

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

“ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ  
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΚΡΙΣΗΣ”



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΛΥΡΩΝΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΑΜ: 16024

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2016

## **Πνευματικά Δικαιώματα**

Copyright© ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.  
Allrightsreserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Λυρώνη Ειρήνη

## Πρόλογος

Ο αγροτικός τομέας της Ελληνικής οικονομίας, είναι βασικός τροφοδότης σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερης σημασίας για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, η οποία αποτελεί σταθερά τον κινητήριο μοχλό της μεταποίησης, αλλά και από τη συνεισφορά των αγροτικών προϊόντων στο εξωτερικό εμπορικό ισοζύγιο της χώρας, που παρουσιάζει σταθερότητα και δυναμισμό ακόμα και στην περίοδο της ύφεσης στην οικονομία.

Είναι χαρακτηριστικό, σύμφωνα με ορισμένα στοιχεία ότι στη σύνθεση των εξαγόμενων αγαθών το ποσοστό των αγροτικών προϊόντων, περιλαμβανομένων των τροφίμων, των ποτών και του καπνού ανέρχεται σε πολύ υψηλό ποσοστό.

Αναφορικά με την καινοτομία, και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στην εισαγωγή μιας αγροτικής καινοτομίας, αυτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία των επιχειρήσεων αλλά και γενικότερα στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απογοητευτικά χαμηλή απόδοση της Ελληνικής Οικονομίας στον τομέα αυτό, καθιστούν επιτακτικό τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής καινοτομίας στην χώρα μας.

Αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας της εισαγωγής των καινοτομιών στον αγροτικό τομέα της Ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι έννοιες της οικονομίας και της αγροτικής οικονομίας αλλά και θα παρουσιαστεί μια μελέτη περίπτωσης για την εισαγωγή της καινοτομίας στον αγροτικό τομέα, η περίπτωση της επιχείρησης Radiki.

## Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος.....	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	6
Η καινοτομία .....	6
1.1. Εισαγωγή.....	6
1.2. Έννοια της καινοτομίας.....	7
1.3. Σημασία της καινοτομίας.....	9
1.4 Τα οφέλη της καινοτομίας στην οικονομία .....	11
1.5. Διαχείρισης της καινοτομίας.....	12
1.6. Καινοτόμες δράσεις στον αγροτικό τομέα .....	14
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	16
Η ελληνική οικονομία και ο αγροτικός τομέας .....	16
2.1 Εισαγωγή.....	16
2.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον.....	19
2.3. Οι διαστάσεις της παρούσας κρίσης και οι επιδράσεις στο επιχειρηματικό δυναμικό.....	21
2.3.1. Το περιεχόμενο της παρούσας κρίσης .....	21
2.3.2. Η κρίση στο επιχειρηματικό περιβάλλον .....	23
2.4. Η εξέλιξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα.....	26
2.5. Η συμβολή του αγροτικού τομέα στην οικονομία .....	30
2.6. Προβλήματα της ελληνικής γεωργίας.....	34
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	40

Μελέτη περίπτωσης της καινοτόμου επιχείρησης «Ραδίκι».....	40
3.1 Εισαγωγή.....	40
3.2 Η ιδέα .....	40
3.3. Περιγραφή της επιχείρησης.....	41
3.4 Καινοτόμες δράσεις της επιχείρησης.....	42
3.5 Το Ραδίκι σήμερα .....	44
3.6 Διαδικτυακή συνέντευξη του ιδρυτή του “Ραδίκι” .....	45
Συμπεράσματα – Επίλογος.....	49
Αναφορές - Πηγές.....	50

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

### **Η καινοτομία**

#### **1.1. Εισαγωγή**

Η καινοτομία είναι μέρος της διαχείρισης της τεχνολογίας αλλά, λόγω των εσωτερικών στοιχείων που περιέχει, είναι μοναδική στου τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξής της. Η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί τεχνολογία· αλλά η διαχείριση της τεχνολογίας δεν απαιτεί αναγκαστικά καινοτομία. Εάν τα προϊόντα, η δομή και οι διαδικασίες του οργανισμού είναι αρκετά σταθερά και το περιβάλλον ώριμο, η καινοτομία μπορεί να μην είναι απαραίτητη. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση ώστε να αδράξουν την ευκαιρία να καινοτομήσουν. Ως εκ τούτου, η καινοτομία αντιμετωπίζεται ως μια ξεχωριστή περιοχή.<sup>1</sup> Παρότι οι καινοτομικές διαδικασίες αποτελούν μέρος της διαχείρισης τεχνολογίας, οι εταιρείες που υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση που επικεντρώνεται στην καινοτομία και στις καινοτομικές διαδικασίες έχουν να αντιμετωπίσουν κάποια ιδιαίτερα ζητήματα.

Εν συνεχεία, μπορούμε να ορίσουμε τη διαχείριση καινοτομίας ως μια περιεκτική προσέγγιση στη διοικητική επίλυση προβλημάτων και τη διοικητική δράση που βασίζεται σε ένα συνθετικό πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων και σε μια κατανόηση των διασυνδέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στα καινοτόμα ρεύματα, τις οργανωσιακές ομάδες και την οργανωσιακή εξέλιξη. Αφορά την εφαρμογή και διαχείριση πολιτικών αποφάσεων και της αντίστασης των ατόμων απέναντι στις αλλαγές.

---

<sup>1</sup> Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση ολικής ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα», Εκδ. Κριτική, Αθήνα

## 1.2. Έννοια της καινοτομίας

Ο ορισμός της καινοτομίας δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση. Οι περισσότεροι από εμάς νομίζουμε ότι ξέρουμε τι είναι καινοτομία, αλλά ο καθένας μας την ορίζει με του δικό του τρόπο. Μερικοί έχουν ορίσει την καινοτομία ως εφεύρεση συν εκμετάλλευση. Με άλλα λόγια, καινοτομία δεν είναι μόνο η ίδια η πράξη της δημιουργίας ενός νέου αγαθού, αλλά έχει να κάνει και με το γεγονός ότι ο εφευρέτης ή κάποιος άλλος μετατρέπει αυτό το αγαθό σε εμπόρευμα προς πώληση.

Ένας ευρύτερο ορισμό της καινοτομίας, είναι ο ορισμός που έδωσε ο Rubenstein, ο οποίος όρισε την καινοτομία ως «τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες, διαδικασίες, προϊόντα και υλικά και μεταφέρονται είτε σε κατασκευαστικές μονάδες είτε στην αγορά ανάλογα με την περίπτωση».<sup>2</sup>

Μπορεί ο νεωτερισμός να αφορά ένα προϊόν ή μία διαδικασία, μία χρήση ή συνδυασμό των παραπάνω. Η δυσκολία στη διαχείριση αυτών των διαφορετικών τύπων καινοτομιών ποικίλλει. Παραδείγματος χάριν, η πλέον καινοτομική προσέγγιση είναι η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή μιας διαδικασίας για την επίλυση ενός νέου προβλήματος ή την υλοποίηση μιας νέας εφαρμογής. Τέτοιου τύπου καινοτομίες είναι συνήθως ριζικές ως προς την επίδρασή τους στις διαδικασίες αλλαγής. Για παράδειγμα, σκεφτείτε πώς το διαδίκτυο άλλαξε του τρόπο που δουλεύουμε. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο ψηφιακός πολυμορφικός δίσκος (DVD) που αναδεικνύει μια παλιά διαδικασία με μια νέα χρήση. Τα DVD χρησιμοποιούν την ίδια βασική τεχνολογία με τα CD, ωστόσο ο τρόπος συμπίεσης και ο μηχανικός τρόπος ανάγνωσης είναι πιο εξελιγμένοι.

---

<sup>2</sup> Damanpour F. & Gopalakrishnan S., (1998) "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change," Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 15, 1-24.

Αυτά τα παραδείγματα είναι όλα προσανατολισμένα στο προϊόν, αλλά υπάρχουν και καινοτομίες που αφορούν διαδικασίες. Η διαχείριση αποθεμάτων άμεσου χρόνου (κατάλληλης στιγμής) είναι μια καινοτομική διαδικασία που εξασφαλίζει ότι οι εισροές της διαδικασίας παραγωγής εισάγονται ακριβώς τη στιγμή που είναι αναγκαίες για την εξέλιξή της. Τέτοιες καινοτομίες που αφορούν διαδικασίες επιτρέπουν στις εταιρείες να μειώνουν τα κόστη αποθήκευσης και κεφαλαίου. Συχνά, οι καινοτομίες που αφορούν προϊόντα και εκείνες που αφορούν διαδικασίες είναι συνδεδεμένες.

Για παράδειγμα, η ασφάλεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που βασίζεται σε λογισμικό προστασίας κατά των ιών είναι καινοτομία προϊόντος. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ασφάλειας του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δημιουργώντας συστήματα πρόληψης δικτυακών επιθέσεων για την προστασία των πληροφοριών της εταιρείας μια καινοτομία διαδικασίας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι όσο αναπτύσσονται νέα λογισμικά προγράμματα και διαδικασίες για την προστασία των εταιρικών πληροφοριών, τόσο αναδύονται νέα προβλήματα.

Τώρα που έχουμε ορίσει την καινοτομία θα πρέπει να αναρωτηθούμε: πώς μπορούμε να τη διαχειριστούμε; Η επιτυχής διαχείριση της καινοτομίας εξαρτάται από την προθυμία της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης να διαθέσει πόρους που θα επιτρέψουν σε μεμονωμένα άτομα και ομάδες να αναγνωρίσουν το «νεωτερικό» και να αποκριθούν ανάλογα. Αυτή η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης προς την καινοτομία απαιτεί και την αναγνώριση ορισμένων δεδομένων όπως τα ακόλουθα:<sup>3</sup>

- Η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει τη διαχείριση της καινοτομίας.
- Απαιτεί την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη και δράση.

---

<sup>3</sup> Damanpour F. & Gopalakrishnan S., (1998), ο.π.



- Συνεπάγεται του προσανατολισμό της εταιρείας από τις υπάρχουσες διαδικασίες και τα προϊόντα προς κάτι που θα είναι «καλύτερο» και θα έχει μεγαλύτερη αξία.
- Δρα εγκαίρως και ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την ανάληψη κινδύνου.

### 1.3. Σημασία της καινοτομίας

Στοιχεία που δείχνουν τη σημασία της καινοτομίας μάς παρέχουν οι Geroski και Machin (1992), εξέτασαν μεγάλες βρετανικές επιχειρήσεις με σκοπό να διαπιστώσουν αν οι καινοτόμοι είχαν καλύτερες επιδόσεις από τους μη καινοτόμους. Η απάντηση ήταν ξεκάθαρη. Ανακάλυψαν έναν ενάρετο κύκλο: η καινοτομία τόνωνε τις πωλήσεις και την κερδοφορία, οι οποίες, με τη σειρά τους, παρήγαγαν κεφάλαιο για περισσότερες καινοτομίες, οδηγώντας σε περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων και της αποδοτικότητας. Φυσικά, αυτή η διαδικασία παρουσιάζει και ετεροχρονισμούς, καθώς είναι δύσκολο οι νέες καινοτομίες να «αρχίσουν να λειτουργούν» αμέσως, και ο ανταγωνισμός μάλλον αμβλύνει τα κέρδη της καινοτομίας.<sup>4</sup> Ωστόσο, η έρευνα επιβεβαίωσε την ύπαρξη μιας γενικότερης σχέσης μεταξύ καινοτομίας και επιδόσεων στις μεγάλες επιχειρήσεις..

