



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, Α' ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΤΟΜΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΜΕ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ»**

MSc: “Environment and Health. Capacity Building for Decision Making”

Διευθυντής και Επιστημονικός Υπεύθυνος ΠΜΣ

Νικόλαος Καβαντζάς, Καθ. Ιατρικής Σχολής ΕΚΠΑ

Τίτλος ΜΔΕ

**«Καινοτομία Επιχειρησιακού Προτύπου Αγρό-Επιχειρήσεων, Επιχειρησιακή
Αριστεία, Βιωσιμότητα και η Πενταπλή Έλικα Καινοτομίας»**

**Agri-Business Model Innovation, Business Excellence, Sustainability and the
Quintuple Helix Innovation Ecosystem**

Όνομα: Πειρουνάκης Δημήτρης

Αρ. μητρώου: 20130015

Επάγγελμα: Περιβαλλοντολόγος

Επιβλέπων καθηγητής ΜΔΕ:

Καραγιάννης Ηλίας

Καθηγητής Τεχνολογίας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, George Washington University και Καθηγητής Καινοτομίας Επιχειρηματικότητας και Διασυνοριακών Συνεργασιών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

ΑΘΗΝΑ 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, Α' ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΤΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΜΕ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ»

MSc: “Environment and Health. Capacity Building for Decision Making”

Διευθυντής και Επιστημονικός Υπεύθυνος ΠΜΣ

Νικόλαος Καβαντζάς, Καθ. Ιατρικής Σχολής ΕΚΠΑ

**Τίτλος ΜΔΕ: «Καινοτομία Επιχειρησιακού Προτύπου Αγρό-Επιχειρήσεων,
Επιχειρησιακή Αριστεία, Βιωσιμότητα και η Πενταπλή Έλκα Καινοτομίας»
Agri-Business Model Innovation, Business Excellence, Sustainability and the
Quintuple Helix Innovation Ecosystem**

Όνομα: Πειρουνάκης Δημήτρης (Α.Μ. 20130015)

Επάγγελμα: Περιβαλλοντολόγος

Τριμελής επιτροπή

Επιβλέπων καθηγητής ΜΔΕ: Καραγιάννης Ηλίας, Καθηγητής Τεχνολογίας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, George Washington University και Καθηγητής Καινοτομίας Επιχειρηματικότητας και Διασυννοριακών Συνεργασιών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Πρόεδρος καθηγήτρια ΜΔΕ: Πολυξένη Νικολοπούλου, Καθηγήτρια Επιστημονική Υπεύθυνη ΠΜΣ «Περιβάλλον και Υγεία: Διαχείριση Περιβαλλοντικών Θεμάτων με Επιπτώσεις στην Υγεία, Ιατρικής Σχολής Αθηνών - ΕΚΠΑ

Μέλος καθηγητής ΜΔΕ: Γρηγορούδης Ευάγγελος, Καθηγητής Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

ΑΘΗΝΑ 2017

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος

Περίληψη (Abstract)

1. Εισαγωγή

1.1 Η σημερινή κατάσταση του Ελληνικού Οικονομικού Μοντέλου

1.2 Το νέο μοντέλο ανάπτυξης της Ελλάδας

1.3 Η σημασία της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας

1.4 Ο Κλάδος του ελαιόλαδου

1.5 Η Ελληνική αγορά ελαιόλαδου

1.6 Η παραγωγική Διαδικασία

2. Εμπειρικά Δεδομένα και Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

3. Σχεδιασμός και διεξαγωγή της έρευνας

A. Καθορισμός μεταβλητών για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου

B. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Γ. Καθορισμός δείγματος

Δ. Διεξαγωγή Συνεντεύξεων

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5. Συμπεράσματα

6. Μελλοντική Έρευνα

7. Βιβλιογραφία

Ευρετήριο Σχεδίων, Πινάκων και Χαρτών

- Σχήμα 1.1:** Διαχρονική εξέλιξη του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών στην Ελλάδα
- Σχήμα 1.2:** Διαχρονική εξέλιξη χρέους στην Ελλάδα και την Ε.Ε. ως (%) του ΑΕΠ
- Σχήμα 1.3:** Το Δημόσιο χρέος στην Ελλάδα και την Ε.Ε. ως (%) του ΑΕΠ για το έτος 2015
- Σχήμα 1.4:** Διαχρονική εξέλιξη άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα σε δις. δολάρια
- Σχήμα 1.5:** Παράγοντες που επηρεάζουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε μια χώρα
- Σχήμα 1.6:** Διαχρονική εξέλιξη εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας
- Σχήμα 1.7:** Διαχρονική εξέλιξη τιμών εισαγόμενων αγαθών και εισαγωγικών δασμών
- Σχήμα 1.8:** Απεικόνιση της εξάρτησης από την κατανάλωση και επενδύσεις συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη
- Σχήμα 1.9:** Η παραγωγικότητα σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων στην ΕΕ
- Σχήμα 1.10:** Διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας επί του συνόλου δυναμικού
- Σχήμα 1.11:** Εξέλιξη του Ισοζυγίου τρεχουσών Συναλλαγών από το 2009
- Σχήμα 1.12:** Διαχρονική εξέλιξη της εξάρτησης των εξαγωγών από τις εισαγωγές
- Σχήμα 1.13:** Στρατηγική γνώση, απρόσμενη ευτυχής ανακάλυψη και κερδοσκοπία: πολυκομβικές, πολυμερείς, πολυτροπικές και πολυστρωματικές ετερογενείς δυναμικές διεργασίες (3C's processes)
- Σχήμα 1.14:** Το μοντέλο καινοτομίας της Πενταπλής Έλικας και οι λειτουργίες του
- Σχήμα 1.15:** Διαγραμματική απεικόνιση μεθόδων παραγωγής Ελαιολάδου
- Σχήμα 2.1:** Νοητικό πλαίσιο επιχειρησιακού μοντέλου
- Σχήμα 2.2:** Δυναμικές Ετερογένειες – Είσοδος, Διαδικασία, Αποτέλεσμα
- Σχήμα 2.3:** Συνεχείς και Ασυνεχείς καινοτομίες
- Σχήμα 2.4:** Μέθοδος αποσύνθεσης 9 σημείων του επιχειρησιακού μοντέλου
- Σχήμα 2.5:** Καινοτόμο Επιχειρησιακό Μοντέλο στο επίκεντρο της επιχειρησιακής διακυβέρνησης και του εταιρικού σχεδιασμού για Βιωσιμότητα (GODS)
- Σχήμα 2.6:** Θεωρητικό πλαίσιο σύνδεσης Επιχειρησιακής βιωσιμότητας και την Καινοτομίας επιχειρησιακού προτύπου
- Σχέδιο 3.1:** Καταγραφή των περιοχών που εντοπίζεται η φυσική έδρα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα
- Σχέδιο 5.1:** Απεικόνιση της εξαγωγικής δραστηριότητας των μελετώμενων επιχειρήσεων
- Σχήμα 6.1:** Νοητικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου σε δείγμα 17 επιχειρήσεων
-
- Πίνακας 1.1** Βασικά διαρθρωτικά στοιχεία Μεταποίησης, κατανομή σε Ελλάδα και ΕΕ
- Πίνακας 3.1.** Ερωτήματα που τέθηκαν στις μελετώμενες επιχειρήσεις
- Πίνακας 3.2:** Διακριτικός τίτλος, Νομική μορφή και περιοχή δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και τρόπος πραγματοποίησης της συνέντευξης

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ξεκίνησε με στόχο να πραγματοποιηθεί μια πρώτη έρευνα πεδίου - ελέγχου της υφιστάμενης λειτουργικής κατάστασης των αγρό-επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και ειδικότερα των επιχειρήσεων του κλάδου παραγωγής ελαιολάδου.

Απώτερος στόχος ήταν να καταγραφεί ο επιχειρησιακός τρόπος λειτουργίας τους και να δημιουργηθεί ένα πρότυπο μοντέλο, το οποίο θα περιγράφει το σύνολο των δυνατών ρεαλιστικών επιλογών τους μέσα από τις εμπειρίες, τις καινοτομίες, τις παθογένειες της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, με τρόπο απλό με σκοπό να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και επομένως δημιουργικότητας, η οποία και αποτελεί την κινητήριο δύναμη της καινοτομίας.

Αρχικά θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τις επιχειρήσεις οι οποίες εμπιστεύθηκαν την προσπάθεια αυτή και συνέβαλαν με την συμμετοχή τους και το χρόνο τους στις ανάγκες της παρούσης έρευνας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον Κ. Καραγιάννη Ηλία και τον Κ. Γρηγορούδη Ευάγγελο, επιβλέποντες καθηγητές της διδακτορικής μου διατριβής αλλά και της παρούσης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, για την υποστήριξη και καθοδήγησή τους αλλά και την Κα Νικολοπούλου για την ευκαιρία που μου έδωσε να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου μέσα από αυτό το πολύ-επίπεδο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών το οποίο συμβάλει στην διεπιστημονικότητα που τόσο λείπει στις μέρες μας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Αθήνα 10/6/2017

ABSTRACT

Agribusinesses are open systems operating under conditions of substantial turbulence, risk and uncertainty, and seeking to balance stability and coherence with flexibility and change in pursuit of higher levels of efficacy and routine excellence. Innovation is the main source of economic development, but the Schumpeterian entrepreneur is the real fundamental catalyst of the innovation process. Firms need to reshape their Business Model continuously in order to be competitive. The main aim of this Thesis is to help agri-business entrepreneurs decode all the paths that knowledge circulation enables, to help them understand how innovation flows and how the innovation output – outcome -impact can be resupplied as know – how to the same or another firm subsystem. We currently know rather little on agri-business model. A big part of the growing literature is conceptual. Empirical evidence on Agri-Business Model is limited resulting mainly from very few case studies. Organizations exist, survive and prosper on the basis of a sound value proposition. Abdelkhafi et al (2013) defines Business Model as a description of how a company communicates, creates, delivers and captures value out of a value proposition. We agree that the Agri-Business Model must be transformed incorporating social and environmental priorities to become sustainable. The Quintuple Innovation Helix Ecosystem is an holistic approach that bridges social ecology with knowledge production and innovation. The Quintuple helix visualizes the collective interaction and exchange of knowledge in a state by means of the following five subsystems: Educational System, Economic System (industries), Political System, Civil Society and the Natural Environment.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αγροτικές επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα που λειτουργούν υπό συνθήκες σοβαρών αναταραχών, κινδύνου και αβεβαιότητας, επιδιώκοντας να εξισορροπήσουν τη σταθερότητα και τη συνοχή με την ευελιξία και την αλλαγή, στην επιδίωξη υψηλότερων επιπέδων αποτελεσματικότητας και επιχειρησιακής αριστείας. Η καινοτομία είναι η κύρια πηγή οικονομικής ανάπτυξης, αλλά ο Σουμπετεριανός επιχειρηματίας είναι ο πραγματικός θεμελιώδης καταλύτης της διαδικασίας της καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναδιαμορφώνουν τακτικά το επιχειρησιακό τους μοντέλο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Ο κύριος στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η υποβοήθηση των αγρό-επιχειρηματιών στο να αποκωδικοποιήσουν όλες τις πιθανές ροές που ο κύκλος μεταφοράς της γνώσης ενεργοποιεί, η υποβοήθησή τους στο να κατανοήσουν τον τρόπο παραγωγής της καινοτομίας καθώς και όλων των πιθανών τρόπων που το αποτέλεσμα της μπορεί να μετουσιωθεί σε νέο know-how στο ίδιο ή σε άλλο εταιρικό υποσύστημα.

Σήμερα γνωρίζουμε ελάχιστα σχετικά με τα επιχειρησιακά μοντέλα λειτουργίας των αγρό-επιχειρήσεων. Ένα μεγάλο μέρος της αναπτυσσόμενης βιβλιογραφίας είναι εννοιολογικό. Οι εμπειρικές ενδείξεις σχετικά με το μοντέλο αγροτικών επιχειρήσεων είναι περιορισμένες, κυρίως λόγω πολύ μικρών περιπτωσιολογικών μελετών. Οι οργανισμοί υπάρχουν, επιβιώνουν και ευημερούν με βάση μια πρότασης αξίας. Οι Abdelkhafi et. al. (2013) όρισαν το επιχειρησιακό μοντέλο ως την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση επικοινωνεί, δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία από μια πρόταση αξίας. Το αγρό-επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να μετασχηματιστεί ενσωματώνοντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες προκειμένου να γίνει βιώσιμο. Το μοντέλο καινοτομίας της πενταπλής έλικας αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση η οποία γεφυρώνει την κοινωνική οικολογία με την παραγωγή γνώσης και την καινοτομία. Η πενταπλή έλικα καινοτομίας απεικονίζει τη συλλογική αλληλεπίδραση και ανταλλαγή γνώσεων μέσω των ακόλουθων πέντε υποσυστημάτων: Εκπαιδευτικό Σύστημα, Οικονομικό Σύστημα (Βιομηχανίες), Πολιτικό Σύστημα, Κοινωνία των Πολιτών και Φυσικό Περιβάλλον.

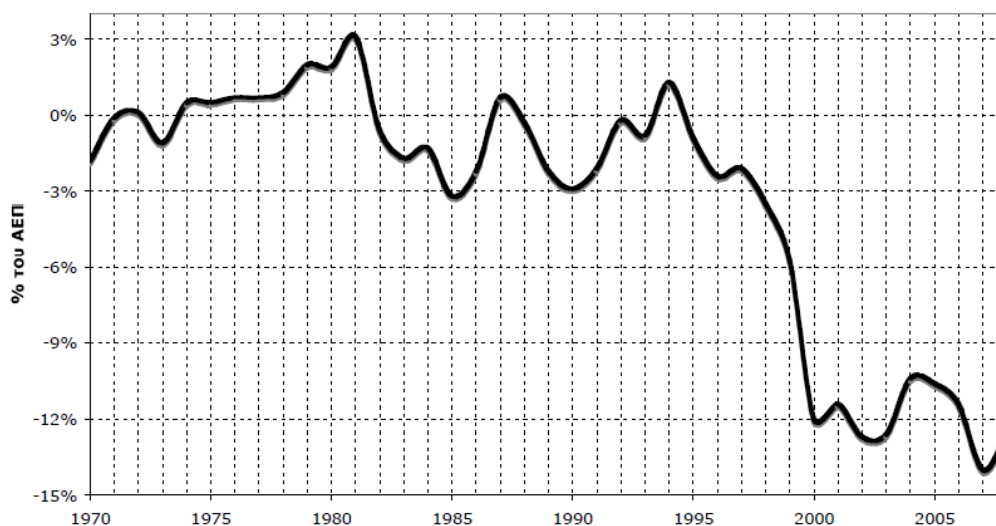
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η σημερινή κατάσταση του Ελληνικού Οικονομικού Μοντέλου

Το αδιέξοδο του Ελληνικού Οικονομικού Μοντέλου και η ανάγκη επανασχεδιασμού του.

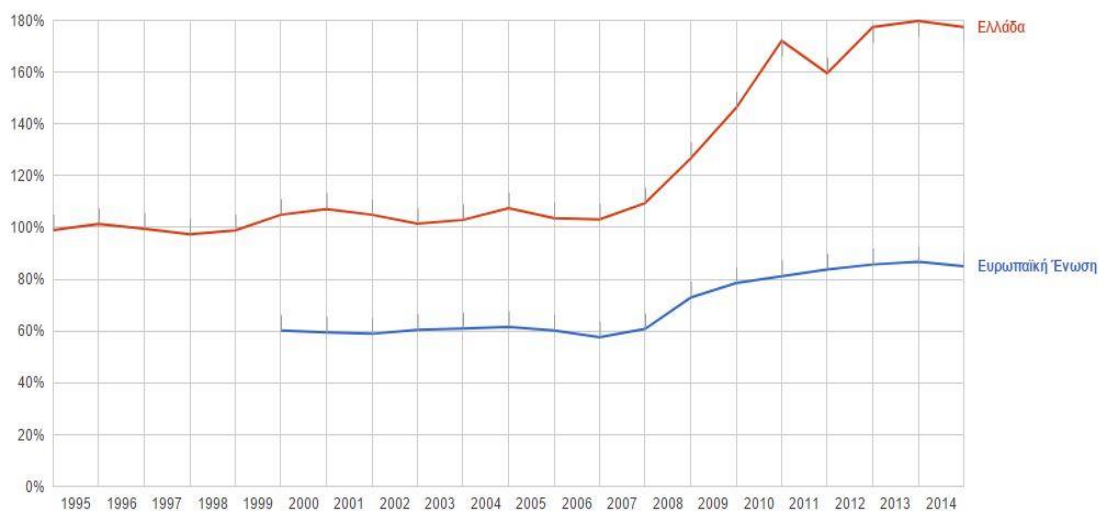
Είναι γνωστό πως το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών είναι η μονάδα μέτρησης εκείνη η οποία καθορίζει την θέση που αναλογεί σε μια χώρα μέσα στην παγκόσμια οικονομία. Όταν αυτό είναι ελλειμματικό σημαίνει ότι κατανάλωσε προϊόντα και υπηρεσίες που εισήγαγε από το εξωτερικό, σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτά που παρήγαγε και εξήγαγε και απεικονίζει το χρέος και άρα τις δανειακές ανάγκες της χώρας και την εξάρτησή της από τις αγορές του εξωτερικού. (Ψαρρού Ε. & Μ. Τζανάκη, 2012)

Στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1960 μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1990, το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών διαμορφωνόταν, σύμφωνα με τα κρατικά στοιχεία, μεταξύ 0% και 5% του ΑΕΠ. Σε ορισμένα μάλιστα έτη είχε καταγραφεί και πλεόνασμα. Παρόλο που τα στοιχεία δεν είναι εντελώς συγκρίσιμα, από το 2000 και έπειτα η κατάσταση άλλαξε δραματικά προς το χειρότερο και το έλλειμμα κορυφώθηκε στο 14% του ΑΕΠ το 2008, δηλαδή κατά την περίοδο εισόδου σε φάση βαθιάς κρίσης της Ελληνικής οικονομίας. Αυτή η εξέλιξη υποδηλώνει αδύναμη ανταγωνιστικότητα. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010)



Σχήμα 1.1: Διαχρονική εξέλιξη του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών στην Ελλάδα (Αλογοσκούφης Γ., 2012)

Γίνεται συχνά παραδεκτό ότι τα ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών εντός μιας νομισματικής ένωσης δεν έχουν σημασία, εν μέρει διότι εξαλείφεται η δυνατότητα κερδοσκοπικών επιθέσεων στο εθνικό νόμισμα. Η εμπειρία ωστόσο της Ελλάδος, όπως και άλλων χωρών της Νότιας Ευρώπης, έχει αποδείξει ότι η άποψη αυτή είναι υπερβολικά αισιόδοξη. Τα ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών συνοδεύονταν συνήθως στις χώρες αυτές από υπερσυσσώρευση εξωτερικού χρέους. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010).



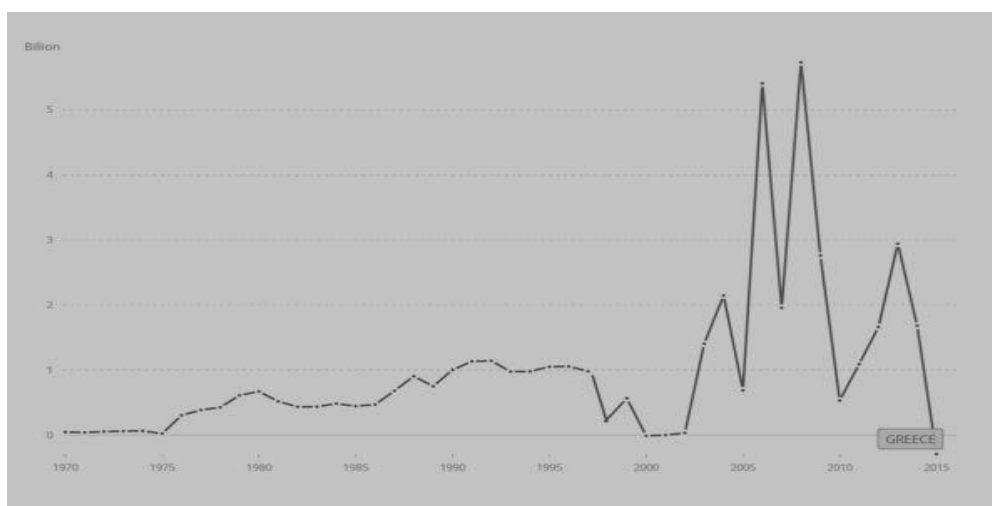
Σχήμα 1.2: Διαχρονική εξέλιξη χρέους στην Ελλάδα και την Ε.Ε. ως (% του ΑΕΠ (Eurostat, 2015)



Σχήμα 1.3: Το Δημόσιο χρέος στην Ελλάδα και την Ε.Ε. ως (% του ΑΕΠ) για το έτος 2015 (Eurostat, 2015)

Το εγχώριο χρέος από το 20% του ΑΕΠ που ήταν στις αρχές του 1980, με την ένταξη στην ΕΟΚ το 1981, ανήλθε στο 100% μέσα σε μια δεκαετία. Η είσοδος στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα αύξησε σημαντικά τις εισαγωγές προϊόντων, ενώ και το μοντέλο ανάπτυξης που ακολουθήθηκε, βασίστηκε στον εσωτερικό και εξωτερικό δανεισμό αλλά και τις κοινοτικές χρηματικές ενισχύσεις.

Πιθανοί τρόποι μετριασμού των συνεχών και μεγάλων κρατικών ελλειμμάτων αποτελούν οι ξένες άμεσες επενδύσεις καθώς και οι κεφαλαιακές μεταβιβάσεις. Οι ξένες άμεσες επενδύσεις εφόσον υλοποιηθούν υπό αξιοκρατικούς όρους δημιουργούν σημαντικά οφέλη στην οικονομία της εκάστοτε χώρα υποδοχής, καθώς συνήθως συνοδεύονται από εισαγωγή τεχνολογίας, ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, ενίσχυση του ανταγωνισμού και της ανθρώπινης απασχόλησης, ενώ λόγω του μικρού χρονικού τους ορίζοντα χαρακτηρίζονται από ανελαστικότητα στις εκροές κεφαλαίων με αποτέλεσμα να λειτουργούν ως ασπίδα σε περιόδους χρηματοοικονομικής αναταραχής. Στην περίπτωση της Ελλάδας όμως η εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων διαχρονικά ήταν κατά μέσο όρο κάτω από 5% του ΑΕΠ, ποσοστό που ισοδυναμεί με το ¼ του Ευρωπαϊκού μέσου όρου. (Mc Kinsey, 2012)



Σχήμα 1.4: Διαχρονική εξέλιξη άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα σε δις. δολάρια (Worldbank, 2015)



Σχήμα 1.5: Παράγοντες που επηρεάζουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις σε μια χώρα (Worldbank, 2015)

Οι Κεφαλαιακές μεταβιβάσεις όπως για παράδειγμα η εκχώρηση δικαιωμάτων τεχνολογίας – πατεντών, μπορούν να συνεισφέρουν στην μείωση των ελλειμμάτων. Στην Ελλάδα οι κεφαλαιακές μεταβιβάσεις κατά κύριο λόγο αποτελούνται από ενδοκοινοτικά κονδύλια τα οποία προωθούνται από την Ε.Ε. με στόχο την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας και τα οποία με την πάροδο του χρόνου φθίνουν δεδομένου πως αποτελούν κεφάλαια της διαδικασίας σύγκλισης από τις προηγμένες χώρες της νομισματικής ένωσης.

Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης πως σχεδόν μόνιμα τα ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών προκύπτουν από την υψηλή ελλειμματικότητα του εμπορικού ισοζυγίου, καθώς αυτή αντανακλά τις διαρθρωτικές αδυναμίες της παραγωγικής βάσης.

Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν το εμπορικό ισοζύγιο είναι:

- Οι προτιμήσεις των ντόπιων και των ξένων καταναλωτών
- Οι τιμές των προϊόντων στις εγχώριες και τις ξένες αγορές
- Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Το εισόδημα των ντόπιων και ξένων καταναλωτών
- Το μεταφορικό κόστος
- Η εμπορική πολιτική των κυβερνήσεων

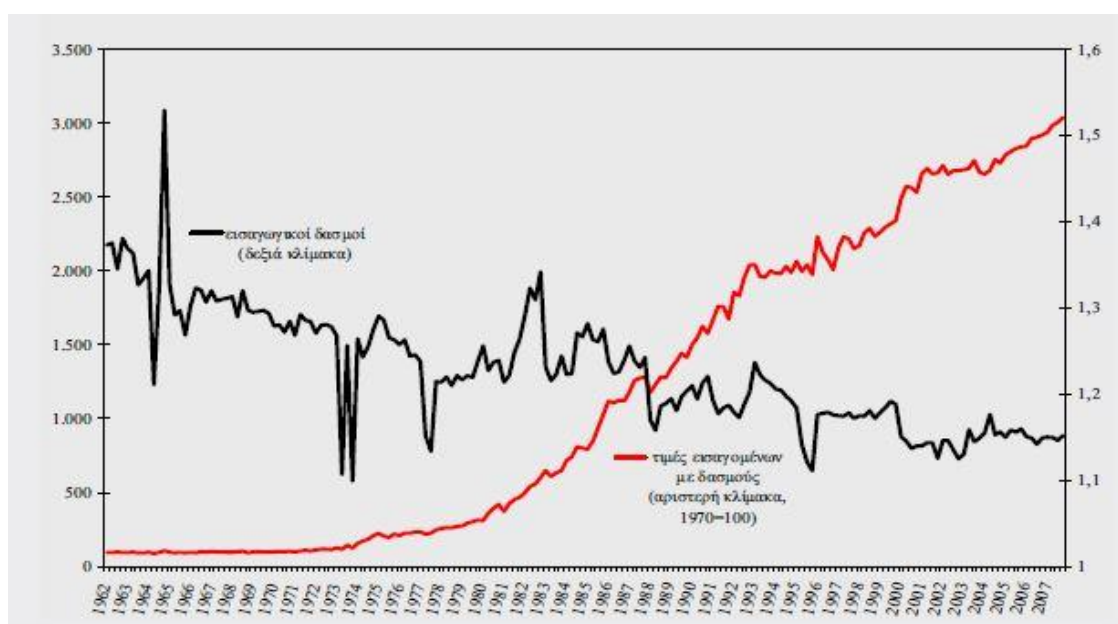


Σχήμα 1.6: Διαχρονική εξέλιξη εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας (Observatory of Economic Complexity, 2015 - <http://atlas.media.mit.edu/en/>)

Μέχρι πριν από την ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ το 1981 η κύρια πολιτική που ακολουθείτο είχε ως στόχο τον περιορισμό των εισαγωγών και βασιζόταν σε τρεις άξονες μέτρων:

- στους δασμούς και στους ισοδύναμους με δασμούς φόρους,
- στις υποχρεωτικές καταθέσεις των εισαγωγέων στη Τράπεζα της Ελλάδας και
- στα διοικητικά μέτρα

Η προσχώρηση της Ελλάδος στην ΕΟΚ το 1981 οδήγησε στην άρση των περιορισμών επί της εμπορικής πολιτικής της, με αποτέλεσμα τη σημαντική άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας σε κλάδους στους οποίους η χώρα είχε ή απέκτησε συγκριτικά πλεονεκτήματα, αλλά και την αύξηση των εισαγωγών. Συγκεκριμένα, την πρώτη δεκαετία μετά την προσχώρηση της Ελλάδος, το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου με την ΕΕ σχεδόν τριπλασιάστηκε (1980: 2,6 δισ. δολ., 1991: 7,4 δισ. δολ.), ενώ και το ποσοστό του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου με την ΕΕ προς το συνολικό έλλειμμα σχεδόν διπλασιάστηκε. Επισημαίνεται ότι το 1980 η μέση ονομαστική δασμολογική και μη προστασία ανερχόταν σε 28% περίπου, ενώ σημαντικά υψηλότερη ήταν η αποτελεσματική προστασία (60% περίπου). (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010)



Διάγραμμα 1.7: Διαχρονική εξέλιξη τιμών εισαγομένων αγαθών και εισαγωγικών δασμών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010)

Τα συνεχώς αυξανόμενα ελλείμματα όμως δεν είναι εφικτό να εξυπηρετούνται συνεχώς με εξωτερικό δανεισμό καθώς το κρατικό χρέος δεν μπορεί να συσσωρευτεί επ' άπειρον. Η ομαλή εξυπηρέτηση του εξωτερικού χρέους είναι δυνατή μονάχα όταν οι εισροές κεφαλαίων διοχετεύονται σε παραγωγικές επενδύσεις, οι αποδόσεις των οποίων επαρκούν για να καλύψουν το κόστος δανεισμού. Η εξυπηρέτηση δεν μπορεί να είναι εφικτή, αν το συσσωρευμένο χρέος διοχετευθεί στην ιδιωτική και δημόσια καταναλωτική δαπάνη.

