκωτσέζο Adam Smith (1776).**

Έχει αναγνωριστεί από σπουδαίους επιστήμονες της οικονομικής ιστορίας ο ρόλος της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία στις αρχαίες κοινωνίες (βλ. ενδεικτικά Landes, Mokyr & Baumol, 2010), συμπεριλαμβανομένης της αρχαίας Ελλάδας (βλ. ενδεικτικά Zanakis et al., 2003, Bitros & Karayannis, 2008) μέσω του αναγνωρισμένου ρόλου της επιχειρηματικότητας στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς στο πρώτο-καπιταλιστικό σύστημα της αρχαίας Ελλάδας (Karayannis, 2003).

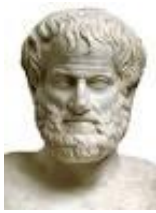


**Ξεκινώντας από τη αρχαία ελληνική και ρωμαϊκή μυθολογία ο θεός Ερμής («Μερκούριος»/“Mercurius”)<sup>3</sup>** εκτός των άλλων ιδιοτήτων του, ήταν προστάτης των εμπόρων και των επιχειρηματιών. Πασίγνωστη είναι η «Υπόθεση του Θαλή» (“Thales Case”), όπου ο **φιλόσοφος Θαλής ο Μιλήσιος** δημιούργησε μια επιχειρηματική διαδικασία, σημείο αναφοράς στη σύγχρονη επιχειρηματική λογική (Zanakis et al., 2003, Bitros & Karayannis, 2008). Εκτός από τον **Αριστοτέλη** (στα «Πολιτικά»), ο οποίος



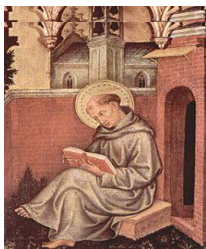
<sup>3</sup> Από το αρχαίο ελληνικό ρήμα «μείρομαι»= διαιρώ, μοιράζω παράγονται μεταξύ άλλων «μέρος», «μερίζω», «μερίδιο», στα λατινικά «mer-cis, mer-ces (-cedis), ρίζα του “merchant”, “market” και του “marketing”.





υπήρξε σταθερός υποστηρικτής του ατομικού συμφέροντος, της ιδιωτικής περιουσίας και των οικογενειακών συνεταιρισμών και των τρόπων για να πλουτίσει κάποιος (παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και η ανταλλαγή τους), ο **Ξενοφώντας** στο έργο του "Πόροι ή περί προσόδων" ασχολείται με τις οικονομικές συνθήκες της Αθήνας και διατυπώνει προτάσεις, «μέσα και τρόπους», για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση της πόλης. Αναφέρει το παράδειγμα ενός Αθηναίου επιχειρηματία, ο οποίος αγόραζε εγκαταλελειμμένα χωράφια, βελτίωνε με την τεχνογνωσία της εποχής την παραγωγικότητά τους και τα μεταπωλούσε σε υψηλότερη τιμή. Το έργο του "Οικονομικός", έχει μορφή διαλόγου και αρχίζει με έπαινο της γεωργίας ως επιχειρηματική και οικονομική δραστηριότητα.

**Οι αρχαίοι Αθηναίοι αναγνώρισαν ότι με τη βοήθεια της επιχειρηματικότητας όχι μόνο επιτύγχαναν μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και αύξαναν το επίπεδο της γενικής ευημερίας, αλλά ενίσχυαν και τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της οικονομίας τους (βλ. την πολυσυζητημένη περίπτωση στη διεθνή βιβλιογραφία για την εξορυκτική βιομηχανία της Αρχαίας Αθήνας από τις σωζόμενες επιγραφές για τις «μισθώσεις σε ιδιώτες επιχειρηματίες»).** Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η επιτυχία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αναγνωριζόταν και ανταμειβόταν από την πόλη με διάφορες τιμές, εάν συσσωρεύονταν πλούτος που ξοδεύονταν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, παρέχοντας άτοκα δάνεια σε νέους επιχειρηματίες και αναλαμβάνοντας δαπανηρές δημόσιες δαπάνες («λειτουργίες») υπέρ του κοινού οφέλους (Bitros & Karayannis, 2008, Καραγιάννης & Μπαλόγλου, 2008). Η συγκεκριμένη πολιτική είχε ως βασικό χαρακτηριστικό την παροχή ειδικών κοινωνικοοικονομικών κινήτρων, όπως η κοινωνική εξέλιξη στους πολίτες και τους μέτοικους και η απελευθέρωση των δούλων. **Με τον τρόπο αυτό η επιχειρηματικότητα επιδρούσε στη μείωση της έντονης ανισοκατανομής του πλούτου, στην αύξηση της γενικής ευημερίας και στην ενδυνάμωση της οικονομικής ανάπτυξης** (Καραγιάννης & Μπαλόγλου, 2008).



**Αργότερα, οι Ρωμαίοι (κυρίως οι θεολόγοι του μεσαίωνα οι οποίοι ήταν οι σημαντικότεροι οικονομικοί στοχαστές στον Μεσαίωνα) επηρεασμένοι από τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους διαμόρφωσαν ένα σημαντικό ρόλο στην ιστορική εξέλιξη των εννοιών γύρω από την επιχειρηματικότητα, όπως ο Θωμάς ο Ακινάτης (Thomas Aquinas) και ο Nicole Oresme -που προώθησαν τον αριστοτελισμό στην χριστιανική Ευρώπη. Ο Ακινάτης συναινούσε στην Αριστοτέλεια άποψη ότι η επιδίωξη**

να αποκτήσει κανείς περιουσία και να ικανοποιήσει το ατομικό του συμφέρον εξαναγκάζουν τον άνθρωπο να δουλέψει σκληρότερα.

**Ο Ακινάτης αναγνώρισε έξι (6) τρόπους για να δικαιολογήσει την εμπλοκή κάποιου σε επιχειρηματικές ή εμπορικές συναλλαγές.** Έναν αιώνα αργότερα από τον Ακινάτη, ο Oresme έγραψε ότι το βασικό αίτημα των αρχόντων θα έπρεπε να είναι η προστασία της χρηματικής αξίας, με τρόπο τέτοιο που να επιτρέπει τη σωστή διεξαγωγή του εμπορίου. Ο Oresme θεώρησε ότι ο επιχειρηματίας κατέχει σημαντική θέση στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

Σχετικά με τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας που έχουν συμβάλει στην κατανόηση της έννοιας της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε τις ακόλουθες τρεις: **1. η οικονομική προσέγγιση, 2. η ψυχολογική προσέγγιση/προσωπολογική προσέγγιση και 3. η συμπεριφοριστική προσέγγιση.**

### **2.1.1 Η Οικονομική Προσέγγιση**

Εστιάζεται στον ρόλο του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη και την εφαρμογή της οικονομικής θεωρίας ξεκινώντας από τον φυσιοκράτη οικονομολόγο Cantillon (1734) έως τους Mill, Say και Marshall (19<sup>ος</sup> αιώνας) και τους Schumpeter, Knight, Kirzner, McClelland, Drucker και Baumol (20<sup>ος</sup> αιώνας). Ο «επιχειρηματίας» σύμφωνα με τον Γάλλο οικονομολόγο J. B. Say (1800), «μετατοπίζει οικονομικούς πόρους από μια περιοχή με χαμηλότερη σε μια περιοχή με υψηλότερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη απόδοση στα έσοδα» (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες «έσοδο» και «έξοδο»). Αλλά ο ορισμός του Say δεν μας λέει ποιος είναι ο «επιχειρηματίας». Από τότε υπάρχει μια μεγάλη σύγχυση σχετικά με τους ορισμούς του «επιχειρηματία» και της «επιχειρηματικότητας».

Ενδεικτικά:

→ Ο Cantillon (που ανήκει στην γαλλική σχολή σκέψης των «φυσιοκρατών», ονομασία από την υλική φύση της αγροτικής οικονομίας), είναι το άτομο που αυτοαπασχολείται, ενεργά αναλαμβάνει τον κίνδυνο της οικονομικής αβεβαιότητας (Cantillon, 1755), ενώ τόσο ο Cantillon (1734) όσο ο Say (1803) βλέπουν ως κύριο ρόλο του **επιχειρηματία αυτή του οργανωτή των συντελεστών παραγωγής,**

→ Ο Adam Smith<sup>4</sup> (στο έργο του «Ο Πλούτος των Εθνών», 1776) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως τη μελέτη των ανθρώπινων δράσεων που οδηγούν σε αλλαγές στον καταμερισμό της εργασίας. Σύμφωνα με την περίφημη ρήση του Smith «ο καταμερισμός της εργασίας περιορίζεται από την έκταση της αγοράς» (1910, p.15). Οι μεγαλύτερες χώρες, οι περιοχές της αγοράς, ή οι πόλεις μπορούν να υποστηρίξουν μια καλύτερη κατανομή της εργασίας του εργατικού δυναμικού από ότι οι μικρότερες, με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν περισσότερο πλούτο. Ο Smith βλέπει τον **κύριο ρόλο του επιχειρηματία ενός ατόμου που υποκινείται από το προσωπικό όφελος.**

→ Ο Knight (1921) βλέπει τον επιχειρηματία να **αναλαμβάνει μετρήσιμους κινδύνους και απολαμβάνει την απόδοση προσδοκώμενου κέρδους από το μέγεθος της αβεβαιότητας που αναλαμβάνει.** Κατά τον Knight, **ο επιχειρηματίας διακρίνει τη διαφορά κινδύνου και αβεβαιότητας.** Ο κίνδυνος υφίσταται όταν είναι αβέβαιη η εμφάνιση της μίας ή της άλλης κατάστασης (ενδεχόμενου), ενώ η πιθανότητα εμφάνισης του ενδεχόμενου μπορεί να υπολογιστεί με τη βοήθεια των πιθανοτικών θεωριών της στατιστικής επιστήμης.

→ Ο Schumpeter (1934) βλέπει τον επιχειρηματία καινοτόμο, όπου ως «ηρωική» μορφή είναι αυτός που μπορεί να επιφέρει κοινωνικές αλλαγές με την εισαγωγή νέων τεχνολογικών διαδικασιών και προϊόντων. **Μόνο συγκεκριμένα άτομα μπορούν να γίνουν επιχειρηματίες για να προκαλέσουν σημαντικές εξελίξεις σε επίπεδο οργανισμών και κοινωνίας.**

→ Ο McClelland<sup>5</sup> (1961) βλέπει τον επιχειρηματία ως έναν ενεργητικό άτομο που δεν φοβάται να αναλάβει κινδύνους μαθαίνοντας μέσα από τις αποτυχίες. Μέσα από την έρευνα του ο McClelland (1961) **είδε την ροπή κάποιων ατόμων προς την επιχειρηματικότητα εξαιτίας μιας προδιάθεσης στην προσωπικότητά τους.** Ο McClelland μέσω της έρευνας του σε Αμερική, Ιταλία και Πολωνία εντόπισε μια **θετική συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των ατόμων και ενός ψυχολογικού χαρακτηριστικού, της «ανάγκης για επιτεύγματα».**

---

<sup>4</sup> Η εντυπωσιακή επιτυχία του ελεύθερου εμπορίου στην αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης και στην ευημερία των εκατομμυρίων προσφορών αποτελούν από τις εμπειρικά αποδεδειγμένες προτάσεις του Adam Smith.

<sup>5</sup> Η έρευνά του είχε έναν υψηλό αντίκτυπο στη διεθνή βιβλιογραφία και ειδικότερα στις μελέτες γνωστών ερευνητών όπως οι Brockhaus, Begley, Boyd, Sexton και Bowman που εντόπισαν σχέση μεταξύ της υψηλής ανάγκης για επιτυχία και της πεποίθησης για την αίσθηση του ελέγχου.

→ Ο Drucker (1964) βλέπει τον ρόλο του επιχειρηματία ως το άτομο που μεγιστοποιεί ευκαιρίες και συσχετίζει την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία. Σύμφωνα με τον Drucker (1964), η **επιχειρηματικότητα είναι πρακτική. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε τέχνη ούτε επιστήμη.**

→ Ο Shackle (1970) βλέπει τον επιχειρηματία **δημιουργικό και επινοητικό**, ο οποίος επινοεί τις ευκαιρίες σε αντίθεση με τον επιχειρηματία του Kirzner που τις αντιλαμβάνεται. **Δυνητικά όλοι διαθέτουν αυτή τη δημιουργική ικανότητα, η οποία ασκείται με την πραγματοποίηση των επιλογών.**

→ Για τον Kirzner (1973) ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος βρίσκεται σε επιφυλακή για να εντοπίσει επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής, δηλαδή βλέπει ως κύριο ρόλο του επιχειρηματία **την ικανότητα να διακρίνει ευκαιρίες.** Η ικανότητα-κλειδί του επιχειρηματία είναι η «δημιουργική» εγρήγορση.

→ Ο Shapero (1982) βλέπει τον **ρόλο του επιχειρηματία ως έναν εκκινητή.** Σύμφωνα με τον Shapero (1982), **τα σημαντικά στοιχεία του επιχειρηματία είναι: α) η ανάληψη πρωτοβουλιών, β) η οργάνωση κάποιων κοινωνικοοικονομικών μηχανισμών και γ) η αποδοχή του κινδύνου της αποτυχίας.**

→ Ο Casson (1982) βλέπει τον **επιχειρηματία να διαθέτει ξεχωριστές ικανότητες από τους υπόλοιπους ανθρώπους, γεγονός που τον κάνει ικανό να προβαίνει σε κρίσεις και να μπορεί να ελέγχει και να συντονίζει τους περιορισμένους πόρους.** Η προϋπόθεση για την άσκηση επιτυχούς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η ύπαρξη προσωπικών κεφαλαίων.

→ Ο Shailer (1994) βλέπει **την επιχειρηματικότητα ως διαδικασία, δίνοντας έμφαση στην έννοια της διοίκησης της επιχείρησης και της προθυμίας της να αναλαμβάνει κινδύνους και ευθύνες, η οποία ταυτίζεται με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη-μάνατζερ** μέχρι να μεγαλώσει η επιχείρηση και να μεταβιβαστεί η διοίκηση σε έναν επαγγελματία μάνατζερ.

### 2.1.2 Η Ψυχολογική/Προσωπολογική Προσέγγιση

Εστιάζεται στα ψυχολογικά γνωρίσματα του επιχειρηματία. Η βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί με τον έλεγχο και την εφαρμογή κάποιων έμφυτων ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που διαθέτουν τα άτομα που τα κάνουν ξεχωριστά. Πολλά από τα χαρακτηριστικά που συχνά

προσιδιάζουν στους επιτυχημένους επιχειρηματίες συμπίπτουν με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που θα μπορούσαν να αποδοθούν στους περισσότερους επιτυχημένους μάνατζερ. Η βιβλιογραφία έχει καταλήξει σε **ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία** όπως: α) ανάγκη για επιτεύγματα, β) ανάληψη μετρήσιμων κινδύνων, γ) υψηλός βαθμός εσωτερικού ελέγχου, δ) δημιουργικότητα, ε) καινοτόμος, ζ) ανάγκη αυτονομίας, η) ανοχή στην ασάφεια, θ) όραμα και ι) προσωπική αποτελεσματικότητα. **Οι κριτικές της σχολής της ψυχολογικής/προσωπολογικής προσέγγισης συνοψίζονται:** α) στην εμμονή αναζήτησης ενός και μόνου κοινού σημαντικού γνωρίσματος, β) στην παράβλεψη των περιβαλλοντικών παραγόντων, γ) στην στατική προσέγγισή της σε μια δυναμική διαδικασία επιχειρηματικότητας και δ) στην παράβλεψη του ρόλου της μάθησης στη διαδικασία της επιχειρηματικότητας.

### Δραστηριότητα 9

Υπάρχουν πάρα πολλά μοντέλα που χρησιμοποιούνται ως εργαλεία αυτοδιερεύνησης για τον εντοπισμό της δυνητικής επιχειρηματικής ικανότητας. Ένα από τα πιο γνωστά είναι του S. Caird (Research Fellow, Open University UK), ο οποίος ανέπτυξε μια μέθοδο μέτρησης επιχειρηματικών ικανοτήτων γνωστή ως “General Enterprise Tendency/GET” και χρησιμοποιείται από το Durham Business School με πέντε ενότητες ερωτήσεων.

Είναι ενδιαφέρον να μπορούμε να ανακαλύψουμε αν διαθέτουμε κάποια δυνητική επιχειρηματική ικανότητα. Το ερωτηματολόγιο “GET” είναι διαθέσιμο στην αγγλική γλώσσα στον ακόλουθο ιστότοπο: <http://www.get2test.net/>. Δηλώνετε τη συμφωνία σας ή διαφωνία σας σε προτάσεις.

Οι εκπαιδευόμενοι θα πάρουν μια ενδιαφέρουσα ανατροφοδότηση στη βαθμολογία που σημείωσαν. Προτείνεται να ακολουθήσει ένας σύντομος σχολιασμός από κάθε εκπαιδευόμενο και να ακολουθήσει μια σύντομη συζήτηση (10’-15’) για τα ψυχολογικά γνωρίσματα του αγρότη-επιχειρηματία.

### 2.1.3 Η Συμπεριφοριστική Προσέγγιση

Εστιάζεται στην επιρροή του κοινωνικού περιβάλλοντος και των γνωρισμάτων του χαρακτήρα του επιχειρηματία. Οι προσεγγίσεις συμπεριφοράς και κοινωνικών χαρακτηριστικών αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα κάποιων από αυτούς τους παράγοντες (κυρίως τους περιβαλλοντικούς) και της επίδρασης της κουλτούρας στα άτομα. Η κουλτούρα μιας κοινωνίας ασκεί την πιο ισχυρή επίδραση στο βαθμό επιτυχούς ενασχόλησης των μελών της με την επιχειρηματικότητα (Deakins & Freel, 2007).

Σύμφωνα με τους Deakins και Freel (2007), **οι ιδέες και οι έννοιες για τον επιχειρηματία χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές ως βάση για τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του επιτυχημένου επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μικρής επιχείρησης.** Η θεωρία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναπτυχθούν και να ελεγχθούν οι υποθέσεις (με βάση τις παρατηρήσεις) σχετικά με τη συμπεριφορά των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Η προσέγγιση όμως παρουσιάζει προβλήματα σε κάποιες παραδοχές, όπως ότι οι επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν τα ποσοστά συμμετοχής παραμένουν σταθεροί. Στην πραγματικότητα παρατηρούνται διαφορετικά ποσοστά συμμετοχής σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και ανά φύλο καθώς τα ενεργά διεπιχειρησιακά δίκτυα ποικίλλουν ανά γεωγραφική περιοχή.

Σημαντική ερευνητική προσπάθεια έχει αφιερωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία στον **προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία, όσον αφορά στην ικανότητά του να μαθαίνει επιλύοντας προβλήματα και να αποκτά και να αξιολογεί επαγγελματική εμπειρία μέσω της εμπειρικής μάθησης και του κριτικού στοχασμού<sup>6</sup>.**

## Δραστηριότητα 10



Παρακαλώ να συμπληρώσετε το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Επιχειρηματικών Ικανοτήτων (Ερωτήσεις Αυτοανάλυσης) του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ). Διαθέσιμο:

[http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/πώς-θα-καταλάβω-ότι-διαθέτω-τις-ικανότητες-ενός-επιχειρηματία/26-thematikoi\\_katalogoi/89-erotimatologio\\_axiologisis](http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/πώς-θα-καταλάβω-ότι-διαθέτω-τις-ικανότητες-ενός-επιχειρηματία/26-thematikoi_katalogoi/89-erotimatologio_axiologisis)

Με βάση τη βαθμολογία και την ανατροφοδότηση που πήραμε για τη δυνητική επιχειρηματική ικανότητά μας (με βάση το ερωτηματολόγιο “GET” ) ας σκεφτούμε τι πρέπει να κάνουμε για την απόκτηση και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

<sup>6</sup> Η μαθησιακή διαδικασία που σχετίζεται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν έχει γίνει ακόμα τελείως κατανοητή. Παρόλα αυτά υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα συμβουλευτικής για μικρές επιχειρήσεις (όπως αυτά που διοργανώνονται από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και την ΕΣΕΕ) κάνουν παρεμβάσεις στην ανάπτυξη των ωφελούμενων επιχειρήσεων, αλλά το πρόβλημα με αυτές τις παρεμβάσεις είναι προσανατολισμένες σε συγκεκριμένα καθήκοντα και δομημένες σε συγκεκριμένες δεξιότητες για επιχειρησιακό σχεδιασμό (σχετικές με την λογιστική και χρηματοοικονομική ανάλυση με τη βοήθεια λογισμικών). Η επικέντρωση γινόταν και γίνεται στα συγκεκριμένα καθήκοντα που αφορούν στη διοίκηση της επιχείρησης, αποτυγχάνοντας να μεταβάλλουν την προσέγγιση του επιχειρηματία στο να επιλύσει προβλήματα και να μαθαίνει αντιμετωπίζοντας τα.

## Δραστηριότητα 11



Οι περισσότεροι από εμάς γνωρίζουμε περιπτώσεις επιτυχημένων αγροτών-επιχειρηματιών από το οικογενειακό ή το κοινωνικό περιβάλλον μας. Σε ομάδες (3-4 ατόμων) θα ετοιμάσετε μια λίστα με κάποια βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συνδέονται με τους επιτυχημένους αγρότες-επιχειρηματίες.

Στη συνέχεια ας προβληματιστούμε στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επιτυχημένου αγρότη-επιχειρηματία. Πιστεύετε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να αποκτηθούν ή να βελτιωθούν μέσω της μάθησης;

Ας πάμε πάλι πίσω στο παραπάνω ερωτηματολόγιο που απαντήσατε. Παρακαλώ να αξιολογήσετε τις ικανότητες που νομίζετε ότι πρέπει να αναπτύξετε άμεσα μέσα από δομές της εκπαίδευσης ενηλίκων και της δια βίου μάθησης. Προτείνεται ο κάθε εκπαιδευόμενος (σε 10') να φτιάξει ένα πλάνο δράσης ατομικής ανάπτυξης και βελτίωσης επιχειρηματικών ικανοτήτων και στη συνέχεια να περιγράψει στην ομάδα την στρατηγική του.

Στην ακόλουθη υποενότητα 2.2 παρουσιάζονται: α) η δια βίου μάθηση στην εκπαίδευση της αγροτικής επιχειρηματικότητας και β) η ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των αγροτών για τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους.

## 2.2 Η Δια Βίου Μάθηση στην Εκπαίδευση της Αγροτικής Επιχειρηματικότητας και η Έννοια της Ολοκληρωμένης Εκπαίδευσης Αγροτικής Επιχειρηματικότητας

Η έννοια που βρίσκεται πίσω από την ιδέα της δια βίου μάθησης εξετάζει λεπτομερώς τις δραστηριότητες εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, ή τις ενισχύσεις, τις μεθόδους και τα κίνητρα που συμβάλλουν στη δια βίου μάθηση. Το βασικό ερώτημα είναι «πώς οι εκπαιδευτές, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης, σχολεία ή πανεπιστήμια θα πρέπει να λειτουργούν σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που στοχεύει στη δια βίου μάθηση;».