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του James MurrayWells, ενός μικρού επιχειρηματία που δεν δίστασε να καινοτομήσει και δεν υπέκυψε στην ανώτερη αγοραστική δύναμη των μεγάλων παικτών. Ο James MurrayWells, είκοσι ενός ετών, πίστευε ότι με το δικό του σύστημα ταχυδρομικών παραδόσεων και παραγγελιών μέσω διαδικτύου θα άλλαζε ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι Άγγλοι αγοράζουν τα γυαλιά τους, μη διστάζοντας να τα βάλει με κάποια από τα μεγαλύτερα ονόματα του λιανικού εμπορίου. Χρησιμοποιώντας ως έδρα της εταιρείας του έναν παλιό στάβλο στο αγρόκτημα των γονιών του, στο νότιο

---

<sup>4</sup> Μαραβέγιας Ν., (2012), Επιχειρηματικότητα και καινοτομία : Από την θεωρία στην πράξη, Αθήνα : Θεμέλιο

Gloucestershire, ο απόφοιτος της αγγλικής φιλολογίας άρχισε να πουλάει γυαλιά σε τιμές πολύ κάτω από τις συμβατικές, και η εκκολαπτόμενη εταιρεία του, η Glasses Direct, άρχισε να ανταγωνίζεται επάξια μεγάλα ονόματα του χώρου, όπως Specsavers, Vision Express και Dollond & Aitchison.<sup>5</sup>

Όπως είχε δηλώσει ο ίδιος το 2004 στην εφημερίδα Daily Telegraph, ο κόσμος έβρισκε απίστευτες τις τιμές της Glasses Direct διότι τα καταστήματα οπτικών διατηρούσαν τιμές 10 - 20 φορές πάνω από την τιμή κόστους των γυαλιών, και όσοι επισκέπτονταν πρώτη φορά την ιστοσελίδα του εντυπωσιάζονταν από τις τιμές. Όλα τα κλασικά γυαλιά κόστιζαν 15 λίρες, τιμή που περιελάμβανε το σκελετό, φακούς κατά παραγγελία, θήκη, παράδοση και εγγύηση. Τα γυαλιά χωρίς σκελετό κόστιζαν 25 λίρες και η τιμή για καμπτόμενο σκελετό τιτανίου, και πάλι συμπεριλαμβανομένων φακών και παράδοσης, ήταν 35 λίρες αντί για 150 λίρες που τα πουλούσαν πολλά καταστήματα οπτικών. Ο James MurrayWells υποστήριζε ότι προσφέρει στον κόσμο επιλογή, ενώ ο ίδιος, χρεώνοντας ένα μέσο ζευγάρι γυαλιών, που κατασκευάζεται για 7 λίρες, μόνο τα διπλάσια, έβγαζε κέρδος, παρά τη διαφήμιση και τα έμμεσα κόστη.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους αυτή η σύνδεση καινοτομίας και ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων δείχνει να είναι λιγότερο ισχυρή απ' ό,τι στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων.<sup>6</sup> Ο πρώτος λόγος έχει να κάνει με τη μεγαλύτερη εξωτερική αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις. Μπορεί να υπάρχει αβεβαιότητα για το αν μια διαδικασία ή ένα προϊόν θα «δουλέψει». Δεύτερον, ακόμα και αν το προϊόν ή η διαδικασία περάσει επιτυχώς τη φάση E&A, παραμένει ο κίνδυνος ότι δεν θα είναι εφικτή η εμπορευματοποίηση του προϊόντος ή της διαδικασίας. Τρίτον, ακόμα και αν εμπορευματοποιηθεί το προϊόν ή η διαδικασία, τα έσοδα από την επένδυση μπορεί να μην είναι αρκετά για να δικαιολογήσουν τη συνέχιση της παραγωγής. Τέταρτον, η κατοχύρωση μιας καινοτομίας συχνά έχει σημαντικό κόστος τόσο

---

<sup>5</sup> Μαραβέγιας Ν., (2012), ο.π.

<sup>6</sup> Μαραβέγιας Ν., (2012), ο.π.

σε χρόνο όσο και σε χρήμα: αυτό μπορεί να ασκήσει μεγάλη πίεση στην ταμεία και τη ροή μιας νέας επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ο «κακός κίνδυνος» που προκύπτει από την παρακώλυση ή την αποτυχία της καινοτομίας (αυτός δηλαδή που αποφέρει χειρότερα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα) είναι γενικά μεγαλύτερος για τη μικρή επιχείρηση, η οποία δεν διαθέτει το απόθεμα ιδεών (και τις ποικίλες πηγές εσόδων) μιας μεγάλης επιχείρησης.

Η σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικής επίδοσης είναι πιθανό ότι θα πάσχει από «ετεροχρονισμούς». Τυπικά, μπορεί να χρειαστούν πολλά χρόνια για να πάρει πίσω η επιχείρηση τα ποσά που επένδυσε στην καινοτομία, και η διακύμανση της χρονικής υστέρησης τείνει να είναι μεγαλύτερη στις μικρές επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας, η σχέση των επιχειρήσεων εξαιρετικά ταχείας ανάπτυξης με την καινοτομία φαίνεται να υποστηρίζεται από αρκετά στοιχεία. Ωστόσο, οι έρευνες σε μεγάλο εύρος μικρών επιχειρήσεων παράγουν πολύ πιο αμφιλεγόμενα στοιχεία για το αν η καινοτομία είναι καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση των μικρών επιχειρήσεων. Εν μέρει, αυτό οφείλεται στις δυσκολίες μέτρησης της καινοτομίας, όμως αντανακλά και το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι ασυνεπείς καινοτόμοι και αντιμετωπίζουν σημαντική εξωτερική αβεβαιότητα.<sup>7</sup> Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο να εντοπιστεί μια γενική σχέση μεταξύ καινοτομίας και επίδοσης των μικρών επιχειρήσεων.

#### **1.4 Τα οφέλη της καινοτομίας στην οικονομία**

Σύμφωνα με τους Κ. Ζοπουνίδης, Δ. Νίκλης<sup>8</sup> (Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης Πολυτεχνείο Κρήτης & Τμήμα Οικονομίας και Διοίκησης,

---

<sup>7</sup> Σαλαβού, Ε.Ε., (2013), ο.π.

<sup>8</sup> [www.oakae.gr/.../eishgish%206%20%20hmeridas%20oak%20topeko%2](http://www.oakae.gr/.../eishgish%206%20%20hmeridas%20oak%20topeko%2).

Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (ΜΑΙΧ) ) τα οφέλη της καινοτομίας στην οικονομία είναι τα εξής :

- Οι νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών
- Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών. Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών
- Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας. Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων
- Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου κτλ), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστώτα κυβερνητικών κανονισμών.

### **1.5. Διαχείρισης της καινοτομίας**

Όπως ακριβώς συμβαίνει και με την τεχνολογία, έτσι και εδώ υπάρχουν ειδικά εργαλεία και αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν εντός του οργανισμού για να είναι επιτυχής η καινοτομία.

Η καλλιέργεια της δημιουργικότητας είναι ουσιαστική για τη διαχείριση της καινοτομίας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει απλώς να ενθαρρύνεις τα άτομα να σκέφτονται έξω από τα καθιερωμένα «κουτάκια». Σημαίνει να ενθαρρύνεις την ανακάλυψη εντός της επιχείρησης. Οι Delbecq και Mills <sup>9</sup> περιέγραψαν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται σωστά τη διαδικασία της καινοτομίας. Αυτές οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από:

- Ειδικά κονδύλια για καινοτομική δραστηριότητα.
- Τακτικές επιθεωρήσεις των άτυπων προτάσεων από ομάδα που δεν ανήκει στην επίσημη γραμμή διοίκησης.
- Σαφή προσανατολισμό σε μελέτες που πρέπει να εκπονηθούν και στην παρακολούθηση αυτών σε δεύτερη φάση.
- Εκτεταμένες δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών που εκτείνονται πέραν των ορίων της επιχείρησης με στόχο να αποκομίσουν γνώσεις από τρίτους και να κατανοήσουν τι κάνουν οι άλλοι.
- Ρεαλιστικές προσδοκίες.
- Ατμόσφαιρα που υποστηρίζει τη «διόρθωση σφαλμάτων» και τις εναλλακτικές προτάσεις, καθώς επίσης και κατάλληλους πόρους για συντήρηση και υποστήριξη.

Η διαχείριση της καινοτομίας προϋποθέτει ότι η επιχείρηση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζομένους. Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαδικασίες που επιτρέπουν την αποτυχία και του πειραματισμό. Υπάρχουν τέσσερα βασικά ατομικά χαρακτηριστικά που εντείνουν την πρωτοβουλία που οδηγεί στην καινοτομία. Εάν ένας οργανισμός διαχειρίζεται το περιβάλλον εργασίας με τέτοιου τρόπο ώστε να ενθαρρύνονται

---

<sup>9</sup> White A. Bruton D., (2010), «Η στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας», Επιμ. Καλογήρου Γ., Πρωτόγερου Α., Κωνσταντέλου Α., Εκδ.Κριτική, Αθήνα

αυτές οι συμπεριφορές, τότε είναι πιο πιθανά να εμφανιστούν καινοτομίες. Οι τέσσερις αυτές συμπεριφορές είναι:

- Να θέτεις ερωτήσεις ώστε να εντοπίζεις προβλήματα και ευκαιρίες.
- Να μαθαίνεις νέες δεξιότητες.
- Να αναλαμβάνεις ρίσκο και δράση την κατάλληλη στιγμή (εγκαίρως).
- Να ευθυγραμμίζεις τις ισχυρές προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

Η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει πολύ μεγαλύτερης εμβέλειας συντήρηση και καλλιέργεια της υπάρχουσας τεχνολογίας απ ό τι η καινοτομία. Η καινοτομία συνεπάγεται ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή και διαδικασιών. Συχνότατα, όταν αναλογιζόμαστε την καινοτομία, μας έρχονται στο νου ριζικά νέες και ευφυείς διαδικασίες ή και προϊόντα. Για παράδειγμα, η καινοτομία των λιτών συστημάτων παραγωγής που εισήγαγε πρώτη η Toyota έχει αναδιαμορφώσει τον τρόπο δουλειάς των μεταποιητικών εταιρειών, με τεχνικές όπως η τεχνική της διαχείρισης αποθεμάτων άμεσου χρόνου να γίνονται πλέον κανόνας παγκοσμίως. Ωστόσο, οι καινοτομίες δεν είναι ανάγκη να είναι τόσο ριζικές αρκεί να χρησιμοποιήσει κανείς ένα παλαιό προϊόν με κάποιου καινούριου τρόπο. Ο διαχωρισμός μάς βοηθά να αναλύσουμε καλύτερα τις δράσεις της εταιρείας αλλά, στην πραγματικότητα, οι δύο αυτές διαδικασίες είναι συνδεδεμένες σε πολλά επίπεδα.

## **1.6. Καινοτόμες δράσεις στον αγροτικό τομέα**

Μια σειρά καινοτόμων δράσεων που γνωρίζουν εφαρμογή στον αγροτικό κλάδο, μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- Ανάπτυξη και διευκόλυνση της πρόσβασης και της χρήσης τεχνολογιών, πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις αγροτικές περιοχές με έμφαση

στην υποστήριξη των επιχειρήσεων αγροδιατροφικού και αγροτουριστικού τομέα.

- Αύξηση του επιπέδου της προστιθέμενης αξίας των αγροτικών προϊόντων, με έμφαση στη μεταποίηση, τυποποίηση και την πιστοποίηση του προϊόντος και της μεθόδου παραγωγής του και τη διαφοροποίηση προς καινοτόμα προϊόντα.
- Διασφάλιση και σταθεροποίηση του αγροτικού εισοδήματος, προσφέροντας νέες δυνατότητες για την αντιμετώπιση της έντονης μεταβλητότητας των αγορών των αγροτικών προϊόντων, των αυξανόμενων περιβαλλοντικών κινδύνων ως συνέπεια της αλλαγής του κλίματος.
- Ενίσχυση των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), καθώς και επενδυτικών σχεδίων διαχείρισης και εξοικονόμησης ΑΠΕ.
- Ενίσχυση μορφών συνεργασίας και δικτύωσης για την προώθηση των τοπικών προϊόντων και σύνδεση με την τοπική αγορά.
- Ενίσχυση ολοκληρωμένων δράσεων τουρισμού που να συνδέονται με την τοπική οικονομία, αξιοποιώντας τα συγκριτικά φυσικά, κοινωνικά και πολιτισμικά πλεονεκτήματα των περιοχών και την ποικιλομορφία του αγροτικού τοπίου για τη δημιουργία ενός αξιόλογου τουριστικού προϊόντος.
- Ενίσχυση ομάδων πληθυσμού (νέοι, γυναίκες και ευπαθείς ομάδες πληθυσμού) που απειλούνται περισσότερο από κοινωνικό αποκλεισμό, με τη στήριξη της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Προώθηση ενεργειών κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες που αφορούν επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Προώθηση και εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, για τη βελτίωση των οικονομικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) των αγροτικών περιοχών, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τη συγκομιδή, εμπορία και μεταποίηση αγροτικών προϊόντων. Διασύνδεση της έρευνας με την τοπική επιχειρηματικότητα.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

### **Η ελληνική οικονομία και ο αγροτικός τομέας**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Η κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών μπορεί να θεωρηθεί πως σημειώνεται η σταδιακή εξασθένηση της ύφεσης, η οποία φαίνεται στα επίσημα μακροοικονομικά στοιχεία. Η αρχή της εξασθένησης της ύφεσης αντανακλά την άμβλυνση της μεγάλης απαισιοδοξίας η οποία προϋπήρχε στο καταναλωτικό κοινό αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο.<sup>10</sup> Ωστόσο, δεν φαίνεται πως έχουν διαμορφωθεί μέχρι και σήμερα οι κατάλληλες προϋποθέσεις αναφορικά με τη σταθερή βελτίωση των προσδοκιών των καταναλωτών και των επιχειρήσεων, αν και έχει παγιωθεί η τάση σταθεροποίησής τους.

