



# SmartFarmer

Βελτίωση δεξιοτήτων για «Εξυπνες» Καλλιέργειες ως  
ένα καινοτόμο εργαλείο Αγροτικής και Οικονομικής ανάπτυξης

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

# ΕΤΑΙΡΟΙ ΕΡΓΟΥ



Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών (ΙΓΕ-Κύπρος)



Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ-Κύπρος)



Union "Farmers Parliament" (ZSA-Λετονία)



Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο (Ελλάδα)



Αγροτικός Συνεταιρισμός ΕΥΚΑΡΠΟΝ (Ελλάδα)



Development and Innovation Network (RCDI - Πορτογαλία)



Fundacion Maimona (FM-Ισπανία)



Lifelong Learning Programme

Το έργο αυτό έχει χρηματοδοτηθεί με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν ευθύνεται για την οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Το υλικό αυτό είναι ανοικτής πρόσβασης κάτω από την ακόλουθη άδεια CC:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> (εκτός από τα κατοχυρωμένα υλικά που παρατίθενται).



ΙΔΕΠ  
Διά Βίου Μάθησης

# SMARTFARMER: στόχοι του έργου

Το έργο SmartFarmer στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ατόμων που απασχολούνται στον αγροτικό τομέα, μέσα από την εισαγωγή ενός προγράμματος κατάρτισης σε Κύπρο, Ελλάδα, Λετονία, Ισπανία και Πορτογαλία, ενθαρρύνοντας παράλληλα την αγροτική ανάπτυξη στις χώρες που συμμετέχουν στο έργο, καθώς και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Το έργο βασίζεται στη μεταφορά των αποτελεσμάτων του έργου ProudFarmer (<http://www.zemniekusaeima.lv/en/38/>) που ολοκληρώθηκε το 2010, παρέχοντας καινοτόμα αποτελέσματα τα οποία ενσωματώθηκαν επιτυχώς σε επίσημα προγράμματα κατάρτισης στις χώρες εταίρους.

Μέσα στους στόχους του SmartFarmer περιλαμβάνονται: η ανάλυση των μεθοδολογικών εργαλείων και υλικών κατάρτισης στο μάρκετινγκ, η υιοθέτησή τους στις απαιτήσεις των ομάδων-στόχων και των χωρών που συμμετέχουν στο έργο, η ανταλλαγή εμπειριών σε σχέση με την εκπαίδευση σε «έξυπνες» γεωργικές πρακτικές και στην ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών μεθόδων μάθησης (e-learning), η δοκιμή και αξιολόγηση, η διάδοση των πληροφοριών σχετικά με το έργο και τα αποτελέσματά του, καθώς και η προετοιμασία των κατάλληλων μηχανισμών/διαδικασιών για την περαιτέρω αξιοποίησή τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό και η ηλεκτρονική πλατφόρμα (<http://e-platform.smartfarmerproject.eu/>) του Προγράμματος SmartFarmer δύναται να αξιοποιηθούν για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση του αγροτικού πληθυσμού, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εμπορίας και προώθησης ανταγωνιστικών γεωργικών προϊόντων υψηλής διατροφικής και προστιθέμενης αξίας και κατ' επέκταση την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών.

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Μάρκετινγκ για «Εξυπνα» Βιολογικά Αγροτρόφιμα</b>	<b>1</b>
ενότητα 1.1: Η έννοια και οι αρχές του Μάρκετινγκ	<b>2</b>
ενότητα 1.2: Επιχειρηματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός	<b>10</b>
ενότητα 1.3: Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Στρατηγικής Μάρκετινγκ	<b>20</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μίγμα Μάρκετινγκ</b>	<b>41</b>
ενότητα 2.4: Προϊόν	<b>42</b>
ενότητα 2.5: Τιμή	<b>56</b>
ενότητα 2.6: Προώθηση / Εργαλεία Προώθησης	<b>64</b>
ενότητα 2.7: Διανομή	<b>75</b>
ενότητα 2.8: Τα 4Cs του Lauterborn	<b>87</b>
ενότητα 2.9: Συνεργασία	<b>96</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Βιολογική Γεωργία, Συστήματα Ποιότητας και Οικολογική γεωργία</b>	<b>111</b>
ενότητα 3.10: Η πολιτική της ΕΕ για την ποιότητα των αγροτικών προϊόντων	<b>112</b>
ενότητα 3.11: Προς την Οικολογική Γεωργία	<b>127</b>



## Στρατηγικός Σχεδιασμός και Μάρκετινγκ για «Έξυπνα» Βιολογικά Αγροτρόφιμα

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1.1: Η έννοια και οι αρχές του Μάρκετινγκ

Συγγραφέας: Alexandra Mendonça

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Αυτή η πρώτη ενότητα θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει:



- ♦ τη σημασία της έννοιας του μάρκετινγκ και τις λειτουργίες του,
- ♦ τη σημασία του μάρκετινγκ για τις αγροτικές επιχειρήσεις,
- ♦ γιατί είναι σημαντική η εφαρμογή του μάρκετινγκ.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- ♦ κατανοήσετε τη βασική έννοια του μάρκετινγκ,
- ♦ καταλάβετε τη διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης με «παραγωγικό προσανατολισμό» και μιας επιχείρησης με «προσανατολισμό μάρκετινγκ»,
- ♦ κατανοήσετε την επίδραση του αποτελεσματικού μάρκετινγκ στις αγροτικές επιχειρήσεις.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια για αυτή την ενότητα είναι 30 λεπτά. Ωστόσο, για την ολοκλήρωση της προτεινόμενης πρακτικής άσκησης, θα απαιτηθούν



περίπου 60 λεπτά. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διαθέσετε περίπου 90 λεπτά για την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας.

## Περίληψη

Το μάρκετινγκ αποτελεί μία οργανωτική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν ως βασικό στόχο να ανακαλύψουν τι θέλουν οι πελάτες και να τους το παρέχουν, προς όφελος του οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών.

Αυτό σημαίνει ότι, α) η διαδικασία του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι πελατοκεντρική, β) η διαδικασία του μάρκετινγκ θα πρέπει να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, μέσω της κατάλληλης διαχείρισης της ποιότητας, της εξυπηρέτησης και της τιμής.

Οι αγρότες έχουν σε γενικές γραμμές μεγάλη εμπειρία στον τομέα της γεωργίας, αλλά το μάρκετινγκ απαιτεί την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, νέων τεχνικών και τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες πηγές πληροφόρησης. Οι δεξιότητες μάρκετινγκ μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και των αγρο-επιχειρήσεων.

## Μαθησιακοί πόροι

### Λόγοι για να ξεκινήσετε

Είναι βέβαιο ότι έχετε ήδη κάνει σκέψεις για την επιχείρησή σας και την παραγωγή και πώληση των προϊόντων σας.

Όποια και να είναι η φύση της δραστηριότητάς σας (π.χ. ένα αγρόκτημα ή μια επιχείρηση μεταποίησης γεωργικών προϊόντων) ή το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησής σας (αρχικό στάδιο ή ήδη εδραιωμένη) θα πρέπει να αντιμετωπίσετε μια σειρά από ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την αγορά και τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δηλαδή, να εξετάσετε τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιβίωση της επιχείρησής σας.

Η εξοικείωση με τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, δε σημαίνει ότι θα πρέπει να μάθετε πάρα πολλές έννοιες και ορισμούς που προφανώς να απέχουν πολύ από τα πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζετε.

Το μάρκετινγκ, και οι βασικές αρχές και ορισμοί του, σχετίζονται πολύ περισσότερο απ' ό τι μπορείτε να φανταστείτε με την καθημερινή επιχειρηματική ζωή σας. Το μάρκετινγκ θα σας βοηθήσει να υιοθετήσετε μία προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά και να κατανοήσε-



τε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας, προκειμένου να τη βελτιώσετε.

### Έννοια και λειτουργίες του μάρκετινγκ

Η ουσία του μάρκετινγκ είναι η αναγνώριση και κάλυψη των ανθρώπινων και κοινωνικών αναγκών. Σύμφωνα με τον Philip Kotler, το **μάρκετινγκ** αποτελεί «μία κοινωνική διαδικασία με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας, προσφοράς και ελεύθερης ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών αξίας με άλλους» [4].



Η διαχείριση αυτών των διαδικασιών ανταλλαγής απαιτεί δουλειά και εμπειρογνωμοσύνη. Έτσι, η διαχείριση του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως «η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγοράς-στόχου, της διατήρησης και προσέλκυσης πελατών μέσα από τη δημιουργία, επικοινωνία και παράδοση ανώτερης αξίας στον πελάτη» [4].

Με λίγα λόγια, το μάρκετινγκ καλύπτει ένα σύνολο εννοιών, θεωριών, εργαλείων, πρακτικών, διαδικασιών και ... εμπειριών. Ας ξεκινήσουμε με μερικούς βασικούς ορισμούς που θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε καλύτερα την έννοια και τις λειτουργίες του μάρκετινγκ.

**Αγορές.** Η έννοια της ανταλλαγής οδηγεί στην έννοια της αγοράς. Αρχικά, η «αγορά» ήταν ο τόπος όπου οι αγοραστές και οι πωλητές συγκεντρώνονταν για να ανταλλάξουν τα προϊόντα τους. Στο μάρκετινγκ, ωστόσο, ο όρος «αγορά» αναφέρεται σε ομάδες αγοραστών, ενώ οι πωλητές αποτελούν τη «βιομηχανία».

Οι αγοραστές και οι πωλητές συνδέονται με τέσσερις ροές, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα. Οι πωλητές παρέχουν αγαθά, υπηρεσίες και επικοινωνία (π.χ. διαφημίσεις, διαφημιστικό ταχυδρομείο) στην αγορά και ως αντάλλαγμα, λαμβάνουν χρήματα και πληροφορίες από την αγορά (π.χ. προτιμήσεις των αγοραστών, στοιχεία πωλήσεων).



Πηγή: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

**Ανάγκες, Επιθυμίες και Απαιτήσεις.** Οι ανάγκες αφορούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως

τροφή, νερό, ένδυση και στέγαση. Αυτές οι ανάγκες υπάρχουν εκ φύσεως στους ανθρώπους και είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης. Οι *επιθυμίες* αφορούν επιθυμίες για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης των βασικών αναγκών (π.χ. έχω ανάγκη για ρούχα, αλλά θέλω ένα κοστούμι Armani). Οι ανθρώπινες επιθυμίες είναι βαθιά επηρεασμένες από τις κοινωνικές δυνάμεις. Οι *απαιτήσεις* αναφέρονται σε επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα, που υποστηρίζονται από την ικανότητα και τη δυνατότητα αγοράς τους. Πολλοί άνθρωποι θέλουν ένα κοστούμι Armani, αλλά μόνο λίγοι μπορούν να αγοράσουν ένα.

**Προϊόντα.** Ένα προϊόν μπορεί να οριστεί ως *οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιεί μια ανάγκη ή μια επιθυμία*, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών αγαθών και υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, τα φυσικά προϊόντα παρέχουν σε πολλές περιπτώσεις υπηρεσίες (π.χ. ένας φούρνος μικροκυμάτων παρέχει υπηρεσίες μαγειρέματος), ενώ υπηρεσίες παρέχονται μέσω φυσικών αντικειμένων και άλλων μέσων (π.χ. τουριστικές υπηρεσίες).

**Αξία, Κόστος και Ικανοποίηση.** Πώς μπορούν οι καταναλωτές να επιλέξουν μεταξύ των πολλών προϊόντων που μπορούν να ικανοποιήσουν μια συγκεκριμένη ανάγκη; Το βασικό στοιχείο είναι η *αξία*. Ο αγοραστής επιλέγει το προϊόν που αυτός/ή αντιλαμβάνεται ότι παρέχει τη μεγαλύτερη αξία. Η α-

Ξία αυτή προκύπτει από τον συνδυασμό των υλικών και άυλων οφελών και του κόστους του προϊόντος.

Η τριάδα αξίας για τον πελάτη συνδυάζει Ποιότητα, Εξυπηρέτηση και Τιμή. Η αντίληψη της αξίας αυξάνεται με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση, αλλά τείνει να μειώνεται με την τιμή. Η *ικανοποίηση* αντανακλά την εκτίμηση των πελατών για την αντιλαμβανόμενη απόδοση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, σε σχέση με τις προσδοκίες τους.

Ως εκ τούτου, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η **λειτουργία μάρκετινγκ** είναι κυρίως «η αναγνώριση, η δημιουργία, η επικοινωνία, η παράδοση και η παρακολούθηση της αξίας για τον καταναλωτή» [4].



Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ αφορά την **αναγνώριση του τι επιθυμούν οι πελάτες σας και να τους το παρέχετε**. Αυτό οδηγεί σε δύο σημαντικά συμπεράσματα:



- ♦ η διαδικασία του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι πελατοκεντρική,
- ♦ η διαδικασία του μάρκετινγκ θα πρέπει να εξασφαλίζει την κερδοφορία της επιχείρησής σας, μέσω της κατάλληλης διαχείρισης της τριάδας - ποιότητα, εξυπηρέτηση και τιμή.

Εν συντομία: το μάρκετινγκ αφορά τη δημιουργία, την επικοινωνία και την παροχή:

- ❖ Του σωστού προϊόντος (Τι)
- ❖ Στους σωστούς ανθρώπους (Ποιούς)
- ❖ Στη σωστή τιμή (Πώς)
- ❖ Στο σωστό μέρος (Πού)
- ❖ Την κατάλληλη στιγμή (Πότε)
- ❖ Με κέρδος (Γιατί)

**Γιατί το μάρκετινγκ είναι σημαντικό;**

Οι περισσότεροι αγρότες και οι μικρές αγρο-επιχειρήσεις βλέπουν τους εαυτούς τους ως «αποδέκτες των τιμών». Έχουν την τάση να θεωρούν ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο επί των τιμών (λόγω της διαπραγματευτικής δύναμης της χονδρικής και λιανικής αλυσίδας). Συχνά δεν ξέρουν πώς να προσελκύσουν νέους πελάτες, δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς ή δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις για την ανάπτυξη πιο κερδοφόρων προϊόντων.

Ενώ οι αγρότες και άλλες αγρο-επιχειρήσεις μπορούν συνήθως να περιγράψουν τα προβλήματα τους με σαφήνεια, συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον εντοπισμό πιθανών λύσεων.

Το μάρκετινγκ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και προβλημάτων. Παρέχει μια σειρά από διαδικασίες και εργαλεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας, στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των



δραστηριοτήτων εμπορίας, επικοινωνίας και διανομής, καθώς και στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησής σας.

Το μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων σας, βοηθώντας σας να καινοτομήσετε και να βελτιώσετε τη θέση της επιχείρησής σας στην αγορά.

Το επιτυχημένο μάρκετινγκ θα βοηθήσει επίσης στην τόνωση της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας και θα συμβάλει στη δημιουργία πιστής πελατείας.

Οι σωστές αποφάσεις μάρκετινγκ δεν είναι πάντα κάτι το απλό, αλλά μια αποτελεσματική προσέγγιση μάρκετινγκ θα σας βοηθήσει να καθορίσετε τις σωστές τιμές, να αποφασίσετε πού θα πωλήσετε τα προϊόντα σας και πόσα χρήματα πρέπει να δαπανήσετε για διαφήμιση, άμεσες πωλήσεις ή προώθηση μέσω Διαδικτύου.

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει επίσης να γνωρίζετε όσο το δυνατόν περισσότερα για τους πελάτες σας, τις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις τους. Περιλαμβάνει ακόμη την έρευνα για την παρακολούθηση των ανταγωνιστών, το τεχνολογικό πλαίσιο και τους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν συνολικά την επιχείρησή σας.

Οι αγρότες έχουν σε γενικές γραμμές μεγάλη εμπειρία στον τομέα της γεωργίας, αλλά το μάρκετινγκ απαιτεί την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, νέων τεχνικών



και τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες πηγές πληροφόρησης. Οι δεξιότητες μάρκετινγκ μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και των αγροεπιχειρήσεων.

## Προσανατολισμός στην Αγορά

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι προσεγγίσεις μάρκετινγκ έχουν αλλάξει δραματικά.

Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες έχουν διαμορφώσει νέες ευκαιρίες και προκλήσεις μάρκετινγκ. Οι παράγοντες αυτοί, αναφέρονται σε ένα ευρύ φάσμα αλληλένδετων εξελίξεων που πηγάζουν από την ψηφιακή επανάσταση στις διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης, περιλαμβάνοντας την ανάπτυξη λύσεων αποδιαμεσολάβησης στην παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών, την αύξηση της πρόσβασης στην πληροφόρηση, τη βελτίωση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πελατών και την ενδυνάμωση της θέσης των καταναλωτών, για να αναφέρουμε μόνο μερικά.

Ας ρίξουμε μια ματιά στην εξέλιξη των ιδεών μάρκετινγκ, από τις «παλιές» στις «νέες» έννοιες.

**Η Έννοια του Προϊόντος.** Το μάρκετινγκ επικεντρωνόταν στο **προϊόν** και οι επιχειρήσεις επικέντρωναν τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη «καλύτερων» προϊόντων. Ο ορισμός «καλύτερων» βασιζόταν σε εσωτερικά πρότυπα και

## Κεφάλαιο 1

αξίες. Η παγίδα σε αυτή την προσέγγιση είναι ότι «ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν δε θα έχει απαραίτητα επιτυχία εάν δεν τιμολογείται, διανέμεται, διαφημίζεται και πωλείται δεόντως» [4].

**Η Έννοια του Μάρκετινγκ.** Αυτή η έννοια προέκυψε στα τέλη της δεκαετίας του 1950 - αρχές του 1960 και μετατόπισε την εστίαση του μάρκετινγκ από το προϊόν στον **πελάτη**. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι η εξεύρεση των κατάλληλων πελατών για τα προϊόντα σας, αλλά «τα σωστά προϊόντα για τους πελάτες σας». Αυτή η αντίληψη ανέπτυξε το **μίγμα μάρκετινγκ** και την προσέγγιση των «τέσσάρων P», όπως αυτά έχουν γίνει γνωστά: προϊόν (product), τιμή (price), τόπος/κανάλια διανομής (place) και προώθηση (promotion). Τα «τέσσερα P» θα συζητηθούν περαιτέρω στο Κεφάλαιο 2.

### Η Έννοια του Ολιστικού Μάρκετινγκ.

Πιο πρόσφατα, κατέστη προφανές ότι μία ευρύτερη έννοια στρατηγικού μάρκετινγκ ήταν απαραίτητη. Ως εκ τούτου, μια νέα στροφή άρχισε να αναδύεται, εστιάζοντας στο **εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**. Είναι πλέον απαραίτητο να **γνωρίζουμε τον πελάτη σε ένα σφαιρικό πλαίσιο** που περιλαμβάνει όχι μόνο τον ανταγωνισμό, αλλά και τις κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμούς, καθώς και τους ευρύτερους οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εξέλιξη



των αγορών. Το ολιστικό μάρκετινγκ αναγνωρίζει ότι «όλα τα ζητήματα είναι σημαντικά στο μάρκετινγκ και ότι μια ευρεία και ολοκληρωμένη προοπτική είναι συχνά απαραίτητη» [4].

### Ξεκινήστε να σκέφτεστε διαφορετικά...

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ένα μακρύ κανάλι που εκτείνεται από τις πρώτες ύλες έως τα τελικά προϊόντα που παραδίδονται στους τελικούς καταναλωτές. Τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα απαιτούν επιπλέον επεξεργασία, συσκευασία και άλλες ενδιάμεσες υπηρεσίες, έτσι ώστε να είναι στην πραγματικότητα χρήσιμα για τους καταναλωτές.

Τα προϊόντα είναι ιδιαίτερα ευπαθή και δεν είναι τυποποιημένα με βάση το μέγεθος ή την ποιότητα. Είναι μεταβλητά σε ποσότητα και ποιότητα κατά τη διάρκεια του έτους και συχνά παράγονται μακριά από τα κέντρα καταπόνησης...

...φαίνεται ότι οι ανάγκες των αγροτών και των καταναλωτών παρουσιάζονται ως σχεδόν αντίθετες, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

Ένα από τα κλειδιά επιτυχίας είναι να γνωρίζετε:

- ❖ ΠΟΙΟΙ είναι οι πελάτες σας;
- ❖ ΠΟΙΕΣ είναι οι ανάγκες και προτεραιότητές τους;
- ❖ Τι είναι αυτό που αναζητούν;



**ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΓΡΟΤΩΝ**

- ♦ τα προϊόντα να πωλούνται στην υψηλότερη δυνατή τιμή
- ♦ η παραγωγή πρέπει να πωληθεί ανεξάρτητα από την ποιότητα
- ♦ η πώληση να γίνεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο αγρόκτημα
- ♦ τα προϊόντα να πωλούνται αμέσως μετά τη συγκομιδή
- ♦ τα προϊόντα να πωλούνται χωρίς συσκευασία

**ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

- ♦ τα προϊόντα να αγοράζονται στη χαμηλότερη δυνατή τιμή
- ♦ να αγοράζουν μόνο την υψηλότερη δυνατή ποιότητα
- ♦ η αγορά να γίνεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο σπίτι
- ♦ τα προϊόντα να είναι διαθέσιμα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους
- ♦ τα προϊόντα να είναι συσκευασμένα, εάν απαιτείται

τη συμβολή στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, για παράδειγμα με τη μείωση του κόστους των αγοραστών, ή με την κάλυψη συγκεκριμένων απαιτήσεων των αγοραστών, που διαφορετικά δε θα ήταν ικανοποιημένοι.

Η διαχείριση ενός αγροκτήματος ή μιας μικρής αγροτικής επιχείρησης δεν αφορά απλά την παραγωγή προϊόντων με την ελπίδα ότι οι πελάτες θα τα αγοράσουν. Οι πελάτες θα πληρώσουν για αυτό που θέλουν και όχι απαραίτητα για το τι μπορεί εσείς να θέλετε να τους πωλήσετε.



Οι καλές ιδέες από μόνες τους δεν μπορούν να εγγηθούν την επιτυχία. Έτσι, ξεκινήστε να σκέφτεστε διαφορετικά! Επικεντρωθείτε στον πελάτη και στην αγορά!

Ως πρώτο βήμα, σας προτείνουμε μια άσκηση.

**Άσκηση / δραστηριότητες**

Σας προτείνουμε να πάτε στην τοπική υπεραγορά σας και:



1. να κάνετε μια λίστα με τα διαθέσιμα φρέσκα φρούτα και λαχανικά,
2. να συμπεριφερθείτε ως «καταναλωτής» και να προχωρήσετε στην αγορά των καθημερινών σας προϊόντων,
3. να γράψετε τις ανάγκες/λόγους που σας ώθησαν να αγοράσετε ένα συγκεκριμένο προϊόν και, σε περίπτωση που είχατε περισσότερες επιλογές για την ίδια κατηγορία προϊόντων, να

Πηγή: ProudFarmer Project (2010), *Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.1. First Principles of Marketing* [5]

Κάθε φορέας/άτομο απολαμβάνει μόνο ένα ορισμένο ποσοστό της συνολικής αξίας που δημιουργείται κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η αύξηση του μεριδίου των αγροτών στις διατροφικές δαπάνες των καταναλωτών θα εξαρτηθεί από:

την παροχή υπηρεσιών που επί του παρόντος εκτελούνται από άλλους φορείς στην εφοδιαστική αλυσίδα, για παράδειγμα με την επεξεργασία των γεωργικών προϊόντων ή την απευθείας πώληση στο κοινό,

## Κεφάλαιο 1

κάνετε μια λίστα των προτεραιοτήτων που σας οδήγησαν να επιλέξετε εκείνα τα συγκεκριμένα προϊόντα.

Μετά την ολοκλήρωση των αγορών:

1. Αναλύστε τα αγαθά που παράγετε σε σύγκριση με τις ανάγκες/λόγους και ενδεχόμενες προτεραιότητες που καταγράψατε, που σας οδήγησαν να επιλέξετε τα συγκεκριμένα προϊόντα που έχετε αγοράσει από την υπεραγορά. Ταξινομήστε τα δικά σας προϊόντα με βάση τις ανάγκες/λόγους και προτεραιότητες που καταγράψατε.
2. Αναλύστε τα προϊόντα που έχετε αγοράσει, σε σύγκριση με τα προϊόντα που εσείς παράγετε και κάντε μια λίστα με τις διαφορές - εμφάνιση, τιμή, συσκευασία, σήμανση, προστιθέμενη αξία, επικοινωνιακές διακοσμήσεις, περαιτέρω παρεχόμενες υπηρεσίες, κλπ.
3. Αναλύστε όλες τις λίστες σας και εντοπίστε πιθανές αλλαγές στα προϊόντα σας για να καλύψετε κενά που σχετίζονται με την ποιότητα, τις ανάγκες/λόγους και προτεραιότητες, που θα σας οδηγούσαν να αγοράσετε τα προϊόντα της υπεραγοράς και όχι τα δικά σας.

Στο τέλος της άσκησης θα είστε σε θέση να απαντήσετε στην εξής ερώτηση:

- ♦ Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για τα προϊόντα σας, έτσι ώστε να είναι πιο ελκυστικά στους υφιστάμενους πελάτες σας και να είναι ικανά να προσελκύσουν νέες κατηγορίες καταναλωτών;



## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

[1] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[2] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)

[3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8<sup>th</sup> Edition Prentice Hall: New Jersey

[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall: New Jersey

[5] **ProudFarmer Project** (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.1. First Principles of Marketing

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1.2: Επιχειρηματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός

## Συγγραφέας: Alexandra Mendonça, Πέτρος Κοσμάς

### Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Αυτή η ενότητα θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει:



- ♦ Τι είναι η στρατηγική και ποιοι είναι οι γενικοί τύποι της στρατηγικής.
- ♦ Ποιος είναι ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού και πώς πραγματοποιείται.
- ♦ Ποιες είναι οι σχέσεις και οι διαφορές μεταξύ της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- ♦ χρησιμοποιείτε τους τρεις γενικούς τύπους στρατηγικής.
- ♦ περιγράφετε τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
- ♦ διαχωρίζετε την επιχειρηματική στρατηγική από τη στρατηγική μάρκετινγκ.

### Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 90 λεπτά.



### Περίληψη

Η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που λειτουργεί ως ενοποιητικό στοιχείο, υποδεικνύοντας την κατεύθυνση των δράσεων της επιχείρησης για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πολλές διαφορε-

τικές στρατηγικές, ανάλογα με τους στόχους, τους πόρους και το εξωτερικό τους περιβάλλον. Ο Porter έχει οργανώσει με επιτυχία πιθανές προσεγγίσεις σε τρεις γενικούς τύπους στρατηγικής: γενική ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση.

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της επιχείρησης, την ανάλυση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και την εκτίμηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, με βάση την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, καθορίζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι και διαμορφώνεται η *στρατηγική*. Επιπλέον, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα *επιχειρηματικό πλάνο* για την εφαρμογή της στρατηγικής και να σχεδιαστούν υποστηρικτικοί μηχανισμοί για ανατροφοδότηση και έλεγχο κατά τη διάρκεια εφαρμογής του επιχειρηματικού πλάνου.

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί βασικό συστατικό του συνολικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Καθορίζει τις αγορές-στόχους και το μίγμα μάρκετινγκ. Πρόκειται για μια «μεγάλη εικόνα» του τι θα κάνει η επιχείρηση στην αγορά, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα πλάνο μάρκετινγκ είναι μία λεπτομερής ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ, σχεδιασμένο για τη λειτουργική εφαρμογή της στρατηγικής.



## Μαθησιακοί πόροι

### Τι είναι η στρατηγική

"Οι στόχοι δείχνουν που μια επιχείρηση θέλει να φτάσει, η στρατηγική απαντά πώς θα επιτύχουμε τους στόχους αυτούς" [4].



Η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που λειτουργεί ως ενοποιητικό στοιχείο, υποδεικνύοντας την κατεύθυνση των δράσεων της επιχείρησης για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.

Η στρατηγική μπορεί επίσης να παρομοιαστεί με τον καπετάνιο στη γέφυρα του πλοίου που κατευθύνεται σε συγκεκριμένο λιμάνι. Ο καπετάνιος παρακολουθεί συνεχώς τόσο τον ορίζοντα όσο και το άμεσο περιβάλλον και προσαρμόζει ανάλογα την πορεία, αλλάζοντας κατεύθυνση όταν χρειάζεται για την αποφυγή μιας καταιγίδας ή ενός εμποδίου στη διαδρομή.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια στρατηγική, είτε σαφή είτε ασαφή. Μία σαφής στρατηγική αναπτύσσεται μέσω μιας δομημένης διαδικασίας σχεδιασμού, ενώ μία ασαφής στρατηγική απορρέει από τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν σχετικά οφέλη από την υιοθέτηση μιας σαφούς διαδικασίας για τη χάραξη στρατηγικής, η οποία διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες της επιχείρησης είναι συντονισμένες και κατευθύνονται προς την ε-

πίτευξη ενός προκαθορισμένου συνόλου στόχων.

Μια τυπική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, αναζητά με οργανωμένο τρόπο απαντήσεις σε ερωτήσεις επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, όπως: Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρησή μου; Τι συμβαίνει στο περιβάλλον; Ποιες θα πρέπει να είναι οι ενέργειες της επιχείρησης;

Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν και να προσδιορίσουν εάν υπάρχουν ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσής τους. Ο Ansoff [1] έχει ορίσει ένα πολύ χρήσιμο πλαίσιο για εντοπισμό ευκαιριών αγοράς και προϊόντος:



Πηγή: Ansoff, I (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review

Ας εξετάσουμε την υποθετική περίπτωση της *NiceFarm*, η οποία παράγει σήμερα βατόμουρα. Ποια στρατηγική ανάπτυξης και διαφοροποίησης θα μπορούσε να υιοθετήσει η *NiceFarm*;

**Διείσδυση στην Αγορά.** Αυτή η επιλογή αφορά στην προσπάθεια απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς με τα υφιστάμενα προϊόντα, στις υφιστάμενες αγορές. Υπάρχουν τρεις κύριες δυνατότητες. Εάν οι περισσότεροι πελάτες δεν προβαίνουν σε αγορές σε τακτική βάση, η επιχείρηση θα μπορούσε να επιδείξει τα οφέλη από τη συχνότερη κατανάλωση βατόμουρων (π.χ. λόγω των υγιεινών χαρακτηριστικών τους). Μια άλλη επιλογή μπορεί να είναι η προσέλκυση αγοραστών από τους ανταγωνιστές, αξιοποιώντας πιθανές αδυναμίες των ανταγωνιστικών προϊόντων και της προσέγγισης μάρκετινγκ (π.χ. χαμηλότερη ποιότητα, μικρότερο μέγεθος, υψηλότερες τιμές). Μια τρίτη δυνατότητα θα ήταν να προσελκύσει η επιχείρηση μηκαταναλωτές βατόμουρων, δεδομένου ότι υπάρχουν σήμερα πολλοί άνθρωποι που δεν τρώνε αυτά τα φρούτα.

**Ανάπτυξη Αγοράς.** Αυτή η προσέγγιση αφορά την αναζήτηση νέων αγορών με τα υφιστάμενα προϊόντα. Αν η *Nicefarm* διαθέτει προϊόντα μόνο σε καταναλωτικές αγορές, θα μπορούσε, για παράδειγμα, να προσπαθήσει να προωθήσει τα προϊόντα της σε αγορές επιχειρήσεων (π.χ. εστιατόρια, εταιρείες catering). Επίσης, η *Nicefarm* θα μπορούσε να αναζητήσει πρόσθετα κανάλια διανομής. Εάν αυτή τη στιγμή που-

λάει μόνο σε υπεραγορές, θα μπορούσε να δοκιμάσει την πώληση σε λαϊκές αγορές ή μέσω του Διαδικτύου. Τέλος, εάν σήμερα η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο στη δική της περιοχή, θα μπορούσε να προσπαθήσει να προωθήσει τα προϊόντα της σε καινούρια σημεία, στην εγχώρια αγορά, σε γειτονικές περιοχές ή σε άλλες χώρες στο εξωτερικό.