**Βασιζόμενοι στον ορισμό των Knapper και Cropley (2000), θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δια βίου μάθηση στην αγροτική εκπαίδευση είναι μια ομάδα οργανωτικών και διαδικαστικών οδηγιών για εκπαιδευτική δράση. Ο σκοπός, η μέθοδος και το περιεχόμενο της δια βίου μάθησης στην αγροτική εκπαίδευση αφορά σε μια διαδικασία μάθησης που διαρκεί σε όλη την επαγγελματική ζωή του αγρότη.**

Είναι σημαντικό να καταστήσουμε σαφές ότι αυτό που εννοούμε με την έννοια της μάθησης δεν είναι η αυθόρμητη, καθημερινή μάθηση στην καθημερινή ζωή, όπως π.χ. όταν μαθαίνουν οι άνθρωποι να καταβάλλουν το σωστό ποσό στην πληρωμή μετά την αύξηση της τιμής του εισιτηρίου στα αστικά λεωφορεία. Είναι σαφές ότι μια τέτοια μάθηση είναι δια βίου, αναμφισβήτητα πάντα ήταν και θα συνεχίσει να είναι, ανεξάρτητα από τις θέσεις των εκπαιδευτικών θεωρητικών. Το είδος δια βίου μάθησης στην αγροτική εκπαίδευση που είναι το αντικείμενο της ισόβιας εκπαίδευσης. **Μια τέτοια μάθηση, έχει τέσσερα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση της δια βίου μάθησης στην αγροτική εκπαίδευση είναι:** α) οι εκπαιδευόμενοι αγρότες πρέπει να γνωρίζουν ότι μαθαίνουν, β) οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι (και όχι γενικεύσεις του τύπου «διεύρυνση του μυαλού»), γ) οι παραπάνω στόχοι είναι ο λόγος που διενεργείται η μάθηση και δ) ο εκπαιδευόμενος αγρότης σκοπεύει να διατηρήσει και να χρησιμοποιήσει αυτό που έχει μάθει για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η σημασία και η αναγκαιότητα της «ολοκληρωμένης εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα» (“integrated entrepreneurship education”) έχει αναδειχθεί και υπογραμμισθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Ήδη από τη δεκαετία του 1990 παρουσιάζονται τα πρώτα εμπειρικά δεδομένα για την απαίτηση των εκπαιδευομένων για μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα (βλ. ενδεικτικά Gorman, Hanlon, & King, 1997). Ο όρος «Ολοκληρωμένη Εκπαίδευση Αγροτικής Επιχειρηματικότητας/Ο.Ε.Α.Ε.» (Sprais, 2010) ουσιαστικά καλύπτει τη μετάδοση της γνώσης, των δεξιοτήτων και των στάσεων που θα επιτρέψουν στον κάθε αγρότη-εκπαιδευόμενο να σχεδιάσει, να ξεκινήσει και να διοικήσει τη δική του επιχείρηση. **Τα πέντε (5) στάδια της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης της αγροτικής επιχειρηματικότητας είναι τα ακόλουθα:**

**Α. Βασικές γνώσεις επιχειρηματικότητας:** Στο αρχικό στάδιο, οι εκπαιδευόμενοι αγρότες θα πρέπει να δοκιμάσουν τις διάφορες απόψεις της αγροτικής επιχειρηματικής ιδιοκτησίας. Σε αυτό το πρώτο στάδιο η εστίαση αποδίδεται στην κατανόηση των βασικών αρχών της οικονομίας μας, των ευκαιριών σταδιοδρομίας που οδηγούν στην ανάγκη κατοχής των βασικών δεξιοτήτων για να είναι πετυχημένοι στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Το κίνητρο της μάθησης και η αίσθηση της ατομικής ευκαιρίας.

**Β. Συνειδητοποίηση των ικανοτήτων για την επιχειρηματικότητα:** Στην επαγγελματική κατάρτιση οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν να μιλούν την επιχειρηματική γλώσσα και να βλέπουν τα προβλήματα από την άποψη του μικρού αγρότη επιχειρηματία. Η έμφαση πρέπει να αποδίδεται στις αρχικές ικανότητες που μπορούν να διδαχθούν μέσω ενός



μαθήματος αγροτικής επιχειρηματικότητας ή να συμπεριληφθούν ως μέρος άλλων σχετικών μαθημάτων με την αγροτική επιχειρηματικότητα.

**Γ. Διερεύνηση δημιουργικών επιχειρηματικών ιδεών:** Σε αυτό το στάδιο, οι εκπαιδευόμενοι αγρότες μπορούν να αφιερώσουν χρόνο για να διερευνήσουν διάφορες επιχειρηματικές ιδέες και διάφορους τρόπους για να σχεδιάσουν την αγροτική επιχείρηση. Αυτό το στάδιο ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους αγρότες να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα και να διαχειριστούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου.

**Δ. Επίβλεψη για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας:** Μετά την απόκτηση της εργασιακής εμπειρίας ή την ολοκλήρωση της μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, πολλοί χρειάζονται μια πρόσθετη βοήθεια για να υλοποιήσουν μια επιχειρηματική ιδέα. Η εκπαίδευση επιχειρηματικότητας που παρέχεται από μια κοινωνία πρέπει να είναι ευρέως διαθέσιμη (από επαγγελματικές σχολές έως πανεπιστήμια).

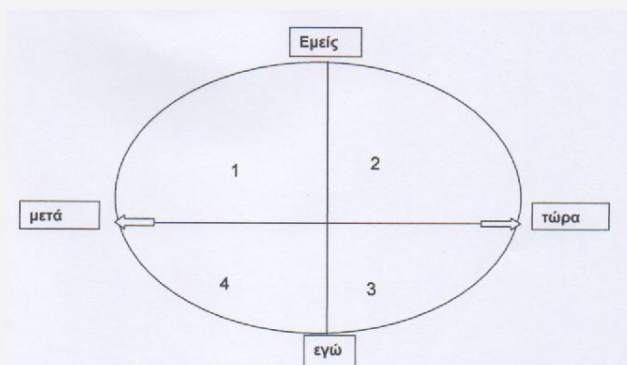
**Ε. Ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας:** Συχνά οι αγρότες επιχειρηματίες δεν επιδιώκουν τη βοήθεια μέχρι να είναι σχεδόν πολύ αργά. Μια σειρά συνεχιζόμενων σεμιναρίων ή ομάδων υποστήριξης μπορεί να βοηθήσουν τον αγρότη επιχειρηματία να αναγνωρίσει τα πιθανά προβλήματα και να τα διαχειριστεί έγκαιρα. Αρκετά πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μας προσφέρουν προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στην επιχειρηματική κοινότητα.

## Δραστηριότητα 12

Παρακαλώ να συζητήσετε σε ζευγάρια και να καταγράψετε τα ερωτήματα που θα σας απασχολούσαν (ως εκπαιδευόμενοι αγρότες-επιχειρηματίες).

Ποια είναι τα ερωτήματα που θα απευθύνατε σε έναν σύμβουλο/μέντορα, προκειμένου να αναπτύξετε μια αγροτική επιχειρηματική δραστηριότητα στην περιοχή σας.

Στη συνέχεια να ιεραρχήσετε τα ερωτήματα με τη σειρά που θα σας ενδιέφεραν.



Συζητήστε με τον διπλανό(-ή) σας σε ποιο τεταρτημόριο κατατάσσετε τα ερωτήματά σας και μετά παρουσιάστε στην ομάδα για σχολιασμό.

Στην ακόλουθη υποενότητα (2.3) θα δούμε τα βασικά θέματα της ανάπτυξης των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των αγροτών για τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους.

## 2.3 Η Ανάπτυξη των Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων των Αγροτών για τη Διαφοροποίηση των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων τους

Η ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των αγροτών είναι ήταν ένας από τους βασικούς στόχους της τρίτης πρόσκλησης του 6ου Ερευνητικού Προγράμματος-Πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (προτεραιότητα 8, στόχος 1.1.17).

**Το θέμα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων σχετίζεται με τη συζήτηση σχετικά με το εάν η επιχειρηματικότητα μπορεί να προσεγγιστεί ως κάτι που μπορεί ή δεν μπορεί να διδαχθεί.** Υπάρχουν μερικές δεξιότητες που μπορούν να διδαχθούν και κάποιες που δεν μπορούν να διδαχθούν (Katz, 1991). Ο Baumol (1983) θέτει αυτό το ζήτημα χαρακτηριστικά: «πώς μπορούμε να αναλύσουμε και να διδάξουμε τις πράξεις, των οποίων φύση δεν είναι ακόμα γνωστή και η αποτελεσματικότητά τους στηρίζεται σε ιδιαίτερο βαθμό στις δυσκολίες που άλλοι έχουν προβλέψει;» (Baumol, 1983, p.30). Αποτελεί κοινό τόπο, η έμφαση στη σύνθετη και κάπως μυστήρια φύση της επιχειρηματικής διαδικασίας και ο σκεπτικισμός στην ιδέα της διδασκαλίας της (Swedberg, 2000).

**Στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, τα μαθήματα που στοχεύουν στη διδασκαλία επιχειρηματικών δεξιοτήτων έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλή τις τελευταίες δεκαετίες.** Η αύξηση της ζήτησης ουσιαστικά είναι μια αντανάκλαση των νεότερων μορφών καπιταλισμού και ότι η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα παρέχει στο κράτος μια άμεση απάντηση στα διάφορα οικονομικά προβλήματα (Anderson & Jack, 2000). Οι πιο σημαντικοί εκπαιδευτικοί στόχοι στην επιχειρηματικότητα είναι να αναπτυχθούν επιχειρηματικές συμπεριφορές, δεξιότητες και ιδιότητες.

**Οι Stevenson και Jarillo (1991) επικρίνουν την κοινωνική επιστημονική έρευνα,** η οποία έχει γίνει ιδιαιτέρως θεωρητική, εστιάζοντας στις αιτίες και στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ξεχνώντας τα ερωτήματα που αφορούν στην ίδια την

επιχειρηματική διαδικασία. Σύμφωνα με την προσέγγιση τους, απαιτείται περισσότερη γνώση σχετικά με το «πώς», όσον αφορά στην επιχειρηματική συμπεριφορά.

**Ενδεικτικά, οι Anderson και Jack (2000) επιμένουν ότι η επιχειρηματικότητα είναι κάτι περισσότερο από διευθυντική**, παρόλο που η επιτυχής επιχειρηματική δημιουργία απαιτεί επίσης διευθυντικές ικανότητες. Ισχυρίζονται ότι η διαφορά φαίνεται να βρίσκεται: α) στην καινοτομία κατά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, β) στην αντίληψη της ευκαιρίας, γ) στην ανάπτυξη των ιδεών σε βιώσιμες ευκαιρίες και δ) στην απόκτηση πόρων. Για αυτό, για αρκετούς συγγραφείς στη διεθνή βιβλιογραφία, η επιχειρηματικότητα είναι τόσο τέχνη, όσο επιστήμη. **Πολλά μαθήματα σχολών διοίκησης επιχειρήσεων συνήθως εστιάζονται σε εντοπισμένες διευθυντικές δεξιότητες, αλλά συχνά αγνοούν τις επιχειρηματικές δεξιότητες όπως είναι η καινοτομία και η λήψη αποφάσεων. Σίγουρα πρόκειται για κάτι περισσότερο από οργάνωση και διοίκηση (management).**

### Δραστηριότητα 13

Οι κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτιστικοί παράγοντες υποτίθεται ότι ήταν ένα εμπόδιο μέχρι σήμερα, που όμως μπορούν να αναλυθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να παραχθούν οι λύσεις και τελικά να είναι εφικτή η ανάπτυξη των απαραίτητων επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Όμως, αυτό που μας δημιουργεί προβληματισμό είναι τα χαρακτηριστικά αυτών των δεξιοτήτων, τα οποία είναι απροσδιόριστα. Γενικά, θα λέγαμε ότι ο ορισμός και η διευκρίνιση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων είναι ένα σύνθετο και αμφισβητήσιμο θέμα. Μια απόπειρα ορισμού και αποτύπωσης των επιχειρηματικών δεξιοτήτων στον αγροτικό τομέα, θα είναι αμφισβητήσιμη καθώς ο κλάδος δεν είναι ομοιογενής.



Παρακαλώ να σχολιάσετε την παραπάνω άποψη και να αναπτύξετε ένα κριτικό σχόλιο στις επόμενες σειρές.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Δραστηριότητα 14

Ένα μάθημα με τίτλο: «Επιχειρηματικές Δεξιότητες για Μικρές Επιχειρήσεις» προσφέρει την ακόλουθη λίστα επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

| Προσωπικές Δεξιότητες                                                                                                                                                                                                                                                   | Διαπροσωπικές Δεξιότητες                                                                                                                                                                                 | Δεξιότητες Διαδικασίας                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• καινοτομία</li><li>• πρωτοβουλία</li><li>• ανάληψη κινδύνου</li><li>• δυνατότητα διαχείρισης του άγνωστου με ευκολία</li><li>• αποδοχή προκλήσεων</li><li>• ανάληψη ευθύνης</li><li>• αναζήτηση ευκαιριών στην αλλαγή</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους άλλους</li><li>• αποτελεσματική επικοινωνία</li><li>• διαπραγμάτευση</li><li>• επιρροή</li><li>• ανάδειξη ηγεσίας</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• δυνατότητα σχεδιασμού και οργάνωσης</li><li>• δυνατότητα ανάλυσης, σύνθεσης και αξιολόγησης</li><li>• δυνατότητα εκτέλεσης σχεδίου</li></ul> |

Η παραπάνω λίστα και αντίστοιχες λίστες αποτελούν κοινό τόπο σε αναλυτικά προγράμματα επιχειρηματικότητας. Τουλάχιστον, αυτές οι λίστες προσδοκώμενων δεξιοτήτων δικαιολογούν το συμπέρασμα ότι για να ξεκινήσει και να διοικηθεί μια επιχείρηση δεν είναι ένα απλό έργο. Από τη μια πλευρά, εστιάζοντας την προσοχή μας σε αυτές τις στάσεις έχουν ένα όφελος όσον αφορά στις χρήσιμες διεισδύσεις στην συνθετική και απαιτητική φύση της επιχειρηματικότητας.

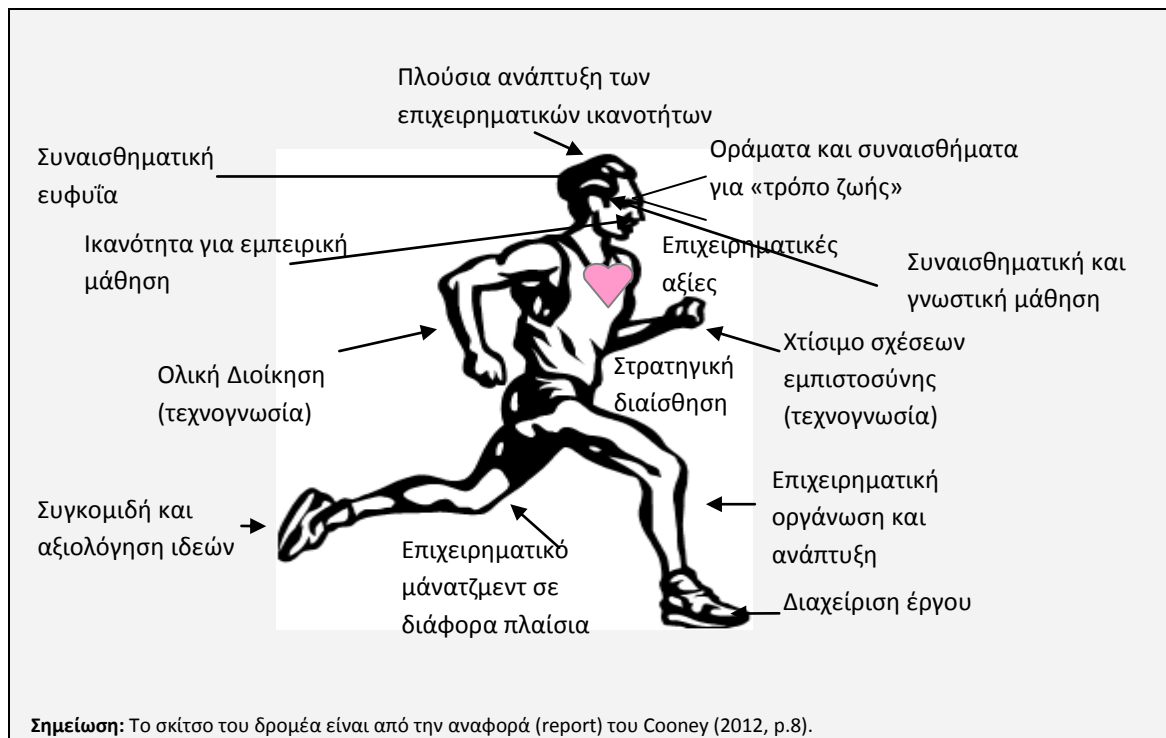
Παρακαλώ να απαντήσετε τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πώς μπορεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός να οργανώσει την ανάπτυξη των τόσων σχετικών δεξιοτήτων αγροτικής επιχειρηματικότητας; Μήπως αυτές οι δεξιότητες ισχύουν εξίσου ή μερικές από αυτές είναι πιο κρίσιμες από άλλες;

- Είναι όλες αυτές οι απαιτούμενες δεξιότητες για να εξασφαλισθεί η επιτυχία στις επιχειρήσεις των Ελλήνων αγροτών; Παρακαλώ να προτείνετε και να ιεραρχήσετε τις κρίσιμες δεξιότητες που θα έπρεπε να αναπτύξουν οι Έλληνες αγρότες προκειμένου να διαφοροποιήσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους;

### Δραστηριότητα 15

Πιστεύετε ότι αυτό που λείπει σήμερα από τη σύγχρονη επιχειρηματική εκπαίδευση των Ελλήνων αγροτών (σε ένα διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον αβεβαιότητας) είναι η προσέγγιση της Ολοκληρωμένης Εκπαίδευσης Επιχειρηματικότητας; Παρακαλώ να σχολιάσετε την ακόλουθη εικόνα από τα διάφορα μοντέλα για τη διδασκαλία της επιχειρηματικότητας (Gibb, 2010) και να συζητήσετε σε ομάδες τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης αγροτικής επιχειρηματικότητας.



## 2.4 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιέχει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νου οι επιχειρηματίες για την επιχείρησή τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Πρόκειται για ένα γραπτό κείμενο που βοηθά την επιχείρηση: α) στη δομή και στην οργάνωσή της, β) στη λήψη των αποφάσεων, γ) στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των πελατών, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού, δ) στην επίτευξη των στόχων και ε) στη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς (βλ. ενδεικτικά Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009, Τζωάννος & Πανηγυράκης, 2006).

Η ισχύς του επιχειρηματικού σχεδίου αφορά σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους (βλ. ενδεικτικά Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Πριν από τη σύνταξη του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης. **Η δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να βοηθήσουν τον αγρότη-επιχειρηματία: (α) να διαπιστώσει πόσο εφικτή είναι η σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, (β) να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελέσει τη βάση των συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες (όπως σύμβουλοι, τράπεζες και προμηθευτές) και (γ) να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει τη**

**συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα.**

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι *ένα γραπτό κείμενο που παρουσιάζει μια επενδυτική πρόταση, πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να προσελκύει το ενδιαφέρον του επενδυτή-χρηματοδότη.*

### **2.4.1 Η Δομή Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς το περιεχόμενό της. Η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει απαραίτητα τις ακόλουθες ενότητες: 1. περίληψη (executive summary), 2. αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης, 3. περιγραφή της αγοράς, 4. περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της και 5. χρηματοοικονομική ανάλυση (βλ. ενδεικτικά Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009, Τζωάννος & Πανηγυράκης, 2006).