Οι συνολικές προσδοκίες, συμπερασματικά, φαίνεται να επηρεάζονται από την ύπαρξη δύο αντίρροπων δυνάμεων. Πιο συγκεκριμένα, από τη μία πλευρά καταγράφεται μια μικρή εξασθένηση της ύφεσης, η οποία καταδεικνύεται με τους πτωτικούς ρυθμούς της δραστηριότητας σε διάφορους κλάδους της οικονομίας να σημειώνουν άμβλυνση ενώ από την άλλη, η διευθέτηση μια πληθώρας φορολογικών υποχρεώσεων συνδυασμένες με τη διατήρηση του ποσοστού της ανεργίας σε υψηλά επίπεδα και την πτώση του ποσοστού της κατανάλωσης, ασκούν πολλαπλές πιέσεις στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις.

---

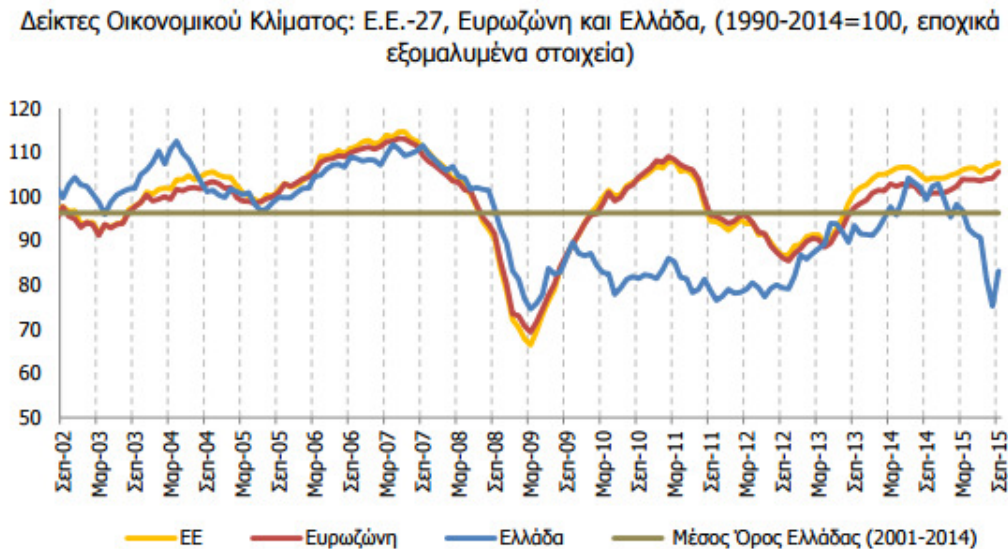
<sup>10</sup> ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2015

[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek\\_economy\\_17\\_04\\_2014.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek_economy_17_04_2014.pdf),  
(Ημ. Πρόσβασης: 01-06-2015)



Αναφορικά με το Δείκτη Οικονομικού Κλίματος<sup>11</sup> στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια του 2015, αυτός, κατά μέσο όρο, διαμορφώνεται στις 81,5 μονάδες ενώ συγκριτικά με το περσινό διάστημα έχει μειωθεί σημαντικά.<sup>12</sup>

**Διάγραμμα 1.1. Δείκτης Οικονομικού Κλίματος**



Πηγή: IOBE 3/2015

Ο αγροτικός τομέας στην χώρα μας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας διαχρονικά σημαντικός πυλώνας της οικονομίας εφόσον επηρεάζει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο τα διάφορα μακροοικονομικά ή κοινωνικά μεγέθη της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, ο αγροτικός τομέας αποτελεί παραγωγική δραστηριότητα που συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία, την κοινωνική συνοχή, την περιφερειακή ανάπτυξη, καθώς και τη διατροφή του πληθυσμού. Είναι αναγκαίο δε να εξασφαλίζει την ποιότητα αλλά και την υγιεινή των τροφίμων καθώς και την

<sup>11</sup> Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος που δημοσιεύει ανά μήνα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (DG ECFIN) αποτελεί ένα μέτρο της πορείας της οικονομικής δραστηριότητας. Αποτυπώνει τις εκτιμήσεις και τις προσδοκίες που απορρέουν από έρευνες για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Οι έρευνες αυτές λαμβάνουν υπόψη τους διάφορες συνιστώσες της οικονομίας, όπως τη βιομηχανία, τις υπηρεσίες, τους καταναλωτές, τον κατασκευαστικό κλάδο καθώς και τον κλάδο λιανικού εμπορίου.

<sup>12</sup> IOBE, ECO\_Q3\_15\_REP\_GR.pdf, (Ημ. Πρόσβασης: 01-02-2016)

προστασία του περιβάλλοντος σε κάθε χώρα. Ειδικότερα, στην Ελλάδα, αποτελεί ένα τομέας ο οποίος έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, εφόσον η χώρα μας έχει στην κατοχή της πολύ σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα όσον αφορά στην ανάπτυξή του.<sup>13</sup>

Ανεξάρτητα από το ρόλο που διαδραματίζει όσον αφορά στην παραγωγή και στην ανάπτυξη της οικονομίας, ο αγροτικός τομέας είναι βαρυσήμαντος για την οικονομία κάθε χώρας εφόσον η ανάπτυξή του συμβάλλει καθοριστικά:<sup>14</sup>

- Στη διατήρηση και ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι ο αγροτικός τομέας είναι ο κύριος χρήστης των εδαφικών πόρων κάθε χώρας.
- Στην εξασφάλιση της διατροφικής (επισιτιστικής) ασφάλειας και της ασφάλειας των τροφίμων για κάθε χώρα μέσω της διατηρήσεως της δυνατότητας εγχώριας παραγωγής των βασικών αγροτικών προϊόντων.
- Στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας, η οποία, με τη σειρά της, εξασφαλίζει την ισόρροπη ανάπτυξη της υπαίθρου με τα αστικά κέντρα.

Αναφορικά με τις τελευταίες εξελίξεις στην οικονομία της χώρας μας, το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα των Ελλήνων αγροτών έχει εμφανίσει σημαντική πτώση και αυτό συμβαίνει λόγω της μεγάλης πτώσης της αγροτικής παραγωγής αλλά και της διατήρησης της απασχόλησης σε σχετικά υψηλό επίπεδο του αγροτικού τομέα. Συνεπώς, θεωρείται αναγκαία η διατύπωση κάποιων προτάσεων πολιτικής αναφορικά με την αναδιάρθρωση ενός κλάδου, ο οποίος είναι και τόσο σημαντικός για την εγχώρια παραγωγή αλλά και για τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.<sup>15</sup> Κατά συνέπεια, η βελτίωση των

---

<sup>13</sup> Καδίτη Ε Α, (2010), «Ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα», Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), Αθήνα

<sup>14</sup> Καδίτη Ε Α, (2010), ο.π.

<sup>15</sup> Το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο αγροτικών προϊόντων παρουσιάζει σημαντικά μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με τον ρυθμό αύξησης του ελλείμματος στο συνολικό εμπορικό ισοζύγιο. Την ίδια στιγμή οι εξαγωγές των αγροτικών προϊόντων αποτελούν ακόμα το 28% των συνολικών εξαγωγών,

όρων του εμπορίου των αγροτικών προϊόντων έχει την δυνατότητα να συμβάλει καθοριστικά και με θετικό τρόπο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του συνόλου της οικονομίας.<sup>16</sup>

Τα περισσότερα από τα προβλήματα της ελληνικής γεωργίας, όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, χρήζουν αναδιάρθρωσης της εγχώριας παραγωγής με σκοπό ο αγροτικός τομέας να εξακολουθήσει να παίζει σημαντικό ρόλο στην εγχώρια οικονομία. Η ανισομερής κατανομή ανάμεσα στη φυτική και ζωική παραγωγή, η υψηλή εξάρτηση του αγροτικού κλάδου από τις κρατικές επιδοτήσεις καθώς και το μικρό μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και η έλλειψη επιχειρηματικών μονάδων είναι μερικά από τα σημαντικά προβλήματα του πρωτογενούς τομέα. Από την άλλη μεριά παρατηρούμε ότι σε επίπεδο εκμηχάνισης, ενώ η χρήση ελκυστήρων κυμαίνεται κοντά στο μέσο όρο των χωρών της ΕΕ, ο αριθμός των ελκυστήρων ανά εκμετάλλευση είναι ιδιαίτερα χαμηλός και παράλληλα η παραγωγικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων παραμένει χαμηλή. Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω παραγόντων είναι η επιδείνωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της αγροτικής παραγωγής.

## **2.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον**

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» και «στρατηγική» είναι από τις έννοιες που χρησιμοποιούνται ευρέως από ολόκληρη την επιχειρηματική κοινότητα. Δυστυχώς όμως, έχουν υποστεί μεγάλη διαστρέβλωση και έχουν χρησιμοποιηθεί με εντελώς λάθος τρόπο. Συνεπώς, είναι αναγκαίο πριν προχωρήσουμε παρακάτω να αναφερθούμε στα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο και λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς.

---

γεγονός που δείχνει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο πρωτογενής τομέας στο ύψος των εξαγωγών.

<sup>16</sup> Polyzos S., Arabatzis G., (2005), "Labor Productivity of the Agricultural Sector in Greece: Determinant Factors and Interregional Differences Analysis Discussion Paper Series", 11(12)

Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο, σύμφωνα με την J. Magretta, αντιπροσωπεύει μια καλύτερη μέθοδο από τις υφιστάμενες εναλλακτικές λύσεις. Ίσως προσφέρει καλύτερη σχέση τιμής-απόδοσης σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών ή να δημιουργήσει νέα, αυξητική ζήτηση. Ίσως αντικαθιστά την προηγούμενη μέθοδο και εξελίσσεται στο πάγιο πρότυπο που η επόμενη γενιά επιχειρηματιών θα κληθεί να ξεπεράσει.

Όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι παραλλαγές της βασικής αλυσίδας αξίας που διαμορφώνει όλες τις επιχειρήσεις. Γενικά, η αλυσίδα αυτή αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την κατασκευαστική διαδικασία: σχεδιασμός, αγορά των πρώτων υλών, κατασκευή κλπ. Το δεύτερο όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την πώληση εύρεση των αγοραστών και επαφή μαζί τους συναλλαγή, διανομή του προϊόντος ή παράδοση της υπηρεσίας. Η πλοκή ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να επικεντρώνει στην επινόηση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που καλύπτει μία ανάγκη που προηγουμένως δεν ικανοποιείτο. Μπορεί επίσης να επικεντρώνει σε μια διαδικαστική καινοτομία, όπως π.χ. έναν καλύτερο τρόπο κατασκευής ή πώλησης ή διανομής ήδη επιτυχημένων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Κάθε βιώσιμη επιχείρηση οικοδομείται πάνω σε ένα κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο όμως, δεν είναι το ίδιο πράγμα με μία στρατηγική παρ' όλο που πολλοί σήμερα χρησιμοποιούν τους δύο όρους ως έναν. Τα επιχειρηματικά μοντέλα ως σύστημα, περιγράφουν πως τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν την επιχείρηση ταιριάζουν αρμονικά μεταξύ τους. Όμως δεν επηρεάζουν μία ζωτικής σημασίας διάσταση: τον ανταγωνισμό. Αργά ή γρήγορα - συνήθως γρήγορα - κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα αντιμετωπίζει ανταγωνισμό. Η αντιμετώπιση αυτής της πραγματικότητας αποτελεί πεδίο της στρατηγικής.

Η στρατηγική αντιμετώπισης του ανταγωνισμού εξηγεί πως θα αποδώσουμε καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας. Εξ ορισμού, η καλύτερη απόδοση σημαίνει διαφορετική απόδοση. Οι εταιρείες πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις όταν είναι μοναδικές, όταν κάνουν κάτι που δεν κάνει καμία άλλη εταιρεία, με τρόπους που οι άλλες εταιρείες δεν μπορούν να μιμηθούν. Αν παραβλέψουμε την ειδική φρασεολογία του χώρου, βλέπουμε ότι αυτό είναι ουσιαστικά η στρατηγική: πως θα γίνουμε καλύτεροι από τους ανταγωνιστές μας προτείνοντας κάτι διαφορετικό. Όταν όλες οι επιχειρήσεις προσφέρουν τα ίδια προϊόντα και τις ίδιες υπηρεσίες στους ίδιους πελάτες εκτελώντας εργασίες του ίδιου τύπου, καμία δεν πρόκειται να ευημερήσει. Πολλές νέες επιχειρήσεις έσπευσαν στην αγορά με πανομοιότυπα επιχειρηματικά μοντέλα και χωρίς στρατηγικές διαφοροποίησης ως προς τους πελάτες και τις αγορές που θα εξυπηρετούσαν, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πρόσφεραν, και το είδος της απόδοσης που έπρεπε να δημιουργήσουν για τους πελάτες.

Η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για κάθε επιχειρηματία - μάνατζερ ανεξαρτήτου μεγέθους της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Η στρατηγική των επιχειρήσεων βασίζεται σε πρότυπα του παρελθόντος χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες-τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις.