Μέχρι το 2008 η ιδιωτική κατανάλωση στην Ελλάδα ήταν κατά 20 ποσοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ υψηλότερη από το αντίστοιχο μέγεθος των περισσότερων Ευρωπαϊκών Κρατών και η ζήτηση σε συντριπτικό ποσοστό εγχώρια. Ακόμα και οι περισσότεροι

εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την εσωτερική ζήτηση. Με απλά λόγια η Ελληνική οικονομία στηρίχθηκε σε χαμηλές εγχώριες επενδύσεις και σε υψηλή εγχώρια ζήτηση, η οποία χρηματοδοτήθηκε από χαμηλότοκο δανεισμό και έναν υπερχρεωμένο δημόσιο τομέα.



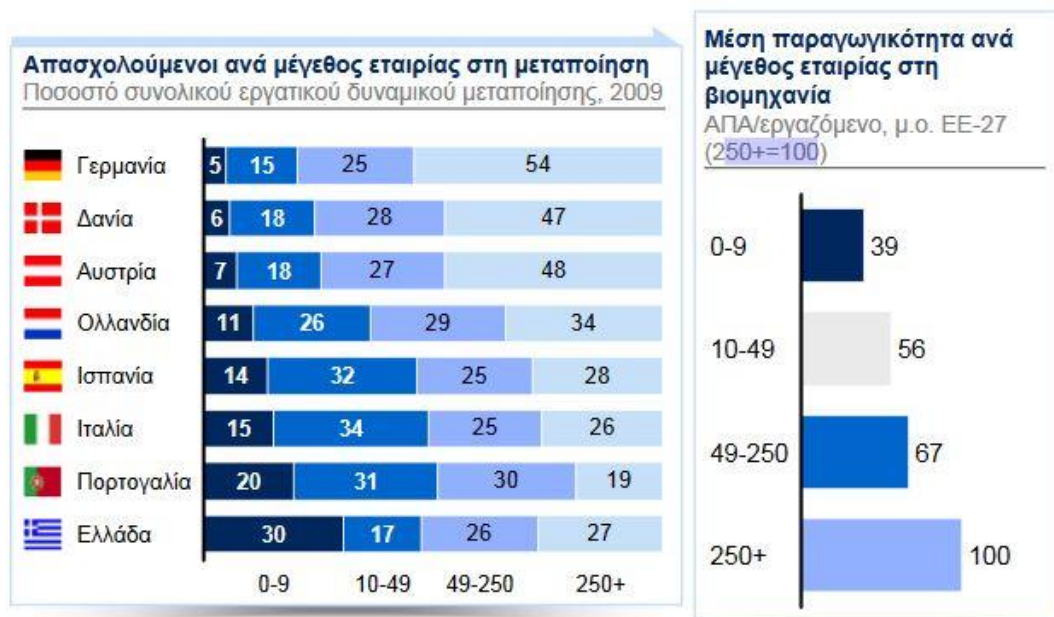
Σχήμα 1.8: Απεικόνιση της εξάρτησης από την κατανάλωση και επενδύσεις συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη (McKinsey & Company και Ελστατ, 2011)

Τα μειονεκτήματα αυτού του μοντέλου ανάπτυξης και οι χαμένες ευκαιρίες αναδιάρθρωσης της Ελληνικής οικονομίας αντικατοπτρίζονται και στη σημερινή δομή της. Η συνεισφορά του τομέα των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Σε συγκεκριμένους τομείς όπως η βιομηχανία και η παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, το έλλειμμα είναι μεγαλύτερο. Αντίστοιχα η συνεισφορά του τομέα των μη διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών είναι κατά πολύ υψηλότερη συγκριτικά με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. (McKinsey & Company, 2011)

Η χώρα από το 2009 εφαρμόζει ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων προκειμένου να αποκτήσει τον έλεγχο όσον αφορά τη βιωσιμότητα του χρέους και τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της αλλά και προκειμένου να δημιουργήσει μια εξωστρεφή και ανταγωνιστική οικονομία. Η λανθασμένη εντύπωση που επικράτησε για δεκαετίες ότι η Ελλάδα δεν είναι χώρα για βιομηχανικές δραστηριότητες οδήγησε εν πολλοίς στα σημερινά αδιέξοδα και στην αδύναμη παραγωγική βάση. (ΣΕΒ,)

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας McKinsey and Company που διενεργήθηκε το 2011 οι παθογένειες της Ελληνικής οικονομίας διαχρονικά είναι οι ακόλουθες:

- Η αποθάρρυνση επενδύσεων και μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων. Στην Ελλάδα οι μικρές και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας. Ενδεικτικά στη μεταποίηση, πάνω από το 30% των εργαζομένων απασχολείται σε επιχειρήσεις με εννέα ή λιγότερους υπαλλήλους. Ακόμα και στην Ιταλία, το αντίστοιχο ποσοστό είναι 15% ενώ στη Γερμανία είναι μόλις 5%. Κατά κανόνα, αυτές οι μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν σε επίπεδα παραγωγικότητας που είναι χαμηλότερα κατά 40% σε σύγκριση με την παραγωγικότητα σε μονάδες άνω των 250 υπαλλήλων (βάσει μέσων όρων Ε.Ε. 27)



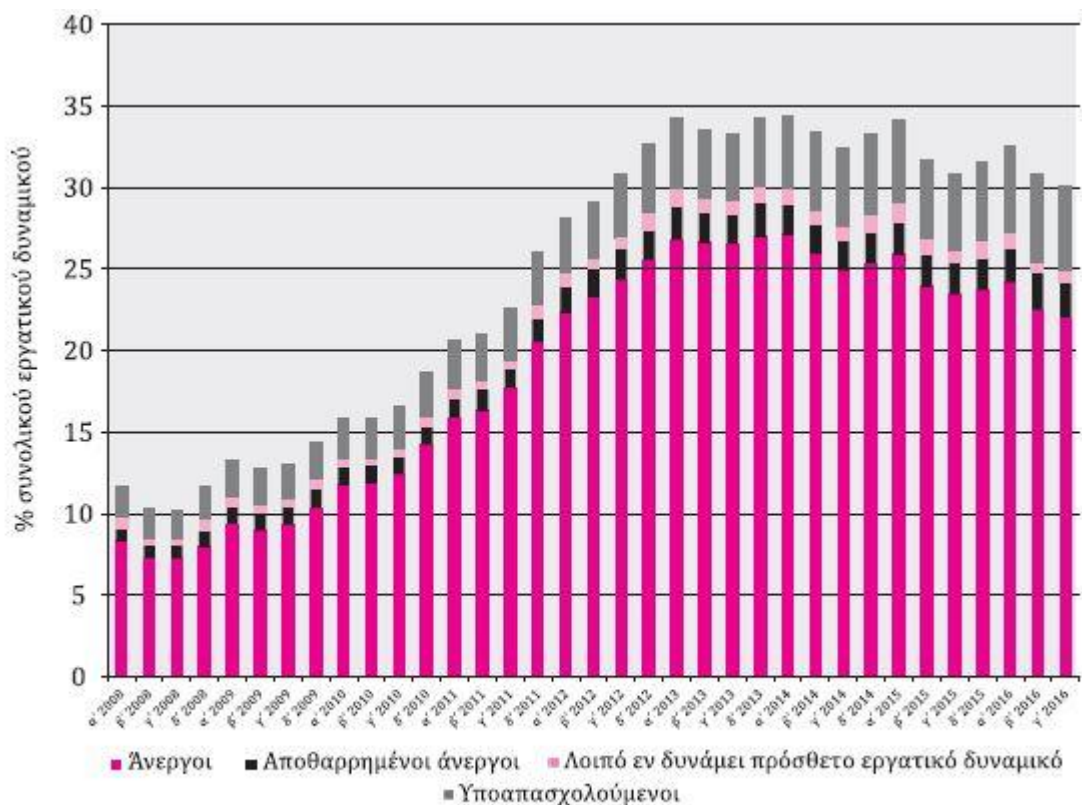
ΠΗΓΗ: Eurostat Structural Business Indicators, EL STAT

McKinsey & Company

Σχήμα 1.9: Η παραγωγικότητα σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων στην ΕΕ (McKinsey & Company και Ελστατ, 2011)

Αυτή η διαπίστωση θα αποτελέσει και αντικείμενο ανάλυσης της παρούσας μελέτης. Θα πρέπει να αποσαφηνιστεί και εμπειρικά κατά πόσο η έλλειψη μεγάλων παραγωγικών μονάδων αυτή καθαυτή μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας που οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και κατά πόσο στα σημερινά δεδομένα της Ελληνικής οικονομίας, η σύγκλιση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο μέσα από τη μείωση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων θα βοηθούσε την πραγματική οικονομία τη στιγμή που η ανεργία έχει ξεπεράσει το 30% του συνολικού εργατικού δυναμικού σύμφωνα και με τα επίσημα στοιχεία της ΓΣΕΕ όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα

- Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας. Σε σχέση με το μέγεθος της χώρας και της οικονομίας ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας είναι ένας από τους μεγαλύτερους και πιο δαπανηρούς στην Ευρώπη, ενώ υπάρχει και μεγάλος κατακερματισμός και αλληλοεπικάλυψη δραστηριοτήτων μεταξύ οργανισμών και υπουργείων.
- Έλλειμμα ευελιξίας και ευρείας συμμετοχής στην αγορά εργασίας. Η Ελλάδα δεν εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που της προσφέρει το εργατικό της δυναμικό. Υπάρχει χαμηλή συμμετοχή της εργατικής βάσης σε συνδυασμό με πολύωρη απασχόληση. Η κινητικότητα είναι χαμηλή, ενώ και η σύνδεση των Πανεπιστημίων με την αγορά είναι μηδαμινή.



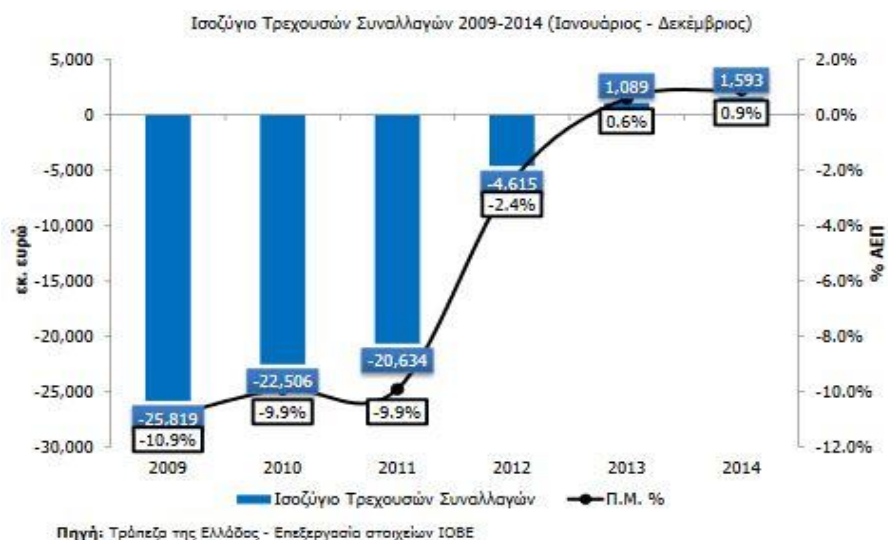
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Σχήμα 1.10: Διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας επί του συνόλου (McKinsey & Company και του εργατικού δυναμικού (ΓΣΕΕ, 2015 & ΕΛΣΤΑΤ 2015)

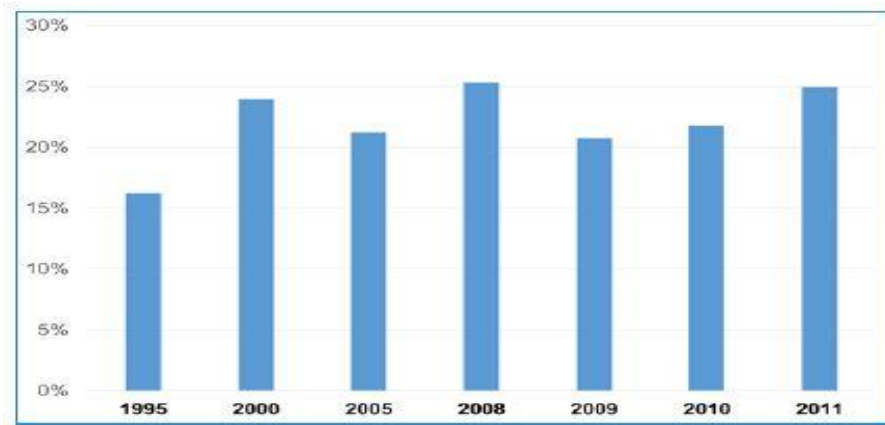
- Δύσβατο Νομικό και δικαστικό σύστημα. Ένας μεγάλος αριθμός διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων χάνονται εξαιτίας της γραφειοκρατίας και των καθυστερήσεων στα επενδυτικά σχέδια.
- Εκτεταμένη παραοικονομία. Η παραοικονομία στην Ελλάδα ανέρχεται στο 30% της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με στοιχεία του IOBE από το 2013 το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών είναι πλεονασματικό. Σε σύγκριση με το 2009 το ισοζύγιο έχει μεταβληθεί κατά 27,4 δις. ευρώ. Κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση του ισοζυγίου ήταν η σημαντική ενίσχυση του ισοζυγίου υπηρεσιών (τουρισμός), αλλά και τα μέτρα λιτότητας και δημοσιονομικής προσαρμογής. Η έξοδος όμως από την κρίση και η επιστροφή στην ανάπτυξη δεν μπορεί να βασιστεί στην κάλυψη του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου από τον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η χώρα μας ως σημαντικός τουριστικός προορισμός έχει την ευκαιρία να αυξήσει τις εισροές κεφαλαίων μέσα από αυτή την διαδικασία, όμως δεν μπορεί να αποτελέσει το τρόπο επιστροφής στην ανάπτυξη καθώς η μεταβλητότητα των εσόδων είναι ιδιαίτερα συχνή και έντονη και ρυθμίζεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Γίνεται σαφές πως ο μοναδικός δρόμος για την επιστροφή στην βιώσιμη ανάπτυξη είναι μέσω της μείωσης του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου συνθήκη η οποία μπορεί να υλοποιηθεί μονάχα διαμέσου της αύξησης των εξαγωγών και της μείωσης των εισαγωγών, ιδιαίτερα των εισαγωγών χαμηλής έντασης τεχνολογίας. Σημαντική όμως κρίνεται και η απεξάρτηση των εξαγωγών από τις εισαγωγές, καθώς το ¼ αυτών αφορούν πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας.



Σχήμα 1.11: Εξέλιξη του Ισοζυγίου τρεχουσών Συναλλαγών από το 2009 (IOBE, 2015)



Σχήμα 1.12: Διαχρονική εξέλιξη της εξάρτησης των εξαγωγών από τις εισαγωγές (ΣΕΒ)

1.2 Το νέο μοντέλο ανάπτυξης της Ελλάδας

Έχει καταστεί πλέον σαφές πως το λανθασμένο μοντέλο ανάπτυξης του παρελθόντος πρέπει να αντικατασταθεί από μια δραστικά διαφορετική δομή ανάπτυξης θέτοντας νέους στόχους. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί είναι μέσω της υιοθέτησης ενός νέου ολιστικού κοινωνικοοικονομικού – πολιτικού μοντέλου ανάπτυξης.

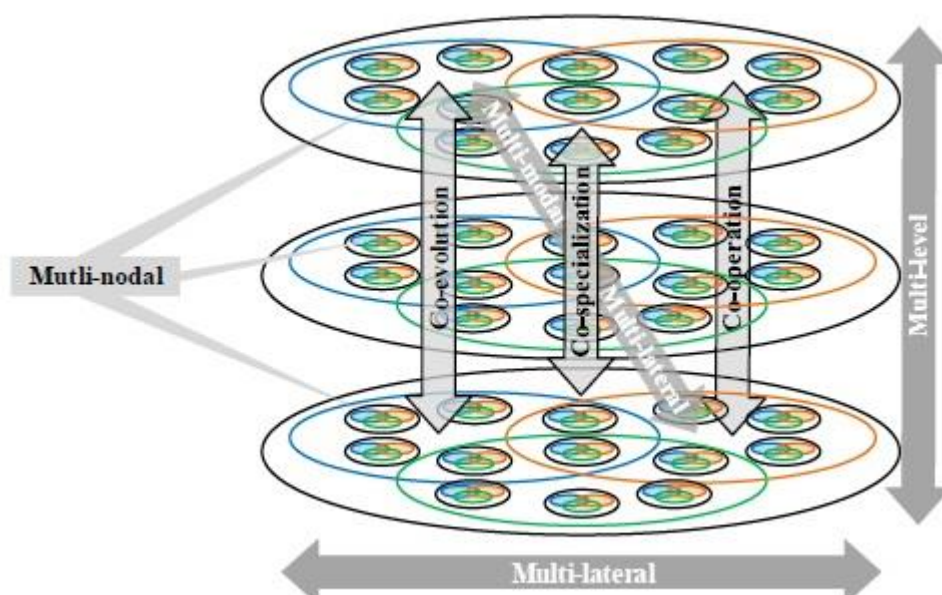
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η ανάπτυξη δεν μπορεί πλέον να στηριχθεί αποκλειστικά στην κατανάλωση. Πρέπει να υλοποιηθούν επενδύσεις, το εθνικό μοντέλο ανάπτυξης πρέπει να γίνει περισσότερο εξωστρεφές. Πρέπει η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα τόσο του δημοσίου όσο και ιδιωτικού τομέα να βελτιωθούν και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μονάχα μέσα από την αύξηση της καινοτομικότητας σε επιχειρησιακό επίπεδο αλλά και ως προς την κρατική λειτουργία.

Τα νέα παγκόσμια (GloCal – global, local) όρια που διαμορφώνονται μεταξύ των διαφόρων συγκλινόντων συστημάτων, δικτύων και τομέων καινοτομίας, τα οποία καθορίζονται από τις πολυσύνθετες, μη γραμμικές και δυναμικές διεργασίες της παραγωγής, διάχυσης και αξιοποίησης της γνώσης, μας φέρνουν αντιμέτωπους με την ανάγκη να αναδιαμορφώσουμε, εάν όχι να αναδημιουργήσουμε τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία αυτή παράγεται, αξιοποιείται, και ανανεώνεται εντός του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Οι προοπτικές που διαμορφώνονται από και για διαφορετικά τμήματα του πλανήτη είναι απόλυτα αλληλεξαρτώμενες με τα ανθρώπινα, κοινωνικοοικονομικά, τεχνολογικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα τα οποία αλληλοεπιδρούν με στόχο την παραγωγή μιας νέας παγκόσμιας αντίληψης του πώς η εξειδικευμένη γνώση η οποία είναι ενσωματωμένη σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό-τεχνικό πλαίσιο, μπορεί να λειτουργήσει και να αξιοποιηθεί

ως πηγή για την παραγωγή αποθεμάτων (stocks) και ροών (flows) πληροφορίας στο πλαίσιο ενός υβριδικού δημόσιου/ιδιωτικού, απλουστευμένου/κωδικοποιημένου και χειροπιαστού/εικονικού αγαθού, που αναπαριστά το οικοδόμημα της σύνδεσης της κοινωνίας της γνώσης, της οικονομίας και των πολιτικών.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2001) το μοντέλο “MODE 3” είναι εκείνο το σύστημα παραγωγής γνώσης που εισάγει μια υψηλότερου επιπέδου εκπαίδευση (εκπαίδευση, εκπαίδευση για μάθηση, εκπαίδευση για να μάθουμε τον τρόπο να μαθαίνουμε), στα πλαίσια ενός πολυκομβικού, πολυμερούς, πολυτροπικού και πολυστρωματικού επιπέδου, σχετίζοντας φορείς από τη βιομηχανία, το εκπαιδευτικό σύστημα, το πολιτικό σύστημα και την κοινωνία των πολιτών καθώς και τις ετερογενείς δυναμικές διεργασίες του ανταγωνισμού (ανταγωνισμός – συνεργασία), συν εξειδίκευσης και συν εξέλιξης που οδηγούν στο σχηματισμό διαδικασιών όπως καινοτόμων δικτύων και συμπλεγμάτων γνώσης.



Σχήμα 1.13. Στρατηγική γνώση, απρόσμενη ευτυχής ανακάλυψη και κερδοσκοπία: πολυκομβικές, πολυμερείς, πολυτροπικές και πολυστρωματικές ετερογενείς δυναμικές διεργασίες (3C's processes) (Καραγιάννης κ.α., 2008)

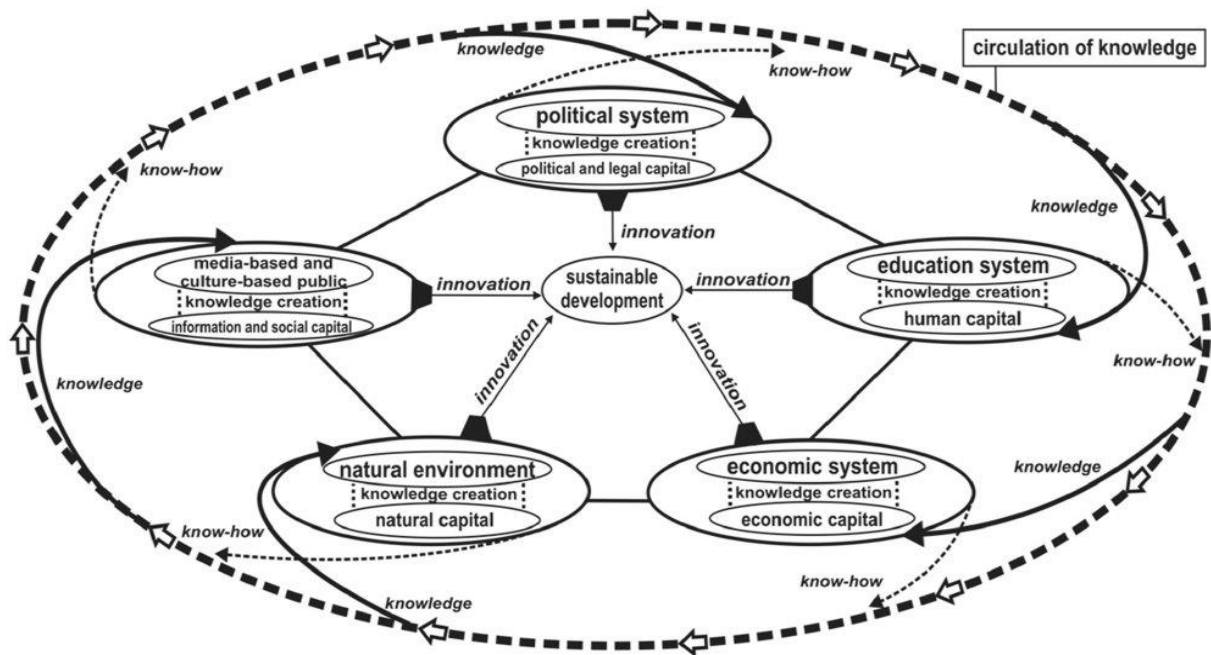
Η βιομηχανία τροφίμων συνδέεται άμεσα παράγοντες όπως το περιβάλλον και η ανθρώπινη υγεία. Προκειμένου να επιτύχουμε ως κράτος πρέπει έννοιες όπως η πρόληψη, η πρόβλεψη και η πρόγνωση (Ολιστική προσέγγιση των 3 P's) να υιοθετηθούν σε όλο το μήκος λειτουργιών της νέας οικονομίας. Ένα τέτοιο αναπτυξιακό μοντέλο, το οποίο συνδέει την κοινωνική οικολογία με την παραγωγή γνώσης (MODE 3) και την καινοτομία είναι και το μοντέλο καινοτομίας της πενταπλής έλικας, που πρότεινε και δημιούργησε ο Καραγιάννης

με τον Campbell το 2010. Το σημαντικότερο συστατικό στοιχείο - πέρα από τον ανθρώπινο παράγοντα – είναι η γνώση, η οποία μέσα από ένα κύκλο, γνωστός και ως ο κύκλος της γνώσης, μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων, μετατρέπεται σε καινοτομία και know-how μέσα σε μία κοινωνία και για την οικονομία.

Η πενταπλή έλικα καινοτομίας (**Quintuple Innovation Helix**), αναπαριστά την συλλογική αλληλεπίδραση και ανταλλαγή γνώσης δια μέσω των παρακάτω πέντε υποσυστημάτων:

- Εκπαιδευτικό Σύστημα που αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο και αποτελείται από τις ακαδημίες, τους ερευνητικούς φορείς, τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Το Οικονομικό Σύστημα που αποτελείται από τη βιομηχανία τις βιοτεχνίες τις διάφορες εταιρείες παροχής υπηρεσιών και τις τράπεζες (οικονομικό κεφάλαιο)
- Το Πολιτικό Σύστημα που καθορίζει την κατεύθυνση που οδεύει μία χώρα / πολιτεία, περιφέρεια, δήμος ή κοινότητα, τώρα και στο μέλλον, μέσω των πολιτικών και των νόμων (πολιτικό και νομικό κεφάλαιο)
- Το Κοινωνικό Σύστημα που συνθέτετε από δύο κατηγορίες κεφαλαίου:
 - A. Το πολιτιστικό κεφάλαιο (παράδοση, ηθικές αξίες κλπ.)
 - B. Το Κεφάλαιο της πληροφόρησης και τέλος
- Το Φυσικό Περιβάλλον, που παρέχει στους πολίτες το φυσικό κεφάλαιο όπως για παράδειγμα οι φυσικοί πόροι, το νερό κλπ.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν επομένως, μέσα σε αυτά τα πλαίσια και να υιοθετούν τέτοια μοντέλα στοχεύοντας να παράσχουν λύσεις σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις (πέρα από την αναζήτηση του κέρδους), καθώς «τα παγκόσμιας κλίμακας προβλήματα, είναι πολύ περίπλοκα για να μπορέσουν να επιλυθούν μονάχα από τους πολιτικούς παράγοντες».



Σχήμα 1.14: Το μοντέλο καινοτομίας της Πενταπλής Έλικας και οι λειτουργίες του. Τροποποιημένο από τους Etzkowitz και Leydesdorff (2000), Καραγιάννη και Campbell (2006,2009,2010), Barth (2011a) και Καραγιάννη κ.α. (2012)

1.3 Η σημασία της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας

Η βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών συνεχίζει να διατηρεί, εν μέσω οικονομικής ύφεσης, το θεμελιώδη ρόλο της στην ελληνική οικονομία και την ελληνική μεταποιητική βιομηχανία εν γένει, διαθέτοντας όλες τις προϋποθέσεις ούτως ώστε να παραμείνει ένας από τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης της χώρας.

Περνώντας στην παρουσίαση ορισμένων διαρθρωτικών μεγεθών της Βιομηχανίας τροφίμων στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, σε αυτή υπάγεται σχεδόν το 1/5 του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής Μεταποίησης, μερίδιο που την κατατάσσει πρώτη ανάμεσα στους κλάδους της Μεταποίησης, ακολουθούμενη από τα Μεταλλικά προϊόντα (14,9%). Ταυτόχρονα, συνιστά και το μεγαλύτερο εργοδότη της εγχώριας Μεταποίησης, αφού σε αυτήν απασχολείται το 1/4 του συνόλου των απασχολούμενων, ακολουθούμενη από τα Μεταλλικά προϊόντα (10,4%).

Η παρουσία του τομέα είναι επίσης θεμελιώδους σημασίας υπό καθαρά οικονομικούς όρους, καθώς καταλαμβάνει την πρώτη θέση ανάμεσα στους κλάδους της Μεταποίησης σε όρους αξίας παραγωγής (19,8%) και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (24,4%) καθώς και τη δεύτερη σε όρους κύκλου εργασιών.

Σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ - 28, η Βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα έχει μεγαλύτερη συμβολή στον τομέα της Μεταποίησης, όσον αφορά στην αναλογία των επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών, την αξία της παραγωγής, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και τον αριθμό των απασχολούμενων, παρότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι πρώτος και σε συμβολή στη μεταποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως προς τον κύκλο εργασιών και την αξία παραγωγής. Τα μεγαλύτερα από τους υπόλοιπους μεταποιητικούς κλάδους μερίδια του ελληνικού κλάδου τροφίμων στη Μεταποίηση, αντανακλούν αφενός τη σημαίνουσα δυναμική του εγχωρίως, η οποία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη σύνδεσή του με τον τουρισμό.

Στη παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε στον κλάδο της παραγωγής Λιπών & Ελαίων και αυτό διότι ενώ αποτελεί έναν κλάδο που φαινομενικά ενώ θα έπρεπε να είναι κινητήριος μοχλός ως προς την αύξηση των κρατικών εσόδων στον τομέα της βιομηχανίας τροφίμων, αυτό δεν συμβαίνει στο βαθμό που αναλογεί, την στιγμή μάλιστα που κατέχει μερίδιο 10% ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων. Συγκεκριμένα θα αναλύσουμε τον τομέα παραγωγής ελαιόλαδου δεδομένης της υψηλής προστιθέμενης αξίας που εν δυνάμει μπορεί να προσφέρει.

Πίνακας 1. Βασικά διαρθρωτικά στοιχεία Μεταποίησης, κατανομή σε Ελλάδα & ΕΕ

Αριθμός επιχειρήσεων			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (64.582 επιχ.)	100,0%	Μεταποίηση (2.100.000 επιχ.)	100,0%
Τρόφιμα	21,2%	Μεταλλικά προϊόντα	18,2%
Μεταλλικά προϊόντα	14,9%	Τρόφιμα	12,6%
Είδη ένδυσης	12,0%	Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	8,7%
Προϊόντα ξύλου	7,6%	Προϊόντα ξύλου	8,5%
Έπιπλα	7,1%	Άλλαι ταμείς μεταποίησης	7,0%
Κύκλος εργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€58.314 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€7.080.000 εκατ.)	100,0%
Οπτόνθρακας και προϊόντα διύλισης	36,5%	Τρόφιμα	12,9%
Τρόφιμα	19,7%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	12,0%
Βασικά μέταλλα	8,6%	Οπτόνθρακας και προϊόντα διύλισης	9,7%
Μεταλλικά προϊόντα	5,3%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	8,9%
Χημικά προϊόντα	3,5%	Μεταλλικά προϊόντα	6,6%
Αξία παράγωγής			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€52.605 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€6.440.000 εκατ.)	100,0%
Οπτόνθρακας και προϊόντα διύλισης	34,3%	Τρόφιμα	13,0%
Τρόφιμα	19,8%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	11,1%
Βασικά μέταλλα	8,9%	Οπτόνθρακας και προϊόντα διύλισης	9,2%
Μεταλλικά προϊόντα	5,7%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,1%
Χημικά προϊόντα	3,4%	Χημικά προϊόντα	7,8%
Ακαθόριστη προστιθέμενη αξία			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€11.874 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€1.620.000 εκατ.)	100,0%
Τρόφιμα	24,4%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	11,8%
Οπτόνθρακας και προϊόντα διύλισης	10,2%	Τρόφιμα	10,5%
Μεταλλικά προϊόντα	8,1%	Μεταλλικά προϊόντα	9,8%
Βασικά μέταλλα	6,1%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	9,3%
Προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά	5,6%	Χημικά προϊόντα	6,8%
Αριθμός εργαζομένων			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (311.615 εργαζόμενοι)	100,0%	Μεταποίηση (30.000.000 εργαζόμενοι)	100,0%
Τρόφιμα	25,2%	Τρόφιμα	13,7%
Μεταλλικά προϊόντα	10,4%	Μεταλλικά προϊόντα	12,0%
Είδη ένδυσης	6,7%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,7%
Προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά	5,9%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	7,6%
Βασικά μέταλλα	5,2%	Κατασκευή από ελαστικό και πλαστικές ύλες	5,4%

Πηγή: ΙΟΒΕ, 2015

1.4 Ο Κλάδος του ελαιόλαδου

Σύμφωνα με τον Κοινοτικό Κανονισμό 865/04 «σχετικά με την Κοινή Οργάνωση Αγοράς Ελαιόλαδου και Επιτραπέζιας Ελιάς και την τροποποίηση του Κανονισμού (ΕΟΚ) 827/68», το ελαιόλαδο διαχωρίζεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Παρθένο Ελαιόλαδο: Έλαια λαμβανόμενα από τον ελαιόκαρπο μόνο με μηχανικές μεθόδους ή άλλες φυσικές μεθόδους υπό συνθήκες ιδίως θερμικές, οι οποίες δεν συνεπάγονται αλλοίωση του ελαίου και τα οποία δεν έχουν υποστεί άλλη επεξεργασία πλην της πλύσης, της καθίζησης, της φυγοκέντρισης και της διήθησης, εξαιρουμένων των ελαίων που λαμβάνονται με διαλύτες, με βοηθητικές ύλες παραλαβής που έχουν χημική ή βιοχημική δράση, ή με μεθόδους επανεστεροποίησης ή πρόσμειξης με έλαια άλλης φύσης.

Τα Έλαια αυτά κατατάσσονται στις ακόλουθες ποιοτικές υποκατηγορίες:

1. Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο: Παρθένο ελαιόλαδο του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει τα 0,8 gr ανά 100 gr και του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
 2. Παρθένο Ελαιόλαδο: Παρθένο ελαιόλαδο του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει τα 2 gr ανά 100 gr και του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
 3. Ελαιόλαδο Λαμπάντε: Παρθένο ελαιόλαδο του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, υπερβαίνει τα 2 gr ανά 100 gr και/ή του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
- Εξευγενισμένο (ραφινέ) Ελαιόλαδο: Ελαιόλαδο λαμβανόμενο από τον εξευγενισμό παρθένων ελαιόλαδων, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει τα 0,3 gr ανά 100 gr και του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
 - Ελαιόλαδο αποτελούμενο από εξευγενισμένα ελαιόλαδα και παρθένα ελαιόλαδα: Έλαιο που λαμβάνεται από την ανάμειξη εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένου ελαιόλαδου, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπαντέ, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει το 1 gr ανά 100 gr

και του οποίου τα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.

- Ακατέργαστο Πυρηνέλαιο: Έλαιο που λαμβάνεται από τους πυρήνες της ελιάς κατόπιν επεξεργασίας με διαλύτες ή με φυσικά μέσα ή έλαιο που αντιστοιχεί, με εξαίρεση ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, σε ελαιόλαδο λαμπαντέ – εξαιρούνται τα έλαια που λαμβάνονται με διεργασίες επανεστεροποίησης και πρόσμειξης με έλαια άλλης φύσης και των οποίων τα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
- Εξευγενισμένο Πυρηνέλαιο: Έλαιο που λαμβάνεται από τον εξευγενισμό του ακατέργαστου πυρηνελαίου, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφρασμένη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει τα 0,3 gr ανά 100 gr και του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.
- Πυρηνέλαιο: Έλαιο που λαμβάνεται από την ανάμειξη εξευγενισμένου πυρηνελαίου και παρθένων ελαιόλαδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπαντέ, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφρασμένη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει τα 1 gr ανά 100 gr και του οποίου τα λοιπά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτή.

(Κανονισμός του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 865/2004)

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ.2 του κανονισμού 865/04, σε επίπεδο λιανικού εμπορίου μπορούν να διατίθενται μονάχα οι ακόλουθες ποιοτικές κατηγορίες:

1. Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο
2. Παρθένο Ελαιόλαδο
3. Ελαιόλαδο αποτελούμενο από εξευγενισμένο ελαιόλαδο και παρθένο ελαιόλαδο
4. Πυρηνέλαιο

(Κανονισμός ΕΚ 865/2004 του Συμβουλίου της 29/4/2004)

1.5 Η Ελληνική αγορά ελαιόλαδου

Η Ελλάδα είναι η τρίτη μεγαλύτερη παραγωγός χώρα ελαιόλαδου (13% της παγκόσμιας παραγωγής τη δεκαετία του 2000) μετά την Ισπανία (40%) και την Ιταλία (22%). Παράλληλα, η Ελλάδα υπερέχει σε όρους ποιότητας (τα ¾ της ελληνικής παραγωγής είναι εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, έναντι 45% της ιταλικής και 30% της ισπανικής). Όμως παρά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και την αύξηση της διεθνούς ζήτησης (κυρίως λόγω της αυξημένης ζήτησης στις νέες αγορές κατά 19% την τελευταία δεκαετία καθώς γίνεται όλο

και περισσότερο γνωστή η διατροφική αξία του ελαιόλαδου), η πορεία του κλάδου στην Ελλάδα τα προηγούμενα χρόνια ήταν σε μεγάλο βαθμό αρνητική. Αναλυτικότερα:

- Ο όγκος των εξαγωγών περιορίζεται διαχρονικά με αποτέλεσμα το μερίδιο της Ελλάδας στην διεθνή αγορά τυποποιημένου ελαιόλαδου να έχει περιοριστεί στο 3% τη δεκαετία του 2000 από 4% τη δεκαετία του 1990.
- Μόνο το 20% της παραγωγής φθάνει στο στάδιο τυποποίησης, με το αντίστοιχο ποσοστό να είναι της τάξης του 50% για την Ισπανία και 75% για την Ιταλία.
- Οι Έλληνες παραγωγοί δεν κατάφεραν να εκμεταλλευτούν τη διεθνή δυναμική του κλάδου, κυρίως λόγω διαρθρωτικών παραγόντων όπως:
 1. Το κόστος ελαιοπαραγωγής είναι υψηλό στην Ελλάδα (€1/κιλό ελιών έναντι €0,65/κιλό στην Ισπανία), κυρίως λόγω του κατακερματισμού της Γης και της χαμηλής παραγωγικότητας εργασίας.
 2. Η πλειοψηφία των ελαιοτριβείων στην Ελλάδα είναι μικρά και παλιότερης τεχνολογίας σε σχέση με της Ισπανίας, με αποτέλεσμα το κόστος να είναι υψηλό (€0,19/κιλό ελαιόλαδου έναντι €0,16/κιλό στα νέας τεχνολογίας). Στην Ιταλία τα ελαιοτριβεία, αν και είναι κυρίως μικρά, είναι σε κάποιο βαθμό καθετοποιημένα (με το στάδιο παραγωγής).
- Ο κατακερματισμός των συνεταιρισμών δυσχεραίνει τον έλεγχο ποιότητας και την προώθηση υψηλής ποιότητας προϊόντων.
- Το μικρό μέγεθος των εταιρειών δεν επιτρέπει την αποτελεσματική προώθηση αναγνωρίσιμων φερμών.

Αν και την επόμενη πενταετία αναμένεται ανοδική ζήτηση και τιμές, ο σταδιακός περιορισμός των κονδυλίων της ΚΑΠ για το ελληνικό ελαιόλαδο εκτιμάται ότι θα περιορίσει την παραγωγή σημαντικά.

Η ευνοϊκή διεθνής συγκυρία και η ποιοτική υπεροχή του ελληνικού ελαιόλαδου μπορούν να οδηγήσουν σε ανάπτυξη τον κλάδο μεσοπρόθεσμα. Για να υλοποιηθεί, ωστόσο, αυτή η δυνατότητα απαιτούνται διαρθρωτικές μεταβολές:

- (i) Μετριασμός του κόστους παραγωγής μέσω της καθετοποίησης των παραγωγικών μονάδων
- (ii) αύξηση του μεριδίου παραγωγής που τυποποιείται
- (iii) Βελτίωση της ποιότητας του ελαιόλαδου

(iv) Μεγέθυνση του μεριδίου που κατέχει η χώρα στη διεθνή αγορά μέσω των εξαγωγών τυποποιημένου ελαιόλαδου, η οποία προσφέρει και την υψηλότερη υπεραξία

(Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος – Κλαδική Μελέτη, 2015)

1.6 Η παραγωγική Διαδικασία

Η παραγωγική διαδικασία ελαιόλαδου εξαρτάται από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, δηλαδή έκθλιψης με την χρήση υδραυλικών πιεστηρίων (παραδοσιακή μέθοδος) ή συνεχούς λειτουργίας με τη χρήση φυγοκεντρικών διαχωριστών, που αποτελεί και την επικρατούσα τεχνολογία σήμερα.

Η παραδοσιακή μέθοδος (υδραυλικά πιεστήρια) πλεονεκτεί ως προς την καλύτερη ποιότητα του παραγόμενου ελαιόλαδου αλλά μειονεκτεί ως προς την απόδοση σε ελαιόλαδο το κόστος παραγωγής και τη διασφάλιση των απαιτούμενων προδιαγραφών ποιότητας και ασφαλείας του προϊόντος.

Με δεδομένες τις συνθήκες της αγοράς αλλά και τις απαιτήσεις της νομοθεσίας ήταν φυσική η επικράτηση στη χώρα μας των ελαιοτριβείων φυγοκεντρικού τύπου σε αντίθεση με την Ιταλία όπου διατηρείται ακόμη μεγάλος αριθμός παραδοσιακών ελαιοτριβείων που στηρίζονται σε υψηλής ποιότητας επώνυμα προϊόντα ή αγροτουριστικές δραστηριότητες.

Η διαδικασία παραγωγής είναι σε γενικές γραμμές η ακόλουθη:

- Παραλαβή του καρπού: Μετά τη συγκομιδή οι ελιές μεταφέρονται στο ελαιοτριβείο όπου αποθηκεύονται προσωρινά μέχρι την επεξεργασία τους.
- Αποφύλλωση -Πλύσιμο: Τοποθέτηση σε χοάνη παραλαβής ελαιοκάρπου μεταφορά με μεταφορική ταινία ή ατέρμονα κοχλία στο αποφυλλωτήριο όπου απομακρύνονται τα φύλλα και στη συνέχεια πλύσιμο για απομάκρυνση άλλων ξένων υλών (σκόνη, χώμα κλπ.)
- Σπάσιμο - άλεση ελαιοκάρπου: Τεμαχισμός του καρπού και σχηματισμός ελαιοζύμης. Στα παραδοσιακά ελαιοτριβεία η άλεση του καρπού γίνεται με κυλινδρικές μολόπετρες ενώ στις σύγχρονες μονάδες χρησιμοποιούνται μεταλλικοί σπαστήρες
- Μάλαξη: Η ελαιοζύμη αναμιγνύεται σε μαλακτères σε θερμοκρασία 28C-30C με προσθήκη ζεστού νερού ώστε να επιτευχθεί η συνένωση των ελαιοσταγονιδίων σε μεγαλύτερες σταγόνες λαδιού

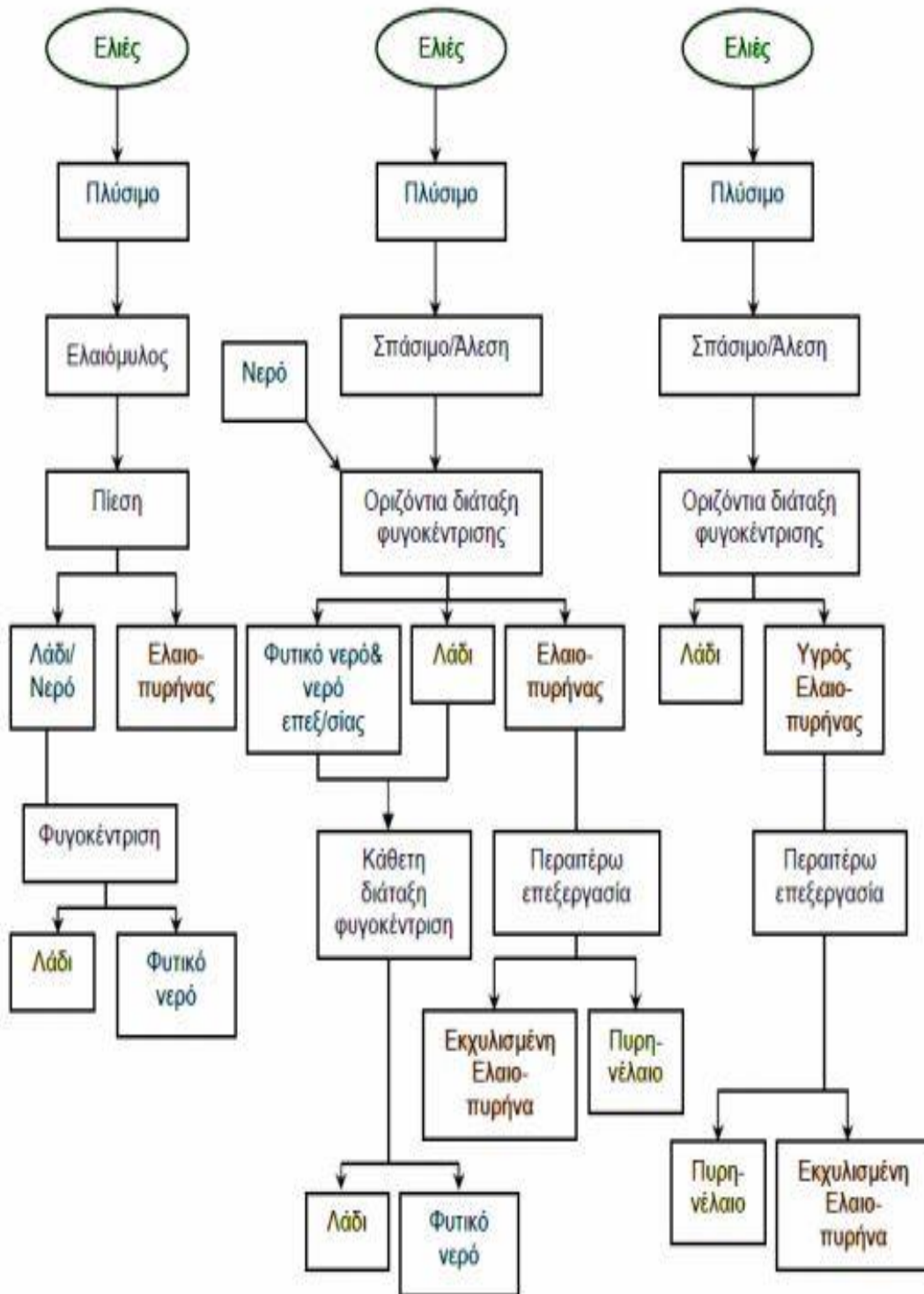
- Εξαγωγή του Ελαιόλαδου: Στην παραδοσιακή μέθοδο (υδραυλικό πιεστήριο εξάγεται σε πρώτη φάση ένα υγρό μίγμα νερού/λαδιού το οποίο διαχωρίζεται σε επόμενη φάση με φυγοκέντριση ώστε να ληφθεί το ελαιόλαδο Στη συνεχή μέθοδο 3 φάσεων η ελαιοζύμη τοποθετείται σε ένα τριφασικό φυγοκεντρικό διαχωριστήρα όπου υπό την επίδραση της φυγόκεντρου δύναμης διαχωρίζονται το ελαιόλαδο, ο ελαιοπυρήνας και τα απόνερα. Στη συνεχή μέθοδο 2 φάσεων χρησιμοποιείται ένας διφασικός διαχωριστήρας όπου διαχωρίζονται το ελαιόλαδο και η υγρή ελαιοπυρήνα.
- Καθαρισμός του ελαιόλαδου: Απομάκρυνση των στερεών σωματιδίων με τη χρήση κόσκινων απολάσπωσης
- Τελικός διαχωρισμός: Με τη χρήση φυγοκεντρικών ελαιοδιαχωριστήρων πραγματοποιείται ο τελικός διαχωρισμός του ελαιόλαδου από τα φυτικά υγρά Το στάδιο αυτό δεν υπάρχει στη μέθοδο 2 φάσεων
- Εξαγωγή Πυρηνελαίου: Με την επεξεργασία αυτή που γίνεται στα πυρηνελαιουργεία διαχωρίζεται το πυρηνέλαιο από την εκχυλισμένη ελαιοπυρήνα Στη συνέχεια το πυρηνέλαιο υφίσταται περαιτέρω κατεργασία (εξευγενισμό) ώστε ένα μέρος του να καταστεί βρώσιμο (πυρηνέλαιο ραφινέ ή εξευγενισμένο ελαιόλαδο) ενώ το υπόλοιπο χρησιμοποιείται για την σαπωνοποιία.
- Αξιοποίηση ελαιοπυρήνας: Η ελαιοπυρήνα με την κατάλληλη επεξεργασία χρησιμοποιείται για την παρασκευή ζωοτροφών σαν καύσιμο ή σαν κομπόστ.

(E.C. BIC of Attika - κλαδική, 2012)

Παραδοσιακή μέθοδος

Μέθοδος 3 φάσεων

Μέθοδος 2 φάσεων



Σχήμα 1.15. Διαγραμματική απεικόνιση μεθόδων παραγωγής Ελαιολάδου (Τράπεζα Πειραιώς – κλαδική μελέτη, 2011)

2. Εμπειρικά Δεδομένα και Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Το επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας

Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα επιχειρησιακό μοντέλο ακόμα και εάν αυτό δεν είναι ξεκάθαρο ή δεν έχει σχεδιαστεί. Σύμφωνα με τον Chesbrough (2007) ένα καλοσχεδιασμένο και προσεκτικά εφαρμοσμένο επιχειρησιακό μοντέλο πιθανώς αργά η γρήγορα να επικρατήσει μιας καλύτερης ιδέας ή τεχνολογίας. Η ιδέα του επιχειρησιακού μοντέλου πρωτοαναφέρθηκε το 1947 και μέχρι σήμερα δεν έχει διατυπωθεί ένας σαφής ορισμός του (Schneider και Spreith, 2013). Ο Schafer κ.α. (2005) εντόπισαν δώδεκα (12) διαφορετικούς ορισμούς στην βιβλιογραφία μελετώντας την περίοδο 1998 έως 2002, οι οποίοι περιλάμβαναν 42 διαφορετικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του επιχειρησιακού μοντέλου και οι οποίοι συμπίπτουν στις ακόλουθες τέσσερις (4) θεματικές ενότητες:

- Στρατηγικές επιλογές
- Δημιουργία αξίας
- Σύλληψη της αξίας και
- Αξία Δικτύων

Σύμφωνα με την έρευνά τους το επιχειρησιακό μοντέλο αναπαριστά τις στρατηγικές επιλογές που πραγματοποιεί μια επιχείρηση καθώς και τις λειτουργικές επιπτώσεις που αυτές παρουσιάζουν. Αναλυτικότερα ο Zott κ.α. (2011) αντιλαμβάνονται τα επιχειρησιακά μοντέλα σαν έναν νέο ολιστικό, συστημικό τρόπο ανάλυσης και περιγραφής των τρόπων και μέσων με τα οποία μια επιχείρηση λειτουργεί.

Τα επιχειρησιακά μοντέλα επομένως δεν αποτελούν μια στρατηγική αλλά αντιθέτως αποτελούν τον πυρήνα και οδηγό της εκάστοτε στρατηγικής και τον τρόπο αποκωδικοποίησης, κατανόησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας της τόσο εντός της επιχείρησης όσο και σε ολόκληρο το οικοσύστημα με το οποίο αυτή αλληλοεπιδρά.

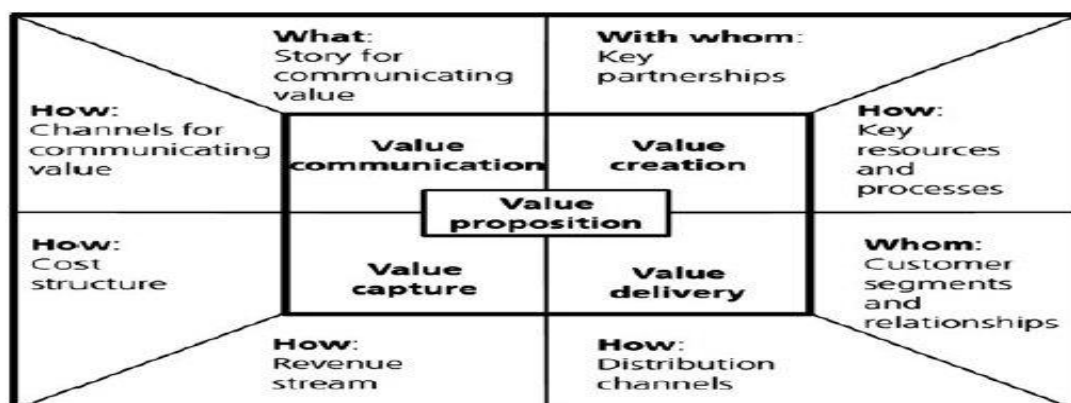
Από την άλλη ο Casadeus-Masanell και Ricart (2010) αναφέρουν πως η στρατηγική και τα επιχειρησιακά μοντέλα επικαλύπτονται. Θεωρούν πως οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις επιτρέπουν στους εξωτερικούς αναλυτές να αντιληφθούν την στρατηγική μιας επιχείρησης παρατηρώντας το επιχειρησιακό της μοντέλο, καθώς αυτό απεικονίζει την στρατηγική της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Το επιχειρησιακό μοντέλο επομένως θα μπορούσαμε να πούμε πως αναπαριστά την αρχιτεκτονική δομή μιας επιχείρησης η οποία αναπτύσσεται με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ο οποίος συνήθως είναι η προσφερόμενη αξία (value proposition).

Η πρόταση αξίας (value proposition) βρίσκεται στο επίκεντρο του καμβά επιχειρησιακού μοντέλου που ανέπτυξαν οι Osterwalder και Pigneur (2010) και ορίζεται σαν το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία / προτεινόμενη υπηρεσία για μία συγκεκριμένη κατηγορία πελατών.

Σύμφωνα με τον Abdelkafi κ.α. (2013) η πρόταση της αξίας προσδιορίζεται μέσα από τέσσερις βασικούς άξονες οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- **Η δημιουργία της προτεινόμενης αξίας** η οποία αποτυπώνεται μέσα από τις συνεργασίες κλειδιά που έχει αναπτύξει η επιχείρηση αλλά και τον τρόπο που οι παραγωγικές διαδικασίες υλοποιούνται και οι χρησιμοποιούμενοι πόροι μετατρέπονται.
- **Η μεταφορά της αξίας** που απεικονίζει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση και τους τρόπους και μέσα με τα οποία θα μπορέσει το προωθούμενο προϊόν να διανεμηθεί σε αυτό.
- **Η επικοινωνία της προτεινόμενης αξίας** όπου περιλαμβάνει τα δίκτυα marketing που έχει αναπτύξει η επιχείρηση για την προώθηση, αλλά και την παρουσίαση της εταιρικής ταυτότητας μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό και τέλος,
- **Η Σύλληψη της αξίας** που αφορά τη ροή των εσόδων μέσα στην επιχείρηση αλλά και την δομή και διαχείριση των δαπανών.



Σχήμα 2.1: Νοητικό πλαίσιο επιχειρησιακού μοντέλου (Abdelkafi κ.α., 2013)

Εμείς για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης θα αξιοποιήσουμε το πλαίσιο εργασίας του Abdelkafi καθώς μας επιτρέπει να εξετάσουμε μια επιχείρηση λεπτομερώς, και με μεγαλύτερη ακρίβεια και ευκολία να ανακαλύψουμε τα πρότυπα του επιχειρησιακού τρόπου λειτουργίας της.

Οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτά συστήματα τα οποία λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονων διαταραχών, ρίσκου και αβεβαιότητας, ενώ ψάχνουν να ισορροπήσουν την

σταθερότητα και τη συνοχή, με την ευελιξία και την αλλαγή, στο κυνήγι της επίτευξης υψηλότερων επιπέδων αποτελεσματικότητας και επιχειρησιακής αριστείας. (Carayannis et al., 2014).

Η ανάλυση του επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε μελετητή να αντιληφθεί όλες τις πιθανές ροές γνώσης που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της μελετώμενης επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την εισερχόμενη νέα γνώση η οποία προκύπτει μέσα από τον υγιή ανταγωνισμό και την συνεργασία, μεταξύ του προσωπικού και των εταιρικών συνεργατών, με στόχο τον καθορισμό των πραγματικών τους επιλογών. Αυτές οι επιλογές αποτελούν την βάση πάνω στις οποίες θα ληφθούν οι κεντρικές αποφάσεις με στόχο την βέλτιστη απόδοση των εταιρικών επενδυτικών κεφαλαίων.