Εκτός από τις γενικές πληροφορίες στο εξώφυλλο, θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες πληροφορίες: α) *επωνυμία και διεύθυνση της επιχείρησης*, β) *ονοματεπώνυμα των μετόχων*, γ) *περιγραφή της επιχείρησης και* δ) *ύψος της αιτούμενης χρηματοδότησης και αιτιολογία*. Μια λεπτομερής αποτύπωση της δομής ενός αναλυτικού επιχειρηματικού σχεδίου για το περιβάλλον μιας αγροτικής επιχείρησης συνήθως περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες και υποενότητες:

#### A. ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Executive Summary)

#### B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

B1. Εισαγωγή

B2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

B2α. Ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος με βάση την ανάλυση PEST

B2β. Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος με βάση την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

B3. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

B4. Τα ευρήματα της ανάλυσης του πλαισίου SWOT

B5. Οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης

B6. Η αλυσίδα αξίας

#### Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Γ1. Εισαγωγή
- Γ2. Όραμα και αποστολή
- Γ3. Εταιρική στρατηγική
- Γ4. Στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Γ5. Οικονομικοί και στρατηγικοί στόχοι

#### Δ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- Δ1. Εισαγωγή
- Δ2. Δομές των αγορών και τα χαρακτηριστικά των κατηγοριών του ανταγωνισμού
- Δ3. Συστήματα μάρκετινγκ: Λειτουργίες, φορείς, επιχειρήσεις και κανάλια μάρκετινγκ<sup>7</sup>
- Δ4. Δομή του εμπορίου (στην συγκεκριμένη κατηγορία αγροτικών προϊόντων) και οι επιπτώσεις.
- Δ5. Αξιολόγηση των συστημάτων μάρκετινγκ
  - Δ5α. Βαθμός τεχνικής και οικονομικής αποδοτικότητας και τα περιθώρια μάρκετινγκ (αξιολόγηση της οικονομικής αποδοτικότητας ή της αποδοτικότητας της τιμής)
  - Δ5β. Ανάλυση τιμής
  - Δ5γ. Υπηρεσίες

---

<sup>7</sup> Πριν προχωρήσουμε στη διαδικασία του σχεδιασμού και στα κριτήρια επιλογής καναλιών μάρκετινγκ για μια αγροτική επιχείρηση, **να γίνει σαφές γιατί υιοθετείται ο όρος «κανάλι μάρκετινγκ» αντί του όρου «κανάλι διανομής».** Ένα κανάλι διανομής χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες βασικές λειτουργίες: α) αποθήκευση, β) φυσική διανομή, γ) δημιουργία ζήτησης, δ) πίστωση στους πελάτες και ε) εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Από τις παραπάνω βασικές λειτουργίες του καναλιού διανομής προκύπτει ένας περιορισμένος ρόλος των ενδιαμέσων διανομής που είναι το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που περιλαμβάνει έναν λιανέμπορο, που μόνο αποθηκεύει και τοποθετεί στην αγορά προϊόντα για τρίτους. Δηλαδή, οι ενδιάμεσοι διανομής χτίζουν ένα κανάλι το οποίο ελέγχουν και το χρησιμοποιούν για να συνδέσουν πράγματα με ανθρώπους και αυτή είναι μια ιδιαίτερος εσωστρεφή προσέγγιση, σε αντίθεση με τη φιλοσοφία μάρκετινγκ. Το «κανάλι μάρκετινγκ» είναι ένα δίκτυο οργανισμών που δημιουργούν χρόνο, χώρο και χρησιμότητες κατοχής για πελάτες και καταναλωτές που υιοθετούνται απαιτούμενες ομάδες πρακτικών και δραστηριοτήτων για τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των αγαθών και τη μετακίνηση των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης και διαδραματίζει ένα ιδιαίτερο ρόλο στις στρατηγικές μάρκετινγκ: α) συνδέει τον παραγωγό με τους αγοραστές, β) αναπτύσσει ισχυρές μακροχρόνιες σχέσεις με τους ενδιάμεσους μάρκετινγκ, γ) αναπτύσσει τις πωλήσεις του εμπορικού σήματος (μάρκα), τη διαφήμιση και την προβολή του, δ) επηρεάζει την στρατηγική τιμολόγησης της επιχείρησης, ε) επηρεάζει τη στρατηγική της μάρκας και στ) εξατομικεύει τα κέρδη, την εγκατάσταση, τη διατήρηση, προσφέρει πιστώσεις κ.ά. Κατά συνέπεια, οι ενδιάμεσοι διανομείς (κατά την παραδοσιακή ορολογία της εμπορίας) γίνονται πιο ενεργητικοί στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, γι' αυτό και αποκαλούνται **ενδιάμεσοι μάρκετινγκ.**

Δ5δ. Δομή και ανάλυση της απόδοσης (performance)

Δ5ε. Πληροφορίες αγοράς

Δ6. Βαθμός κρατικού παρεμβατισμού στις αγορές

Δ7. Στόχοι μάρκετινγκ

Δ8. Στρατηγική τμηματοποίησης και τοποθέτησης

Δ9. Αγορά(ές)-στόχος(οι)

Δ10. Στρατηγική μάρκετινγκ

Δ10α. Αποφάσεις για το προϊόν – Μίγμα προϊόντος – Αποφάσεις για τη διοίκηση γραμμής(ων) προϊόντος(ων)

Δ10β. Πολιτική, στρατηγική και τακτικές τιμολόγησης

Δ10γ. Πολιτική και στρατηγική διανομής

Δ10δ. Πολιτική, στρατηγική και τακτικές επικοινωνίας και προβολής

Ε. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ)

Ε1. Εισαγωγή

Ε2. Περιγραφή των συστημάτων παραγωγής: Πίνακες Εισροών-Εκροών

Ε2α. Διαχείριση εισροών

- Πρώτες ύλες
- Ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση
- Πάγιος εξοπλισμός
- Εγκαταστάσεις

Ε3. Εισόδημα νοικοκυριού, κατανάλωση και δαπάνες διαβίωσης

Ε3α. Υπολογισμός της Συνολικής Κατανάλωσης, του Ακαθάριστου Εισοδήματος και των Ταμειακών Εισόδων

Ε4. Ανταπόκριση σε πολιτικές και στα α σήματα της αγοράς

Ε4α. Ανταπόκριση της παραγωγής

Ε4β. Ανταπόκριση στην κατανάλωση και στη ζήτηση της αγοράς

Ε4γ. Ανταπόκριση στην προσφορά

Ε5. Προσεγγίσεις για την πρόβλεψη της παραγωγής και της κατανάλωσης

Ε5α. Ανάλυση των προηγούμενων τάσεων

Ε5β. Ανάλυση της γραμμικής τάσης για τα επόμενα έτη



## Ζ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Z1. Εισαγωγή
- Z2. Κριτήριο(α) τμηματοποίησης αρμοδιοτήτων - οργανόγραμμα
- Z3. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
  - Z3α. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού – πρόβλεψη αναγκών
  - Z3β. Στελέχωση
  - Z3γ. Εκπαίδευση
  - Z3δ. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης
  - Z3ε. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

## Η. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

- H1. Εισαγωγή
- H2. Ανάλυση κινδύνου με βάση την ανάλυση 5Ms
- H3. Αξιολόγηση και διαχείριση του κινδύνου
- H4. Παρακολούθηση του κινδύνου - έλεγχος

## Θ. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Θ1. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Θ2. Ισολογισμός
- Θ3. Κατάσταση ταμειακών ροών
- Θ4. Ανάλυση αριθμοδεικτών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Θ5. Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός
  - Θ5α. Μείωση κόστους
  - Θ5β. Διαχείριση κεφαλαίου κίνησης
  - Θ5γ. Απόδοση κεφαλαίων
- Θ6. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
  - Θ6α. Προβλέψεις πωλήσεων
  - Θ6β. Προβλέψεις αποτελεσμάτων (εκτιμήσεις κόστους πωληθέντων και πάγιων εξόδων)
  - Θ6γ. Πρόβλεψη ισολογισμού
  - Θ6δ. Πρόβλεψη ταμειακών ροών
- Θ7. Χρηματοοικονομική απόφαση
  - Θ7α. Επιλογή πηγών χρηματοδότησης

## Ι. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

- I1. Εισαγωγή
- I2. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης
- I3. Μέθοδος προϋπολογισμού
- I4. Έλεγχος προϋπολογισμού

### 2.4.1α Οι Βασικές Ενότητες του Επιχειρηματικού Σχεδίου

**A. Η Περίληψη (Executive Summary):** Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει η περίληψη (executive summary, έκταση 2-4 σελίδες) είναι:

- σύντομο ιστορικό του κλάδου που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και του ίδιου του οργανισμού
- όραμα και αποστολή
- αντικειμενικούς στόχους (ποσοτική έκφραση: π.χ. αύξηση των λειτουργικών εσόδων κατά 5% ή μείωση των λειτουργικών ζημιών κατά 4%, σε ετήσια βάση)
- παρούσα κατάσταση του οργανισμού
- προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει
- βαθμός αποδοχής από τους καταναλωτές/πελάτες (π.χ. 35% πωλήσεων προέρχονται από τις αγορές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης)
- στρατηγική για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση)
- μερικά χρήσιμα χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. πορεία εσόδων τα τελευταία έτη, ύψος απαιτούμενων κεφαλαίων, για ποιο χρονικό διάστημα, πηγές χρηματοδότησης)
- αποστολή και όραμα

**B. Η Αναλυτική Περιγραφή της Επιχείρησης:** Περιλαμβάνει περαιτέρω ανάλυση της επιχείρησης (οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό), μια ιστορική αναδρομή, τα προϊόντα της, οι στόχοι και οι δραστηριότητές της.

**Γ. Η Περιγραφή της Αγοράς:** Περιλαμβάνει την ανάλυση της προσωπικότητας του δυνητικού πελάτη/καταναλωτή, του ανταγωνισμού, των στοιχείων της αγοράς (μέγεθος και τάσεις) και του περιβάλλοντος (τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης).

**Δ. Η Περίληψη της Στρατηγικής και του Τρόπου Εφαρμογής της:** Περιλαμβάνει την ανάλυση των μελλοντικών στρατηγικών. Οι κυρίες κατηγορίες αυτής της ενότητας είναι η στρατηγική, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

**Ε. Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση:** Περιλαμβάνει την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της, σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό κόστους και την αποτίμηση του επενδυτικού σχεδίου καθώς την επιλογή των χρηματοδοτικών πηγών. Επίσης, περιλαμβάνει τον ισολογισμό, την ανάλυση των χρηματοοικονομικών ροών, την κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης, το νεκρό σημείο ισορροπίας κ.ά.

Με τη βοήθεια διαφόρων προγραμμάτων (όπως είναι το MS-EXCEL) οι αγρότες-επιχειρηματίες μπορούν να αναπτύξουν τον οικονομικό σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου. Σκοπός του είναι μέσα από την εύκολη χρήση να βοηθήσει τον κάθε επιχειρηματία να κατανοήσει τα οικονομικά της επιχείρησης καθοδηγώντας τον στη δημιουργία απλουστευμένων οικονομικών καταστάσεων.

Με τη βοήθεια ενός τέτοιου εργαλείου ο αγρότης-επιχειρηματίας μπορεί να: (α) αποκτήσει μια σφαιρική εικόνα των οικονομικών της επιχείρησης, (β) να υπολογίσει τις χρηματοοικονομικές ανάγκες της επιχείρησης, (γ) να υπολογίσει τις ανάγκες της επιχείρησης για δανεισμό, (δ) να αξιολογήσει την πορεία της επιχείρησης και (ε) να εξετάσει διάφορα πιθανά σενάρια για διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων.

### Δραστηριότητα 16



ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΛΛΑΔΟΣ

Επισκεφτείτε τον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο του Κέντρου Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος. Στην ακόλουθη διεύθυνση: <http://www.kemel.gr/book/odigos-toy-neoy-epiheirimatia> υπάρχουν διάφορα εργαλεία σε περιβάλλον MS Excel (βλ. ανάλυση νεκρού σημείου ισορροπίας, προβλέψεις ταμειακών ροών, προβλέψεις πωλήσεων κ.ά.) για τον επιχειρηματικό και οικονομικό προγραμματισμό μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια κάντε κλικ στην επιλογή (εργαλείο) «Προβλεπόμενες Πωλήσεις». Οργανώστε τις εκτιμήσεις σας σε κατηγορίες που αντικατοπτρίζουν μια εύλογη ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας αγροτικής επιχείρησης. Πχ. ομοειδή προϊόντα, ομάδες πελατών, γεωγραφικές περιοχές κ.λπ. Βάλτε την ονομασία των ομάδων αυτών στις Κατηγορίες του εργαλείου (Κατ #1, Κατ #2, κ.λπ.). Συμπληρώστε τον πίνακα προσεκτικά, αξιοποιώντας τα ιστορικά σου στοιχεία (αν υπάρχουν) η όποια άλλη σχετική πληροφόρηση διαθέτετε. Να συμπεριλάβετε τυχόν εποχιακές διακυμάνσεις. Μπορείτε να κάνετε τις ανά κατηγορία προβλέψεις σας αναλυτικά (δηλ. με ποσότητα και τιμή) ή συνολικά.

### 2.4.3 Παραδείγματα Επιχειρηματικών Ιδεών και Επιχειρηματικών Σχεδίων στον Αγροτικό Τομέα

**Πρώτη περίπτωση: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο για τη σαλιγκοτροφία (Πηγή: Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, 2013)**

#### *Η Επιχειρηματική Ιδέα*



Η εκτροφή σαλιγκαριών με τις πιο σύγχρονες μεθόδους παραγωγής με στόχο την Ευρωπαϊκή αγορά και την σταδιακή ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς. Αυτή η επιχειρηματική ιδέα, υπό την προϋπόθεση σωστής χρήσης σύγχρονων τεχνικών αποτελεσματικής διαχείρισης του κύκλου παραγωγής, που θα διασφαλίσει υψηλές αποδόσεις, εγγυάται θετικά οικονομικά αποτελέσματα, λόγω της εξασφαλισμένης διάθεσης (με βάση συμβόλαιο) του συνόλου της παραγωγής σε ικανοποιητικές τιμές. Έρευνες δείχνουν ότι η παγκόσμια παραγωγή σαλιγκαριών καλύπτει μόνον το 10% της παγκόσμιας ζήτησης και ότι οι τιμές στον παραγωγό διατηρούν μια σταθερή ανοδική τάση 3%-4% ετησίως. Η επένδυση (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια της «επένδυσης») επιδοτείται για νέους αγρότες μέχρι και 40%, ενώ για μη αγρότες μπορεί να υπαχθεί σε πρόγραμμα εκσυγχρονισμού.

#### *Τα Περιεχόμενα του Επιχειρηματικού Σχεδίου*

1. Εισαγωγή  
    Η Επιχειρηματική Ιδέα  
    Σύντομη περιγραφή της εταιρείας
2. Η Αγορά
3. Οι Πελάτες  
    Επιχειρήσεις (B2B)  
    Καταναλωτές (B2C)
4. Ο Ανταγωνισμός
5. Προϊοντικά χαρακτηριστικά
6. Επιχειρηματική Στρατηγική  
    Ανάλυση SWOT  
    Δυνατά σημεία  
    Αδύνατα σημεία  
    Ευκαιρίες  
    Απειλές  
    Απορρέουσες Στρατηγικές Κατευθύνσεις
7. Στόχοι Μάρκετινγκ
8. Στρατηγική Marketing  
    Το Προϊόν (Product)  
    Η Διανομή (Place)  
    Η Τιμή (Price)  
    Η Προώθηση (Promotion)
9. Στρατηγική επικοινωνίας  
    Σε ποιο κοινό απευθυνόμαστε  
    Ποιο είναι το κύριο μήνυμα που θέλουμε να επικοινωνήσουμε  
    Βασική Τοποθέτηση (positioning)

Επιθυμητή αντίδραση του κοινού  
Τι θέλουμε να σκεφθούν  
Τι θέλουμε να αισθανθούν  
Τι θέλουμε να πράξουν

10. Ποια Μέσα και τεχνικές Επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσουμε  
Το Internet  
Ο Ρόλος της συμβατικής Διαφήμισης και Προώθησης (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια της «διαφήμισης»)
11. Χρονοδιάγραμμα, και κόστος ενεργειών και υλικών Προώθησης
12. Η επιλογή συστήματος εκτροφής σαλιγκαριών  
Παραγωγική εγκατάσταση
13. Χρηματοοικονομικά  
Κεφαλαιοποίηση και Μετοχική Συμμετοχή  
Γενικές παραδοχές για τις Οικ. Καταστάσεις  
Πίνακας Πωλήσεων  
Αποτελέσματα Χρήσεως  
Ισολογισμοί  
Ταμειακές ροές ανά Ημερολογιακό έτος  
Διάφοροι δείκτες απόδοσης και μέτρησης αποτελεσματικότητας της επένδυσης.
14. Εκτίμηση κινδύνου
15. Παραρτήματα.

Οικονομοτεχνική Μελέτη της εταιρείας FERIKOS-HELIX για σαλιγκαροτροφείο 20 στρεμμάτων. Ιστοσελίδα:

[http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/topsnails\\_business\\_plan.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/topsnails_business_plan.pdf)

**Δεύτερη περίπτωση: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο για τα μελισσοκομικά προϊόντα (Πηγή: Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, 2013)**

#### *Η Επιχειρηματική Ιδέα*



Η δημιουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης παραγωγής, συσκευασίας και προώθησης μελισσοκομικών προϊόντων, η οποία θα εφαρμόσει σύγχρονες, καινοτόμες τεχνικές άμεσου μάρκετινγκ και επικοινωνίας, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα οικονομικά της αποτελέσματα από τις πωλήσεις φυσικών προϊόντων που παράγονται από ιδανικό εργατικό προσωπικό με μηδενικό εργατικό κόστος. Γνωρίζοντας πως υπάρχει πληθώρα μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που παράγουν ποιοτικό επώνυμο ή ανώνυμο μέλι σε κάθε περιοχή της Ελλάδας, πιστεύουμε πως το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα θα προέλθει από την δημιουργική εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών πελατοκεντρικού μάρκετινγκ, και κυρίως ο καινοτόμος τρόπος που θα προσεγγίσουμε τους δυνητικούς πελάτες, προσφέροντας τους νέες λύσεις και προτάσεις.

#### *Τα Περιεχόμενα του Επιχειρηματικού Σχεδίου*

1. Εισαγωγή
2. Business Summary
3. Η επιχειρηματική ιδέα
4. Σύντομη περιγραφή της εταιρείας

5. Το όραμα της εταιρείας
6. Η Μελισσοκομία και τα προϊόντα της
7. Η Παγκόσμια και η Ευρωπαϊκή αγορά
8. Η Ελληνική αγορά
  - Δομή του κλάδου
  - Προϊόντα
  - Συσκευασίες
  - Τιμές / Τιμολογιακή Πολιτική
  - Προώθηση / Διαφήμιση
  - Η τυπική οικογενειακή Μελισσοκομική μονάδα
  - SWOT Analysis του κλάδου
9. Κύρια θέματα και απορρέουσες στρατηγικές κατευθύνσεις
10. Η επιχειρηματική ευκαιρία
11. Στόχοι Μάρκετινγκ
12. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
13. Πλάνο Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
  - Customer segments
  - Γενική Στρατηγική επικοινωνίας
  - Βασική Τοποθέτηση (positioning)
  - Επιθυμητή αντίδραση του κοινού
  - Προτεινόμενες Προσεγγίσεις
14. Η σημασία και ο ρόλος του Ιντερνετ.
15. Ετήσιοι μελισσοκομικοί χειρισμοί
16. Τεχνοοικονομικά στοιχεία
17. Παραδοχές
18. Οικονομικά αποτελέσματα

Ιστοσελίδα:

[http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business\\_plan\\_top\\_melibee\\_20140331\\_0.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business_plan_top_melibee_20140331_0.pdf)



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης τα παραδείγματα έτοιμων επιχειρηματικών σχεδίων στον αγροτικό τομέα για νέους επιχειρηματίες από το Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος.

## Δραστηριότητα 17



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης το άρθρο του Allan Hall στην εφημερίδα «Κέρδος» για τα έξι (6) βήματα για μια κερδοφόρα επιχειρηματική ιδέα. Στη συνέχεια δημιουργήστε ομάδες εργασίας (project teams) των 4-6 ατόμων, όπου θα αναπτύξετε και θα συγγράψετε μια επιχειρηματική ιδέα από τον αγροτικό τομέα με βασικό κριτήριο την καινοτομία και τη συμβολή της στην εξωστρέφεια.

Οι επιχειρηματικές ιδέες θα πρέπει να έχουν την ακόλουθη δομή:

Τίτλος επιχειρηματικής πρότασης / Επωνυμία της επιχείρησης (μια λέξη ή φράση που προσδιορίζει την επιχείρηση).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Στόχος της επιχειρηματικής ιδέας, πώς βγάζει η επιχειρηματική ιδέα χρήματα, τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται κ.λπ. (έως 100 λέξεις)</p> <p>Σύντομη περιγραφή των υπηρεσιών / προϊόντων (περιγραφή, τεχνολογία στην οποία θα βασιστεί, χρησιμότητα για τους χρήστες). (έως 100 λέξεις)</p> <p>Καινοτομίες-Πλεονεκτήματα της πρότασης σας και πώς διαφοροποιείται από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες. (έως 100 λέξεις)</p> <p>Δυνητικοί (Πιθανοί) Πελάτες – Αγορά (κατηγορίες και ανάγκες που καλύπτονται), επιπρόσθετες υπηρεσίες που παρέχονται, τρόποι προσέλκυσης επισκεπτών στην εταιρική ιστοσελίδα κ.λπ. (έως 100 λέξεις)</p> <p>Τρόποι παραγωγής / προμήθειας των υπηρεσιών / προϊόντων που παρέχονται και διαχείριση της διανομής του προϊόντος/ υπηρεσίας για να είναι αποτελεσματική και επικερδής. (έως 100 λέξεις)</p> <p>Πηγές εσόδων και πιθανά έξοδα της επιχείρησης (από ποιες πηγές η επιχείρηση αντλεί έσοδα; Ποιες είναι οι κυριότερες πηγές εξόδων απαραίτητων για τη λειτουργία της επιχείρησης;). (έως 100 λέξεις).</p> <p><i>✓ Θα πρέπει να συνεργαστείτε τόσο κατά τη διάρκεια των συναντήσεων στην αίθουσα, όσο εκτός αίθουσας. Ο εκπαιδευτής θα ορίσει την ημερομηνία παρουσίασης των επιχειρηματικών ιδεών από τις ομάδες (εντός 10 ημερών από την παρουσίαση της δραστηριότητας). Οι εκπαιδευόμενοι μαζί με τον εκπαιδευτή θα αξιολογήσουν με βάση τα ακόλουθα κριτήρια: α) καινοτομικότητα, β) συμβολή στην ανταγωνιστικότητα και στην εξωστρέφεια και γ) πληρότητα και τεκμηρίωση της επιχειρηματικής ιδέας. Στη συνέχεια θα ακολουθηθεί μια συζήτηση στην ομάδα όπου θα καταγράψετε τις τάσεις, τις εξελίξεις, τα βασικά θέματα αλλά και τα προβλήματα που επηρεάζουν τη σύλληψη, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας.</i></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Το Μάρκετινγκ των Αγροτικών Προϊόντων:

#### 3.1 Οι Βασικές Έννοιες του Μάρκετινγκ και του Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων

##### 3.1.1 Το Μάρκετινγκ, οι Ανάγκες, οι Απαιτήσεις, το Προϊόν, η Αξία και Ικανοποίηση του Πελάτη

Το σημείο εκκίνησης για την επιστήμη του μάρκετινγκ βρίσκεται στις ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες (βλ. ενδεικτικά Kotler, 1991). Οι άνθρωποι χρειάζονται τροφή, αέρα, νερό, ρουχισμό και στέγη για να ζήσουν. Πέρα από αυτό, οι άνθρωποι έχουν μια έντονη επιθυμία για αναψυχή, μόρφωση και άλλες υπηρεσίες. Έχουν έντονες προτιμήσεις για ξεχωριστές μορφές και εμπορικά σήματα βασικών αγαθών και υπηρεσιών.

Η **ανθρώπινη ανάγκη** είναι μια κατάσταση αισθητής έλλειψης κάποιας βασικής ικανοποίησης. Οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε κάποιον για να ικανοποιήσει μια ανάγκη

ή επιθυμία είναι το **προϊόν**. Οι **επιθυμίες** είναι οι πόθοι για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης αυτών των βαθύτερων αναγκών. Οι **απαιτήσεις** είναι επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα, οι οποίες υποστηρίζονται από μια ικανότητα και επιθυμία των ανθρώπων να τα αγοράσουν. Οι επιθυμίες γίνονται απαιτήσεις όταν υποστηρίζονται από αγοραστική δύναμη.

**Ικανοποίηση** είναι τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του.

**Οι πελάτες, οι καταναλωτές και οι αγοραστές θα προτιμήσουν τα προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης από άλλες όσο προσφέρουν την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αξία (συνολική αξία για τον πελάτη + συνολικό κόστος για τον πελάτη).** Η διαδικασία για τη διανομή μιας πρότασης ανώτερης αξίας περιλαμβάνει πέντε θεμελιώδεις ικανότητες μάρκετινγκ: α) κατανόηση, β) δημιουργία, γ) διανομή, δ) σύλληψη της αξίας και ε) διατήρηση της αξίας.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), η **αλυσίδα αξίας** είναι ένα εργαλείο για τον εντοπισμό των τρόπων για τη δημιουργία περισσότερης αξίας (βλ. το ακόλουθο σχήμα):



Πηγή: Porter & Millar (1985), p.151

### 3.1.2 Η Σημασία και η Συμβολή του Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων στο Βασικό Πρόβλημα της Αγροτικής Οικονομίας

Το "μάρκετινγκ"/"marketing" (όπως διεθνώς έχει επικρατήσει) αναπτύχθηκε και στον αγροτικό τομέα, όταν τα προβλήματα διάθεσης των αγροτικών προϊόντων στην αγορά έγιναν επιτακτικά και δύσκολα στην επίλυση τους στον ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο κλάδο των τροφίμων. Όπως σε κάθε ανταγωνιστικό κλάδο που: α) δεν υπάρχουν πολύ ψηλά εμπόδια εισόδου, β) δεν κυριαρχούν τα εμπορεύματα (commodities), γ) τη δύναμη την έχει ο πελάτης, δ) υπάρχει μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη και ε) υπάρχουν καινοτομίες και εισάγονται συχνά νέα προϊόντα, έτσι και οι αγροτικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν χωρίς διεύθυνση μάρκετινγκ και προσανατολισμό στο μάρκετινγκ και στην αγορά.