**Ανάπτυξη Προϊόντος.** Αυτή η επιλογή έχει σχεδιαστεί για να εξελίξει τα προϊόντα. Η *Nicefarm* θα μπορούσε να αλλάξει και να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά των βατόμουρων της με το να στραφεί από τη συμβατική στη βιολογική παραγωγή. Κατά περίπτωση, θα μπορούσε να διεκδικήσει ένα ποιοτικό πρότυπο Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης ή Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης, προσθέτοντας αξία στο υφιστάμενο προϊόν της. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η συσκευασία αποτελεί μέρος του προϊόντος, η δημιουργία μιας πιο βολικής και ελκυστικής νέας συσκευασίας για τους τελικούς καταναλωτές, θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει μέρος της προσέγγισης «ανάπτυξης προϊόντος».

**Διαφοροποίηση.** Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν μπορούν να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες, εκτός του υφιστάμενου πεδίου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των νέων προϊόντων και νέων αγορών. Η *Nicefarm* θα μπορούσε να αναζητήσει νέα προϊόντα με τεχνικές ή εμπορικές συνέργειες με την υφιστάμενη παραγωγή της (π.χ. εκτός από βατόμουρα, θα μπορούσε να παράγει και γκότζι μπερι,).

## Κεφάλαιο 1

Η επιχείρηση θα μπορούσε επίσης να ψάξει για νέα προϊόντα και αγορές που απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και τεχνολογία, καθώς αυτό μπορεί να είναι ελκυστικό για υφιστάμενους και νέους πελάτες (π.χ. η *Nicefarm* θα μπορούσε να αρχίσει να παράγει μαρμελάδες ή λικέρ βατόμουρου).

### Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η ουσία της διαμόρφωσης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η διασύνδεση της επιχείρησης με το περιβάλλον της [5].



Οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πολλές διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με τους στόχους, τους πόρους και το εξωτερικό τους περιβάλλον. Ο Porter [5] έχει οργανώσει με επιτυχία πιθανές προσεγγίσεις σε **τρεις γενικούς τύπους στρατηγικής**:

**Στρατηγική ηγεσίας κόστους.** Η επιχείρηση επιτυγχάνει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διανομής και είναι σε θέση να πωλεί σε τιμές χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές, κερδίζοντας έτσι μερίδιο αγοράς. Δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, η στρατηγική αυτή απαιτεί συνήθως μεγάλη κλίμακα/μέγεθος. Ως εκ τούτου, υιοθετείται συχνότερα από μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή οι μικρές επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους. «Η βιωσιμότητα μιας τέτοιας στρατηγικής, εξαρτάται από την ικανότητα ενός άλλου ανταγωνιστή να αναπτύξει μια βάση κόστους η οποία να

είναι χαμηλότερη από εκείνη του υφιστάμενου ηγέτη κόστους» [8].

πεδίο-στόχο	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα προϊόντος
Ευρείς Προσανατολισμός (κλαδική προσέγγιση)	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Εστιασμένος Προσανατολισμός (τμήμα αγοράς)	Στρατηγική Εστίασης (χαμηλού κόστους)	Στρατηγική Εστίασης (διαφοροποίηση)

Πηγή: Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*

**Στρατηγική διαφοροποίησης.** Η επιχείρηση επικεντρώνεται στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης, μέσα από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παρέχει μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία οι πελάτες θεωρούν καλύτερα ή διαφορετικά από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Ιδανικά, η επιχείρηση διαφοροποιείται κατά μήκος πολλών διαστάσεων (π.χ. ποιότητα, εξυπηρέτηση πελατών) και η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερης τιμής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι «η στρατηγική διαφοροποίησης δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να αγνοήσει το κόστος, αλλά τουναντίον το κόστος δεν αποτελεί τον κύριο στρατηγικό στόχο» [5].

**Στρατηγική Εστίασης.** Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα (ή περισσότερα) μικρό τμήμα της αγοράς και ακολουθεί είτε στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε διαφοροποίησης εντός του συγκεκριμένου τμήματος-στόχου. Αυτό μπορεί επίσης να ονομαστεί και *εξειδικευμένη (niche) στρατηγική*, καθώς βασίζεται στην αρχή ότι η επιχείρηση είναι ικανή να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες μιας επιλεγμένης μικρής ομάδας αγοραστών, απ' ό,τι οι ανταγωνιστές, οι οποίοι δραστηριοποιούνται ευρύτερα.

### Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Η διαδικασία επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει διάφορα βήματα, τα οποία συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα: Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει την αποστολή της και να αξιολογήσει το εξωτερικό (ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό της περιβάλλον (δυνάμεις και αδυναμίες). Αφού ολοκληρωθεί αυτή η ανάλυση, η επιχείρηση θα μπορεί να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους στόχους που πρέπει

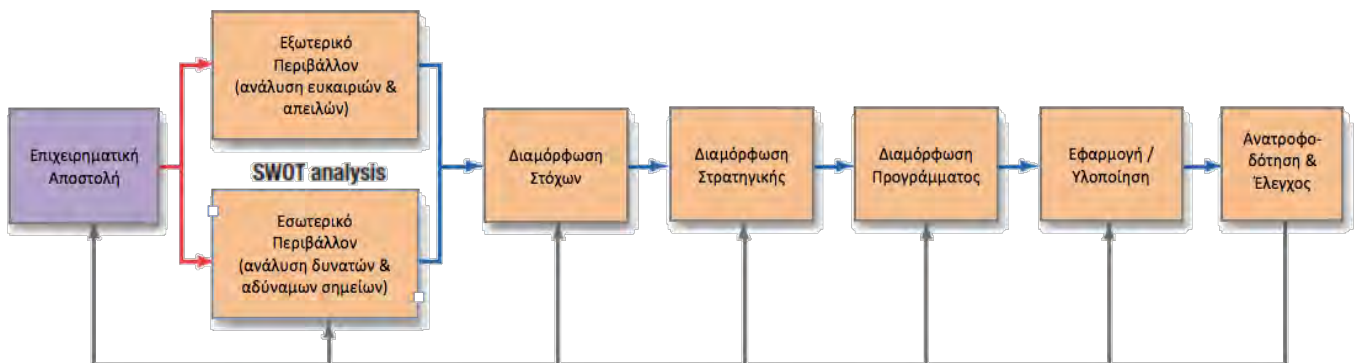


να επιτευχθούν (για μια δεδομένη περίοδο προγραμματισμού). Το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων που καθορίστηκαν.

Αφού αναπτυχθεί η επιχειρηματική στρατηγική, θα πρέπει να ετοιμαστούν υποστηρικτικά εργαλεία για την εφαρμογή της. Θα πρέπει να δημιουργηθεί και να εφαρμοστεί ένα επιχειρηματικό πλάνο (ή πρόγραμμα), καθώς και μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης, για να παρακολουθείται η πρόοδος του επιχειρηματικού πλάνου και ότι αυτό κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση.

Στην εισαγωγική ενότητα αυτού του κεφαλαίου παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα για τους αγρότες και τις μικρές αγρο-επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της έννοιας του ολιστικού μάρκετινγκ και της προσέγγισης με προσανατολισμό στην αγορά.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις σχέσεις μεταξύ του συνολικού επιχειρηματικού σχεδιασμού και του σχεδιασμού



Πηγή: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

μάρκετινγκ. Ο τομέας του μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει πληροφορίες και προτάσεις στρατηγικής για την υποστήριξη της ευρύτερης διαδικασίας στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Δηλαδή, «το πρώτο βήμα στον επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι το μάρκετινγκ, όπου προσδιορίζονται η αγορά-στόχος, η τοποθέτηση του προϊόντος (...), οι στόχοι πωλήσεων και οι απαιτούμενοι πόροι» [4].

Εκτός από την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική και σχεδιασμό, μια συγκεκριμένη **στρατηγική μάρκετινγκ και ένα επιχειρησιακό πλάνο** θα πρέπει επίσης να διαμορφωθούν, για να καταστεί δυνατή η λεπτομερής ρύθμιση των στόχων, των αρχών και των εργαλείων μάρκετινγκ που θα καθοδηγήσουν την επιχείρηση στις αγορές-στόχους. Τα θέματα αυτά θα συζητηθούν περαιτέρω στο Κεφάλαιο 2 που εστιάζεται στο **Μίγμα Μάρκετινγκ**, μιας από τις βασικές έννοιες της θεωρίας του μάρκετινγκ.

Η στρατηγική μάρκετινγκ σε γενικές γραμμές καθορίζει τις αγορές-στόχους και το μίγμα μάρκετινγκ. Πρόκειται για μια «μεγάλη εικόνα» του τι θα κάνει η επιχείρηση στην αγορά, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα πλάνο μάρκετινγκ είναι μία λεπτομερής ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ, σχεδιασμένο για τη λειτουργική εφαρμογή της στρατηγικής.



## Μελέτη Περίπτωσης 1

S.J.M. LAZAROU LTD Αρωματικά  
Φυτά & Αιθέρια Έλαια

### Εταιρικό Προφίλ

Η κ. Γιαννούλλα καλλιεργεί και επεξεργάζεται βότανα (αρωματικά και φαρμακευτικά φυτά) και κάνει συχνά παρουσιάσεις σχετικά με τα αιθέρια έλαια και τις θεραπευτικές τους ιδιότητες. Ξεκίνησε το αγρόκτημά της πριν από 15 περίπου χρόνια, κοντά στο χωριό της Κοράκου και σήμερα κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα αγροκτήματα φαρμακευτικών φυτών στην Κύπρο. Η Κοράκου είναι ένα αρκετά απομακρυσμένο χωριό, περίπου 4 χιλιόμετρα έξω από τον κεντρικό δρόμο Λευκωσίας-Τροόδους, κοντά στην Ευρύχου. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση, της οποίας την επιχειρηματική πλευρά διαχειρίζεται σήμερα ο γιος της κ. Γιαννούλλας, ο κ Φυλακτής Λαζάρου.

Σε μία έκταση 3 στρεμμάτων η κα Γιαννούλλα καλλιεργεί περισσότερα από 50 φαρμακευτικά φυτά, τα οποία τυγχάνουν επεξεργασίας στη μικρή μεταποιητική μονάδα της επιχείρησης για την παραγωγή τσαγιού και αιθέριων ελαίων. Η παραγωγή θα επεκταθεί σύντομα, καθώς πρόκειται να καλλιεργηθεί μία νέα ενοικιαζόμενη έκταση, ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση. Η επιχείρηση θεωρείται ως μία από τις πλέον εξειδικευμένες επιχειρήσεις απόσταξης βοτάνων, παρόλο που συνεχίζει να χρησιμοποιεί παραδοσιακές τεχνι-



κές απόσταξης. Μια ποικιλία από τσάγια βοτάνων συσκευάζονται σε ελκυστικές, αεροστεγείς συσκευασίες, ακολουθώντας παραδοσιακές διαδικασίες αποξήρανσης, όπου τα βότανα αφήνονται να στεγνώσουν φυσικά σε σκιερούς και καλά αεριζόμενους χώρους. Επιπλέον, διατίθεται ένα ευρύ φάσμα βιολογικών αιθέριων ελαίων σε φιάλες για λιανική πώληση. Παράλληλα, ειδικά αναμιγμένα αιθέρια έλαια με βασικό συστατικό το ελαιόλαδο, χρησιμοποιούνται ως θεραπευτικά μέσα και έλαια θεραπείας «σπα». Στη σειρά προϊόντων της εταιρείας προστίθενται και αιθέρια έλαια τα οποία παράγονται από άγρια είδη, όπως πεύκα και κυπαρίσσια, τα οποία συγκομίζονται με την άδεια των τοπικών αρχών.

### *Θεραπευτικές ιδιότητες των Κυπριακών Βοτάνων*

Σε ένα ιδιαίτερα οργανωμένο αγρόκτημα, όπου όλα τα βότανα συγκομίζονται χειρωνακτικά υπό την επίβλεψη της έμπειρης κ. Γιαννούλλας Λαζάρου, μπορεί κανείς να βρει την απόλυτη φρεσκάδα, τη γεύση και το άρωμα των κυπριακών βοτάνων. Η τοποθεσία, το σχετικά μικρό και διαχειρίσιμο μέγεθος του αγροκτήματος και η ειδική φροντίδα και προσοχή της κ. Γιαννούλλας και της οικογένειας της, είναι οι βασικοί παράγοντες για τη ξεχωριστή ποιότητα των προϊόντων. Πάνω από 70 διαφορετικά τσάγια είναι διαθέσιμα για να καλύψουν όλες τις απαιτήσεις των καταναλωτών σχετικά με τη γεύση και τις φαρμακευτικές τους ιδιότητες.

Επίσης, η κ. Γιαννούλλα φιλοξενεί μέσω εκπαιδευτικών ξεναγήσεων ενδιαφερόμενους επισκέπτες στο αγρόκτημά της και αποκαλύπτει τα μυστικά της επεξεργασίας των βοτάνων και αιθέριων ελαίων και των σχετικών ιδιοτήτων τους.

Η S.J.M. LAZAROY LTD επικεντρώνεται σε εξειδικευμένες αγορές. Διαθέτει τα περισσότερα από τα προϊόντα της σε επιλεγμένα φαρμακεία στην Κύπρο. Η πολύχρονη εμπειρία της κ. Γιαννούλλας στον τομέα των αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών και η φήμη που απέκτησε μέσω των διαφόρων παρουσιάσεων, έχουν καταστήσει τα προϊόντα της ιδιαίτερα ελκυστικά στους καταναλωτές. Μάλιστα, η ίδια ισχυρίζεται ότι δε χρειάζεται πλέον να κυνηγήσει τους πελάτες, αλλά οι ίδιοι οι πελάτες αναζητούν τα προϊόντα της.

Μετά από χρόνια έρευνας, μία νέα γραμμή προϊόντων έχει πρόσφατα δρομολογηθεί, η οποία περιλαμβάνει φυτικά καλλυντικά και κρέμες προσώπου.

### Μελέτη Περίπτωσης 2

KIBYK LTD - Cyprus Superfood Ecofarming LTD

---

### *Εταιρικό Προφίλ*

Η Cyprus Superfood Eco Farming LTD ιδρύθηκε επίσημα το 2013 και αποτελεί μία καινοτόμο εξειδικευμένη ομάδα μικρής κλίμακας α-

γροτών, οι οποίοι ένωσαν την αγάπη τους για τη φύση καλλιεργώντας υπερτροφές. Τα βιολογικά αυτά αγροκτήματα βρίσκονται στις ορεινές περιοχές της Κύπρου, κυρίως στο Τρόδος.

Η συνολική καλλιεργούμενη έκταση ανέρχεται στα 3 εκτάρια και σύντομα θα επεκταθεί στα 4,5 εκτάρια. Στις περιοχές αυτές καλλιεργούνται με μεγάλη φροντίδα και προσοχή ποικιλίες μούρων, όπως γκότζι μπέρι, αρώνια και μύρτιλο. Πρόσφατα, νέες καλλιέργειες έχουν ενταχθεί στην γκάμα προϊόντων της KIBYK, όπως τα raspberries, τα blackberries και τα cranberries.

*Το μικρό είναι όμορφο ειδικά όταν η «έξυπνη» γεωργία αναφέρεται στις βιολογικές υπερτροφές*

Ο λόγος που η Cyprus Superfood Ecofarming ΛΤΔ προωθεί την παραγωγή των υπερτροφών σε ένα διαχειρίσιμο μέγεθος γης είναι για να έχουν οι καλλιέργειες την απαιτούμενη φροντίδα και προσοχή. Αυτή η στρατηγική διαφοροποίησης εξασφαλίζει τη μοναδικότητα και την ποιότητα των προϊόντων της ομάδας, κάτι το οποίο στο μέλλον θα ενισχύσει τη στρατηγική ταυτοποίησης/σήμανσης (branding).

Η προσέγγιση αυτή από την KIBYK διαφυλάσσει τη βιοποικιλότητα και ικανοποιεί τη ζήτηση των καταναλωτών για τρόφιμα υψηλότερης αξίας. Ταυτόχρονα, παρέχει βιώσιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες για μικροκαλλιεργητές.

Μέχρι σήμερα, η KIBYK κινείται στην αγορά με φρέσκα και αποξηραμένα προϊόντα, μαρμελάδα και τσάι. Το 2014, τα μεταποιημένα προϊόντα (μαρμελάδα γκότζι μπέρι και τσάι αρώνια) τοποθετήθηκαν με επιτυχία στην εγχώρια και ξένη αγορά, ιδιαίτερα στην ελληνική.

Το όραμα της Cyprus Superfood Ecofarming ΛΤΔ είναι να οργανώσει τους μικρής κλίμακας γεωργούς σε μία ομάδα, όπου το ατομικό συμφέρον του κάθε μέλους ικανοποιείται από τη συλλογική προσπάθεια και αντίστροφα. Το εμπορικό σήμα της KIBYK θα διασφαλίσει την υψηλή διατροφική αξία των προϊόντων της, ως αποτέλεσμα του σεβασμού για το περιβάλλον και της ανθρώπινης ευημερίας.

### *Μικρό, εξειδικευμένο και όμορφο*

Η Cyprus Superfood Ecofarming ΛΤΔ επικεντρώνεται στην «εξειδικευμένη» αγορά και αναπτύσσει στρατηγική διαφοροποίησης, επενδύοντας σε βιολογικά πιστοποιημένα προϊόντα. Η στρατηγική της KIBYK βασίζεται στην ακόλουθη προσέγγιση:

Διάδοση πληροφοριών για τη βελτίωση της πώλησης των υπερτροφών. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή περισσότερης πληροφόρησης στους καταναλωτές σχετικά με τα οφέλη από την κατανάλωση υπερτροφών.

Πιστοποίηση για τη διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων. Η πρότυπη πιστοποίηση που παρέχει ένας αρμόδιος οργα-

νισμός είναι σαφώς πιο αξιόπιστη απ' ότι μια ιστορία διαφήμισης ή συσκευασίας.

Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή, αναγράφοντας το όνομα του παραγωγού σε κάθε προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει/εντοπίσει τον συγκεκριμένο παραγωγό.

Σύνδεση με τους καταναλωτές με την ανάπτυξη περισσότερων καναλιών διανομής για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αγοραστών. Εκτός από την παροχή πιο εξειδικευμένων καναλιών διανομής, θα υιοθετηθούν δραστηριότητες με τους πελάτες που σχετίζονται με θέματα υγείας και ασφάλειας και περιλαμβάνουν: επισκέψεις σε αγροκτήματα: όταν οι καταναλωτές επισκέπτονται μια βιώσιμη γεωργική εκμετάλλευση, θα μπορούν να διαπιστώσουν οι ίδιοι πώς παράγονται τα προϊόντα και αυτό θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους. Ανεπίσημες συναντήσεις και εκδηλώσεις για τη συζήτηση ή/και ανάπτυξη θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος, όπως μαθήματα μαγειρικής χρησιμοποιώντας τα προϊόντα της KIBYK.

## Μελέτη Περίπτωσης 3 KLEOPAS pomegranates

---

### *Εταιρικό Προφίλ*

Η KLEOPAS pomegranates ξεκίνησε τη λειτουργία της στην παραγωγή ροδιού το 2006 και από τότε παρουσιάζει μια αξιοσημείωτη

ανάπτυξη. Το τελικό προϊόν, γνήσιος φρέσκος χυμός ροδιού χωρίς συντηρητικά, χαρακτηρίζεται ως ένα καινοτόμο προϊόν.

Αρχικά, καλλιεργήθηκαν 13 εκτάρια με ροδιές σε επιλεγμένες κοινότητες της Λεμεσού, με παραγωγή 15-25 τόνους ανά εκτάριο. Στη συνέχεια, η συνολική έκταση των φυτειών ροδιάς αυξήθηκε, όπως επίσης και η συνολική παραγωγή. Σήμερα, η καλλιεργούμενη έκταση ανέρχεται σε 23 εκτάρια, με παραγωγή 25-30 τόνους ανά εκτάριο.

### *Καινοτομία και «Εξυπνη» Γεωργία*

Η φυτεία αποτελείται από δύο διαφορετικά είδη της ποικιλίας «wonderful» κατάλληλα για χυμοποίηση. Ο κ. Κώστας Κλεόπας προχώρησε ένα βήμα παραπέρα στον τομέα της μεταποίησης με την ίδρυση μιας καινοτόμου μονάδας επεξεργασίας ροδιού, για την οποία έλαβε χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2007-2013 – άξονας LEADER. Η μονάδα επεξεργασίας πληροί τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές και τηρεί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων. Είναι εξοπλισμένη με σύγχρονα μηχανήματα, με αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση του παραγόμενου προϊόντος με τη λιγότερη κατανάλωση ενέργειας και την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι κύριες δραστηριότητες της KLEOPAS pomegranates για τη μεταποίηση του προϊόντος χωρίζονται ως εξής: Διαλογή - Επεξεργασία - Χυμοποίηση - Συσκευασία/Σήμανση - Πώληση/Διανομή.

Η KLEOPAS pomegranates ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, γιατί ο χυμός περιέχει 100% φρέσκο ρόδι και μέχρι σήμερα αποτελεί το μοναδικό προϊόν αυτού του είδους στην Κύπρο.

## Άσκηση / δραστηριότητες

1. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία του Porter, αναφέρετε τον τύπο της επιχειρηματικής στρατηγικής που υιοθετήθηκε από τους «έξυπνους» παραγωγούς που παρουσιάζονται στις μελέτες περίπτωσης. Ποιες είναι οι κοινές βασικές αρχές που υιοθετήθηκαν από τους παραγωγούς;
2. Λαμβάνοντας κάθε μελέτη περίπτωσης ξεχωριστά, διευκρινίστε πώς εφαρμόστηκε η στρατηγική.



## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

[1] **Ansoff, I.** (1957), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, September-October 1957

[2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey

[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall: New Jersey

[5] **Porter, M.E.** (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press: New York

[6] **Porter, M.E.** (1996), What Is Strategy? Harvard Business Review, November, 1996 (<http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)

[7] **Porter, M.E.** (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January 2008

[8] **Strategy Train**, Small Enterprise Strategic Development Training

(<http://www.strategy-train.eu/>)

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της Ενότητας 2, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να έχουν εξοικειωθεί με τους όρους του στρατηγικού πλάνου και πλάνου μάρκετινγκ. Σ' αυτή την ενότητα, είναι ζωτικής σημασίας για τους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώση για το πώς να σχεδιάζουν και να αξιολογούν ένα στρατηγικό πλάνο και ένα πλάνο μάρκετινγκ.



Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να:

- ♦ καθορίζει την αποστολή και το όραμα μιας αγροτικής επιχείρησης,
- ♦ αναλύει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανάλυση SWOT και Έρευνας Αγοράς - μέθοδοι και εργαλεία),
- ♦ ορίζει στόχους και σκοπούς (για την προγραμματισμένη περίοδο),
- ♦ αναπτύσσει ένα επιχειρηματικό πλάνο,
- ♦ δημιουργεί μια στρατηγική μάρκετινγκ και ένα πλάνο μάρκετινγκ.

Σ' αυτήν την Ενότητα, παρουσιάζονται τα ακόλουθα:

- ♦ εισαγωγή στον επιχειρηματικό σχεδιασμό,
- ♦ προτεινόμενη δομή ενός επιχειρηματικού πλάνου,

- ♦ εξωτερικοί πόροι μάθησης,
- ♦ μελέτη περίπτωσης.

Τέλος, σ' αυτή την ενότητα περιλαμβάνεται μια άσκηση που σχετίζεται με την κατασκευή ενός απλού επιχειρηματικού πλάνου.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης για την εν λόγω ενότητα είναι 180 λεπτά.



## Περίληψη

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις αγροτικές επιχειρήσεις, η δήλωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό του σκοπού της επιχείρησης, καθώς και στη χάραξη της πορείας και των πολιτικών που πρέπει να ακολουθηθούν, με απώτερο στόχο την επιτυχία. Το όραμα δηλώνει πού φιλοδοξεί να φτάσει μια αγροτική επιχείρηση, δίνοντας έμφαση στο μέλλον της. Οι δηλώσεις αποστολής περιγράφουν τον σκοπό της επιχείρησης, τους πελάτες της, τους ενδιαφερόμενους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ένα από τα σημαντικότερα έγγραφα κάθε επιχείρησης είναι το επιχειρηματικό πλάνο. Αποτελεί κοινή πρακτική για συμβούλους, δανειστές, πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους και μεμονωμένους επιχειρηματίες να ζητήσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο για να πάρουν μια πιο τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με τη σχέση τους



με μια επιχείρηση. Μερικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό πλάνο είναι η ανάλυση SWOT, η ανάλυση Porter, το Μίγμα Μάρκετινγκ και η Έρευνας Αγοράς.

Επιπλέον, ένα πλάνο μάρκετινγκ είναι είτε ένα σχέδιο για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή για μια συγκεκριμένη αγορά ή ακόμα και ένα σχέδιο σε επίπεδο επιχείρησης, που περιγράφει δραστηριότητες που αφορούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μάρκετινγκ εντός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Επιπλέον, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι η στρατηγική ενός οργανισμού που συνδυάζει όλους τους στόχους μάρκετινγκ σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να προκύπτει από έρευνα αγοράς και να εστιάζεται στον σωστό συνδυασμό προϊόντων, έτσι ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος και να καταστεί βιώσιμη η επιχείρηση. Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το θεμέλιο ενός πλάνου μάρκετινγκ.

## Μαθησιακοί Πόροι

### Αποστολή και Όραμα της αγροτικής επιχείρησης – Σκοποί και Στόχοι

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις αγροτικές επιχειρήσεις, η δήλωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό του σκοπού της επιχείρησης, καθώς και στη χάραξη της πορείας και των πολιτικών που



πρέπει να ακολουθηθούν, με απώτερο στόχο την επιτυχία. Το όραμα δηλώνει πού φιλοδοξεί να φτάσει μια αγροτική επιχείρηση, δίνοντας έμφαση στο μέλλον της. Οι δηλώσεις αποστολής περιγράφουν τον σκοπό της επιχείρησης, τους πελάτες της, τους ενδιαφερόμενους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες [1].

Η δήλωση οράματος για μια επιχείρηση ή οργανισμό εστιάζεται στις δυνατότητες που ενυπάρχουν στο μέλλον της επιχείρησης ή στο τι η επιχείρηση προσδοκεί να επιτύχει. Ενώ μια δήλωση οράματος ενδέχεται να περιέχει αναφορές για το πώς η επιχείρηση σκοπεύει να κάνει αυτό το μέλλον πραγματικότητα, το «πώς» είναι στην πραγματικότητα μέρος της δήλωσης αποστολής, ενώ η δήλωση οράματος αποτελεί απλά μια περιγραφή του «τι», δηλαδή τι η επιχείρηση σκοπεύει να επιτύχει. Υπάρχουν «Σύντομες Δηλώσεις Οράματος» και «Εκτενείς Δηλώσεις Οράματος», ανάλογα με το προφίλ της επιχείρησης [2].



Η συγγραφή μιας καλής δήλωσης οράματος δεν είναι δύσκολη. Σκεφτείτε τι κάνει μια αγροτική επιχείρηση και τι, σε έναν ιδανικό κόσμο, θα ήθελε να πετύχει ένας «έξυπνος» αγρότης, και πώς θα πρέπει να φαίνεται στον έξω κόσμο. Εξετάστε τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση και φανταστείτε στη συνέχεια πώς θα ήταν εάν η





επιχείρηση παρείχε την καλύτερη δυνατή εκδοχή των υπηρεσιών αυτών. Καταγράψτε αυτά τα οράματα και ενσωματώστε τα σε μια σύντομη δήλωση που δίνει μια καλή εικόνα του τι επιδιώκετε να επιτύχετε.

Μία προσεκτικά διαμορφωμένη δήλωση οράματος, μπορεί να βοηθήσει στη μεταφορά των στόχων της επιχείρησης προς τους εργαζομένους και τη διοίκηση με μία μόνο πρόταση ή μερικές συνοπτικές παραγράφους. Αν και μια καλά μελετημένη δήλωση μπορεί να πάρει μερικές ημέρες ή εβδομάδες για να διαμορφωθεί, το αποτέλεσμα θα είναι ένα σημαντικό εργαλείο που συμβάλλει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη του προϊόντος της αγροτικής επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review, μέχρι και το 70% των εργαζομένων δεν κατανοούν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Η αποτυχία να κατανοήσετε τη θέση της επιχείρησής σας, μπορεί να οδηγήσει στη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, το πρώτο βήμα προς τη διαμόρφωση μίας δήλωσης οράματος είναι να μελετήσετε προσεκτικά τη θέση της επιχείρησής σας στον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει, καθώς και τους μεσο-μακροπρόθεσμους ρεαλιστικούς στόχους.

Οι δηλώσεις οράματος είναι συχνά φιλόδοξες. Καθορίζουν τους **σημαντικότερους πρωταρ-**

**χικούς στόχους** για μια επιχείρηση. Σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά πλάνα, οι δηλώσεις οράματος γενικά δεν περιγράφουν ένα πλάνο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αλλά με την περιγραφή των βασικών στόχων για μια επιχείρηση, επιτρέπουν στους εργαζομένους της να αναπτύξουν επιχειρηματικές στρατηγικές για την επίτευξη των δε-δηλωμένων στόχων. Με μία ενοποιητική δήλωση οράματος, οι εργαζόμενοι βρίσκονται όλοι στην ίδια κατεύθυνση και μπορούν να είναι πιο παραγωγικοί [3].

Σε κάποιες περιπτώσεις, οι δηλώσεις οράματος αποτελούν πρόκληση για πολλούς ανθρώπους, καθώς δεν είναι σίγουροι για τη μορφή που πρέπει να έχει μια τέτοια δήλωση. Μια τυπική δήλωση οράματος πρέπει να είναι **σύντομη και περιεκτική**. Πρέπει να λέει πολλά σε λίγες μόνο λέξεις, οι οποίες να είναι προσεκτικά επιλεγμένες. Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δήλωσης οράματος περιλαμβάνουν:

- ♦ Σαφήνεια και έλλειψη αμφιβολιών
- ♦ Ζωντανή και καθαρή εικόνα
- ♦ Περιγραφή ενός λαμπρού μέλλοντος
- ♦ Ευκολομνημόνευτη και ενδιαφέρουσα διατύπωση
- ♦ Ρεαλιστικές φιλοδοξίες
- ♦ Ευθυγράμμιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού

Για να είναι πραγματικά αποτελεσματική, η δήλωση οράματος ενός οργανισμού θα πρέπει να

## Κεφάλαιο 1

αφομοιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για την επικοινωνία του οράματος τακτικά, δημιουργώντας ιστορίες που απεικονίζουν το όραμα, που ενεργούν σαν μοντέλα ρόλων που ενσωματώνουν το όραμα, δημιουργώντας βραχυπρόθεσμους στόχους συμβατούς με το όραμα και ενθαρρύνοντας και άλλους να προσαρμόζουν το προσωπικό τους όραμα με το συνολικό όραμα του οργανισμού.

Η κατανόηση των στόχων σας και η διατύπωσή τους με σαφή τρόπο, αποτελεί το πρώτο βήμα προς την πραγματοποίησή τους.



Μία **δήλωση αποστολής** είναι ένα βασικό εργαλείο που μπορεί να είναι τόσο σημαντικό όσο ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ενσωματώνει, σε μερικές συνοπτικές προτάσεις, την ουσία των στόχων μιας επιχείρησης και τη φιλοσοφία που τους διέπει. Εξίσου σημαντική με τη δήλωση οράματος, η δήλωση αποστολής δείχνει τι κάνει η επιχείρηση για τους πελάτες της, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές και την κοινότητα [4].