Με την εφαρμογή των επιλογών τους οι επιχειρήσεις τροποποιούν ουσιαστικά τις παραμέτρους του προηγούμενου σταθερού και δεδομένου οικοσυστήματος λειτουργίας τους, δημιουργώντας ένα νέο αλλά και περισσότερο ασταθές περιβάλλον εταιρικής λειτουργίας. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας του συν-ανταγωνισμού βρίσκονται πλέον σε θέση να δημιουργήσουν νέα γνώση μέσα από μια σειρά αλληλοεπιδράσεων και αλλαγών σε πολλαπλά επίπεδα εταιρικής λειτουργίας, αποτέλεσμα που οφείλεται στην συμπαραγωγή και συμπληρωματική φύση αυτής της γνώσης. Αυτό δηλαδή που οι Καραγιάννης και Campbell ονόμασαν το (2009) ως στρατηγική συν-εξέλιξη της γνώσης.

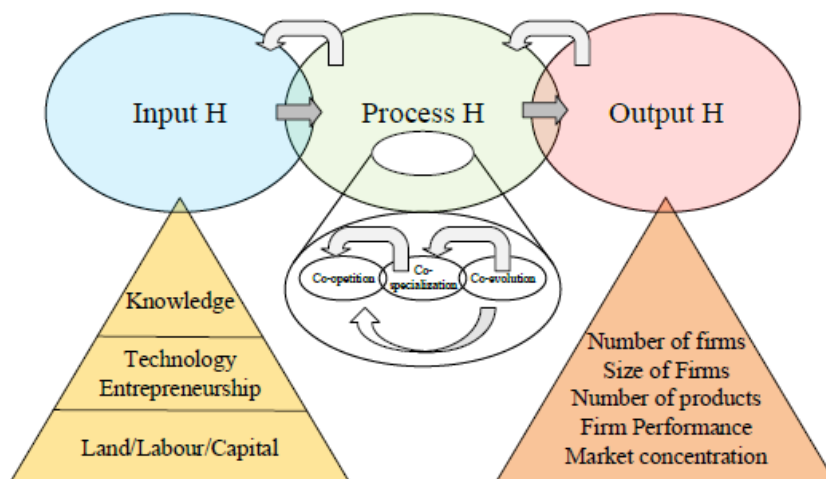
Η νέα αυτή γνώση πιθανώς να οδηγήσει στην δημιουργία μιας νέας καινοτομίας σε εταιρικό επίπεδο. Μέσα από την καινοτομία οι επιχειρήσεις υφίστανται αυτό που αποκαλείται στρατηγική συν-εξειδίκευση της γνώσης, δηλαδή εκπαίδευση και γνώση η οποία ενθαρρύνει άτομα ή ομάδες ατόμων να επεκτείνουν τους ρόλους τους εντός νέων πεδίων και τομέων, με ένα συμπληρωματικό και αμοιβαία ενισχυτικό ως προς της επιχειρησιακή λειτουργία τρόπο.

Η καινοτομία προκύπτει μέσα από τρεις κρίσιμους εταιρικούς παράγοντες: **Στάση, Ροπή, και Απόδοση (Posture, Propensity, Performance, 3P's Framework)**, όπου:

- Οι δείκτες Εισαγωγής (**Input**) μετρούν κυρίως τους πόρους που διατίθενται στη διαδικασία καινοτομίας. Αυτές οι εισαγωγές περιλαμβάνουν το διανοητικό, το ανθρώπινο και το τεχνολογικό κεφάλαιο (π.χ. Baruk, 1997, Carayannis, et al. 2003, Hagedoorn and Cloudt, 2003, Lansiti, 1997, Leenders and Wierenga, 2002, Parthsarthy and Hammond, 2002).
- Οι δείκτες Διαδικασίας (Process) απεικονίζουν τα οργανωτικά συστήματα και τα συστήματα διαχείρισης διαδικασιών καινοτομίας. Επίσης ενσωματώνουν το σχέδιο

του συστήματος καινοτομίας μιας εταιρείας και της καινοτομικότητάς του (Howells, 1995, Kahn, 2002, Koen and Kohli, 1998). Σε αυτό το στάδιο λαμβάνουν χώρα και οι ετερογενείς διαδικασίες του συνανταγωνισμού, της συνεξειδίκευσης και συνεξέλιξης (co-opetition, co-specialization, co-evolution – 3C's).

- Οι δείκτες αποτελέσματος (output, outcome, impact) οι οποίοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα της εταιρικής καινοτομίας. Οι δείκτες αποτελέσματος αντιπροσωπεύουν την πραγματοποιημένη, βραχυπρόθεσμη επιτυχία της καινοτόμου δραστηριότητας. Οι δείκτες αυτής της ομάδας μετρούν τους αριθμούς και τους ρυθμούς διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τις αναφορές διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τον αριθμό νέων προϊόντων, το ποσοστό των πωλήσεων με τις καινοτομίες και άλλα (Baruk, 1997, Michalisin, 2001). Επίσης αντιπροσωπεύουν την πραγματοποιημένη, βραχυπρόθεσμη επιτυχία της καινοτόμου δραστηριότητας, π.χ. περιθώρια κέρδους ή μερίδια αγοράς της εταιρείας μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, το ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας, τα κυρίαρχα σχέδια ή τεχνολογικά πρότυπα που διαμορφώνονται από τις επιχειρηματικές καινοτομίες, τις καινοτομίες δεύτερου σταδίου και προχωρημένων σταδίων που προέρχονται από μια αρχική καινοτομία, το βαθμό διάσπασης (Καραγιάννης κ.α. 2003).

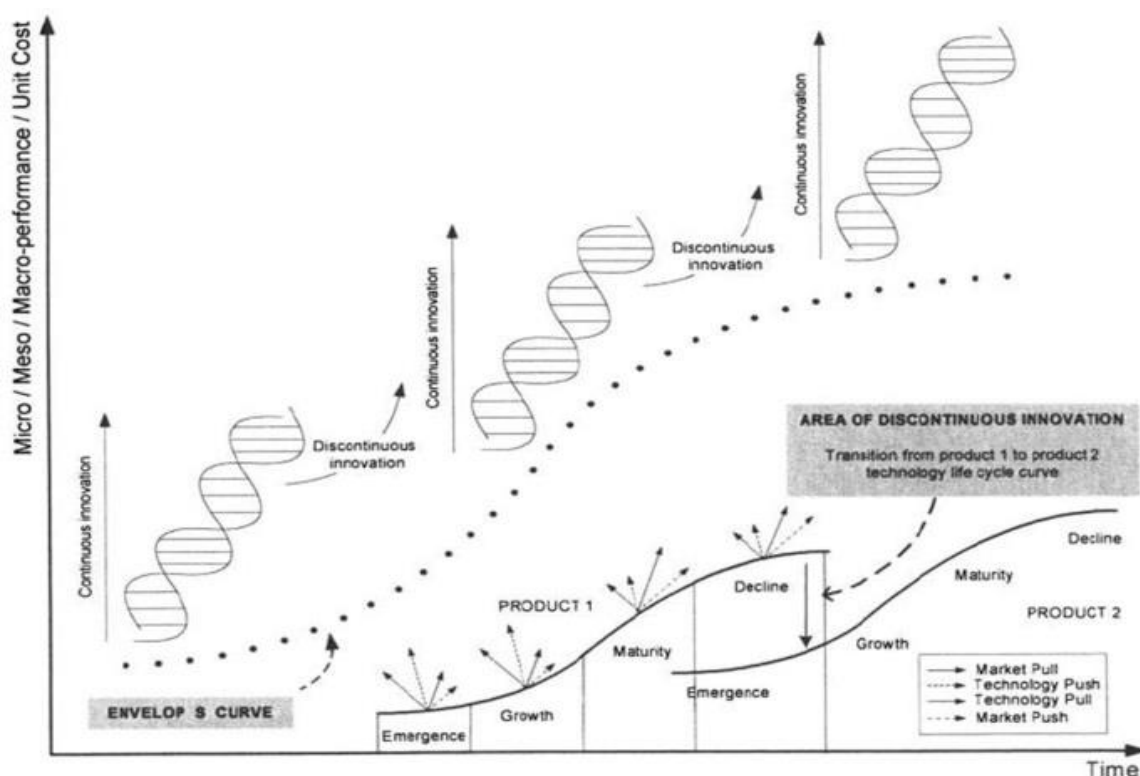


Σχήμα 2.2. Δυναμικές Ετερογένειας – Είσοδος, Διαδικασία, Αποτέλεσμα

Η σημαντικότητα των παραπάνω διεργασιών ενισχύεται και από αυτό που ο Schumpeter είχε περιγράψει ως δημιουργική καταστροφή, δηλαδή τον αδιάκοπο μηχανισμό καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών με τον οποίο οι νέες μονάδες παραγωγής αντικαθιστούν τις παλαιότερες.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2004) η καινοτομία μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις διαστάσεις ως προς **την διαδικασία, το περιεχόμενο, το πλαίσιο και την επίδραση τους.**

Όλες οι επιχειρήσεις ακόμα και οι πιο καινοτόμες αργά η γρήγορα θα σταματήσουν να είναι το ίδιο παραγωγικές. Εάν δεν μπορέσουν να αναδιαμορφώσουν το επιχειρησιακό τους μοντέλο τότε με την πάροδο του χρόνου θα σβήσουν. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα και στο παρακάτω διάγραμμα, όπου παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής μιας καινοτομίας.



Σχήμα 2.3: Συνεχείς και Ασυνεχείς καινοτομίες (Καραγιάννης κ.α., 2003)

Η **Στρατηγική Γνώση της Κερδοσκοπίας και της Τυχαιότητας (Ευτυχή Ατυχήματα) (SKARSE)** αποτελούν δείκτες πραγματικών επιλογών οι οποίοι ωθούνται από τις δυναμικές διεργασίες του συν-ανταγωνισμού, της συν εξειδίκευσης και της συν-εξέλιξης – **3C's**.

Η **Στρατηγική Τυχαιότητα (Strategic Knowledge Serendipity)** αναφέρεται στα ακούσια πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την διάχυση της γνώσης μεταξύ του εταιρικού προσωπικού, ομάδων ατόμων και λειτουργικών τομέων σε μια επιχείρηση. Αναλυτικότερα περιγράφει την ικανότητα εντοπισμού, αναγνώρισης, πρόσβασης και ενσωμάτωσης του κεφαλαίου της γνώσης περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά, προκειμένου να παραχθούν, αναπτυχθούν και συλληφθούν, βιώσιμα και κλιμακωτά χρηματικά οφέλη.

Αντιθέτως η **Στρατηγική Κερδοσκοπία (Strategic Knowledge Arbitrage)** αναφέρεται στην ικανότητα διάχυσης και χρήσης εξειδικευμένης γνώσης για εφαρμογές σε διαφορετικές από τις επιδιωκόμενες θεματικές περιοχές.

Αναφέρεται στη δυνατότητα δημιουργίας, εντοπισμού, ανακατανομής, και επανασυνδυασμού του κεφαλαίου της γνώσης περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά προκειμένου να παραχθούν, αναπτυχθούν και συλληφθούν, βιώσιμα και κλιμακωτά χρηματικά οφέλη.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη και τον Shipp (2010), η καινοτομία και η Στρατηγική Γνώση Κερδοσκοπίας και Τυχειότητας (SKARSE), μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Προσεκτικά υλοποιημένες πολιτικές καινοτομίας μπορούν να πυροδοτήσουν αύξηση της εταιρικής καινοτομίας και να αποτελέσουν το έναυσμα αλυσιδωτών αντιδράσεων σε μακροοικονομικό επίπεδο βελτιώνοντας συνολικά την ανταγωνιστικότητα και αυξάνοντας τα μερίδια τους στην αγορά δραστηριοποίησής.

Γίνεται επομένως αντιληπτό πως ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών μοντέλων ή και η χρήση περισσότερων του ενός την ίδια στιγμή είναι επωφελής σε εταιρικό επίπεδο παρέχοντας τους το πλεονέκτημα της ευελιξίας αλλά δίνοντάς τους και τη δυνατότητα να παραμείνουν σταθερές και καινοτόμες.

Η καινοτομία του επιχειρησιακού προτύπου σύμφωνα με τον Schneider και τον Spreith (2013) επικεντρώνεται σε τρεις άξονες:

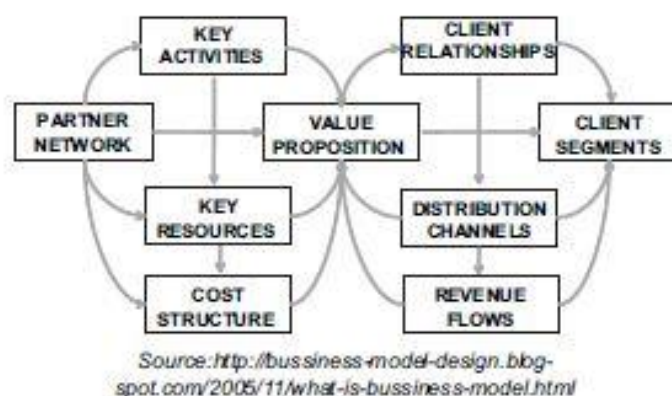
- Το θεωρητικό πλαίσιο της εξάρτησης μίας επιχείρησης από πόρους. Ο Barney (1991), υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού βασίζεται στους διαφορετικούς, μοναδικούς και μη αντικαταστάσιμους πόρους.
- Οι δυναμικές δυνατότητες μίας επιχείρησης (Teese κ.α., 1997) αναφέρονται στην ικανότητα της να αναπροσαρμόσει το επιχειρησιακό της μοντέλο και τις εταιρικές της λειτουργίες προκειμένου να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων και
- Η στρατηγική επιχειρηματικότητα (Hitt κ.α., 2001) που συνδυάζει τις εσωτερικές εταιρικές συνθήκες με τις εξωτερικές πιθανές ευκαιρίες.

Σύμφωνα με τον Chesbrough (2010) προκειμένου να υπάρξει μετατροπή του υπάρχοντος επιχειρησιακού προτύπου θα πρέπει να υπάρχει συνεχής πειραματισμός. Αυτό έρχεται σε συνάφεια με τα ευρήματα των Claussen και Rasmussen (2012) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες πειραματίζονται με ποικίλα επιχειρησιακά μοντέλα έχουν την ικανότητα να ανακαλύπτουν και να εκμεταλλεύονται περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ο επανασχεδιασμός ενός επιχειρησιακού μοντέλου δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα στις πολύ μεγάλες απαιτείται πολύ μεγάλη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων προκειμένου να απλουστευθούν οι δομές και να αρθούν οι όποιοι φραγμοί.

Καινοτόμα επιχειρησιακά μοντέλα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αποδιοργάνωση της αγοράς απαιτούν εταιρικό επανασχεδιασμό και αυτός είναι πιθανώς ο κυριότερος λόγος που πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο μεγάλες επιχειρήσεις να είναι περισσότερο επιτυχημένες στο να διατηρήσουν μια καινοτομία, ενώ καινούργια εταιρικά σχήματα επιτυγχάνουν ένα καινοτόμο επιχειρησιακό μοντέλο.

Μία μέθοδος επανασχεδιασμού του επιχειρησιακού μοντέλου αποτελεί η ανάπτυξη διαγραμμάτων ροής - χαρτών προκειμένου με την καταγραφή όλων των διαδικασιών που τις διέπουν να δοθεί η δυνατότητα πειραματισμών μέσω της πρότασης εναλλακτικών συνδυασμών λειτουργικών διαδικασιών. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η μέθοδος καταγραφής του Osterwalder (2005) Η εμπειρική του μεθοδολογία εστιάζεται σε 9 σημεία αποσύνθεσης του μοντέλου όπως φαίνονται και στο παρακάτω διάγραμμα.



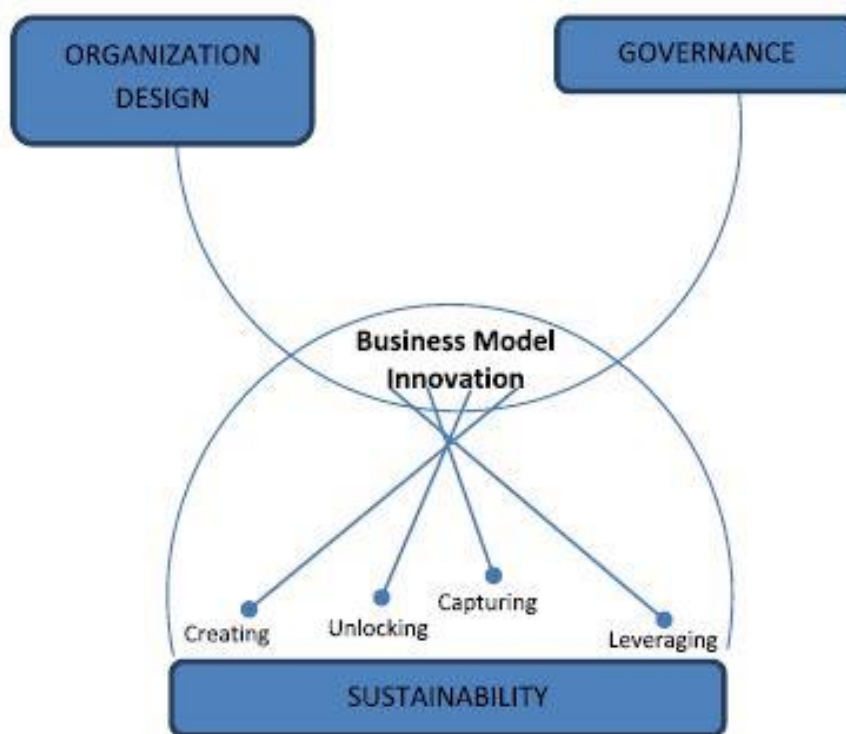
Σχήμα 2.4. Μέθοδος αποσύνθεσης 9 σημείων του επιχειρησιακού μοντέλου (Osterwalder, 2005)

Μία ακόμα εναλλακτική μέθοδος επιχειρησιακού ανασχεδιασμού είναι μέσω της μοντελοποίησης. Η μοντελοποίηση αποτελεί μια προγνωστική μέθοδο η οποία δίνει τη δυνατότητα προσομοίωσης διαδικασιών χρησιμοποιώντας εναλλακτικά επιχειρησιακά πρότυπα και σενάρια πριν ακόμα διενεργηθεί η απαραίτητη επένδυση κεφαλαίου.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι μηχανισμοί διοίκησης και η εταιρική πολιτική είναι ζωτικής σημασίας στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Η πολιτική είναι αυτή η οποία καθορίζει το πρόβλημα κατανομής των αρμοδιοτήτων στην ιεραρχία, αλλά και του ελέγχου των διαδικασιών σε όλο το φάσμα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Οι Nidumolu κ.α. (2009), πρότειναν πως η βιωσιμότητα αποτελεί πηγή επιχειρησιακών και τεχνολογιών καινοτομιών. Τα καινοτόμα επιχειρησιακά μοντέλα επομένως θα πρέπει να λειτουργούν μέσα σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνοντας κοινωνικά, πολιτικά και περιβαλλοντικά κριτήρια.

Οι He και Wong (2004) θεωρούν πως είναι περισσότερο πιθανό οι αμφιδέξιες επιχειρήσεις να επιτύχουν την βιώσιμη επιχειρηματικότητα και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, υιοθετώντας τόσο καινοτόμες στρατηγικές ανακάλυψης οι οποίες θα στοχεύουν στην δημιουργία νέων προϊόντων και θα στοχεύουν σε νέες αγορές, όσο και καινοτόμες στρατηγικές εκμετάλλευσης οι οποίες θα στοχεύουν στην βελτίωση των υπάρχοντων αγορών δραστηριοποίησης αλλά και υπάρχοντων προϊόντων προώθησης. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως η αμφιδεξιότητα αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος επιτρέπει και ενεργοποιεί την βιωσιμότητα.



Σχήμα 2.5. Καινοτόμο Επιχειρησιακό Μοντέλο στο επίκεντρο της επιχειρησιακής διακυβέρνησης και του εταιρικού σχεδιασμού για Βιωσιμότητα (GODS) (Carayannis et al, 2014)

Τα καινοτόμα επιχειρησιακά μοντέλα και η επιχειρησιακή βιωσιμότητα βρίσκονται στο επίκεντρο της ύπαρξης των επιχειρήσεων. Η καινοτομία και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αριστεία συνιστούν και ενισχύουν την επιχειρησιακή νοημοσύνη οδηγώντας σε υγιή ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη

επιχειρηματικότητα. Η βιώσιμη επιχειρηματικότητα με την σειρά της ενισχύει την επιχειρησιακή προσαρμοστικότητα, (δηλαδή την συνδυαστική ικανότητα μιας επιχείρησης να επανέλθει έπειτα από ένα αρνητικό σοκ που μπορεί να υποστεί και την ταχύτητα επαναφοράς της), κατευθύνοντας το εταιρικό μοντέλο στην δημιουργία καινοτομιών και ενισχύοντας της δυνατότητες επιχειρησιακής αριστείας.



Σχήμα 2.6. Θεωρητικό πλαίσιο σύνδεσης Επιχειρησιακής βιωσιμότητας και την Καινοτομίας επιχειρησιακού προτύπου (Schaalteger et al, 2012)

Η υφιστάμενη βιβλιογραφία η οποία σχετίζεται με τον επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας των αγροεπιχειρήσεων είναι σημαντικά περιορισμένη παγκοσμίως. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την υπάρχουσα δομή ενός επιχειρησιακού μοντέλου αλλά και να για να ελέγξουμε όλους τους πιθανούς τρόπους ενίσχυσης της καινοτομικότητας είναι κρίσιμης σημασίας να αποσαφηνιστεί το εύρος αντίληψης της από τους ίδιους τους αγρό-επιχειρηματίες μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών τους και αυτό αποτελεί και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που θα προσπαθήσεις να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία.

Η καινοτομία προκύπτει μέσα από την ροή της γνώσης στα διάφορα επιχειρησιακά υποσυστήματα. Έτσι κύριος στόχος της παρούσης έρευνας είναι η αποκωδικοποίηση των ετερογενών μικροδιεργασιών που λαμβάνουν χώρα σε όλο το μήκος της επιχειρησιακής λειτουργίας των επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου.

Τέλος η κοινωνική οικολογία με την παραγωγή γνώσης (MODE 3) και την καινοτομία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και ορίζουν την επιχειρησιακή βιωσιμότητα και αριστεία. Θεωρούμε πως το μοντέλο της πενταπλής έλικας καινοτομίας αποτελεί ένα πρότυπο εφαρμογής που ενσωματώνει όλα τα παραπάνω. Θα πρέπει επομένως να διερευνηθεί ποια είναι η υφιστάμενη σύνδεση των αγροεπιχειρήσεων με την πενταπλή έλικα καινοτομίας.

3. Σχεδιασμός και διεξαγωγή της Έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της έρευνας διότι όσο ορθότερα και αποτελεσματικότερα υλοποιηθεί τόσο αυξάνεται και η διασφάλιση της ποιότητας των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Η έρευνα σχετικά με την καινοτομία επιχειρησιακού μοντέλου και την επιχειρησιακή βιωσιμότητα βρίσκεται σε αναδυόμενο στάδιο, ενώ η βιβλιογραφία σε επίπεδο αγρό-επιχειρηματικότητας είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Για αυτό το λόγο επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μια εξερευνητική ποιοτική μέθοδος βασισμένη σε μελέτες περιπτώσεων (case-studies).

Η ποιοτική έρευνα βασισμένη σε μελέτες περιπτώσεων (case-studies), μας βοηθά στο να μπορέσουμε να ανακαλύψουμε τη δομή του επιχειρησιακού μοντέλου μιας επιχείρησης. Συνήθως οι μελέτες περιπτώσεων σε καινοτόμα επιχειρησιακά μοντέλα περιορίζονται σε ένα πολύ μικρό δείγμα - αριθμό εταιρειών, (μοναδική εξαίρεση αποτελεί το case study του Amit και Zott το 2001, όπου και αναλύθηκαν 59 περιπτώσεις ηλεκτρονικών επιχειρήσεων) που είναι κατάλληλο για να αναλύσει κανείς σε βάθος τις πτυχές διαχείρισης ενός καινοτόμου επιχειρησιακού μοντέλου.

Η δομή της έρευνας ακολούθησε ένα πρωτόκολλο τριγωνισμού ως ακολούθως:

- Ανάπτυξη Ερωτηματολογίων
- Καταγραφή και εύρεση των επιχειρήσεων στόχων – Ηλεκτρονική Επικοινωνία
- Πραγματοποίηση μελετών περίπτωσης

A. Καθορισμός μεταβλητών για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου

Αρχικά με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία πραγματοποιήθηκε αναζήτηση των μεταβλητών που θα πρέπει να εξεταστούν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και οι οποίες θα οδηγήσουν στην σκιαγράφηση του επιχειρησιακού μοντέλου των μελετώμενων αγρό – επιχειρήσεων. Οι μεταβλητές αυτές προκύπτουν μέσα από την αξιοποίηση του πλαισίου εργασίας που ανέπτυξε ο Abdehikafi κ.α (2003) όπως και αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα:

- Πρόταση Αξίας / Παρεχόμενη υπηρεσία
- Δημιουργία Αξίας
- Σύλληψη Αξίας
- Μεταφορά Αξίας
- Επικοινωνίας Αξίας

Επίσης αξιοποιήθηκαν πέρα από τις μεταβλητές για την σκιαγράφηση του επιχειρησιακού μοντέλου και απαραίτητες συμπληρωματικές μεταβλητές όπως:

- Ανταγωνισμός
- Συνεργασία
- Συν-ανταγωνισμός
- Συν- εξέλιξη
- Κύκλος Εργασιών – Έξοδα
- Ελαστικότητα
- Προσαρμοστικότητα
- Ανθεκτικότητα
- Καινοτομία

Για τον προσδιορισμό του επιπέδου σύνδεσης του επιχειρησιακού τρόπου λειτουργίας με το μοντέλο καινοτομίας της πενταπλής έλικας αξιοποιήθηκαν μεταβλητές όπως:

- Σύνδεση με το Πολιτικό σύστημα
- Σύνδεση με το Κοινωνικό Σύστημα
- Σύνδεση με το Εκπαιδευτικό Σύστημα
- Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα και Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα

Τέλος για την κατανόηση του τρόπου παραγωγής του τελικού προτεινόμενου προϊόντος χρησιμοποιήθηκαν και οι ακόλουθες μεταβλητές:

- Βέλτιστες καλλιεργητικές πρακτικές
- Παραγωγική Διαδικασία
- Τυποποίηση
- Εξωστρέφεια – Εμπορία

B. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Με βάση τις μεταβλητές οι οποίες συλλέχθηκαν βιβλιογραφικά και τις μεταβλητές οι οποίες προστέθηκαν από την ερευνητική ομάδα μέσα από τις προσωπικές της εκτιμήσεις, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο οδηγός το οποίο και χρησιμοποιήθηκε κατά την διενέργεια των μελετών περίπτωσης., προκειμένου να καθοδηγήσει την εκάστοτε συζήτηση αλλά και να εκμαιεύσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανοικτού τύπου προκειμένου να μην περιορίζεται η απάντηση σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά αντιθέτως ο συνομιλητής να μπορεί να προσφέρει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Δεδομένου του τύπου και της σύνθεσης του ερωτηματολογίου, οι συναντήσεις

διενεργήθηκαν κυρίως με τους ίδιους τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις με υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη τα οποία και είχαν μια μακρόχρονη και συνολική γνώση των εταιρικών λειτουργιών τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο εμπορίας.

Παράλληλα με την σύνταξη των ερωτηματολογίων διαμορφώθηκε και η θεματολογία της έρευνας η οποία και χρησιμοποιήθηκε ως ενημερωτικό συνοδευτικό έντυπο στις ηλεκτρονικές επικοινωνίες οι οποίες διενεργήθηκαν με τις εν δυνάμει συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις.

Αντίγραφο του ερωτηματολογίου και της θεματολογίας επισυνάπτεται στο Παράρτημα I και II αντίστοιχα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συνολικά τα ερωτήματα ανά θεματική ενότητα όπως και αναλύθηκαν κατά την διάρκεια των μελετών περίπτωσης.

Γ. Καθορισμός δείγματος

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό της έρευνας αφορούσε την συλλογή του δείγματος των εταιρειών οι οποίες έπρεπε να προσεγγιστούν.

Η βασική λίστα επεξεργασίας των επιχειρήσεων συντέθηκε από δεδομένα τα οποία ελήφθησαν από καταλόγους του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Αθηνών, του Επιμελητηρίου Κορινθίας, τον κατάλογο επιχειρήσεων του ICAP, λίστες από την ευρωπαϊκή ένωση με επιχειρήσεις οι οποίες κατά το παρελθόν είχαν συμμετάσχει σε διάφορα ερευνητικά έργα, ιστοσελίδες διεθνών διαγωνισμών με Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες είχαν βραβευθεί, την διεθνή επιστημονική κοινότητα ελαιοκανθάλης.