## **2.3. Οι διαστάσεις της παρούσας κρίσης και οι επιδράσεις στο επιχειρηματικό δυναμικό**

### **2.3.1. Το περιεχόμενο της παρούσας κρίσης**

Αναφορικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο των κρίσεων, αποτελεί γεγονός πως οι προσωπικές κρίσεις ή οι κρίσεις μιας μικρής ομάδας, έχουν πολύ μικρές επιπτώσεις σε μια κοινότητα. Καθώς το μέγεθος της κρίσης αυξάνεται, οι πόροι

που είναι διαθέσιμοι για να ανταποκριθούν και να συμβάλλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να είναι λιγότεροι από τη ζήτηση γι' αυτούς τους πόρους. Αυτή η υπερβολική ζήτηση σχετικά με τις προμήθειες δημιουργεί πολύπλοκες επιπτώσεις σχετικά με τη διαχείριση της ανάκαμψης. Καθώς το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανόν να γίνει πολύπλοκότερη, εξ αιτίας της ανάγκης να θέσουν προτεραιότητες και να αντισταθμίσουν τα κέρδη με της απώλειες.

Το μέγεθος και η κλίμακα επίσης αντανακλώνται στις εμπορικές, επιχειρηματικές ή βιομηχανικές κρίσιμες καταστάσεις. Η καταστροφή ενός υπολογιστή από τους εκατοντάδες που υπάρχουν δεν θα είναι τόσο σημαντική, όσο η απώλεια όλων των υπολογιστών. Παρόμοια, ένα μικρό κακοπληρωμένο χρέος δεν θα δημιουργήσει μια κρίση από την άποψη της ρευστότητας και της χαμηλής ποσότητας ρευστού, αλλά συσσωρευμένα μικρά κακοπληρωμένα χρέη ή ένα πολύ μεγάλο κακοπληρωμένο χρέος που μπορεί να καταστρέφει μια εταιρεία.

Η χαλαρή νομισματική πολιτική που ακολουθήθηκε από τις αρχές του 2000, επιδείνωσε τόσο τις εγχώριες μακροοικονομικές ανισορροπίες των ΗΠΑ, όσο και τις παγκόσμιες ανισορροπίες. Η φούσκα των ακινήτων οδήγησε πολλά νοικοκυριά της εργατικής τάξης να επωμιστούν μεγάλες υποχρεώσεις. Την ίδια στιγμή μια ολέθρια μείωση των αποταμιεύσεων στις ΗΠΑ, έλαβε χώρα. Ταυτόχρονα, κατά την περίοδο πριν την κρίση η υπερβολική αύξηση των αποταμιεύσεων προερχόμενη κυρίως από την Κίνα, την Ιαπωνία, τη Γερμανία και τις χώρες εξαγωγής πετρελαίου, διατηρούσε τα μακροπρόθεσμα επιτόκια χαμηλά.

Από τη στιγμή που η παγκόσμια κρίση έφερε στην επιφάνεια τις χρόνιες αδυναμίες της οικονομίας της, η Ελλάδα τιτλοφορείται συχνά ως ο «αδύναμος κρίκος» της ευρωζώνης. Το δημοσιονομικό έλλειμμα και το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών το δημόσιο χρέος και το εξωτερικό χρέος, το

έλλειμμα ανταγωνιστικότητας και το έλλειμμα αξιοπιστίας συνθέτουν την εικόνα της ελληνικής οικονομίας. Η εικόνα αυτή ήταν που επηρέασε τις αγορές και έτσι, ο εξωτερικός δανεισμός της χώρας, όπου μετά την ένταξή της στην ΟΝΕ φάνταζε δεδομένος και απρόσκοπτος, κατέστη, μέσα σε λίγο διάστημα, απαγορευτικός.

Η ένταξη σε ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής εξυγίανσης δεν ήταν πρωτόγνωρη εμπειρία, μα ούτε η Ελλάδα βρίσκεται για πρώτη φορά τόσο κοντά στο χείλος της χρεοκοπίας. Περίπου το ήμισυ της περιόδου από το 1829 μέχρι το 2006 η Ελλάδα βρίσκεται σε κατάσταση αθέτησης πληρωμών ή αναδιάρθρωσης του χρέους της. Στη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, η χώρα τέθηκε πολλές φορές υπό δημοσιονομική επιτήρηση. Υπενθυμίζονται, τα δύο προγράμματα λιτότητας το 1985 - 1987 και το 1990 - 1993 και η δημοσιονομική και νομισματική πειθαρχία για την επίτευξη της Σύγκλισης, προκειμένου να εξασφαλίσει την ένταξή της στον πυρήνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), τη ζώνη του ευρώ.

Επίσης, για την παράβαση του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης εισήλθε σε καθεστώς δημοσιονομικής εποπτείας το 2004 από το οποίο βγήκε το 2007, ενώ από τον Απρίλιο του 2009 η ελληνική οικονομία υπήχθη στη Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος, επειδή τα δημοσιονομικά ελλείμματα των δύο τελευταίων ετών είχαν υπερβεί αδικαιολόγητα το όριο που έθετε το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης (ΣΣΑ), ήταν το 3% του ΑΕΠ (Τράπεζα της Ελλάδος, 2009).

### **2.3.2. Η κρίση στο επιχειρηματικό περιβάλλον**

Η οικονομική κρίση παγκόσμιας εμβέλειας θεωρείται υπεύθυνη για την επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης παγκοσμίως. Αυτή η επιβράδυνση έχει ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του ποσοστού της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών αλλά και του συνόλου των βιομηχανικών προϊόντων. Το γεγονός

αυτό συνεπάγεται πως οι επιχειρήσεις δέχονται μεγάλες πιέσεις αναφορικά με την προσαρμογή τους στις παρούσες συνθήκες. Στις πλείστες των περιπτώσεων αναγκάζονται να προχωρήσουν στη μείωση του κόστους, στην επανεξέταση της εταιρικής τους στρατηγική, στη διενέργεια επενδύσεων αλλά και στην αναδιάρθρωση του καταστατικού τους.

Αποτελεσματικά, μια μεγάλη πληθώρα επιχειρήσεων έχει παγώσει τον τομέα που αφορά την πρόσληψη και απασχόληση νέου εργατικού δυναμικού. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό το γεγονός πως η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει μεταβάλλει δραματικά τις συνθήκες της αγοράς στα πλαίσια της οποίας λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Η κρίση είναι ιδιαίτερα απειλητική κατάσταση αναφορικά με την επιβίωση της επιχείρησης αλλά και τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της και είναι υπεύθυνη για την καταστροφή της παραγωγικής της δυναμικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η επιρροή της οικονομικής κρίσης ήταν εκτεταμένη ανεξαρτήτων του κλάδου, του μεγέθους ή της τοποθεσίας της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η κρίση την οποία έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις ορίζεται ως η «απροσδόκητη και απρόβλεπτη ένταση που απαιτεί γρήγορη αντίδραση και απειλεί τις υπάρχουσες αξίες, τους στόχους και τις υποθέσεις του οργανισμού, καθιστώντας τις μεθόδους πρόληψης και προσαρμογής, ανεπαρκείς» .

Συνεπώς, στα πλαίσια του συγκεκριμένου ταραχώδους οικονομικού περιβάλλοντος, το επιχειρηματικό δυναμικό έρχεται αντιμέτωπο με την επιτακτική ανάγκη λήψης μέτρων με στόχο την επιβίωσή του. Γενικότερα, τα προβλήματα τα οποία έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, την περίοδο της κρίσης, εμφανίζουν άμεση σύνδεση με τη μείωση του επιπέδου των πωλήσεων, με την αγορά των πρώτων υλών για την παραγωγή, με την είσπραξη των απαιτήσεων, με την περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού κλπ. Πιο συγκεκριμένα, η χρονική διάρκεια της αποτελεσματικής ανταπόκρισης μιας επιχείρησης στην κρίση, επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της, την



ακεραιότητα που έχουν οι δραστηριότητές της αλλά και το επίπεδο της επίδοσής της στην αγορά.

Αναφορικά με την ελληνική οικονομία, αυτή φαίνεται πως διέρχεται μια συνεχόμενη περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης η οποία ως βασικά χαρακτηριστικά της έχει την παρατεταμένη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας αλλά και την ύφεση η οποία εξακολουθεί να υφίσταται, γεγονός το οποίο εμφανίζει άμεσο αντίκτυπο όσον αφορά στο πεδίο της λειτουργίας και των επιδόσεων του επιχειρηματικού δυναμικού της χώρας. Η επιδείνωση αυτή μπορεί πλέον να χαρακτηριστεί ως διάχυτη και σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της είναι η πτωτική τάση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, η ανατροπή της κερδοφορίας αλλά και η μείωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου.<sup>17</sup>

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στο επιχειρηματικό δυναμικό της ελληνικής οικονομίας, η κρίση σαφώς και έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα, οι επιπτώσεις της κρίσης αφορούν άμεσα, όχι μόνο τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα αποθέματα και τις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και το επίπεδο της απασχόλησης των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Το ερώτημα που τίθεται ωστόσο σχετίζεται άμεσα με την αντίδραση των ελληνικών επιχειρήσεων στην παρούσα οικονομική συγκυρία.

Στην παρούσα οικονομική περίοδο, η οποία θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη για το επιχειρηματικό δυναμικό της χώρας, είναι απαραίτητη η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο, στρατηγική ή τακτική την οποία να έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να βγουν από την κρίση. Το περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί άμεσες και αποφασιστικές

---

<sup>17</sup>Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011:  
<http://naftemporiki.gr.s3.amazonaws.com/docs/2011/12/05/esee.pdf>, ( Ημ. Πρόσβασης: 10-05-2015)

ενώ το σύνολο του επιχειρηματικού δυναμικού είναι απαραίτητο να έχει πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκεται σε ετοιμότητα καθώς και να αντιλαμβάνεται τις μεταβολές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορεί να διαχειριστούν τις συνθήκες του περιβάλλοντος αβεβαιότητας και να είναι σε θέση να αποφύγει τις απειλές και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που μπορεί να δοθούν.

Το επιχειρηματικό δυναμικό της χώρας, είναι απαραίτητο, αν θέλει να συνεχίσει τη λειτουργία του, να διασφαλίσει ρευστότητα που απαιτεί το περιβάλλον, να μειώσει τις περιττές δαπάνες, να προβεί σε μια πιο ορθή τιμολόγηση, να αξιοποιήσει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό του αλλά και να υιοθετήσει καινοτόμες ιδέες αναφορικά με την εξασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από την πλευρά των επιχειρηματιών, αυτοί θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν οικονομικές δυσκολίες οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα που ενδέχεται να εμφανισθούν με διάφορους προμηθευτές της επιχείρησης, με τη μείωση του αριθμού σταθερών πελατών αλλά και με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.

#### **2.4. Η εξέλιξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα**

Βάσει των πιο πρόσφατων στοιχείων, η ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στη χώρα μας, χαρακτηρίζεται από τις αρνητικές επιπτώσεις της ακολουθούμενης αγροτικής πολιτικής, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι τα ακόλουθα:

- Η εμμονή στην οικογενειακή εκμετάλλευση η οποία διαιωνίζει τον κατακερματισμό και τη χαμηλή και μειούμενη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.

- Η επιδίωξη (από την κυβέρνηση και τα κόμματα) αφενός της αποφυγής του πολιτικού κόστους, με άμεση εξυπηρέτηση των εισοδηματικών και άλλων απαιτήσεων των αγροτών και μάλιστα συχνά υπό την πίεση σημαντικών αντικοινωνικών κινητοποιήσεων, και, αφετέρου, της αποσπάσεως πολιτικών ωφελειών μέσω παροχών στον αγροτικό τομέα, οι οποίες χρηματοδοτούνται όχι από την τρέχουσα φορολογία αλλά από τις μελλοντικές γενιές.

Βάσει του προαναφερθέντος πλαισίου, διαμορφώνεται και η επικέντρωση των επιδιώξεων των αγροτών καθώς και των Συνεταιριστικών τους Οργανώσεων όσον αφορά στη μεγιστοποίηση των διαθέσιμων ευρωπαϊκών και εθνικών επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων και παροχών, αντί για την εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας μας αναφορικά με την παραγωγή αγροτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικό κόστος και με ικανοποιητική ζήτηση στην εγχώρια και τις ξένες αγορές.

Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο το οποίο διεκδικούν οι αγρότες, κυρίως μέσα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, φαίνεται να εξαντλείται στις παρακάτω επιδιώξεις:

- στην απαλλαγή από φόρους και ασφαλιστικές εισφορές,
- στην αύξηση των αγροτικών συντάξεων χωρίς καταβολή εισφορών,
- στην αύξηση των αποζημιώσεων από διαπιστωμένες καιρικές καταστροφές,
- στην αύξηση των επιδοτήσεων των τόκων, ή/και την επίτευξη άτοκων δανείων και, τελικά, την πλήρη διαγραφή των χρεών,
- στην εξασφάλιση αυξημένων επιδοτήσεων της ηλεκτρικής ενέργειας, των λιπασμάτων, του κόστους αποθηκεύσεως, της χρήσεως των υδάτων κ.ά.

Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια της δημόσιας συζήτησης, η δυνατότητα της Ελλάδας για την παραγωγή αγροτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικό κόστος,

φαίνεται να έχει αποκλεισθεί. Με τον όρο αγροτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικό κόστος αναφερόμαστε στα προϊόντα που να μπορούν να πωληθούν στην εγχώρια και τις ξένες αγορές εξαιρώντας την υπέρμετρη προστασία και κρατικές επιχορηγήσεις. Εκτός των άλλων, η ύπαρξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων όσον αφορά στον αγροτικό τομέα στη χώρα μας φαίνεται να υποβαθμίζεται, αν και: <sup>18</sup>

- Η ποιότητα καθώς και η θρεπτική αξία που χαρακτηρίζει τα ελληνικά προϊόντα, έχει ευρέως αναγνωρισθεί, τόσο στην εγχώρια όσο και τις ξένες αγορές. Οι εγχώριοι καταναλωτές επιθυμούν γηγενή γεωργικά και κτηνοτροφικά προϊόντα και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για να τα αγοράσουν.
- Σήμερα υπάρχουν παραδείγματα ποικίλων ελληνικών γεωργικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών που λειτουργούν με εξαιρετική επιτυχία, προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα μέσω εκτεταμένων δικτύων διανομής στην Ελλάδα και σε ξένες αγορές, εξασφαλίζοντας ικανοποιητικά κέρδη αλλά και αξιοποιώντας τις κρατικές ενισχύσεις.

Επιπλέον, από μια μεγάλη μερίδα εξειδικευμένων επιστημόνων, αναγνωρίζεται ότι «το φυσικό περιβάλλον του ελληνικού αγροτικού χώρου παρέχει μεγάλες δυνατότητες για παραγωγή ποικιλίας γεωργικών προϊόντων ποιότητας». <sup>19</sup>

Μέχρι και το έτος 2005, οι γεωργικοί φορείς είχα ως βασική επιδίωξη τους την μεγιστοποίηση της παραγωγής, έχοντας έτσι ως σκοπό τη μεγιστοποίηση των επιδοτήσεων που μέχρι τότε προσδιορίζονταν ανά στρέμμα ή ανά τόνο. Κατά συνέπεια, η παραγωγή μιας πληθώρας προϊόντων φαίνεται πως έφθασε σε υψηλά επίπεδα, χωρίς να δίνουν την προσοχή που έπρεπε στην εξασφάλιση μιας σύγχρονης οργανωτικής δομής καθώς και στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Επιπλέον, δεν δόθηκε η απαραίτητη προσοχή στη δημιουργία δικτύων πωλήσεων στην Ελλάδα και σε

---

<sup>18</sup> Polyzos S., Arabatzis G., (2005), ο.π.

<sup>19</sup> Βακάκης Φ., (2010), «Διαχρονική εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών που προσδιορίζουν το γεωργικό εισόδημα», PDF file

ξένες αγορές καθώς και, ακόμη πιο σημαντικό, στην εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας της παραγωγής αλλά στην ορθή διαχείριση των φυσικών πόρων και της χρήσεως των λιπασμάτων αλλά και τέλος, ούτε στην προστασία του περιβάλλοντος.<sup>20</sup>

Ωστόσο, εν συνεχεία, το 2006, ακολουθώντας την αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ), παρατηρείται μια αλλαγή όσον αφορά στον τρόπο καταβολής των επιδοτήσεων. Με την νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική, μέχρι και το 2013, υιοθετήθηκε η Ενιαία Αποδεσμευμένη Ενίσχυση (ΕΑΕ), βάσει της οποίας οι Έλληνες καθώς και οι υπόλοιποι Ευρωπαίοι αγρότες λαμβάνουν ουσιαστικά το σύνολο της κοινοτικής επιδοτήσεως που ελάμβαναν στην περίοδο 2000-2002, ακόμη και αν έχουν πραγματοποιήσει πλήρη διακοπή της παραγωγής των προϊόντων που παρήγαγαν μέχρι και το 2005. Έχοντας ως βάση τα προαναφερθέντα, μπορούν τώρα να χρησιμοποιήσουν τις μεγάλες εκτάσεις οι οποίες απελευθερώνονται αναφορικά με την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων με σκοπό την πώληση στην εγχώρια ή τις ξένες αγορές ώστε να επιτυγχάνουν παραπάνω αύξηση των εισοδημάτων τους.<sup>21</sup> Μέρος μόνο της επιδοτήσεως για ορισμένα προϊόντα (π.χ. 35% για το βαμβάκι, 65% για τα εσπεριδοειδή) ακόμη προσδιορίζεται έχοντας ως βάση των καλλιεργούμενων στρεμμάτων και επομένως απαιτείται η παραγωγή τους. Η νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική δίνει τη δυνατότητα για μια ριζική αναδιάρθρωση της αγροτικής παραγωγής της χώρας μας, δηλαδή για εκθεμελίωση του μη βιώσιμου υποδείγματος της αγροτικής αναπτύξεώς της καθώς και την υιοθέτηση ενός διαφορετικού υποδείγματος που θα έχει μια άλλη ανταγωνιστική βάση.<sup>22</sup>

Από το έτος 2006 και ύστερα το ποσοστό της παραγωγής των κυριότερων γεωργικών προϊόντων μειώθηκε κατακόρυφα. Οι εξελίξεις οι οποίες ακολούθησαν την προαναφερθείσα αλλαγή στα πλαίσια της Κοινής Αγροτικής

---

<sup>20</sup> Βακάκης Φ., (2010), ο.π.

<sup>21</sup> Polyzos S., Arabatzis G., (2005), ο.π.

<sup>22</sup> Βακάκης Φ., (2010), «Διαχρονική εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών που προσδιορίζουν το γεωργικό εισόδημα», PDF file

Πολιτικής ήταν ενδεικτικές της μη βιωσιμότητας της γεωργικής αναπτύξεως της χώρας μας, όπως αυτή είχε εξελιχθεί μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2000. Παρ' όλα αυτά, ακόμη και η αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής δεν εκλήφθηκε ως μοναδική ευκαιρία για αναδιάρθρωση της παραγωγής και ανάπτυξη του ελληνικού γεωργικού τομέα με στόχο την ανταγωνιστική του βιωσιμότητα. Προτάσεις για τη σταδιακή ανάπτυξη ανταγωνιστικής παραγωγής σε διάφορα προϊόντα υπάρχουν πολλές. Η υλοποίησή τους όμως υστερεί.<sup>23</sup>

Όσον αφορά στα σημερινά δεδομένα, μπορούμε να παρατηρήσουμε την ύπαρξη πολλών παραδειγμάτων πλήθους επιτυχημένων επιχειρηματικών δράσεων στον ελληνικό αγροτικό τομέα, είτε αυτά προέρχονται από ιδιώτες επιχειρηματίες είτε από συνεταιριστικές οργανώσεις, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπα αναφορικά με την ανάπτυξη των ελληνικών αγροτικών επιχειρήσεων στα πλαίσια του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

## **2.5. Η συμβολή του αγροτικού τομέα στην οικονομία**

Για την συμβολή του πρωτογενούς τομέα στη διαμόρφωση της εγχώριας ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της χώρας, παραθέτουμε τον πίνακα 1 και παρατηρούμε το γεγονός πως παρουσιάζει ταχεία μείωση τα τελευταία έτη, από 9,9% το 1995 στο 3,3% το 2008. Το μερίδιο του πρωτογενούς τομέα στην εγχώρια παραγωγή μειώθηκε κατά 6,6 ποσοστιαίες μονάδες (π.μ.) από το 1995 και κατά 3,3 π.μ. του ΑΕΠ από το 2000. Είναι εμφανές ότι η παραγωγή του γεωργικού τομέα φθίνει στην Ελλάδα με πολύ υψηλότερο ρυθμό σε σύγκριση με οποιαδήποτε άλλη χώρα του Πίνακα 1 και του Διαγράμματος 1.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Βακάκης Φ., (2010), ο.π.

<sup>24</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, (Ημ. πρόσβασης: 01/05/15)

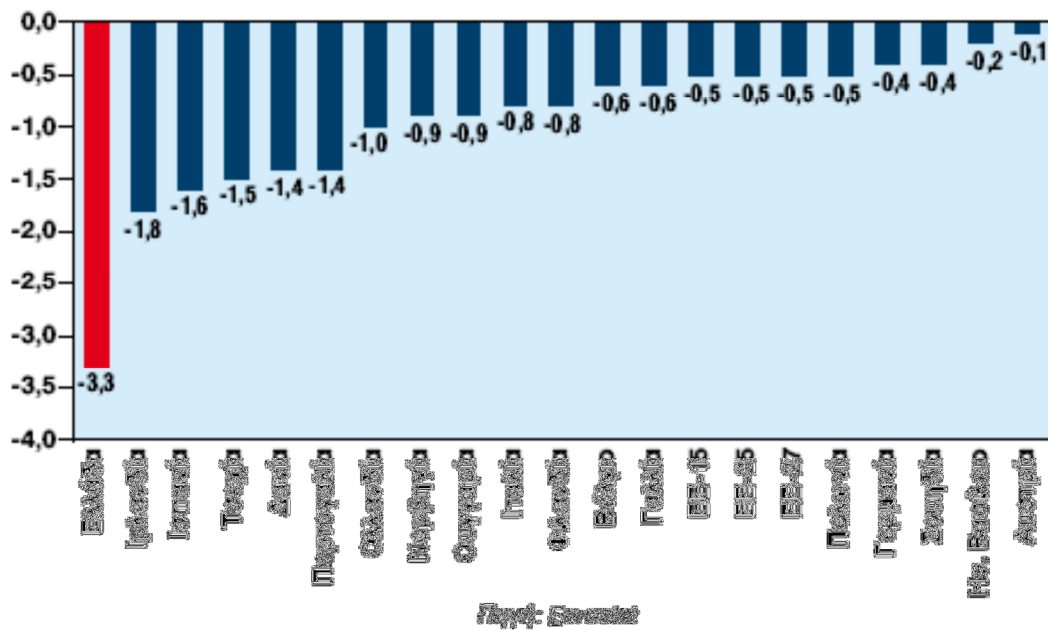
	1995	2000	2005	2008		1995	2000	2005	2008
Αυστρία	2,5	2,0	1,6	1,9	Ην. Βασίλειο	1,8	1,0	0,7	0,8
Βέλγιο	1,5	1,4	0,8	0,8	Ιταλία	3,3	2,8	2,2	2,0
Γαλλία	3,3	2,8	2,3	2,2	Νορβηγία	3,1	2,1	1,5	1,2
Γερμανία	1,3	1,3	0,9	0,9	Ολλανδία	3,5	2,6	2,1	1,6
Δανία	3,5	2,6	1,4	1,2	Ουγγαρία	6,7	5,4	4,3	4,5
Ισπανία	4,5	4,4	3,2	2,8	Πολωνία	8,0	5,0	4,5	4,5
ΕΕ-15	2,7	2,2	1,7	1,7	Πορτογαλία	5,8	3,8	2,8	2,4
ΕΕ-25	2,9	2,3	1,8	1,8	Σουηδία	2,9	2,0	1,1	1,6
ΕΕ-27	2,8	2,4	1,9	1,9	Τσεχία	5,0	3,9	3,0	2,4
Ελλάδα	9,9	6,6	5,1	3,3	Φιλανδία	4,3	3,5	3,0	2,7

Πηγή: Eurostat

**Πίνακας 1. Συνεισφορά του αγροτικού τομέα (γεωργία, κτηνοτροφία, δασοκομία, αλιεία, θήρα) στη συνολική εγχώρια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (%)**

Πηγή: Eurostat,

Σε πολλές χώρες φαίνεται πως η μείωση της συμβολής του αγροτικού τομέα οφείλεται στη μεγέθυνση του τομέα των υπηρεσιών με ρυθμό υψηλότερο από τον αντίστοιχο του πρωτογενούς τομέα. Αποτελεί μία εξέλιξη αναμενόμενη με βάση τη δυναμική των κλάδων στη σύγχρονη αναπτυξιακή διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, το υπόδειγμα της ανισομερούς ανάπτυξης των παραγωγικών κλάδων στις σύγχρονες οικονομίες δεν θεωρείται επαρκές από μόνο του για να εξηγήσει την υπερβολική πτώση της παραγωγής του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα. Η υπέρμετρη οπισθοχώρηση της αγροτικής προστιθέμενης αξίας θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί εάν στην Ελλάδα είχε εφαρμοσθεί μία πιο αποτελεσματική αγροτική πολιτική.