Η δήλωση αποστολής αντικατοπτρίζει κάθε πτυχή της επιχείρησης, όπως το εύρος και τη φύση των προϊόντων που προσφέρει, τις τιμές, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη θέση στην αγορά, τη δυναμική ανάπτυξη, τη χρήση της τεχνολογίας, καθώς και τις σχέσεις της με τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και την κοινότητα.

«Η δήλωση αποστολής βοηθά να διευκρινιστεί ποιος είναι ο ρόλος της επιχείρησης και ποιοι οι σκοποί και οι στόχοι της» [5]



## Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Ένα από τα σημαντικότερα έγγραφα κάθε επιχείρησης είναι το επιχειρηματικό πλάνο. Αποτελεί κοινή πρακτική για συμβούλους, δανειστές, πιθανούς επιχειρηματικούς εταίρους και μεμονωμένους επιχειρηματίες να ζητήσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο για να πάρουν μια πιο τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με τη σχέση τους με μια επιχείρηση [6]. Μερικά **εργαλεία** που χρησιμοποιούνται συνήθως για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό πλάνο είναι η ανάλυση SWOT, η ανάλυση Porter, το Μίγμα Μάρκετινγκ και η Έρευνας Αγοράς.

**Ανάλυση SWOT:** Μια συστηματική ανασκόπηση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών της εταιρείας. Η ανάλυση χρησιμοποιείται για να επιστήσει την προσοχή σε αυτό που η εταιρεία



κάνει καλά και τι είναι σε θέση να κάνει για να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες στην αγορά. Η ανάλυση SWOT θέτει τα θεμέλια για το επιχειρηματικό σχέδιο. Τέσσερις ξεχωριστές αναλύσεις SWOT θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, σε κάθε ένα από τους τέσσερις λειτουργικούς τομείς του μάρκετινγκ: μάρκετινγκ, παραγωγή/λειτουργίες, οικονομικά και ανθρωπίνος πόρος.

Όσον αφορά τις δυνάμεις, θα πρέπει να επισημανθούν όλα τα πλεονεκτήματα της εκμετάλλευσης, όπως:

- ❖ Η οργανωτική δομή: Η οργάνωση της επιχείρησης είναι απαραίτητη, προκειμένου να παρουσιάσει τις βάσεις για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία της. Με τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, μπορούν να εφαρμοστούν όλες οι επιχειρηματικές λειτουργίες, να διαφοροποιηθούν οι ρόλοι και οι διαφορετικές λειτουργίες, μπορεί να επιτευχθεί υψηλή απόδοση και, τέλος, μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις και αντιφάσεις στη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων.
- ❖ Η καθετοποίηση της παραγωγής: Η ελαχιστοποίηση της εξάρτησης από άλλους, είτε αυτοί είναι προμηθευτές είτε πελάτες, πρέπει να αποτελεί στόχο για κάθε επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνονται η καλύτερη οργάνωση και μέγιστη απόδοση, καθώς και η βελτίωση βασικών οικονομικών δεικτών. Ο «έξυπνος» αγρότης απολαμβάνει την υπεραξία που προκύπτει από την επεξεργασία, αλλά και μέ-

ρος του εμπορικού κέρδους, το οποίο χάνει όταν ο ίδιος παραμένει αποκλειστικά στον πρωτογενή τομέα παραγωγής.

- ❖ Καινοτομία (νέα προϊόντα, καινοτόμες συσκευασίες κλπ.): Η καινοτομία είναι ένας παράγοντας που δημιουργεί υπεραξία. Η καινοτομία μπορεί να αφορά στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, την εισαγωγή μιας αλλαγής σε ένα κλασικό προϊόν, την εφαρμογή μιας νέας συσκευασίας ή ακόμη και την αλλαγή της ετικέτας. Οτιδήποτε νέο, εύκολο στη χρήση, αποτελεσματικό ή ελκυστικό είναι μια καινοτομία που ο «έξυπνος» αγρότης καλείται να προσδιορίσει και να εφαρμόσει, είτε μόνος του είτε σε συνεργασία με άλλους, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.
- ❖ Προστασία του περιβάλλοντος (βιολογική γεωργία, βιολογικά τρόφιμα, κλπ): Η οικολογική (πράσινη) συνείδηση αποτελεί βασικό παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές. Οι ανακυκλώσιμες συσκευασίες, η εφαρμογή περιβαλλοντικών κανόνων, η λήψη μέτρων ανακύκλωσης, όπως η επαναχρησιμοποίηση υλικών, καθώς και η αξιοποίηση περιβαλλοντικών μεθόδων παραγωγής είναι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τον «έξυπνο» αγρότη.
- ❖ Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (τόπος εγκατάστασης, πιστοποιημένα προϊόντα διατροφής, προϊόντα ονομασίας προέλευσης): Η τοποθεσία μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει αντα-

γωνιστικό πλεονέκτημα για πολλούς λόγους. Ένας από αυτούς είναι η πρόσβαση σε μέσα μεταφοράς ή η ύπαρξη κατάλληλων υποδομών ή ακόμη και η πρόσβαση σε άφθονο και φθινό εργατικό δυναμικό. Ένας άλλος λόγος είναι η δυνατότητα παραγωγής προϊόντων προέλευσης (ΠΟΠ, ΠΓΕ, κλπ), τα οποία αυξάνουν το εισόδημα του «έξυπνου» αγρότη.

- ❖ Διαφοροποίηση: Η ικανότητα μιας εταιρείας να διαφοροποιείται είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι «έξυπνοι» αγρότες πρέπει να έχουν δομές με σκοπό την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να διαφοροποιούνται με βάση τον τύπο ή τη μορφή και κατά τη συσκευασία τους. Για παράδειγμα, η ικανότητα του «έξυπνου» αγρότη να αλλάζει την παραγωγή σε σύντομο χρονικό διάστημα είναι ένα σημαντικό στοιχείο προσαρμοστικότητας. Επιπλέον, η διαφοροποίηση των συσκευασιών είναι μια μορφή διαφοροποίησης που βελτιώνει την ευελιξία του «έξυπνου αγρότη».
- ❖ Χαμηλό κόστος παραγωγής: Είναι σαφές ότι η δυνατότητα να μειωθεί το κόστος παραγωγής αποτελεί ένα ισχυρό σημείο για κάθε επιχείρηση και, κατά συνέπεια, για κάθε «έξυπνο» αγρότη. Η μείωση του κόστους παραγωγής είναι ένα εργαλείο για τη βελτίωση της τιμολογιακής πολιτικής και ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Ομοίως, όλες οι πιθανές αδυναμίες θα πρέπει να καταγράφονται, οι οποίες αποτελούν τα δυνατά σημεία του ανταγωνισμού.

### Αδυναμίες

- ❖ Η έλλειψη οργάνωσης: Η αποτυχία οργάνωσης του «έξυπνου» αγρότη μπορεί να οδηγήσει σε μη επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί, σε σπατάλη παραγωγικών πόρων χωρίς τα αντίστοιχα αποτελέσματα και στην αποτυχία της προσπάθειας της επιχείρησης.
- ❖ Η μη καθετοποίηση της παραγωγής: Η έλλειψη ολοκληρωμένης παραγωγής αυξάνει την εξάρτηση των αγροτών από τρίτους για την προμήθεια και διάθεση των προϊόντων τους. Ταυτόχρονα, αυξάνει τον κίνδυνο αστάθειας του τελικού προϊόντος, λόγω αλλαγής των μεθόδων παραγωγής, οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των καταναλωτών.
- ❖ Η έλλειψη καινοτομίας: Ένα προϊόν, το οποίο αποτελεί ένα αντίγραφο ή επανακυκλοφορία ενός υφιστάμενου προϊόντος, δεν μπορεί εύκολα να διεισδύσει στις αγορές, ειδικά όταν υπάρχουν εταιρείες με διαχρονική παρουσία και αναγνωρίσιμου από τους καταναλωτές εμπορικού σήματος.
- ❖ Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού: Η ύπαρξη μιας κάθετα ολοκληρωμένης ανταγωνιστικής επιχείρησης σε μια περιοχή με εύκολη πρόσβαση σε συγκοινωνίες και φθινό εργατικό δυναμικό, πλήρως καταρτισμένη, εί-

ναι δυνατόν να κλείσει τις εισόδους άλλων αγροτών στις αγορές.

- ❖ Η μη διαφοροποίηση προϊόντων: Η παραγωγή ενός προϊόντος σε μια συσκευασία, χωρίς οφέλη ανάλογα με τον κλάδο, την εποχή και τις ανάγκες της αγοράς, αποτελεί σημαντικό αδύνατο σημείο.
- ❖ Υψηλό κόστος παραγωγής: Είναι σημαντικό το κόστος παραγωγής να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, έτσι ώστε ο «έξυπνος» αγρότης να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός, αλλά και ευέλικτος, όσον αφορά την τιμολογιακή του πολιτική.
- ❖ Η ύπαρξη ενός ηγέτη αγοράς: Ένας ισχυρός παίκτης στην αγορά μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα ο αγρότης να οδηγηθεί σε αποτυχία λόγω αδυναμίας διάθεσης των προϊόντων του ή λόγω απώλειας πρόσβασης σε πρώτες ύλες με ανταγωνιστικές τιμές.

Κατά τον ίδιο τρόπο, θα πρέπει να καταγράφονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο οικονομικό περιβάλλον.

### **Ευκαιρίες**

- ❖ Η αυξημένη και ανικανοποίητη ζήτηση για προϊόντα: Όταν η αγορά ζητά συγκεκριμένα αγαθά, τα οποία δεν προσφέρονται ή διατίθενται σε περιορισμένες μορφές και με στοιχεία εποχικότητας, τότε αυτή είναι μια ευκαιρία για τον «έξυπνο» αγρότη ο οποίος είναι σε θέση να ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια.

- ❖ Η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης: Εύκολη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία, σε οργανωμένες αγορές, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την τόνωση της ρευστότητας, και ως εκ τούτου την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης.
- ❖ Η ανάγκη για νέα προϊόντα: Ο σύγχρονος καταναλωτικός τρόπος ζωής δημιουργεί ευκαιρίες για την είσοδο στην αγορά νέων προϊόντων. Το σύγχρονο μάρκετινγκ είναι ικανό να δημιουργήσει ανάγκες στους καταναλωτές, δεδομένου ότι το διαθέσιμο προϊόν είναι άριστης ποιότητας.
- ❖ Η διαθεσιμότητα νέων τεχνολογιών: Η εύρεση και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, να αυξήσει την ποσότητα, να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων, να κάνει πιο φιλική προς το περιβάλλον τη διαδικασία παραγωγής και να βελτιώσει, γενικά, τη θέση του «έξυπνου» αγρότη έναντι του ανταγωνισμού.
- ❖ Η εκμετάλλευση παραγωγικών δυνατοτήτων: Η φθηνή γη, η διαφοροποίηση της παραγωγής των παραδοσιακών προϊόντων και η εισαγωγή νέων παραγωγικών διαδικασιών και προϊόντων, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, δημιουργεί ευκαιρίες για κάθε τολμηρό «έξυπνο» αγρότη.
- ❖ Η ανάπτυξη του οικονομικού περιβάλλοντος: Η οικονομική κρίση είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για τις οικονομίες της Δύσης, αλλά για πολλούς επιχειρηματίες αποτελεί σημαντική ευκαιρία. Η

## Κεφάλαιο 1

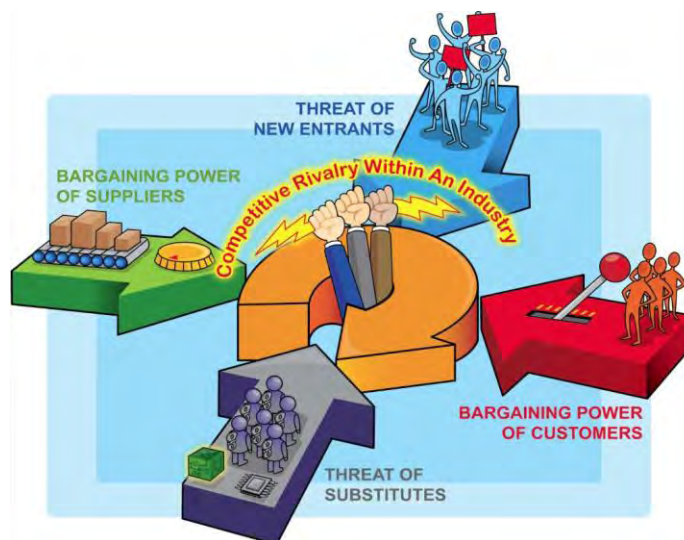
πτώση των τιμών ενοικίασης, η στροφή προς τα παραδοσιακά προϊόντα, η μείωση του κόστους εργασίας, οι μεταρρυθμίσεις που προκύπτουν, αλλά και η τάση κατανάλωσης αγαθών του πρωτογενούς τομέα, αποτελούν δυνατότητες για κάθε «έξυπνο» αγρότη.

### Απειλές

- ❖ Η ύπαρξη αυξημένων εισαγωγών από τρίτες χώρες: Η εισαγωγή φθηνών προϊόντων από αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες καταπίεσης για έναν επιχειρηματία, ο οποίος εφαρμόζει πρότυπα ποιότητας στην παραγωγή του, δεν εργοδοτεί ανήλικους, δημιουργεί υποδομές και γενικά ακολουθεί πολιτικές υγιούς ανταγωνισμού.
- ❖ Το ασταθές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον: Η αστάθεια της οικονομικής πολιτικής, το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα και η έλλειψη αναπτυξιακής πολιτικής, δεν επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να προγραμματίσουν την παραγωγή τους και να προετοιμάσουν ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης.
- ❖ Ο έντονος ανταγωνισμός: Ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών, ο οποίος μπορεί να εξαντλήσει τις επιχειρήσεις.
- ❖ Η έλλειψη πείρας: Η έλλειψη γνώσης σχετικά με την παραγωγή ή σε θέματα μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα και σε αυξημένη εκτίμηση του κόστους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει τον «έξυπνο» αγρότη και τα προϊόντα του εκτός αγοράς.

Αν κριθεί από την ανάλυση SWOT ότι η οικονομική δραστηριότητα μπορεί να είναι βιώσιμη, τότε θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση σχετικά με τον ανταγωνισμό και το μίγμα μάρκετινγκ. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει:

### Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter



Το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα απλό, αλλά ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση του πού βρίσκεται η δύναμη σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό είναι χρήσιμο, επειδή βοηθά τον επιχειρηματία να κατανοεί τόσο τη δύναμη της τρέχουσας ανταγωνιστικής του θέσης, όσο και τη δύναμη της θέσης που σκέφτεται να διεκδικήσει. Με μια σαφή κατα-



νόηση του πού βρίσκεται η δύναμη, μπορείτε να επωφεληθείτε από μια κατάσταση αντοχής, να βελτιώσετε μια κατάσταση αδυναμίας και να αποφύγετε τη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της εργαλειοθήκης του σχεδιασμού σας. Συμβατικά, το εργαλείο χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει αν τα νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να είναι κερδοφόρες. Ωστόσο, μπορεί να είναι πολύ διαφωτιστικό, όταν χρησιμοποιείται για την κατανόηση της ισορροπίας δυνάμεων σε άλλες καταστάσεις [8].

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων θεωρεί ότι υπάρχουν πέντε σημαντικές δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική δύναμη σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτές είναι:

- ❖ **Ισχύς Προμηθευτή:** Εδώ, ο «έξυπνος» αγρότης αξιολογεί πόσο εύκολο είναι για τους προμηθευτές να ανεβάσουν τις τιμές. Αυτό καθοδηγείται από τον αριθμό των προμηθευτών, τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, τη δύναμη και τον έλεγχο τους, το κόστος μετάβασης από ένα προμηθευτή σε άλλο, και ούτω καθεξής. Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές, και όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη υποστήριξης από αυτούς, τόσο πιο ισχυρή είναι η θέση τους.
- ❖ **Ισχύς Αγοραστή:** Εδώ ο «έξυπνος» αγρότης αξιολογεί το πόσο εύκολο είναι για τους αγοραστές να μειώσουν τις τιμές. Και πάλι, αυτό καθοδηγείται από τον αριθμό των αγοραστών,

τη σημασία του κάθε αγοραστή για την επιχείρησή σας, το κόστος μετάβασης από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός αγρότη σε άλλον, και ούτω καθεξής. Αν υπάρχουν λίγοι, ισχυροί αγοραστές, τότε είναι συχνά σε θέση να υπογορεύουν όρους.

- ❖ **Αντιπαλότητα:** Αυτό που είναι σημαντικό εδώ είναι ο αριθμός και η ικανότητα των ανταγωνιστών. Εάν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και προσφέρουν εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε η δύναμη τους είναι περιορισμένη. Από την άλλη πλευρά, αν κανείς άλλος δεν μπορεί να κάνει ότι κάνει ο «έξυπνος αγρότης», τότε αυτός μπορεί να έχει συχνά τεράστια δύναμη.
- ❖ **Απειλή Υποκατάστατων:** Αυτό εξαρτάται από την ικανότητα των πελατών να βρουν ένα διαφορετικό τρόπο να αντικαταστήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αν η υποκατάσταση είναι εύκολη και βιώσιμη, τότε αυτό μειώνει τη δύναμη των αγροτών.
- ❖ **Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών:** Η ισχύς επηρεάζεται επίσης από την ικανότητα νέων ανταγωνιστών να εισέλθουν σε μια αγορά. Αν κοστίζει λίγο σε χρόνο ή χρήματα για να εισέλθει κάποιος στην αγορά και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά, αν υπάρχουν λίγες οικονομίες κλίμακας ή αν υπάρχει ελάχιστη προστασία για τις βασικές τεχνολογίες, τότε νέοι ανταγωνιστές μπορούν να εισέλθουν γρήγορα στην αγορά και να αποδυναμώσουν τη θέση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Αντίθετα, αν υπάρ-

χουν ισχυρά και ανθεκτικά εμπόδια εισόδου στην αγορά, τότε μπορεί να διατηρηθεί μια ευνοϊκή θέση.

### Το Μίγμα Μάρκετινγκ και τα 4Ps

Συνήθως το μίγμα μάρκετινγκ και τα 4Ps του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα. Στην πραγματικότητα, δεν είναι απαραίτητα το ίδιο πράγμα. Το «Μίγμα Μάρκετινγκ» είναι μια γενική φράση που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα διάφορα είδη των επιλογών που έχουν οι επιχειρήσεις σε όλη τη διαδικασία τοποθέτησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά. Τα 4Ps είναι ένας τρόπος - ίσως ο πιο γνωστός - για τον ορισμό του Μίγματος Μάρκετινγκ.

**Προϊόν:** Το κύριο χαρακτηριστικό ενός γεωργικού προϊόντος είναι η ποικιλία που παράγεται και τα συγκεκριμένα στοιχεία του. Όπως για παράδειγμα, το μέγεθος, το χρώμα, το άρωμα, η αντοχή και άλλα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, η ποιότητα των προϊόντων είναι ένα σημαντικό στοιχείο του μάρκετινγκ. Το μέγεθος (του καρπού, καθώς και της συσκευασίας) αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο προκειμένου να προσελκύσει τον καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, **ένα μεγάλο φρούτο είναι πιθανότερο να προσελκύσει τους καταναλωτές**. Υπάρχει, ωστόσο, η πιθανότητα ότι ο καταναλωτής θα μπορούσε να



αμφισβητήσει την ποιότητά του λόγω του μεγέθους του. Παρομοίως, όσον αφορά τις συσκευασίες, οι ανάγκες του νοικοκυριού είναι διαφορετικές από αυτές του επαγγελματία. Οι εγγυήσεις (συμβάσεις, πιστοποιήσεις) μπορεί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ του καταναλωτή και του προϊόντος και, επομένως, με τον αγρότη. Οι αποδόσεις της παραγωγής διαμορφώνουν την εμπορική πολιτική, η οποία στηρίζει την εμπορική ονομασία (μάρκα). Όλα αυτά δημιουργούν την ταυτότητα του προϊόντος.

**Τιμή:** Η τιμή του προϊόντος δεν είναι κάτι συγκεκριμένο που αφορά μόνο τον τελικό καταναλωτή, αλλά είναι η δημιουργία ενός καλά δομημένου τιμοκαταλόγου. Ο κατάλογος τιμών θα πρέπει να έχει την τιμή (όπως προκύπτει από τον ανταγωνισμό, τη ζήτηση και το κόστος παραγωγής) με την εκπτώτικη πολιτική, την περίοδο αποπληρωμής και τις προϋποθέσεις που συνδέονται με τη συμφωνία.

**Πρώθηση:** Η πρώθηση των προϊόντων είναι ένα πολύπλοκο θέμα και αναφέρεται στην παρουσία της γεωργικής εκμετάλλευσης, αλλά και στην πρώθηση των πωλήσεων σε συνέδρια και εκδηλώσεις, στη συνεχή παρουσία σε περιοδικά και άλλα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης, για την υποστήριξη κοινωνικών δραστηριοτήτων και για τη χρήση ηλεκτρονι-

κών εργαλείων προώθησης. **Τόπος πώλησης:** Η επιλογή του τόπου πώλησης καθορίζεται από την επιλογή των καναλιών προώθησης προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη τα δίκτυα διανομής, τη μέγιστη γεωγραφική κάλυψη, την ποικιλομορφία και τη φυσική μεταφορά των αγαθών. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή του τρόπου προώθησης είτε στο χονδρικό είτε στο λιανικό εμπόριο είναι η πρώτη επιχειρηματική απόφαση, ακολουθούμενη από την επιλογή των καναλιών προώθησης, όπως σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, οι πάγκοι υπαίθριων αγορών, τα ηλεκτρονικά καταστήματα κλπ. Ο στόχος της επιλογής **καναλιών διανομής** είναι επίσης η γεωγραφική κατανομή των περιοχών πωλήσεων, έτσι ώστε να μοιραστεί ο κίνδυνος της αγοράς. Η κατανομή μπορεί να γίνει είτε σε επίπεδο πόλεων (εγχώρια) είτε διεθνώς σε αγορές με διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

**Έρευνα Αγοράς** είναι η διαδικασία ή το σύνολο των διαδικασιών που συνδέει τους καταναλωτές, τους πελάτες και τους τελικούς χρήστες με το μάρκετινγκ μέσω πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν ευκαιρίες και προβλήματα, να παραχθούν, να επεξεργαστούν και να αξιολογηθούν δράσεις μάρκετινγκ, αλλά και για την



παρακολούθηση των επιδόσεων μάρκετινγκ και την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας μάρκετινγκ.

Η έρευνα αγοράς προσδιορίζει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών, σχεδιάζει τη μέθοδο για τη συλλογή πληροφοριών, διαχειρίζεται και υλοποιεί τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, ανα-

λύει τα αποτελέσματα και κοινοποιεί τα ευρήματα και τις επιπτώσεις τους [10].



Η επιτυχία ή η αποτυχία



μιας αγροτικής επιχείρησης θα πρέπει να μετράται με το πόσο καλά εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών. Ο προσδιορισμός της αγοράς και η ανάπτυξη μιας στρατηγικής θα συμβάλει αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση [11].

«Τοποθετώντας το σωστό προϊόν στη σωστή θέση, στη σωστή τιμή, την κατάλληλη στιγμή».

E J McCarthy (1960) [9]



Προϊόν		Τιμή	
<b>Ποικιλία</b> <b>Ποιότητα</b> <b>Χαρακτηριστικά</b>  <b>Μεγέθη</b>  <b>Εγγυήσεις</b>  <b>Επιστροφές</b> <b>Μάρκα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ικανοποιητική</li> <li>- Κορυφαία</li> <li>- Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο</li> <li>- Επιτραπέζιες μαύρες ελιές</li> <li>- Χονδρική πώληση</li> <li>- Λιανικό εμπόριο</li> <li>- Υπογραφή συμβολαίου</li> <li>- Πιστοποίηση από διεθνή οργανισμό</li> <li>- Υψηλές</li> <li>- εμπορικό σήμα / όνομα</li> </ul>	<b>Τιμή καταλόγου</b> <b>Εκπτώσεις</b> <b>Περίοδος πληρωμής</b> <b>Όροι πληρωμής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού και ζήτησης</li> <li>- Προσφορές και μπόνους για τακτικούς πελάτες</li> <li>- Κατόπιν συμφωνίας (μέχρι 3 μήνες)</li> <li>- Ευνοϊκοί για τον πελάτη - ανάλογα με την αξιοπιστία του</li> </ul>
Πρώθηση		Τόπος (Διανομή)	
<b>Πρώθηση πωλήσεων</b>  <b>Δημόσιες σχέσεις</b>  <b>Άμεσο μάρκετινγκ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συμμετοχή σε συνέδρια</li> <li>- Διαφήμιση σε επαγγελματικά περιοδικά και ιστοσελίδες</li> <li>- Χορηγία εκδηλώσεων</li> <li>- Λειτουργία τμήματος δημοσίων σχέσεων</li> <li>- Συμμετοχή σε ανοιχτές δραστηριότητες (αθλητικές, κλπ)</li> <li>- Διοργάνωση «εκδηλώσεων προβολής» σε υπεραγορές</li> </ul>	<b>Κανάλια</b>  <b>Κάλυψη</b>  <b>Ποικιλία</b> <b>Μεταφορά</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σούπερ μάρκετ</li> <li>- Εταιρείες προϊόντων εκλεκτής ποιότητας <ul style="list-style-type: none"> <li>- Εστιατόρια</li> <li>- Τουριστικά περίπτερα</li> <li>- Τοπικοί παραγωγοί</li> <li>- Μεγάλα αστικά κέντρα <ul style="list-style-type: none"> <li>o Αθήνα</li> <li>o Θεσσαλονίκη</li> </ul> </li> <li>- Γερμανία</li> </ul> </li> <li>- Ποικιλία για όλες τις ανάγκες</li> <li>-</li> <li>- Ευθύνη εταιρείας στην εγχώρια αγορά</li> <li>- Χονδρική για εξαγωγές</li> </ul>

## Επιχειρηματικό Σχέδιο/Πλάνο

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένα από τα πιο σημαντικά έγγραφα για κάθε επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό πλάνο. Ως εκ τούτου, στην παρούσα ενότητα παρέχεται μία **απλή δομή** ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

### 1. Σελίδα Τίτλου [12]

- ❖ Λογότυπο επιχείρησης: Προσθέτοντας ένα λογότυπο δίνει μια πιο επαγγελματική εικόνα.
- ❖ Τύπος και επισκόπηση του σχεδίου: Είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ένα σχέδιο μάρκετινγκ ή ένα σχέδιο διαχείρισης έκτακτης ανάγκης και ανάκαμψης;
- ❖ Όνομα: Εισαγάγετε το όνομα του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή τα ονόματα των ιδιοκτητών, εάν υπάρχουν πολλοί ιδιοκτήτες.
- ❖ Τίτλος: Οι τίτλοι του/των ιδιοκτήτη/ων της επιχείρησης που αναφέρονται παραπάνω. Για παράδειγμα: Ιδιοκτήτης / Μάνατζερ.
- ❖ Επωνυμία: Εισαγάγετε το επίσημο όνομα της επιχείρησής σας.
- ❖ Κύρια διεύθυνση: Εισαγάγετε τη διεύθυνση της επιχείρησής σας.
- ❖ Ημερομηνία: Η ημερομηνία ολοκλήρωσης του σχεδίου και η ημερομηνία πιθανής αναθεώρησής του.
- ❖ Πίνακας Αναθεωρήσεων: Εισαγάγετε τις αλλαγές που έγιναν στο σχέδιο: αριθμός

έκδοσης, αλλαγές, υπεύθυνο άτομο και ημερομηνία ενημέρωσης.

- ❖ Πίνακας επικοινωνιακής στρατηγικής: Λεπτομέρειες για το ποιος και πόσο συχνά θα συζητιέται το σχέδιο (μάνατζερ / προσωπικό, είδος της επικοινωνίας, υπεύθυνο άτομο και συχνότητα).
- ❖ Πίνακας περιεχομένων.

### 2. Περιοχή – Δημογραφικά Στοιχεία – Επιχειρηματικό Περιβάλλον

- a. Αναλύστε τα ενδεχόμενα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της περιοχής που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση. Περιγράψτε όλες τις υποδομές και λοιπές εγκαταστάσεις, την αγορά, την ύπαρξη εργατικού δυναμικού και την οικονομική κατάσταση.
- b. Αναζητήστε και αναλύστε όλα τα δημογραφικά στοιχεία της επιλεγμένης περιοχής.
- c. Αναθεωρήστε το υφιστάμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

### 3. Περιγραφή Προϊόντος

- a. Περιγράψτε αναλυτικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που η αγροτική επιχείρηση πρόκειται να προσφέρει.
- b. Καταγράψτε με ιδιαίτερη λεπτομέρεια τα τελικά προϊόντα, αφού αυτό θα οδηγήσει στην επιλογή του απαραίτητου εξοπλισμού για τη μέθοδο παραγωγής. Για παράδειγμα

μα, εάν ένας αγρότης καλλιεργεί βατόμουρα και θέλει να τα διαθέσει νωπά και μεταποιημένα (αποξηραμένα και μαρμελάδα), τότε θα πρέπει να αποφασίσει τη μέθοδο παραγωγής, το μέγεθος του προϊόντος, τη σήμανση, τον τόπο αποθήκευσης, κλπ.

Αντικείμενο	Είδος Μέτρησης
Είδος	Υπηρεσία - Προϊόν
Κατάσταση	Νωπό - Αποξηραμένο - Κομπόστα
Μέγεθος	Βάρος - Όγκος - Μικρή / Μεγάλη Συσκευασία
Αγορά	Λιανική - HO.RE.CA <sup>1</sup> - Χονδρική
Εμπόριο	Εγχώρια Αγορά - Εξαγωγές

**Πίνακας 1:** Μέθοδοι διαχωρισμού προϊόντων

### 4. Οικονομικά Στοιχεία

Ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία είναι η αναλυτική περιγραφή της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

- Επενδυτικές Δαπάνες: Περιλαμβάνουν την επένδυση σε απαραίτητο εξοπλισμό, όπως κτίρια, υποδομές και μηχανήματα.
- Λειτουργικές Δαπάνες: Περιλαμβάνουν όλους τους τύπους των δαπανών που απαι-

τούνται για να λειτουργήσει μια επιχείρηση. Οι δαπάνες αυτές, οι οποίες επαναλαμβάνονται κάθε χρόνο, συμπεριλαμβάνουν τα ενοίκια, τα αναλώσιμα και τις προμήθειες, το κόστος ενέργειας, τα έξοδα προβολής και προώθησης, τις δαπάνες προσωπικού, τους τόκους, τις αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα, τη συντήρηση κλπ.

- Εκτιμώμενη Παραγωγή: Υπολογίζεται για τον προσδιορισμό του ετήσιου εισοδήματος. Αυτό απαιτεί τη σύνταξη της λίστας των τιμών και τον ορισμό της πολιτικής εκπτώσεων.
- Οικονομικά αποτελέσματα: Αφού καταγραφούν όλα τα δεδομένα, μπορούν να υπολογιστούν τα οικονομικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα θα καθορίσουν εάν η επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να είναι βιώσιμη και σε ποιους τομείς πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ο επιχειρηματίας.