Από αυτή την λίστα επιλέχθηκαν 60 επιχειρήσεις διαφορετικής δυναμικότητας και νομικής μορφής (ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ατομικές επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, πολυμετοχικές επιχειρήσεις), προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει μια διαφοροποίηση του δείγματος ανάλυσης αλλά και να πραγματοποιηθούν οι σχετικές συγκρίσεις.

Σε αυτές προωθήθηκε αρχικά ηλεκτρονικά η θεματολογία της έρευνας δύο φορές και στην συνέχεια ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία με εκπροσώπους των επιχειρήσεων. Από αυτές οι 17 δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να πραγματοποιηθεί συνάντηση προκειμένου να διενεργηθεί μελέτη του επιχειρησιακού τρόπου λειτουργίας της επιχείρησής τους.

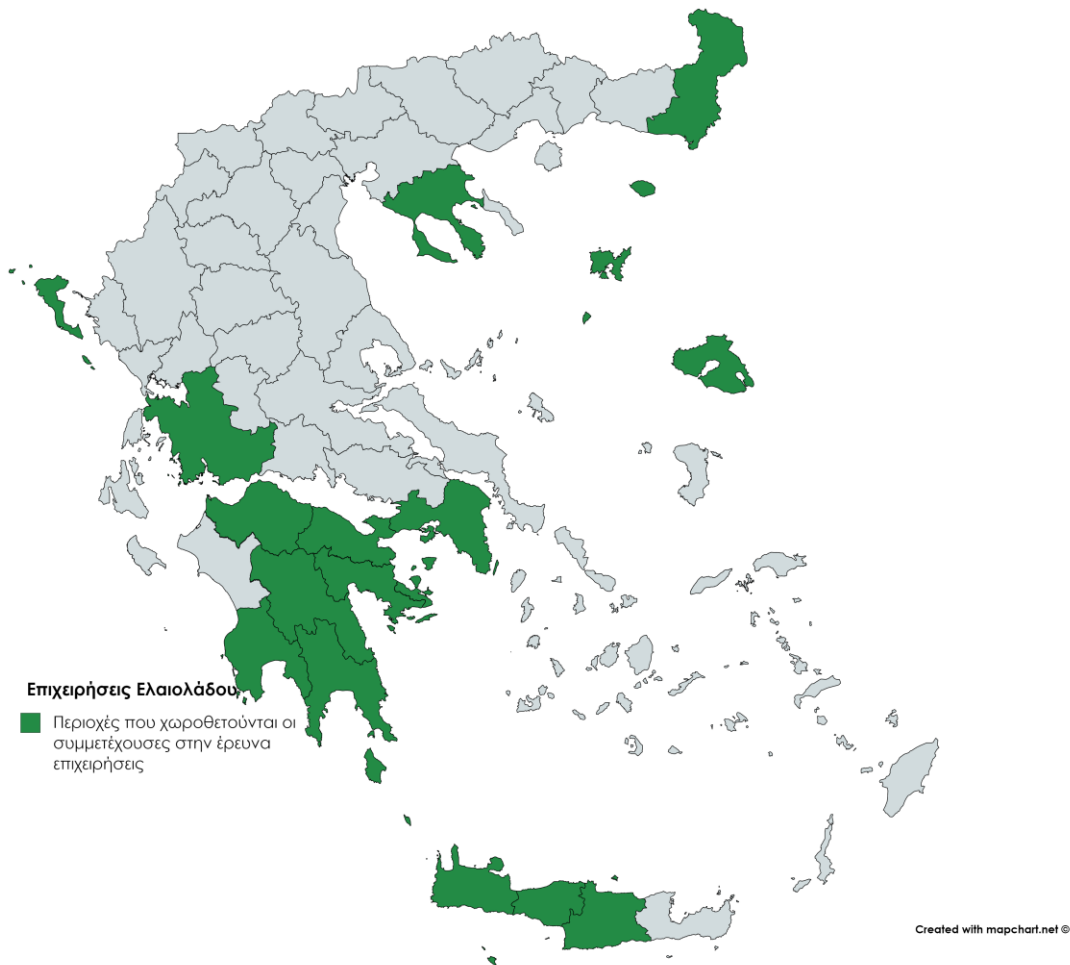
Δ. Διεξαγωγή Συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση τόσο ηλεκτρονικών μέσων, τηλεφωνικά αλλά και με επιτόπιες επισκέψεις στις επιχειρήσεις. Η υλοποίηση των συνεντεύξεων διενεργήθηκε σε βάθος πέντε μηνών (Νοέμβριος 2016 έως και Μάρτιος 2017). Η συνεντεύξεις διήρκησαν από 45 λεπτά έως και 2 ώρες και όλες ηχογραφήθηκαν εν γνώση των συνεντευξιζόμενων με την χρήση τηλεφωνικής συσκευής.

Στον πίνακα που παρατίθεται παρακάτω εμφανίζονται αναλυτικότερα όλες οι συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις, η περιοχή δραστηριοποίησής τους, αλλά και ο τρόπος υλοποίησης των συνεντεύξεων.

Πίνακας 3.2: Διακριτικός τίτλος, Νομική μορφή και περιοχή δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και τρόπος πραγματοποίησης της συνέντευξης

Διακριτικός Τίτλος	Νομική Μορφή	Έδρα	Τύπος Συνέντευξης
Kyklopas	ΑΕ	Έβρος	Skype
Yanni's Olive Grove	ΕΕ	Χαλκιδική	Τηλέφωνο
Terra Creta	ΑΕ	Χανιά	Skype
Sparta Olive Groves	IKE	Μονεμβασιά	Συνάντηση
Olive Vision	ΟΕ	Ερμιόνη	Skype
Monopati	Πολυμετοχική ΑΕ	Αμαλιάδα	Συνάντηση
Ladolea	Ατομική Επιχείρηση	Κορινθία	Συνάντηση
The Governor	Ατομική Επιχείρηση	Κέρκυρα	Τηλέφωνο
Gaea Products	ΑΕ	Αγρίνιο	Συνάντηση
Elawon	ΕΕ	Αθήνα - Κορινθία	Συνάντηση
Creta Farms	ΑΕ	Ρέθυμνο	Συνάντηση
Βιολογικοί Ελαιώνες Δήμα	Ατομική Επιχείρηση	Κορινθία	Συνάντηση
Bella Cret	Ατομική Επιχείρηση	Ηράκλειο	Skype
Eirini Plomariou	Ατομική Επιχείρηση	Λέσβος	Τηλέφωνο
Vienna	Αγροτικός Συνεταιρισμός	Ηράκλειο	Τηλέφωνο
Anoskeli	ΑΕ	Χανιά	Skype
All Organic (Κτήμα Μανούσου & Μαρίας Μανουσάκη)	ΕΕ	Σελλασία - Λακωνίας	Συνάντηση



Σχέδιο 3.1: Καταγραφή των περιοχών που εντοπίζεται η φυσική έδρα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα

Ο βασικός στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να ενισχύσει την γνώση σχετικά με τα, επιχειρησιακά μοντέλα των αγρό-επιχειρήσεων, και να παρουσιάσει το πως αυτά μπορούν να μετασχηματιστούν σε καινοτόμα επιχειρησιακά μοντέλα. Και να καταδείξουμε την σημαντικότητα της ολιστικής προσέγγισης της πενταπλής έλικας καινοτομίας αλλά και την ανάγκη βιωσιμότητας.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΜΑΤΩΝ

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο σύμφωνα με τον Schumpeter (1932) σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις είναι καταδικασμένες να αποτύχουν υπό την πίεση των καινοτόμων ανταγωνιστών τους.

Μια νέα καινοτομία από τη στιγμή της γέννησής της θα αναπτυχθεί, θα ωριμάσει και στη συνέχεια θα ακολουθήσει μια φθίνουσα πορεία μέχρι το δραστικό περιορισμό της ή/και την οριστική της αναχαίτηση από το σημείο έναρξης της ανάπτυξης μιας νέας καινοτομίας. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προλαμβάνει την λήξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που διαθέτει στην αγορά και να την αντικαθιστά με μια νέα αποτελεί τον κρίσιμο εκείνο παράγοντα που θα εξασφαλίσει την μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Η διαδικασία αυτή της δημιουργικής καταστροφής, αποτελεί την πεμπτουσία του καπιταλιστικού συστήματος αφού αποτελεί και την κινητήριο δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την υπάρχουσα δομή ενός επιχειρησιακού μοντέλου αλλά και να για να ελέγξουμε όλους τους πιθανούς τρόπους ενίσχυσης της καινοτομικότητας είναι κρίσιμης σημασίας να αποσαφηνιστεί το εύρος αντίληψης της από τους ίδιους τους αγρό-επιχειρηματίες μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών τους.

Με μια πρώτη επιφανειακή σκέψη θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι αδύνατο στον πρωτογενή τομέα να υπάρξει οποιουδήποτε είδους καινοτομία. Όμως τα τελευταία χρόνια οι αγρό επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο παραγωγής ελαιόλαδου παρουσιάζουν μια πολύ-επίπεδη ανάπτυξη η οποία δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια της παραγωγής του προϊόντος αλλά αντιθέτως επεκτείνεται σε ολόκληρο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας.

Γίνεται επομένως επιτακτική ανάγκη η καινοτομία να διερευνάται μέσα στην επιχειρησιακή στρατηγική από τον τρόπο καλλιέργειας και παραγωγής του ελαιόλαδου μέχρι τον τρόπο διανομής και εμπορίας του, ενώ ο απώτερος στόχος της είναι η κάλυψη των υπαρχουσών τάσεων της αγοράς όσο και η δημιουργία νέων.

Η δημιουργία για παράδειγμα από την Creta Farms της κατηγορίας προϊόντων Εν Ελλάδι δυνητικά δημιούργησε μια νέα τάση σε ολόκληρο τον κλάδο της αλλαντοβιομηχανίας τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά καθώς κατάφερε να προσδώσει σε ένα προϊόν χαμηλής περιεκτικότητας σε ζωικά λιπαρά γεύση, μέσα από την προσθήκη του ελαιόλαδου ενώ ταυτόχρονα συμπεριέλαβε και όλες τις ευεργετικές του

ιδιότητες. Αντίστοιχα η επέκταση της γνώσης σε ερευνητικό επίπεδο σχετικά με τις αντιοξειδωτικές δράσεις των πολυφαινολών και η ανακάλυψη πως συγκεκριμένες πολυφαινολικές ουσίες όπως η ελαιοκανθάλη και η ελαιασίνη παρουσιάζουν σημαντικές καρδιοπροστατευτικές και νευροπροστατευτικές ιδιότητες δυνητικά δημιούργησε νέες κατευθυντήριες γραμμές στόχευσης.

Γίνεται λοιπόν σαφές πως η καινοτομία πρέπει να αναζητάτε σε τεχνολογικό επίπεδο με καλύτερο παράδειγμα αυτό της Terra Creta η οποία αποτέλεσε την πρώτη μεταποιητική επιχείρηση ελαιόλαδου στην Κρήτη η οποία εγκατέστησε διφασικό σύστημα ελαιοποίησης και εφάρμοσε πρακτικές κοινής άλεσης χάρη στις οποίες οι παραγωγοί λαμβάνουν την πραγματική ποσότητα ελαιόλαδου που αντιστοιχεί στην απόδοση των καρπών τους και όχι υπολογισμένη σε κιλά (kg).

Επιζητάτε σε επίπεδο επιχειρησιακής οργάνωσης και εσωτερικής λειτουργίας με χαρακτηριστικά παραδείγματα την πολυμετοχική επιχείρηση Μονοπάτι της οποίας οι παραγωγοί πρώτης ύλης είναι συνάμα μέτοχοι και ιδιοκτήτες, αλλά και της Gaia όπου τα περισσότερα μέλη του προσωπικού κατέχουν εταιρικά μετοχικά μερίδια ή το γεγονός πως η Terra Creta αποτέλεσε την πρώτη επιχείρηση παγκοσμίως η οποία εφάρμοσε ηλεκτρονικό σύστημα ιχνηλασιμότητας το οποίο είχε διττό στόχο, αφενός ο καταναλωτής να γνωρίζει από που λαμβάνει το προϊόν που αγόρασε και αφετέρου την ικανότητα άμεσης παρέμβασης αλλά και ελέγχου των συνθηκών ελαιοποίησης και τυποποίησης σε κάθε χρονική στιγμή.

Η καινοτομία εμφανίζεται και σε επίπεδο δομής και τρόπου ανάπτυξης όπως συνέβη με την επιχείρηση Ειρήνη Πλωμαρίου και Yanni's Olive Grove οι οποίες πιστές στην φιλοσοφία τους για δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας ακολούθησαν μια αντίστροφη διαδικασία επέκτασης των δραστηριοτήτων τους από την συνηθισμένη δηλαδή αυτή της άμεσης διάθεσης στην αγορά.

Αναζητάτε επίσης και σε επίπεδο marketing είτε μέσω της διεύρυνσης της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων όπως συνέβη με την επιχείρηση Sparta Groves όπου δημιούργησε μια ευρεία συλλογή σαράντα διαφορετικών κωδικών ελαιόλαδου, είτε μέσα από πρωτότυπους συνδυασμούς λαμβάνοντας πάντα υπόψη το καταναλωτικό προφίλ της εκάστοτε αγοράς στόχου όπως και έπραξε η επιχείρηση Elawon η οποία συνδύασε ελαιόλαδο με φύλλα βρώσιμου χρυσού, ξεκλειδώνοντας με αυτό τον τρόπο την αγορά της Μέσης Ανατολής.

Παρουσιάζεται σε επίπεδο συσκευασίας προϊόντος όπως η περίπτωση της επιχείρησης Ladolea η οποία κατάφερε να αξιοποιήσει στοιχεία της τοπικής παράδοσης και τον γνωστό Κορινθιακό αρύβαλλο.

Μπορεί να είναι επίσης υβριδικής φύσεως όπως για παράδειγμα η καινοτομία τεχνολογίας - συσκευασίας της Gaia η οποία κατάφερε να αναπτύξει και να εγκαταστήσει μια tailor made γραμμή τυποποίησης επανασφραγιζόμενης συσκευασίας η οποία ουσιαστικά μετέτρεψε την επιτραπέζια ελιά σε σνακ χωρίς την χρήση υγρών συντηρητικών μέσω της προσθήκης αζώτου.

Τέλος θα μπορούσαμε να πούμε πως αποτυπώνεται και σε επίπεδο δικτύων προώθησης αλλά και τρόπων εμπορίας, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Creta Farms η οποία αξιοποιεί και εξαγει τεχνολογικές επιτυχίες της – πατέντες, μέσω licensing αυξάνοντας τα συνολικά της έσοδά ή την Terra Creta η οποία για την ανάπτυξη των δικτύων διανομής της αξιοποίησε μέχρι και brokers.

Παρουσιάζεται λοιπόν μια μεγάλη ποικιλία αντιλήψεων και απόψεων σχετικά με τον τρόπο και το σημείο εφαρμογής της μέσα στο επιχειρησιακό πλαίσιο λειτουργίας, οι οποίες διαμορφώνονται από τα βιώματα αλλά και τις εκάστοτε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες του κάθε επιχειρηματία.

Συνολικά από τις απόψεις οι οποίες καταγράφηκαν, και από αυτούς που αναγνωρίστηκε η ανάγκη ύπαρξής της στον κλάδο παραγωγής ελαιόλαδου, παρουσιάζεται σημαντική σύγκλιση στο ότι η καινοτομία ουσιαστικά προέρχεται από την εισαγωγή στην αγορά, ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που δημιουργεί μια νέα τάση και τροποποιεί μερικώς ή εξολοκλήρου τις υφιστάμενες σταθερές, ενώ ως κινητήριες δυνάμεις της μπορούν να αναφερθούν η ανάγκη συνεχούς εξέλιξης, η αφοσίωση στην εταιρική φιλοσοφία η οποία που δεν είναι άλλη από την αύξηση της υπεραξίας του προσφερόμενου προϊόντος και η μεθοδικότητα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η εταιρεία Governor στην Κέρκυρα η οποία κατάφερε αξιοποιώντας την τοπική ποικιλία Λιανολιάς να παραγάγει ένα εξαιρετικής φύσεως ελαιόλαδο με σημαντικά υψηλές συγκεντρώσεις σε πολυφαινολικές ουσίες ανατρέποντας έτσι παράδοση δεκαετιών η οποία ανέφερε πως είναι ανέφικτο να παραχθεί ποιοτικό ελαιόλαδο στην ευρύτερη περιοχή.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η καινοτομία σε εταιρικό επίπεδο προκύπτει από τρεις κρίσιμους παράγοντες: Στάση, Ροπή και Απόδοση, ενώ η μέτρηση της καινοτομικότητας πραγματοποιείται μέσω δεικτών εισαγωγής (input), διαδικασιών (process) και αποτελέσματος (output). Βασικός στόχος της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η αποκωδικοποίηση της ροής της γνώσης η οποία μετουσιώνεται σε

καινοτομία και κατ' επέκταση νέα γνώση και νέα καινοτομία και πως η απόδοση της καινοτομίας δηλαδή η παραγωγή το αποτέλεσμα και η έκβαση μπορεί να μετουσιωθεί σε νέα γνώση στο ίδιο ή σε ένα διαφορετικό υποσύστημα.

Προκειμένου λοιπόν να αποκωδικοποιήσουμε την ροή της γνώσης μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον αρχικά θα πρέπει να διερευνήσουμε την διαδικασία σύνδεσης των ετερογενών δυναμικών μικρό-διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρο το μήκος της επιχειρησιακής λειτουργίας. Για αυτό το σκοπό θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του επιχειρησιακού τρόπου λειτουργίας των αγρό επιχειρήσεων παραγωγής ελαιόλαδου μέσω του μοντέλου εργασίας του Abdelkhafi ο οποίος προσδιορίζει την πρόταση αξίας μέσα από τέσσερις (4) βασικούς άξονες οι οποίοι είναι:

- Η μεταφορά της αξίας
- Η επικοινωνία της προτεινόμενης αξίας
- Η δημιουργία της προτεινόμενης αξίας και η
- Σύλληψη της αξίας

Αναλυτικότερα:

A. Επικοινωνία της προτεινόμενης Αξίας

Η **επικοινωνία της προτεινόμενης αξίας** καθορίζεται από το αγοραστικό κοινό στο οποίο στοχεύει η κάθε επιχείρηση, τον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας του προσφερόμενου προϊόντος στο αγοραστικό κοινό, αλλά και την εφαρμοζόμενη στρατηγική marketing.

Είναι γενικά παραδεκτό πως το ελαιόλαδο βρίσκεται στο επίκεντρο της Μεσογειακής διατροφής. Η μεγαλύτερη μερίδα εάν όχι το σύνολο των μελετώμενων επιχειρήσεων παραγωγής ελαιόλαδου φαίνεται να συγκλίνουν στην άποψη πως το αγοραστικό κοινό το οποίο στοχεύετε είναι αυτό που αναγνωρίζει τα ευεργετικά πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η Μεσογειακού τύπου διατροφή στην ανθρώπινη υγεία. Επομένως οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε ένα ως επί το πλείστον συνειδητοποιημένο καταναλωτικό κοινό, το οποίο θέλει και απαιτεί να τρέφεται υγιεινά ενώ έχει την οικονομική ευρωστία ή την θέληση να δαπανήσει ένα σημαντικό αντίτιμο το οποίο προσδιορίζει την προσφερόμενη τελική ποιότητα.

Σύμφωνα με τον Κ. Κοτσάκη υπεύθυνου παραγωγής του αγροτικού συνεταιρισμού Βιάννου, η υψηλή τιμολόγηση ενός εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου οφείλεται στην προσπάθεια υποστήριξης της αλήθειας της προσφερόμενης ποιότητας αλλά και στην επιθυμία μεταβίβασης της όσο το δυνατό μεγαλύτερης υπεραξίας στους παραγωγούς.

Υπεραξίας που αποτελεί την επιβράβευση των προσπαθειών τους αποτέλεσμα των ορθών καλλιεργητικών πρακτικών που εφάρμοσαν καθ' όλη την διάρκεια της γεωργικής περιόδου.

Η υπεραξία αυτή είναι σημαντικά ενισχυμένη εάν το προσφερόμενο προϊόν είναι αποτέλεσμα βιολογικής γεωργίας καθώς σύμφωνα με την Κα Καλαμποκά διαχειρίστριας της εταιρείας Ειρήνης Πλωμαρίου, με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται πως το τελικό προϊόν, είναι πλήρως απαλλαγμένο από χημικά σε όλα τα επίπεδα, ενώ εάν αποτελεί αποτέλεσμα βιοδυναμικής γεωργίας τότε σύμφωνα με τον Κ. Δήμα διαχειριστή των Βιολογικών Ελαιώνων Δήμα, η προκύπτουσα υπεραξία ξεπερνά κατά 20% αυτή της βιολογικής.

Γίνεται όμως ταυτόχρονα αντιληπτό πως το υψηλό αυτό αντίτιμο περιορίζει σημαντικά το εύρος του καταναλωτικού κοινού και το προσδιορίζει εντός του 10% του συνόλου του, τονίζει ο Κ. Σούσαλης Γενικός Διευθυντής της Terra Creta ABEE.

Σύμφωνα με τον Κ. Μανουσάκη, στην Ελλάδα αυτό το αγοραστικό κοινό προέρχεται κυρίως από τα μεσαία εισοδηματικά στρώματα, την τάξη δηλαδή που ανήκει η λεγόμενη παραδοσιακή Ελληνική οικογένεια η οποία είναι εκπαιδευμένη στον υγιεινό τρόπο διατροφής από γενιά σε γενιά. Γίνεται λοιπόν σαφές πως δεδομένης της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης στην Ελληνική οικονομία και της συνεπακόλουθης μείωσης των αγοραστικών δυνατοτήτων των μεσαίων εισοδηματικών στρωμάτων, στην Ελλάδα αυτό το αγοραστικό κοινό έχει συρρικνωθεί σημαντικά.

Από την άλλη το ευρύ καταναλωτικό κοινό το οποίο απευθύνεται συνήθως στις μεγάλες αλυσίδες market φαίνεται να είναι σημαντικά ανεκπαιδευτο. Χαρακτηριστικά η Κα Κελίδου ιδιοκτήτρια της εταιρείας Κύκλωπας στην Βόρεια Ελλάδα ανέφερε πως σε πείραμα που διενήργησε με στόχο την μελέτη της αντίδρασης του καταναλωτικού κοινού σε νέα προϊόντα της επιχείρησης, προώθησε ίδιες συσκευασίες βιολογικού και συμβατικού ελαιόλαδου, με την ίδια τιμολόγηση, με το προϊόν της συμβατικής γεωργίας να καταλαμβάνει την πρώτη θέση στις τελικές προτιμήσεις των καταναλωτών.

Τέλος, δεδομένου του γεγονότος πως η Ελλάδα αποτελεί παραγωγό χώρα, γίνεται αντιληπτό πως ο ανταγωνισμός είναι αυξημένος και επομένως τα περιθώρια κέρδους σημαντικά μειωμένα σε εταιρικό επίπεδο σε αντίθεση με τις ανεπτυγμένες και αναδυόμενες χώρες στο εξωτερικό οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες.

Σημαντική ευκαιρία όμως αποτελεί σύμφωνα και με τον Κ. Καμπούρη της εταιρείας Elawon ο μεγάλος όγκος κοινού που επισκέπτεται την χώρα μας κάθε έτος. Πρέπει να επιχειρήσουμε την εσωτερική εξωστρέφεια προκειμένου να αξιοποιηθούν 20 εκατομμύρια δυνητικών πελατών, να δράσουμε συλλογικά και να εκπαιδευτούν προκειμένου να μπορούν να ξεχωρίζουν ένα ποιοτικό ελαιόλαδο όπως είναι το Ελληνικό, να ενημερωθούν

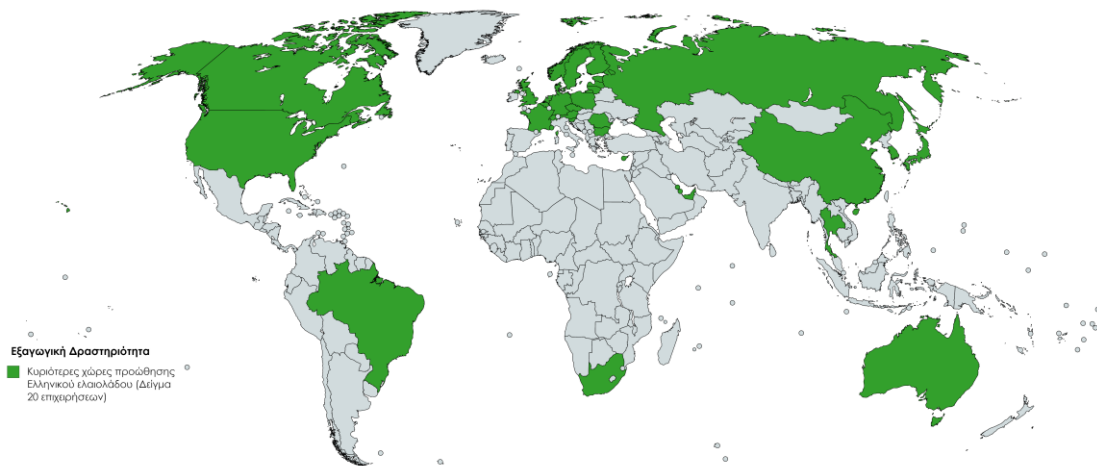
για τα ευεργετικά πλεονεκτήματα της μεσογειακής διατροφής, τις υγειοπροστατευτικές ιδιότητες των πολυφαινολών, να ενημερωθούν στις εταιρείες εστίασης, τι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις αλλά και στα μέρη τα όποια συχνάζουν.

Αυτή η διαπίστωση έρχεται να επιβεβαιωθεί και από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες επιλέχθηκαν βρίσκονται εντός τουριστικών ζωνών με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν αυξημένες πωλήσεις κατά το θερινό εξάμηνο. Χαρακτηριστικά στην εταιρεία Κύκλωπας το 50% της συνολικής τυποποιούμενης παραγωγής διανέμεται στην εγχώρια αγορά εκ της οποίας το 20% προωθείται εντός της μονάδας ελαιοποίησης, δεδομένου πως η μονάδα είναι επισκέψιμη καθ' όλη της διάρκεια του έτους, σε επισκέπτες γειτονικών χωρών κυρίως από την Ρουμανία τη Βουλγαρία και την Τουρκία.

Οι επιχειρήσεις παραγωγής ελαιόλαδου επομένως για όλους τους προαναφερόμενους λόγους, έχουν ξεκινήσει να επενδύουν στην εξωστρέφεια. Στην παρούσα έρευνα η πλειονότητα τους παρουσιάζει εξαγωγική δραστηριότητα της τάξης άνω του 80% του συνόλου της τυποποιούμενης παραγωγής τους. Επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν ποσοστά εξαγωγικής δραστηριότητας κάτω από 80% είναι συνήθως νεοσύστατες, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με την επιχείρηση Ladolea από το Μελίσσι Κορινθίας (2013 - 70%) και την Governor από το νησί της Κέρκυρας (2013 - 80%) και οι οποίες φαίνεται να μην έχουν διαμορφώσει και αναπτύξει πλήρως τα δίκτυα προώθησης των προϊόντων τους στις εκάστοτε αγορές στόχους.

Έναν άλλο σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα φαίνεται να αποτελεί η έλλειψη κεφαλαίου κίνησης, αλλά και οι προτεραιότητες που τίθενται από την εφαρμοζόμενη επιχειρησιακή στρατηγική όπως με το συνεταιρισμό Βιάννου ο οποίος τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του επικεντρώθηκε στην ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών του.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται συγκεντρωτικά οι κυριότεροι εξαγωγικοί προορισμοί των Ελληνικών τυποποιημένων προϊόντων ελαιόλαδου όπως αυτοί προέκυψαν από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.