Αλλά ας δούμε τι σημαίνουν έννοιες «**κλειστή αγροτική οικονομία**» και «**ανοικτή αγροτική οικονομία**» για να αντιληφθούμε πως καθόρισαν την ανάπτυξη της επιστήμης του μάρκετινγκ στον αγροτικό τομέα.

Σε μια **κλειστή αγροτική οικονομία**, ο αγρότης παράγει αγροτικά προϊόντα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της οικογένειάς του. Η παραγωγική διαδικασία περιορίζεται μόνο



στην παραγωγή και δεν υπάρχει πρόβλημα διάθεσης των αγροτικών προϊόντων. Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε χώρα στην αγροτική οικονομία είναι τι αγροτικά προϊόντα να παράγει και ποια ποσότητα, με βάση τους συντελεστές παραγωγής, τις εδαφοκλιματολογικές συνθήκες, τα εργαλεία μάρκετινγκ και η δομή της αγοράς, δεδομένου ότι κάθε χώρα δεν διαθέτει απεριόριστες πλουτοπαραγωγικές πηγές (Παπαγεωργίου et al., 1999, Τσακλάγκανος, 2001).

Το δεύτερο σκέλος του παραπάνω προβλήματος είναι οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες, επιθυμίες και προτιμήσεις των καταναλωτών. **Το πρόβλημα αυτό βρίσκει τη λύση του σε μια ελεύθερη οικονομία («οικονομία της αγοράς»)**. Το μάρκετινγκ μέσα στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς επιτυγχάνει τη μείωση των διακυμάνσεων μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης (προσφορά και ζήτηση κρατούνται ποσοτικά και ποιοτικά σε ισορροπία: παραγωγοί και καταναλωτές μένουν ικανοποιημένοι), (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες του «παραγωγού» και του «καταναλωτή»). Το μάρκετινγκ έχει μικρή αξία σε περιβάλλον μονοπωλίου γιατί εκεί ο καταναλωτής είναι υποχρεωμένος να αγοράσει και να χρησιμοποιήσει το προσφερόμενο αγαθό (προϊόν, υπηρεσία, ιδέα, προορισμός ή οτιδήποτε άλλο προσφέρεται) γιατί δεν έχει εναλλακτικές λύσεις (βλ. ενδεικτικά Τσακλάγκανος, 2001).

Σε μια **ανοικτή αγροτική οικονομία**, ο αγρότης παύει εξελικτικά να παράγει μόνο για τις ανάγκες της οικογένειάς του, αλλά παράγει για τμήματα αγοράς (βλ. ενδεικτικά Τσακλάγκανος, 2001). Δηλαδή σε μια οικονομία της αγοράς (όπου τα χαρακτηριστικά της είναι: α) η ιδιωτική ιδιοκτησία, β) η περιορισμένη κρατική παρέμβαση, γ) τα κέρδη και οι τιμές και δ) ο ανταγωνισμός), ο σύγχρονος αγρότης-επιχειρηματίας στοχεύει σε αποτελέσματα όπως είναι: *η αποδοτικότητα, οι υψηλές εκροές, η ελευθερία των επιλογών της επιχείρησης και η αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών*. Το μάρκετινγκ όμως αποκτά καθοριστική σημασία όταν αρχίζουν να προσφέρονται παραπάνω από μία εναλλακτικές λύσεις στον πιθανό «πελάτη» - όσο περισσότερες είναι δε οι εναλλακτικές αυτές λύσεις, τόσο περισσότερο βαρύνοντα ρόλο διαδραματίζει (βλ. ενδεικτικά Χρυσοχοϊδης, 2004).

**Ο Άνταμ Σμιθ απέδειξε ότι ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων με στόχο το κέρδος, παρέχοντας στους πελάτες αυτό που θέλουν, αποβαίνει τελικά προς το συμφέρον των καταναλωτών, αφού αποκτούν περισσότερα και καλύτερα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές (βλ. ενδεικτικά Χρυσοχοϊδης, 2003).** Το μάρκετινγκ διευκολύνει τη διαδικασία αυτή, αναγνωρίζοντας επαγγελματικά τις ανάγκες του πελάτη και αναπτύσσοντας τις προσφορές εκείνες που δίνουν στον πελάτη αυτό που θέλει. Το μάρκετινγκ όμως αποκτά καθοριστική σημασία όταν αρχίζουν να προσφέρονται παραπάνω από μία εναλλακτικές λύσεις στον πιθανό «πελάτη» - όσο περισσότερες είναι δε οι εναλλακτικές αυτές λύσεις, τόσο περισσότερο βαρύνοντα ρόλο διαδραματίζει (Χρυσοχοϊδης, 2004). Για τις εκπαιδευτικές ανάγκες της θεματικής ενότητας θα επικεντρωθούμε στο στενότερο χώρο των αγροτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας και κατ' επέκταση στον χώρο των τροφίμων και όχι στις αγορές αγαθών (βλ. βασικά χαρακτηριστικά: α) όγκος αγαθών, ανταλλάξιμος, ομοιογενής, β) χωρίς εμπορική ονομασία (μάρκα) και γ) ανάλογα με την προσφορά).

### 3.1.3 Η Έννοια του Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, οι Διαφορές από τους Υπόλοιπους Κλάδους του Μάρκετινγκ και οι Εναλλακτικές Προσεγγίσεις των Αγορών

**Το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων**, δηλαδή το σύνολο των οργανωσιακών και οικονομικών δραστηριοτήτων [όπως τυποποίηση, συσκευασία, μεταφορές, αποθήκευση (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις παραπάνω έννοιες)] που πραγματοποιούνται κατά τη διακίνηση των προϊόντων από τους τόπους παραγωγής ως τα σημεία πώλησης, διαδραματίζει τον σπουδαιότερο ρόλο στην οικονομία των παραγωγών και των συνεταιριστικών οργανώσεων, όπως και στην οικονομία των καταναλωτών και σε ολόκληρη την εθνική οικονομία (βλ. ενδεικτικά Παπαγεωργίου et al., 1999, Τσακλάγκανος, 2001). Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η χρησιμότητα για τον καταναλωτή και διευκολύνεται η ανταλλαγή, η ωφελιμότητα και η πραγματική αξία των προϊόντων ως μέσο ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών (Kotler, 1991).

Το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων αποτελεί ένα ιδιαίτερο κλάδο, ο οποίος παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από τους υπόλοιπους κλάδους του μάρκετινγκ. Οι **διαφορές αυτές οφείλονται κυρίως:**

1. στο βιολογικό χαρακτήρα της πρωτογενούς παραγωγής (βλ. εξάρτηση από φυσικούς παράγοντες, εποχικότητα κ.λπ.),
2. στα χαρακτηριστικά των πρωτογενών προϊόντων, (βλ. ευπαθή, ογκώδη και ποιοτικώς ανομοιογενή) και
3. στα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του αγροτικού τομέα, (βλ. πολλές μικρές αγροτικές εκμεταλλεύσεις με πολυτεμαχισμένο κλήρο).

**Ο διαχωρισμός του μάρκετινγκ σε ειδικότερους κλάδους βασίζεται:**

- Α) στο χαρακτήρα των εξεταζόμενων προϊόντων (π.χ. μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων, μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων, μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων),
- Β) στη μέθοδο προσέγγισης των προβλημάτων («μικρο-μάρκετινγκ» και «μακρο-μάρκετινγκ»),
- Γ) στη γεωγραφική εμβέλεια των εξεταζόμενων αγορών (π.χ. διεθνές μάρκετινγκ, εξαγωγικό μάρκετινγκ)

Χωρίς την τεχνογνωσία μάρκετινγκ, η αγροτική επιχείρηση δεν θα μπορέσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί το τι συμβαίνει σε μια αγορά. Δηλαδή: α) παραγωγή και κατανάλωση, β) αγορά και πώληση, γ) εξειδίκευση και κατανομή ανθρώπινου δυναμικού, δ) τιμολόγηση, ε) αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, ζ) επικοινωνίες και διαχείριση των ροών πληροφόρησης, η) παραγωγή προστιθέμενης αξίας και θ) διευκόλυνση των συναλλαγών και διαχείριση σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες και ι) επιβράβευση και τιμωρία των αποφάσεων και επιλογών των επιχειρήσεων. **Όσον αφορά στις εναλλακτικές προσεγγίσεις των αγορών μπορούμε να εντοπίσουμε:**

- Αγορές με βάση τον χρόνο. **Παράδειγμα:** αγορά χειμερινών λαχανικών
- Αγορές με βάση την τοποθεσία. **Παράδειγμα:** παγκόσμια αγορά σίτου
- Αγορές με βάση τα προϊόντα. **Παράδειγμα:** αγορά των κατεψυγμένων τροφίμων
- Αγορές με βάση τον τρόπο οργάνωσης της διανομής. **Παράδειγμα:** παντοπωλεία, σούπερ-μάρκετ κ.ο.κ.

**Οι στόχοι του μάρκετινγκ διαφέρουν.** Για τον μεμονωμένο παραγωγό ή καταναλωτή, οι στόχοι μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση των οφελών από τους διαθέσιμους πόρους και η επέκταση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, προκειμένου να αυξηθεί ο πλούτος. Με μια κοινωνική προσέγγιση, οι στόχοι μπορούν να ενθαρρύνουν την αποδοτική κατανομή των πόρων, τη δημιουργία πλούτου και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, προκειμένου να βελτιώσει τη γενική ευημερία της κοινωνίας. Σύμφωνα με άλλες σημαντικές θεωρήσεις, οι στόχοι μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της κατανομής του εισοδήματος ανάμεσα σε διάφορους τομείς της οικονομίας και η διατήρηση κάποιας σταθερότητας της προσφοράς και της ζήτησης για τα εμπορεύσιμα προϊόντα (ILRI, 1995).

Μια άλλη σημαντική θεώρηση των στόχων είναι και η ταύτιση των στόχων μάρκετινγκ με τους στόχους της εθνικής πολιτικής, όπου ένα αποτελεσματικό σύστημα μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλλει στις ακόλουθες πέντε (5) ομάδες στόχους εθνικής πολιτικής (βλ. ενδεικτικά ILRI, 1995):

- 1. Ο στόχος της ανεξαρτησίας:** στοχεύει στην απόκτηση και διατήρηση ενός ικανοποιητικού βαθμού της πολιτικής και οικονομικής αυτονομίας.
- 2. Ο στόχος της οικονομικής αποτελεσματικότητας:** εστιάζει στην αύξηση του επιπέδου του πραγματικού εθνικού εισοδήματος και του ρυθμού αύξησής του την πάροδο του χρόνου (μεγιστοποίηση του πραγματικού εισοδήματος).
- 3. Ο στόχος της διατήρησης των πόρων:** επικεντρώνεται στη διατήρηση της βάσης των φυσικών πόρων για την εξασφάλιση των δύο παραπάνω στόχων.
- 4. Ο στόχος της σταθερότητας:** προσπαθεί να αποφύγει απότομες και μεγάλες αλλαγές στο εισόδημα, στην τιμή και τη διαθεσιμότητα των εγχώριων παραγόμενων βασικών προϊόντων και πρώτων υλών.
- 5. Ο στόχος της δικαιοσύνης:** προωθεί τη δίκαιη κατανομή του εισοδήματος και του πλούτου στην κοινωνία, μεταξύ των διαφόρων τύπων αγροτικών εκμεταλλεύσεων, ανάμεσα σε περιφέρειες και παραγωγούς.

### 3.1.4 Οι Έννοιες του Προσανατολισμού της Επιχείρησης Απέναντι στην Αγορά

Ο αγρότης-επιχειρηματίας πρέπει να οργανώσει την επιχείρησή του στο πλαίσιο το «τι θέλουν οι πελάτες;», απαντώντας σε ερωτήσεις όπως:

τι να εμπορευτεί; πόση ποσότητα παραγόμενου προϊόντος να εμπορευτεί; πως να εμπορευτεί; πότε να εμπορευτεί; που να εμπορευτεί; σε ποιον να πωληθεί;

**Μέσα από τα κύρια στάδια της εξελικτικής πορείας του μάρκετινγκ**, ξεκινώντας από «τι μπορούμε να παράγουμε;» (αποτελεσματικότερη φυσική διακίνηση των προϊόντων από τους τόπους παραγωγής στα σημεία πώλησής τους) και τι «μπορούμε να πουλήσουμε;» (αύξηση των πωλήσεων με την εφαρμογή μεθόδων έντονης προβολής και προώθησης), ο αγρότης-επιχειρηματίας πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στις πέντε (5) ανταγωνιστικές έννοιες του **προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά** για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ:

1. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την παραγωγή

Η έννοια αυτού του είδους του μάρκετινγκ, υποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα που είναι διαθέσιμοι σε μεγάλες ποσότητες και με χαμηλό κόστος.

2. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο το προϊόν

Η έννοια αυτού του μάρκετινγκ, προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν εκείνα τα προϊόντα που προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα, απόδοση ή καινοτομικά χαρακτηριστικά.

3. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση / η έννοια των πωλήσεων

Η έννοια αυτού του μάρκετινγκ, προϋποθέτει ότι αν οι καταναλωτές αφεθούν ανεπηρέαστοι, συνήθως δεν θα αγοράζουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα τις εταιρείας. Η αγροτική επιχείρηση θα πρέπει να οργανώσει μια επιθετική πώληση και προσπάθεια προώθησης.

4. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την αγορά

Η έννοια αυτού του μάρκετινγκ, προϋποθέτει ότι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης συνίσταται στο να γίνει πιο αποτελεσματική από τους ανταγωνιστές στην υλοποίηση των ενεργειών του μάρκετινγκ για τον προσδιορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των αγορών- στόχων.

5. Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ

Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ προϋποθέτει ότι καθήκον του οργανισμού είναι να καθορίζει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των αγορών – στόχων και να προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές κατά τρόπο που διατηρεί ή προάγει την ευημερία του καταναλωτή και της κοινωνίας.

## Δραστηριότητα 18

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Πρόεδρο της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, Γεώργιο Αυλωνίτη, το μάρκετινγκ μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανασύνταξη της εθνικής οικονομίας μας.



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης τη συνέντευξη του Καθηγητή Γεώργιου Αυλωνίτη στο Startup.gr (27/02/2013) «Η ανάγκη για υιοθέτηση των βασικών αρχών του Μάρκετινγκ είναι επιτακτική σε επίπεδο Ελληνικών Επιχειρήσεων αλλά και κατ' επέκταση σε επίπεδο Εθνικής Οικονομίας. Βασικό στόχο του πάντα αποτελεί: Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ».

Παρακαλώ απαντήστε τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πιστεύετε ότι οι ελληνικές αγροτικές επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στην αγορά και στο μάρκετινγκ; Αν όχι, μπορούν να προσανατολιστούν στην αγορά και στο μάρκετινγκ; Ποιες είναι οι προϋποθέσεις;
- Πόσο εύκολο είναι για μια ελληνική αγροτική επιχείρηση να αποκτήσει να μάθει να δίνει βάση και να ξεχωρίζει τους πόρους μάρκετινγκ; (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια «πόρους μάρκετινγκ»)
- Ποιους πόρους μάρκετινγκ θα προτείνετε να αναπτύξουν οι αγρότες-επιχειρηματίες της περιοχής σας και με ποιο τρόπο; Οι φορείς αγροτικού μάρκετινγκ μπορούν να συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση και με ποιο τρόπο; (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια «φορείς αγροτικού μάρκετινγκ»).

### 3.2 Ο Σχεδιασμός Μάρκετινγκ για Αγροτικά Προϊόντα Προστιθέμενης Αξίας και Εισαγωγή του Προϊόντος στην Κατάλληλη Αγορά

Το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια τις έννοιες της «καινοτομικότητας» και της «δημιουργικότητας») απαιτεί εστίαση και διαφοροποίηση. **Η επιτυχία στον σχεδιασμό μάρκετινγκ μιας αγροτικής επιχείρησης είναι ένα μονοπάτι μοναδικό που όμως περνά μέσα από τα τέσσερα (4) ακόλουθα στάδια (Brushett & Franklin, 2001):**

**A. ΓΝΩΣΗ:** Κατανόηση των αναγκών των πελατών (της αγοράς) και πώς αυτές οι ανάγκες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος.

**B. ΕΡΕΥΝΑ:** Πληροφορίες που θα βοηθήσουν στον καθορισμό μιας επαρκούς αγοράς για να κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική και στον καθορισμό μιας τιμής που η αγορά είναι διατεθειμένη να δώσει για να αντεπεξέλθει στο κόστος παραγωγής, διανομής και πώλησης και να αποδώσει ένα κέρδος.

**Γ. ΕΣΤΙΑΣΗ:** Η γνώση της ύπαρξης ή όχι ταιριάσματος μεταξύ των αναγκών ενός δυνητικού (πιθανού) πελάτη και το τι προσφέρει η επιχείρηση.

**Δ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:** Η ικανότητα της μετατροπής της αγοράς και του ταιριάσματος του προϊόντος σε επαλαμβανόμενες πωλήσεις.

Το **σχέδιο μάρκετινγκ** είναι αυτό που θα διασφαλίσει το ταίριασμα του προϊόντος στην αγορά. **Τέσσερα (4) βασικά ζητήματα πρέπει να εξεταστούν από τον αγρότη-επιχειρηματία:**

*1. Ποια είναι η αγορά-στόχος; 2. Τι πρόκειται να εμπορευτώ; 3. Πώς το προϊόν ταιριάζει στις ανάγκες της αγοράς; και 4. Πώς η αγορά θα μάθει ότι έχω αυτό που χρειάζεται;*

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι μια κυκλική διαδικασία (που σημαίνει ότι δεν σταματά ποτέ, σε αντίθεση με τις γραμμικές διαδικασίες). Οι απαντήσεις που βρίσκονται για μια ερώτηση βοηθούν στην ενημέρωση και διευκρίνιση απαντήσεων σε άλλες ερωτήσεις. Αυτές οι ερωτήσεις καθοδηγούν τη συνεχή εκτίμηση κόστους-οφέλους των πληροφοριών που συλλέγονται για τον προσδιορισμό: α) τι θα κοστίσει για την πρόσβαση σε δυνητικό τμήμα της αγοράς; β) μπορεί η επιχείρησή μου να φτάσει στην καλύτερη αγορά με το χαμηλότερο κόστος; και γ) ποιες είναι οι επιλογές αγοράς/καναλιού που μπορώ να αναπτύξω;

Το **αποτέλεσμα του σχεδιασμού μάρκετινγκ για την αγροτική επιχείρηση** είναι η αιτιολογημένη στρατηγική λήψη αποφάσεων για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους και δραστηριότητες και η δέσμευση της εφαρμογής των σχεδίων μάρκετινγκ. Ας δούμε **ποιο είναι το περιβάλλον μάρκετινγκ** που πρέπει να αναλύσει ο αγρότης-επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος μάρκετινγκ των αγροτικών συνεταιρισμών.

### **3.2.1 Ο Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός και ο Προσανατολισμός στην Αγορά**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας δραστηριότητας αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια (Kotler, 1991):

**A. Αποστολή της αγροτικής επιχείρησης:** Χρειάζεται καθορισμός της συγκεκριμένης αποστολής του κάθε τομέα μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης αποστολής της αγροτικής επιχείρησης.

**B. Περιβάλλον μάρκετινγκ της αγροτικής επιχείρησης:** Για τον εντοπισμό των ευκαιριών μάρκετινγκ και των περιβαλλοντικών απειλών (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες της «ευκαιρίας μάρκετινγκ» και «περιβαλλοντικής απειλής») οι ακόλουθες ομάδες (ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων) μεταβλητών του μακροπεριβάλλοντος, του μικροπεριβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να αναλυθούν (Παπαδόπουλος, 2011):

#### **1. Οικονομικό Περιβάλλον:**

- Επίπεδο απασχόλησης,
- Διαθέσιμο εισόδημα,
- Ύψος της εγχώριας παραγωγής και των εξαγωγών αγροτικών προϊόντων αλλά και όλους τους οικονομικούς δείκτες (πληθωρισμός, ανεργία, καταναλωτικά δάνεια, επιτόκια) που ασκούν επίδραση στους καταναλωτές μιας περιοχής.

#### **2. Νομικό Περιβάλλον:**

- Οι νόμοι και οι κανονισμοί λειτουργίας π.χ. ασφάλεια και υγιεινή των αγροτικών προϊόντων και των τροφίμων για την προστασία της δημόσιας υγείας καθορίζουν πολλές αποφάσεις μάρκετινγκ που μπορούν να ληφθούν από μια αγροτική επιχείρηση.

- Άγνοια ή αμέλεια των παραπάνω κανόνων μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις τόσο στη διαθεσιμότητα των αγροτικών προϊόντων προς το καταναλωτικό κοινό, όσο να αποτελέσουν αιτία επιβολής προστίμων.

### **3. Τραπεζικό Σύστημα:**

- Το τραπεζικό σύστημα είναι εκείνο όπου εξασφαλίζει τα απαραίτητα κεφάλαια στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία επενδύσεων, αγοράς μηχανημάτων, κεφαλαίων κίνησης κ.ά., αλλά και στους καταναλωτές για την αγορά καταναλωτικών αγαθών. Ας αντιληφθούμε τη σημασία του μέσα από τις έκτακτες ανάγκες που προέκυψαν λόγω των ειδικών συνθηκών στις συναλλαγές των επιχειρήσεων και των πολιτών/"capital controls", από τον Ιούνιο 2015. Μια αγροτική επιχείρηση επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ευκολία προσέγγισης των τραπεζών, προκειμένου οι ίδιες να εξασφαλίσουν την απαραίτητη ρευστότητα.

- Ο κυριότερος παράγοντας δανεισμού από το τραπεζικό σύστημα, τόσο για τις αγροτικές επιχειρήσεις, όσο τους καταναλωτές αποτελεί το ύψος του «κυμαινόμενου επιτοκίου».

### **4. Τεχνολογικό Περιβάλλον:**

- Η εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και μιας σειράς προγραμμάτων και εφαρμογών από την παραγωγή, την εμπορία και τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων σε διάφορα σημεία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών προγραμμάτων μηχανοργάνωσης, σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και διανομής των αγροτικών προϊόντων καθώς το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Youtube), οι online κοινότητες αξιολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών και τα online εργαλεία μάρκετινγκ (SurveyMonkey, GetSatisfaction, Velocify(Leads 360), BidSketch, MailChimp, SpyFu, HubSpot, Mixpanel κ.ά.) μπορεί να έχουν πολύ σημαντικές επιπτώσεις στην οργάνωση, αποτελεσματικότητα και αύξηση της αποδοτικότητας και της προώθησης των πωλήσεων των αγροτικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, ο αγρότης-επιχειρηματίας πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί συστηματικά το τεχνολογικό περιβάλλον, όσο αφορά στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις τεχνολογικές καινοτομίες.