### 5. Οργανόγραμμα

### 6. Λειτουργία

### 7. Χρονοδιάγραμμα

<sup>1</sup> Hotel - Restaurant - Cafe



## Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πλάνο Μάρκετινγκ

Ένα **πλάνο μάρκετινγκ** είναι είτε ένα σχέδιο για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή για μια συγκεκριμένη αγορά ή ακόμα και ένα σχέδιο σε επίπεδο επιχείρησης, που περιγράφει δραστηριότητες που αφορούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μάρκετινγκ εντός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Επιπλέον, η **στρατηγική μάρκετινγκ** είναι η στρατηγική ενός οργανισμού που συνδυάζει όλους τους στόχους μάρκετινγκ σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να προκύπτει από **έρευνα αγοράς** και να εστιάζεται στον σωστό συνδυασμό προϊόντων, έτσι ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος και να καταστεί βιώσιμη η επιχείρηση. Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το θεμέλιο ενός πλάνου μάρκετινγκ. [13].



Ένα σχέδιο μάρκετινγκ αρχίζει με την αναγνώριση (μέσω της έρευνας αγοράς) των ειδικών αναγκών των πελατών και με το πώς η εταιρεία προτίθεται να τις εκπληρώσει, δημιουργώντας παράλληλα ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Περιλαμβάνει γενικά την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς (ευκαιρίες και τάσεις) και λεπτομερή προγράμματα δράσης, προϋπολογισμούς, προβλέψεις πωλήσεων, στρατηγικές και την προβλεπόμενη κατάσταση οικονομικών.

Ένας γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος για να δημιουργηθεί μια στρατηγική μάρκε-

τινγκ και να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο μάρκετινγκ παρουσιάζονται παρακάτω [14].

1. **Εκτελεστική Περίληψη:** Συμπληρώστε την Εκτελεστική Περίληψη τελευταία, και, όπως υποδηλώνει το όνομα, αυτό το τμήμα απλώς συνοψίζει κάθε ένα από τα άλλα τμήματα του σχεδίου μάρκετινγκ. Η περίληψη θα είναι χρήσιμη στο να δώσει στους ενδιαφερόμενους, όπως εργαζόμενους, σύμβουλους, κλπ, μία γενική εικόνα του σχεδίου.
2. **Πελάτες-Στόχοι:** Αυτή η ενότητα περιγράφει τους στοχευμένους πελάτες. Ορίζει το δημογραφικό τους προφίλ (π.χ. ηλικία, φύλο), τα ψυχογραφικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. τα ενδιαφέροντά τους) και τις ακριβείς επιθυμίες και ανάγκες τους, καθώς αυτές σχετίζονται με τα προσφερόμενα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Το να είστε σε θέση να προσδιορίσετε με μεγαλύτερη σαφήνεια τους πελάτες-στόχους σας, θα σας βοηθήσει τόσο να εντοπίσετε τη διαφήμιση (και να πάρετε μια υψηλότερη απόδοση επένδυσης) όσο και να «μιλήσετε τη γλώσσα» των υποψήφιων πελατών.
3. **Μοναδική Πρόταση Πώλησης:** Έχοντας μια ισχυρή μοναδική πρόταση πώλησης είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς διακρίνει μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές της. Το σήμα κατατεθέν αρκετών μεγάλων εταιρειών είναι η μοναδική πρόταση πώλησής τους.

**4. Στρατηγικές Τιμολόγησης και Τοποθέτησης:** Οι στρατηγικές τιμολόγησης και τοποθέτησης πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία θέλει να είναι γνωστή ως η κορυφαία μάρκα στη βιομηχανία, με το να έχει μια πολύ χαμηλή τιμή θα μπορούσε να αποθαρρύνει τους πελάτες από την αγορά των προϊόντων της. Σε αυτό το τμήμα του σχεδίου μάρκετινγκ, η επιθυμητή τοποθέτηση και η τιμολόγηση για να την υποστηρίξει, πρέπει να περιγράφονται αναλόγως.

**5. Πλάνο Διανομής:** Το πλάνο διανομής περιγράφει λεπτομερώς το πώς οι πελάτες θα αγοράσουν το προϊόν. Για παράδειγμα, οι πελάτες θα αγοράζουν απευθείας ή από διανομείς ή από άλλους λιανέμπορους; Σκεφτείτε διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορείτε να προσεγγίσετε τους πελάτες σας και τεκμηριώστε τους σε αυτό το τμήμα του σχεδίου μάρκετινγκ.



**6. Προσφορές:** Οι προσφορές είναι ειδικά πακέτα για εξασφάλιση περισσότερων νέων πελατών και επαναπροσέγγιση παλιών πελατών. Οι προσφορές μπορεί να περιλαμβάνουν δωρεάν δοκιμές, εγγυήσεις επιστροφής χρημάτων, πακέτα (π.χ. συνδυάζοντας διαφορετικά προϊόντα ή/και υπηρεσίες) και εκπαιδευτικές προσφορές.

**7. Υλικό Μάρκετινγκ:** Το υλικό μάρκετινγκ αφορά το υλικό που χρησιμοποιείται για

την προώθηση της επιχείρησης στους υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες της. Μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει την ιστοσελίδα, τα ενημερωτικά φυλλάδια, τις επαγγελματικές κάρτες και τους καταλόγους.

**8. Στρατηγική Προώθησης:** Η ενότητα της προώθησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα του σχεδίου μάρκετινγκ και εξηγεί λεπτομερώς πώς να προσεγγίσετε νέους πελάτες. Υπάρχουν πολλές προωθητικές τακτικές, όπως τηλεοπτικές διαφημίσεις, συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις, δελτία τύπου, ηλεκτρονική διαφήμιση και μάρκετινγκ εκδηλώσεων.



**9. Ηλεκτρονική Στρατηγική Μάρκετινγκ:** Σήμερα, οι περισσότεροι πελάτες ψάχνουν στο διαδίκτυο για να βρουν ή/και να επανεξετάσουν νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες για αγορά. Ως εκ τούτου, η ηλεκτρονική στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να σας βοηθήσει να εξασφαλίσετε νέους πελάτες και να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**10. Στρατηγική Μετατροπής:** Οι στρατηγικές μετατροπής αναφέρονται σε τεχνικές που χρησιμοποιούνται για μετατροπή υποψήφιων πελατών σε πελάτες που πληρώνουν. Για παράδειγμα, η βελτίωση των σεναρίων πωλήσεων μπορεί να ενισχύσει τις μετατροπές. Παρομοίως, η αύξηση της κοινωνικής απόδειξης (π.χ. δείχνοντας μαρτυρί-

ες του παρελθόντος με πελάτες οι οποίοι ήταν ικανοποιημένοι με την εταιρεία) μπορεί να ενισχύσει τις μετατροπές και τις πωλήσεις.

**11. Κοινοπραξίες & Συνεργασίες:** Οι κοινοπραξίες και συμπράξεις είναι συμφωνίες που οικοδομούνται με άλλους οργανισμούς για να βοηθήσουν στην προσέγγιση νέων πελατών ή καλύτερα στην αύξηση του κέρδους από υφιστάμενους πελάτες.

**12. Στρατηγική Παραπομπής/Σύστασης:** Ένα ισχυρό πρόγραμμα παραπομπής/σύστασης πελατών θα μπορούσε να φέρει επανάσταση στην επιτυχία. Για παράδειγμα, αν κάθε ένας από τους πελάτες σας συστήνει ένα νέο πελάτη, η πελατειακή σας βάση θα αυξάνεται διαρκώς.

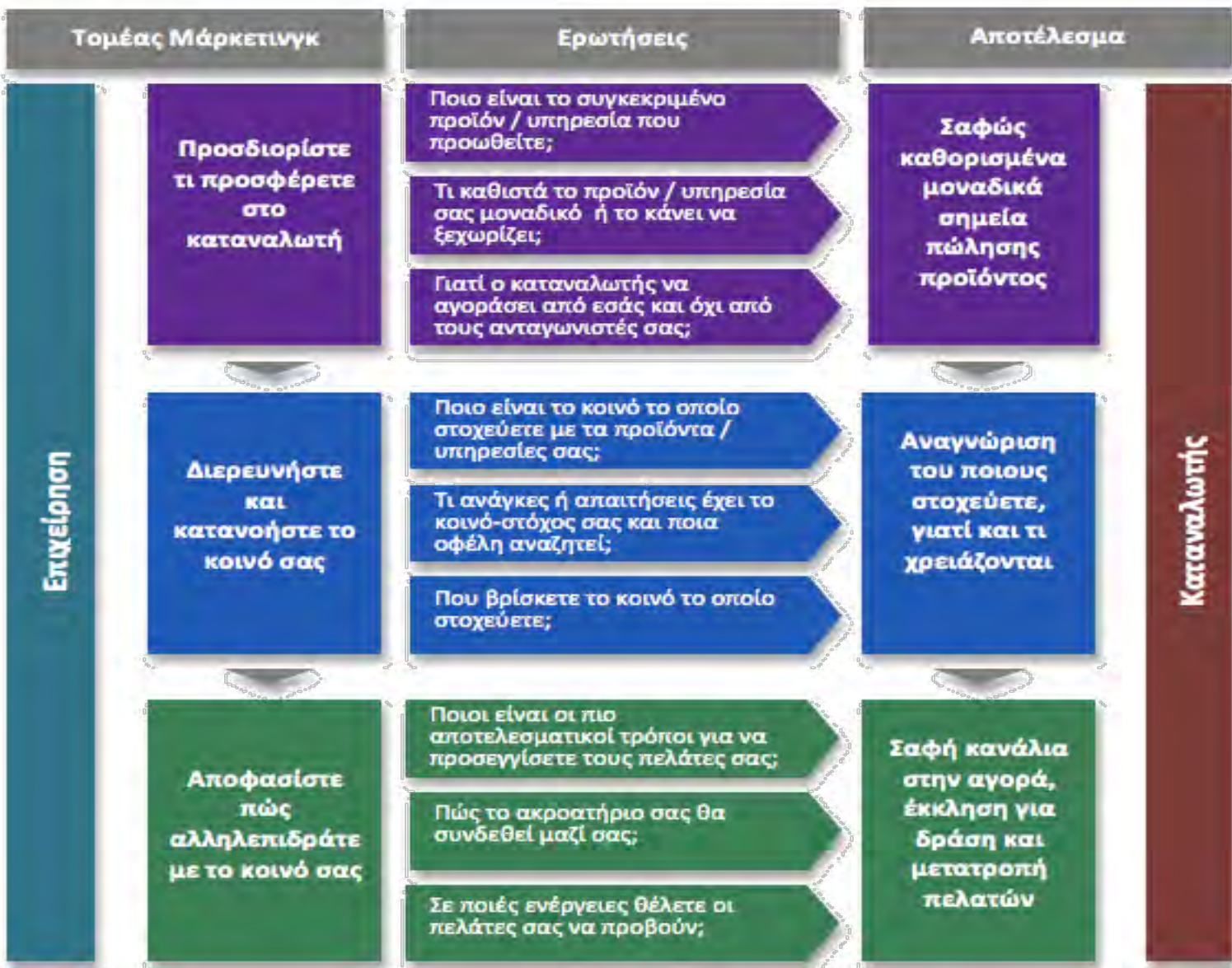
**13. Στρατηγική Διατήρησης:** Πάρα πολλοί οργανισμοί ξοδεύουν πάρα πολλή χρόνο και ενέργεια προσπαθώντας να εξασφαλίσουν νέους πελάτες, παρά να επενδύσουν σε υφιστάμενους πελάτες για να αγοράζουν πιο συχνά. Με τη χρήση στρατηγικών διατήρησης, όπως ένα μηνιαίο ενημερωτικό δελτίο ή ένα πρόγραμμα πιστότητας πελατών, τα έσοδα και τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν μέσα από την ενθάρρυνση συχνότερων αγορών από υφιστάμενους πελάτες.

**14. Οικονομικές Προβλέψεις:** Το τελευταίο μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ είναι οι οικονομικές προβλέψεις. Στις προβλέψεις σας,

θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλες οι πληροφορίες που τεκμηριώνονται στο σχέδιο μάρκετινγκ.

Ενώ οι οικονομικές προβλέψεις δεν πρόκειται ποτέ να είναι 100% ακριβείς, χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ποια έξοδα προώθησης και άλλες στρατηγικές μπορούν να δώσουν υψηλότερη απόδοση στην επένδυση. Επίσης, ολοκληρώνοντας τις οικονομικές προβλέψεις, θέτονται στόχοι (π.χ. οι στόχοι για το πρόγραμμα παραπομπής), τους οποίους η εταιρεία θα πρέπει να υλοποιήσει.

Πώς αυτές οι ερωτήσεις ταιριάζουν μαζί;



Επιχείρηση

Καταναλωτής

Πηγή: [www.entrepreneur.com/article/43018](http://www.entrepreneur.com/article/43018)

## Μελέτη Περίπτωσης

## EFKARPON HELLENIC SUPERFOODS

Το Efkaron είναι ένας Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς με 115 επιχειρηματικούς εταίρους. Ο καθένας καλλιεργεί τουλάχιστον 0,5 εκτάρια με υπερτροφές (γκότζι μπέρι, μύρτιλο, αρώνια, ιπποφαές).


Όλοι οι εταίροι έχουν συνεισφέρει με περίπου 7,000 ευρώ ανά εκτάριο για την κατασκευή ενός εργοστασίου μεταποίησης, έτσι ώστε να επωφελούνται οι ίδιοι την προστιθέμενη αξία του τελικού προϊόντος.

Οι εταίροι διενήργησαν μία έρευνα αγοράς, ανέπτυξαν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και διαμόρφωσαν ένα μίγμα μάρκετινγκ. Συμφώνησαν επίσης τον τρόπο επένδυσης των χρημάτων τους, τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων που χρειάζονται και τον τρόπο εμπορίας των προϊόντων τους.

Ακολουθώντας το παράδειγμα του Efkaron, έξι (6) επιπλέον συνεταιρισμοί έχουν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, πράγμα που δείχνει ότι ένας πιο τεχνοκρατικός τρόπος είναι απαραίτητος στην αγροτοβιομηχανία, έτσι ώστε να επιτύχει σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

## Άσκηση / δραστηριότητες

## 1. Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις

- i. *Γιατί δραστηριοποιήστε στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα; Τι θέλετε να επιτύχετε για τον εαυτό σας, την οικογένειά σας και τους πελάτες σας; Σκεφτείτε τι σας ώθησε να ξεκινήσετε αυτή την επιχείρηση. Τι σας κινητοποιεί να συνεχίσετε;* 
- ii. *Ποιοι είναι οι πελάτες σας; Τι μπορείτε να κάνετε για να βελτιώσετε τη ζωή τους και να συμβάλετε στην επιτυχία τους - τώρα και στο μέλλον;*
- iii. *Ποια είναι η εικόνα της επιχείρησής σας που θέλετε να μεταφέρετε προς τα έξω; Έχουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και το κοινό τη σωστή αντίληψη για την εταιρεία σας; Πώς θα δημιουργήσετε την επιθυμητή εικόνα;*
- iv. *Ποια είναι η φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας; Ποιοι παράγοντες καθορίζουν τις τιμές και την ποιότητα; Σκεφτείτε πώς αυτά σχετίζονται με τους λόγους για την ύπαρξη της επιχείρησής σας. Πώς θα αλλάξουν όλα αυτά με την πάροδο του χρόνου;*
- v. *Ποιο είναι το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχετε; Οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι προσφέρουν «την καλύτερη διαθέσιμη υπηρεσία», αλλά*



συμφωνούν οι πελάτες σας με την άποψη αυτή;

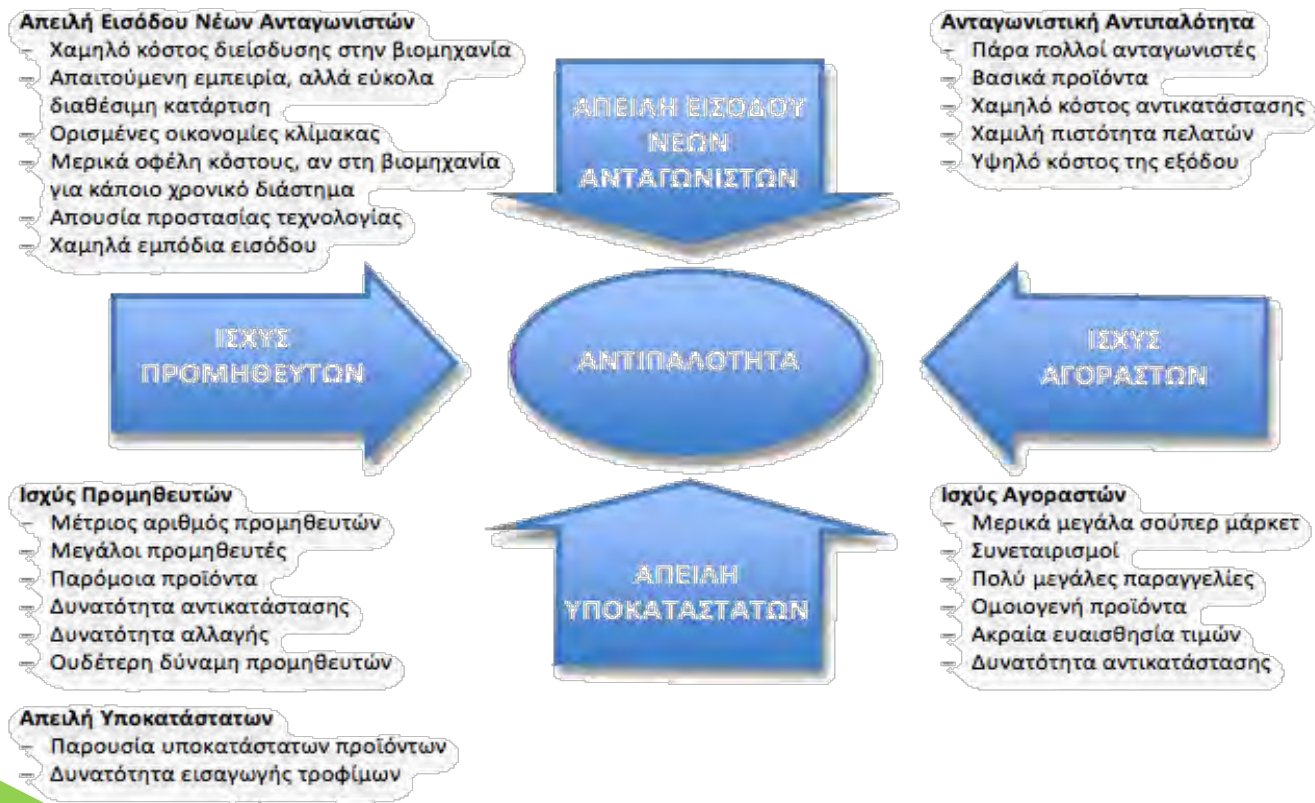
- vi. Ποιο ρόλο εσείς και οι υπάλληλοί σας διαδραματίζετε;
- vii. Τι είδους σχέσεις διατηρείτε με τους προμηθευτές;
- viii. Σε τι διαφέρετε από τους ανταγωνιστές σας; Πολλοί επιχειρηματίες ξεχνούν ότι κυνηγούν τους ίδιους καταναλωτές με τους ανταγωνιστές τους. Τι κάνετε καλύτερα, φθηνότερα ή γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές; Πώς μπορείτε να εκμεταλλευτείτε τις αδυναμίες των ανταγω-

νιστών προς όφελός σας;

- ix. Πώς θα χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία, το κεφάλαιο, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για να επιτύχετε τους στόχους σας;
- x. Ποιες βασικές φιλοσοφίες ή αξίες κυριαρχούν στις απαντήσεις σας στις προηγούμενες ερωτήσεις;

2. Δημιουργήστε τη δική της ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Καταγράψτε την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, όπως στην παρακάτω εικόνα:





3. Δημιουργήστε ένα σχέδιο μάρκετινγκ ακολουθώντας τα βήματα που περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Ορίστε την προσφορά σας	Κατανοήστε το κοινό σας	Προσεγγίστε το κοινό σας
Ποια είναι τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες σας;	Σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας;	Ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για να το προσεγγίσετε;
Τι είναι αυτό που κάνει την προσφορά σας μοναδική;	Ποιο είναι το όφελος για το κοινό σας; Τι χρειάζεται;	Πώς το κοινό σας θα συνεργαστεί μαζί σας;
Για ποιο λόγο ένας πελάτης θα αγόραζε από εσάς;	Πού συχνάζουν οι πελάτες σας;	Σε ποιες ενέργειες θέλετε να προβεί το κοινό σας;

## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

- [1] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/planning/starting/statements>
- [2] <http://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>
- [3] <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- [4] <http://www.entrepreneur.com/article/65230>
- [5] Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*.
- [6] Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms (2002), Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University.
- [7] [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).
- [8] **McCarthy, Jerome E.** (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [10] Bradley, Nigel *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford University Press, Oxford, 2007 [ISBN 0-19-928196-3](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199281963) [ISBN 978-0-19-928196-1](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199281961)
- [11] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/marketing/beginning>
- [12] <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/>
- [13] <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>
- [14] <http://www.forbes.com>

## Μίγμα Μάρκετινγκ

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Αυτή η εκπαιδευτική ενότητα θα σας βοηθήσει να αποκτήσετε γνώσεις σχετικά με:



- ♦ Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος
- ♦ Τα χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων
  - ♦ Την προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος
- ♦ Τη διαδοχική διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος και τον κύκλο ζωής του προϊόντος
- ♦ Τη συσκευασία και την επισήμανση

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 60 λεπτά, συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων



## Περίληψη

Ένα προϊόν είναι το αγαθό που διατίθεται προς πώληση. Μπορεί να είναι μια υπηρεσία ή ένα αντικείμενο. Μπορεί να είναι φυσικό ή εικονικό ή να έχει διαδικτυακή μορφή. Κάθε προϊόν έχει μια χρήσιμη ζωή μετά από την οποία χρειάζεται αντικατάσταση ή επανεφεύρεση.

Ένα προϊόν πρέπει να είναι σχετικό. Οι χρήστες πρέπει να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν άμεσα. Ένα προϊόν πρέπει να είναι σε θέση να κάνει αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει κάνει, και να το κάνει με καλή ποιότητα.

Ένα προϊόν θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμο στις τάσεις, στον χρόνο και στις αλλαγές των τμημάτων των αγορών. Το προϊόν θα πρέπει να μπορεί να προσαρμοστεί για να γίνει πιο χρήσιμο και να διατηρήσει τη ροή των εσόδων του.

Η συσκευασία του προϊόντος πρέπει να είναι ελκυστική για να προσελκύει και να τραβά την προσοχή των καταναλωτών, και να προσφέρεται με ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό τρόπο.

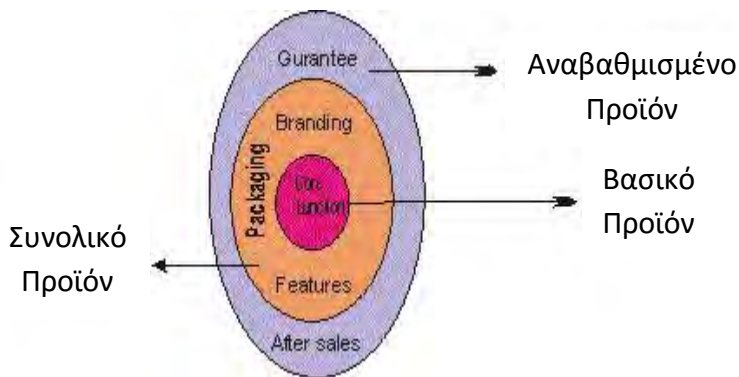
Μια ετικέτα προϊόντος μεταφέρει το μήνυμα της πώλησής σας. Οι ετικέτες θα πρέπει επίσης να πληρούν τις νομικές υποχρεώσεις σας.



## Μαθησιακοί Πόροι

Ένα **προϊόν** είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να τραβήξει την προσοχή, για απόκτηση, χρήση ή κατανάλωση και περιλαμβάνει φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, προσωπικότητες, χώρους, οργανισμούς και ιδέες.

### Έννοια της οικοδόμησης οφέλους με ένα προϊόν (P.Kotler)



### Βασικό Προϊόν

Αυτό είναι το βασικό προϊόν και η εστίαση είναι στον σκοπό για τον οποίο προορίζεται το προϊόν.

### Συνολικό Προϊόν (Πραγματικό Προϊόν)

Πρόκειται για την ενσωμάτωση των βασικών οφελών σε ένα και το αυτό προϊόν, το οποίο οι καταναλωτές θα αγοράσουν. Ο Kotler δηλώνει ότι αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη λήψη

αποφάσεων σχετικά με το επίπεδο ποιότητας, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της υπηρεσίας, το στυλ, τη μάρκα και τη συσκευασία.

### Αναβαθμισμένο/Επαυξημένο Προϊόν

Πρόκειται για πρόσθετα άυλα οφέλη που ένας παραγωγός μπορεί να προσφέρει.

### Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Προϊόντος;

Ένα χαρακτηριστικό είναι μια λειτουργία ενός προϊόντος η οποία μπορεί να **ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή** και ως εκ τούτου θεωρείται ως όφελος από την ιδιοκτησία του προϊόντος. Τα διακριτικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας συμβάλλουν στην ενίσχυση της προσφυγής του σε πιθανούς αγοραστές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαμορφωθεί μια στρατηγική μάρκετινγκ που αναδεικνύει τη χρησιμότητα του προϊόντος για τους καταναλωτές.



Χαρακτηριστικά Βασικού Προϊόντος	Χαρακτηριστικά Τυπικού Προϊόντος	Χαρακτηριστικά Αναβαθμισμένου Προϊόντος	Μελλοντικά Χαρακτηριστικά Προϊόντος
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Τι πραγματικά αγοράζει ο αγοραστής;</li> <li>-Τι μπορεί το προϊόν ή η υπηρεσία να προσφέρει στον πελάτη;</li> <li>-Ποιο πρόβλημα θα τον βοηθήσει να λύσει;</li> <li>-κλπ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Μάρκα</li> <li>-Εικόνα</li> <li>-Ποιότητα</li> <li>-Τιμή</li> <li>-Πρατήρια</li> <li>-Σχέσεις Προσωπικού</li> <li>-Συσκευασία</li> <li>-Σχέδιο</li> <li>-Στιλ</li> <li>-Χρώμα</li> <li>-Γόητρο</li> <li>-Διαθεσιμότητα</li> <li>-κλπ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Υποστήριξη</li> <li>-Υπηρεσίες μετά την Πώληση</li> <li>-Παράδοση</li> <li>-Εγκατάσταση</li> <li>-Εγγύηση</li> <li>-Συντήρηση</li> <li>-Ασφάλιση</li> <li>-Επιδιόρθωση</li> <li>-Πιστωτικοί Όροι</li> <li>-Ευκολίες Πληρωμής</li> <li>-Ενοικιαγορά</li> <li>-κλπ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Το προϊόν παράγεται με περιβαλλοντικό τρόπο;</li> <li>-Είναι ασφαλής η χρήση του;</li> <li>-Ο κατασκευαστής έχει μια αξιοπρεπή και αξιοσέβαστη εικόνα;</li> <li>-Κατάσταση ανακύκλωσης.</li> <li>-κλπ.</li> </ul>

## Χαρακτηριστικά Αγροτικών Προϊόντων

Τα αγροτικά προϊόντα είναι διαφορετικής φύσεως από τα βιομηχανικά προϊόντα. Έτσι, τα χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες με βάση την παραγωγή, την εμπορία και την κατανάλωση.



### 1. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παραγωγή

**1.1. Εποχική Παραγωγή.** Τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα παράγονται μόνο σε συγκεκριμένη εποχή. Καλλιέργειες όπως το καλαμπόκι, το ρύζι, το σιτάρι, το ζαχαροκάλαμο, ο

καπνός, τα λαχανικά, οι πατάτες και τα φρούτα παράγονται σε συγκεκριμένες κατάλληλες εποχές. Αλλά, κάποια προϊόντα, όπως τα ψάρια, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα αυγά, κλπ., μπορούν να παραχθούν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

**1.2. Διάσπαρτη Παραγωγή.** Εκτός από ορισμένα προϊόντα, τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα μπορούν να παραχθούν σε όλες τις περιοχές μιας χώρας.

### 2. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εμπορία

**2.1. Ευπαθή προϊόντα.** Τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα αλλοιώνονται (αποσυντίθενται ή φθείρονται) με την πάροδο του χρόνου,



αλλά όχι με τον ίδιο ρυθμό. Κάποια φθείρονται πιο γρήγορα από άλλα. Το ψάρι, το γάλα, το κρέας, τα φρούτα, τα λαχανικά, κλπ διατηρούνται φρέσκα μόνο για μικρό χρονικό διάστημα. Τα προϊόντα αυτά πρέπει να παρέχονται στην αγορά το συντομότερο δυνατό. Η αποθήκευση σε χαμηλές θερμοκρασίες είναι αναγκαία για να διατηρηθούν τα εν λόγω προϊόντα ασφαλή και φρέσκα. Αντίθετα, τρόφιμα όπως το ρύζι, το σιτάρι, κλπ, μπορούν να διατηρηθούν για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα.

**2.2. Ογκώδη προϊόντα (μεγάλου μεγέθους ή/και βάρους).** Τα περισσότερα αγροτικά προϊόντα είναι βαριά και ογκώδη, με αποτέλεσμα το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσής τους να είναι υψηλό.

**2.3. Διακύμανση ποιότητας και ποσότητας.** Η ποιότητα και η ποσότητα των αγροτικών προϊόντων μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με την παραγωγικότητα του εδάφους, την εποχή και το κλίμα. Η ποιότητα των σπόρων, η χρήση λιπασμάτων, κλπ προκαλεί επίσης διαφορά στην ποιότητα.

### 3. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την κατανάλωση

**3.1. Συνεχής κατανάλωση.** Είναι πολύ σημαντικό τα αγροτικά προϊόντα να ανταποκρίνονται στις καθημερινές ανάγκες των ανθρώπων. Έτσι, είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής προμήθεια αγροτικών προϊόντων, π.χ. δη-

μητριακά, ψάρια, κρέας, γάλα και φρούτα, για να ικανοποιείται η ημερήσια ζήτηση.

**3.2. Ανελαστική ζήτηση.** Η ζήτηση για τα αγροτικά προϊόντα εξακολουθεί να είναι σχετικά λιγότερο ελαστική. Η ζήτηση για τα εν λόγω προϊόντα δε μειώνεται ή αυξάνεται λόγω ανόδου ή πτώσης των τιμών. Οι καταναλωτές αναγκάζονται να ανταποκριθούν στις καθημερινές τους ανάγκες, ακόμα και αν η τιμή των αγροτικών προϊόντων ανεβαίνει.

**3.3. Διακύμανση τιμών.** Η τιμή των αγροτικών προϊόντων παραμένει ασταθής. Η τιμή των αγροτικών προϊόντων επηρεάζεται εύκολα από την προσφορά και τη ζήτηση.

### Τι είναι η Προστιθέμενη Αξία;

Η συμπεριφορά ενός αγοραστή είναι πολύ διαφορετική όταν αγοράζει αγαθά, αντικείμενα ή υπηρεσίες με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι αποφάσεις και οι συνήθειες του αγοραστή κατά τη διαδικασία αγοράς συνδέονται σημαντικά με τη φύση του αγοραζόμενου αγαθού.

Προσθέτοντας αξία σε ένα προϊόν ενσωματώνονται συχνά **επιπλέον στοιχεία μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος.** Η επιτυχία ενός νέου προϊόντος επηρεάζεται από παράγοντες που περιλαμβάνουν την ανωτερότητα του προϊόντος, την οικονομική αξία για τον χρήστη, την τεχνολογική πολυπλοκότητα, τη μάρκα και την εικόνα.

Με τον τρόπο αυτό, η προστιθέμενη αξία μπορεί να προσφέρεται με το φυσικό προϊόν. Όσο

περισσότερη είναι η προστιθέμενη αξία και υψηλότερο το επίπεδο προτίμησης, τόσο πιο ευέλικτος είναι ο παραγωγός στον καθορισμό της τιμής.