Σχέδιο 5.1. Απεικόνιση εξαγωγικής δραστηριότητας μελετώμενων επιχειρήσεων

Μεγάλη ζήτηση παρατηρείται στους παραδοσιακούς αποδέκτες οι οποίοι είναι οι χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης και συγκεκριμένα οι αγορές της Γερμανίας, της Γαλλίας, του Βελγίου, της Μ. Βρετανίας και της Σκανδιναβίας. Η ζήτηση αυτή όμως έχει οδηγήσει στην αύξηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές και επομένως στην μείωση των τελικών τιμών πώλησης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα λεγόμενα της Κας Γαλάνη, διευθύνουσας συμβούλου της εταιρείας Ανωσκέλη, η οποία και ανέφερε πως δεδομένου ότι δεν ικανοποιούνται οι επιθυμητές τιμές πώλησης των προϊόντων που παράγουν απευθύνονται σε εναλλακτικές αναδυόμενες αγορές εκτός της Ευρωπαϊκής ηπείρου.

Αναδυόμενες αγορές αποτελούν η Ρωσία, στην Αμερική οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, στην Ασία η Ιαπωνία και η Ν. Κορέα αλλά και ορισμένες χώρες της Μέσης Ανατολής όπως για παράδειγμα τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα .

Εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζεται και στην αγορά της Κίνας, με πολλές εταιρείες να δοκιμάζουν της τύχη τους δεδομένου του μεγέθους της οικονομίας της και του ευρέος καταναλωτικού κοινού της, όμως παρόλο το μέγεθος της αγοράς μέχρι στιγμής παρουσιάζει την μισή κατανάλωση από την Ιαπωνία των 127 εκ. κατοίκων. Σύμφωνα με τον Κ. Τσαρπαλή ιδιοκτήτη της επιχείρησης Sparta Olive Groves, η Κίνα αποτελεί μια χώρα η οποία ακολουθεί τα δυτικά πρότυπα κατά καιρούς και που πολύ εύκολα τα απορρίπτει προκειμένου να προχωρήσει στα επόμενα. Δεν αποτελεί ώριμη αγορά, είναι ιδιαίτερα ασταθής και θα χρειαστούν πολλά χρόνια προκειμένου να υιοθετήσει το μοντέλο της Μεσογειακής διατροφής, ενώ σημαντικός είναι και ο ανταγωνισμός ο οποίος προκύπτει από την παρουσία των άλλων ελαίων (ηλιέλαιο, σπορέλαιο) οι οποίες καταλαμβάνουν το

μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Ταυτόχρονα σημαντικά προβλήματα δημιουργούν και οι καθυστερήσεις εκτελωνισμού των αποσταλθέντων προϊόντων (περίπου 2 μήνες).

Όσον αφορά τις πωλήσεις χύδην απευθείας σε χονδρεμπόρους, αυτές έχουν, σύμφωνα με την Κα Γαλάνη, διευθύνουσας συμβούλου της επιχείρησης Ανωσκέλη, περιοριστεί μονάχα στα έλαια χαμηλής ποιοτικής συστάσεως, και συγκεκριμένα στα παρθένα ελαιόλαδα (με οξύτητα μεγαλύτερη του 0,8), τα βιομηχανικά έλαια (με οξύτητα μεγαλύτερη του 1,5) και τα έλαια λαμπαντέ (με οξύτητα μεγαλύτερη του 3,3). Ποσότητες εξαιρετικά παρθένου ελαιολάδου δεν προωθούνται σε χύδην μορφή παρά μόνο σε περιόδους σημαντικής έλλειψης ρευστότητας.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη που διενεργήθηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος το ποσοστό ελαιολάδου το οποίο τυποποιείται ανήλθε από το 20% το 2011 στο 27% το 2015. Αυτό το ποσοστό επιβεβαιώνεται και από τον Κ. Κοτσάκη υπεύθυνου παραγωγής του συνεταιρισμού Βιάννου σύμφωνα με τον οποίο δεδομένης της ελάχιστης τυποποίησης που διενεργείται μέχρι στιγμής στις μονάδες του συνεταιρισμού περίπου το 70% της συνολικής παραγωγής κατευθύνεται προς τις αγορές τις Ιταλίας, ενώ το υπόλοιπο προωθείται κυρίως σε Ελληνικές επιχειρήσεις από τις οποίες και εμφανίζεται ως ΠΟΠ Βιάννου.

Συνολικά όμως θα μπορούσαμε να πούμε πως η τάση η οποία διαμορφώνεται είναι αυτή της αξιοποίησης του συνόλου του ελαιολάδου, της τυποποίησής του και της εξαγωγής του.

Σε αυτή την κατεύθυνση λοιπόν, και προκειμένου οι ελληνικές επιχειρήσεις να αυξήσουν την εξωστρέφειά τους, απαιτείται μια επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας. Αυτή η στρατηγική θα πρέπει να είναι ανταποδοτική και να στοχεύει στην αύξηση της εμπιστοσύνης του τελικού καταναλωτή. Συγκεντρώνοντας συνοπτικά τις μεθόδους και πρακτικές που εφαρμόζουν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις στην έρευνα, γίνεται αντιληπτό πως αυτή οικοδομείται βάση των εξής πέντε σημείων:

➤ **Ποιότητα τελικού προϊόντος και Μεσογειακή διατροφή**

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω εκτενώς οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα περιορισμένο καταναλωτικό κοινό το οποίο επιδιώκει να τρέφεται υγιεινά ενώ αναγνωρίζει τα ευεργετικά πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η Μεσογειακού τύπου διατροφή στην υγεία του.

➤ **Ιστορία**

Σημαντικό σημείο στο επικοινωνιακό προφίλ μιας επιχείρησης φαίνεται να αποτελεί η σύνδεση της με την τοπική ιστορία και μυθολογία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Κύκλωπας ονομασία εμπνευσμένη από την σπηλιά του Κύκλωπα του Ομήρου, την Γαία που στη μυθολογία ήταν η μητέρα Γη, σύμβολο της γονιμότητας και της ευημερίας της Γης ή την ονομασία Elawon που στη γραμμική Β σημαίνει έλαιον και αποτελεί την πρώτη γραφή της Ελληνικής γλώσσας κατά την Μυκηναϊκή περίοδο.

➤ **Τοπικά Τοπωνύμια**

Η αναγνωσιμότητα ενός brand name ουσιαστικά συνδέεται και εξαρτάται και από αυτό το χαρακτηριστικό. Παράδειγμα αποτελούν η ονομασία της επιχείρησης Sparta Groves ή η επωνυμία της Creta Farms οι οποίες παραπέμπουν σε προορισμούς γνωστούς ανά τον κόσμο και οι οποίοι δέχονται σε ετήσια βάση μεγάλη μερίδα επισκεπτών – δυνητικών καταναλωτών.

➤ **Οικογενειακή επιχείρηση**

Επίσης σημαντική είναι και η προώθηση του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή παράγει και διαχειρίζεται και αυτό διότι το να ξεφύγει το παραγόμενο προϊόν από την κατηγορία του μεταποιητικού βιομηχανικού κλάδου ταυτόχρονα ασυνείδητα ή ενσυνείδητα το προσδιορίζει σε μεγάλη μερίδα του καταναλωτικού κοινού ως αγνό, μη νοθευμένο και επομένως ποιοτικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Eirini Plomariou η οποία έχει στήσει την επικοινωνιακή της πολιτική στην ποιότητα και στο εταιρικό μήνυμα «*από την οικογένειά μας για την οικογένειά σας*»

➤ **Καινοτομία και διαφοροποίηση**

Η παρουσία της καινοτομίας τόσο στο κομμάτι επικοινωνίας όσο και στο ίδιο το τελικό προϊόν είναι εξαιρετικής σημασίας. Το ίδιο και η διαφοροποίηση η οποία μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα μέσω της πρότασης ποικίλων διαφορετικών προτεινόμενων προϊόντων ή ακόμα και μέσα από την ίδια την ονομασία ή το λογότυπο μιας επιχείρησης που θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση της Κας Ψούνου, Yanni's Olive Grove, της οποίας η μεγαλύτερη εμπορική συμφωνία οφείλεται στο ότι

το λογότυπο της επιχείρησης έτυχε να μοιάζει με το σήμα της ομάδας Yankees πράγμα που κέντρισε το ενδιαφέρον μεγάλης εισαγωγικής επιχείρησης των ΗΠΑ

Γίνεται λοιπόν σαφές αυτό που περιέγραψε και ο Κος Μάρκου, Διευθυντής επιχειρηματικής ανάπτυξης της Gaea Products SA, ότι η επικοινωνία του προϊόντος μπορεί και πρέπει να έχει διαφορετική μορφή ανά χώρα. Πρέπει να αναπτύσσεται μια ενιαία στρατηγική η οποία να θέτει τους στόχους της και στη συνέχεια αυτή να προσαρμόζεται, ανάλογα με την εκάστοτε αγορά, από το τμήμα marketing του κάθε συνεργαζόμενου διανομέα στο προφίλ του καταναλωτή που εκφράζεται από την εκάστοτε αλυσίδα καταστημάτων τελικής διάθεσης των προϊόντων.

Όσον αφορά τα μέσα επικοινωνίας του παρεχόμενου προϊόντος, προς το εκάστοτε καταναλωτικό κοινό στόχο, παρουσιάζεται τεράστια σύγκλιση απόψεων μεταξύ των επιχειρηματιών στο γεγονός πως μέσω των διεθνών διαγωνισμών ελαιολάδου διενεργείται σημαντική προβολή των επιχειρήσεων τους στις ξένες αγορές. Έτσι μια ποιοτική πρόταση, άμεσα θα ξεχωρίσει, με αποτέλεσμα την αύξηση του συνόλου των πωλήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παραδοχή της Κας Καλαμποκά διαχειρίστριας της επιχείρησης Eirini Plomariou, η οποία αναφέρει ότι εξαιτίας της υψηλής ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και των διεθνών βραβεύσεων, πλέον δεν απαιτείται η αναζήτηση νέων συνεργατών προκειμένου να εξαχθεί το σύνολο της παραγωγής καθώς οι ίδιες οι εισαγωγικές επιχειρήσεις την προσεγγίζουν.

Η αναφορά αυτή ίσως να αποτελεί το σημείο κλειδί για την βιωσιμότητα όλων των νεοφυών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο της παραγωγής ελαιολάδου. Δηλαδή το ποια θα πρέπει να είναι η στόχευση των νέων επιχειρηματιών, ιδιαίτερα μικρής δυναμικότητας προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν τόσο στην εγχώρια όσο και στις διεθνείς αγορές.

Όσον αφορά την παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις επίσης παρουσιάστηκε σύγκλιση απόψεων από το σύνολο των επιχειρηματιών καθώς αυτές αποτελούν ένα σημαντικό μέσο άμεσης γνωριμίας με το καταναλωτικό κοινό τους αλλά και σημαντική ευκαιρία επιχειρηματικών συναντήσεων.

Πέρα όμως από αυτές τις δύο πρακτικές και παρατηρώντας προσεκτικά το μελετώμενο δείγμα επιχειρήσεων γίνεται εύκολα αντιληπτό πως για την πλειονότητα τους δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη πολιτική marketing η οποία να ακολουθείτε. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα δράσεων όπως p2p και b2b συναντήσεις, περιστασιακές συνεντεύξεις σε έντυπα και ηλεκτρονικά περιοδικά, σπάνιες τηλεοπτικές

συνεντεύξεις σε εκπομπές που προβάλλουν τις νέες προσπάθειες ή τις τοπικές επιχειρήσεις, μέρες γευσιγνωσίας στην περιοχή που δραστηριοποιείται η εταιρεία τους, ενώ σχεδόν όλες χρησιμοποιούν τις δυνατότητες που τους προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και οι εταιρικές τους ιστοσελίδες, ενώ οι πιθανές επιλογές είναι ακόμα περισσότερο περιορισμένες για τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Κ. Ρόσσα ιδιοκτήτη της επιχείρησης Bella Cret, δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα αλλά ούτε και η απαιτούμενη ποσότητα παραγωγής προκειμένου να επιλεγθούν περισσότερο πολύπλοκες δομές marketing.

Η παρουσία των επιχειρήσεων στον χώρο τελικής διανομής των προϊόντων τους φαίνεται να είναι κρίσιμης σημασίας, ενώ σύμφωνα με τον κ. Μπαλάφα, διαχειριστή της επιχείρησης Olive Vision η πρακτική του below the line marketing είναι περισσότερο αποτελεσματική καθώς είναι στοχευμένη και υλοποιείται μέσα από δράσεις όπως αποστολή δειγμάτων σε επιχειρήσεις ή συγκεκριμένο κοινό στόχο, επιτόπιες επισκέψεις και εταιρικές συναντήσεις σε επιλεγμένες χώρες.

Μια ολιστική προσέγγιση στον τρόπο προώθησης και επικοινωνίας των προτεινόμενων προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό φαντάζει η μέθοδος του through the line marketing καθώς συνδυάζει την προβολή σε μεγάλη εμβέλεια, η οποία και απαιτείται για την οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και της υπεραξίας, αλλά και τα πλεονεκτήματα της στοχευμένης προσέγγισης. Above the line επομένως marketing προκειμένου να εκπαιδευτεί το ευρύ καταναλωτικό κοινό σχετικά με τα ευεργετικά πλεονεκτήματα της κατανάλωσης ελαιολάδου και των ωφελειών που παρέχει στην ανθρώπινη υγεία, αλλά και προκειμένου να του αποτυπωθεί η επωνυμία και η εταιρική ταυτότητα και below the line marketing προκειμένου στοχευμένα και μεθοδικά να δομηθεί το δίκτυο συνεργατών και το πελατολόγιο της επιχείρησης.

Τέλος σύμφωνα με τον κ. Μάρκου της Gaea Products, κάθε μέθοδος επικοινωνίας θα πρέπει να συνοδεύεται με opinion leadership προκειμένου επιστημονικά και τεκμηριωμένα να αποδεικνύεται η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος και επομένως της επιζητούμενης υπεραξίας.

Όσον αφορά τη στρατηγική marketing η περισσότερο συχνή μέθοδος που ακολουθείται βάση των στοιχείων της έρευνας είναι αυτή της διείσδυσης (market penetration) δηλαδή αυτή της περαιτέρω προώθησης υπαρχόντων προϊόντων στις ήδη υφιστάμενες αγορές δραστηριοποίησης. Αυτή η μέθοδος επιλέγεται από τις επιχειρήσεις για τρεις λόγους. Ο πρώτος είναι το χαμηλό ρίσκο επένδυσης δεδομένου πως υπάρχει η τεχνογνωσία και εμπειρία προσέγγισης του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Ο

δεύτερος λόγος είναι η φιλοσοφία της επιχείρησης η οποία μπορεί να μην θέλει να απομακρυνθεί από τους αρχικούς σκοπούς δημιουργίας της και ο τρίτος λόγος αλλά πιθανώς και ο κυριότερος το χαμηλό διαθέσιμο κεφάλαιο κίνησης καθώς η ανάπτυξη νέων προϊόντων περιλαμβάνει σημαντικές πρόσθετες δαπάνες.

Η τελευταία αιτία πιθανώς να αποτελεί και την εξήγηση στο γεγονός πως η δεύτερη περισσότερο επιθυμητή μέθοδος που ακολουθείται είναι αυτής της ανάπτυξης της αγοράς (market development), η οποία και προκύπτει μέσα από προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές δραστηριοποίησης.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development) δηλαδή της προώθησης νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές δραστηριοποίησης είναι εξίσου σημαντική. Η είσοδος νέων προϊόντων σε αυτές τις αγορές μπορεί με τον σωστό σχεδιασμό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διευρύνει σημαντικά τα δίκτυα διανομής της εκάστοτε εταιρείας, όπως συνέβη και με την επιχείρηση του Κ. Τσαρπαλή Ελαιώνες Σπάρτης, από την άλλη όμως αυξάνει σημαντικά και τις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης, ενώ υπάρχει και το ρίσκο της πιθανής μη αποδοχής του από το καταναλωτικό κοινό. Σύμφωνα με τον Κ. Μανουσάκη διαχειριστή της επιχείρησης All Organic, αυτού του είδους οι πειραματισμοί είναι που στο τέλος οδηγούν τον επιχειρηματία στο να απορρίψει ή να επιλέξει προϊόντα και στο τέλος να διαμορφώσει μια εταιρική ταυτότητα η οποία τον εκφράζει αλλά και με εμπορικό νόημα.

Τελευταία στρατηγική στις προτιμήσεις των επιχειρήσεων κυρίως εξαιτίας του μεγάλου εμπορικού ρίσκου είναι αυτή της διαφοροποίησης (diversification market strategy) σύμφωνα με την οποία νέα προϊόντα προωθούνται σε νέες αγορές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βέβαια των επιχειρήσεων όσον αφορά το marketing είναι αρκετά πολυεπίπεδος και συνήθως περιλαμβάνει την συνδυαστική διαχείριση δύο ή και περισσότερων μεθόδων ανάπτυξης. Για παράδειγμα σύμφωνα με το Κ. Μάρκου η επιχείρηση δεν επενδύει κεφάλαια σε αγορές ή περιοχές όπου δεν υπάρχει εμπορική αναγνώριση του brand της εταιρείας. Βασικός στόχος επομένως αποτελεί η κατάκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου στις υφιστάμενες αγορές δραστηριοποίησης μέσα από την προώθηση υπαρχόντων και νέων προϊόντων. Με αυτή την αντίληψη συντάσσεται και ο Κος Σούσαλης γενικός Διευθυντής της Terra Creta σύμφωνα με τον οποίο η δραστηριοποίηση σε νέες αγορές θα οδηγήσει σε ανάπτυξη αλλά με ένα περισσότερο αργό και ασταθή ρυθμό.

B. Η μεταφορά της προτεινόμενης αξίας

Η **μεταφορά της προτεινόμενης αξίας** προσδιορίζεται από τα κανάλια διανομής του τελικού παραγόμενου προϊόντος αλλά και από τα τελικά σημεία διάθεσης, τα οποία καθορίζουν το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εκάστοτε επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Κ. Σούσαλη, Γενικό Διευθυντή της Terra Creta, τα μοντέλα προώθησης ποικίλουν και προσαρμόζονται στη δομή της εκάστοτε αγοράς και τον τρόπο με τον οποίο αυτή μπορεί αποδοτικότερα να προσεγγιστεί. Έτσι παρατηρώντας προσεκτικά το σύνολο των ευρημάτων της παρούσης έρευνας τα μοντέλα διεθνούς ανάπτυξης τα οποία χρησιμοποιούνται συγκεντρώνονται στις παρακάτω τρεις μεθόδους:

- Άμεσες εξαγωγές
- Shareholder Agreements
- Licensing

Το μοντέλο των άμεσων εξαγωγών, αποτελεί τη συνηθέστερη μέθοδο με την οποία οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής ελαιολάδου επιχειρούν να εκφράσουν την εξωστρέφεια τους και υλοποιείται είτε μέσω της συνεργασίας με εισαγωγικές επιχειρήσεις και εμπορικούς αντιπροσώπους είτε μέσω απευθείας προώθησης σε αλυσίδες καταστημάτων, ενώ ορισμένες φορές η προώθηση μπορεί να γίνει απευθείας στον τελικό καταναλωτή, μέσω της συνεργασίας με brokers ή ακόμα και μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Σύμφωνα με τον Κ. Μάρκου Διευθυντή επιχειρηματικής Ανάπτυξης της Gaea Products, η περισσότερο αξιόπιστη επιλογή για την είσοδο σε μία αγορά είναι μέσω της συνεργασίας με εισαγωγικές επιχειρήσεις ενώ τα κριτήρια επιλογής αυτών περιλαμβάνουν παράγοντες όπως το να δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, οι ιδιοκτήτες τους να είναι γηγενείς επιχειρηματίες, να έχουν ικανοποιητική δομή πωλήσεων και marketing, δικά τους συστήματα διανομής και ελέγχου των όλων διαδικασιών άρα και οικονομική επιφάνεια. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται μέχρι ενός σημείου και από τα αποτελέσματα της παρούσης μελέτης καθώς η πλειονότητα των εταιρειών επιλέγουν τη μέθοδο των εισαγωγικών επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση έγκειται στα κριτήρια καθώς αυτά αναγκαστικά τροποποιούνται ανάλογα με την δυναμικότητα της εκάστοτε επιχείρησης, την οικονομική της επιφάνεια, την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος αλλά και τις παραγωγικές τις δυνατότητες.

Το μοντέλο των κοινοπραξιών αποτελεί ακόμα μια αποδοτική μέθοδο προώθησης των τελικών προϊόντων καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ιδιαίτερα όταν η αγορά δραστηριοποίησης εντοπίζεται σε

μακρινές αποστάσεις από την έδρα της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνει σημαντικά και τους κινδύνους επένδυσης αφού αξιοποιούνται γηγενείς επιχειρήσεις και υφιστάμενα δίκτυα διανομής και προώθησης. Η μορφή των κοινοπραξιών μπορεί να προκύψει είτε με εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μιας επιχείρησης στο επιθυμητό χώρο δραστηριοποίησης (subsidiary) είτε μέσω σχημάτων joint ventures (50% - 50%). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι επιχειρήσεις Creta Farms και Gaea Products.

Τέλος υπάρχει και η μέθοδος του Licensing όπου αφορά την εκχώρηση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας έναντι συμφωνηθέντος αντιτίμου. Σύμφωνα με τον Κ. Βουρβουράκη υπεύθυνου παραγωγής της Creta Farms, η χαμηλού ρίσκου αυτή μέθοδος ανάπτυξης δίνει σημαντικές προοπτικές αύξησης των ετήσιων προβλεπόμενων εσόδων. Έτσι λοιπόν η εκχώρηση του τρόπου παρασκευής των προϊόντων εν Ελλάδι που αποτελεί καινοτομία κατοχυρωμένη με παγκόσμια πατέντα σε ξένες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θα μπορούσε δυνητικά να αποτελέσει το έναυσμα και για άλλες επιχειρήσεις να προωθήσουν κατ' αυτό τον τρόπο τεχνολογίες τους και πατέντες σε άλλες ελαιοπαραγωγικές χώρες αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τα μερίδια τους στις αγορές δραστηριοποίησής τους.

Τελικοί αποδέκτες των προϊόντων στις ξένες αγορές είναι κατά κύριο λόγο delicatessen, εταιρείες ποιοτικών τροφίμων, κάβες ποτών αλλά και επιχειρήσεις Horeca. Οι ξενοδοχειακές μονάδες και οι εταιρείες εστίασης φαίνεται να αποτελούν για τις επιχειρήσεις σημαντικό σημείο διανομής με πολλές να εξειδικεύουν και τα προϊόντα που προωθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η επιχείρηση του Κου Μπαλάφα & Δημαράκη Olive Vision η οποία έχει δημιουργήσει την κατηγορία προϊόντων Band of Chef's και η οποία απευθύνεται μονάχα σε εταιρείες εστίασης. Σημαντικό προορισμό επίσης για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου αποτελούν τα μεγάλα ξένα market ενώ εναλλακτικοί προορισμοί οι αεροπορικές επιχειρήσεις καθώς και τα κρουαζιερόπλοια.

Όσον αφορά την εγχώρια αγορά η προώθηση των τελικών προϊόντων διενεργείται κυρίως μέσω των πωλητών των ιδίων των επιχειρήσεων, αντιπροσώπων - χονδρεμπόρων ή και μέσω outsourcing όπου η διανομή αναλαμβάνεται εξ' ολοκλήρου από άλλη επιχείρηση. Εναλλακτικούς τρόπους διανομής αποτελούν τα διάφορα ηλεκτρονικά καταστήματα αλλά και οι τηλεφωνικές πωλήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το εγχείρημα της Creta Farms η οποία προσπάθησε να αναπτύξει και να λειτουργήσει ένα σύστημα τηλεφωνικών παραγγελιών εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου το οποίο όμως δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Κ. Βουμβουράκη στόχος της επιχείρησης ήταν ένα νεανικό καταναλωτικό κοινό ηλικίας έως 45 ετών εξοικειωμένο με τη χρήση της

τεχνολογίας. Η επιχείρηση δεν απευθύνθηκε στο ευρύ καταναλωτικό κοινό δεδομένου πως η εγχώρια αγορά ήταν και παραμένει κορεσμένη από εταιρείες οι οποίες εδώ και χρόνια έχουν καταλάβει ένα μεγάλο μερίδιο της, έχοντας δημιουργήσει σημαντικό brand name με ευρύ καταναλωτικό κοινό και τις οποίες είναι δύσκολο να ανταγωνιστείς όταν δεν είσαι ο ίδιος παραγωγός και κυρίως όταν η τυποποίηση ελαιολάδου δεν αποτελεί core business.

Τα τελικά σημεία διάθεσης βάση των στοιχείων της έρευνας φαίνονται να είναι ορισμένα delicatessen και ποιοτικά καταστήματα τροφίμων τα οποία και εντοπίζονται στα μεγάλα αστικά κέντρα. Επίσης για την αξιοποίηση του τουριστικού κοινού πολλές από τις επιχειρήσεις επιλέγουν να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους σε τουριστικά καταστήματα αλλά και στα duty free του αερολιμένα Αθηνών. Τέλος η διάθεση στα τοπικά markets πραγματοποιείται από ελάχιστες επιχειρήσεις και αυτό διότι σύμφωνα με τον Κ. Ρόσσα ιδιοκτήτη της επιχείρησης Bella Cret, οι χονδρέμποροι που διακινούν το ελαιόλαδο είναι δεσμευμένοι με αποκλειστικότητες σε μεγαλύτερες εταιρείες του χώρου με αποτέλεσμα να είναι αδύνατο μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση να διεκδικήσει εύκολα το μερίδιο της αγοράς που της αναλογεί, ενώ και η παραγόμενη ποσότητα αποτελεί κριτήριο περιοριστικό και σημαντικής σημασίας.

Γ. Η δημιουργία της προτεινόμενης αξίας

Η **δημιουργία της προτεινόμενης αξίας** αποτυπώνεται μέσα από τις συνεργασίες κλειδιά που έχει αναπτύξει η επιχείρηση αλλά και από τον τρόπο που οι παραγωγικές διαδικασίες υλοποιούνται και οι χρησιμοποιούμενοι πόροι μετατρέπονται.

Η επίτευξη της κατά το δυνατό μεγαλύτερης παραγωγής και βέλτιστης ποιότητας ελαιολάδου απαιτεί την εφαρμογή ειδικών πρακτικών σε όλο το μήκος της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με το σύνολο των καλλιεργητών οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, τα σημεία τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στο τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής είναι η διαδικασία του κλαδέματος, της λίπανσης, της καλλιέργειας, της άρδευσης και της δακοκτονίας.

Αναλυτικότερα η διαδικασία του κλαδέματος λαμβάνει χώρα κατά ή μετά την συγκομιδή του ελαιόκαρπου και αποτελεί μια πρακτική η οποία αποβλέπει στη διατήρηση των ελαιόδεντρων στη βέλτιστη δυνατή παραγωγική κατάσταση με απώτερο στόχο την φυσιολογική ανάπτυξη του νέου καρπού. Σύμφωνα με τον Κ. Καμπούρη ιδιοκτήτη της επιχείρησης Elawon, η διαδικασία του κλαδέματος αποτελεί μια πολύπλοκη πρακτική η οποία πάντοτε πρέπει να διενεργείται με την βοήθεια ειδικών γεωπόνων και

εξειδικευμένων επιστημόνων καθώς οι όποιες ενέργειες μπορούν να επηρεάσουν θετικά αλλά και αρνητικά την συγκομιδή της νέας χρονιάς ενισχύοντας την ένταση του φαινομένου της παρενιαυτοφορίας, δηλαδή της εναλλαγής της παραγωγικότητας ανά έτος η οποία δεν οφείλεται σε παθολογικά ή σε κλιματολογικά αίτια.

Η λίπανση αποτελεί επίσης μια σημαντική διαδικασία η οποία εμπλουτίζει το χούμο του εδάφους με θρεπτικά συστατικά και επομένως την συνολική παραγωγικότητα ενώ υλοποιείται με την προσθήκη φυσικών ή συνθετικών λιπασμάτων στην κόμη του δέντρου στα μέσα της περιόδου των βροχοπτώσεων. Σύμφωνα με τον Κ. Σούσαλη γενικό διευθυντή της Terra Creta συνήθως τα μόνα θρεπτικά συστατικά τα οποία χρειάζεται ένα ελαιόδεντρο είναι τα φύλλα και τα κλαδιά τα οποία έχουν πέσει φυσιολογικά κατά τη διάρκεια του έτους και τα οποία καθώς ενσωματώνονται στο έδαφος ξαναγεννιούνται ως τροφή για το δέντρο.