- Επίσης, οι νέοι τρόποι συγκομιδής των προϊόντων, επεξεργασίας τους, συσκευασίας τους, διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη των πωλήσεων αγροτικών προϊόντων.

- Έτσι οι παραγωγοί, οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές είναι σε θέση να μειώσουν τις δαπάνες τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, αν χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις προόδους της τεχνολογίας.

### **5. Κοινωνικό Περιβάλλον:**

- Πρέπει να γίνει άμεσα αντιληπτό στους αγρότες-επιχειρηματίες, ότι η μελέτη για την κατανόηση του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι επίσης καθοριστικής σημασίας

για τον εντοπισμό και την κατανόηση της αγοραστικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς των καταναλωτών-στόχων. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι: α) ο καταναλωτής είναι μέρος του κοινωνικού συνόλου, β) ο καταναλωτής προκειμένου να αποδείξει ότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα υιοθετεί το καταναλωτικό πρότυπό της, γ) ο καταναλωτής παρατηρεί, επικοινωνεί και επηρεάζεται από τα μέλη της ομάδας και δ) είναι έντονο το στοιχείο του μιμητισμού στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

- Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες όπως η οικογένεια, η κοινωνική τάξη, η ομάδα αναφοράς οι καθοδηγητές γνώμης, η κουλτούρα και η υποκουλτούρα μαζί με τους ψυχολογικούς, όπως η προσωπικότητα και ο τρόπος ζωής εμβαθύνουν την πλήρη κατανόηση των βασικών μοντέλων συμπεριφοράς των καταναλωτών για αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα. Η κατανόηση των παραπάνω παραγόντων επιτρέπει την αγροτική επιχείρηση να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική, μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες των καταναλωτών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- Η κατανόηση όλων των μεταβλητών του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος καθορίζει την ανάπτυξη μιας σαφούς ταυτότητας της αγροτικής επιχείρησης και η επιτυχής επικοινωνία της στους πελάτες-στόχους (η εικόνα της) αποτελεί την πιο ισχυρή βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής του αγρότη-επιχειρηματία για την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών (μέσα στον χρόνο). Αυτό σημαίνει ότι η αγροτική επιχείρηση επιτυγχάνει να αναπτύξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω της εμπιστοσύνης των πελατών στην επιχείρηση. Η αξιοπιστία της επιχείρησης και η εμπιστοσύνη των πελατών απέναντί της (από τη δέσμευση της επιχείρησης για ικανοποίηση των πελατών της) μεταφράζεται σε σταθερές πωλήσεις ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και χαμηλής αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, όπως βιώνουν όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα μετά το 2010.

- Επίσης, είναι πολύ σημαντικό τόσο ο επιχειρηματίας όσο ο υπεύθυνος μάρκετινγκ να κάνουν γνωστή την αγροτική επιχείρηση (αναπτύσσοντας μια κουλτούρα και συμπεριφορά με αξίες όπως τιμιότητα, ηθική και δικαιοσύνη<sup>8</sup>) και να επικοινωνήσει αυτή την ταυτότητα για να δημιουργήσει έτσι μια ισχυρή θετική εικόνα.

## **6. Ανταγωνισμός:**

- Είναι γνωστή σήμερα η πίεση που δέχονται τα εγχώρια αγροτικά προϊόντα, από τον διεθνή κυρίως ανταγωνισμό, καθώς αυτή η αγορά είναι διαιρεμένη, χωρίς κάποια εκμετάλλευση να διατηρεί ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά.

- Σε αυτή την ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά οι αγροτικές επιχειρήσεις γνωρίζουν η μία τι κάνει η άλλη και έτσι οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες του μάρκετινγκ ελέγχονται συνεχώς με αποτέλεσμα μια επιχείρηση να ωφεληθεί από την εμπειρία (από τα λάθη της άλλης).

---

<sup>8</sup> Η εκπαίδευση των στελεχών μάρκετινγκ στα θέματα ηθικής του μάρκετινγκ και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα διαδραματίζει το πιο σημαντικό ρόλο στη σύγχρονη τυπική εκπαιδευτική διαδικασία των μελλοντικών στελεχών μάρκετινγκ στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, παγκοσμίως, βλ. μελέτη του Sprais (2014).



- Οι ανταγωνιστικές τάσεις που έχουν επιπτώσεις στο μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά και με λεπτομέρεια (π.χ. συνεργασίες, στρατηγικές συμμαχίες, επεκτάσεις, ακόμα και εξαγορές).

- Η ανταγωνιστική θέση της αγροτικής επιχείρησης και η ένταση του ανταγωνισμού και γενικότερα οι ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν καθορίζουν: α) σημαντικά τις αποφάσεις μάρκετινγκ, β) τη στρατηγική μάρκετινγκ και γ) τις ενέργειες που υιοθετούνται για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ (π.χ. διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς μας ή αλλαγή του μοντέλου διανομής) .

### **7. Καταναλωτική Ζήτηση:**

- Σε μια φιλελεύθερη οικονομία και κοινωνία (όπως είναι οι δυτικές οικονομίες) ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ελεύθερα ότι επιθυμεί. Επομένως, οι αγρότες-επιχειρηματίες μπορούν να επενδύσουν χρόνο και χρήματα στην έρευνα αγοράς για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούν ότι μπορεί να καλύψουν αποτελεσματικά συγκεκριμένες ανάγκες σε μια αγορά και να καλύψουν την αντίστοιχη ζήτηση. Μια ζήτηση που όταν αξιολογείται πρέπει να αναλύονται στοιχεία που σχετίζονται με τις καταναλωτικές συνήθειες, την αγοραστική και καταναλωτική συμπεριφορά (στην περίπτωση της καταναλωτικής ζήτησης). Για αυτό φορείς όπως οι Διευθύνσεις Αγροτικής Ανάπτυξης και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων έρχονται να βοηθήσουν τους αγρότες-επιχειρηματίες προς αυτή την κατεύθυνση.

### **8. Διεθνείς Αγορές:**

- Οι περισσότερες ελληνικές αγροτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σπόρους, λιπάσματα, μηχανήματα κ.ά. που τους εισάγουν από τις διεθνείς αγορές, με βασικό στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής. Επομένως, ο αγρότης-επιχειρηματίας θα πρέπει να σταθμίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θα δημιουργηθούν αν πραγματοποιήσει ή όχι εισαγωγές.

### **9. Στόχοι και Πόροι της Αγροτικής Επιχείρησης:**

- Κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να αξιολογείται περιοδικά και να αναδεικνύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

- Για την εφαρμογή του μάρκετινγκ της αγροτικής επιχείρησης θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τους στόχους που έχουν τεθεί από τον αγρότη επιχειρηματία.

- Επιπρόσθετα, αν έχουν περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό τα διαθέσιμα κεφάλαια, θα πρέπει αυτοί να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, στα πλαίσια που έχουν τεθεί, ακόμη και αν αυτοί επιθυμούν να κάνουν περισσότερα.

**Γ. Μορφοποίηση στόχων:** Οι περισσότεροι τομείς δραστηριότητας επιδιώκουν ένα μίγμα στόχων που περιλαμβάνει α) αποδοτικότητα, β) ανάπτυξη πωλήσεων, γ) βελτίωση μεριδίου αγοράς και δ) ανάσχεση κινδύνου. Με βάση αυτούς τους στόχους (οι οποίοι πρέπει να είναι: α) ιεραρχημένοι, β) συγκεκριμένοι, γ) ποσοτικοποιημένοι, δ) χρονικά προσδιορισμένοι, ε) ρεαλιστικοί, ζ) σχετικοί και η) έγκαιροι, βλ. "SMART") ασκείται και η διοίκηση από τον τομέα δραστηριότητας. Για την λειτουργία του οι στόχοι πρέπει να ιεραρχούνται να είναι ποσοτικοί ρεαλιστικοί και συνεπείς.

**Δ. Διαμόρφωση στρατηγικής:** Η στρατηγική πρέπει να πάρει την μορφή ειδικών προγραμμάτων που να εφαρμόζονται αποτελεσματικά και να διορθώνονται σε περίπτωση αποτυχίας των αντικειμενικών σκοπών (βλ. τις δύο κατηγορίες: α) *στόχους που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων* ή την μεγιστοποίηση του συνολικού εισοδήματος της επιχείρησης και β) *στόχους που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την πώληση του προϊόντος σε μια ορισμένη τιμή*). Σύμφωνα με τον Porter η στρατηγική σκέψη επικεντρώνεται σε 3 τύπους:

**1. Ηγεσία στον τομέα του κόστους:** Η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής.

**2. Διαφοροποίηση:** Η επιχείρηση επικεντρώνεται στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης σε ένα τομέα ειδικά.

**3. Εστίαση:** Η επιχείρηση εστιάζει το ενδιαφέρον της σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς αντί να κατακτήσει όλη την αγορά.

Σύμφωνα με τη **Μήτρα Ansoff**, η αγροτική επιχείρηση έχει τις ακόλουθες στρατηγικές επιλογές, στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξής της, για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ:

**1. Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά** (για υπάρχοντα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές)

**2. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς** (για υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές)

**3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος** (νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές)

**4. Διαφοροποιημένη στρατηγική** (νέα προϊόντα σε νέες αγορές)

Είναι λογικό για μια αγροτική επιχείρηση πριν στραφεί σε νέες αγορές και σε νέα προϊόντα, να προσπαθήσει να πουλήσει τα προϊόντα της στις υπάρχουσες αγορές.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, που αφορούν στα προϊόντα και στις στρατηγικές μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι:

**1. Ο Κύκλος Ζωής Προϊόντος:** Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος ορίζεται ως η περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά μέχρι την τελική απόσυρσή του και είναι χωρισμένη σε φάσεις. Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος αποτελείται συνήθως από πέντε σημαντικά στάδια ή φάσεις: Την φάση ανάπτυξη του προϊόντος (development phase), την φάση εισαγωγής του στην αγορά (introduction phase), την φάση ανόδου του προϊόντος (growth phase), την φάση ωρίμανσης του προϊόντος (maturity phase) και τελικά την φάση της κάμψης του προϊόντος (decline phase). **Για παράδειγμα**, για ένα νέο προϊόν:

|                 |                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>ΤΙΜΗ</u>     | Υψηλή, υπάρχουν πελάτες διατεθειμένοι να πληρώσουν αρκετά για το νέο προϊόν.               |
| <u>ΠΡΩΩΘΗΣΗ</u> | Περιορισμένη. Υπάρχουν συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες με στόχο συγκεκριμένους πελάτες |
| <u>ΔΙΑΝΟΜΗ</u>  | Άμεση (από το εργοστάσιο στον πελάτη) ή μερική μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών συνεργατών.  |

|                       |                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u>       | Μικρές ομάδες πωλητών με εξειδικευμένη καλή γνώση της αγοράς.                                                         |
| <u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u>       | Επικεντρωμένη στο χρόνο παράδοσης και στην μοναδικότητα του προϊόντος.                                                |
| <u>ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ</u>      | Υψηλές επενδύσεις για νέες παραγωγικές μονάδες.                                                                       |
| <u>ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ</u>      | Πολύ καλή συντήρηση σε επιλεγμένους πελάτες.                                                                          |
| <u>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</u>     | Άμεση υποστήριξη από το εργοστάσιο. Η συμμετοχή των μηχανικών απαιτείται.                                             |
| <u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</u>     | Επικεντρωμένη στα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες, την διαφοροποίηση, την τιμολόγηση και τις λειτουργίες του προϊόντος. |
| <u>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</u>     | Νέα και καινοτόμος.                                                                                                   |
| <u>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</u>   | Περιορισμένος. Μπορεί να παρέχει μια διαφορετική λύση στο ίδιο πρόβλημα ή εφαρμογή.                                   |
| <u>ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</u> | Μικρό συνολικά.                                                                                                       |

Ενώ για ένα προϊόν που βρίσκεται στη φάση της κάμψης:

|                       |                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <u>ΤΙΜΗ</u>           | Υψηλή σε σχέση με την ζήτηση.                                        |
| <u>ΠΡΩΘΗΣΗ</u>        | Περιορισμένη. Δεν γίνονται προωθητικές ενέργειες ή νέες διαφημίσεις. |
| <u>ΔΙΑΝΟΜΗ</u>        | Χρήση των υπαρχόντων καναλιών.                                       |
| <u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u>       | Επικεντρωμένες στην συντήρηση και επισκευή.                          |
| <u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u>       | Επικεντρωμένη στην μείωση του κόστους.                               |
| <u>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</u>     | Μέσω τηλεφώνου.                                                      |
| <u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</u>     | Καμία                                                                |
| <u>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</u>     | Παλαιά.                                                              |
| <u>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</u>   | Μικρός.                                                              |
| <u>ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ</u> | Μειώνεται με γοργούς ρυθμούς                                         |

**2. Μοντέλα Χαρτοφυλακίου Προϊόντων:** Αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα από τα πάρα πολλά μοντέλα που είναι διαθέσιμα στη διεθνή βιβλιογραφία:

2α.Μήτρα Boston Consulting Group, όπου τα προϊόντα της αγροτικής επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς του προϊόντος και το μερίδιο αγοράς (συγκριτικά με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή). Οι τέσσερις κατηγορίες είναι: α) «αστέρια» (προϊόντα-ηγέτες σε αναπτυσσόμενη αγορά με

υψηλούς ρυθμούς), β) «αγελάδες μετρητών» (προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας και έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε αγορά μικρού ρυθμού ανάπτυξης), γ) «προβληματικά παιδιά/ερωτηματικά» (προϊόντα με μικρό μερίδιο αγοράς σε αγορά με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης), δ) «σκυλιά» (μη ελκυστικά προϊόντα, δηλ. μικρό μερίδιο αγοράς σε αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης).

2β.Μήτρα General Electric, όπου τα προϊόντα ταξινομούνται σε μια από τις εννέα κατηγορίες με βάση την ελκυστικότητα του κλάδου ή της αγοράς (*χαμηλή, μεσαία και υψηλή*) και τις επιχειρηματικές δυνατότητες του προϊόντος (*υψηλή, μεσαία και χαμηλή*). Η μήτρα προτείνει τρεις στρατηγικές ανάλογα τη θέση που καταλαμβάνει το προϊόν στη μήτρα (*επένδυση/ανάπτυξη, επιλεκτικές επενδύσεις και αποεπένδυση/συγκομιδή*).

2γ.Μήτρα ADL, όπου ορίζει 24 στρατηγικές κατάλληλες με βάση την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ή του προϊόντος (*κυρίαρχη, ισχυρή, ικανοποιητική, σχετικά ικανοποιητική και αδύνατη*) και το στάδιο ωριμότητας του κλάδου ή της αγοράς (*εμβρυικό, ανάπτυξη, ωριμότητα και γήρανση*).

2δ.Καμπύλες Εμπειρίας, όπου προσπαθεί να εντοπίσει στρατηγικά πλεονεκτήματα μάρκετινγκ στα συστήματα ελέγχου παραγωγής και κόστους της επιχείρησης, με δυνατότητες εφαρμογής του και στον αγροτικό τομέα. Η βασική ιδέα είναι ότι όσο περισσότερες φορές ο παραγωγός εκτελεί μια δραστηριότητα τόσο καλύτερη γίνεται η απόδοσή του. Η καμπύλη εμπειρίας δείχνει την εμπειρική σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και του σωρευτικού όγκου παραγωγής από το χρόνο έναρξης της παραγωγικής δραστηριότητας.

**Ε. Εκπόνηση προγραμμάτων και η στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ:** Τα προγράμματα μάρκετινγκ αφορούν στο μίγμα μάρκετινγκ και είναι το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους μάρκετινγκ μέσα στην αγορά-στόχο.

**Ζ. Υλοποίηση προγραμμάτων, Ανατροφοδότηση και Έλεγχος:** Οι τομείς δραστηριότητας αναπροσαρμόζουν τα προγράμματά τους όταν το περιβάλλον μεταβάλλεται κρατώντας σταθερούς τους αντικειμενικούς στόχους.

Μια τυπική δομή ενός σχεδίου μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

|                                                  |                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Συνοπτική παρουσίαση και πίνακας περιεχομένων | Παρουσιάζει μία σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου σχεδίου.                                                                 |
| 2. Υφιστάμενη κατάσταση μάρκετινγκ               | Παρουσιάζει σχετικά πληροφοριακά στοιχεία για την αγορά, το προϊόν, τον ανταγωνισμό, τη διανομή και το μακροπεριβάλλον.       |
| 3. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών                 | Εντοπίζει τις σημαντικότερες ευκαιρίες/ απειλές, τα πλεονεκτήματα/ αδυναμίες και τα ζητήματα που αντιμετωπίζει κάποιο προϊόν. |
| 4. Αντικειμενικοί στόχοι                         | Καθορίζει τους οικονομικούς στόχους και τους στόχους μάρκετινγκ υπό μορφή όγκου πωλήσεων, μεριδίου αγοράς και κερδών.         |

|                                  |                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. <b>Στρατηγική μάρκετινγκ</b>  | Παρουσιάζει την ευρεία προσέγγιση μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.    |
| 6. <b>Προγράμματα δράσης</b>     | Παρουσιάζει τα ειδικά προγράμματα μάρκετινγκ που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. |
| 7. <b>Εκτίμηση ζημιών-κερδών</b> | Προβλέπει τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα του σχεδίου.                                                                 |
| 8. <b>Έλεγχοι</b>                | Δείχνει πώς θα παρακολουθείται το σχέδιο.                                                                                     |



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης τα παραδείγματα έτοιμων σχεδίων μάρκετινγκ στον αγροτικό τομέα: 1. Mixed Greens Salad Gardens (MG) και 2. Silvera & Sons (S&S)

## Δραστηριότητα 19



Ας συγκρίνουμε τον ακόλουθο οδηγό εκπόνησης σχεδίων μάρκετινγκ του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (IME ΓΣΕΒΕΕ) με τα παραπάνω παραδείγματα σχεδίων μάρκετινγκ (Mixed Greens Salad Gardens και Silvera & Sons). Παρακαλώ να εντοπίστε τις ομάδες πληροφοριών που δεν συμπεριλαμβάνονται στα παραπάνω δύο παραδείγματα με βάση τον οδηγό του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

### 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

#### 1.1 Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος

(Δημογραφικές, οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες που επικρατούν και τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης)

#### 1.2 Ανάλυση αγοράς

(Πληροφορίες σχετικές με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τις τάσεις ολόκληρης της αγοράς καθώς και κάθε σχετικού τμήματος ή κατηγορίας της αγοράς που θα περιλαμβάνουν μεθόδους βιομηχανικής ανάπτυξης, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και εκτιμήσεις για τις επενδύσεις μάρκετινγκ των ανταγωνιστών)

#### 1.3 Ανάλυση ανταγωνιστών

(Κύριοι ανταγωνιστές και θέση τους στην αγορά, μέγεθος των ανταγωνιστών σε χρηματικές μονάδες, μερίδιο αγοράς και μέγεθος των πωλήσεών τους με έμφαση στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους σε σύγκριση με το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία της)

#### *1.4 Ανάλυση αγοράς – στόχου και πελατών*

(Περιγραφή αγοράς-στόχου σε επίπεδο δημογραφικό, ψυχογραφικό, κλάδου και αγοραστικής συμπεριφοράς, καταγραφή των επιθυμιών, αναγκών, συμπεριφοράς των καταναλωτών ή βιομηχανικών αγοραστών, εντοπισμός των πελατών και τρόποι προσέγγισής τους, εντοπισμός των κατηγοριών ή τμημάτων ολόκληρης της αγοράς που αναπτύσσονται ή παρακμάζουν και των λόγων /αιτίων ανάπτυξης ή παρακμής τους)

#### *1.5 Ανάλυση της πολιτικής του προϊόντος*

(Με βάση τα στοιχεία των τελευταίων πέντε ετών αναφορικά με τις πωλήσεις, το κέρδος, το ιστορικό του προϊόντος, του κόστους παραγωγής, των δαπανών μάρκετινγκ και προώθησης και την περιγραφή του συστήματος πωλήσεων)

#### *1.6 Ανάλυση της πολιτικής της διανομής (εφοδιαστική αλυσίδα)*

(Ανάλυση της κατανομής των πωλήσεων ανά κανάλι διανομής, του κόστους διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, της δυναμικής ανάπτυξης του δικτύου διανομής και της κατάστασης των ανταγωνιστών)

### **2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

#### *2.1 Εντοπισμός δυνατών σημείων*

#### *2.2 Εντοπισμός αδύνατων σημείων*

#### *2.3 Εντοπισμός ευκαιριών*

#### *2.4 Εντοπισμός απειλών*

### **3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

(Οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης αναλύονται σε ποσοτικούς όρους τουλάχιστον για τα επόμενα 3 χρόνια)

#### *3.1 Άνοιγμα / ανάπτυξη μιας αγοράς*

#### *3.2 Σχεδιασμός και λανσάρισμα νέου προϊόντος / υπηρεσίας*

#### *3.3 Βελτίωση μεριδίου αγοράς*

#### *3.4 Επέκταση της διανομής*

#### *3.5 Αύξηση των πωλήσεων*

#### *3.6 Αύξηση της συχνότητας χρήσης ενός προϊόντος / μίας υπηρεσίας*

#### *3.7 Βελτίωση της κερδοφορίας*

#### *3.8 Άλλο*

### **4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

(Παρουσίαση των εναλλακτικών στρατηγικών -τα υπέρ και τα κατά της κάθε μιας- και επιλογή της προσφορότερης στρατηγικής με σύγχρονη αιτιολόγηση της συγκεκριμένης επιλογής και λαμβανομένων υπόψη των κάτωθι):

4.1 Περιγραφή της αγοράς – στόχου

4.2 Ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θα τοποθετηθεί

4.3 Κανάλια – Δίκτυα διανομής

4.4 Τοποθέτηση επιχείρησης και προϊόντων της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές

4.5 Συγκριτικά πλεονεκτήματα – μοναδικότητα προϊόντων στην αγορά

4.6 Τιμολογιακή στρατηγική σε σχέση με τους ανταγωνιστές

4.7 Επιλογή ηγετικής θέσης ή στρατηγική διείσδυσης αγοράς – χρηματοδότηση

4.8 Έρευνα και ανάπτυξη

4.9 Στρατηγική για τα έξοδα της έρευνας αγοράς

## 5. ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

(Λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε ενέργεια μάρκετινγκ είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις, καταρτίζεται σχέδιο το οποίο θα καλύπτει ένα ημερολογιακό έτος χωρισμένο σε μήνες ή σε τρίμηνα. Για παράδειγμα μπορεί να περιέχει μία περίληψη τριμηνιαίων σχεδίων προώθησης και διαφήμισης που μπορεί να περιλαμβάνει έξοδα, χρονοδιαγράμματα ακόμα και διαχείριση των μεταφορών και των εμπορευμάτων)

## 6. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

(Στο πλαίσιο καθορισμού του μίγματος μάρκετινγκ που θα επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση θα σταθμίσει ποια στρατηγική θα εφαρμόσει και σε ποια έκταση)

### 6.1 Μίγμα μάρκετινγκ

*Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Προώθηση*

### 6.2 Αγορά – στόχος

*Τι αγοράζει η αγορά; Γιατί το αγοράζει; Ποιος το αγοράζει; Πώς το αγοράζει; Πότε το αγοράζει; Πού το αγοράζει;*

### 6.3 Στρατηγική προϊόντος

*Ποιότητα – Χαρακτηριστικά, Παραλλαγές – Στυλ , Μάρκα – Συσκευασία, Μέγεθος – εξυπηρέτηση, Επιστροφές*

### 6.4 Στρατηγική διάθεσης

*Κανάλια διάθεσης, Κάλυψη σημείων πώλησης, Τοποθεσία σημείων πώλησης, Αποθέματα, Φυσική διακίνηση προϊόντων*

### 6.5 Στρατηγική προώθησης

*Προσωπική πώληση, Διαφήμιση, Προώθηση πωλήσεων, Δημόσιες σχέσεις*

6.6 Στρατηγική τιμολόγησης

*Επίπεδο τιμής, Εκπτώσεις, Παροχές, Πιστωτική πολιτική*

## 7. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

(Περιγραφή κάθε ενέργειας που έχει σχέση με το πρόγραμμα προϊόντων, μέσων μαζικής ενημέρωσης, προώθησης και πωλήσεων. Υλοποιούνται οι στόχοι με προγραμματισμένες ενέργειες της επιχείρησης, αφού πρωτίτερα έχει καθοριστεί το αναμενόμενο κόστος και ο υπεύθυνος υλοποίησης κάθε μεμονωμένης ενέργειας μάρκετινγκ)

## 8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

(Υπόδειξη προσαρμογών, πιστοποίηση, διόρθωση και πρόληψη σφαλμάτων)

### 8.1 Μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ

8.1.1 Ανάλυση των πωλήσεων

8.1.2 Ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ

### 8.2 Διαδικασία ελέγχου του μάρκετινγκ

8.2.1 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

8.2.2 Αξιολόγηση της απόδοσης

8.2.3 Διόρθωση της απόκλισης

### 3.2.2 Η Έρευνα Μάρκετινγκ, η Έρευνα Αγοράς, Διοίκηση των Πληροφοριών Μάρκετινγκ και η Μέτρηση της Ζήτησης της Αγοράς

Οι όροι «Έρευνα Μάρκετινγκ» και «Έρευνα Αγοράς» χρησιμοποιούνται πολλές φορές σαν να είναι ταυτόσημοι, για αυτό είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να δοθεί κάποια επεξήγηση για τους δύο αυτούς όρους.