Διαφορετικές ομάδες πελατών ή αποδέκτες εκτιμούν διαφορετικά οφέλη. Ο παραγωγός πρέπει να προσφέρει το «μεμονωμένο» σχετικό πακέτο προϊόντος σύμφωνα με τις αξίες της αγοράς-στόχου. Αυτές οι αξίες αφορούν στοιχεία όπως η ποικιλία, η φυλή, η ευημερία των ζώων ή ακόμη η χρήση συσκευασίας που παρέχει διευκόλυνση, επιπλέον ικανοποίηση ή εγγύηση στον τελικό χρήστη.

Η προσθήκη αξίας στα προϊόντα μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, αλλά γενικά η δημιουργία αξίας επιτυγχάνεται μέσω της **καινοτομίας** (έναν από τους ορισμούς: η διαδικασία δημιουργίας ή βελτίωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που παρέχει σημαντική νέα αξία για τον πελάτη).

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες ιδέες για να προσθέσουμε αξία μέσω της καινοτομίας προϊόντος και μέσω της καινοτομίας διαδικασίας:



### *Προσθήκη αξίας μέσω καινοτομίας προϊόντος:*

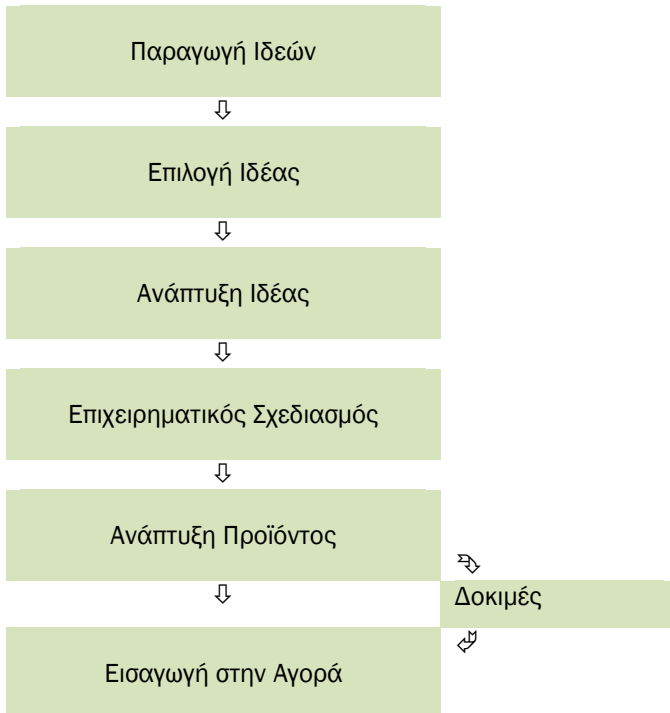
- ❖ Διαπίστευση χαρακτηριστικών
- ❖ Πληροφορίες προέλευσης / παραγωγού
- ❖ Συστατικά
- ❖ Μίγματα
- ❖ Παλετοποίηση (αποθήκευση ή διακίνηση σε παλέτα)
- ❖ Συσσκευασία
- ❖ Παρουσίαση
- ❖ Υγιεινή διατροφή
- ❖ Ποιότητα
- ❖ Μορφή προϊόντος
- ❖ Ποικιλία (είδος, τύπος)
- ❖ Συνέπεια (πάχος / πυκνότητα)
- ❖ Όγκος / μάζα
- ❖ Τιμές
- ❖ Χρονοδιάγραμμα εισαγωγής στην αγορά

### *Προσθήκη αξίας μέσω καινοτομίας διαδικασίας:*

- ❖ Υπηρεσίες
- ❖ Διαφοροποίηση
- ❖ Προώθηση
- ❖ Μεθόδοι μάρκετινγκ
- ❖ Κανάλια διανομής
- ❖ Μεταφορές και υλικοτεχνική υποστήριξη
- ❖ Αποθήκευση
- ❖ Ψύξη
- ❖ Διασφάλιση ποιότητας
- ❖ Πράσινη παραγωγή
- ❖ Τεχνικές συγκομιδής
- ❖ Πολιτιστικές πρακτικές
- ❖ Υλικά φύτευσης
- ❖ Καλλιεργητική περίοδος
- ❖ Πιστοποίηση
- ❖ Τεχνολογία παραγωγής
- ❖ Συνθήκες εργασίας
- ❖ Μετασυλλεκτικοί χειρισμοί

## Διαδοχική διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος

Η τυπική προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση της επιτυχίας είναι μια διαδοχική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: παραγωγή ιδεών, επιλογή ιδέας, ανάπτυξη ιδέας, επιχειρηματικός σχεδιασμός, ανάπτυξη προϊόντος και πρωτοτύπων, έλεγχος και δοκιμές, και εισαγωγή στην αγορά.



Πηγή: (ProudFarmer, MTTM)

Ο στόχος του σταδίου **παραγωγής ιδεών** είναι να μεγιστοποιήσει τον αριθμό των ιδεών που προσφέρονται για εξέταση.

Στο στάδιο **επιλογής ιδεών**, ο στόχος είναι να επιλεχθούν μόνο εκείνες οι ιδέες, οι οποίες φαίνονται να έχουν πραγματική δυνατότητα επιτυχίας.

Κατά τη φάση **ανάπτυξης της ιδέας**, το πρώτο βήμα είναι να επαναπροσδιοριστούν οι ιδέες με μια πελατοκεντρική προσέγγιση και με δηλώσεις χαρακτηριστικών του προϊόντος. Τα σενάρια που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία, μπορούν στη συνέχεια να ελεγχθούν με πιθανές ομάδες-στόχους χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως οι ομάδες εστίασης και οι προσωπικές συνεντεύξεις.

Τα δεδομένα από τις ομάδες εστίασης και τις προσωπικές συνεντεύξεις παρέχουν τη βάση για την αξιολόγηση του **επιχειρηματικού σχεδίου** του νέου προϊόντος.

Κατά τη διάρκεια της φάσης **ανάπτυξης του προϊόντος**, είναι πολύ σημαντικό να εντοπιστούν τα συγκεκριμένα οφέλη για τους πελάτες. Τα πρωτότυπα παράγονται κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης.

Οι στόχοι των **ελέγχων και δοκιμών αγοράς** είναι να αξιολογηθεί σε μια γεωγραφικά περιορισμένη περιοχή, η απόδοση του προϊόντος, όταν τοποθετείται παράλληλα με ανταγωνιστικές προσφορές στα καταστήματα του τελικού χρήστη.

Αφού ληφθεί η **απόφαση εισαγωγής** του προϊόντος, το ερώτημα είναι εάν το προϊόν θα πρέπει να εισαχθεί σε εθνικό επίπεδο ή σταδιακά, από αγορά σε αγορά.

### Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Ο **κύκλος ζωής προϊόντος** είναι μια έννοια που έχει προσελκύσει τους υπεύθυνους μάρκετινγκ για πολλά χρόνια. Χρησιμοποιώντας τη βιολογική αναλογία, υποστηρίζεται ότι όλα τα προϊόντα γεννιούνται, εισάγονται στην αγορά, αναπτύσσονται (αυξάνονται οι πωλήσεις τους), ωριμάζουν (σταματά η ανάπτυξη των πωλήσεων) και στη συνέχεια παρακμάζουν (πτώση πωλήσεων).

### Εισαγωγή

Οι πωλήσεις αυξάνονται αργά, πιθανόν μέσω μικρών δοκιμαστικών ενεργειών μάρκετινγκ, αλλά το κόστος ανάπτυξης και το αρχικό κόστος μάρκετινγκ οδηγούν σε αρνητικά κέρδη (ζημίες).

### Ανάπτυξη

Εάν το προϊόν «πιαστεί» στην αγορά, ακολουθεί μία περίοδος ταχείας ανάπτυξης του όγκου των πωλήσεων και της κερδοφορίας. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη διανομή και την επικοινωνία των πλεονεκτημάτων του προϊόντος και είναι ίσως η πιο κρίσιμη περίοδος της ζωής του προϊόντος. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί και διατηρηθεί η θετική εικόνα του προϊόντος

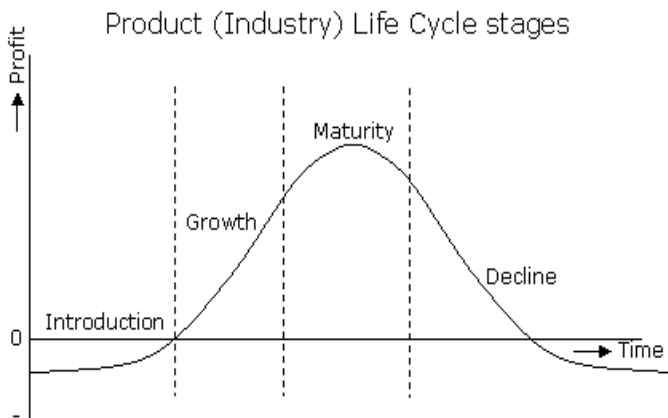
αναφορικά με την ποιότητα και την αξιοπιστία του.

### Ωρίμανση

Αποτελεί μακρύ στάδιο του κύκλου, στο οποίο οι πωλήσεις αυξάνονται αργά ή παραμένουν σταθερές, ενώ αρχίζουν να μειώνονται, όταν εμφανίζονται ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα κέρδη φτάνουν στο υψηλότερο σημείο, αλλά απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες μάρκετινγκ για να διατηρηθεί η θέση του προϊόντος στην αγορά.

### Πτώση

Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από τη γρήγορη ή παρατεταμένη μείωση των πωλήσεων. Ωστόσο, ένα άνοιγμα νέων αγορών για το προϊόν ή μια διαφημιστική ώθηση μπορεί να δώσει μια δεύτερη ζωή και να αναβάλει την απόλυτη





παρακμή του.

Το πιο χρήσιμο χαρακτηριστικό του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι ότι δίνει τη δυνατότητα προγραμματισμού νέων χρήσεων, νέων χαρακτηριστικών για το προϊόν και νέων τμηματοποιήσεων της αγοράς, αντί «σπασμωδικών» αντιδράσεων όταν τα προβλήματα εμφανιστούν.



### Στρατηγική Επέκτασης

Μπορεί να οριστεί ως ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για την επιμήκυνση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Δύναται να εφαρμοστεί κατά το στάδιο της ωρίμανσης ή στα αρχικά στάδια της παρακμής ενός προϊόντος.

Πηγή: (ProudFarmer, MTTM)

Οι στρατηγικές επέκτασης περιλαμβάνουν:

- ♦ επανασχεδιασμό του προϊόντος - νέο και βελτιωμένο!
- ♦ προσθήκη επιπλέον χαρακτηριστικών - χρώμα, ποιότητα, υφή...
- ♦ αλλαγή της συσκευασίας και διαφήμισης για την προσέλκυση νέων τμημάτων της αγοράς.
- ♦ παροχή μιας μοναδικής πρότασης πώλησης (Unique Selling Point).

### Συσκευασία

Συσκευασία είναι η επιστήμη, η τέχνη και η τεχνολογία φύλαξης ή προστασίας των προϊό-

των για διανομή, αποθήκευση, πώληση και χρήση.

Η συσκευασία θα πρέπει να εγγυηθεί ότι στη διαδρομή από τον παραγωγό στον καταναλωτή το προϊόν **δε θα καταστραφεί**. Το υλικό συσκευασίας για τη μεταφορά πρέπει να είναι αχρησιμοποίητο και δεν πρέπει να μεταβιβάζει ανθυγιεινές ουσίες στο προϊόν. Τα χρώματα εκτύπωσης δε θα πρέπει να είναι στην εσωτερική πλευρά του περιτυλίγματος για να μην έρχονται σε επαφή με το προϊόν. Το περιεχόμενο κάθε συσκευασίας πρέπει να είναι ομοιόμορφο. Ο τρόπος συσκευασίας του προϊόντος θα πρέπει να προσαρμόζεται με τις απαιτήσεις της αγοράς, με τη διάρκεια των τρόπων μεταφοράς, με τον τύπο των μέσων μεταφοράς (κανονικό ή φορηγό ψυγείο), με τις επιρροές των κλιματικών συνθηκών και με την καθορισμένη χρήση (άμεση κατανάλωση ή αποθήκευση).

Η συσκευασία του προϊόντος προσφέρει στις επιχειρήσεις **μοναδικές ευκαιρίες** για την αντιμετώπιση των αλλαγών στον τρόπο ζωής, καθώς και κοινωνικές και πολιτικές ανησυχίες. Οι επιχειρήσεις συχνά εξετάζουν τη χρήση:

- ♦ συσκευασιών φιλικών προς το περιβάλλον
- ♦ συσκευασιών με κοινωνικά και πολιτικά μηνύματα





Ελκυστικές, πολύχρωμες και οπτικώς ενδιαφέρουσες συσκευασίες έχουν διαφημιστική αξία και μπορούν να μεταφέρουν σημαντικά μηνύματα σχετικά με την απόδοση του προϊόντος.

### Σήμανση

Η **σήμανση** αφορά κάθε γραπτό, ηλεκτρονικό ή γραφικό μήνυμα στη συσκευασία ή σε ξεχωριστή, αλλά συνδεδεμένη ετικέτα.

Η σήμανση σε κάθε συσκευασία δείχνει την ποσότητα και το είδος του προϊόντος, την προέλευση και τα εμπορικά χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, επιτρέπει την αναγνώριση του συσκευαστή και τη διεύθυνση του αποστολέα.

Η ετικέτα στα **βιολογικά προϊόντα** δηλώνει ότι το προϊόν έχει πιστοποιη-



θεί με βάση συγκεκριμένα βιολογικά πρότυπα. Η ετικέτα φέρει το όνομα του οργανισμού πιστοποίησης και τα πρότυπα με τα οποία συμμορφώνεται (π.χ. ΕΕ 2092/91). Για τον ενημερωμένο καταναλωτή, η ετικέτα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός. Οι οργανισμοί πιστοποίησης αξιολογούν τις λειτουργίες μια επιχείρησης σύμφωνα με διαφορετικά βιολογικά πρότυπα και μπορούν να αναγνωριστούν επί-

Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (228g)	
Servings Per Container 2	
Amount Per Serving	
Calories 260	Calories from Fat 120
% Daily Value*	
<b>Total Fat</b> 13g	<b>20%</b>
Saturated Fat 5g	<b>25%</b>
Trans Fat 2g	
<b>Cholesterol</b> 30mg	<b>10%</b>
<b>Sodium</b> 660mg	<b>28%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 31g	<b>10%</b>
Dietary Fiber 0g	<b>0%</b>
Sugars 5g	
<b>Protein</b> 5g	

σημα από περισσότερα από ένα αρμόδια σώματα. Ως εκ τούτου, η ετικέτα ενός συγκεκριμένου φορέα πιστοποίησης ενημερώνει τον καταναλωτή σχετικά με το είδος των προτύπων που τηρούνται

κατά τη διαδικασία παραγωγής και μεταποίησης, καθώς και για τον τύπο της αναγνώρισης που χορηγείται στον φορέα πιστοποίησης.

### Η συσκευασία και η σήμανση έχουν πολλούς στόχους:

- ❖ Φυσική προστασία
- ❖ Συγκράτηση
- ❖ Μετάδοση πληροφοριών
- ❖ Μάρκετινγκ
- ❖ Ασφάλεια
- ❖ Ευκολία

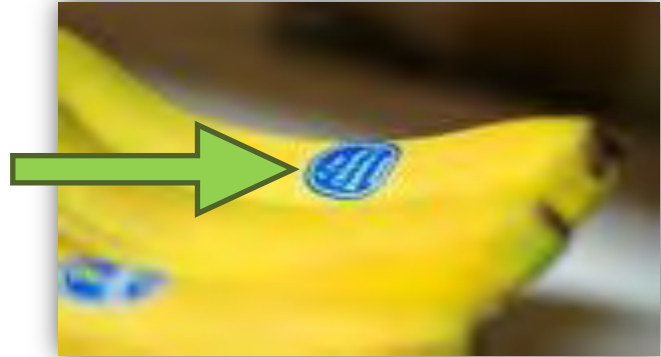
❖ Έλεγχος ποσότητας

**Τρία είδη ετικετών**

**Ετικέτα Μάρκας** - παρέχει την εμπορική επωνυμία και το εμπορικό σήμα ή λογότυπο

**Περιγραφική Ετικέτα** - παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη χρήση του προϊόντος, την κατασκευή, τη φροντίδα, την απόδοση και άλλα χαρακτηριστικά

**Ετικέτα Ταξινόμησης** - δηλώνει την ποιότητα ενός προϊόντος



## Μελέτη Περίπτωσης "Skrīveru Sweets" Ltd

Μία οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 2005.

Το σύνθημα της εταιρείας - **Συνδυάστε υγιεινά με γλυκιά ισορροπία!**

Οι ιδιοκτήτες ξεκίνησαν με την παραγωγή της γλυκιάς καραμέλας "Gotiņa" (γλυκιά αγελάδα) στο Lizums (Gulbene) το 1998. Προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους ξεκίνησαν, επίσης, την παραγωγή σε μια άλλη τοποθεσία, το Skrīveri. Λόγω του κλεισίματος του εργοστασίου τροφίμων Skrīveru το 2004, υπήρχαν διαθέσιμοι αρκετοί επαγγελματίες.



Δεδομένου ότι η παραγωγή είναι πολύ συγκεκριμένη και η συνταγή "Gotiņa" μπορεί να εκτελεσθεί μόνο με χειρωνακτική εργασία, οι εν λόγω επαγγελματίες αποτελούν τη βασική αξία της εταιρείας.

Η εταιρεία αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα και δημιουργεί μια ποικιλία νέων γεύσεων.

Κατά την ετήσια διεθνή έκθεση τροφίμων "Riga Food 2013", μεταξύ των εκπροσώπων της Λετονίας, της Λιθουανίας, της Εσθονίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Γαλλίας, της Σλοβακίας και της Δανίας, η εταιρεία κέρδισε δύο κορυφαία βραβεία - χρυσά και αργυρά μετάλλια. Βραβεύτηκε στην κατηγορία «Συσκευασία προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής».



Το κουτί με καραμέλες "City of Green Land RIGA" περιλαμβάνει Λετονικές τρούφες με γεύσεις από raspberry, black currant, cranberry, κεράσι και κυδώνι, που συμπληρώνονται από λευκή σοκολάτα. Στη συσκευασία μπορείτε να διαβάσετε μία σύντομη ιστορία για τη Ρίγα. Το κουτί με καραμέλες "Green Land" περιλαμβάνει την παραδοσιακή καραμέλα "Cow" και στη συσκευασία υπάρχει μία συγκινητική ιστορία για τη Λετονία ως πρά-

σινη γη. Αυτό αποτελεί ένα θαυμάσιο αναμνηστικό δώρο από τη Λετονία.

Το 2014 στον εθνικό διαγωνισμό "Best Packaging Latvian 2014", που παραδοσιακά διοργανώνεται από τον Latvian Packaging Association, βραβεύτηκε για τις συσκευασίες "Berry Princess" και "With Love" ως δημιουργικές και ελκυστικές λύσεις.



Σήμερα η εταιρεία "Skriņeveru Sweets" προσφέρει εργασία σε περίπου 110 εργαζομένους.



## Άσκηση / δραστηριότητες

Ερωτήσεις:



- ❖ Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των αγροτικών προϊόντων που σχετίζονται με την παραγωγή, εμπορία και κατανάλωση;
- ❖ Καταγράψτε ιδέες για το πώς μπορείτε να προσθέσετε αξία στο προϊόν σας ή / και στην παραγωγική διαδικασία;
- ❖ Γιατί είναι σημαντική η συσκευασία για τον σχεδιασμό του προϊόντος;
- ❖ Περιγράψτε τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.
- ❖ Προσδιορίστε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής ενός προϊόντος μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική επέκτασης.
- ❖ Ποιες είναι οι κύριες λειτουργίες της συσκευασίας του προϊόντος;
- ❖ Ποια είναι τα τρία είδη ετικετών; Ποιο από αυτά χρησιμοποιείται ευρέως στη χώρα σας;

## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

ProudFarmer Project (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.3 Product

<http://www.consumerpsychologist.com/intro/Product.html>

<http://www.learnmarketing.net/product.htm>

## Κεφάλαιο 2

<http://www.businessdictionary.com/definition/product-feature.html#ixzz3IVORLfYo>

<http://marketinglord.blogspot.com/2012/06/features-of-agricultural-goods.html>

<http://economictimes.indiatimes.com/definition/product>

<http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq3/en/>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/consistency>

<https://books.google.lv/books?id=SNOEBAAAQBAJ&pg=PA67&lpg=PA67&dq=timing+product+innovations&source=bl&ots=epfRcNPzaO&sig=oDw79NRTBDT4Ns37qGa8P6kw6cg&hl=lv&sa=X&ei=i8iqVNq5CoWgyAPbtoCgCA&ved=0CHIQ6AEwCA#v=onepage&q=timing%20product%20innovations&f=false>

<http://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/>

[www.ffa.cccs.edu/.../Value-Added%20agriculture.ppt](http://www.ffa.cccs.edu/.../Value-Added%20agriculture.ppt)

<http://www.toolshero.com/five-product-levels-kotler/>

<http://www.learnmarketing.net/threelevelsofaproduct.htm>

<http://www.thefreedictionary.com/perishable>

<http://www.slideshare.net/mattbentley34/product-life-cycle-notes-exercise>



## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:



- ♦ κατανοήσετε την έννοια της τιμής και πώς αυτή διαμορφώνεται.
- ♦ προσδιορίσετε τους παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή.
- ♦ υπολογίσετε τη σωστή τιμή για τα προϊόντα σας.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 60 λεπτά, συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων.

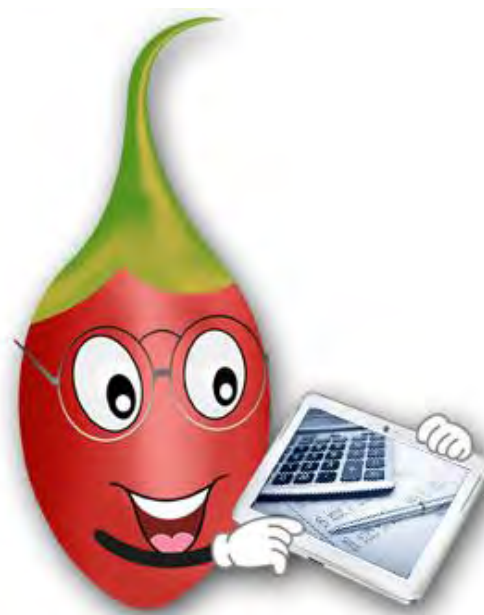


## Περίληψη

Η τιμή αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν εάν ο πελάτης θα αγοράσει ένα προϊόν ή όχι και αυτό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εμπορία των προϊόντων και υπηρεσιών. Σ' αυτή την ενότητα θα μάθετε για τους παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή, για τις πιο κοινές στρατηγικές τιμολόγησης και για το πώς μπορείτε να υπολογίσετε τις τιμές των προϊόντων σας.

Ο προσδιορισμός της σωστής τιμής για τα προϊόντα σας αποτελεί μία βασική διαδικασία για την επιτυχία σας ως επιχειρηματίας. Δεν είναι εύκολο, επειδή η τιμολόγηση απαιτεί πολλές πληροφορίες, τόσο από το εσωτερικό (από τη

δική σας επιχείρηση και τη διαδικασία παραγωγής) όσο και από το εξωτερικό (από τους ανταγωνιστές, τους καταναλωτές, την αγορά, κλπ) περιβάλλον της επιχείρησης. Οι στρατηγικές τιμολόγησης αποτελούν μεσομακροπρόθεσμες αποφάσεις που επιτρέπουν τον καθορισμό στόχων και τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που σχετίζονται με τις τιμές.

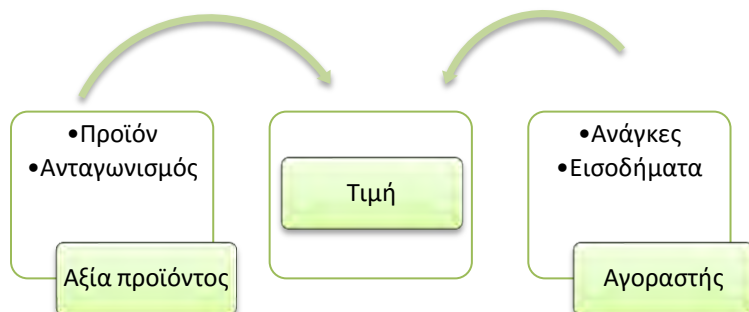


## Μαθησιακοί Πόροι

Η τιμή είναι το άθροισμα των χρημάτων για το οποίο οτιδήποτε αγοράζεται, πωλείται ή προσφέρεται προς πώληση. Είναι η αξία αγοράς ή η συμφωνηθείσα αξία ανταλλαγής που αγοράζει ορισμένη ποσότητα, βάρος ή άλλο μέτρο ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας.

Σε ότι αφορά στο μάρκετινγκ, η τιμή είναι μια οικονομική κατηγορία και κατέχει κεντρική θέση. Η τιμή περιλαμβάνει την κατανόηση της φύσης της αγοράς, της προσφοράς και της ζήτησης, της ισορροπίας της αγοράς, της διαδικασίας αγοράς και πώλησης, της κυκλοφορίας χρημάτων και εμπορευμάτων, κλπ.

Η τιμολόγηση είναι η μέθοδος που υιοθετείται από μια επιχείρηση για να καθορίσει την τιμή πώλησης των προϊόντων της. Είναι δύσκολο να καθοριστεί η τιμή των προϊόντων, διότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες την επηρεάζουν. Πέρα από την εγγενή αξία του προϊόντος (κόστος διαδικασίας παραγωγής, ποιότητα, χρησιμότητα, κλπ), είναι πολύ σημαντική η αντίληψη που έχει ο πελάτης σχετικά με το προϊόν, καθώς και οι ανάγκες και οι επιθυμίες του, και το επίπεδο του εισοδήματός του.



Πηγή: ProudFarmer, 2010

## Δομή της τιμής

Η τιμή αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

❖ **Κόστος παραγωγής.** Εκφράζεται ως έξοδα, τα οποία σχηματίζονται από την παραγωγή και την εμπορία του προϊόντος. Το στοιχείο αυτό είναι από τα πιο συγκεκριμένα,



σχετικά σταθερό και η συμπερίληψη του είναι υποχρεωτική για κάθε τιμή. Είναι επίσης ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες και αποτελεί περίπου το ήμισυ της τιμής.

❖ **Κέρδος.** Το ποσό που προκύπτει από την πώληση του προϊόντος μετά την αφαίρεση

των φόρων και των άλλων δαπανών. Είναι το μερίδιο της αξίας που καταβάλλεται στον παραγωγό.

❖ **Εισπρακτέα κύκλου εργασιών.** Παρέχει την εμπορική λειτουργία μιας περιστρεφόμενης σφαίρας. Η αποστολή του είναι να καλύψει το κόστος του κύκλου εργασιών και των κερδών των φορέων (μεσίτες, προμηθευτές χονδρικής και λιανικής). Αυτό οδηγεί σε αύξηση της τιμής κατά 20% ή περισσότερο.

❖ **Φόροι και υποχρεωτικές πληρωμές.** Οι έμμεσοι φόροι από το κράτος (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας-ΦΠΑ, ειδικοί φόροι κατανάλωσης και τελωνειακοί δασμοί).

### Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή

Δεν είναι εύκολο να ρυθμίσετε τη βέλτιστη τιμή, επειδή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί από αυτούς είναι:

#### Εσωτερικοί Παράγοντες

Στόχοι Επιχείρησης	-Επιβίωση (ανταγωνισμός, πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα) -Μεγιστοποίηση κέρδους (καλύτερη τιμή) -Ποιότητα (επενδύσεις για βελτίωσή της) -Μεγιστοποίηση πωλήσεων (μείωση κόστους) -Αύξηση μεριδίου αγοράς (συνεχής ανάπτυξη προϊόντος και υλοποίηση)
Στρατηγική Μάρκετινγκ	-Στρατηγική μέγιστης τιμής (μοναδικότητα, περιορισμοί) -Στρατηγική χαμηλής τιμής (χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό για τον ίδιο τύπο προϊόντος) -Στρατηγική μεταβαλλόμενης τιμής (εποχικότητα, υποκατάστατα προϊόντα) -Στρατηγική παθητικής τιμολόγησης (παρακολούθηση τιμών ανταγωνιστών)
Δαπάνες Επιχείρησης	Σταθερό και μεταβλητό κόστος - κόστος παραγωγής, εξοπλισμός, αποσβέσεις, κόστος εμπορίας, εργατικά, κλπ.
Άλλοι	-Ιδιαιτερότητα και τύπος προϊόντος -Κύκλος Ζωής Προϊόντος -Πρόσθετες υπηρεσίες -Όγκος πωλήσεων, κλπ.

#### Εξωτερικοί Παράγοντες

Τύποι Αγοράς	-Μονοπώλιο, Ολιγοπώλιο, Τέλειος Ανταγωνισμός...
Άλλοι	-Κόστος παραγωγής και τιμές ανταγωνιστών -Ελαστικότητα ζήτησης -Κίνητρα πελατών και προτεραιότητες -Μάρκα, εικόνα, ποιότητα και φήμη προϊόντων -Νομοθεσία -Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες, κλπ.

## Στρατηγικές τιμολόγησης προϊόντος

Οι **στρατηγικές τιμολόγησης** αποτελούν μεσο-μακροπρόθεσμες αποφάσεις που σχετίζονται με την τιμολόγηση και την τροποποίησή της. Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει μια στρατηγική και να την προσαρμόσει στην κατάσταση της αγοράς. Οι στρατηγικές τιμολόγησης στη βιολογική γεωργία ποικίλλουν μεταξύ των αγροτών. Ορισμένοι αγρότες υπολογίζουν το κόστος παραγωγής και προσθέτουν ένα περιθώριο κέρδους, ενώ άλλοι τιμολογούν με βάση τις τιμές της τοπικής αγοράς. Οι περισσότεροι αγρότες ενδέχεται να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των δύο προσεγγίσεων.

Μερικές κοινές στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

- ♦ **Τιμολόγηση Γοήτρου / Υψηλής Αξίας.** Χρησιμοποιήστε μία υψηλή τιμή όπου υπάρχει ένα μοναδικό σήμα/μάρκα ή το προϊόν είναι καινοτόμο ή έχει υψηλή ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο παραγωγός νιώθει ασφάλεια γνωρίζοντας ότι αυτός μπορεί να χρεώσει μια σχετικά υψηλότερη τιμή.
- ♦ **Τιμολόγηση Διείσδυσης.** Η τιμή που χρεώνεται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι αρχικά χαμηλή, ώστε να αποκτηθεί ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Μόλις αυτό επιτευχθεί, η τιμή αυξάνεται.
- ♦ **Τιμολόγηση Οικονομίας.** Αυτή είναι μια λιτή χαμηλή τιμή. Τα έξοδα μάρκετινγκ και προώθη-

σης ενός προϊόντος διατηρούνται στο ελάχιστο. Οι υπεραγορές έχουν συχνά οικονομικές μάρκες για σουπες, μακαρόνια, κλπ. Η χαμηλή τιμή δεν είναι πάντα ελκυστική· θα μπορούσε να προκαλέσει τη δυσπιστία των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα.

- ♦ **Τιμολόγηση Ξαφρίσματος.** Μία επιχείρηση χρεώνει αρχικά υψηλότερη τιμή, επειδή έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, το πλεονέκτημα τείνει να μην είναι βιώσιμο. Η υψηλή τιμή προσελκύει νέους ανταγωνιστές στην αγορά και η τιμή πέφτει αναπόφευκτα λόγω της αυξημένης προσφοράς.