**Διάγραμμα 1. Πτώση του μεριδίου του πρωτογενούς τομέα στην ακαθάριστη αξία παραγωγής της χώρας, 2000-2008 (%)**

Πηγή: Eurostat,

Ο αγροτικός τομέας, παρά την τεράστια πτώση του, συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους κυριότερους τομείς της οικονομίας της Ελλάδας ελληνικής, στον οποίο η χώρα μας κατέχει αξιόλογα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η συμβολή του στην εγχώρια παραγωγή μειώθηκε στο 3,3% το 2008, εξακολουθεί όμως να είναι υψηλότερη από ό,τι στα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ-27, στην οποία το μέσο μερίδιο του αγροτικού τομέα στην εγχώρια παραγωγή ανέρχεται στο 1,9%.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, (Ημ. πρόσβασης: 03/05/15)



**Εξέλιξη της παραγωγής ορισμένων αγροτικών προϊόντων (σε 1 000 τόνους)**

Προϊόν	2006	2007	2008	2009	2010*	2011**
Σιτάρι σκληρό	1.424	928	1.147	1.383	1.278	1.071
Σιτάρι μαλακό	362	475	509	480	351	334
Αραβόσιτος	2.366	1.771	2.333	1.607	1.542	1.870
Ρύζι	174	180	188	208	240	240
Καπνός	22	21,5	20,3	20,6	21	20
Βαμβάκι	900	860	650	600	500	620
Τομάτες βιομηχ.	720	640	670	810	620	600
Ζαχαρότευτλα	1.798	828	900	770	761	350
Ελαιόλαδο	422	335	210	235	225	210
Σταφίδα	56	45	46	45	43	43
Κρασί	402	390	387	336	310	250
Λεμόνια	85	46,5	47	30	33	45
Πορτοκάλια	911	880	930	727	700	620
Μήλα	262	262	240	230	250	230
Ροδάκινα	698	760	693	654	610	580
Κρέας αιγοπρβ	111	113	108	109	102	100
Κρέας βόειο	62	57	56	59	61	59
Γάλα αγελαδινό	750	717	706	684	672	665
Γάλα αιγοπρβ.	690	687	645	684	703	720
Μέλι	16	8	12	16	13	12
<b>Σύνολο</b>	<b>12.231</b>	<b>10.004</b>	<b>10.497</b>	<b>9.688</b>	<b>9.035</b>	<b>8.639</b>
<b>Μεταβολή (%)</b>		<b>-18,21</b>	<b>4,90</b>	<b>-7,70</b>	<b>-6,70</b>	<b>-4,38</b>

Πηγή: Έρευνα ΠΑΣΕΓΕΣ, \* Προσωρινά στοιχεία, \*\* Προβλέψεις.

**Πίνακας 2. Παραγωγή ορισμένων αγροτικών προϊόντων (χιλ. τόνοι)**

Πηγή: ΠΑΣΕΓΕΣ

Από την ανάλυση του πίνακα 2 προκύπτει το συμπέρασμα πως υπάρχει στασιμότητα ή πτωτική πορεία της παραγωγής των βασικών αγροτικών προϊόντων της χώρας. Η συγκεκριμένη αρνητική εξέλιξη σημειώνεται την ίδια στιγμή με την πολύ υψηλή μέση αύξηση των ετήσιων εισαγωγών πολλών αγροτικών προϊόντων στην περίοδο 2000-2011.

Πέραν της αγροτικής πολιτικής όμως, η παρατηρούμενη αδυναμία προσαρμογής των καλλιεργειών οφείλεται και στους Έλληνες αγρότες, οι οποίοι με άξονα τις επιδοτήσεις και τις κρατικές ενισχύσεις αγκιστρώθηκαν σε καλλιέργειες «παραδοσιακών» προϊόντων, ανεξαρτήτως κόστους και συνθηκών ζήτησης, αποφεύγοντας να υιοθετήσουν νέες καλλιέργειες ή και μεθόδους παραγωγής με στόχο την ανταγωνιστική παραγωγή και την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών που

προκύπτουν από αναπτυσσόμενες αγορές. Εξάλλου, εφόσον το ποσοστό συμμετοχής των αγροτικών προϊόντων στις συνολικές εξαγωγές (25% κατά μέσο όρο το 1999-2009) είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής στις συνολικές εισαγωγές (13% κατά μέσο την δεκαετία 1999-2009), ο αγροτικός τομέας μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του ελλείμματος του εξωτερικού εμπορίου της χώρας και να καταστεί βασικός πυλώνας του εμπορικού ισοζυγίου.

## 2.6. Προβλήματα της ελληνικής γεωργίας

Τα κύρια διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής γεωργίας συνοψίζονται στα παρακάτω:

### i. Η υψηλή εξάρτηση της αγροτικής παραγωγής από επιδοτήσεις.

Το ύψος των επιδοτήσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό καθοριστικό παράγοντα της παραγωγής του γεωργικού κλάδου δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της φυτικής και ζωικής παραγωγής, της γεωργικής παραγωγής υπηρεσιών καθώς και των δευτερευουσών γεωργικών δραστηριοτήτων.<sup>26</sup> Τα ευρήματα για την εξάρτηση του πρωτογενούς τομέα από τις κρατικές ενισχύσεις θεωρούνται εντυπωσιακά είναι αν ληφθεί υπόψη το σύνολο των οικονομικών ενισχύσεων, από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων αποζημιώσεις ΕΛΓΑ, επιδοτήσεις επιτοκίων, επιστροφή ΕΦΚ καυσίμων κ.α.

Η κατανομή των επιδοτήσεων στην Ελλάδα ανάμεσα στους επιμέρους κλάδων γεωργικής παραγωγής ήταν άνιση συγκριτικά με την τάση που επικρατούσε στην

---

<sup>26</sup> Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι επιδοτήσεις προϊόντων αποτελούσαν κατά μέσο όρο το 15% της συνολικής αξίας παραγωγής του γεωργικού κλάδου την 10ετία 1995 - 2005, ενώ έκτοτε παρατηρείται αξιοσημείωτη μείωση του σχετικού ποσοστού συμμετοχής στο 4% το 2009.

Ευρωπαϊκή Ένωση, ακολουθώντας τη διάρθρωση της εγχώριας παραγωγής.<sup>27</sup> Ο μεγάλος βαθμός της ανισοκατανομής των επιδοτήσεων καθώς και η αναποτελεσματική διαχείρισή τους συνέβαλαν ουσιαστικά στην αύξηση των ελλειμμάτων όσον αφορά στο εμπορικό ισοζύγιο των αγροτικών προϊόντων αλλά και στην απώλεια ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα. Επίσης, η κατανομή των επιδοτήσεων σε βάρος της ζωικής παραγωγής είχε επίσης ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ανισορροπίες στη σχέση φυτικής και ζωικής παραγωγής, με δυσμενείς επιπτώσεις στην προστιθέμενη αξία και στο αγροτικό εισόδημα.

Ο αγροτικός τομέας εξακολουθεί να επιβαρύνει τα δημοσιονομικά μεγέθη για τους ακόλουθους λόγους:<sup>28</sup>

- Οι αποζημιώσεις του ΕΛΓΑ για καταστροφές της γεωργικής παραγωγής λόγω ακραίων καιρικών φαινομένων επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό με μεγάλα ποσά ετησίως, καλύπτοντας πολύ περισσότερες ζημιές απ' ό,τι οι αντίστοιχοι Οργανισμοί στις άλλες χώρες της Ε.Ε., ενώ οι καλύψεις αυτές πραγματοποιούνται σε μεγάλο βαθμό χωρίς την πληρωμή των αναλογούντων ασφαλιστρών από τους ενδιαφερόμενους. Για τη χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα, ο κρατικός προϋπολογισμός καλύπτει, εκτός των επιχορηγήσεων επιτοκίων, και τα χρέη αγροτών που διαγράφονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Κατά την περίοδο 1993-2008, το 87% των επιδοτήσεων κατευθύνονταν στην φυτική παραγωγή (έναντι 65% μ.ο. στην Ε.Ε.), ενώ η ζωική παραγωγή απολάμβανε κατά μέσο όρο το 13% των κρατικών ενισχύσεων (έναντι 34% μ.ο. στην ΕΕ), με το ποσοστό των επιδοτήσεων που κατανέμεται στη ζωική παραγωγή να μειώνεται διαρκώς (σε αντίθεση με την τάση που παρατηρείται στην Ευρωπαϊκή Ένωση).

<sup>28</sup> Καδίτη Ε Α, (2010), ο.π.

<sup>29</sup> Σε κάθε περίπτωση είναι φανερό ότι οι κρατικές ενισχύσεις στον ελληνικό αγροτικό τομέα δεν βοήθησαν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας του κλάδου και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Κατά συνέπεια, στο σημερινό περιβάλλον αναζητούνται νέες πηγές αύξησης της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, σε αντιστάθμιση της σταδιακής μείωσης των κρατικών εισοδηματικών ενισχύσεων και επιδοτήσεων στην ελληνική γεωργία.

- Οι συντάξεις του ΟΓΑ παρέχονται σε μεγάλο βαθμό χωρίς να έχει προηγηθεί η καταβολή ασφαλιστικών εισφορών.
- Συμβάλλει ελάχιστα ή καθόλου στα έσοδα του προϋπολογισμού, ενώ αντίθετα ο προϋπολογισμός επιβαρύνεται από τη μειωμένη φορολογία καυσίμων για τα αγροτικά αυτοκίνητα και μηχανήματα.

## ii. Η ανισομερής κατανομή μεταξύ φυτικής & ζωικής παραγωγής.

Στην χώρα μας, η συμμετοχή της φυτικής παραγωγής αναφορικά με το σύνολο της γεωργικής παραγωγής αγαθών θεωρείται διαχρονικά πολύ μεγαλύτερη συγκριτικά με το ποσοστό συμμετοχής της ζωικής παραγωγής, με την αναλογία μεταξύ φυτικής και ζωικής παραγωγής να κυμαίνεται σχεδόν στο 3:1 κατά μέσο όρο. Η συγκεκριμένη αναλογία θεωρείται ανισομερής σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από αυτό το γεγονός προκύπτει πως ότι υπάρχουν περιθώρια μεταστροφής της παραγωγής από φυτική σε ζωική, δεδομένου ότι το εμπορικό ισοζύγιο στα προϊόντα ζωικής παραγωγής είναι έντονα ελλειμματικό. Ο μετασχηματισμός της παραγωγής σε ζωικά προϊόντα θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας όλου του κλάδου.

## iii. Το μικρό μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων.

Η πληθώρα των γεωργικών καθώς και των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων έχει ως αποτέλεσμα το πολύ μικρό μέγεθός τους.<sup>30</sup> Ως παράγοντες οι οποίοι είχαν

---

<sup>30</sup> Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Αγροτικής Απογραφής (2000), το μέσο μέγεθος της αγροτικής εκμετάλλευσης στην Ελλάδα είναι μόλις 44,2 στρέμματα, ενώ το 90% των εκμεταλλεύσεων έχουν μέγεθος μικρότερο των 100 στρεμμάτων, μέγεθος εξαιρετικά μικρό για τα ευρωπαϊκά δεδομένα αλλά και για τις σύγχρονες συνθήκες παραγωγής. Σημειώνεται ότι μόνο το 3% των αγροτικών εκμεταλλεύσεων έχουν μέγεθος άνω των 200 στρεμμάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το μέσο μέγεθος το 2007 της ελληνικής γεωργικής εκμετάλλευσης ήταν 5,1 εκτάρια / εκμετάλλευση, ένα από τα χαμηλότερα μεγέθη στην Ευρώπη.

καθοριστική συμβολή όσον αφορά στη δημιουργία μικρών διεσπαρμένων αγροτεμαχίων αποτελούν η έλλειψη επαρκούς χωρικής οργάνωσης της χρήσης του εδάφους, η μορφολογία του καθώς και η εμμονή στα παραδοσιακά διοικητικά πρότυπα. Η έλλειψη μεταβίβασης ή ενοποίησης αγροτικών εκτάσεων στη χώρα μας έχει ως αιτία και τον γερασμένο πληθυσμό της ελληνικής υπαίθρου, ο οποίος θεωρεί τη γη στοιχείο κληρονομιάς και όχι στοιχείο παραγωγής, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν υπάρχει φόρος ιδιοκτησίας αγροτικής γης. Το μικρό μέγεθος των εκμεταλλεύσεων έχει σαν συνέπεια την ανεπαρκή μηχανοποίηση, το χαμηλό επίπεδο ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, τη χαμηλή παραγωγικότητα και το πολύ χαμηλό εισόδημα των αγροτικών οικογενειών.<sup>31</sup> Ουσιαστικά ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από οικογενειακές εκμεταλλεύσεις (αντί της επιχειρηματικής ανάπτυξης), γεγονός που συμβάλλει στη χαμηλή και μειούμενη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.<sup>32</sup>

#### **iv. Ο χαμηλός βαθμός της αξιοποίησης της εκμηχάνισης – Η χαμηλή παραγωγικότητα.**

Η διαδικασία της εκμηχάνισης της ελληνικής γεωργίας, συγκριτικά με αυτή των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, βάσει των τελευταίων διαθέσιμων στοιχείων της Παγκόσμιας Τράπεζας. Ενδεικτικό της χαμηλής παραγωγικότητας στον πρωτογενή τομέα είναι επιπλέον το γεγονός ότι η ονομαστική αύξηση του μισθολογικού κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι ταχύτερη στον αγροτικό τομέα στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκφράζοντας την σχετική

---

<sup>31</sup> Καδίτη Ε Α, (2010), ο.π.