**Α. Έρευνα αγοράς:** Στόχος της έρευνας αγοράς, είναι η **συλλογή** και η **επεξεργασία πληροφοριών**, οι οποίες θα εξασφαλίσουν, στο μέτρο του δυνατού, στον επιχειρηματία, μια **ικανοποιητική βάση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων**. Η έρευνα αγοράς αποτελεί ουσιαστικά μια φωτογραφία μιας συγκεκριμένης αγοράς και μια προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής της πορείας. Είναι μια ευρύτερη διοικητική δραστηριότητα, η οποία αφορά τον συστηματικό **σχεδιασμό, συλλογή, ανάλυση και αναφορά** των **δεδομένων** σε μορφή **πληροφορίας**: (α) για να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν ευκαιρίες και προβλήματα του μάρκετινγκ, (β) για να σχεδιαστούν, να αναθεωρηθούν και να αξιολογηθούν προγράμματα μάρκετινγκ και (γ) για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών του μάρκετινγκ. **Ουσιαστικά, αποτελεί συνδυαστικό κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον/αγορά.**

**Ας δούμε πιο αναλυτικά τι περιλαμβάνει η έρευνα αγοράς:**



- τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο τόπος διαμονής,
- τη μελέτη και την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών της αγοράς,
- τον προσδιορισμό της ανάγκης για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και καθορισμό αυτών,
- τη μελέτη και την ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά,
- τον προσδιορισμό του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, καθώς των μελλοντικών τάσεων στην αγορά ως προς το μερίδιο της επιχείρησης, και
- την πρόβλεψη της ζήτησης για το σύνολο της αγοράς, καθώς τα επιμέρους τμήματα της αγοράς.

**B. Έρευνα Μάρκετινγκ:** Είναι κάθε προγραμματισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για τη συγκέντρωση νέων στοιχείων και απόκτηση νέας γνώσης που θα βοηθήσει στη **λήψη καλύτερων αποφάσεων στο Μάρκετινγκ**. Στόχος σε μια Έρευνα Μάρκετινγκ είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, η συστηματική συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, καθώς και η αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων εκείνων που έχουν σχέση με κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, οι οποίες θα εξασφαλίσουν, στο μέτρο του δυνατού, στον επιχειρηματία, μια ικανοποιητική βάση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι έρευνες μάρκετινγκ διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές.

Οι υπεύθυνοι των μάρκετινγκ και πωλήσεων συνήθως ξεκινάνε με μια ανεπίσημη έρευνα μάρκετινγκ γιατί είναι σημαντικό να γνωρίζουν όσο το δυνατό περισσότερα δεδομένα για τους πελάτες τους, τις διαθέσεις και τις αγοραστικές τους συνήθειες.

Τα δεδομένα αυτά μπορούν να αποκτηθούν και με μια επίσημη έρευνα μάρκετινγκ, με ένα συστηματικότερο τρόπο, οργανώνοντας την έρευνα για την αναζήτηση στοιχείων, θέτοντας ξεκάθαρους και συγκεκριμένους στόχους, δίνοντας προσοχή στη συγκέντρωση πλήρων και αμερόληπτων στοιχείων και βάζοντας όλα αυτά τα στοιχεία μαζί, για την επιλογή του πιο αποτελεσματικού και αποδοτικού τρόπου δράσης.

Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα ακόλουθα 10 βήματα:

*1ο Βήμα: Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος της διοίκησης*

*π.χ. Πρόβλημα διοίκησης (το σύμπτωμα): «Ποια είναι η τιμή που πρέπει να βάλουμε για το νέο προϊόν;»*

*2ο Βήμα: Ορισμός του προβλήματος της έρευνας μάρκετινγκ*

*π.χ. Πρόβλημα απόφασης μάρκετινγκ (το ερώτημα-αφετηρία της έρευνας μάρκετινγκ): «Πρέπει να αυξηθεί η τιμή της μάρκας;»*

Πρόβλημα έρευνας μάρκετινγκ (εστίαση στις αιτίες και προσανατολισμός στα δεδομένα): «Να καθοριστεί η ελαστικότητα της ζήτησης και ο αντίκτυπος στις πωλήσεις και στα διάφορα επίπεδα των αλλαγών των τιμών»

3ο Βήμα: Διαμόρφωση των ερευνητικών στόχων

π.χ. Ερευνητικό πρόβλημα: "ποια είναι τα κόστη της παραγωγής και του μάρκετινγκ;», «ποιοι είναι οι στόχοι τιμολόγησης και η τοποθέτηση στην αγορά;» και «σε ποια τιμή πωλούνται παρόμοιοι τύποι προϊόντων;»

4ο Βήμα: Καθορισμός του ερευνητικού σχεδίου (σχέδιο διερευνητικής έρευνας, σχέδιο συμπερασματικής έρευνας)

5ο Βήμα: Ανάπτυξη της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων

6ο Βήμα: Σχεδιασμός της διαδικασίας της δειγματοληψίας

7ο Βήμα: Συλλογή των δεδομένων

8ο Βήμα: Επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων

9ο Βήμα: Παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων

10ο Βήμα: Παρακολούθηση (follow-up)



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης το Κεφάλαιο 4 του βιβλίου των Φωτόπουλου και Κρυστάλλη (2002) για μια εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας στην ελληνική αγορά βιολογικού κρασιού με την εφαρμογή της ανάλυσης «αλυσίδας μέσων-στόχου»

Για τη μέτρηση της ζήτησης της αγοράς **οι αγρότες-επιχειρηματίες πρέπει να αναλύσουν τα ακόλουθα μεγέθη:**

### 1. Το περιβάλλον της αγοράς:

Το περιβάλλον της αγοράς είναι όλοι εκείνοι οι εξωτερικοί παράγοντες που είναι ανεξάρτητοι από την ίδια τη λειτουργία της αγοράς, αλλά που οποιαδήποτε αλλαγή τους, επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά της.

### 2. Η δομή της αγοράς

Η ανάλυση της δομής της αγοράς είναι η μελέτη των οργανωτικών χαρακτηριστικών της αγοράς, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η δομή της αγοράς μπορεί να καθοριστεί σε σχέση με τη σπουδαιότητα που έχουν οι μεμονωμένες επιχειρήσεις, ή οι κλάδοι σε μια οικονομία.

Οι διαστάσεις της δομής της αγοράς που είναι χρήσιμες στην ανάλυση είναι:

#### ✓ Ο βαθμός συγκέντρωσης

Αναφέρεται στον αριθμό και το μερίδιο της αγοράς καθεμιάς από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά.

Μπορούμε να εκτιμήσουμε το βαθμό συγκέντρωσης των εκροών που καταγράφει το μερίδιο αγοράς το οποίο οι 3 ή 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κατέχουν σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου και το βαθμό συγκέντρωσης των εισροών, καταγράφοντας τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων (σε σχέση με το σύνολο του κλάδου) που χρησιμοποιούν μια κάποια εισροή.

- ✓ Η διαφοροποίηση της παραγωγής (αναφέρεται στον αριθμό και τη διαφορετικότητα των προϊόντων τα οποία διακινούνται σε μια αγορά ή κλάδο), και
- ✓ Η ευκολία πρόσβασης στην αγορά

### 3. Το μέγεθος της αγοράς

Η έννοια της δυναμικότητας της αγοράς, περιλαμβάνει δύο (2) σημαντικές διαστάσεις: **α) της πραγματικής αγοράς και β) της δυνητικής αγοράς**. Οι διαστάσεις της αγοράς δεν είναι δοσμένες, αλλά παρουσιάζουν κινητικότητα, με την έννοια ότι η ικανοποιημένη ζήτηση δεν είναι ίδια με την πραγματική ζήτηση, και αντίστροφα, **οι πραγματικές πωλήσεις, δεν ισοδυναμούν με τις δυνητικές πωλήσεις**.

### 4. Δυναμικότητα της αγοράς

Η δυναμικότητα της αγοράς μπορεί να μετρηθεί σαν το συνολικό μέγεθος της ζήτησης ή της προσφοράς, αλλά και σαν το αποτέλεσμα των σχέσεων προσφοράς – ζήτησης, έτσι όπως εκφράζεται στη συνάντηση παραγωγών – καταναλωτών.

**Οι βασικές έννοιες στη μέτρηση της ζήτησης είναι: α) η ζήτηση της αγοράς και β) η ζήτηση της επιχείρησης.** Στην κάθε μία από αυτές γίνεται διάκριση μεταξύ της «συνάρτησης της ζήτησης» και της «πρόβλεψης και της δυναμικής της αγοράς». **Ενώ τις αγορές μπορούμε να τις διακρίνουμε σε:**

- **Πιθανή αγορά:** είναι το σύνολο των καταναλωτών οι οποίοι ενδιαφέρονται αρκετά για κάποια προσφορά που εμφανίζεται στην αγορά.
- **Διαθέσιμη αγορά:** είναι το σύνολο των καταναλωτών οι οποίοι ενδιαφέρονται, διαθέτουν εισόδημα και έχουν πρόσβαση προς μια συγκεκριμένη προσφορά που εμφανίζεται στην αγορά.
- **Κατάλληλη διαθέσιμη αγορά:** είναι το σύνολο των καταναλωτών που ενδιαφέρονται, διαθέτουν εισόδημα, έχουν πρόσβαση στην αγορά και πληρούν τις προϋποθέσεις για να εκμεταλλευτούν την προσφορά.
- **Εξυπηρετούμενη αγορά ή αγορά – στόχος:** είναι μέρος της κατάλληλης διαθέσιμης αγοράς την οποία μια επιχείρηση αποφασίζει να επιδιώξει.
- **Κατακτηθείσα αγορά:** είναι το σύνολο των καταναλωτών που έχουν ήδη αγοράσει το προϊόν.

Όσον αφορά **στη μέτρηση της ζήτησης της αγοράς**, οι αγρότες-επιχειρηματίες πρέπει να αναλύσουν: **(α) την αγοραία ζήτηση για ένα προϊόν<sup>9</sup>** και **(β) τη ζήτηση της επιχείρησης<sup>10</sup>**.

#### **B. Ζήτηση της επιχείρησης,:**

Η ζήτηση της επιχείρησης ονομάζεται **συνάρτηση της ζήτησης της επιχείρησης ή συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων** και περιγράφει τις πωλήσεις της εταιρίας σε εναλλακτικά επίπεδα μάρκετινγκ της επιχείρησης.

- **Πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης** είναι το αναμενόμενο επίπεδο πωλήσεων της επιχείρησης που βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο μάρκετινγκ και σε ένα υποθετικό περιβάλλον μάρκετινγκ. Γραφικά παριστάνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και η πρόβλεψη της αγοράς.
- **Δυναμική των πωλήσεων μιας επιχείρησης** είναι το όριο που προσεγγίζει η ζήτηση της επιχείρησης καθώς αυξάνεται η προσπάθεια μάρκετινγκ της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Το απόλυτο όριο της ζήτησης μιας επιχείρησης είναι η δυναμική της αγοράς. Τα δύο αυτά συμπίπτουν όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε μονοπωλιακή αγορά.

Για την **εκτίμηση της τρέχουσας ζήτησης<sup>11</sup>**, οι αγρότες-επιχειρηματίες πρέπει να υπολογίσουν το μέγιστο ύψος πωλήσεων που μπορεί να είναι διαθέσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου, με δεδομένο ύψος προσπάθειας μάρκετινγκ του κλάδου και δεδομένες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Για την **εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης**, οι αγρότες-επιχειρηματίες πρέπει να προετοιμάσουν μια διαδικασία τριών (3) φάσεων:

- Μακροοικονομική πρόβλεψη για πρόβλεψη πληθωρισμού, ανεργίας, επιτοκίων, δαπάνης, επενδύσεις και άλλα περιβαλλοντικά μεγέθη και γεγονότα με σημασία για την εταιρία. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μια πρόβλεψη του ΑΕΠ το οποίο χρησιμοποιείται μαζί με άλλους περιβαλλοντικούς δείκτες
- Κλαδική πρόβλεψη
- Πρόβλεψη πωλήσεων της επιχείρησης

**Όλες οι προβλέψεις γίνονται με βάση τρεις (3) πηγές πληροφοριών:** (α) *τα όσα λέει ο κόσμος έρευνα για τη γνώμη των αγοραστών*, (β) *τα όσα κάνει ο κόσμος δοκιμή του προϊόντος*

---

<sup>9</sup> Είναι ο συνολικός όγκος ο οποίος μπορεί να αγοραστεί από μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μάρκετινγκ, κάτω από ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

<sup>10</sup> Είναι το εκτιμώμενο μερίδιο της αγοραίας ζήτησης που ανήκει στην επιχείρηση σε διαφορετικά επίπεδα προσπάθειας μάρκετινγκ της επιχείρησης:  $Q_i = s_i Q$ , όπου:  $Q_i$  = η ζήτηση της επιχείρησης  $i$ ,  $s_i$  = το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης  $i$  και  $Q$  = η συνολική αγοραία ζήτηση.

<sup>11</sup>  $Q = nqp$ , όπου  $Q$  = συνολική δυναμική της αγοράς,  $n$  = αριθμός αγοραστών στη συγκεκριμένη αγορά/προϊόν, κάτω από τις δεδομένες συνθήκες,  $q$  = ποσότητες που αγοράζει ο μέσος αγοραστής και  $p$  = μέση τιμή του προϊόντος.

και μέτρηση της ανταπόκρισης του αγοραστή και (γ) τα όσα έχει κάνει ο κόσμος ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς κατά το παρελθόν ή ανάλυση χρονολογικών σειρών . Πολλές επιχειρήσεις κάνουν τις προβλέψεις τους με βάση τις πωλήσεις παρελθόντων ετών. **Μια χρονολογική σειρά από πωλήσεις παρελθόντων ετών ενός προϊόντος (Y) μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις (4) βασικές συνιστώσες:**

- **Τάση (T)** είναι αποτέλεσμα των βασικών εξελίξεων του πληθυσμού, του σχηματισμού κεφαλαίου και της τεχνολογίας. Βρίσκεται με την προσαρμογή μιας ευθείας γραμμής ή καμπύλης διαμέσου των πωλήσεων των παρελθόντων ετών.

- **Οικονομικός κύκλος (C)** αποδίδει την κυματοειδή κίνηση των πωλήσεων όταν αυτές επηρεάζονται από την γενική οικονομική δραστηριότητα που έχει κάποια περιοδικότητα. Η κυκλική συνιστώσα είναι χρήσιμη σε μεσοπρόθεσμες προβλέψεις.

- **Εποχικότητα (S)** είναι η επανάληψη των αγορών σε ωριαία, εβδομαδιαία, μηνιαία κ.λπ. βάση, συνδέεται με καιρικές συνθήκες, εορτές κ.λπ. και είναι η βάση για πρόβλεψη βραχυχρόνιων πωλήσεων.

- **Απρόβλεπτα γεγονότα (E)** που είναι αρκετά συνήθη σε αγροτικές επιχειρήσεις (βλ. φυσικές καταστροφές, ακραία καιρικά φαινόμενα) που πρέπει να αφαιρεθούν από τα στοιχεία των παρελθόντων ετών για να φανεί η φυσιολογική συμπεριφορά των πωλήσεων.

### Δραστηριότητα 20

- Παρακαλώ να καταγράψτε τις διαφορές έρευνας αγοράς και έρευνας μάρκετινγκ.

- Για τα ακόλουθα προβλήματα διοίκησης, να εντοπίσετε τα ερευνητικά προβλήματα και κάποιους ερευνητικούς στόχους:

1. «Πώς θα διατηρήσουμε τους πελάτες μας;», 2. «Ποια είναι τα μέσα μαζικής επικοινωνίας που θα επιλέξουμε για τη μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά μας;» και 3. «Θα πρέπει να αυξήσουμε τις δαπάνες προώθησης μέσα στα καταστήματα για την υπάρχουσα γραμμή προϊόντος;»

### 3.3 Η Τμηματοποίηση, η Στόχευση, η Σηματοποίηση και η Τοποθέτηση των Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων

Κατά τη διαδικασία επιλογής τμημάτων αγορών-στόχων (στόχευση/targeting) ο αγρότης-επιχειρηματίας αφού διαιρέσει την αγορά σε τμήματα, θα πρέπει να επιλέξει τα τμήματα αυτά στα οποία σκοπεύει να στοχεύσει. **Το όφελος από την τμηματοποίηση της αγοράς είναι:** α) προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών στις προτιμήσεις των καταναλωτών, β) προσαρμογή πολιτικών διανομής, επικοινωνίας και τιμών στις προτιμήσεις και γ) μείωση ανταγωνισμού - αντιμετώπιση λιγότερων ανταγωνιστών (βλ. ενδεικτικά Μπάλτας & Παπασταθοπούλου, 2003).

Όμως, πρέπει να υπάρχουν προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική τμηματοποίηση καταναλωτών:

- Ύπαρξη ετερογενών προτιμήσεων και αναγκών για προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ των καταναλωτών.
- Δυνατότητα ομαδοποίησης των καταναλωτών σε τμήματα με μεγάλες δια-τμηματικές (εξωτερικές) διαφορές και μικρές ενδοτμηματικές (εσωτερικές) διαφορές.
- Οφέλη από την αυξημένη ζήτηση μεγαλύτερα του κόστους της τμηματοποίησης.

**Παράδειγμα:** Μέχρι τη δεκαετία του '80, το σκοτσέζικο ουίσκι αποτελούσε μια μη διαφοροποιημένη αγορά. Έπειτα οι United Distillers (επιχείρηση της Guinness), οι οποίοι πούλησαν το προϊόν ηγέτης Johnnie Walker Red (με τιμή £9 ανά λίτρο), λανσάρισε μια πολυτελή εκδοχή με το όνομα Johnnie Walker Black με πλεόνασμα τιμής 80% (£16 ανά λίτρο), πουλώντας το σε πελάτες με κοινωνική θέση. Έπειτα πρόσθεσε το Johnnie Walker Swing (£30), Premier (£70), Blue (£90) και το Johnnie Walker Honour (£129). Σε μια αγορά που είναι στατική από την άποψη της ποσότητας, τα κέρδη της United Distillers έχουν εκτιναχθεί στα ύψη (Χρυσοχοΐδης, 2003).

Τα κριτήρια τμημάτων της αγοράς είναι (βλ. ενδεικτικά Μπάλτας & Παπασταθοπούλου, 2003, Χρυσοχοΐδης, 2004):

- *επίπεδο και ρυθμός ανάπτυξης ζήτησης*
- *κόστος εξυπηρέτησης τμήματος*
- *είδος και ένταση ανταγωνισμού*
- *κορεσμός αγοράς*
- *κίνδυνος, αστάθεια και προβλεψιμότητα.*
- *ευχέρεια πρόσβασης και επικοινωνίας.*
- *δυνατότητες της επιχείρησης με βάση το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς*

Στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής τμηματοποίησης, ο αγρότης-επιχειρηματίας έχει να επιλέξει μία από τις ακόλουθες στρατηγικές (Χρυσοχοΐδης, 2003, 2004):

1. **Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:** Η αγροτική επιχείρηση προχωρά σε μια ενιαία προσφορά συνήθως ενός προϊόντος με ένα μίγμα μάρκετινγκ σε ολόκληρη της αγορά, αγνοώντας διαφορές μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.
2. **Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:** Η αγροτική επιχείρηση προσπαθεί να είναι ανταγωνιστική με διαφορετικές προσφορές, αναπτύσσοντας διαφορετικά προϊόντα και προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε τμήμα της αγοράς.
3. **Εστιασμένο (συγκεντρωμένο) μάρκετινγκ:** Η αγροτική επιχείρηση που είναι κατεξοχήν μικρή (με σημαντικές ελλείψεις σε διάφορους πόρους) δεν έχει άλλη επιλογή παρά να ανταγωνιστεί σε ένα ή περισσότερα τμήματα μιας αγοράς.