Ο Don Hofstrand, του Iowa State University, υπογραμμίζει τρεις παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν αποφασίζουμε για τη στρατηγική τιμολόγησης:

1. Εξετάστε το κόστος παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων σας· ποια είναι η ελάχιστη τιμή που πρέπει να καθορίσετε για το προϊόν σας;
2. Εξετάστε τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο αγοραστής. Μιλήστε με τους καταναλωτές σχετικά με το τι παίρνουν και τι θα πληρώσουν, εξηγώντας παράλληλα το κόστος σας. Δοκιμάστε να διαπραγματευτείτε για το τι είναι λογικό και επωφελές και για τα δύο μέρη.
3. Εξετάστε τις τιμές των ανταγωνιστών κοιτάζοντας τις τιμές της αγοράς σε χώρους παρόμοιους με αυτούς που θα χρησιμοποιήσετε.

Μελέτη Περίπτωσης: Sociedad Cooperativa Virgen de la Estrella (Virgen de la Estrella Cooperative Society)

### Εταιρικό προφίλ

Ο Συνεταιρισμός Virgen de la Estrella ιδρύθηκε το 1963 από μερικούς αγρότες του Los Santos de Maimona, ένα μικρό χωριό που βρίσκεται στα νοτιοδυτικά της Extremadura. Είναι χτισμένο σε ένα φυσικό περιβάλλον απaráμιλλης ομορφιάς, μεταξύ των περιφερειών της Tierra de Barros και Matanegra, και διασχίζεται από τη Via de la Plata. Τα εδάφη δεν είναι μόνο μεγάλης πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς, αλλά είναι και κατάλληλα για να προσφέρουν προϊόντα υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Υπάρχουν γηγενείς ποικιλίες ελιάς (Morisca) και αμπελιών (Eva), που επιτρέπουν την παραγωγή έξτρα παρθένου ελαιολάδου και κρασιού με τα δικά τους μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία τους έχουν βοηθήσει να κερδίσουν πολλά βραβεία κατά τη διάρκεια των ετών.

♦ Ωστόσο, οι τοπικές και περιφερειακές αγορές είναι περιορισμένες γι' αυτά τα παραδοσιακά και κοινά προϊόντα και ως εκ τούτου έπρεπε να αναζητηθούν άλλες εναλλακτικές για να βρεθεί η καλύτερη τιμή για τις ποικιλίες του προϊόντος.

### Στρατηγική τιμολόγησης

#### Τιμολόγηση Υψηλής Αξίας

Η νέα συλλογή του Συνεταιρισμού Virgen de la Estrella ξεκίνησε το 2013, με τέσσερα συλλεκτικά προϊόντα ελαιολάδου άριστης ποιότητας. Τρία από αυτά είναι μονοποικιλιακά - arbequina, Seville chamomile and morisca - και το τέταρτο αποτελεί προϊόν οικολογικής γεωργίας. Η κορυφαία ποιότητα αποτελεί παράγωγο της διπλής διαδικασίας επιλογής στην οποία υποβάλλεται το ελαιόλαδο: πρώτα επιλέγονται οι καλύτερες ελιές και ακολούθως πραγματοποιείται αυστηρός έλεγχος ποιότητας (οργανοληπτικά χαρακτηριστικά προϊόντος και χημική σύνθεση). Επιπλέον, η αποθήκευση χωρίς οξυγόνο εγγυάται τη διατήρηση όλων των φυσικών συστατικών, τα οποία παραμένουν αναλλοίωτα από την πρώτη μέρα.



Τα πρωταγωνιστικά προϊόντα είναι τα Maimona textures Reserve and Eco Maimona textures, τα οποία προέρχονται από ελαιόδεντρα της τοπικής ποικιλίας Moorish, η οποία καλλιεργείται μόνο στο νότιο τμήμα της Extremadura.

Από τον συνδυασμό των δύο παραγόντων αποκτάται ένα έντονο και ισορροπημένο ελαιόλαδο με νότες από πράσινο μήλο και μια απαλή και βελούδινη επίγευση. Η επιβλητική του σύμμανση (ετικέτα) συνδυάζει μια μοντέρνα εμφάνιση με παραδοσιακή συσκευασία, όπως η φιάλη Doric των 500ml ή η μεταλλική συσκευασία του ενός λίτρου. Η φιάλη επιδιώκει να εξαλείψει την προκατάληψη του γκουρμέ ελαιολάδου ως ακριβού και μινιμαλιστικού (που περιέχει μόνο τα βασικά και αναγκαία στοιχεία). Έτσι, τα προϊόντα της Maimona σκοπεύουν να ικανοποιήσουν όσους αναζητούν την αυθεντικότητα στην κουζίνα σε προνομιακή τιμή και για μια ξεχωριστή και μοναδική πινελιά σε οποιοδήποτε πιάτο.

### Υπολογισμός της τιμής αγοράς

Η τιμολόγηση πραγματοποιείται σε διάφορα στάδια. Πρώτα απ' όλα, είναι απαραίτητο να καθορίσουμε τον στόχο της τιμολογιακής μας στρατηγικής (απόκτηση μεριδίου αγοράς, αύξηση κέρδους...). Στη συνέχεια, χρειάζεται να αναλύσουμε: τη ζήτηση (την ευαισθησία της στις μεταβολές της τιμής), το κόστος παραγωγής και τους ανταγωνιστές μας. Για τα πιο πάνω, απαιτείται εσωτερική (κόστος, όγκος παραγωγής και προμηθειών, έσοδα και περιθώρια κέρδους), καθώς και εξωτερική πληροφόρηση (προϊόν, αγορά και ανταγωνιστές, ζήτηση και προσφορά). Με όλες αυτές τις πληροφορίες, θα είμαστε σε θέση να επιλέξουμε μία μέθοδο τιμολόγησης και να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεά-

ζουν τις τιμές, για να ολοκληρώσουμε τη διαδικασία καθορισμού της τιμής των προϊόντων μας.

### Μέθοδοι τιμολόγησης με βάση το κόστος.



Στην πράξη, το κύριο ζήτημα είναι ότι η τιμή των προϊόντων θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να μπορεί να αντισταθμίσει οποιοδήποτε δεδομένο κόστος και να παρέχει ένα εισόδημα για την κανονική λειτουργία της επιχείρησης. Το κόστος διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ♦ Σταθερό ή έμμεσο κόστος (ΣΚ), το οποίο δεν έχει άμεση σχέση με τον όγκο της παραγωγής (διοικητικό μέγεθος, ενοίκια, αποστολή, κλπ).
- ♦ Μεταβλητό ή άμεσο κόστος (ΜΚ), το οποίο σχετίζεται με τον όγκο παραγωγής. Αν δεν υπάρχει παραγωγή, δεν υπάρχει άμεσο κόστος.
- ♦ Άλλο προβλεπόμενο κόστος (απόκτηση τεχνολογίας, διαφήμιση).
- ♦ Συνολικό κόστος (ΣΚ), που είναι το άθροισμα των παραπάνω δαπανών.

Μία βασική μέθοδος τιμολόγησης στηριζόμενη στο κόστος παραγωγής είναι η «**Κόστος συν επιθυμητό κέρδος (%)**». Υπολογίζεται με την πρόθεση του περιθωρίου κέρδους που επιθυμείτε στο συνολικό κόστος. Πιθανώς, αυτή είναι η φόρμουλα που χρησιμοποιούσατε μέχρι τώρα:

$$\text{Τιμή} = \text{ΣΚ} + \text{Κέρδος} (\%) \text{ ή}$$

$$\text{Τιμή} = \text{ΣΚ} * \left(1 + \left(\frac{\text{κέρδος}}{100}\right)\right)$$

Έτσι, εάν το συνολικό κόστος του προϊόντος σας είναι 100 € και θέλετε ένα περιθώριο κέρδους 30%, με τη μέθοδο αυτή, η τιμή θα είναι:



$$\text{Τιμή} = 100 * (1 + (\frac{30}{100})) = 100 * 1.3 = 130 \text{ €}$$

Η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό, την τοποθέτηση των προϊόντων, κλπ. Ωστόσο, λόγω της απλότητάς της, παραμένει η αγαπημένη μέθοδος πολλών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Με μία μικρή βελτίωση στον τύπο θα πάρουμε καλύτερες απαντήσεις:

$$\text{Τιμή} = \frac{\text{ΣΚ}}{1 - (\frac{\text{κέρδος}}{100})}$$

Έτσι, η τιμή τώρα θα είναι:

$$\text{Τιμή} = \frac{100}{1 - (\frac{30}{100})} = 100 / 0.7 = 142.86 \text{ €}$$

Γιατί αυτή η δεύτερη φόρμουλα είναι καλύτερη; Επειδή υπολογίζει το περιθώριο κέρδους με βάση την τιμή πώλησης, αντί βάσει του κόστους. Αυτό κάνει μεγάλη διαφορά όταν θα πρέπει να υπολογίσετε τις εκπτώσεις στους καταναλωτές, διότι οι εκπτώσεις υπολογίζονται στην τιμή πώλησης.



Η **τήρηση αρχείου** είναι ο καλύτερος τρόπος για να καθορίσετε σωστές τιμές. Εάν γνωρίζετε πόσο κοστίζει για να παραχθεί κάθε προϊόν και την αντίστοιχη τιμή πώλησης του κάθε προϊόντος, μπορείτε να καθορίσετε ποια προϊόντα θα πρέπει να συνεχίσετε να παράγετε και ποια δεν έχει νόημα να πωλείτε, γιατί θα χάνετε τα χρήματά σας. Είναι σημαντικό να υπολογίζετε τις δαπάνες συχνά, έτσι ώστε να μπορείτε να παρακολουθείτε



το πώς μεταβάλλεται το κόστος με την πάροδο του χρόνου.

**Μέθοδοι τιμολόγησης με βάση την αγορά.** Η πραγματικότητα είναι ότι οι τιμές αποτελούν πολύ μεταβλητά στοιχεία, που έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με τους υπολογισμούς της προσφοράς και της ζήτησης της αγοράς. Έτσι, άλλες πιο εξελιγμένες μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη:

- ♦ Τι κάνουν οι ανταγωνιστές.
- ♦ Τη διαφοροποίηση των τιμών ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς: παραλλαγές του προϊόντος, συνθήκες πωλήσεων, γεωγραφικά χαρακτηριστικά, τη φύση της ζήτησης στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς, κλπ. Για παράδειγμα, σε περιοχές με υψηλότερο βιοτικό επίπεδο, ένα προϊόν θα πωληθεί σε υψηλότερη τιμή, ενώ σε άλλες περιοχές, το ίδιο προϊόν μπορεί να έχει χαμηλότερη τιμή.
- ♦ Τον εντοπισμό της αξίας του προϊόντος για τον καταναλωτή – με βάση τη φύση των συγκρίσεων του προϊόντος (χρησιμοποιείται συχνά για νέα προϊόντα).

Ο στόχος σας ως αγρότες/επιχειρηματίες είναι να είστε κερδοφόροι (να τιμολογείτε σωστά) για να παραμείνετε στις επιχειρήσεις. Μερικές συμβουλές για να το επιτύχετε:



- ♦ Να γνωρίζετε πότε οι τιμές και τα κόστη αλλάζουν. Να είστε ευέλικτοι και να προσαρμόζετε τις τιμές αναλόγως.
- ♦ Διαφοροποιήστε εισάγοντας νέα προϊόντα στην αγορά, ώστε να μη μοιάζετε με όλους τους άλλους.

## Κεφάλαιο 2

- ♦ Περιορίστε τις δαπάνες σας χωρίς να θέτετε σε κίνδυνο την ποιότητα.
- ♦ Κάντε έρευνα αγοράς, γνωρίστε τους πελάτες σας και μάθετε τι ζητάνε, ενώ παράλληλα επιμορφώστε τους για το κόστος παραγωγής.

### Άσκηση / δραστηριότητες

1. Προτείνεται ένα σύντομο κουίζ αυτο-αξιολόγησης για να δοκιμάσετε τις γνώσεις σας και να προβληματιστείτε. Οι πιο κάτω δηλώσεις είναι αληθείς ή ψευδείς;



- ♦ Οι τιμές επηρεάζονται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως το κόστος παραγωγής, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι προτιμήσεις των καταναλωτών.
- ♦ Η τιμολογιακή στρατηγική των άμεσων ανταγωνιστών μας δεν πρέπει να μας ανησυχεί κατά τον καθορισμό των τιμών μας.
- ♦ Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη κατά την τιμολόγηση είναι η πληρωμή των φόρων και η κάλυψη του κόστους, αλλά η εξασφάλιση εισοδήματος δεν είναι και τόσο σημαντική.
- ♦ Η τήρηση αρχείου βοηθά τον αγρότη να καθορίσει τις σωστές τιμές.

2. Όπως έχουμε δει, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσετε το κόστος και το περιθώριο κέρδους. Σας προτείνουμε να υπολογίσετε το κόστος σας και να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πίνακα (αρχείο Excel) για τον υπολογισμό των τιμών. Μπορείτε να προσαρμόσετε τον πίνακα ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς και την τιμολογιακή σας στρατηγική.

## [SmartFarmer Training Material Module2 Unit5 Pricing Tool](#)

### Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

1. Alfonso Ábalos Díez (2014) Buenas prácticas en ganadería extensiva. Unidad didáctica 10. Contabilidad ganadera e informatización de la finca ganadera
2. David Morles 2012, 'Malas Noticias: Tu Margen de Beneficios es Menor de lo que Piensas', en Finanzas Aplicadas, Mercadeo-Digital.es, visto el día 10 de noviembre de 2014. <http://mercadeodigital.es/calculo-margen-beneficios/#>
3. Emily Post and Jeff Schahczenski (2012) Understanding Organic Pricing and Costs of Production
4. ENTANGLE consortium (2014) Entrepreneurship Trainers for VET: a novel generation learning. Business Model Canvas. Module 8 Cost Structure and Revenue Stream.
5. ProudFarmer Consortium (2010) Methodological Training Tool in Marketing. Unit 1.4 Price.
6. El Mundo de las Marcas (mer c a c ei 78 • e SPecia La Limentaria) <http://www.mercacei.com/pdf/mundo-marcas-78.pdf>

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:



- ♦ Μάθετε πώς να αναπτύσσετε ένα επιτυχημένο πλάνο προώθησης.
- ♦ Προσδιορίζετε τις ομάδες-στόχους.
  - ♦ Καθορίζετε τους επικοινωνιακούς στόχους και να ορίζετε το μήνυμά σας.
- ♦ Επιλέγετε τα κανάλια επικοινωνίας.
- ♦ Ορίζετε το μίγμα προώθησης.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης για αυτήν την ενότητα είναι 90 λεπτά.



## Περίληψη

Για να πωληθεί ένα προϊόν, να αυξηθεί το κέρδος και να πολλαπλασιαστούν οι ικανοποιημένοι πελάτες, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη στρατηγική προώθησης, ορίζοντας το μίγμα προώθησης, εντοπίζοντας τις ομάδες-στόχους και αναπτύσσοντας διαύλους επικοινωνίας μέσω των επιλεγμένων καναλιών επικοινωνίας.

Το μίγμα προώθησης είναι ένας συγκεκριμένος συνδυασμός μεθόδων προώθησης που χρησιμοποιούνται για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Τα στοιχεία ενός μίγματος προώθησης

μπορεί να περιλαμβάνουν εκτύπωση ή μετάδοση διαφημίσεων, άμεσο μάρκετινγκ, προσωπική πώληση και σημεία έκθεσης / πώλησης.

Στο μάρκετινγκ και στη διαφήμιση, το κοινό-στόχος είναι μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων εντός της αγοράς-στόχου, η οποία έχει καθοριστεί ως στόχος για τα προϊόντα ή τα μηνύματα μάρκετινγκ και προώθησης. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία πωλεί νέα προϊόντα διατροφής για άνδρες με καρδιακά προβλήματα (αγορά-στόχος), η επικοινωνία μπορεί να στοχεύει τη σύζυγο (κοινό-στόχος) που φροντίζει το πρόγραμμα διατροφής του συζύγου της.

Ένα κανάλι επικοινωνίας είναι το μέσο με το οποίο μεταδίδεται ένα μήνυμα προς το επιδιωκόμενο κοινό του, όπως τα έντυπα μέσα ή τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης.

### Μαθησιακοί Πόροι

Η στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας είναι πολυδιάστατη και αλλάζει συνεχώς, εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες της εταιρείας και στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι διαφορές στο πλάνο μάρκετινγκ διαφόρων εταιρειών παρατηρούνται στα σημεία που η κάθε επιχείρηση θέλει να επικεντρωθεί. Επίσης, κάθε εταιρεία θα πρέπει να δώσει έμφαση στο ευρύ κοινό από μια διαφορετική οπτική γωνία, λαμβάνοντας υπόψη τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της.

### Προώθηση

Η προώθηση είναι μια μορφή εταιρικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους για να φτάσει στο στοχευμένο κοινό της με ένα συγκεκριμένο μήνυμα και για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί, είτε κερδοσκοπικού είτε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, σε όλους τους κλάδους, πρέπει να προβαίνουν σε κάποια μορφή προώθησης. Οι προσπάθειες αυτές μπορούν να κυμαίνονται από πολυεθνικές εταιρείες που δαπανούν μεγάλα ποσά για την εξασφάλιση υψηλού προφίλ, μέχρι τον ιδιοκτήτη μιας ατομικής επιχείρησης που ανταλλάζει επαγγελματικές κάρτες σε μια τοπική συνάντηση επιχειρηματιών [1].

Όπως οι περισσότερες αποφάσεις μάρκετινγκ, μια αποτελεσματική και επιτυχημένη

στρατηγική προώθησης απαιτεί την κατανόηση του πώς η προώθηση ταιριάζει με τα υπόλοιπα κομμάτια του μάρκετινγκ πάζλ (π.χ. προϊόν, διανομή, τιμολόγηση, αγορές-στόχοι). Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις προώθησης θα πρέπει να λαμβάνονται με μια εκτίμηση για το πώς αυτή επηρεάζει άλλους τομείς της εταιρείας.

Οι προσπάθειες επικοινωνίας μάρκετινγκ ενός οργανισμού δεν περιορίζονται μόνο στο κοινό της αγοράς-στόχου. Γενικότερα, ένα μήνυμα μάρκετινγκ προορίζεται σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- ♦ **Μέλη της αγοράς στόχου:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους υφιστάμενους πελάτες, προηγούμενους πελάτες και δυνητικούς πελάτες.
- ♦ **Άτομα επιρροής (influencers) της αγοράς στόχου:** Υπάρχει μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων και οργανισμών που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που η αγορά-στόχος εκτίθεται και αντιλαμβάνεται τα προϊόντα της εταιρείας.
- ♦ **Συμμετέχοντες στη διαδικασία διανομής:** Το κανάλι διανομής παρέχει υπηρεσίες πρόσβασης στους τελικούς πελάτες και με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τα οφέλη του προϊόντος που προωθείται στους καταναλωτές.
- ♦ **Άλλες εταιρείες:** Επίτευξη συμφωνιών κοινοπραξίας, όπως μία συμφωνία co-marketing, όπου δύο εταιρείες μοιράζονται το κόστος μάρκετινγκ.

- ♦ **Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη:** Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ μπορούν επίσης να ασχολούνται με δραστηριότητες επικοινωνίας που απευθύνονται σε άλλους ενδιαφερόμενους.

### Κοινό - Στόχος

Στο μάρκετινγκ και στη διαφήμιση, το **κοινό-στόχος** είναι μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων εντός της αγοράς-στόχου, η οποία έχει καθοριστεί ως στόχος για τα προϊόντα ή τα μηνύματα μάρκετινγκ και προώθησης [2].

Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία πωλεί νέα προϊόντα διατροφής για άνδρες με καρδιακά προβλήματα (αγορά-στόχος), η επικοινωνία

μπορεί να στοχεύει τη σύζυγο (κοινό-στόχος) που φροντίζει το πρόγραμμα διατροφής του συζύγου της.

Το πρώτο βήμα στη στόχευση αγορών είναι ο διαχωρισμός των καταναλωτών που απαρτίζουν μεγάλες γενικές αγορές σε μικρότερες ομάδες που βασίζονται σε επιλεγμένα χαρακτηριστικά ή μεταβλητές, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.



**Μεταβλητές τμηματοποίησης  
Αγορές Καταναλωτών**

**Δημογραφικά Στοιχεία**

ηλικιακή ομάδα (πχ. έφηβοι, συνταξιούχοι, νέοι ενήλικες), φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εθνικότητα, εισόδημα, εργασία, κοινωνική τάξη, οικογενειακή κατάσταση

**Γεωγραφικά Στοιχεία**

τοποθεσία (πχ. εθνική, περιφερειακή, αστική / προαστιακή / αγροτική, διεθνής), κλίμα

**Τρέχουσα Κατάσταση Αγορών**

εμπορικά σήματα που χρησιμοποιούνται, συχνότητα αγοράς, υφιστάμενοι προμηθευτές

**Έτοιμότητα**

διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, περιουσία, γνώση και δεξιότητες

**Τοπικό Περιβάλλον**

πολιτιστικό, πολιτικό, νομικό

**Μεταβλητές τμηματοποίησης  
Επιχειρηματικές Αγορές**

**Δημογραφικά Στοιχεία**

τύπος (πχ. κατασκευαστής, λιανοπωλητής, χονδρέμπορος), βιομηχανία, μέγεθος (πχ. όγκος πωλήσεων, αριθμός καταστημάτων λιανικής πώλησης), ηλικία (στάδιο ανάπτυξης επιχείρησης)

**Γεωγραφικά Στοιχεία**

τοποθεσία (πχ. εθνική, περιφερειακή, αστική / προαστιακή / αγροτική, διεθνής), κλίμα

**Επιχειρηματικά Στοιχεία**

ιδιοκτησία (πχ. ιδιωτική έναντι δημόσιας, ανεξάρτητη έναντι αλυσίδας), οικονομική κατάσταση (πχ. πιστοληπτική ικανότητα, αύξηση εισοδήματος, τιμή μετοχών, ταμειακές ροές)

**Τρέχουσα Κατάσταση Αγορών**

εμπορικά σήματα που χρησιμοποιούνται, συχνότητα αγοράς, υφιστάμενοι προμηθευτές

**Έτοιμότητα**

διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, περιουσία, γνώση και δεξιότητες

**Τοπικό Περιβάλλον**

πολιτιστικό, πολιτικό, νομικό

**Πελάτες**

προσδιορισμός επιχειρηματικής αγοράς

**Επιχειρηματική «Αντιληπτή Εικόνα»**

πώς οι στοχευμένες επιχειρήσεις γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες τους



### **Επιδιωκόμενα Οφέλη**

τιμή, συνολική αξία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ευκολία χρήσης, σέρβις, κλπ.

### **Χρήση Προϊόντων**

πώς χρησιμοποιούνται, κατάσταση όταν χρησιμοποιούνται, κλπ

### **Όροι αγοράς**

ώρα ημέρας / μήνα / έτους που αγοράστηκε, όροι πίστωσης, επιλογές ανταλλαγής, κλπ.

### **Χαρακτηριστικά των επιμέρους αγοραστών**

αγοραστική εμπειρία, τρόπος αγοράς, άτομα επιρροής στην αγοραστική απόφαση, σημασία της αγοράς

### **Ψυχογραφικά**

προσωπικότητα, στάσεις, τρόπος ζωής σε συνδυασμό με τα δημογραφικά στοιχεία

### **Επιδιωκόμενα Οφέλη**

τιμή, συνολική αξία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, υπηρεσίες, περιθώρια κέρδους, υποστήριξη προώθησης, κλπ.

### **Χρήση Προϊόντων**

πώς χρησιμοποιούνται (πχ. πρώτες ύλες, μέρη προϊόντων, σημαντικά στοιχεία πώλησης σε επίπεδο λιανικής), η κατάσταση όταν χρησιμοποιούνται, κλπ.

### **Όροι αγοράς**

διάρκεια κύκλου πωλήσεων, προδιαγραφές προϊόντων, τιμολόγηση, όροι πίστωσης, επιλογές ανταλλαγής, διακίνηση προϊόντων, κλπ.

### **Χαρακτηριστικά Τμήματος Αγορών**

εμπειρία αγοράς, αριθμός μελών, βασικά άτομα επιρροής, προθυμία ανάληψης κινδύνου

Το δεύτερο βήμα για την επιλογή των αγορών-στόχων απαιτεί όπως αξιολογηθούν αυστηρά τα τμήματα που εντοπίστηκαν.

Για να προσδιοριστεί κατά πόσον ένα τμήμα αξίζει την προσοχή της επιχείρησης, πρέπει να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν τα ακόλουθα ζητήματα:

- ♦ μέγεθος του τμήματος.
- ♦ ανταγωνισμός.
- ♦ δεξιότητες της εταιρείας, γνώσεις και εμπειρία για την εξυπηρέτηση του τμήματος.

- ♦ το τμήμα δεν πρέπει να εκτείνεται πολύ πιο πέρα από την κατεύθυνση που έχει επιλέξει η εταιρεία να ακολουθήσει.

### **Καθορισμός επικοινωνιακών στόχων και ορισμός του μηνύματος**

Ο πιο προφανής στόχος για τις δραστηριότητες προώθησης, είναι να πείσουν τους πελάτες να πάρουν αποφάσεις που ωφελούν την επιχείρηση.



Οι πιθανοί στόχοι των ενεργειών προώθησης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ❖ **Ενίσχυση Συνειδητοποίησης:** Νέα προϊόντα και νέες επιχειρήσεις είναι συχνά άγνωστες σε μια αγορά, κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι αρχικές προωθητικές ενέργειες πρέπει να επικεντρωθούν στη διαμόρφωση μιας ταυτότητας. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της: 1) στην αποτελεσματική προσέγγιση των πελατών, και 2) στην ενημέρωση της αγοράς για το ποια είναι και τι έχει να προσφέρει.
- ❖ **Δημιουργία Ενδιαφέροντος:** Η μετακίνηση ενός πελάτη από τη συνειδητοποίηση ενός προϊόντος στην αγορά του, μπορεί να είναι πραγματικά μία σημαντική πρόκληση. Οι πελάτες θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουν ότι έχουν κάποια ανάγκη πριν αρχίσουν ενεργά να εξετάζουν μία αγορά. Η έμφαση στη **δημιουργία μηνυμάτων** που να πείθουν τους πελάτες για την ύπαρξη μίας συγκεκριμένης ανάγκης, υπήρξε το χαρακτηριστικό γνώρισμα του μάρκετινγκ για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ❖ **Παροχή πληροφοριών:** Ορισμένες ενέργειες προώθησης σχεδιάζονται με σκοπό να βοηθήσουν τους πελάτες στο στάδιο αναζήτησης της αγοραστικής διαδικασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν ένα προϊόν είναι νέο και άγνωστο στην αγορά, οι πληροφορίες έχουν ως στόχο να εξηγήσουν ποιο είναι το προϊόν που προσφέρεται.
- ❖ **Τόνωση Ζήτησης:** Η σωστή προώθηση μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες να προβούν σε μία αγορά. Στην περίπτωση προϊόντων που ο

πελάτης δεν έχει αγοράσει στο παρελθόν ή δεν έχει αγοράσει εδώ και πολύ καιρό, οι προσπάθειες προώθησης μπορούν να απευθύνονται στο να πείσουν τον πελάτη να δοκιμάσει το προϊόν.

- ❖ **Ενίσχυση της Μάρκας:** Όταν πραγματοποιηθεί μία αγορά, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα εργαλεία προώθησης για να βοηθήσει στην οικοδόμηση μιας ισχυρής σχέσης που μπορεί να οδηγήσει τον αγοραστή να γίνει ένας πιστός πελάτης [3].

### *Κανάλια Επικοινωνίας*

Ένα κανάλι επικοινωνίας είναι ένα μέσο με το οποίο μεταδίδεται ένα μήνυμα προς το επιδιωκόμενο κοινό του, όπως τα έντυπα μέσα ή τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης [4].



Για να προσδιοριστεί το κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας πρέπει να καθοριστεί το κοινό-στόχος, να διερευνηθούν οι τρόποι που χρησιμοποιεί για απόκτηση πληροφορήσης και να εξεταστεί η πολυπλοκότητα του επικοινωνιακού μηνύματος, να υπολογιστεί το κόστος της επικοινωνίας και να αποφασιστεί κατά πόσο η επικοινωνία θα είναι αμφίδρομη. Η επιλογή καναλιού δεν είναι απλή υπόθεση. Για ένα σύνθετο πρόγραμμα επικοινωνίας μπορεί να απαιτηθεί η συνεργασία με επαγγελματίες,



όπως σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας μάρκετινγκ [5].

Προκειμένου να μεταδοθεί το μήνυμα της εταιρείας προς τους καταναλωτές, υπάρχουν πολλά μέσα που μπορούν να αξιοποιηθούν:

### *Ενημερώσεις*

Η ενημέρωση είναι μια συνεδρία που πραγματοποιείται με κρατικούς αξιωματούχους, εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και ηγέτες της τοπικής κοινότητας. Η ενημέρωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εισαγάγει τον οργανισμό σας στην τοπική κοινωνία και να εξηγήσει τον ρόλο και την προσπάθεια της επιχείρησής σας.

Μια ενημέρωση επιτρέπει στους τοπικούς αξιωματούχους, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στους πολίτες να υποβάλουν ερωτήσεις και ανησυχίες στον οργανισμό σας άμεσα, ενώ προετοιμάζει τα στελέχη σας να απαντήσουν και να δώσουν πληροφορίες στο κοινό.

### *Αλληλογραφία*

Η αλληλογραφία στέλνει πληροφορίες μέσω ταχυδρομείου σε βασικές επαφές και μέλη της κοινότητας. Οι πληροφορίες μεταφέρονται γρήγορα και εύκολα και αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν θέλετε να ενημερώσετε την κοινότητα. Εάν οι ενημερώσεις είναι απλές, τότε δε χρειάζεται να γίνει κάτι περισσότερο. Ωστόσο, εάν οι ενημερώσεις είναι πολύπλοκες και απαιτούν συζήτηση ή περαιτέρω εξηγήσεις, η

αποστολή θα πρέπει να γίνει παράλληλα με δημόσιες συνεδριάσεις ή ενημερώσεις σε μικρές ομάδες.

### *Εκθέματα*

Τα εκθέματα αφορούν οθόνες οπτικής απεικόνισης, χάρτες, διαγράμματα ή φωτογραφίες. Τα αποτελεσματικά εκθέματα μπορούν να καταστήσουν τεχνικές πληροφορίες προσιτές και κατανοητές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια κάθε φάσης της εργασίας σας.

Τα εκθέματα είναι ένα εργαλείο **μονόδρομης επικοινωνίας** και δεν παρέχουν την ευκαιρία για ανατροφοδότηση.

### *Ενημερωτικά Δελτία*

Ένα ενημερωτικό δελτίο είναι μια σύντομη έκθεση που συνοψίζει τις τρέχουσες ή προτεινόμενες δραστηριότητες στην περιοχή. Τα δελτία είναι κατάλληλα όταν νέες πληροφορίες είναι διαθέσιμες και μπορούν να είναι χρήσιμα για να προβάλουν τον οργανισμό σας και να εξηγήσουν τον ρόλο του στην κοινότητα.

### *Ανεπίσημες Συναντήσεις*

Στις ανεπίσημες συναντήσεις τα μέλη της κοινότητας μπορούν να συνομιλήσουν με το προσωπικό του οργανισμού. Είναι κατάλληλες όταν έχουν επιτευχθεί σημαντικά ορόσημα ή σημαντικές αποφάσεις.

## Παρουσιάσεις

Η παρουσίαση μπορεί να είναι μία ομιλία σε ένα σωματείο, σε μία οργάνωση, σε ένα σχολείο ή σε ένα σύλλογο. Οι παρουσιάσεις είναι πιο αποτελεσματικές όταν επικεντρώνονται σε σημαντικά επιτεύγματα του οργανισμού, όπως ερευνητικά αποτελέσματα.