<sup>32</sup> Ως εκ τούτου, το μικρό μέγεθος και η μη ικανοποιητική οργανωτική δομή των Ελληνικών επιχειρήσεων στον πρωτογενή τομέα παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή στρατηγική προώθησης των αγροτικών προϊόντων στις αγορές. Επιπλέον, η αύξηση των εξαγωγών αγροτικών προϊόντων απαιτεί τη σταδιακή ανάπτυξη επιχειρηματικών μονάδων, συνεταιριστικών, εταιρικών ή ατομικών, προκειμένου να ενισχυθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα στην ελληνική γεωργία και η αποτελεσματικότερη διασύνδεσή της με τη βιομηχανία και το εμπόριο.

επιδείνωση της παραγωγικότητας του εν λόγω κλάδου παραγωγής.<sup>33</sup> Η αύξηση του ανά μονάδα κόστους εργασίας στον αγροτικό τομέα οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- η έμμισθη εργασία κυρίως μεταναστών έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την αυτό-απασχόληση των μελών της οικογένειας στις γεωργικές εργασίες
- η σχετική χαμηλή αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας οφείλεται στην αδυναμία εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και διανομή.<sup>34</sup>

Συνεπώς, η ανάληψη πρωτοβουλιών αναφορικά με την διαδικασία εισαγωγής καλλιεργειών εντάσεως κεφαλαίου με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας της γεωργικής γης και να καταστεί εφικτή η αύξηση του γεωργικού προϊόντος μπορεί να είναι επωφελής. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογική πρόοδος, ενώ έχει θετικά αποτελέσματα στην παραγωγή και στη μείωση των τιμών των αγροτικών προϊόντων, έχει αρνητική επίπτωση στα γεωργικά εισοδήματα.<sup>35</sup>

#### **v. Η επιδείνωση της Διεθνούς Ανταγωνιστικότητας.**

Τα στοιχεία του εξωτερικού εμπορίου, που προαναφέραμε, δείχνουν ότι η διεθνής ανταγωνιστικότητα που δείχνουν τα ελληνικά προϊόντα, επιδεινώνεται

---

<sup>33</sup> Για την περίοδο 1997 – 2008 το κατά μονάδα μισθολογικό κόστος στον αγροτικό τομέα αυξήθηκε σωρευτικά κατά 120,8% σε ονομαστική βάση στην Ελλάδα, καταγράφοντας την τρίτη μεγαλύτερη επίδοση μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής κυμάνθηκε στο 7,5%, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία.

<sup>34</sup> Ο κατακερματισμός της παραγωγής, η μη ικανοποιητική δομή των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και η έλλειψη επιχειρηματικότητας συμβάλλουν στη χαμηλή παραγωγικότητα. Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι η διατήρηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης πολλών αγροτικών προϊόντων στην Ελλάδα πολύ υψηλότερα σε σχέση με άλλες χώρες.

<sup>35</sup> Σύμφωνα με μελέτες, η βελτίωση της γεωργικής τεχνολογίας θα οδηγήσει σε ισόποση ποσοστιαία μείωση των θεσμικών τιμών και σε οριακή βελτίωση του ΑΕΠ και της γεωργικής παραγωγής, αλλά θα έχει αρνητικά αποτελέσματα για όλα τα εισοδηματικά μεγέθη που αφορούν τον γεωργικό κλάδο (απασχόληση, επενδύσεις, πραγματικό μισθό, εισοδήματα νοικοκυριών)

συνεχώς, παρά τη μεγάλη στήριξη που δέχτηκε ο κλάδος από κοινοτικούς πόρους στο πλαίσιο της ΚΑΠ. <sup>36</sup>Ο Δείκτης Ισοζυγίου δείχνει τη σχετική βαρύτητα του εμπορικού ισοζυγίου στο σύνολο των εμπορικών ροών, αποτυπώνοντας ουσιαστικά την εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας των αγροτικών προϊόντων για μια μακροχρόνια περίοδο (1999 - 2009), καταδεικνύει ότι την τελευταία δεκαετία η ανταγωνιστικότητα της αγροτικής παραγωγής συνεχώς επιδεινώνεται. Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται και το εύρος των εισαγωγών αγροτικών προϊόντων που περιλαμβάνουν και προϊόντα που παράγονται ευρέως και στην Ελλάδα. Τα ελληνικά προϊόντα δεν έχουν αξιοποιήσει τις ευκαιρίες από την ταχεία αύξηση της εγχώριας ζήτησης, τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και της παγκοσμιοποίησης.

Οι λόγοι που οδήγησαν στις ανωτέρω τάσεις εμπορίου των αγροτικών προϊόντων θα πρέπει να αναζητηθούν τόσο στην ακολουθούμενη αγροτική πολιτική, όσο και στη γενικότερη οικονομική πολιτική που ευνοούσε την ενίσχυση της εγχώριας ζήτησης σε βάρος της ανταγωνιστικότητας της εγχώριας παραγωγής.

---

<sup>36</sup> Το ποσοστό κάλυψης των εισαγωγών μειώθηκε σημαντικά μέσα σε μια 10ετία, φτάνοντας το 63% το 2009, παρά την ετήσια ανάκαμψη που παρουσίασε σε σχέση με το 2008.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

### **Μελέτη περίπτωσης της καινοτόμου επιχείρησης «Ραδίκι»**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Το Radiki ιδρύθηκε από τον Σωτήρη Λυμπερόπουλο και αποτελεί μια καινοτόμα αγροτική επιχείρηση, η οποία, βιώσιμα, διαθέτει τα προϊόντα της Ελληνικής γης.

Ο Σωτήρης Λυμπερόπουλος, ο άνθρωπός που βρίσκεται πίσω από το Radiki, δεν είναι παρά ένας συλλέκτης τροφών. Αυτό που κάνει είναι να έρχεται σε επαφή με κορυφαίους σεφ γνωστών ελληνικών εστιατορίων, για τους οποίους φροντίζει να βρει όλα τα υλικά που έχουν ανάγκη για τα μενού τους.

#### **3.2 Η ιδέα ...**

Στα 30 του ο Σωτήρης Λυμπερόπουλος, με σπουδές στα οικονομικά, έφυγε για μεταπτυχιακό στην Αγγλία, όπως οι περισσότεροι φίλοι του, και δούλεψε σε πολυεθνική πάνω σε οικονομετρικά μοντέλα. Επιστρέφει, στην Αθήνα, γράφει για ένα περιοδικό μοτοσυκλέτας και δοκιμάζει διάφορα. Τα εγκαταλείπει όλα και πηγαίνει στο χωριό του πατέρα του, στις Ράχες Μεσσηνίας. Αγοράζει σπόρους, σπέρνει το κτήμα του και ζει μόνο με ό,τι βγάζει η γη. Αποφασίζει, λοιπόν, ότι αυτό που κατάφερε μπορεί να το κάνει και επάγγελμα. Μαζεύει σε μια λίστα ονόματα και τηλέφωνα βραβευμένων σεφ στην Αθήνα και προσπαθεί να τους πείσει ότι μπορεί να τους προμηθεύει με άγρια χόρτα και ζαρζαβατικά που δεν έχουν καμία σχέση με αυτά που αγοράζουν.



Ξεκίνησε το 2011 από το εστιατόριο Milos του Hilton και σήμερα ήδη συνεργάζεται με 12 από τα πιο γνωστά εστιατόρια της Αθήνας, όπως για παράδειγμα με τον σεφ Περικλή Κοσκινά στο Αλάτσι, το Νίκο Καραθάνο στο Hytra, τους δίδυμους σεφ του Base Grill Βαγγέλη και Σπύρο Λιάκο, τον Μάνο Ζουρνατζή του Cucina Povera.

### 3.3. Περιγραφή της επιχείρησης

Το ραδίκι ακολουθεί τη φιλοσοφία του ότι ο άνθρωπος πρέπει να αρχίσει να επιστρέφει στις πρωταρχικές μορφές της τροφής και να αφήσει πίσω του τα βιομηχανοποιημένα τρόφιμα που έχουν επικρατήσει στην καθημερινή του διατροφή. Το ραδίκι δημιουργήθηκε για να ξαναθυμίσει στους ανθρώπους τις αγνές και ωφέλιμες τροφές της Ελληνικής Γης που έχουν ξεχαστεί.<sup>37</sup>

Η φυσική τροφή πρέπει να υπόκειται στην ελάχιστη δυνατή επεξεργασία που δεν πρέπει να αλλοιώνει την γεύση της, όποια και αν είναι αυτή, ή να μειώνει την διατροφική της αξία.

Η εταιρία αυτή, η οποία έχει την μορφή της Ι.Κ.Ε. (Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής), έχει ως βασικό χαρακτηριστικό ότι η εταιρική συμμετοχή δεν συνδέεται με τη συγκρότηση εταιρικού κεφαλαίου. Τούτο, κατά νόμο, μπορεί να είναι και ένα ευρώ. Όμως, στην εταιρία αυτή, πέρα από τις κεφαλαιακές εισφορές, προβλέπεται και η ανάληψη εξωκεφαλαιακών εισφορών, κυρίως εισφορών που συνίστανται σε παροχή υπηρεσιών, και εγγυητικών εισφορών, μέσω των οποίων οι εταίροι εγγυώνται έναντι τρίτων την εκπλήρωση των εταιρικών οφειλών, πάντοτε μέχρι ορισμένου ποσού, πράγμα που βελτιώνει τη φερεγγυότητα της εταιρίας. Τα εταιρικά μερίδια αποτελούν υποδιαίρεση της αξίας όλων των εισφορών και όχι μόνο των κεφαλαιακών. Όλα τα μερίδια είναι ίσα και παρέχουν

<sup>37</sup> Radiki, (2015), <http://www.radiki.gr/el/>, ( Ημ. Πρόσβασης: 08-06-2015)

τα ίδια δικαιώματα, ανεξάρτητα από το είδος της εισφοράς που αντιπροσωπεύουν.<sup>38</sup>

### 3.4 Καινοτόμες δράσεις της επιχείρησης

Το ραδίκι αναπτύσσει πολλές καινοτόμες δράσεις που έχουν σχέση με τις αποστολές των υλικών αλλά και με τα υλικά των συσκευασιών. Το ραδίκι συνεργάζεται αποκλειστικά και μόνο με μάγειρες και ιδιώτες που αναγνωρίζουν την αξία της φυσικής τροφής. Δεν προμηθεύει χονδρεμπόρους, Super market, μανάβικα ή άλλα καταστήματα τροφίμων.<sup>39</sup>

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του, η κάθε ανθρώπινη ενέργεια οφείλει να αφήνει το ελάχιστο οικολογικό αποτύπωμα.

Ένα χαρακτηριστικό της ομάδας είναι πως ανεβαίνει τις πιο ψηλές κορυφές, κατεβαίνει στους πιο δυσπρόσιτους λόγγους, σκάβει το χώμα, περιπλανιέται στα δάση και μπορεί να βρει σχεδόν οτιδήποτε μπορεί να φαγωθεί από τον άνθρωπο σε ανάλογο χρόνο.

Αν και χόρτα υπάρχουν σε μεγάλη πληθώρα σε όλη την Ελληνική επικράτεια, η σωστή συλλογή τους απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και μεγάλη προσοχή, καθώς η λανθασμένη επιλογή μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα.

Το Ραδίκι χρησιμοποιεί φυσική καλλιέργεια αναφορικά με τα φυτά που παράγει. Η φυσική καλλιέργεια είναι μια μέθοδος γεωργίας στην οποία δεν χρησιμοποιούνται λιπάσματα και φυτοφάρμακα, δεν γίνεται κατεργασία της γης, ούτε βοτάνισμα ή ζιζανιοκτονία. Εμπνευστής της είναι ο Ιάπωνας Masanobou Fukuoka, αγρότης, φιλόσοφος και πρώην φυτοπαθολόγος, την ονομάζει και μέθοδο του να μην κάνεις τίποτα.

---

<sup>38</sup> Radiki, (2015), ο.π.

<sup>39</sup> Radiki, (2015), ο.π.

Η φυσική καλλιέργεια διαφέρει ριζικά τόσο από την επιστημονική γεωργία, όσο και από την οργανική, γιατί έχει ως φιλοσοφική αφετηρία την άποψη ότι η φύση είναι τέλεια σε αντίθεση με την ανθρώπινη γνώση που είναι ατελής και περιορισμένη.

Εκτός των άλλων, το Ραδίκι διοργανώνει δράσεις και σεμινάρια που σχετίζονται με την αναγνώριση, την συλλογή και την σωστή επεξεργασία των άγριων χόρτων. Τα περισσότερα σεμινάρια διεξάγονται στα πανέμορφα βουνά της Ελληνικής επικράτειας και περιλαμβάνουν μια σειρά από δραστηριότητες που θα βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να μάθουν να συλλέγουν αλλά και να μαγειρεύουν τα άγρια χόρτα.<sup>40</sup>

Επιπρόσθετα, τα μέλη της ομάδας παρέχουν συμβουλές πάνω σε τεχνικές διαχείρισης της φυσικής τροφής που διασφαλίζουν τα θρεπτικά της συστατικά και ταυτόχρονα σας επιτρέπουν να δημιουργείτε πιάτα υψηλής γευστικής αξίας.