Η καλλιέργεια των ελαιώνων αποβλέπει στην καταστροφή των ζιζανίων και πραγματοποιείται με μηχανικά μέσα λίγο πριν το τέλος της περιόδου των βροχοπτώσεων δηλαδή προς το τέλος της Άνοιξης. Οι αρδεύσεις επίσης είναι σημαντικές στην περίπτωση εδαφών όπου παρατηρείται ανεπαρκής υγρασία. Σύμφωνα με την Κα Ψούνου, ιδιοκτήτριας της εταιρείας Yianni's Olive Grove, η τεχνολογική επένδυση στον έλεγχο των εδαφολογικών χαρακτηριστικών έχει διττή σημασία καθώς η έγκαιρη πρόβλεψη αυξάνει την αποτελεσματικότητα και επομένως παραγωγικότητα των καλλιεργούμενων εκτάσεων, καθώς μπορούν να αποφευχθούν φαινόμενα υπερ-άρδευσης και έκπλυσης θρεπτικών ενώ ταυτόχρονα μειώνονται σημαντικά τα συνολικά καλλιεργητικά κόστη.

Τέλος δεδομένου πως οι προσβολές Δάκου αποτελούν τον κρισιμότερο ίσως παράγοντα υποβάθμισης της ποιότητας του ελαιολάδου θα πρέπει συλλογικά να διενεργούνται δολωματικοί ψεκασμοί υπέρμικρου όγκου από την εκάστοτε Περιφερειακή ενότητα. Μέχρι σήμερα όμως βάση των στοιχείων της παρούσης έρευνας η κρατική μέριμνα παρουσιάζεται σημαντικά ελλιπής με αποτέλεσμα την σημαντικά μειωμένη παραγόμενη ποσότητα ελαιολάδου εξαιτίας των επιμολύνσεων.

Η περίοδος ελαιοσυγκομιδής ποικίλει από περιοχή σε περιοχή και εξαρτάται από τις κλιματικές συνθήκες, την ποικιλία και τον τύπο ελαιολάδου που ο παραγωγός παράγει (αγουρέλαιο, εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο). Η συλλογή διενεργείται στην πλειονότητα των μελετώμενων επιχειρήσεων με την χρήση ήπιων μηχανικών μέσων και χειρωνακτικά προκειμένου να μην τραυματιστεί ο καρπός ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται και δονητικά μηχανήματα. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει άτυπες ομάδες παραγωγών τις οποίες ενημερώνουν και εκπαιδεύουν

σχετικά με τους βέλτιστους τρόπους καλλιέργειας. Σε αυτές τις ομάδες η μεταφορά του καρπού προς το ελαιοτριβείο διενεργείται σε διάτρητα τελάρα ή σακιά αραιής ύφανσης προκειμένου να αποφεύγεται η θέρμανση του. Πολλοί όμως παραγωγοί μέχρι και σήμερα χρησιμοποιούν τα κλασσικού τύπου σακιά. Η διαδικασία της ελαιοποίησης πραγματοποιείται εντός της ίδιας μέρας πλην ελαχίστων εξαιρέσεων όπου μπορεί να διενεργηθεί εντός του πρώτου διημέρου.

Όσον αφορά τον τρόπο επιλογής των συνεργαζόμενων μονάδων ελαιοποίησης υπήρχε σημαντική σύγκλιση απόψεων μεταξύ των επιχειρήσεων σχετικά με τα κριτήρια επιλογής τους τα οποία συγκεντρωτικά είναι, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η ικανότητα παρέμβασης στην παραγωγική διαδικασία, η καθαρότητα του χώρου για την αποφυγή επιμολύνσεων, οι πιστοποιήσεις του χώρου και η απόσταση από την περιοχή των ελαιώνων, ενώ παράγοντες οι οποίοι ελήφθησαν υπόψη για την επιλογή της τεχνολογίας ελαιοποίησης από τις ήδη καθετοποιημένες μονάδες ήταν το κόστος αγοράς, η αξιοπιστία του κατασκευαστή, το ποιοτικό αποτέλεσμα και η συμβατότητα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Αν και το ποιοτικό αποτέλεσμα είναι σημαντικά χαμηλότερο πολλές από τις επιχειρήσεις συνεργάζονται αναγκαστικά με τριφασικά ελαιοτριβεία δεδομένου του περιορισμένου αριθμού διφασικών και των μεγάλων αποστάσεων μεταφοράς που απαιτούνται. Σύμφωνα με τον Κ. Δήμα, ιδιοκτήτη της ατομικής επιχείρησης Βιολογικοί Ελαιώνες Βασίλη Δήμα, η εισαγωγή μεγάλου όγκου νερού υποβαθμίζει την διαδικασία της ελαιοποίησης, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η ύπαρξη υψηλών συγκεντρώσεων χλωρίου μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την τελική γεύση του ελαιολάδου.

Απόλυτη ταύτιση απόψεων υπήρξε όμως και ως προς τις πρακτικές ελαιοποίησης. Χαρακτηριστικά όλοι οι επιχειρηματίες τόνισαν την ανάγκη παραγωγής σε συνθήκες ψυχρής έκθλιψης, και συγκεκριμένα σε θερμοκρασίες που δεν ξεπερνούν τους 27°C, ενώ τονίστηκε η ανάγκη μικρής διάρκειας (30-40 λεπτών) αλλά και χαμηλής ταχύτητας μάλαξης. Σύμφωνα με τον Κ. Ρόσσα, υπεύθυνο της επιχείρησης Bella Cret, με αυτή τη ρύθμιση των παραμέτρων λειτουργίας στο ελαιοτριβείο γίνεται εφικτό να διατηρηθεί το άρωμα (πτητικές ενώσεις) αλλά και οι υψηλές συγκεντρώσεις σε πολυφαινόλες, ενώ σημαντικό ρόλο παρουσιάζει και η ωριμότητα του καρπού. Συνήθως άγουρος καρπός (πράσινες ελιές) προσδίδει περισσότερα αρώματα αλλά και πολυφαινόλες στο τελικό προϊόν. Η διατύπωση αυτή επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας καθώς και οι 20 επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλές συγκεντρώσεις σε πολυφαινόλες όπως η ελαιασίνη και

η ελαιοκανθάλη και οι οποίες βρίσκονται εντός του ορίου ισχυρισμού υγείας που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση βάση του κανονισμού 432/2012.

Όσον αφορά τις δεξαμενές αποθήκευσης το σύνολο των παραγωγών χρησιμοποιεί ανοξείδωτου τύπου, σε θερμοκρασία ψύξης σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους κάτω από τους 20°C, ενώ για την αποφυγή οξειδωτικών αλλοιώσεων ορισμένοι παραγωγοί προσθέτουν άζωτο.

Τα κύρια υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται είναι γυαλί και λευκοσίδηρος, ενώ μια από τις μελετώμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιεί εμπορικά και την πλαστική συσκευασία. Σύμφωνα με την Κα Κελίδου, ιδιοκτήτριας της επιχείρησης Κύκλωπας, το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα δεν έχει μάθει να αγοράζει από τα markets τις συσκευασίες από γυαλί. Όσες φορές επιχειρήθηκε να προωθηθεί ελαιόλαδο από γυαλί ή λευκοσίδηρο επιλέχθηκε η πλαστική συσκευασία παρόλο που η τελική αξία ήταν ακριβώς η ίδια. Είναι θέμα παιδείας αλλά και ευκολίας στην μεταφορά με αποτέλεσμα η χρήση του πλαστικού δυστυχώς να παραμένει σε υψηλά επίπεδα αντί να μειώνεται.

Στο ερώτημα για το ποιο είναι το σημαντικότερο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας το σύνολο των επιχειρηματιών ανέφερε πως όλα τα στάδια είναι σημαντικά καθώς αποτελούν μια συνδεδεμένη αλυσίδα, όμως τα περισσότερο καθοριστικά είναι αυτά που προσδιορίζουν την τελική ποιότητα δηλαδή αυτό της πρωτογενούς παραγωγής και της διαδικασίας ελαιοποίησης.

Τέλος όσον αφορά τους εσωτερικούς συνεργάτες κλειδιά η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανέφερε πως δεν μπορεί να διαχωριστεί κάποιος σε σημαντικότητα, καθώς όλοι εργάζονται συστηματικά με απώτερο στόχο την διατήρηση της ποιότητας και την αύξηση των πωλήσεων, ενώ όσον αφορά τους εξωτερικούς συνεργάτες κλειδιά αναφέρθηκαν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις προώθησης στις εκάστοτε αγορές δραστηριοποίησης, οι προμηθευτές πρώτων υλών ιδιαίτερα Όγια τις επιχειρήσεις που δεν έχουν ιδιόκτητους ελαιώνες αλλά και οι επιστημονικοί συνεργάτες.

Δ. Η Σύλληψη της αξίας

Η **σύλληψη της αξίας** αφορά τη ροή των εσόδων μέσα στην επιχείρηση αλλά και την δομή και διαχείριση των συνολικών δαπανών.

Οι ροές εσόδων αλλά και η δομή των συνολικών εξόδων αποτελούν παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ικανότητα επίτευξης επιχειρησιακής αριστείας και βιωσιμότητας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον λειτουργίας.

Μελετώντας προσεκτικά το σύνολο των συμμετεχουσών στην έρευνα επιχειρήσεων παρατηρούμε πως σχεδόν όλες βασίζουν τη ρευστότητά τους κατά κύριο λόγο σε κεφάλαια κίνησης τα οποία προέρχονται από τις πωλήσεις του ίδιου του παραγόμενου προϊόντος, τους μετόχους, αλλά και μέσα από επενδυτικές κινήσεις και συνεργασίες που επιτυγχάνουν οι επιχειρηματίες. Σύμφωνα με τον Κ. Πέτρου της Gaea Products οι άμεσες ξένες επενδύσεις που πραγματοποίησε η επιχείρηση στην Αμερική μέσω της Gaea North America LLC οδήγησε σε σημαντική αύξηση του συνολικού τζίρου της, αλλά και των εσόδων. Αντίστοιχα σύμφωνα με τον Κ. Βουμβουράκη, η Creta Farms μέσω του επενδυτικού μοντέλου του Licensing πραγματοποίησε εξαγωγή τεχνολογίας και αύξησε με μηδαμινό κόστος τα συνολικά έσοδα της.

Η δυνατότητα τραπεζικού δανεισμού αποτελεί μια ακόμα σημαντική πηγή εσόδων για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα κατά την περίοδο ίδρυσής τους, η οποία όμως εξαιτίας των υπαρχόντων συνθηκών έντονης οικονομικής ύφεσης έχει περιοριστεί και δεν εφαρμόζεται με την ίδια συχνότητα όπως κατά το παρελθόν από τους επιχειρηματίες κυρίως λόγω της αβεβαιότητας, των απαιτητικών όρων και των υψηλών επιτοκίων αποπληρωμής. Από το σύνολο των μελετώμενων επιχειρήσεων σχεδόν οι μισές έχουν χρησιμοποιήσει κατά το παρελθόν την δυνατότητα δανεισμού για την κάλυψη των τρεχουσών άμεσων αναγκών τους αλλά και την υποβοήθηση των επενδυτικών τους σχεδίων, εν αντιθέσει με σήμερα που η δανειοδότηση είναι σημαντικά περιορισμένη και η κύρια σχέση των επιχειρήσεων με τα τραπεζικά ιδρύματα αφορά την αποπληρωμή ισχυουσών συμβάσεων, ενώ θα πρέπει να αναφερθεί πως και η απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων και αγροτικών επιδοτήσεων που θα μπορούσαν να δώσουν σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη είναι σημαντικά περιορισμένη με μόνο το ¼ των επιχειρήσεων να λαμβάνει κάποιου είδους χρηματοδοτική ενίσχυση.

Όσον αφορά τη δομή των εξόδων των επιχειρήσεων αυτή παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις και εξαρτάται από την φιλοσοφία του εκάστοτε επιχειρηματία, τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης αλλά και το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται αυτή. Χαρακτηριστικά το καλλιεργητικό κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό για τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν κατέχουν στην ιδιοκτησία τους ιδιόκτητους ελαιώνες όπως συμβαίνει για παράδειγμα με την Terra Creta και την Gaea, ενώ το κόστος ελαιοποίησης και τυποποίησης είναι ιδιαίτερα υψηλό για τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι καθετοποιημένες. Αντίστοιχα το κόστος επενδύσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό για τις νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στην καθετοποίηση όπως συμβαίνει με τον Συνεταιρισμό Βιάννου ο οποίος αναγκαστικά επειδή επέλεξε στην επιχειρησιακή του στρατηγική την επένδυση για την βελτίωση των υποδομών των εγκαταστάσεων του επένδυσε ελάχιστα στην διαδικασία της

τυποποίησης και του marketing. Από την άλλη η επιχείρηση Monakrino παρουσιάζει σημαντικές δαπάνες marketing παρόλο τα λίγα χρόνια λειτουργίας της αποτέλεσμα της εξωστρεφούς πολιτικής της, ενώ το κόστος μεταφορών είναι ελάχιστο για την επιχείρηση Eirini Plomariou και τους Βιολογικούς Ελαιώνες Βασίλη Δήμα δεδομένου πως αναλαμβάνεται εξολοκλήρου από τις συνεργαζόμενες εισαγωγικές επιχειρήσεις.

Σύνδεση Επιχειρησιακού Προτύπου με Πενταπλή Έλικά Καινοτομίας

Όπως αναφέρθηκε ήδη και παραπάνω η κοινωνική οικολογία με την παραγωγή γνώσης (MODE 3) και την καινοτομία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και ορίζουν την επιχειρησιακή βιωσιμότητα και αριστεία. Το προτεινόμενο μοντέλο της πενταπλής έλικας, που πρότεινε και δημιούργησε ο Καραγιάννης με τον Campbell το 2010 περιλαμβάνει ως σημαντικότερο συστατικό στοιχείο - πέρα από τον ανθρώπινο παράγοντα – την γνώση, η οποία μέσα από ένα κύκλο, γνωστός και ως ο κύκλος της γνώσης, μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων, μετατρέπεται σε καινοτομία και know-how μέσα σε μία κοινωνία και για την οικονομία.

Η πενταπλή έλικά καινοτομίας (**Quintuple Innovation Helix**), αναπαριστά την συλλογική αλληλεπίδραση και ανταλλαγή γνώσης δια μέσω των παρακάτω πέντε ακόλουθων υποσυστημάτων:

- Εκπαιδευτικό Σύστημα που αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο και αποτελείται από τις ακαδημίες, τους ερευνητικούς φορείς, τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Το Οικονομικό Σύστημα που αποτελείται από τη βιομηχανία τις βιοτεχνίες τις διάφορες εταιρείες παροχής υπηρεσιών και τις τράπεζες (οικονομικό κεφάλαιο)
- Το Πολιτικό Σύστημα που καθορίζει την κατεύθυνση που οδεύει μία χώρα / πολιτεία, περιφέρεια, δήμος ή κοινότητα, τώρα και στο μέλλον, μέσω των πολιτικών και των νόμων (πολιτικό και νομικό κεφάλαιο)
- Το Κοινωνικό Σύστημα που συνθέτεται από δύο κατηγορίες κεφαλαίου:
 - A. Το πολιτιστικό κεφάλαιο (παράδοση, ηθικές αξίες κλπ.)
 - B. Το Κεφάλαιο της πληροφόρησης και τέλος
- Το Φυσικό Περιβάλλον, που παρέχει στους πολίτες το φυσικό κεφάλαιο όπως για παράδειγμα οι φυσικοί πόροι, το νερό κλπ.

Γίνεται σαφές πως οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν μέσα σε αυτά τα πλαίσια και να υιοθετούν τέτοια μοντέλα στοχεύοντας να παράσχουν λύσεις σε κοινωνικές και

περιβαλλοντικές προκλήσεις (πέρα από την αναζήτηση του κέρδους), καθώς «τα παγκόσμια κλίμακα προβλήματα, είναι πολύ περίπλοκα για να μπορέσουν να επιλυθούν μονάχα από τους πολιτικούς παράγοντες».

Θα πρέπει λοιπόν να μελετήσουμε ενδελεχώς και με σαφήνεια τον τρόπο σύνδεσης αλλά και ροής της γνώσης μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων και προκειμένου να γίνει αυτό θα μελετήσουμε τις ροές που δημιουργούνται μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων ελαιολάδου ως προς τις παρακάτω σχέσεις αλληλεξάρτησης:

- **Εταιρεία – Περιβάλλον**
- **Εταιρεία - Κοινωνικό Σύστημα**
- **Εταιρεία – Εκπαιδευτικό Σύστημα**
- **Εταιρεία – Πολιτικό Σύστημα**

Αναλυτικότερα:

Σύνδεση Επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου με το Περιβάλλον

Το σύνολο των παραγωγών ελαιολάδου σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν γνώση των πιθανών περιβαλλοντικών προβλημάτων που η λειτουργία της επιχείρησής τους μπορεί να δημιουργήσει. Το ποσοστό πιστοποιημένων βιοκαλλιεργητών μπορεί να είναι ελάχιστο ανάμεσα στους μελετώμενους επιχειρηματίες όμως το σύνολο αυτών εφαρμόζει πρακτικές και μεθόδους ολοκληρωμένης συμβατικής καλλιέργειας, ενώ πολλοί από αυτούς άτυπα εφαρμόζουν πρακτικές βιολογικής γεωργίας καθώς δεν επιβαρύνουν τους ελαιώνες τους με χημικά πρόσθετα, δεν πραγματοποιούν ψεκασμούς και εφαρμόζουν μονάχα φυσικά λιπάσματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση της κας Ψούνου η οποία εφαρμόζει τεχνικές ευφυούς γεωργίας.

Το σύνολο επίσης των επιχειρήσεων δεδομένου πως επιζητά την υψηλή ποιότητα του τελικού προσφερόμενου προϊόντος στοχεύει στην λήψη πιστοποιήσεων οι οποίες στην πραγματικότητα βοηθούν στην δημιουργία δεσμών εμπιστοσύνης με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις προώθησης αλλά και με τους τελικούς καταναλωτές. Σύμφωνα με τον Κ. Σούσαλη της επιχείρησης Terra Creta οι πιστοποιήσεις στην φιλοσοφία της επιχείρησης δεν λαμβάνονται ως ρυθμιστικές – οργανωτικές διαδικασίες αλλά αντιθέτως ως εκείνες οι ενέργειες οι οποίες προσθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι λοιπόν πιστοποιήσεις οι οποίες επιβεβαιώνουν την επιθυμητή και υγιεινή λειτουργία των μονάδων ελαιοποίησης και τυποποίησης λαμβάνονται από το σύνολο των παραγωγών. Για παράδειγμα η πιστοποίηση των μονάδων τυποποίησης ότι χρησιμοποιούν σωληνώσεις οι οποίες δεν μεταφέρουν πλαστικοποιητές στο τελικό προϊόν είναι κρίσιμης σημασίας. Ορισμένες

επιχειρήσεις όπως η Gaea και η Terra Creta, στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν προχωρήσει στη λήψη πιστοποιητικών για την διασφάλιση της περιβαλλοντικής ποιότητας ή για το περιβαλλοντικό και ανθρακικό αποτύπωμα της παραγωγής του ελαιολάδου, πιστοποιήσεις οι οποίες και είναι ιδιαίτερα σπάνιες για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής ελαιολάδου.

Τα περισσότερα συνεργαζόμενα ελαιοτριβεία μπορεί να είναι τριφασικής τεχνολογίας αλλά εφαρμόζουν την προβλεπόμενη από το νόμο διαχείριση των λυμάτων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Κύκλωπας η οποία προωθεί τα λύματα του ελαιοτριβείου σε εργοστάσιο στην Κομοτηνή όπου επεξεργάζονται για την παραγωγή ενέργειας, ενώ στις εγκαταστάσεις της έχει κατασκευαστεί σε συνεργασία με Πανεπιστημιακούς φορείς σύστημα λιμνοδεξαμενών με επένδυση από μεμβράνες οι οποίες προς το παρόν αποτελούν εφεδρικό σχέδιο λειτουργίας.

Ανακύκλωση Οργανικών υλικών και υλικών συσκευασίας επίσης διενεργείται από το σύνολο των επιχειρήσεων, ενώ στα μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας στις μονάδες ελαιοποίησης και τυποποίησης περιλαμβάνεται η αξιοποίηση του ξηρού πυρήνα ελιάς ο οποίος και χρησιμοποιείται στον καυστήρα, η χρήση led φωτισμού ή φωτοσωλήνων, η χρήση φυσικού αερίου αντί πετρελαίου μέχρι και η χρήση φωτοβολταϊκών συστοιχιών η οποία εφαρμόζεται από τον Συνεταιρισμό Βιάννου.

Σύνδεση Επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου με το Κοινωνικό Σύστημα

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων παρουσιάζει έντονο κοινωνικό προφίλ η οποία αποτυπώνεται μέσα από την επιστροφή της υπεραξίας στους συνεργαζόμενους παραγωγούς, αλλά και της προσφερόμενης υψηλής ποιότητας η οποία συμβάλει στην προστασία της υγείας του τελικού καταναλωτικού κοινού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κοντά στα $\frac{3}{4}$ των μελετώμενων επιχειρήσεων είναι άμεσα προσβάσιμες στον απλό πολίτη ενώ περίπου οι μισές πραγματοποιούν εκδηλώσεις γευσιγνωσίας προκειμένου το καταναλωτικό κοινό να γνωρίσει το προϊόν, να έρθει σε επικοινωνία με τον επιχειρηματία και να εκπαιδευτεί ως προς τον τρόπο αναγνώρισης ενός ποιοτικού ελαιολάδου. Άλλες μέθοδοι από τις οποίες ενισχύεται η σύνδεση των επιχειρήσεων με το κοινωνικό σύνολο είναι μέσω των παρεχόμενων θέσεων εθελοντικής εργασίας αλλά και της δυνατότητας πρακτικής άσκησης οι οποίες προσφέρονται συνήθως κατά την περίοδο της ελαιοσυγκομιδής, καθώς και η συμμετοχή ή οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων με απώτερο στόχο την προβολή των τοπικών επιχειρήσεων αλλά και την

ενημέρωση συνολικά για το προϊόν του ελαιολάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Γιορτή ελιάς και λαδιού την οποία καθιέρωσε η επιχείρηση του Κ. Μανουσάκη και η οποία διοργανώνεται σε ετήσια βάση περιλαμβάνοντας τοπικούς παραγωγούς από την περιοχή της Σελλασίας, Λακωνίας.

Η δυνατότητα τους Αγροτουρισμού είναι επίσης κρίσιμης σημασίας καθώς το κοινό που πραγματοποιεί τέτοιου είδους επισκέψεις έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και ενημερώνεται άμεσα σχετικά με τους τρόπους παραγωγής του ελαιολάδου, των εργασιών συντήρησης των ελαιώνων και της συγκομιδής του καρπού ενώ παράλληλα αναπτύσσεται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης - καταναλωτή. Σύμφωνα με την Κα Καλαμποκά της επιχείρησης Eirini Plomariou η επιλογή του αγροτουρισμού αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση η οποία δίνει τη δυνατότητα τοπικής προβολής, αύξησης των εσόδων και πωλήσεων της επιχείρησης και οικοδόμησης δεσμών εμπιστοσύνης. Τέλος μια ακόμα εταιρική πολιτική οποία αναφέρθηκε για την ενίσχυση της σύνδεσης με την τοπική κοινωνία ήταν μέσω δωρεών αλλά και της παροχής χορηγιών σε τοπικούς δραστηριοποιούμενους φορείς.

Σύνδεση Επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου με το Εκπαιδευτικό Σύστημα

Η σύνδεση των επιχειρήσεων με το εκπαιδευτικό σύστημα όπως φαίνεται από τα ευρήματα της παρούσης έρευνας είναι περιορισμένη.

Αναλυτικότερα, το σύνολο των επιχειρήσεων συνεργάζεται με τα ερευνητικά κέντρα και τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα σε επίπεδο χημικών αναλύσεων με στόχο τον καθορισμό της ποιοτικής συστάσεως του ελαιολάδου που προωθούν. Για παράδειγμα η ανάλυση της περιεκτικότητας σε πολυφαινόλες, που στην πλειονότητα των περιπτώσεων διενεργείται από το τμήμα Φαρμακευτικής Αθηνών, αποτελεί μια χημική ανάλυση η οποία φαίνεται να είναι κρίσιμης σημασίας, δεδομένου πως με την δυνατότητα ισχυρισμού υγείας δίνεται ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά δεν παρουσιάζεται η αναμενόμενη διασύνδεση σε επίπεδο πρωτογενούς παραγωγής με μονάχα μια επιχείρηση να εφαρμόζει πρακτικές ευφυούς καλλιέργειας. Σύμφωνα με την Κα Ψούνου, η τεχνολογική παρακολούθηση όλων των ζωτικών ενδείξεων της καλλιέργειας, των εδαφικών παραμέτρων, των ατμοσφαιρικών συνθηκών και των εφαρμογών που διενεργούνται εντός του ελαιώνα περιόρισε κατά 32% τα καλλιεργητικά κόστη ενώ ταυτόχρονα αύξησε σημαντικά την παραγωγικότητα και την καρποφορία.

Ιδιαίτερα μικρή είναι η σύνδεση των επιχειρήσεων με τους πανεπιστημιακούς φορείς σε επίπεδο τεχνολογίας παραγωγής με μόλις το 25% των επιχειρήσεων να έχουν προχωρήσει σε κάποιου είδους συνεργασία, ενώ σε επίπεδο περιβαλλοντικής τεχνολογίας τα ποσοστά αυτά είναι ακόμα μικρότερα. Αντιθέτως σε επίπεδο έρευνας νέων προϊόντων σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις σύνδεση με τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Η μετέπειτα απασχόληση των ερευνητών είναι μικρή με μόλις δύο επιχειρήσεις από το σύνολο των μελετώμενων να έχουν προβεί σε προσλήψεις νέου επιστημονικού προσωπικού. Χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Κ. Μάρκου υπεύθυνου επιχειρηματικής ανάπτυξης της Gaea Products, η σημασία του opinion leadership έχει άμεση επιρροή στο καταναλωτικό κοινό, έτσι η επιχείρηση προβαίνει σε χρηματοδότηση ερευνητικών προσπαθειών οι οποίες όμως έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την υπεραξία του προσφερόμενου προϊόντος ή την αποδοτικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Τέλος η συνεργασία με ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς φορείς αλλά και με τις σχολικές μονάδες είναι ελάχιστη και περιορίζεται σε εκπαιδευτικές εκδηλώσεις στους ελαιώνες ή ενημερωτικές παρουσιάσεις στις σχολικές εγκαταστάσεις. Σύμφωνα με την Κα Ψούνου υπεύθυνης της επιχείρησης Yannis Olive Grove, στο θέμα της παιδείας πρέπει όλοι οι παραγωγικοί φορείς να συνεισφέρουν. Στην Αργεντινή διοργανώνεται παγκόσμιος διαγωνισμός νέων στον τομέα του ελαιολάδου κάθε Αύγουστο ενώ και στην Ιταλία πραγματοποιούνται μαθήματα γευσιγνωσίας στο τακτικό πρόγραμμα σε ορισμένα σχολεία. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε πως τα πάντα ξεκινούν από την παιδεία, και οι αλλαγές στις παθογένειες του παρελθόντος μπορούν να προέλθουν μονάχα μέσα από την επαρκή εκπαίδευση αλλά και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

Σύνδεση Επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου με το Πολιτικό Σύστημα

Υπήρξε σημαντική σύγκλιση απόψεων πως οι κρατικοί φορείς είναι εντελώς απόμακροι από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σύνολο των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα η συνεργασία με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την Περιφέρεια είναι σχεδόν ανύπαρκτη, η συνεργασία με τα κατά τόπους επιμελητήρια είναι περιορισμένη και περιορίζεται μονάχα στην κοινή παρουσία σε κλαδικές εκθέσεις, ενώ μηδαμινή είναι και η βοήθεια που λαμβάνεται από τις Ελληνικές πρεσβείες και τα Ελληνικά προξενεία στις χώρες υποδοχής των προϊόντων. Σύμφωνα με τον Κ. Σούσαλη της επιχείρησης Terra Creta, προκειμένου να αναπτυχθεί ο κλάδος θα πρέπει να αφουγκραζόμαστε τα μηνύματα των αγορών και να δουλεύουμε με περισσότερο επαγγελματισμό τόσο οι εταιρείες παραγωγής ελαιολάδου όσο και οι κρατικοί φορείς.