## Δημόσιες Συναντήσεις

Μία δημόσια συνάντηση είναι μία μεγάλη συνάντηση, ανοικτή για το κοινό, όπου εμπειρογνώμονες παρέχουν πληροφορίες και απαντήσεις στα μέλη της κοινότητας.

## Συναντήσεις Μικρών Ομάδων (ή Ομάδες Εστίασης)

Οι συναντήσεις μικρών ομάδων αποτελούν συναντήσεις του προσωπικού της εταιρείας με ενδιαφερόμενα μέλη της κοινότητας, του κράτους ή των τοπικών αρχών. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την ενημέρωση και τη διατήρηση επαφής με τα προβλήματα της κοινότητας, απαντώντας σε τυχόν ερωτήσεις και επιλύοντας τυχόν παρεξηγήσεις.

## Τηλεφωνική Επικοινωνία

Η τηλεφωνική επικοινωνία αναφέρεται σε κλήσεις προς πιθανούς πελάτες για να τους πληροφορήσετε σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησής σας, αλλά και για να συλλέξετε πληροφορίες σχετικά με την αγορά-στόχο.

## Πρώθηση και Μίγμα Προώθησης/Προβολής

Το μίγμα προώθησης είναι ένας συγκεκριμένος συνδυασμός μεθόδων προώθησης που χρησιμοποιούνται για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Οι δραστηριότητες που προσδιορίζονται ως στοιχεία του μίγματος προώθησης ποικίλουν, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής:



**Προσωπική Πώληση** είναι η ένας προς έναν επικοινωνία μεταξύ πωλητή και υποψήφιου αγοραστή. Δημιουργεί άμεση επαφή με τους πελάτες. Είναι μια από τις πιο *δαπανηρές* μορφές προώθησης. Παραδείγματα: προσωπικές συναντήσεις, τηλεπωλήσεις και αλληλογραφία.

**Διαφήμιση** είναι μια μορφή απρόσωπης προβολής. Οι εταιρείες πληρώνουν για να προωθήσουν ιδέες, αγαθά ή υπηρεσίες σε μια ποικιλία μέσων ενημέρωσης. Με τη διαφήμιση, μια εταιρεία προβαίνει σε μια μονόδρομη επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες της. Παρα-

δείγματα: περιοδικά, εφημερίδες, τηλεόραση, ιστοσελίδες, αστικά λεωφορεία, κλπ.

**Άμεσο Μάρκετινγκ** είναι ένα είδος διαφήμισης που απευθύνεται σε μια στοχευμένη ομάδα πελατών και όχι σε ένα μαζικό ακροατήριο. Οι στόχοι του άμεσου μάρκετινγκ είναι να προωθήσει τις πωλήσεις ή να βοηθήσει τους αντιπροσώπους πωλήσεων να συνεχίσουν τις πωλήσεις. Το άμεσο μάρκετινγκ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συμμετέχει σε μια μονόδρομη επικοινωνία με τους πελάτες της σχετικά με ανακοινώσεις που αφορούν τα προϊόντα, ειδικές προσφορές, δελτία, απαντήσεις σε ερωτήσεις πελατών και επιβεβαιώσεις παραγγελιών. Παραδείγματα: διαφημιστικό ταχυδρομείο.

**Προώθηση Πωλήσεων** ουσιαστικά αντιπροσωπεύει όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ εκτός από την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις. Οι μέθοδοι προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιούνται για την τόνωση της αγοράς, για την αύξηση των πωλήσεων, για την ενημέρωση υποψηφίων πελατών για νέα προϊόντα και για τη δημιουργία θετικής εταιρικής εικόνας. Παραδείγματα: κουπόνια, δείγματα προϊόντων, η προβολή στα σημεία πωλήσεων, κλπ.

**Δημόσιες Σχέσεις** βοηθούν ένα οργανισμό να επηρεάσει ένα κοινό-στόχο. Τις περισσότερες φορές, οι εκστρατείες δημοσίων σχέσεων προσπαθούν να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή εικόνα για την εταιρεία, τα προϊόντα ή τις

πολιτικές της. Οι εταιρείες δίνουν δελτία τύπου για να ανακοινώσουν εξελίξεις σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες, κανάλια διανομής, εγκαταστάσεις, δραστηριότητες, συνεργάτες, έσοδα και κέρδη, εργαζομένους και εκδηλώσεις. Η **δημοσιότητα** είναι μια τακτική που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων. Παραδείγματα: άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά, παρουσιάσεις στην τηλεόραση και στο ραδιόφωνο, φιλανθρωπικές εισφορές, ομιλίες, σεμινάρια [6].

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, οι προωθητικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες.

Στάδιο κύκλου ζωής	Π.χ. η διαφήμιση είναι σημαντική στο στάδιο της εισαγωγής στην αγορά.
Φύση του προϊόντος	Πόση πληροφόρηση απαιτείται από τους πελάτες πριν αγοράσουν;
Ανταγωνισμός	Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
Προϋπολογισμός μάρκετινγκ	Πόσο μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά;
Στρατηγική μάρκετινγκ	Άλλα στοιχεία του μίγματος (τιμή, προϊόν, τόπος/διανομή κ.α.).
Αγορά Στόχος	Κατάλληλοι τρόποι για να φτάσουν στην αγορά-στόχο

## Μελέτες Περίπτωσης

Ο συνεταιρισμός Efkaron - Hellenic Superfoods διαθέτει καινοτόμα προϊόντα, τα οποία εισάγονται στην Ευρώπη μόνο ως μεταποιημένα από αναπτυσσόμενες χώρες. Οι χώρες αυτές έχουν υποβαθμισμένα κριτήρια σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας και τη χρήση αγροχημικών. Γι' αυτόν τον λόγο, το Efkaron αποφάσισε να εστιάσει τις προσπάθειες του στην καλλιέργεια βιολογικών υπερτροφών. Με τον τρόπο αυτό το Efkaron στοχεύει στις ευαισθησίες των καταναλωτών, στην υπεραξία του προϊόντος και στην καλύτερη τιμή. Ο στόχος είναι να τοποθετηθούν τα προϊόντα αυτά στη διεθνή αγορά.

Άλλοι «έξυπνοι» αγρότες, οι οποίοι παράγουν aloe vera, αποφάσισαν να προωθήσουν τα προϊόντα τους με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτός είναι ένας φθηνός, μαζικός και αποτελεσματικός τρόπος προώθησης.

Οι παραγωγοί μαστίχας στη Χίο και κρόκου στην Κοζάνη, επικαλούνται το ισχυρό εμπορικό σήμα και τη μοναδικότητα των προϊόντων τους. Δημιούργησαν μια σειρά από προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία προβάλλουν την ταυτότητα της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τη μοναδικότητα του εμπορεύματος. Ο συγχρονισμός ήταν απαραίτητος, καθώς αποφάσισαν να παράγουν προϊόντα σε ευρεία κλιμακία και να προβάλλουν το εμπορικό τους

σήμα (Μαστίχα Χίου, Κρόκος Κοζάνης) όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε όλο τον κόσμο.

Τέλος, ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός «Νέα Γη» αποφάσισε να ακολουθήσει τον δρόμο της συνειδητοποίησης και εκπαίδευσης των καταναλωτών, με την αποστολή εβδομαδιαίων ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων. Αυτή η μέθοδος είναι δύσκολη και πολύ χρονοβόρα, αλλά δημιουργεί πιστούς πελάτες και ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της συνεχούς επαφής.



## Άσκηση / δραστηριότητες

---

1. Δημιουργήστε ένα μίγμα προώθησης χρησιμοποιώντας όσο το δυνατό περισσότερα μέσα για να στείλετε το μήνυμά σας.



## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

---

[1] <http://www.knowthis.com/promotion-decisions/what-is-promotion>

[2] **Kotler P.** (2000), A Framework for Marketing Management, a Pearson Education Company Upper Saddle River, New Jersey 07458.

[3]<http://www.businessdictionary.com/definition/promotion-mix.html#ixzz3PrTMkjN5>

[4]<http://www.businessdictionary.com/definition/communication-channel.html#ixzz3PrTxIsL8>

[5]<http://smallbusiness.chron.com/determine-appropriate-communication-channel-24098.html>

[6]<http://lam09.weebly.com/5-parts-of-promotional-mix.html>

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Η ενότητα αυτή θα σας βοηθήσει:

- ♦ να κατανοήσετε τη σημασία και λειτουργία του συστήματος διανομής,
- ♦ να μάθετε πώς να επιλέγετε τα κατάλληλα κανάλια διανομής για ένα αγρόκτημα,
- ♦ να αντιληφθείτε ότι οι αρχές των συστημάτων διανομής ισχύουν τόσο για τις εγχώριες, όσο και για τις ξένες αγορές.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να κατανοήσετε:

- ♦ τον ρόλο που διαδραματίζουν τα κανάλια διανομής,
- ♦ τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πώλησης προϊόντων με την αξιοποίηση ενδιάμεσων φορέων,
- ♦ τις αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν για να σχεδιάσετε τα κανάλια διανομής σας,
- ♦ τα κύρια θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την είσοδό σας σε διεθνείς αγορές.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης για αυτή την ενότητα είναι 90 λεπτά.

## Περίληψη

Η Διανομή είναι ένα από τα τέσσερα παραδοσιακά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Οι επιλογές σχετικά με τα κανάλια διανομής είναι κρίσιμες και έχουν βαθιά επίδραση σε όλες τις

άλλες αποφάσεις του μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, η διανομή θα πρέπει να ενσωματωθεί στο συνολικό σχέδιο μάρκετινγκ, για να εξασφαλιστεί η ανάλογη εστίαση στις αγορές-στόχους.

Τα κανάλια διανομής θα πρέπει να είναι ευέλικτα, ώστε να επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και στις νέες ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά.

Οι παραγωγοί έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις για να φτάσουν στην αγορά. Οι περισσότεροι παραγωγοί δεν πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους τελικούς καταναλωτές. Μεταξύ των παραγωγών και των τελικών καταναλωτών, υπάρχει συνήθως μια σειρά από μεσάζοντες που εκτελούν διάφορες λειτουργίες. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες που επιτυγχάνονται από τους μεσάζοντες είναι η ενημέρωση, η προώθηση, η αντιστοίχιση, η διαπραγμάτευση, η παραγγελία, η χρηματοδότηση, η ανάληψη κινδύνων, η φυσική διανομή και φυσικά η πληρωμή.

Για την επιλογή του τύπου καναλιού είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι στόχοι της διανομής, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των αγοραστών και τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αυτές και η αξιολόγηση πιθανών εναλλακτικών λύσεων, όπως το είδος και ο αριθμός των ενδιάμεσων που συμμετέχουν στο κανάλι, κρίνεται απαραίτητη.

## Μαθησιακοί Πόροι

Η Διανομή είναι ένα από τα τέσσερα παραδοσιακά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Οι επιλογές σχετικά με τα κανάλια διανομής είναι κρίσιμες και έχουν βαθιά επίδραση σε όλες τις άλλες αποφάσεις μάρκετινγκ.

Η Διανομή θα πρέπει να ενσωματωθεί στο συνολικό σχέδιο μάρκετινγκ, για να εξασφαλιστεί η εστίαση στις αγορές-στόχους. Επιπλέον, τα κανάλια διανομής θα πρέπει να είναι ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και στις νέες ευκαιρίες της αγοράς.

## Η Φύση των Καναλιών Διανομής

Τα κανάλια διανομής διακινούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις προς τους αγοραστές, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε καταναλωτές είτε άλλες επιχειρήσεις.

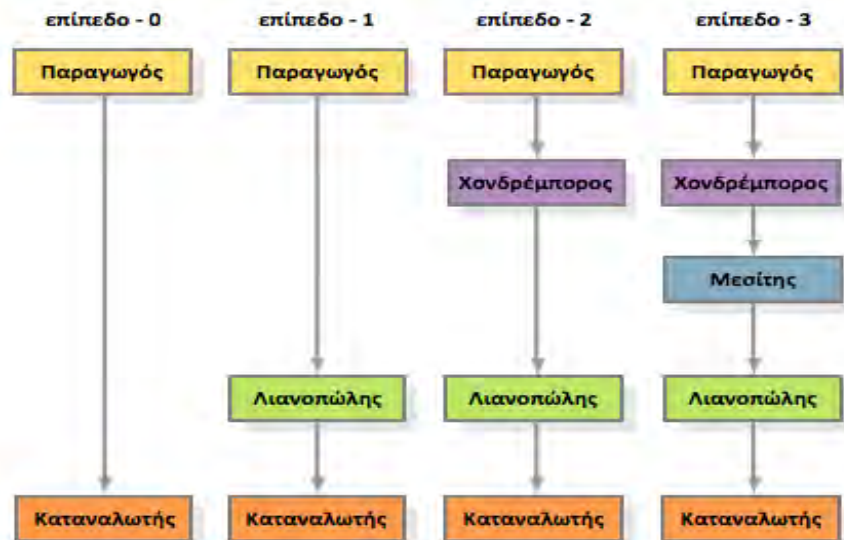
Τα κανάλια διανομής είναι επίσης γνωστά και ως κανάλια εμπορίας /μάρκετινγκ, αφού αποτελούνται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων οργανισμών - όπως αντιπροσώπους πωλήσεων, χονδρέμπορους και λιανοπωλητές - που εμπλέκονται στη διάθεση

ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για χρήση ή κατανομή.

Ο παραγωγός και ο τελικός πελάτης είναι μέρος του κάθε καναλιού. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει διάφορα κανάλια εμπορίας με διαφορετικά μήκη για καταναλωτικά αγαθά.

Ένα κανάλι μηδενικού επιπέδου, ονομάζεται επίσης και κανάλι **άμεσου μάρκετινγκ**. Αποτελείται από έναν παραγωγό ή κατασκευαστή, ο οποίος πωλεί απευθείας στον τελικό πελάτη. Ιδιόκτητα καταστήματα παραγωγών, πώληση προϊόντων σε παραδοσιακές υπαίθριες αγορές, πωλήσεις μέσω διαδικτύου, είναι μερικά παραδείγματα απευθείας πώλησης.

Πολλές επιχειρήσεις στον τομέα της γεωργίας



## Κεφάλαιο 2

χρησιμοποιούν **μεσάζοντες** για να διανέμουν τα προϊόντα τους, αξιοποιώντας την εμπειρία, τις εξειδικευμένες γνώσεις, τις επαφές και την ευρύτερη κλίμακα των εργασιών τους.

Για παράδειγμα, ένα κανάλι διανομής ενός επιπέδου περιέχει ένα μεσάζοντα πώλησης, όπως έναν λιανοπωλητή, ενώ ένα κανάλι δύο επιπέδων περιλαμβάνει δύο μεσάζοντες (συνήθως ένα χονδρέμπορο και ένα λιανοπωλητή) και είναι το πιο συνηθισμένο στις αγορές. Μεγαλύτερα κανάλια μπορεί να περιλαμβάνουν επιπρόσθετους μεσάζοντες, όπως μεσίτες (jobbers), οι οποίοι είναι μικρής κλίμακας χονδρέμποροι που πωλούν σε μικρούς λιανοπωλητές.

Οι επιτυχημένες εταιρείες υιοθετούν συνήθως πολλαπλές λύσεις διανομής. Δηλαδή χρησιμοποιούν δύο ή περισσότερα κανάλια διανομής προκειμένου να προσεγγίσουν τους πελάτες τους (π.χ. διανομή μέσω χονδρεμπόρων ή/και λιανοπωλητών και άμεσες πωλήσεις μέσω Διαδικτύου ή σε μια τοπική αγορά), καλύπτοντας διάφορα τμήματα καταναλωτών ή διαφορετικές απαιτήσεις αγοράς μέσα στο ίδιο τμήμα.

Η υιοθέτηση μιας πολυκαναλικής προσέγγισης, προϋποθέτει ορθή διαχείριση και οργάνωση των διαφόρων καναλιών, για την αποφυγή συγκρούσεων.

## Γλωσσάριο

**Λιανοπωλητές:** Ο τομέας της λιανικής πώλησης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα καταστημάτων, όπως υπεραγορές, πολυκαταστήματα, μικρά καταστήματα τροφίμων και εμπούρους. Χαρακτηρίζονται από την επαφή με τον τελικό καταναλωτή/χρήστη του προϊόντος.

**Χονδρέμποροι:** Οι χονδρέμποροι αγοράζουν ποικιλία προϊόντων, σε αρκετά μεγάλες ποσότητες και πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις που χρειάζονται σχετικά μικρές ποσότητες. Οι χονδρέμποροι στην αγορά των γεωργικών προϊόντων μπορεί να εξυπηρετούν καταστήματα λιανικής πώλησης (π.χ. παντοπωλεία) ή/και άλλες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (π.χ. ξενοδοχεία και εστιατόρια, νοσοκομεία, σχολεία, οργανισμούς catering).

**Αντιπρόσωποι πωλήσεων και μεσίτες:** Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων και οι μεσίτες διακρίνονται από τα άλλα μέλη των καναλιών που έχουν ήδη περιγραφεί, επειδή δε λαμβάνουν την κυριότητα των αγαθών. Ο ρόλος των αντιπροσώπων και μεσιτών είναι να διευκολύνουν τη διανομή φέρνοντας σε επαφή τους αγοραστές και τους πωλητές. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων έχουν συχνά στενές σχέσεις με τους καλλιεργητές/μεταποιητές/κατασκευαστές και συνάπτουν συμφωνίες πώλησης για λογαριασμό τους, έναντι συγκεκριμένου ποσοστού προμήθειας. Μερικοί μεσίτες διαπραγματεύονται πωλήσεις για μια σειρά από μη-ανταγωνιστικούς πελάτες, ενώ άλλοι χειρίζονται τις πωλήσεις για ένα μόνο πελάτη και συνήθως έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα να το πράξουν εντός συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Από πολλές απόψεις, οι αντιπρόσωποι πωλήσεων και οι μεσίτες συμπεριφέρονται σαν να ήταν προέκταση της επιχείρησης του πελάτη.

Η σημασία του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει αυξηθεί και πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει συστήματα διανομής μέσω Διαδικτύου. «Η διασύνδεση των καναλιών πρέπει να αναγνωρίζει τα διακριτικά πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών και παραδοσιακών πωλήσεων και να μεγιστοποιεί την κοινή συνεισφορά τους» [5].



### Οι λειτουργίες των καναλιών διανομής

Ο πιο σημαντικός ρόλος ενός καναλιού διανομής είναι η σύνδεση της παραγωγής και της κατανάλωσης.



Υπάρχουν αρκετές βασικές λειτουργίες οι οποίες αναλαμβάνονται στο πλαίσιο των καναλιών διανομής:

- 1. Πληροφόρηση:** συλλογή πληροφοριών για πιθανούς και υποψήφιους πελάτες, για τον ανταγωνισμό και για άλλους σχετικούς παράγοντες του περιβάλλοντος μάρκετινγκ.
- 2. Προώθηση:** προετοιμασία και διάδοση πληροφοριών για παρακίνηση των πωλήσεων.
- 3. Αντιστοίχιση:** η προσφορά πρέπει να ταιριάζει με τις ανάγκες των αγοραστών (π.χ. ταξινόμηση, συναρμολόγηση, συσκευασία).
- 4. Διαπραγμάτευση:** συμφωνία σχετικά με την τιμή και την προσαρμογή άλλων όρων και προϋποθέσεων της συναλλαγής.

- 5. Παραγγελία:** επικοινωνία με τον παραγωγό για τις προθέσεις αγοράς από τα μέλη των καναλιών μάρκετινγκ.
- 6. Χρηματοδότηση:** άντληση κεφαλαίων για την κάλυψη των αποθεμάτων και άλλων εξόδων κατά μήκος του καναλιού διανομής.
- 7. Ανάλυση Κινδύνου:** οι εμπορικοί κίνδυνοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα μέλη του καναλιού.
- 8. Φυσική Διανομή:** μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων.
- 9. Πληρωμή:** παροχή πληρωμής από τους αγοραστής στους πωλητές.

Ορισμένες λειτουργίες και ροές κινούνται προς την αγορά (π.χ. προώθηση, φυσική διανομή), άλλες κινούνται προς τα πίσω (π.χ. παραγγελία, πληρωμή), ενώ άλλες κινούνται σε δύο κατευθύνσεις (π.χ. πληροφόρηση, διαπραγμάτευση).

### Στρατηγική Διανομής

Για να οριστεί ένα κανάλι μάρκετινγκ, είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι στόχοι διανομής, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των αγοραστών και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αυτές.



#### 1. Καθορισμός στόχων και περιορισμών

Οι στόχοι διανομής θα πρέπει να καθορίζονται σύμφωνα με το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέ-

τησης, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το συνολικό κόστος του καναλιού.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απαιτεί την επιλογή των τμημάτων της αγοράς που θα εξυπηρετηθούν και των καταλληλότερων καναλιών που θα αξιοποιηθούν σε κάθε περίπτωση. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζονται από μια σειρά από **περιορισμούς**:

**Χαρακτηριστικά Προϊόντων.** Τα ευπαθή προϊόντα απαιτούν πιο άμεσο μάρκετινγκ και βραχεία δίκτυα διανομής, για να ελαχιστοποιηθούν οι καθυστερήσεις και η επαναλαμβανόμενη διαχείριση που ενδέχεται να επιδεινώσει την κατάσταση των προϊόντων.

**Χαρακτηριστικά Ενδιάμεσων.** Οι επιλογές δικτύων αντικατοπτρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των διαφόρων τύπων των ενδιάμεσων κατά την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών διανομής. «Η ύπαρξη ενδιάμεσων είναι δικαιολογημένη μόνο εφόσον αυτοί εκτελούν λειτουργίες μάρκετινγκ που άλλοι δεν μπορούν να υλοποιήσουν πιο αποτελεσματικά» [1].

**Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού.** Οι σχεδιασμοί διανομής επηρεάζονται από τις επιλογές των ανταγωνιστών. Οι παραγωγοί μπορεί να επιθυμούν να διανέμουν τα προϊόντα τους κοντά ή στα ίδια σημεία με τους ανταγωνιστές.

**Περιβάλλον Μάρκετινγκ.** Όσον αφορά τα προϊόντα διατροφής οι όποιες νομοθετικές ρυθμίσεις και λοιποί περιορισμοί επηρεάζουν την/τις επιλογή/ές του καναλιού. Θα πρέπει, επίσης,

να ληφθούν υπόψη άλλες πτυχές που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο θα κινηθεί το προϊόν, π.χ. σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι σημαντικό τα προϊόντα να διακινούνται στην αγορά μέσω των πιο οικονομικών λύσεων, για να ελαχιστοποιηθεί η τελική τους τιμή.

Ελέγξτε το *NCAT Marketing Tip Sheet Series* και θα βρείτε ενδιαφέρουσες συμβουλές για διαφορετικά



κανάλια διανομής αγροτικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα: αγορές αγροτών, Διαδίκτυο, εστιατόρια, παντοπωλεία, θεσμικές αγορές (π.χ. σχολεία, φυλακές, νοσοκομεία ή παρόμοιους οργανισμούς), χονδρεμπόρους σε προθεσμιακές αγορές.

Το πλαίσιο που ακολουθεί παρέχει ένα παράδειγμα σχετικά με συμβουλές για την πώληση στο Διαδίκτυο.

Το **Διαδίκτυο** μπορεί να παρέχει έκθεση σε ένα μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών και μπορεί να αξιοποιηθεί για να διαφημίσει το αγρόκτημα ή τα προϊόντα της επιχείρησής σας, για τη λήψη ηλεκτρονικών παραγγελιών, για να παρέχει στοιχεία για τη διαθεσιμότητα του προϊόντος, για να διατηρήσετε επαφή με υφιστάμενους πελάτες και για να υποστηρίξει άλλους τρόπους πώλησης, όπως το δικό σας κατάστημα ή τις αγορές αγροτών.

### **Πλεονεκτήματα**



Διάδοση πληροφοριών για το αγρόκτημά σας, την ιστορία του, τη σειρά προϊόντων και την τοποθεσία.

Εξοικονόμηση χρόνου – καθώς η ιστοσελίδα σας είναι πάντα στη διάθεση των πελατών.

Μια βασική ιστοσελίδα μπορεί να αναπτυχθεί με χαμηλό κόστος.

Οι ιστοσελίδες τρίτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παρουσία στο Διαδίκτυο με ελάχιστη επένδυση χρόνου ή πόρων.

### **Βασικά ερωτήματα**

Ποια είναι η εμπειρία και το επίπεδο άνεσης με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές; Αν είναι περιορισμένη, ποιος μπορεί να με βοηθήσει με την εργασία μου στο Διαδίκτυο σε τακτική βάση;

Πώς θα διατηρήσω ενημερωμένη την παρουσία μου στο Διαδίκτυο;

Πώς θα μπορούσε το Διαδικτυακό μάρκετινγκ να ταιριάξει και να υποστηρίξει άλλα κανάλια μάρκετινγκ, όπως οι λαϊκές και θεσμικές αγορές;

### **Συμβουλές για πώληση στο Διαδίκτυο**

Περιγράψτε τους στόχους σας. Αξιολογήστε τους πόρους (εργασία, τεχνογνωσία, λογισμικό, εξοπλισμό) που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση των στόχων αυτών.

Για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών πωλήσεων θα απαιτηθεί η δημιουργία μιας πιο εξελιγμένης ιστοσελίδας.

Θα πρέπει να εντοπίσετε την πλησιέστερη, λιγότερο ακριβή και αξιόπιστη επιλογή για την αποστολή των προϊόντων σας, η οποία να παρέχει τη δυνατότητα ψύξης των προϊόντων.

Η ιστοσελίδα σας πρέπει να είναι ευκολόχρηστη και να εντοπίζεται σχετικά εύκολα. Ζητήστε σχόλια από φίλους και πελάτες σας.

Επιλέξτε μια ηλεκτρονική διεύθυνση, που είναι σύντομη, με νόημα και εύκολο να τη θυμάται κάποιος.

Διαφοροποιήστε τα κανάλια διανομής. Μη βασίζεστε μόνο στην ιστοσελίδα σας, καθώς αυτή αποτελεί μόνο ένα κανάλι του μάρκετινγκ σας.

Οδηγήστε τους επισκέπτες στην ιστοσελίδα σας (π.χ. δημιουργία συνδέσμων με σχετικές ιστοσελίδες, καταχώρηση διεύθυνσης σε τοπικούς οδηγούς / καταλόγους, βάλτε την ιστοσελίδα και το email σας σε όλο το διαφημιστικό υλικό σας, ενταχθείτε σε ιστοσελίδες που προωθούν τα τοπικά προϊόντα).

*Πηγή: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]*

## **2. Ορισμός εναλλακτικών λύσεων**

Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά: τον τύπο των μεσαζόντων, τον αριθμό των μεσαζόντων και τους όρους και ευθύνες του κάθε συμμετέχοντα στο δίκτυο.



**Τύπος μεσαζόντων.** Οι αγρότες ή οι μικρές αγροτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσδιορίσουν τους τύπους των ενδιάμεσων φορέων που μπορούν να αναλάβουν τις δραστηριότητες διανομής τους (π.χ. χονδρέμποροι, αλυσίδες υπεραγορών, παντοπωλεία) στις επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να αναζητήσουν καινοτόμες εναλλακτικές λύσεις. Το κουτί παρακάτω παρουσιάζει μία μη συμβατική λύση για διανομή των αγροτικών προϊόντων.

**Η Γεωργία που υποστηρίζεται από την τοπική κοινωνία (Community Supported Agriculture),** είναι ένα σύστημα άμεσου μάρκετινγκ, όπου οι καταναλωτές πληρώνουν τον γεωργό κατά την έναρξη της καλλιεργητικής περιόδου για μια εβδομαδιαία ποσότητα φρέσκων φρούτων και λαχανικών.



Η βασική φιλοσοφία του μοντέλου είναι ότι οι πελάτες (ή «μέλη») στηρίζουν πραγματικά το τοπικό τους αγρόκτημα με τον επιμερισμό του κινδύνου της κάθε σεζόν. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν υπάρχει μια κακή χρονιά (π.χ. μικρή σοδειά), τα μέλη εξακολουθούν να πληρώνουν το ίδιο ποσό για την περίοδο. Τα μέλη είναι πρόθυμα να εξασφαλίσουν ότι «το αγρόκτημά τους» μπορεί να επιβιώσει και να παραμείνει μια υγιής πηγή τροφίμων, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο τη σύνδεση τους με τη γη και την τοπική κοινότητα. Με το μοντέλο αυτό, ένα αγρόκτημα έχει την ευκαιρία να αναπτύξει μια πολύ πιστή πελατειακή βάση.

*Πηγή: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]*

**Αριθμός μεσαζόντων.** Η ένταση της διανομής θα εξαρτηθεί από τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ (βλ. Κεφάλαιο 1/Ενότητα 2 για επιπλέον πληροφορίες).

Οι τρεις γενικές στρατηγικές επιλογές με βάση τον αριθμό των μεσαζόντων έχουν ως εξής:

**Εντατική διανομή** – τοποθέτηση προϊόντων σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων. Η εντατική διανομή αφορά συνήθως την εμπορία προϊόντων χαμηλής αξίας. Αυτή η επιλογή απαιτεί μεγάλη παραγωγική ικανότητα και περιλαμβάνει διάφορα επίπεδα χονδρικής και λιανικής πώλησης.

**Επιλεκτική διανομή** – βασίζεται σε έναν περιορισμένο αριθμό μεσαζόντων και δίνει τη δυνατότητα στον παραγωγό να αναπτύξει στενότερες σχέσεις με τους μεσάζοντες. Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει επαρκή κάλυψη της αγοράς, διασφαλίζοντας παράλληλα μεγαλύτερο έλεγχο επί των μεσαζόντων και χαμηλότερο κόστος από την εντατική διανομή.

**Αποκλειστική διανομή** – αποτελεί την πιο ακραία μορφή της επιλεκτικής διανομής, στην οποία αξιοποιείται μόνο ένας λιανοπωλητής ή διανομέας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αυτή η επιλογή δεν είναι ασυνήθιστη για την πώληση πιο ακριβών και επιλεγμένων γεωργικών προϊόντων. «Μερική κάλυψη της

αγοράς μπορεί να χαθεί μέσα από μια πολιτική αποκλειστικής διανομής, αλλά αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί από την ανάπτυξη και τη συντήρηση της εικόνας, της ποιότητας και του κύρους του προϊόντος, αλλά και από τη μείωση του κόστους μάρκετινγκ (...). Στην αποκλειστική διανομή οι παραγωγοί και οι μεσάζοντες συνεργάζονται στενά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προώθηση, τα αποθέματα (...) και τις τιμές» [2].

**Όροι και ευθύνες του κάθε μέρους.** Οι βασικές αποφάσεις που αφορούν τις εμπορικές σχέσεις με τους μεσάζοντες σχετίζονται με την τιμολογιακή πολιτική, με τους όρους και τις προϋποθέσεις πώλησης, με τα γεωγραφικά δικαιώματα και με τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες που πρέπει να ληφθούν από τον παραγωγό και τον μεσάζοντα.

**Πολιτική τιμών.** Περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας λίστας τιμών, ενός χρονοδιαγράμματος εκπτώσεων και τα περιθώρια κέρδους. Αυτές οι επιλογές θα πρέπει να αντανακλούν το ενδιαφέρον του μεσάζοντα και του παραγωγού και να θεωρούνται ως δίκαιες και επαρκείς και για τα δύο μέρη, ώστε η συνεργασία να έχει μελλοντική διάρκεια.