### **Εικόνα 1: Σεμινάρια**



**Πηγή:**

**<http://www.radiki.com/el/nea/%CF%81%CE%B1%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B9-%CE%B9%CE%BA%CE%B5>**

---

<sup>40</sup> Radiki, (2015), ο.π.

### 3.5 Το Ραδίκι σήμερα

Σήμερα, οι καινοτόμες δράσεις που μπορεί να προκύψουν από την ανάπτυξη της δραστηριότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης απορρέουν από την αναγνώριση του γεγονότος πως, οι ενέργειες της δεν αποτελούν μέρος του φυσικού κύκλου της ζωής και συνεπώς επιβαρύνουν ποικιλότροπος το περιβάλλον.

Μεγάλα ποσά ενέργειας σπαταλούνται για την μεταφορά και συσκευασία των προϊόντων έτσι ώστε να φτάσουν στα χέρια των καταναλωτών όσο το δυνατόν φρεσκότερα. Το λιγότερο που μπορεί να κάνει στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση είναι προσπαθεί σε κάθε ενέργεια να ελαχιστοποιήσει την περιβαλλοντολογική επιβάρυνση.

Έτσι: <sup>41</sup>

- Το 90% των υλικών που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά και τη συσκευασία των αγαθών είναι φυσικά (ξύλο, χαρτί, ύφασμα, καλάμια κτλ.)
- Τα υλικά συσκευασίας συλλέγονται και επαναχρησιμοποιούνται.
- Γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε να περιορίζονται οι αποστολές εμπορευμάτων σε συγκεκριμένες μέρες .
- Μετακίνηση με τα πόδια
- Αποφυγή της συλλογής χόρτων σε μεγάλες ποσότητες έτσι ώστε να υπάρχουν φυτά που θα ωριμάσουν και θα ρίξουν νέο σπόρο στη Γη.
- Τα φυτά συλλέγονται με κοφτερά μαχαιριά που διευκολύνουν και επιταχύνουν το κόψιμο τους και δεν καταστρέφει το ριζικό σύστημα του φυτού.

---

<sup>41</sup> Radiki, (2015), ο.π.

Στο εξωτερικό, η Radiki είναι μια εταιρεία η οποία έχει ως αντικείμενο την πώληση χόρτων, ελαιόλαδου, τραχανά και αποξηραμένων φρούτων εντός Ελλάδας, με στόχο την εξάπλωση της δραστηριότητας στις διεθνείς αγορές.

Οι αποστολές πραγματοποιούνται δύο φορές την εβδομάδα (στην αρχή και το τέλος) προκειμένου να μην χρειάζεται να διατηρούνται χόρτα ή άλλα ευπαθή αγαθά για παραπάνω από τρεις ημέρες στην ψύξη. Επιπρόσθετα είναι πολύ δύσκολο να συγκεντρωθούν μεγάλες ποσότητες σε μια ημέρα καθότι τα άγρια χόρτα δεν υπάρχουν σε επάρκεια.<sup>42</sup>

Κάθε αποστολή συνοδεύεται από την κάρτα ποιότητας «Ραδίκι» που περιλαμβάνει πληροφορίες για την ημερομηνία, την περιοχή συλλογής και το αγαθό.

Τα περισσότερα αγαθά που αποστέλλονται έχουν συλλεχθεί την ίδια ή την προηγούμενη ημέρα της αποστολής και παραδίδονται το πολύ 24 ώρες από την στιγμή της συλλογής τους για να καταναλώνονται όσο το δυνατόν πιο ζωντανά. Οι ενδεικτικοί τρόποι μεταφοράς είναι σε φορτηγό ψυγείο ή ΚΤΕΛ.

### 3.6 Διαδικτυακή συνέντευξη του ιδρυτή του “Ραδίκι”

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής, επικοινωνήσα μέσω mail με τον ιδρυτή της επιχείρησης κύριο Σωτήρη Λυμπερόπουλο, θέτοντας του τις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με την επιχείρηση του και τον αγροτικό τομέα γενικότερα.

---

<sup>42</sup> Radiki, (2015), ο.π.

**1. Το " Ραδίκι" είναι μια επιχείρηση που καινοτομεί στον αγροτικό τομέα στη σύγχρονη Ελλάδα. Πως εμπνευστήκατε την ιδέα αυτή?**

*Η ιδέα μου ήρθε όταν αποφάσισα να αφήσω την Αθήνα και να μετακομίσω στο χωριό του πατέρα μου στις Ράχες Μεσσηνίας. Εκεί είδα ότι η φύση έχει πολλά αγαθά που ποτέ δεν φτάνουν στην Αθήνα. Ξεκίνησα με πουλώντας άγρια χόρτα σε μερικά πολύ καλά εστιατόρια και σιγά σιγά επεκτείναμε την δραστηριότητα μας σε λαχανικά και φρούτα.*

**2. Είναι εύκολο σε περίοδο κρίσης να υπάρξουν καινοτόμες ιδέες και ιδιαίτερα στον αγροτικό τομέα?**

*Η καινοτομία δεν έχει να κάνει με την κρίση. Ίσα ίσα τώρα που οι άνθρωποι δυσκολεύονται να πουλήσουν τα προϊόντα τους χρειάζεται να σκεφτούν λίγο περισσότερο τις διεξόδους που υπάρχουν και να κοιτάζουν έξω από την Ελλάδα.*

**3. Θεωρείται πως μπορεί να αναπτυχθεί ανάπτυξη μέσα από την αγροτική παραγωγή?**

*Η αγροτική παραγωγή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Ελληνικής οικονομίας. Το 13% του πληθυσμού της χώρας μας είναι αγρότες ενώ στην Ευρώπη είναι μόλις 4%.Επιπρόσθετα η Ελλάδα σαν μέλος την ΟΝΕ έχει εύκολη πρόσβασή στις καλύτερες αγορές του κόσμου και αυτό πρέπει να το εκμεταλλευτούμε.*

**4. Αυτή τη στιγμή διανέμεται άγρια χόρτα & λαχανικά σε χώρες της Ε.Ε. ενώ παράλληλα τροφοδοτείτε κ εστιατόρια στην Ελλάδα. Σε ποια χώρα υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση και από ποιο προϊόν?**

*Αυτή την στιγμή η Ολλανδία απορροφά το 80% των εξαγωγών μας που αναφέρονται κυρίως σε εσπεριδοειδή.*

**5. Έχετε στα σχέδια σας άλλες καινοτόμες ιδέες παραγωγής αγροτικών προϊόντων?**

*Σε συνεργασία με την Γαία ετοιμάζουμε ένα συσκευασμένο προϊόν με βάση τα χόρτα.*

**6. Καινοτομία & Ανάπτυξη. Τι σημαίνουν αυτές οι λέξεις για εσάς?**

*Για τις λιγότερο εύπορες χώρες όπως η Ελλάδα η καινοτομία είναι η μόνη διέξοδος αν θέλουμε να υπάρχει ανάπτυξη.*

**7. Θεωρείτε η επιστροφή στην αγροτική παραγωγή είναι μια λύση για την οικονομική κρίση?**

*Η λύση για την οικονομική κρίση είναι λίγο πιο σύνθετη και δεν αρκεί η ανάπτυξη του αγροτικού τομέα. Πρέπει να γίνουν βαθιές τομές στο κράτος.*

**8. Σας έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση ?**

*Μας έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα Capital Control .Περισσότερο από την κρίση μας επηρεάζει η γραφειοκρατία και η εχθρική στάση του κράτους απέναντι στην επιχειρηματικότητα.*

**9. Υπάρχει ανταγωνισμός?**

*Στην Ευρώπη ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και εμείς πολύ μικροί. Όμως με μια καλή στρατηγική μπορούμε να έχουμε την θέση μας στην αγορά.*

**10. Σας ζητάνε προϊόντα που δεν διατίθενται ακόμα στην αγορά?**

*Συνήθως εμείς προτείνουμε προϊόντα που δεν υπάρχουν.*

## Για περισσότερο Ραδικι :

- <http://www.radiki.com/el/>
- <http://www.fortunegreece.com/article/ena-xechoristo-radiki-pou-eftase-os-ta-estiatoria-tou-parisou/>
- <http://www.fortunegreece.com/article/ena-xechoristo-radiki-pou-eftase-os-ta-estiatoria-tou-parisou/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=V1rjphCd45M>
- [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=4iKFOdEjKuY](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=4iKFOdEjKuY)
- [https://www.youtube.com/watch?v=bd5BXVRNP\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=bd5BXVRNP_M)
- <https://www.youtube.com/watch?v=K2fIHKEMCdo>



## Συμπεράσματα – Επίλογος

Από τη συλλογή των δεδομένων και τη συγγραφή της παρούσας εργασίας προκύπτουν κάποια συγκεκριμένα συμπεράσματα αναφορικά με την αγροτική καινοτομία.

Όπως αναφέρθηκε και σε πολλά σημεία, καθ' όλη την έκταση της εργασίας αυτής, στη χώρα μας, ο αγροτικός τομέας κατέχει σημαντική θέση. Έτσι, συμβάλει ενεργά στην απασχόληση τόσο στον πρωτογενή τομέα, όσο και στο δευτερογενή τομέα, όπως είναι η μεταποίηση και η βιομηχανία τροφίμων, παρέχοντας σταθερή προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό τροφοδοτεί άμεσα και έμμεσα και τον τριτογενή τομέα.

Βάσει της συγκεκριμένης διαπίστωσης, εκτιμάται ότι η υφιστάμενη οικονομική δυσπραγία μπορεί να αποτελέσει νέο εφελκυστικό αξιόλογων επιχειρηματικών αποδόσεων στους ενασχολούμενους με την παραγωγή και τη διακίνηση αγροτικών προϊόντων, αρκεί η όλη προσπάθεια να στηριχθεί σε αξιόπιστες βάσεις οικονομικοτεχνικής οργάνωσης.

Συνεπώς, μέσα από την μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε, μπορεί να προκύψει ως συμπέρασμα πως είναι δυνατή η εισαγωγή καινοτομιών στον αγροτικό κλάδο της χώρας, Εκτός αυτού, σημαντικότερο γεγονός αποτελεί πως, δεν είναι μόνο δυνατή η εισαγωγή καινοτομιών αλλά και ιδιαίτερα επιτυχημένη. Η περίπτωση αυτή μπορεί να αποτελέσει την αρχή για άλλα παρόμοια εγχειρήματα στον αγροτικό τομέα της χώρας μας.

## Αναφορές - Πηγές

### Ελληνική βιβλιογραφία - αρθρογραφία

- Βακάκης Φ., (2010), «Διαχρονική εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών που προσδιορίζουν το γεωργικό εισόδημα», PDF file
- Καδίτη Ε. , (2010), «Ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα», Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ),\_Αθήνα
- Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση ολικής ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα», Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Μαραβέγιας Ν., (2012), «Επιχειρηματικότητα και καινοτομία : Από την θεωρία στην πράξη" Θεμέλιο , Αθήνα
- Σαλαβού, Ε.Ε., (2013), «Καινοτομία και αλλαγή στο επιχειρείν», Rosili , Αθήνα
- White A., Bruton D., (2010), «Η στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας», Επιμ. Καλογήρου Γ., Πρωτόγερου Α., Κωνσταντέλου Α., Εκδ.Κριτική, Αθήνα

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία - αρθρογραφία

- Damanpour F. & Gopalakrishnan S., (1998) "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change," Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 15,
- Polyzos S., Arabatzis G., (2005), "Labor Productivity of the Agricultural Sector in Greece: Determinant Factors and Interregional Differences Analysis Discussion Paper Series",

## Διαδίκτυο

- Radiki, (2015), <http://www.radiki.gr/el/>, Ημ. Πρόσβασης: 08-06-2015
- Eurostat, (2015), <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, Ημ. Πρόσβασης: 01-06-2015
- ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2015  
[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek\\_economy\\_17\\_04\\_2014.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/greek_economy_17_04_2014.pdf), (Ημ. Πρόσβασης: 01-06-2015)
- Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011:  
<http://naftemporiki.gr.s3.amazonaws.com/docs/2011/12/05/esee.pdf>, (Ημ. Πρόσβασης: 10-05-2015)
- IOBE, (2013),  
[http://www.iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q4\\_13\\_REP\\_GR.pdf](http://www.iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_13_REP_GR.pdf), (Ημ. Πρόσβασης: 12-06-2015)
- [www.oakae.gr/.../eishgish%206%20%20hmeridas%20oak%20topeko%2](http://www.oakae.gr/.../eishgish%206%20%20hmeridas%20oak%20topeko%2). (Ημ. Προσβασης : 2-6-2015)