**(!) Υπάρχει μια εσφαλμένη αντίληψη στις αγροτικές επιχειρήσεις ότι η ανάδειξη μικρών εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς (niche markets) σημαίνει αυτόματα και διαφοροποιημένα προϊόντα.**

**Παράδειγμα:** Η αγορά του βιολογικού γάλακτος προσφέρει την ευκαιρία σε έναν παραγωγό να διαφοροποιήσει το γάλα που παράγει από το γάλα ως εμπόρευμα (χύμα). Ενώ επιτρέπεται στον παραγωγό να διαφοροποιήσει το γάλα της από το γάλα-χύμα, αυτό δεν κάνει το γάλα της επιχείρησης ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Το βιολογικό γάλα που παράγει ένας παραγωγός δεν είναι διαφορετικό από αυτό που παράγει κάποιος άλλος. **Διαφοροποίηση** επιτυγχάνεται ότι υπάρχει κάποια αξία ειδικά στο προϊόν. Συνεπώς, η αγροτική επιχείρηση πρέπει να πείσει τους καταναλωτές του βιολογικού γάλακτος ότι το γάλα της είναι καλύτερο

από εκείνο των ανταγωνιστών. Ένας τρόπος είναι η δημιουργία ενός **εμπορικού σήματος/μάρκα** για το γάλα της επιχείρησης. Συνεπώς, η μικρή εξειδικευμένη αγορά του βιολογικού γάλακτος δεν σημαίνει διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Απλά βάζει την αγροτική επιχείρηση μια διαφορετική αγορά εμπορευμάτων. Το πλεονέκτημα είναι ότι δίνει την ευκαιρία στην αγροτική επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της. Με τη **σηματοποίηση (branding)** του προϊόντος της, την **παροχή υπηρεσιών** και την **εστίαση σε επιλεγμένες μάρκες** μπορεί η επιχείρηση να **δημιουργήσει ένα διαφοροποιημένο προϊόν**.

Οι μεταβλητές τμηματοποίησης είναι δύο τύπων: **ανάγκες/οφέλη** και **προφίλ**. Οι ανάγκες/οφέλη των πελατών αποτελούν το βασικό κριτήριο για την τμηματοποίηση της αγοράς. Ο δεύτερος τύπος μεταβλητών τμηματοποίησης είναι τα προφίλ. Αυτά είναι τα περιγραφικά, μετρήσιμα χαρακτηριστικά των πελατών, όπως η βιομηχανία, η γεωγραφική θέση, η εθνικότητα, η ηλικία και το εισόδημα. Γενικά, αυτές οι μεταβλητές αλληλοσυμπληρώνονται (Χρυσοχοϊδης, 2003).

Οι καταναλωτικές και βιομηχανικές αγορές γενικά διαφέρουν στο σύνολο των μεταβλητών, των αναγκών/οφέλους και των προφίλ. Οι πιο συνήθεις **ομάδες μεταβλητών τμηματοποίησης της καταναλωτικής αγοράς** (Μάλλιαρης, 2012) είναι :

- A. Γεωγραφικές μεταβλητές (*περιοχές/διαμερίσματα, επαρχίες, πόλεις, σύνθεση περιοχών, κλίμα κ.ά.*).
- B. Δημογραφικές/Κοινωνικοοικονομικές μεταβλητές (*ηλικία, φύλο, μέγεθος οικογένειας, εισόδημα, απασχόληση, εκπαίδευση, θρησκεία κ.ά.*).
- Γ. Ψυχογραφικές μεταβλητές (*κοινωνικότητα, φιλοδοξία, αυταρχικότητα κ.ά.*).
- Δ. Προϊοντικές/Συμπεριφοριστικές μεταβλητές (*κίνητρα, προσδοκώμενες ωφέλειες, βαθμός εμπιστοσύνης στη μάρκα και στο δίκτυο, ευαισθησία τιμής, ευαισθησία διαφήμισης κ.ά.*).

Οι πιο συνήθεις ομάδες μεταβλητών τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς (όπως είναι η αγορά των εμπορευμάτων) κατατάσσονται σε **μακρομεταβλητές** και **μικρομεταβλητές** (Αυλωνίτης, 2001):

A. Μακρομεταβλητές

- Μέγεθος
- Γεωγραφική τοποθεσία
- Χρήση του προϊόντος
- Τύπος προμήθειας
- Δομή της λειτουργίας προμηθειών
- Τεχνολογία
- Κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας

B. Μικρομεταβλητές

- Δομή της μονάδας λήψης αποφάσεων
- Στρατηγικές προμηθειών
- Καινοτομικότητα του οργανισμού
- Προσωπικά χαρακτηριστικά (των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση)
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά (αξίες, στόχους, οφέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων)

**Μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις για το σχήμα τμηματοποίησης που θα υιοθετηθεί από την αγροτική επιχείρηση (τόσο στις καταναλωτικές όσο στις βιομηχανικές αγορές) είναι οι αποφάσεις της στόχευσης και της τοποθέτησης.** Η στρατηγική τοποθέτησης είναι η επιλογή των τμημάτων της αγοράς-στόχου, που καθορίζει που θα ανταγωνιστεί η αγροτική επιχείρηση και την επιλογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που υπαγορεύει πώς θα ανταγωνιστεί (βλ. ενδεικτικά Χρυσοχοϊδης, 2004). «Η τοποθέτηση είναι η εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει στο μυαλό του ο καταναλωτής» (Walker et al., 2008, p.150). Από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς είναι αυτός των Czerniawski και Maloney (1999), όπου αναφέρουν είναι

ο τρόπος που οι επιχειρήσεις θέλουν οι πελάτες τους να τις αντιλαμβάνονται, σκέφτονται και νιώθουν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Είναι το συγκεκριμένο κομμάτι ιδιοκτησίας που θέλουν να κατακτήσουν στο μυαλό και στην καρδιά του δυνητικού καταναλωτή.

Ένα αγροτικό προϊόν ή μια επιχείρηση στον αγροτικό τομέα, όπως σε όλους τους τομείς, μπορεί να έχει μια **ανεπαρκή τοποθέτηση για τρεις (3) λόγους**: **Πρώτον**, το τμήμα στο οποίο στοχεύει μπορεί να έχει χάσει την ελκυστικότητά του επειδή είναι μικρό, σε παρακμή, υπερβολικά ανταγωνιστικό ή μη επικερδές. **Δεύτερον**, η τοποθέτηση μπορεί να είναι ανεπαρκής επειδή η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά που προσφέρει το προϊόν δεν έχουν απήχηση στο τμήμα στο οποίο στοχεύει. **Τρίτον**, μπορεί να είναι λάθος η τοποθέτηση, επειδή τα έξοδα του προϊόντος δεν του επιτρέπουν να έχει ανταγωνιστική τιμή. Η αγροτική επιχείρηση έχει πολλές επιλογές ανατοποθέτησης.

Τα **έξι (6) στάδια της διαδικασίας της τοποθέτησης** είναι:

1. **Αναγνώριση** των ανταγωνιστικών προϊόντων που στοχεύουν στο ίδιο κοινό και του συνόλου των σημαντικών χαρακτηριστικών που ορίζουν τον «προϊοντικό χώρο» στον οποίο βρίσκονται οι τοποθετήσεις των υπαρχόντων, ανταγωνιστικών προσφορών.
2. **Συλλογή** των πληροφοριών από ένα δείγμα υπαρχόντων και δυνητικών καταναλωτών για τις αντιλήψεις τους για τα προϊόντα σε σχέση με τα σημαντικά χαρακτηριστικά τους.
3. **Ανάλυση** της τοποθέτησης των ανταγωνιστικών προϊόντων και η ένταση του ανταγωνισμού.
4. **Απόφαση** του συνδυασμού των χαρακτηριστικών που προτιμάται περισσότερο από τους καταναλωτές.
5. **Εξέταση** του ταιριάσματος μεταξύ των προτιμήσεων των τμημάτων της αγοράς και της παρούσας τοποθέτησης του προϊόντος.
6. **Συγγραφή** της δήλωσης τοποθέτησης ή της πρότασης αξίας για την ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ.

### Δραστηριότητα 21

- Παρακαλώ να καταγράψτε παραδείγματα αναγνωρισμένων εμπορικών σημάτων σε αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα που να έχουν υιοθετήσει μια από τις ακόλουθες στρατηγικές τμηματοποίησης: α) μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, β) διαφοροποιημένο μάρκετινγκ και γ) εστιασμένο (συγκεντρωμένο) μάρκετινγκ.

## 3.4 Η Τιμολόγηση

### 3.4.1 Η Διαμόρφωση Τιμών Αγροτικών Προϊόντων και ο Ρόλος της Στρατηγικής Μάρκετινγκ



Οι μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη για την **χάραξη τιμολογιακής πολιτικής** για κάθε επιχείρηση είναι:

- **Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος** (δομή της αγοράς με τις επικρατούσες τιμές και τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων, ελαστικότητα της ζήτησης και κυβερνητικός παρεμβατισμός).
- **Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος** (στόχοι που προσπαθεί να ικανοποιήσει η επιχείρηση και η φύση και ο αριθμός των περιορισμών που υπάρχουν στην επιχείρηση).

Ας δούμε ποιος είναι ο ρόλος των διακυμάνσεων των τιμών, των τιμών εγγύησης, των ανώτατων τιμών, των διατιμήσεων και της στρατηγικής μάρκετινγκ και των επιχειρηματικών στόχων στη διαμόρφωση των τιμών των αγροτικών προϊόντων:

**A. Ο ρόλος των διακυμάνσεων (αυξομειώσεις) των τιμών των αγροτικών προϊόντων σε μια ορισμένη περίοδο.**

Διακυμάνσεις τιμών ονομάζονται οι αυξομειώσεις που παρατηρούνται στις τιμές των αγροτικών προϊόντων, μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Ο βαθμός και η διάρκεια των διακυμάνσεων των τιμών των αγροτικών προϊόντων θα εξαρτηθεί από τις διακυμάνσεις της προσφοράς και της ζήτησής τους, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να οφείλονται σε:

- αυξομείωση των αποθεμάτων των προϊόντων στις αποθήκες τους
- αυξομείωση των εισαγωγών και εξαγωγών των αγροτικών προϊόντων
- αυξομείωση της ζήτησης του προϊόντος στην εσωτερική αγορά
- κακή πληροφόρησης των παραγωγών και των καταναλωτών
- διάρκεια βιολογικού κύκλου παραγωγής των προϊόντων
- εποχή συγκομιδής των προϊόντων

Για να μειωθούν οι διακυμάνσεις των τιμών των αγροτικών προϊόντων και συνεπώς για να ελαχιστοποιηθούν οι δυσμενείς συνέπειές τους, το κράτος παίρνει ορισμένα μέτρα. Το **Θεώρημα της Αράχνης** δίνει μια γενική εξήγηση της δημιουργίας κυκλικών διακυμάνσεων στις τιμές ορισμένων αγροτικών προϊόντων:

«Η τιμή μερικών αγροτικών προϊόντων δεν προσδιορίζεται από το σημείο ισορροπίας (τομή καμπυλών προσφοράς και ζήτησης) αλλά ταλαντεύεται γύρω από το σημείο αυτό, κυρίως διότι οι διακυμάνσεις της παραγωγής τους προσδιορίζουν το ύψος της τιμής των προϊόντων αυτών και όχι η αλληλεπίδραση της προσφοράς και της ζήτησής τους».

**B. Ο ρόλος των κατώτατων τιμών/τιμών εγγύησης (floor prices) στην αγορά και πώληση των αγροτικών προϊόντων.**

Ονομάζονται οι ελάχιστες τιμές κάτω από τις οποίες απαγορεύεται η αγορά των προϊόντων, πάνω από τις οποίες όμως επιτρέπεται η πώλησή τους. Ο κυριότερος ρόλος που διαδραματίζουν οι τιμές εγγύησης είναι ότι συμβάλουν ουσιαστικά: α) στην αύξηση της παραγωγής των προϊόντων για τα οποία ισχύουν, β) στην επιτυχία των προγραμμάτων

αγροτικής παραγωγής του κράτους και γ) στην αποφυγή δημιουργίας μεγάλων διακυμάνσεων στην παραγωγή και στις τιμές των προϊόντων και συνεπώς στα εισοδήματα των παραγωγών.

Οι τιμές εγγύησης έχουν μεγάλη σημασία για τους παραγωγούς, κυρίως γιατί: α) εγγυώνται ένα ελάχιστο επίπεδο τιμών, β) εξασφαλίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο εισοδήματος, γ) νιώθουν σιγουριά για τις τιμές των προϊόντων τους, δ) προκαλούν ικανοποίηση και ε) μπορούν να συνεχίσουν να παράγουν.

Οι τιμές εγγύησης έχουν μεγάλη σημασία για τους καταναλωτές, κυρίως γιατί βρίσκουν στην αγορά τα διάφορα προϊόντα και δεν διαταράσσονται οι διατροφικές συνήθειες –και κατά συνέπεια η υγεία τους.

#### ***Γ. Ο ρόλος των ανώτατων τιμών (ceiling prices) κατώτατων τιμών/τιμών εγγύησης στην αγορά και πώληση των αγροτικών προϊόντων.***

Ονομάζονται οι μέγιστες τιμές πάνω από τις οποίες απαγορεύεται η πώληση των προϊόντων, επιτρέπεται όμως η αγορά τους σε οποιαδήποτε τιμή κάτω από αυτές. Οι ανώτατες τιμές είναι η αντίθετη πολιτική των τιμών εγγύησης. Περιπτώσεις στις οποίες ενδείκνυνται οι ανώτατες τιμές είναι: α) σε περιόδους που υπάρχει στενότητα προσφοράς και συνεπώς τάση αύξησης της τιμής τους σε μεγάλα ύψη και β) σε περιόδους έντονου πληθωρισμού.

#### ***Δ. Ο ρόλος των διατιμήσεων (fixed prices) στην αγορά και πώληση των αγροτικών προϊόντων.***

Ονομάζονται οι σταθερές τιμές που καθορίζει το κράτος για τα προϊόντα και στις οποίες είναι υποχρεωτικό να γίνεται η αγοραπωλησία τους. Ο σκοπός των διατιμήσεων είναι: α) η προστασία των παραγωγών από τυχόν πτώση των τιμών των προϊόντων τους που θα οδηγούσε στη μείωση των εισοδημάτων τους και β) η προστασία των καταναλωτών από τυχόν αύξηση των τιμών των προϊόντων που θα κατέληγε στην μείωση της ευημερίας τους. Η επίπτωση που θα έχει ο καθορισμός σταθερών τιμών στους παραγωγούς ή καταναλωτές θα εξαρτηθεί κυρίως από το ύψος στο οποίο θα προσδιορισθούν οι τιμές αυτές σε σύγκριση με την τιμή ισορροπίας των προϊόντων.

#### ***Ε. Ο ρόλος της στρατηγικής μάρκετινγκ και των επιχειρηματικών στόχων***

Η τιμολόγηση αποτελεί το κύριο μέσο της αποδοτικότητας κάθε επιχείρησης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο μακροπρόθεσμα. Η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να πάρει την μορφή ειδικών προγραμμάτων που να εφαρμόζονται αποτελεσματικά και να διορθώνονται σε περίπτωση αποτυχίας των αντικειμενικών σκοπών τιμολόγησης. **Οι δύο κατηγορίες αντικειμενικών σκοπών τιμολόγησης είναι:** α) *στόχους που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων ή την μεγιστοποίηση του συνολικού εισοδήματος της επιχείρησης* και β) *στόχους που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του κέρδους που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την πώληση του προϊόντος σε μια ορισμένη τιμή).*

**Οι στρατηγικές τιμολόγησης περιλαμβάνουν τρεις (3) τρόπους για να αυξήσει τα κέρδη ο αγρότης επιχειρηματίας** (βλ. ενδεικτικά Dodor, 2013): α) μείωση κόστους, β) αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή γ) αύξηση του κέρδους με μια καλύτερη στρατηγική τιμολόγησης. Όταν τα κόστη είναι τα χαμηλότερα δυνατά και η αγροτική επιχείρηση δυσκολεύεται να

επιτύχει πωλήσεις, η υιοθέτηση μιας καλύτερης στρατηγικής τιμολόγησης είναι η βασική επιλογή για τη βιωσιμότητα της αγροτικής επιχείρησης (Dodor, 2013).

Οι σπουδαιότερες πολιτικές τιμολόγησης είναι:

**A. Τιμολογιακές πολιτικές νέων προϊόντων**

**B. Τιμολογιακές πολιτικές για υπάρχοντα προϊόντα**

**Γ. Πολιτικές ευελιξίας της τιμής**

**Δ. Ψυχολογική τιμολόγηση**

**Ε. Τιμολόγηση βασιζόμενη στην ηγεσία**

**Ζ. Αποκορυφωτική τιμολόγηση**

Κάθε πολιτική τιμολόγησης έχει μια σειρά από στρατηγικές τιμολόγησης.

**Μακροπρόθεσμα, ο βασικός στόχος της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι να προσφέρει στους πελάτες όλο και μεγαλύτερη αξία.** Η αξία αποτελεί έναν συνδυασμό της τιμής και των οφελών που προσφέρει ένα προϊόν και το εμπορικό σήμα του μέσα από τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες, τα λειτουργικά και ψυχολογικά πλεονεκτήματά του. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να παρέχουν ανώτερη αξία μέσα από την καινοτομία, την ποιότητα, την ταχύτητα της παράδοσης και την εξυπηρέτηση (και όχι μέσω των χαμηλών τιμών).

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής τιμολόγησης για μια αγροτική επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινά με την εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας στην τιμή και της διαμόρφωσης των στόχων της τιμολόγησης (βλ. ενδεικτικά Χρυσοχοϊδης, 2004). Το πρώτο έργο για τον αγρότη-επιχειρηματία είναι να καθοριστεί ποιοι ανταγωνιστές στην αγορά θεωρούνται από τους πελάτες ότι προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία. Η αξία είναι ένας συνδυασμός τιμής και αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Η εκτίμηση της αξίας, συνεπώς, απαιτεί την έρευνα για το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των εναλλακτικών προσφορών. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την έρευνα αυτών των αντιλήψεων. Οι πιο χρήσιμες από αυτές τις τεχνικές εστιάζουν στα εξής βήματα:

*1ο βήμα: Αναγνώριση των διαστάσεων της ποιότητας.*

*2ο βήμα: Εκτίμηση των διαστάσεων της ποιότητας.*

*3ο βήμα: Μέτρηση των ανταγωνιστών σύμφωνα με τις διαστάσεις.*

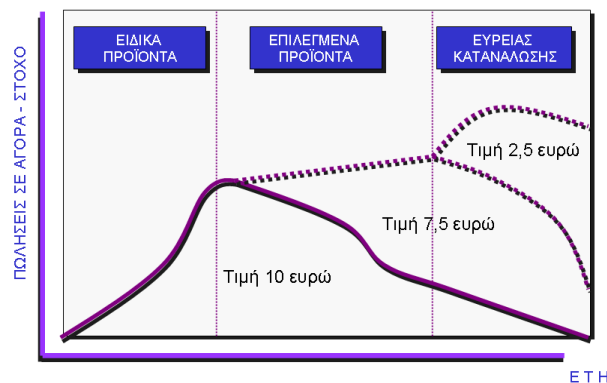
*4ο βήμα: Ανακάλυψη των προτιμήσεων των τιμών /της ποιότητας*

Μπορούμε να διακρίνουμε **τέσσερις (4) στόχους στρατηγικής τιμολόγησης:**

• **Συγκομιδή (harvest):** Αν το προϊόν έχει εγκαθιδρυθεί σε μια αγορά (είναι πολλά χρόνια), με μια ισχυρή πελατειακή βάση (με αρκετούς πιστούς καταναλωτές), αλλά αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από προϊόντα ανώτερης (υψηλότερης τιμής) ή χαμηλής αξίας (χαμηλότερης τιμής), μπορεί να αποδώσει διατηρώντας υψηλές τιμές και επιτρέποντας τη σταδιακή διάβρωση του μεριδίου αγοράς.

- **Διατήρηση μεριδίου αγοράς:** Η αγροτική επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, στην περίπτωση που το προϊόν έχει μακροπρόθεσμη στρατηγική αξία, προσαρμόζοντας τις τιμές για να την αντιμετωπίσει του ανταγωνισμού.
- **Ανάπτυξη:** Σε ελκυστικές αγορές, η αγροτική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την τιμή για τη δημιουργία μεριδίου αγοράς ή να μπει στην αγορά.
- **Ηγεσία στην ποιότητα:** Μια ηγετική θέση στην αγορά μπορεί να επιτευχθεί από την αγροτική επιχείρηση, αν εστιάσει σε μια αγορά μικρού τμήματος ειδικής τιμής.

Η στρατηγική εστίασης και οι αλλαγές της καταναλωτικής χρήσης με βάση τη συμπεριφορά αγοράς (βλ. ακόλουθο σχήμα) αποτελεί άλλον έναν καθοριστικό παράγοντα τιμολόγησης και συνδέεται με το στάδιο εξέλιξης της αγοράς και τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Αν η αγορά βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της καινοτομίας, ώστε η αγροτική επιχείρηση να εστιάζει σε νέα τμήματα αγοράς, όπου η ζήτηση είναι λιγότερο ευαίσθητη στην τιμή. Στο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά (βλ. Κύκλος Ζωής Προϊόντος), οι αγοραστές προσελκύονται από τα πλεονεκτήματα και τις ωφέλειες του νεωτερισμού ή της καινοτομίας και είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές. Η επένδυση στην επικοινωνία, στη διαφήμιση, στην προώθηση και στις πωλήσεις, είναι από τις ενέργειες που ενδείκνυνται σε αντίθεση με την συνήθη πρακτική της μείωσης των τιμών για την επέκταση της αγοράς.



Πηγή: Πετρώφ, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002)  
Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, σελ.359 (προσαρμοσμένο σχήμα)

Άλλοι δύο παράγοντες για την τιμολόγηση αγροτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας (με βάση την οπτική του μάρκετινγκ και των επιχειρηματικών στόχων) είναι: **α) η τιμολόγηση με βάση τη σειρά προϊόντων** (στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση των κερδών από ολόκληρη τη σειρά των προϊόντων και όχι από μεμονωμένα προϊόντα) **β) η τιμολόγηση με στόχο την προώθηση πωλήσεων** (μπορεί να είναι επιτυχής μόνο για μια επιχείρηση που έχει υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας, δηλαδή διαθέτει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, βλ. ενδεικτικά Πετρώφ, Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

## Δραστηριότητα 22

Παρακαλώ απαντήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιες είναι οι κατηγορίες αντικειμενικών σκοπών, όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν μέσω των αποφάσεων τιμολόγησης;
- Ποιοι παράγοντες τείνουν να επηρεάζουν τον βαθμό της ελαστικότητας της ζήτησης; Αναφέρετε παραδείγματα για συγκεκριμένα αγροτικά προϊόντα.

### 3.5 Η Προβολή/Προώθηση, τα Κανάλια Μάρκετινγκ και η Διανομή Αξίας

Οι υπόλοιπες δύο μεταβλητές του κλασικού μίγματος μάρκετινγκ (“4-Ps”) με μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ τους είναι η «προβολή-προώθηση» (“**promotion**”) και η «διανομή» (“**place**”) εξετάζονται σε αυτή την υποενότητα.