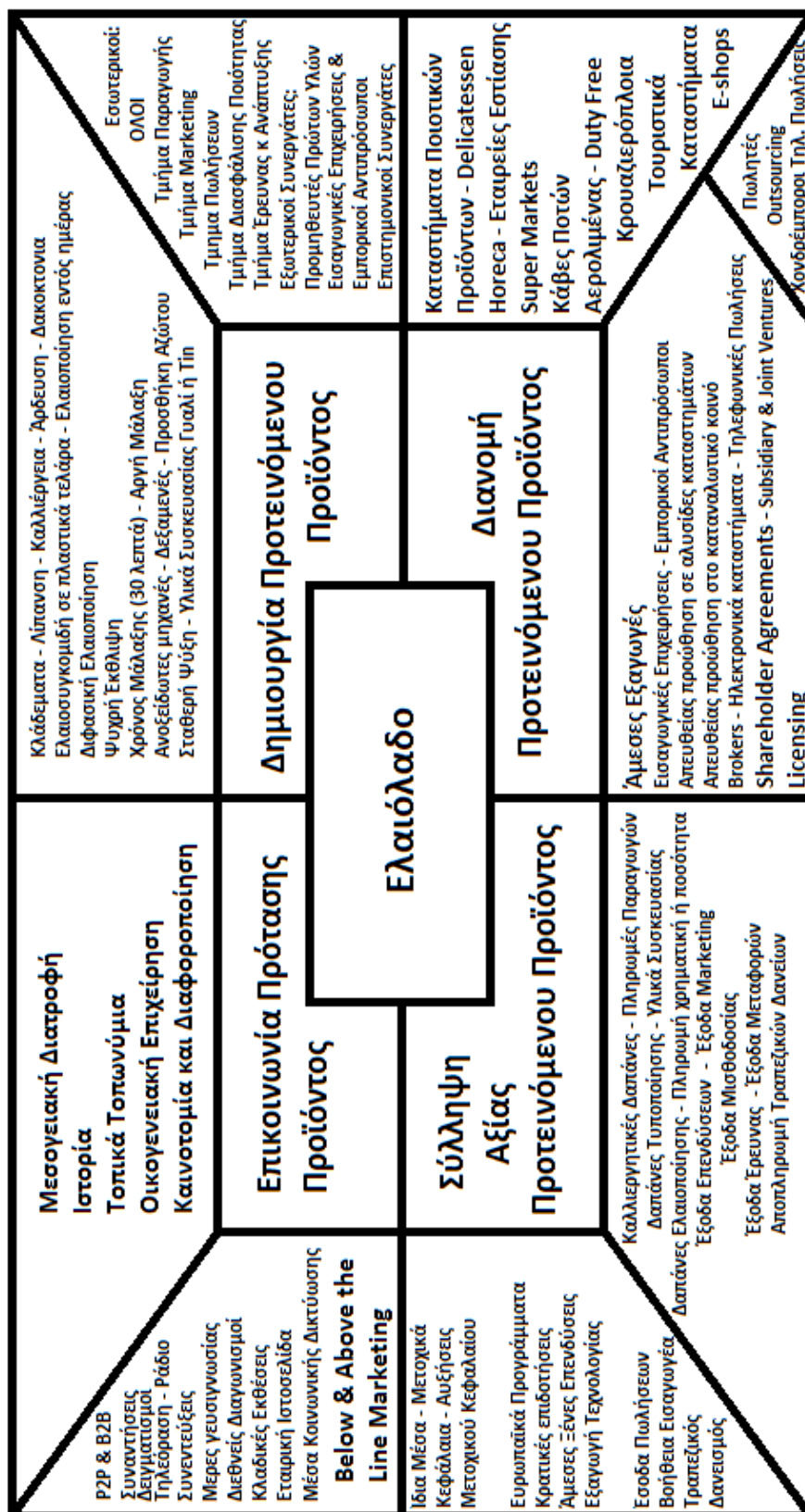
Στα προβλήματα τα οποία καταγράφηκαν περιλαμβάνεται η ανυπαρξία θεσμικού πλαισίου ενημέρωσης, η σημαντική γραφειοκρατία στις υπηρεσίες, η αλληλοεπικάλυψη δραστηριοτήτων και αδυναμία συνεννόησης μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών, η ανυπαρξία ενός δυναμικού φορέα ελέγχου των τελικών προϊόντων, η αδυναμία εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας, η εξαιρετικά μεγάλη φορολόγηση, τα υψηλά κόστη εσωτερικών μεταφορών, ο κατακερματισμός της Γης και η μη ορθή διαχείριση των δασικών εκτάσεων, η σημαντικές νομικές ασάφειες στην ισχύουσα νομοθεσία αλλά και η σημαντική έλλειψη διμερών κρατικών συμφωνιών εμπορίου.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προλαμβάνει την λήξη του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που διαθέτει στη αγορά και να το αντικαθιστά με ένα νέο αποτελεί τον κρίσιμο εκείνο παράγοντα όπου θα εξασφαλίσει την μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Αυτή η διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί επιτυχώς μονάχα μέσα από την συνεχή παρατήρηση και έρευνα των αναγκών της εκάστοτε αγοράς δραστηριοποίησης και πάντα σε συνδυασμό με την εισαγωγή στη επιχειρησιακή δραστηριότητα νέας γνώσης η οποία μετουσιώνεται σε νέα καινοτομία. Οι αγρό-επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής ελαιολάδου, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζουν μια πολύ-επίπεδη ανάπτυξη η οποία δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια της παραγωγής του προϊόντος αλλά αντιθέτως επεκτείνεται σε ολόκληρο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας.

Συγκεντρώνοντας τις απόψεις των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα αντιλαμβανόμαστε πως η αντίληψη της καινοτομίας ποικίλει μέσα στο επιχειρησιακό πλαίσιο λειτουργίας και εξαρτάται από τη φιλοσοφία, τα βιώματα αλλά και τις εκάστοτε βραχυπρόθεσμες αλλά και μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης. Συνολικά όμως παρουσιάζεται σημαντική σύγκλιση στο γεγονός ότι η καινοτομία προέρχεται από την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που δημιουργεί νέες τάσεις και τροποποιεί μερικώς ή αλλάζει εξολοκλήρου τις υφιστάμενες σταθερές, ενώ ως κινητήριες δυνάμεις της μπορούν να αναφερθούν η ανάγκη συνεχούς εξέλιξης, η μεθοδικότητα εργασίας και η αφοσίωση στην εταιρική φιλοσοφία που ουσιαστικά δεν είναι άλλη από την αύξηση της τελικής υπεραξίας του προτεινόμενου προϊόντος.

Για την αποκωδικοποίηση της ροής της γνώσης μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον θεωρήσαμε πως πρέπει να αρχικά να αποκωδικοποιήσουμε και να διερευνήσουμε την σύνδεση των ετερογενών δυναμικών μικρο-διαδικασιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε όλο το μήκος της παραγωγικής λειτουργίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε το νοητικό πλαίσιο επιχειρησιακού προτύπου που πρότειναν οι Abdelkhafi κα (2003). Συγκεντρώνοντας λοιπόν όλα τα δεδομένα που προέκυψαν από το σύνολο των μελετώμενων επιχειρήσεων και προσδιορίζοντας την διαδικασία παραγωγής ελαιολάδου μέσα από τους 4 βασικούς άξονες που ορίζονται από το χρησιμοποιούμενο νοητικό πλαίσιο εργασίας προκύπτει το παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Σχήμα 11. Νοητικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων παραγωγής ελαιολάδου σε δείγμα 17 επιχειρήσεων

Με βάση λοιπόν αυτό το σκαρίφημα γίνεται αντιληπτό πως προκειμένου οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την εξωστρέφεια τους θα πρέπει να εφαρμόσουν μια ολιστική στρατηγική επικοινωνίας βασισμένη πάνω στους εξής πέντε άξονες:

- Υψηλή ποιότητα τελικού προϊόντος και Μεσογειακή Διατροφή
- Ιστορία
- Τοπικά Τοπωνύμια
- Οικογενειακή Επιχείρηση
- Καινοτομία και διαφοροποίηση

Όσον αφορά τον τρόπο προώθησης και επικοινωνίας των προτεινόμενων προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό θα πρέπει να ακολουθηθεί μια ολιστική προσέγγιση όπως η τακτική του Through the Line Marketing που εμπεριέχει τόσο στοιχεία Above the line Marketing όσο και Below the Line Marketing και επομένως αποτελεί μια μέθοδο η οποία συνδυάζει την προβολή σε μεγάλη εμβέλεια, η οποία και απαιτείται για την οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και την αύξηση της τελικής υπεραξίας, αλλά και τα πλεονεκτήματα της στοχευμένης προσέγγισης, ενώ πάντα κάθε εφαρμοζόμενη στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει opinion leadership, προκειμένου επιστημονικά και τεκμηριωμένα να αποδεικνύεται και να υποστηρίζεται η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων όσον αφορά την εφαρμοζόμενη στρατηγική του Marketing θα πρέπει είναι σημαντικά πολυεπίπεδος και να περιλαμβάνει τη συνδυαστική εφαρμογή και διαχείριση δύο ή και περισσότερων μεθόδων ανάπτυξης οι οποίες θα πλαισιώνουν την συνολική φιλοσοφία της επιχείρησης και θα εκφράζουν τον εκάστοτε επιχειρηματία. Για παράδειγμα η συνδυαστική εφαρμογή της στρατηγικής της διείσδυσης (marketing penetration) και της ανάπτυξης προϊόντος (product development) αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για την κατάκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου που μπορεί να αποκτήσει η εκάστοτε επιχείρηση σε ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές, ενώ σημαντικές στρατηγικές οι οποίες δεν θα πρέπει να παραλείπονται είναι η στρατηγική της ανάπτυξης των αγορών (market development) και λιγότερο η ριψοκίνδυνη αλλά μερικές φορές σημαντικά αποδοτική στρατηγική της διαφοροποίησης (diversification market strategy).

Τα μοντέλα προώθησης της προτεινόμενης αξίας ποικίλουν και πρέπει να προσαρμόζονται στη δομή της εκάστοτε αγοράς δραστηριοποίησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτή αποδοτικότερα μπορεί να προσεγγιστεί. Έτσι στις αγορές του εξωτερικού διενεργείται μέσω των ακόλουθων τριών μεθόδων:

- Άμεσες εξαγωγές
 - ✓ Εμπορικοί Αντιπρόσωποι
 - ✓ Εισαγωγικές Επιχειρήσεις
 - ✓ Απευθείας Εξαγωγές σε αλυσίδες καταστημάτων
 - ✓ Απευθείας παράδοση στον τελικό καταναλωτή
 - ✓ Brokers
 - ✓ E-shops
- Shareholder Agreements και
 - ✓ Joint Ventures
 - ✓ Subsidiary Agreements
- Licensing – εκχώρηση καινοτομίας

Με την μέθοδο των εμπορικών αντιπροσώπων να αποτελεί την περισσότερο επιλέξιμη πρακτική.

Αντίστοιχα στην εγχώρια αγορά η προώθηση διενεργείται μέσω της αξιοποίησης των πωλητών της ίδιας της επιχείρησης, των διαφόρων χονδρεμπόρων – αντιπροσώπων καθώς και μέσω outsourcing αλλά και ηλεκτρονικών παραγγελιών.

Οι τελικοί αποδέκτες φαίνεται να είναι, δεδομένης της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων, κατά κύριο λόγο τα διάφορα delicatessen και καταστήματα ποιοτικών τροφίμων, οι κάβες ποτών και οι εταιρείες Horeca. Ενώ σε μικρότερο ποσοστό τα διάφορα markets, ηλεκτρονικά καταστήματα, τουριστικά καταστήματα αλλά και τα duty free των αερολιμένων

Η επίτευξη της το δυνατόν μεγαλύτερης παραγωγής και βέλτιστης ποιότητας απαιτεί την εφαρμογή ειδικών πρακτικών σε ολόκληρο το μήκος παραγωγικής διαδικασίας. Στο τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής επομένως σημεία κλειδιά αποτελούν, η διαδικασία του κλαδέματος, της λίπανσης, της καλλιέργειας των ελαιώνων, της Δακοκτονίας, ενώ κατά την περίοδο συγκομιδής τα μέσα συλλογής του καρπού και ο τρόπος και χρόνος μεταφοράς του στο ιδιόκτητο ή συνεργαζόμενο ελαιοτριβείο. Η μονάδα ελαιοποίησης θα πρέπει να επιλέγεται με κριτήρια όπως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η καθαρότητα του χώρου, οι πιστοποιήσεις η απόσταση από τους ελαιώνες και κυρίως η δυνατότητα παρέμβασης στη παραγωγική διαδικασία. Η δυνατότητα παρέμβασης είναι κρίσιμης σημασίας καθώς καθορίζει σε πολύ μεγάλο ποσοστό την τελική ποιότητα του προϊόντος. Χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η ελαιοποίηση θα πρέπει να διενεργείται σε συνθήκες ψυχρής έκθλιψης, με ελάχιστο χρόνο αλλά και ταχύτητα μάλαξης της ελαιομάζας.

Η ορθή ρύθμιση αυτών των παραμέτρων σε συνδυασμό με την ωριμότητα του καρπού καθορίζουν την συγκέντρωση σε πολυφαινόλες και τα αρώματα του ελαιολάδου. Συνήθως ο άγουρος καρπός προσδίδει περισσότερα αρώματα και μεγαλύτερες συγκεντρώσεις πολυφαινολών στο τελικό προϊόν.

Η ροή του ελαιολάδου πρέπει να γίνεται πάντοτε σε ανοξειδωτά υλικά ενώ η αποθήκευση του πρέπει να γίνεται σε ανοξειδωτες δεξαμενές σε συνθήκες σταθερής ψύξης και με προσθήκη αζώτου.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως δεδομένου πως η θερμοκρασία, η επαφή με το νερό και το οξυγόνο αποτελούν τους κύριους παράγοντες που καθορίζουν την τελική ποιότητα τους προϊόντος, αυτομάτως η διαδικασία της πρωτογενούς παραγωγής της ελαιοποίησης και αποθήκευσης αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που το σύνολο των παραγωγών θεωρούν πως όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι ισάξιας σημασίας.

Αντίστοιχη δυσκολία υπήρξε και στον καθορισμό των εσωτερικών συνεργατών κλειδιών της επιχείρησης καθώς σύμφωνα με τους περισσότερους παραγωγούς όλες οι εργασίες είναι αλληλοσυνδεόμενες δημιουργώντας μια αλυσίδα διαδικασιών.

Αντιθέτως εξωτερικοί συνεργάτες κλειδιά θεωρούνται αυτοί οι οποίοι προωθούν το τελικό προϊόν και αυτοί που μπορούν να αυξήσουν την υπεραξία του. Ενώ στις επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν ιδιόκτητους ελαιώνες θεωρούνται οι προμηθευτές πρώτων υλών.

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις βασίζουν την ρευστότητά τους σε ίδια κεφάλαια κίνησης είτε αυτά προέρχονται από τους μετόχους, είτε από τις πωλήσεις των παραγόμενων προϊόντων, αλλά και από την επενδυτικές κινήσεις των επιχειρηματιών. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι περιορισμένος κυρίως λόγω της υφιστάμενης περιόδου κρίσης ενώ σε πολύ χαμηλά επίπεδα κυμαίνεται η απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων. Μεγάλη όμως διαφοροποίηση υπήρξε στη δομή των εξόδων των διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες κατά κύριο λόγο εξαρτώνται από την φιλοσοφία του εκάστοτε επιχειρηματία, τις άμεσες ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης και το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται αυτή.

Η κοινωνική οικολογία σε συνδυασμό με την παραγωγή γνώσης και την καινοτομία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και ορίζουν την επιχειρησιακή αριστεία και βιωσιμότητα. Θεωρήσαμε ότι το μοντέλο της πενταπλής έλικας καινοτομίας είναι εκείνο το σύστημα επιχειρηματικής ανάπτυξης που πρέπει να ακολουθήσει το σύνολο των επιχειρήσεων προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα στον κλάδο παραγωγής ελαιολάδου.

Από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας φαίνεται το σύνολο των παραγωγών ελαιολάδου να έχει γνώση των πιθανών περιβαλλοντικών κινδύνων που ελλοχεύουν από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησής τους και των επιπτώσεων που μπορεί να επέλθουν από τη λειτουργία της. Έτσι στο σύνολο των επιχειρήσεων παρατηρείται μια σημαντική περιβαλλοντική συνείδηση, η οποία έχει διττό σκοπό, αφενός την περιβαλλοντική προστασία και αφετέρου την αύξηση της υπεραξίας του τελικού προϊόντος και την δημιουργία δεσμών με το καταναλωτικό κοινό μέσα από την διατήρηση της προσφερόμενης ποιότητας.

Η σύνδεση με την Τοπική κοινωνία είναι επίσης έντονη και αμφίδρομη και κυρίως εκφράζεται μέσω της επιστροφής της υπεραξίας του προϊόντος στον τοπικό παραγωγό. Το γεγονός πως από το σύνολο των μελετώμενων επιχειρήσεων τα $\frac{3}{4}$ είναι άμεσα προσβάσιμες στον απλό πολίτη και δυνητικό καταναλωτή είναι επίσης κρίσιμης σημασίας. Η ανάπτυξη δεσμών με το καταναλωτικό κοινό είναι μια συνεχής και απαιτητική διαδικασία η οποία δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και περιλαμβάνει δράσεις όπως η δυνατότητα Αγροτουρισμού, η υλοποίηση πολιτιστικών εκδηλώσεων, εκδηλώσεων γευσιγνωσίας όπως ακριβώς φαίνονται και αποτυπώνονται και στο παραπάνω διάγραμμα.

Όσον αφορά την σύνδεση με το εκπαιδευτικό σύστημα αυτή δεν βρίσκεται στο επιθυμητό επίπεδο. Η συνεργασία σε επίπεδο έρευνας νέων προϊόντων, εφαρμογής καλλιεργητικών πρακτικών και ανάπτυξη τεχνολογίας είναι μικρή με εξαίρεση ορισμένων περιπτώσεων και θα πρέπει να ενισχυθεί σημαντικά προκειμένου να υπάρξει η διαφοροποίηση και η καινοτομία, καθώς μέχρι στιγμής στον κύριο όγκο των μελετώμενων επιχειρήσεων περιορίζεται μονάχα σε επίπεδο χημικών αναλύσεων και opinion leadership.

Τέλος και η σύνδεση με το πολιτικό σύστημα φαίνεται να είναι σχεδόν ανύπαρκτη καθώς η συνεργασία με τους ΟΤΑ, την περιφέρεια, τα υπουργεία αλλά και τις πρεσβείες – προξενεία είναι ελάχιστη. Γι' αυτό το λόγο και προκειμένου να συνθέσουμε μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για το πως θα μπορούσε το πολιτικό σύστημα να ενισχύσει την λειτουργία και να προωθήσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου ζητήθηκε από τους επιχειρηματίες να καταθέσουν τις δικές τους προτάσεις οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Δημιουργία φορέα που θα μπορεί να δώσει ολοκληρωμένη ενημέρωση στον επιχειρηματία σχετικά με τις διαδικασίες ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, τις διαδικασίες αδειοδότησης μονάδων ελαιοποίησης, τυποποίησης, τα οφέλη και τις διαδικασίες χαρακτηρισμού του προϊόντος του ως ΠΟΠ ή ΠΓΕ, τη διαδικασία ένταξης και πιστοποίησης σε καθεστώς βιολογικής γεωργίας, την ενημέρωση

σχετικά με πιθανές πιστοποιήσεις που θα αυξήσουν την υπεραξία του τελικού προϊόντος, την νομοθεσία και τους υφιστάμενους περιορισμούς στην έκδοση ετικέτας, την ενημέρωση σχετικά με πιθανά χρηματοδοτικά προγράμματα

- ✓ Την μείωση της γραφειοκρατίας και μηχανογράφηση των υπηρεσιών
- ✓ Την φορολογική ελάφρυνση ή την εισαγωγή περιόδου χάριτος στις νεοφυείς επιχειρήσεις καθώς με αυτό τον τρόπο και θα περιοριζόταν η φυγή των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο εξωτερικό και οι νεοφυείς θα παρήγαγαν αλλά και θα επένδυαν περισσότερο
- ✓ Την τακτική επιμόρφωση των επιχειρηματιών του κλάδου
- ✓ Την συλλογική εργασία στο να διευρυνθεί το Brand name του Ελληνικού Ελαιολάδου σε συνεργασία με όλους τους παραγωγικούς φορείς
- ✓ Την τακτική ενημέρωση των δασικών χαρτών ή την δημιουργία ζωνών όπου θα επιτρέπεται η καλλιέργεια τοπικών ποικιλιών ελαιόδεντρων προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο του κατακερματισμού.

6. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η υφιστάμενη βιβλιογραφία η οποία σχετίζεται με τον επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας των αγρό-επιχειρήσεων είναι σημαντικά περιορισμένη παγκοσμίως. Η παρούσα μελέτη έρχεται να συνεισφέρει σε αυτό το επίπεδο και μέσα από την εμπειρία που προκύπτει μέσα από τις μελέτες περίπτωσης που διενεργήθηκαν να μας δώσει τη δυνατότητα να αποκωδικοποιήσουμε όλες τις πιθανές ροές γνώσης που υφίστανται και οι οποίες με την σειρά τους ενεργοποιούν τους αντίστοιχους μηχανισμούς εταιρικής καινοτομίας.

Δεδομένης της ποικιλίας του δείγματος και των νομικών μορφών που οι μελετώμενες επιχειρήσεις είχαν θα είχε νόημα μια μελλοντική εξειδίκευση ανά κατηγορία, προκειμένου να μπορέσουμε να αποτυπώσουμε με σαφήνεια τον υφιστάμενο επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Μεγάλη σημασία θα είχε επίσης να διερευνηθεί το κατά πόσο η συνεργασία μεταξύ μικρών επιχειρήσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η πραγματοποίηση μιας ποσοτικής έρευνας θα βοηθούσε στην εξαγωγή κρίσιμων συμπερασμάτων μέσα από τη χρήση στατιστικών μεθόδων και μαθηματικών μοντέλων, ενώ χρήσιμη θα ήταν και η επέκταση σε άλλους παραγωγικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας όπως για παράδειγμα του κλάδου παραγωγής οίνου.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- BIC of Attica (2012). Κλαδική Μελέτη Ελαιολάδου – Πυρηνελαίου
- ΓΣΕΕ (2015). Η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση - Ετήσια έκθεση
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2015). Κλαδική Μελέτη – Ελαιολάδο Προώθηση ποιότητας μέσω συγκέντρωσης και τυποποίησης
- ΕΛΣΤΑΤ (2015). Η Ελλάδα με αριθμούς, Ιούλιος – Σεπτέμβριος
- IOBE (2015). Η Ελληνική οικονομία – Τριμηνιαία Έκθεση
- Κανονισμός ΕΚ 865/2004 του Συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004 σχετικά με “κοινή οργάνωση της αγοράς ελαιολάδου και επιτραπέζιων ελιών”
- Mc Kinsey (2010). Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας
- Πατρίκιος Γ. (2013). Η συμβολή του Αγροτικού τομέα στο εμπορικό ισοζύγιο πριν και μετά την οικονομική κρίση, Μεταπτυχιακή Εργασία ΠΜΣ Ολοκληρωμένη Ανάπτυξη & Διαχείριση του Αγροτικού Χώρου, Αθήνα
- ΣΕΒ (2017). Μηνιαίο Δελτίο οικονομικής δραστηριότητας - Μάιος, Εαρινές προβλέψεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- ΣΕΒ (2017) Μηνιαίο Δελτίο οικονομικής δραστηριότητας - Φεβρουάριος, Εαρινές προβλέψεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Τοσουνίδης Κ. (2016). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα: Ανασκόπηση και προοπτικές, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, ΠΜΣ Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και της Χρηματοοικονομική Διοίκηση
- Τράπεζα της Ελλάδος (2002). Οικονομικές Επιδόσεις και Προοπτικές τη Ελλάδος – Επισκόπηση
- Τράπεζα της Ελλάδος (2010). Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Ελλάδος: Αιτίες, Ανισορροπίες και προτάσεις πολιτικής
- Τράπεζα Πειραιώς (2011). Κλαδική Μελέτη 16 – Παραγωγή Ελαιολάδου
- Ψαρρού Ε. & Τζανάκη Μ. (2012). Η εξέλιξη του Ισοζυγίου πληρωμών την περίοδο 1980-2012, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, τμήμα Λογιστικής

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340003.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (Anonymous, Ed.). *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Betz, F., Carayannis, E., Jetter, A., Min, W., Phillips, F., & Shin, D. W. Modeling an Innovation Intermediary System Within a Helix. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(2), 587–599. 2016.

Carayannis, E. G., Provance, M., & Grigoroudis, E. Entrepreneurship ecosystems: an agent-based simulation approach. *The Journal of Technology Transfer*, 41(3), 631–653. 2016.

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., & Goletsis, Y. A multilevel and multistage efficiency evaluation of innovation systems: A multiobjective DEA approach. *Expert Systems with Applications*, 62, 63–80. 2016.

Carayannis, E. G., & Grigoroudis, E. Using multiobjective mathematical programming to link national competitiveness, productivity, and innovation. *Annals of Operations Research*, 247(2), 635–655. 2016.

Carayannis, E., & Grigoroudis, E. Quadruple innovation Helix and smart specialization: Knowledge production and national competitiveness. *Foresight and STI Governance*, 10(1), 31–42. 2015.

Carayannis, E. G., Goletsis, Y., & Grigoroudis, E. Multi-level multi-stage efficiency measurement: the case of innovation systems. *Operational Research*, 15(2), 253–274. 2015.

Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G., & Rehman, S. S. Quadruple Helix Structures of Quality of Democracy in Innovation Systems: the USA, OECD Countries, and EU Member Countries in Global Comparison. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(3), 467–493. 2015.

Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85–104. 2015.

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440–463. 2014.

Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212–239. 2014.

Carayannis, E. G. Strategic Knowledge Arbitrage and Serendipity (SKARSETM) in Action. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 203–211. 2014.

Carayannis, E. G., & Stewart, M. R. Obsessed maniacs and clairvoyant oracles: empirically validated patterns of entrepreneurial behavior. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2013, 2(1), 1-24.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234.

- Carayannis, E. G., & Provance, M. (2008). Managing firm innovativeness: Towards a composite index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(1), 90–107.
- Carayannis, E. G., Provance, M., & Givens, N. (2011). Knowledge arbitrage, serendipity, and acquisition formality: Their effects on sustainable entrepreneurial activity in regions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 564–577.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F., The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2012, 1-12.
- Campbell, D. F., & Carayannis, E. G., Lineare und nicht-lineare Knowledge Production: innovative Herausforderungen für das Hochschulsystem. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 2012.
- Carayannis, E.G. and Aris Kaloudis, *21ST Century Democratic Capitalism: A Time for Action and a Time to Lead*, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, (1)1: 1-13, 2010.
- Carayannis, E.G. and David FJ Campbell, *Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? : A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology*, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, (1)1: 41-69, 2010.
- Carayannis, Elias G. and David F.J. Campbell, *'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem*, *International Journal of Technology Management*, 46(3/4): 201-234, 2009.
- Carayannis, Elias G., *Knowledge-Driven Creative Destruction, or Leveraging Knowledge for Competitive Advantage: Strategic Knowledge Arbitrage and Serendipity as Real Options Drivers Triggered by Co-Opetition, Co-Evolution and Co-Specialization*, *Industry and Higher Education*, 22(6): 343-353, December 2008.
- Carayannis, Elias G. and Maximilian von Zedtwitz, *Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices*, *Technovation*, 25(2): 95-110, Feb 2005.
- Carayannis, Elias G. and Jeffrey Alexander, *Is Technological Learning a Firm Core Competence; When, How, and Why: A Longitudinal, Multi-Industry Study of Firm Technological Learning and Market Performance*, *Technovation*, 22(10): 625-643, October 2002. *NOTE: 2002 Recipient of Emerald Management Reviews Citation of Excellence for Research Implications.*
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.

Clausen, T. H., & Rasmussen, E. (2012). Parallel business models and the innovativeness of research-based spin-off ventures. *The Journal of Technology Transfer*, 38, 836–849

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in the Design Science Approach, unpublished dissertation, University of Lausanne (2004)*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation. Self-published (p. 281). Hoboken, New Jersey: Wiley.*

Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340001.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Ιστοσελίδες

The Observatory of Economic Complexity <http://atlas.media.mit.edu/en/>

Worldbank <http://data.worldbank.org/>

Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Ελστάτ <http://www.statistics.gr/statistics/eco>