Η «προβολή» (**promotion**), αποτελεί βασική διαδικασία διαμόρφωσης και μετάδοσης μηνυμάτων μάρκετινγκ για προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε μια επιχείρηση να επικοινωνεί με τα κοινά-στόχους. Κάποιες στρατηγικές προβολής στοχεύουν στην ανάπτυξης πρωτογενούς ζήτησης (επιθυμία για μια κατηγορία προϊόντος), αλλά οι περισσότερες στοχεύουν στη δημιουργία επιλεκτικής ζήτησης που αφορά στην επιθυμία για ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα. Οι πελάτες υποδεικνύουν στις επιχειρήσεις τους τύπους προϊόντων ή υπηρεσιών που χρειάζονται και πότε, πού και πύς θα ήθελαν να αγοράσουν. Τα χαρακτηριστικά του αγροτικού προϊόντος (π.χ. βιομηχανικό και καταναλωτικό προϊόν) μπορούν να επηρεάσουν το μίγμα προβολής (Dodor, 2013).

Η στρατηγική προβολής παίρνει τη μορφή προγράμματος ενός «Μίγματος Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ» που συνδυάζει τις δραστηριότητες προβολής (*προσωπική πώληση, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και η προώθηση των πωλήσεων*) με στρατηγικό χαρακτήρα διαλόγου, συνολική διαχείριση μηνυμάτων και αποτελεί μια λειτουργία ενημέρωσης, γνώσης, πειθούς, υπενθύμισης και επηρεασμού της απόφασης πελατών και καταναλωτών.

Σχετικά με τις βασικές στρατηγικές προβολής, ο αγρότης-επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος μάρκετινγκ μιας αγροτικής επιχείρησης μπορεί να επιλέξει μεταξύ της *στρατηγικής πίεσης* (*push strategy*) και της *στρατηγικής έλξης* (*pull strategy*), ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν, τις συνθήκες του ανταγωνισμού και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης.

Οι δραστηριότητες προβολής και προώθησης στη **στρατηγική «έλξης»** στοχεύουν στους τελικούς αγοραστές και καταναλωτές, προκειμένου να υποκινηθούν όλοι οι ενδιάμεσοι μάρκετινγκ. Οι δραστηριότητες προβολής και προώθησης στη **στρατηγική «πίεσης»** στοχεύουν στην προώθηση των πωλήσεων μέσα από τα διάφορα επίπεδα διανομής, δηλ. στην κινητροποίηση των χονδρέμπορων και των λιανέμπορων για να προωθήσουν το προϊόν στους καταναλωτές. Αποτελούν από τις σημαντικές αποφάσεις διοίκησης διανομής. Ως διοίκηση διανομής ορίζουμε το σύνολο των αποφάσεων και διαδικασιών που ασχολούνται με τη ροή των προϊόντων ή των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον αγοραστή (σε βιομηχανικές αγορές) ή καταναλωτή (σε μαζικές καταναλωτικές αγορές).

Στις βασικές λειτουργίες ενός δικτύου διανομής συμπεριλαμβάνονται: α) αποθήκευση, β) φυσική διανομή, γ) δημιουργία ζήτησης, δ) πίστωση στους πελάτες και ε) εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Συνεπώς, οι ενδιαμέσοι μάρκετινγκ (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για την έννοια «μεσάζων») είναι ιδιαίτερος σημαντικοί σε μια αγροτική επιχείρηση γιατί:

1. Συμβάλλουν στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα για τη διάθεση των προϊόντων σε τμήματα-στόχους της αγοράς.
2. Επιτυγχάνουν περισσότερα από ότι μπορεί να πετύχει η ίδια μόνη της, όπως επαφές, εμπειρία, εξειδίκευση και κλίμακα λειτουργίας
3. Μπορούν να «παντρέψουν» την προσφορά με τη ζήτηση.

Ένα δίκτυο διανομής περιλαμβάνει τόσο τις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης που εμπλέκονται στην παραγωγή και στην αποθήκευση όσο εκείνους που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. μεταπωλητές, χονδρέμποροι και λιανέμποροι (βλ. Σπαής, 2014 «Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων» για τις έννοιες «λιανεμπόριο» και «χονδρέμπορος»), μέσω των οποίων γίνεται η διάθεση και η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών στις αγορές.

Οι λιανέμποροι μπορεί να ταξινομηθούν σε λιανεμπορικά καταστήματα και μη λιανεμπορικά καταστήματα. Ενώ οι χονδρέμποροι μπορούν να ενταχθούν σε τρεις (3) κατηγορίες: 1. χονδρέμπορος (με τίτλους ιδιοκτησίας), 2. αντιπροσώπους-μεσίτες (χωρίς τίτλους ιδιοκτησίας) και 3. χονδρέμποροι που ανήκουν στους παραγωγούς.

Το δίκτυο διανομής μπορεί να θεωρηθεί ως η αλυσίδα που διευκολύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Η υγιής λειτουργία της αλυσίδας αξίας στον τομέα των αγροτικών προϊόντων διαδραματίζει ίσως τον πιο σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του σημαντικότερου μεγέθους μάρκετινγκ που είναι η ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή (έρευνα ΙΕΛΚΑ 2013).



Διαβάστε στον Οδηγό Περαιτέρω Μελέτης τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της μελέτης του Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ):

«Οι Έλληνες καταναλωτές αναγνωρίζουν τη θετική συμβολή των αλυσίδων σουπερμάρκετ στην περίοδο της κρίσης»

Από τα διαθέσιμα στοιχεία για την αγορά των οπωροκηπευτικών (ΙΕΛΚΑ, 2012) προκύπτει ότι συνολικά η εφοδιαστική αλυσίδα λειτουργεί ευεργετικά για τον καταναλωτή, ιδιαίτερα συγκρινόμενη με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το υψηλό κόστος παραγωγής. Το μεγαλύτερο ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής τιμής παίζει **το κόστος παραγωγής κατά 42%**, ακολουθεί η **Συσκευασία-Διακίνηση-Χονδρικό Εμπόριο κατά 27%**, το **σημείο Πώλησης Λιανικής στο σουπερμάρκετ με 19%** και τέλος **ο ΦΠΑ. (ΙΕΛΚΑ, 2012)**. Φυσικά τα ποσοστά διαφοροποιούνται από προϊόν σε προϊόν και από εποχή σε εποχή,

καθώς υπάρχουν ιδιαίτερα κόστη που πρέπει να ληφθούν υπόψη (όπως για παράδειγμα η ψύξη συγκεκριμένων προϊόντων).

Η διαδικασία επιλογής των καναλιών μάρκετινγκ για τον αγρότη-επιχειρηματία αποτυπώνεται στα ακόλουθα πέντε (5) βήματα:

*1ο Βήμα: Καθορισμός της αγοράς-στόχου*

*2ο Βήμα: Εντοπισμός και μελέτη των αγοραστικών συνηθειών*

*3ο Βήμα: Προσαρμογή στις αγοραστικές συνήθειες*

*4ο Βήμα: Καταγραφή των εναλλακτικών καναλιών μάρκετινγκ*

*5ο Βήμα: Καθορισμός της έντασης διανομής*

**Με βασικά κριτήρια επιλογής:** α) τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, β) τα χαρακτηριστικά της αγοράς, γ) τα χαρακτηριστικά της αγροτικής επιχείρησης και δ) τα χαρακτηριστικά των ενδιαμέσων μάρκετινγκ

Ενώ τα κριτήρια σχεδιασμού μιας στρατηγικής για ένα κανάλι μάρκετινγκ μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα: α) ο βαθμός κάλυψης της αγοράς, β) ο καθορισμός βαθμού ελέγχου καναλιού, γ) τα κόστη και δ) ο καθορισμός έντασης διανομής (εντατική, επιλεκτική, και αποκλειστική).

Τέλος, **οι παράγοντες που επηρεάζουν το μήκος των καναλιών μάρκετινγκ** μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες ομάδες:

Α. Παράγοντες που σχετίζονται με την αγορά (π.χ. αριθμός δυνητικών συναλλαγών, προσδοκώμενο μέγεθος της συναλλαγής, γεωγραφική συγκέντρωση της αγοράς).

Β. Παράγοντες που σχετίζονται με το μίγμα μάρκετινγκ (π.χ. τιμή μονάδας προϊόντος, βαθμός ευπάθειας του προϊόντος, εύρος της γραμμής προϊόντος, τεχνικά, εξειδικευμένα ή εξατομικευμένα προϊόντα).

Γ. Οργανωτικοί παράγοντες (π.χ. αριθμός υπόλοιπων προϊόντων/γραμμών προϊόντων, χρηματοοικονομικοί πόροι, επιθυμητό επίπεδο ελέγχου και διοικητικές δεξιότητες).

### **Δραστηριότητα 23**

- Δώστε από ένα παράδειγμα σηματοποιημένων αγροτικών προϊόντων (στην ελληνική ή στην διεθνή αγορά) για κάθε μία από τις βασικές στρατηγικές προβολής. Εντοπίστε τις δραστηριότητες προβολής που έχουν υιοθετηθεί και αν υιοθετείται στις διαφημιστικές καμπάνιες τους η ιδέα των Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ;

Ας σκεφτούμε τύπους αγροτικών προϊόντων και τροφίμων όπου υιοθετείται συνήθως α) η εντατική διανομή, β) η επιλεκτική διανομή και γ) η αποκλειστική διανομή.

- Στη συνέχεια συζητήστε σε ομάδες: α) τις απόψεις σας για τον βαθμό διείσδυσης των νέων τάσεων και πρακτικών, της άμεσης πώλησης των αγροτικών προϊόντων από τους αγρότες και β) τις επιπτώσεις στις αποφάσεις διοίκησης διανομής μιας αγροτικής επιχείρησης από τη στάση των καταναλωτών απέναντι στα εναλλακτικά συστήματα διανομής.

## Σύνοψη

Σκοπός της θεματικής ενότητας ήταν να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων, στο πλαίσιο του συστήματος μάρκετινγκ τροφίμων. Έμφαση δόθηκε στην κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου, της σημασίας στον προσανατολισμό στη φιλοσοφία μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ για τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας, μέσω ενός ολοκληρωμένου μίγματος μάρκετινγκ. Παρουσιάσαμε στην πρώτη ενότητα τα χαρακτηριστικά της αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης στην Ελλάδα. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάσαμε: α) τις θεμελιώδεις έννοιες της επιχειρηματικότητας, β) τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον αγροτικό τομέα και του αγρότη-επιχειρηματία, γ) τις λειτουργίες της αγροτικής επιχειρηματικότητας στο διεθνοποιημένο περιβάλλον, δ) τις πηγές χρηματοδότησης και τις στρατηγικές ανάπτυξης και εισόδου στις αγορές και ε) την αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Τέλος, στην τελευταία ενότητα παρουσιάσαμε: α) τις θεμελιώδεις έννοιες της διοίκησης μάρκετινγκ και της διοίκησης μάρκετινγκ των αγροτικών προϊόντων, β) τις εναλλακτικές προσεγγίσεις των αγορών και γ) το πεδίο δράσης του μάρκετινγκ στις αγροτικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο του σύγχρονου αγροδιατροφικού τομέα και του συστήματος μάρκετινγκ τροφίμων.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ*. Τόμος Α' (2η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (1998). *Αποτελέσματα Απογραφής Πληθυσμού – Κατοικιών της 17ης Μαρτίου 1991*. Τόμος 3, τ. Α' Οικονομικά Χαρακτηριστικά του πληθυσμού, Αθήνα.

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2011). *Απογραφή 2001. Πραγματικός πληθυσμός. Δημογραφικά στοιχεία*. Τόμος II.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). *Η Κοινή Γεωργική Πολιτική (ΚΓΠ) και η γεωργία στην Ευρώπη*. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-13-631\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_el.htm)

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2013). *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-12: Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης*. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_02\\_31012013REP\\_GR.pdf](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_02_31012013REP_GR.pdf)

Καραγιάννης, Α. & Μπαλόγλου, Χ. (2008). *Η επιχειρηματικότητα στην αρχαία ελληνική οικονομία*. Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών.

Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μάλλιαρης, Π. (2012). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. (4η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Παπαγεωργίου, Κ., Καλδής, Π., Βιτωράτος, Α., Πολύδωρος, Β. & Κιούσης, Γ. (1999). *Στοιχεία Γεωπονίας και Αγροτικής Ανάπτυξης*. Αθήνα: ΟΕΔΒ, ΥΠΕΠΘ.

Παπαδόπουλος, Ι. (2011). *Μάρκετινγκ – Προώθηση αγροτικών προϊόντων – Επικοινωνία – Επιχειρηματικότητα Αγροτουρισμός*. Σεμινάριο για Νέους Αγρότες, Πρόγραμμα «Επιστημονική Υποστήριξη Νέων Αγροτών» της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς. Λάρισα: Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου, ΤΕΙ Λάρισας.

Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Μάρκετινγκ μανάτζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση* (2η Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Μπάλτας, Γ., & Παπασταθοπούλου, Π. (2003). *Συμπεριφορά καταναλωτή: Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Σπαής, Γ.Σ. (2014). Γλωσσάρι όρων σχετικών με την αγροτική επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων. Για τις εκπαιδευτικές ανάγκες διδακτικών αντικειμένων στην αγροτική επιχειρηματικότητα και μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων.

Τζωάννος, Ι., & Πανηγυράκης, Γ. (2006). Η επιχειρηματικότητα ως έννοια. Σύγχρονες μορφές. Στο Σ. Λιούκας (Εκδ.), *Θέματα Επιχειρηματικότητας*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Τσακλάγκανος, Α. (2001). *Βασικές αρχές του μάρκετινγκ*. Τόμος Β' (2η έκδοση). Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (2013). Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020 (Σχέδιο). Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.pepkritis.gr/uploaded/espa/news/ESPA\\_2014-2020\\_dek\\_2013.pdf](http://www.pepkritis.gr/uploaded/espa/news/ESPA_2014-2020_dek_2013.pdf)

Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (2014). *Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020*. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.espa.gr/elibrary/PA\\_ESPA\\_2014\\_2020.pdf](http://www.espa.gr/elibrary/PA_ESPA_2014_2020.pdf)

Χρυσοχοϊδης, Γ. (2003). *Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Σημειώσεις Μαθήματος «Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Μέρος II: Διοίκηση Μάρκετινγκ»* Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανάκτηση (Φεβρουάριος 2014). Διαθέσιμο στο [http://www.aua.gr/~chryso/Chryssochoidis\\_ExamsJUNE\\_2003.doc](http://www.aua.gr/~chryso/Chryssochoidis_ExamsJUNE_2003.doc)

Χρυσοχοϊδης, Γ. (2004). *Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Σημειώσεις Μαθήματος «Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων Ι. Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης*. Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Deakins, D., & Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα* (Μετάφραση Λουκάς Σπανός). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Kotler, P. (1991). *Μάρκετινγκ μανάτζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, (7η έκδοση), Α' Τόμος (Μετάφραση Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: EMI Interbooks.

## Ξενόγλωσση

Anderson, A., & Jack, S. (2000). Teaching the entrepreneurial art. In D.S. Evans (Ed.), *International dimensions of teaching entrepreneurship*. Poitiers: Cole Superieur.

Baumol, W. (1983). Towards operational models of entrepreneurship. In J. Ronen (Ed.), *Entrepreneurship*. Lexington, M.A.: Lexington Books.

Bitros, G., & Karayiannis, A. (2008). Values and institutions as determinants of entrepreneurship in ancient Athens. *Journal of Institutional Economics*, 4(2), 205-230.

Brushett, L., & Franklin, G. (2001). Market planning for value-added agricultural products. Durham, NH: University of New Hampshire Cooperative Extension in cooperation with the New Hampshire Coalition for Sustaining Agriculture.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. London and Paris: Fetcher Gyles edited and translated by H. Higgs (1931). London: MacMillan.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.

- Cooney, T. (2012). *Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses*. Report for the Workshop on 'Skills Development for SMEs and Entrepreneurship'. OECD: Copenhagen.
- Czerniawski, R., & Maloney, M. (1999). *The management of power positioning and really great advertising*. New York: AMACON.
- Dodor, A. (2013). Using the 4P's to market staple farm produce in developing countries. *Online Journal of Social Sciences Research*, 2(7), 220-224. (July 10, 2014). Διαθέσιμο στο <http://onlineresearchjournals.org/JSS/pdf/2013/jul/Dodor.pdf>
- Gibb, A. (2010). *Towards the Entrepreneurial University*. Birmingham: NCGE.
- Gorman, G., Hanlon, D., & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15(3), 56-77.
- International Livestock Research Institute/ILRI (1995). *Livestock Policy Analysis. ILRI Training Manual 2*. Nairobi, Kenya: ILRI.
- Karayiannis, A. (2003). Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy the xenophonian entrepreneur. *Wirtschaftspolitische Blatter*, 50, 553–563.
- Katz, J. (1991). The institution and infrastructure of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, (Spring), 85-102.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Knapper, C., & Cropley, A. (2000). *Lifelong learning in higher education*. London: Kogan Page.
- Knight, F. (1921). *Risk uncertainty and profit*. New York: Houghton-Mifflin.
- Kotler, P., Ang, S., Leong, S., & Tan, C. (1999). *Marketing Management – An Asian Perspective*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- Landes, D., Mokyr, J., & Baumol, W. (Eds.) (2010). *The invention of enterprise: Entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Lans, T., Seunele, P., & Klerkx, L. (2013). Agricultural Entrepreneurship. In E. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. Springer.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M., & Millar V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Prasad, R. (2003). *Entrepreneurship: Concepts and cases*. Andhra Pradesh: ICFAI University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Say, J. (1803). *Traité d'économie politique: Ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Translation: Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shackle, G. (1970). *Expectation, enterprise and profit*. London: George, Allen and Unwin.

Shapero, A. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Smith, A. (1910). *The wealth of nations*. New York: Knopf.

Spais, G. (2010). Building adult educational programs in entrepreneurship based on Mezirow: The case of agricultural entrepreneurship. In: A. Normore (Ed.), *Global Perspectives on Educational Leadership Reform: The Development and Preparation of Leaders of Learning and Learners of Leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.

Spais, G. (2014). The evolution of consumerism in the marketing education: A critical discussion based on Mezirow's critical reflection. In: H. Kaufmann & M. Ali Khan Panni, (Eds.), *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices*. Hershey PA: IGI Global.

Stevenson, H., & Jarillo, J.C. (1991). A new entrepreneurial paradigm. In A. Etzioni & P.R. Lawrence (Eds.), *Socio-economics: Toward a new synthesis*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Swedberg, R. (2000). The social science view on entrepreneurship: Introduction and practical implications. In R. Swedberg, (Ed.), *Entrepreneurship: The social science view*. New York: Oxford University Press.

Walker, O., Mullins, J., & Larreche, J. (2008). *Marketing strategy: A decision-focused approach*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

World Commission for Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Zanakis, S., Theofanides, S., Kontaratos, A., & Tassios, T. (2003). Ancient Greeks' practices and contributions in public and entrepreneurship decision making. *Interfaces*, 33(6), 72-88.

## Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη

Εθνικό Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (2013). Παραδείγματα Έτοιμων Επιχειρηματικών Σχεδίων στον Αγροτικό Τομέα για Νέους Επιχειρηματίες. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.kemel.gr/content/etoima-business-plans-gia-neous-epikheirematies>

Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών/ΙΕΛΚΑ (2013). Οι Έλληνες Καταναλωτές Αναγνωρίζουν τη Θετική Συμβολή των Αλυσίδων Σουπερμάρκετ στην Περίοδο της Κρίσης. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.ielka.gr/?p=1700>

Παπαδημητρίου, Ι. (2013). Έλληνες αγρότες με μπίζνες πλαν. Αλήθειες και ψέματα γύρω από την αγροτική επιχειρηματικότητα, δυσκολίες και δυνατότητες. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.geek.com.cy/index.php?pageaction=kate&modid=1&artid=153610&show=Y>

Σκούρας, Δ. και Ψαλτόπουλος, Δ. (2012). Τελική Έκθεση – Επιστημονική Υποστήριξη για Σύνταξη Τυπολογίας Αγροτικών Περιοχών στην Ελλάδα. ΥΠΑΑΤ , Διοικητικός Τομέας Κοινοτικών Πόρων & Υποδομών Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Π.Α.Α., Μονάδα Ε΄ Θεματική Ομάδα Ε.Α.Δ. «Η Πολιτική για την Αγροτική Ανάπτυξη στο Πλαίσιο της Περιφερειακής Ανάπτυξης». Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.paseges.gr/resource-api/paseges/contentObject/2f0aece9-337c-4a69-9870-3902f5074dc9/attachedFiles%5B84c07443-e3e8-4cb5-856c-68418f23ad94%5D>

Συνέντευξη του Καθηγητή Γεώργιου Αυλωνίτη στο Startup.gr (27/02/2013). «Η ανάγκη για υιοθέτηση των βασικών αρχών του Μάρκετινγκ είναι επιτακτική σε επίπεδο Ελληνικών Επιχειρήσεων αλλά και κατ' επέκταση σε επίπεδο Εθνικής Οικονομίας. Βασικό στόχο του πάντα αποτελεί: Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ». Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.startup.gr/growing-interviews&gid=95>

Σχέδιο Έκθεσης (14/10/2013). Σχετικά με το Μέλλον των Μικρών Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων (2013/2096 (INI)), Επιτροπή Γεωργίας και Ανάπτυξης της Υπαίθρου (2009-2014) προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Εισηγητής: Czesław Adam Siekierski. Ανάκτηση (Μάιος 2014). Διαθέσιμο στο

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONGSML+COMPARL+PE-514.769+01+DOC+PDF+V0//EL&language=EL>

Σχέδιο Μάρκετινγκ της Mixed Greens Salad. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο

[http://www.mplans.com/agriculture\\_produce\\_farm\\_marketing\\_plan/executive\\_summary\\_fc.php](http://www.mplans.com/agriculture_produce_farm_marketing_plan/executive_summary_fc.php)

Σχέδιο Μάρκετινγκ της Silvera & Sons. Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο

[http://www.mplans.com/coffee\\_export\\_marketing\\_plan/executive\\_summary\\_fc.php](http://www.mplans.com/coffee_export_marketing_plan/executive_summary_fc.php)

Φωτόπουλος, Χ., & Κρυστάλλης, Α. (2002). Διαχρονική Εξέλιξη Συμπεριφοράς Καταναλωτή και Ποιοτικές Έρευνες Marketing. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Τσαούσης, Κ. (2014). Χριστίνα Στριμπάκου: Μια διανοούμενη ελαιοπαραγωγός. NewMoney.gr. Ανάκτηση (Αύγουστος 2014). Διαθέσιμο στο <http://www.newmoney.gr/article/61138/hristina-strimpakoy-mia-dianooymeni-elaioparagogos>

Hall, F. (2012). Έξι βήματα για μια κερδοφόρα επιχειρηματική ιδέα. Εφημερίδα «Κέρδος». Ανάκτηση (Ιούλιος 2014). Διαθέσιμο στο <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1771585>