**Όροι και προϋποθέσεις πώλησης.** Περιλαμβάνει τους όρους πληρωμής και τις εγγυήσεις των παραγωγών, καθώς και λοιπούς περιορισμούς σχετικά με το πού και πώς τα προϊόντα πρόκειται να πωληθούν.

**Εδαφικά δικαιώματα των διανομέων.** Τα γεωγραφικά δικαιώματα καθορίζουν τους χώρους και τους όρους υπό τους οποίους θα συμμετάσχουν και άλλοι διανομείς (αν υπάρχουν).

**Ευθύνες και καθήκοντα.** Πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια οι ευθύνες και τα καθήκοντα του παραγωγού και του διανομέα, ιδίως σε καμία αποκλειστικής διανομής.

Ο γενικός στόχος είναι να οικοδομήσουμε μια μακροπρόθεσμη εταιρική σχέση που θα είναι επικερδής για όλα τα μέλη του δικτύου.

### Να θυμάστε

Αναλύστε τη ζήτηση της αγοράς.

Ρυθμίστε τα προϊόντα με βάση τις ανάγκες των πελατών.

Καθορίστε τη σωστή στρατηγική διανομής.



## Μελέτη Περίπτωσης

Οι Bowersox et al. (1999), που αναφέρονται από τον Crawford, παρέχουν μια ενδιαφέρουσα πρόταση για τη σχέση μεταξύ της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ και των καναλιών διανομής. Οι συγγραφείς περιγράφουν την ιστορία της ανάπτυξης της ανθοκομικής αγοράς των ΗΠΑ, στη δεκαετία του 1960.

Τα κομμένα άνθη πρέπει να διανεμηθούν πολύ γρήγορα. Ακόμα και αν έχουν υποστεί επεξεργασία με συντηρητικά (...), η διάρκεια ζωής τους είναι αρκετά περιορισμένη. Καλλιεργητές στην Καλιφόρνια υπήρξαν μεταξύ των πρώτων οι οποίοι ανέπτυξαν ειδικές συσκευασίες που βοηθούν να επιβραδύνουν το ρυθμό επιδεινώσεως. Τα δοχεία τα οποία μπορούν να ψύχουν τα φρεσκοκομμένα λουλούδια, σε διάφορες ποσότητες, έχουν σχεδιαστεί για να ταιριάζουν σε χώρους αεροσκαφών.

Το παραδοσιακό κανάλι μάρκετινγκ για κομμένα άνθη ήταν τα ανθοπωλεία. Αυτά κρίθηκαν ανεπαρκή για επέκταση της ζήτησης κομμένων ανθέων. Η έρευνα αγοράς έδειξε ότι παρόλο που μόνο το 2,5% των νοικοκυριών αγόραζαν τακτικά κομμένα άνθη, υπήρχαν ευκαιρίες για να προκαλέσουν το κοινό να αγοράσει περισσότερα λουλούδια και συχνότερα. Τα ανθοπωλεία, ωστόσο, ήταν προσανατολισμένα προς ειδικές περιπτώσεις, όπως γάμους, κηδείες, γιορτές, κλπ. Οι παραγωγοί έψαχναν για μια μαζική αγορά για τα προϊόντα τους και έτσι η τελική επιλογή ήταν τα πολυκαταστήματα και

οι αλυσίδες τροφίμων, επειδή αυτά τα καταστήματα εξυπηρετούν πολύ μεγαλύτερο αριθμό πελατών.

Επίσης, η έρευνα αυτή αποκάλυψε ότι πολλοί καταναλωτές θεωρούν την τιμή πολύ υψηλή για να αγοράσουν πιο συχνά κομμένα άνθη. Η ανταπόκριση του παραγωγού ήταν να εγκαταλείψει τη συμβατική πώληση σε συσκευασίες των δώδεκα. Η μείωση της τιμής προέκυψε από τη συσκευασία σε μικρότερες δέσμες. Τα τριαντάφυλλα, για παράδειγμα, διατέθηκαν στο εμπόριο σε παρτίδες των τριών. Έχοντας αποφασίσει σχετικά με το μέγεθος των μονάδων πωλήσεων, τα λουλούδια συσκευάζονταν στο σημείο παραγωγής αναλόγως.

Για να πεισθούν οι λιανοπωλητές να διατηρούν κομμένα άνθη, τα περιθώρια έπρεπε να είναι ανταγωνιστικά σε σύγκριση με άλλα προϊόντα τα οποία ανταγωνίζονται για τον ίδιο περιορισμένο χώρο. Οι καλλιεργητές επένδυσαν στον σχεδιασμό μιας μονάδας έκθεσης που να ελαχιστοποιεί το εμβαδόν που απαιτείται και να μεγιστοποιεί την επίδραση στους υποψήφιους αγοραστές. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι τα λουλούδια αποτελούν μια αγορά ώθησης και το πιο πιθανό η αγορά τους να πραγματοποιηθεί στο τέλος της επίσκεψης σε ένα κατάστημα, και όχι στην αρχή. Έτσι, οι καλλιεργητές ενθάρρυναν τους λιανοπωλητές να τοποθετούν τις μονάδες αυτές κοντά στις ταμειακές μηχανές. Αυτές οι τακτικές συνεισέφεραν στην αύξηση της κερδοφορίας των κομμένων λουλουδιών για τους λιανοπωλητές.

Η περίπτωση αυτή δείχνει ότι η φυσική διανομή και οι συνολικές αποφάσεις μάρκετινγκ είναι αλληλένδετες. Οι αλλαγές στα κανάλια διανομής απαιτούν αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, και αντίστροφα.

Πηγή: Crawford, I.M., *Agricultural and food marketing management* [2]

### Διεθνείς Αγορές

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνολική προσέγγιση που αναφέρεται στα κανάλια διανομής, ισχύει τόσο για τις εγχώριες, όσο και για τις ξένες αγορές. Υπάρχουν, ωστόσο, μερικοί μύθοι που απωθούν τις μικρές αγροτικές επιχειρήσεις από το να αναλάβουν την πρόκληση εισόδου σε ξένες αγορές – π.χ. «είμαστε πολύ μικροί για να εξάγουμε προϊόντα» ή «οι εξαγωγές είναι μια πάρα πολύ περίπλοκη διαδικασία».

Οι μύθοι αυτοί δεν έχουν καμία ουσία. Υπάρχουν χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν με επιτυχία στις διεθνείς αγορές. Οι αγροτικές επιχειρήσεις δε χρειάζεται να αναλάβουν οι ίδιες ολόκληρη τη διαδικασία εξαγωγής. Οι οργανώσεις και οι συνεταιρισμοί γεωργών ή οι σύμβουλοι εξαγωγών μπορούν να βοηθήσουν στην εξεύρεση πιθανών ξένων πελατών και κατάλληλων καναλιών εμπορίας, καθώς επίσης και να παρέχουν βοήθεια για τη γραφειοκρατία και την παράδοση των προϊόντων.

Παρ' όλα αυτά, οι μικρές αγροτικές επιχειρήσεις που σκέφτονται να αναπτύξουν εξαγωγικές δραστηριότητες, θα πρέπει να το πράξουν προσεκτικά, για να αποφύγουν λάθη και παγίδες. Ακολουθούν μερικές **κατευθυντήριες γραμμές** για την είσοδο στις διεθνείς αγορές:

**Αξιολογήστε την εξαγωγική ετοιμότητα και δυνατότητα της επιχείρησής σας** – είναι σημαντικό να αντιληφθείτε τι είναι απαραίτητο για την επιτυχία στη διεθνή αγορά και να αξιολογήσετε εάν η επιχείρησή σας διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους και την ικανότητα να χειριστεί την επιπλέον ζήτηση για εξαγωγές.

**Αναπτύξτε ένα πλάνο εξαγωγών και ενσωματώστε το στο συνολικό επιχειρηματικό σας πλάνο** – το πλάνο εξαγωγών είναι μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου και εστιάζει στις διεθνείς αγορές. Θα πρέπει να προσδιορίζει την αγορά-στόχο, τους εξαγωγικούς στόχους και τους απαιτούμενους πόρους.

**Ερευνήστε και επιλέξτε την αγορά-στόχο** – η έρευνα αγοράς είναι το κλειδί για την κατανόηση των ευκαιριών, για να μάθετε τι είναι σημαντικό για τους πιθανούς πελάτες σας και να κατανοήσετε πώς η νέα αγορά θα πρέπει να προσεγγιστεί και να αναπτυχθεί.

**Κατανοήστε τις βασικές νομικές πτυχές του διεθνούς εμπορίου** – είναι απαραίτητο να εξοικειωθείτε με τους κανονισμούς εισαγωγής, με τα πρότυπα των προϊόντων και με τις απαιτήσεις αδειοδότησης των αγορών-στόχων.



**Προσαρμόστε το συνολικό σχέδιο μάρκετινγκ σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις των εξαγωγικών αγορών** – για παράδειγμα, θα πρέπει καθοριστούν οι τιμές εξαγωγής και το διαφημιστικό υλικό θα πρέπει να αναθεωρηθεί, λαμβάνοντας υπόψη διαφορές σε πολιτιστικές ή επιχειρηματικές πρακτικές.

**Προσδιορίστε τις καλύτερες μεθόδους παράδοσης των προϊόντων σας** - θα πρέπει να περιγραφούν τα κατάλληλα κανάλια διανομής, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών συνεργασιών και των μεσαζόντων.

**Αναπτύξτε ένα υγιές οικονομικό πλάνο** - απαιτείται ένα ολοκληρωμένο οικονομικό σχέδιο για εξαγωγικές δραστηριότητες. Αυτό θα προστατεύσει την επιχείρηση από τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και από την καθυστερημένη συλλογή των εισπρακτέων λογαριασμών (π.χ. οι διεθνείς εμπορικές πληρωμές συνήθως διαρκούν περισσότερο από τις εγχώριες πληρωμές).

### Άσκηση / δραστηριότητες

Δώστε σύντομες απαντήσεις σε καθεμία από τις ακόλουθες ερωτήσεις:



1. Είναι απαραίτητοι οι μεσαζόντες; Ναι ή όχι; Δώστε τρεις καλούς λόγους για την απάντησή σας.
2. Ποια είναι η βασική διαφορά των αντιπροσώπων πωλήσεων και των μεσιτών από τους άλλους τύπους μεσαζόντων;

3. Ονομάστε και περιγράψτε 9 βασικές λειτουργίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των καναλιών διανομής.
4. Σε ποιες περιπτώσεις και σε ποια είδη προϊόντων είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθεί η εντατική διανομή;
5. Περιγράψτε με δικά σας λόγια, τα βασικά βήματα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής διανομής.
6. Ολοκληρώστε την ακόλουθη φράση: «Το κλειδί για τη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων με τους μεσαζόντες είναι ...»

### Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

[1] **Confagri** - Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (2004), Guia de Exportação de Produtos Agro-Alimentares

[2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[3] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome

(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)



[4] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey

[5] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall: New Jersey

[6] **National Center for Appropriate Technology** (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series ([www.ncat.org](http://www.ncat.org))

[7] **ProudFarmer** Project (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.5 Place

[8] **The Canadian Trade Commissioner Service**, Step-by-Step Guide to Exporting (<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/guide-exporting.jsp>)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 2.8: Τα 4Cs του Lauterborn

Συγγραφέας: Ανδρέας Στυλιανού

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Η ενότητα αυτή έχει ως στόχο να βοηθήσει τον αναγνώστη να γνωρίσει το μοντέλο των 4Cs του Lauterborn και να το συγκρίνει με την παραδοσιακή προσέγγιση των 4Ps.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- ♦ Κατανοήσετε την έννοια του μοντέλου 4Cs,
- ♦ Περιγράψετε τα 4 στοιχεία του μοντέλου 4Cs,
- ♦ Αναγνωρίσετε τις βασικές διαφορές μεταξύ των 4Ps και των 4Cs,
- ♦ Περιλάβετε τα στοιχεία του μοντέλου των 4Cs στην επιχείρησή σας και στο πλάνο μάρκετινγκ,
- ♦ Επανεξετάσετε την αντιλήψή σας γύρω από αυτό που δημιουργείτε και προσφέρετε στην αγορά,
- ♦ Εφαρμόσετε την προσέγγιση των 4Cs στο πλαίσιο της επιχείρησής σας.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 60 λεπτά, συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων.

## Περίληψη

Τα 4Ps του McCarthy αποτελούν την παραδοσιακή προσέγγιση για το Μίγμα Μάρκετινγκ και χρησιμοποιούνται εδώ και δεκαετίες από όλα τα στελέχη μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο. Η έν-

νοια αυτή έχει επικριθεί από σειρά μελετών ως εστιαζόμενη στην παραγωγή και όχι στον καταναλωτή. Ωστόσο, παρά τις ελλείψεις της, η έννοια των 4Ps παραμένει βασικό στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ.

Ανάμεσα στις διάφορες κριτικές που αναπτύχθηκαν, το μοντέλο των 4Cs του Lauterborn θεωρείται ότι είναι μια πιο απλή προσέγγιση, πιο κοντά στον καταναλωτή, ενώ προσπαθεί να ταιριάξει καλύτερα στη μετακίνηση από το μαζικό μάρκετινγκ στο εξειδικευμένο (niche) μάρκετινγκ. Στην πραγματικότητα, η διαφορά από το παραδοσιακό μοντέλο των 4Ps είναι ότι εστιάζει στον πελάτη/καταναλωτή, είναι δηλαδή πελατοκεντρικό. Το μοντέλο των 4Cs, αποτελείται από τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, από το κόστος του καταναλωτή για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, από την ευκολία με την οποία ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει προϊόντα/υπηρεσίες και από την αμφίδρομη επικοινωνία με τους καταναλωτές.



## Μαθησιακοί Πόροι

### Το μοντέλο των 4Ps και η κριτική

Ο McCarthy (1960) πρότεινε το Μίγμα Μάρκετινγκ, που αναφέρεται συχνά ως 4Ps (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή), ως μέσο για την εφαρμογή του σχεδιασμού μάρκετινγκ στην πράξη (Bennett, 1997). Από τότε, τα 4Ps χρησιμοποιούνται από όλα τα στελέχη μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο και θεωρούνται ότι είναι οι βασικοί πυλώνες του παραδοσιακού μάρκετινγκ.

- ♦ Παρ' όλα αυτά, η έννοια των 4Ps έχει επικριθεί ως μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην παραγωγή και όχι στον καταναλωτή (Poronic, 2006). Όλα αυτά τα χρόνια, μια σειρά από μελέτες (π.χ. Lauterborn, 1990, Moeller, 2006, Poronic, 2006) έχουν αμφισβητήσει την εγκυρότητα του παραδοσιακού Μίγματος Μάρκετινγκ στη μεταβαλλόμενη κοινωνία, ενώ κάποιες κριτικές φτάνουν στο σημείο να απορρίπτουν συνολικά τα 4Ps, προτείνοντας εναλλακτικά μοντέλα (Goι, 2009). Ο Moeller (2006) υπέδειξε κάποιες βασικές κριτικές κατά του παραδοσιακού Μίγματος Μάρκετινγκ:
- ♦ είναι εσωτερικά προσανατολισμένο και δε λαμβάνει υπόψη τη συμπεριφορά των καταναλωτών.
- ♦ αντιμετωπίζει τους καταναλωτές ως παθητικούς δέκτες, δεν επιτρέπει την αλληλεπίδραση και δεν μπορεί να συλλάβει τις σχέσεις.

- ♦ δεν υποστηρίζει την προσωποποίηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

Επιπλέον, το παραδοσιακό Μίγμα Μάρκετινγκ δεν αναφέρει την οικοδόμηση σχέσεων που αποτελεί το επίκεντρο του μάρκετινγκ ή τις εμπειρίες που αποκομίζουν οι καταναλωτές (Fakeideas, 2008). Ωστόσο, ανεξάρτητα από τις ελλείψεις και τους περιορισμούς του, ίσως και λόγω της απλότητάς του, το μοντέλο των 4Ps παραμένει βασικό στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ και ως εκ τούτου πολλά εγχειρίδια μάρκετινγκ έχουν οργανωθεί με βάση αυτό (Goι, 2009).

Ανάμεσα στις διαφορετικές κριτικές και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν κατά διαστήματα, είναι και το μοντέλο του Lauterborn. Γνωστό και ως τα 4Cs, θεωρείται ότι είναι απλούστερο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε θέματα μάρκετινγκ. Την ίδια στιγμή, το μοντέλο των 4Cs είναι **προσανατολισμένο προς τον καταναλωτή** και εξασφαλίζει ότι το Μίγμα Μάρκετινγκ εξετάζεται από την πλευρά του πελάτη. Ως εκ τούτου, παρακάτω περιγράφεται το μοντέλο των 4Cs.



**Μην ξεχνάτε ότι:**

«Σήμερα οι πελάτες θεωρούν ως δεδομένα τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οφέλη, την ποιότητα των προϊόντων και τη θετική εικόνα της μάρκας. Αναζητούν προϊόντα, επικοινωνίες και καμπάνιες μάρκετινγκ που να διεγείρουν τις αισθήσεις τους και να αγγίζουν τις καρδιές τους».

Bernd Schmitt

Πηγή: business survival toolkit

(<http://business-survival-toolkit.co.uk/>)

**Στροφή προς το μοντέλο των 4Cs**

Το μοντέλο των 4Ps του McCarthy προέρχεται από τη δεκαετία του 1960, όταν το ομοιογενές μαζικό μάρκετινγκ ήταν αποτελεσματικό. Το μοντέλο αυτό ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο στα πρώτα στάδια εννοιολογικού προσδιορισμού του μάρκετινγκ, όταν τα φυσικά προϊόντα αντιπροσώπευαν μεγάλο μέρος της οικονομίας (Goι, 2009). Στη νέα μεταβαλλόμενη κοινωνία, η εστίαση πλέον είναι στον καταναλωτή, ο οποίος είναι πολύ πιο συνειδητοποιημένος και με πιο πολλές απαιτήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Lauterborn (1990) πρότεινε το μοντέλο των 4Cs, το οποίο τοποθετεί την εστίαση αποφασιστικά στον πελάτη και όχι στην επιχείρηση και επιχειρεί να ταιριάζει καλύτερα στη μετακίνηση από το μαζικό μάρκετινγκ στο εξειδικευμένο (niche) μάρκετινγκ.



Αυτό δε σημαίνει ότι τα 4Ps δεν είναι σημαντικά, αλλά η ενσωμάτωση των 4Ps και των 4Cs στη στρατηγική μάρκετινγκ θα βοηθήσει αποτελεσματικά στην οικοδόμηση ενός ισχυρού εμπορικού σήματος (Smith, 2003).

**Τα 4Cs είναι:**

- 1. Ανάγκες και επιθυμίες καταναλωτή (και όχι Προϊόν):** Δεν μπορείτε πλέον να πουλήσετε ότι μπορείτε να παράγετε. Δεν μπορείτε να αναπτύσσετε προϊόντα και στη συνέχεια να προσπαθείτε να τα πουλήσετε σε μια μαζική αγορά. Μπορείτε να πουλήσετε αυτό που κάποιος θέλει να αγοράσει. Θα πρέπει να μελετήσετε και να κατανοήσετε τι θέλει και χρειάζεται ο καταναλωτής μέσω της συνεχούς έρευνας και ανατροφοδότησης, έτσι ώστε να μπορείτε να προσφέρετε τεράστια αξία πίσω σε αυτόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να προσελκύσετε έναν προς έναν τους πελάτες και να προσφέρετε αυτό που θέλουν να αγοράσουν. «Κατασκευάστε» το προϊόν τους. Όπως ο γκουρού Peter Drucker είπε κάποτε: *«Ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει και να κρατήσει έναν πελάτη».*
- 2. Κόστος (και όχι Τιμή):** Κατανοήστε το κόστος των καταναλωτών για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Η τιμή είναι μόνο ένα μέρος του συνολικού κόστους για να ικανοποιήσουν μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Αν στηριχθείτε αυστηρά στην τιμή για να ανταγωνιστείτε, μακροπρόθεσμα θα είστε ευάλωτοι

στον ανταγωνισμό. Το κόστος περιλαμβάνει τις θυσίες του καταναλωτή για να αγοράσει ένα προϊόν. Το συνολικό κόστος εξετάζει, για παράδειγμα, το κόστος του χρόνου για την απόκτηση ενός προϊόντος (μετάβαση στον χώρο αγοράς), το κόστος της συνείδησης από την κατανάλωσή του ή ακόμη και το κόστος της έρευνας για το προϊόν. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν το κόστος, όπως το κόστος αλλαγής ή εφαρμογής του νέου προϊόντος και το κόστος της μη επιλογής ενός ανταγωνιστικού προϊόντος.

*«Η αξία δεν είναι πλέον το μεγαλύτερο μπιφτέκι στη φθηνότερη τιμή. Είναι μια πολύπλοκη εξίσωση με τόσες πολλές διαφορετικές σωστές λύσεις, όσα είναι και τα υποσύνολα των πελατών».* Lauterborn (1990).



- 3. Ευκολία αγοράς (και όχι Τόπος/Διανομή):** Ο στόχος του τρίτου C είναι να κάνετε την αγορά ενός προϊόντος όσο πιο βολική γίνεται για τον καταναλωτή. Στην εποχή του Διαδικτύου, του ηλεκτρονικού εμπορίου, των καταλόγων, των πιστωτικών καρτών και των κινητών τηλεφώνων, οι καταναλωτές δε χρειάζεται να μεταβούν οπουδήποτε για να ικανοποιήσουν μια ανάγκη ή επιθυμία και δεν περιορίζονται σε λίγες μόνο τοποθεσίες για να τις ικανοποιήσουν. Η ευκολία αγοράς ενός προϊόντος, λαμβάνει υπόψη την ευκολία εύρεσης του προϊόντος, αναζήτησης πληροφοριών σχετικά με το προϊόν, κλπ. Η εστίαση θα πρέπει να είναι στο πόσο εύκολο είναι για τους καταναλωτές να αποκτήσουν ένα προϊόν και όχι στο πόσο εύκο-

λο είναι για την επιχείρηση να διανέμει το προϊόν.

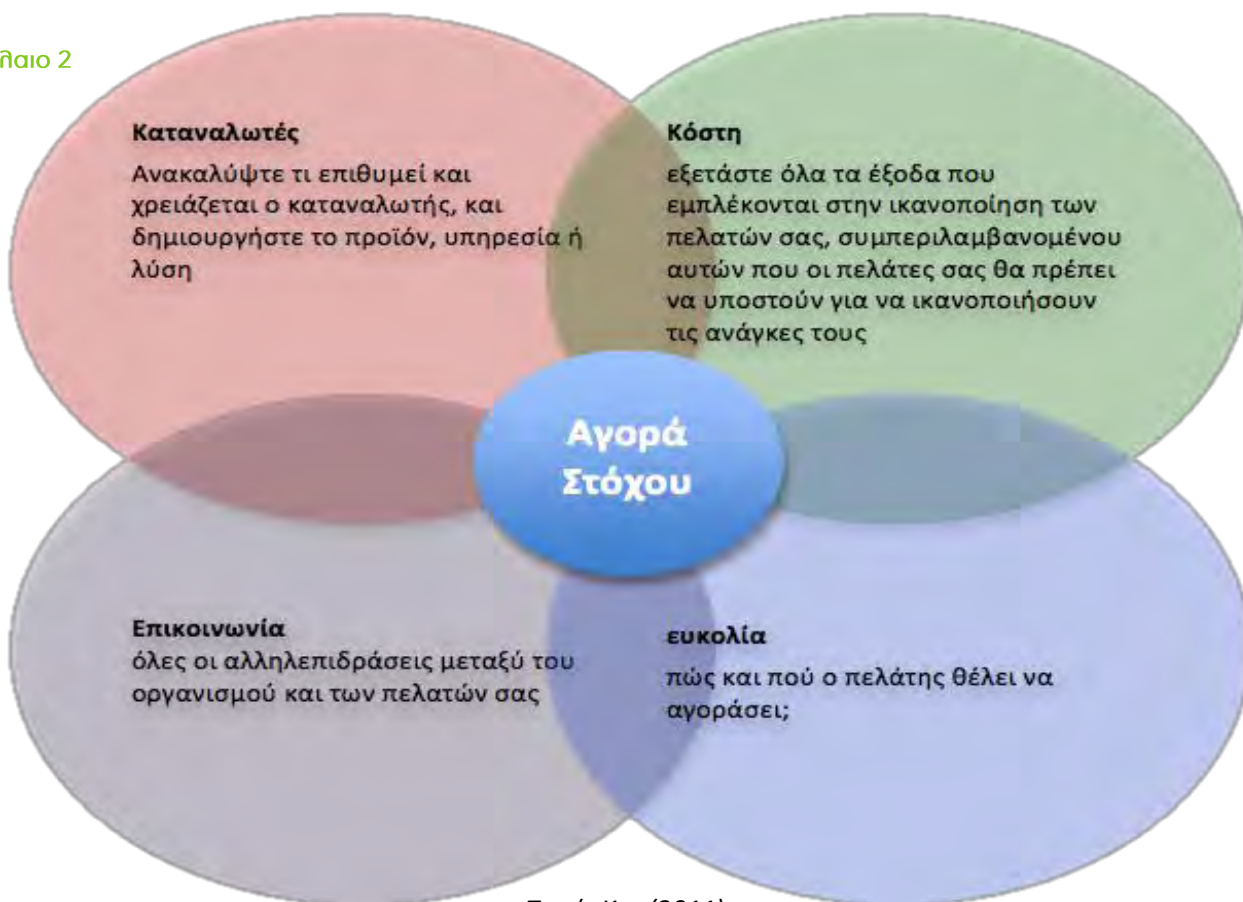
*«Σκεφτείτε πέρα από αυτά τα ωραία, πετυχημένα κανάλια διανομής που έχετε δημιουργήσει όλα αυτά τα χρόνια. Μάθετε πώς προτιμά να αγοράζει κάθε επιμέρους τμήμα της αγοράς και τοποθετηθείτε παντού».* Lauterborn (1990).



- 4. Επικοινωνία (και όχι Προώθηση):** Η προώθηση είναι «κατευθυνόμενη» γιατί προέρχεται από τον πωλητή, ενώ η επικοινωνία προτείνει την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία αποτελεί «συνεργασία». Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη, στηριζόμενη στις σχέσεις διαδραστική διαδικασία, με στόχο να δημιουργήσει διάλογο με τους δυνητικούς καταναλωτές με βάση τις ανάγκες και τον τρόπο ζωής τους. Πρόκειται για «ακρόαση και μάθηση», «δούναι και λαβείν», αντί της μονόδρομης επικοινωνίας του «μιλάω και πουλάω». Υπάρχουν διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, οι προσωπικές πωλήσεις, τα κοινωνικά δίκτυα και οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών.



Οι τέσσερις μεταβλητές/στοιχεία του μοντέλου των 4Cs απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Πηγή: Kar (2011)

### Συνοψίζοντας με κάποιες συμβουλές:

- ♦ Αντί για Προϊόν: Μελετήστε τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή.
- ♦ Αντί για Τιμή: Κατανοήστε το κόστος του καταναλωτή να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες.
- ♦ Αντί για Τύπο/Διανομή: Σκεφτείτε την άνεση και ευκολία των καταναλωτών.
- ♦ Αντί για Προώθηση: Εστιαστείτε στην αμφίδρομη επικοινωνία με τους καταναλωτές.



### Ωστόσο:

Είναι σημαντικό να κατανοήσετε ότι ο βασικός πυρήνας παραμένει ο ίδιος. Στην πραγματικότητα, το μοντέλο 4Cs είναι μια επανάληψη του μοντέλου 4Ps, με τη διαφορά ότι είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς τον καταναλωτή.

### Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό:

Στη σημερινή οικονομία, είναι πολύ εύκολο για τους καταναλωτές να ξοδέψουν τα χρήματά



τους αλλού. Ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Εάν μπορείτε να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών σας μέσα από συνεχή έρευνα και ανατροφοδότηση, θα είστε σε θέση να προσφέρετε μεγαλύτερη αξία σε αυτούς (Dore, 2014).

## Μελέτη Περίπτωσης

### *Διατηρώντας την παράδοση...*

Η αγροτική επιχείρηση **Niki Agathocleous Ltd** ιδρύθηκε από την κ. Νίκη Αγαθοκλέους το 1989 και είναι εγκατεστημένη στο μικρό ορεινό χωριό Αγρός στην Κύπρο.

Στην Κύπρο αποτελεί παράδοση οι νοικοκυρές να προσφέρουν σπιτικά γλυκά του κουταλιού στους επισκέπτες τους. Θέλοντας να συνεχίσει αυτή την παράδοση και παράλληλα με το πάθος της για τη μαγειρική, η κ. Νίκη άρχισε να παρασκευάζει γλυκά του κουταλιού και μαρμελάδες για φίλους και συγγενείς.

Το 1986 η κ. Νίκη άνοιξε το πρώτο της εργαστήριο. Το 1989, και λόγω της αυξημένης ζήτησης για τα προϊόντα της, η Νίκη Αγαθοκλέους ΛΤΔ δημιουργήθηκε επίσημα. Το 1992, η εταιρεία άνοιξε το δεύτερο εργαστήριο της, μένοντας πάντα πιστή στις παραδοσιακές συνταγές και στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων με την εφαρμογή όλων των αυστηρών προτύπων για τα τρόφιμα και την υγεία.

Το 1996, η εταιρεία παρουσίασε τα νέα της προϊόντα στην αγορά, όπως κομπόστα φρούτων, πουρέ ντομάτας, αμπελόφυλλα και **γλυκά του κουταλιού και μαρμελάδες για διαβητικούς**. Η εταιρεία, επίσης, επανέφερε μια πολύ παλιά συνταγή **γλυκού με ροζ τριαντάφυλλο**. Αυτή η συνταγή ήταν γνωστή μόνο στους ανθρώπους του χωριού Αγρός, το μόνο μέρος στην Κύπρο, όπου αυτό το ροζ τριαντάφυλλο μπορεί να βρεθεί.

Το 2003, μετά από συνεχή ζήτηση για τα προϊόντα της, η εταιρεία κατασκεύασε το πρώτο μεγάλο εργοστάσιο της, συμπεριλαμβανομένου ενός καταστήματος λιανικής πώλησης και πιστοποιήθηκε με το σύστημα υγείας HACCP και αργότερα με το πρότυπο ISO 22000.

Από το 2004 η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερες από έξι (6) χώρες, όπως Αγγλία, Αυστραλία, ΗΠΑ, Γαλλία, Ιαπωνία και Αίγυπτος.

Το 2005, η εταιρεία ξεκίνησε την παραγωγή ενός από τα πιο γνωστά κυπριακά προϊόντα, του Σουτζιούκου, ο οποίος έγινε γρήγορα ένα από τα πιο αγαπημένα προϊόντα της εταιρείας. Επίσης, νέα προϊόντα τοποθετήθηκαν στην αγορά, όπως χαρουπόμελο, πετιμέζι, κιοφτέρια και παστώσικα. Σήμερα η εταιρεία προσφέρει περισσότερα από εξήντα (60) παραδοσιακά προϊόντα και αποτελεί πλέον μία από τις κορυφαίες εταιρείες του συγκεκριμένου τομέα στην Κύπρο.

Οι υφιστάμενοι και δυνητικοί πελάτες, αλλά και οι ξένοι επισκέπτες, έχουν την ευκαιρία να επισκεφθούν το κατάστημα λιανικής πώλησης και το εργοστάσιο της εταιρείας στον Αγρό, προκειμένου να βιώσουν τον παραδοσιακό κυπριακό τρόπο παρασκευής γλυκών του κουταλιού, μαρμελάδων, σουτζιούκου και άλλων προϊόντων. Εκεί, οι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν και να αγοράσουν τα προϊόντα, τα οποία είναι επίσης διαθέσιμα σε πολλά καταστήματα λιανικής πώλησης σε όλη την Κύπρο.

Επιπλέον, η εταιρεία έχει τη δική της ιστοσελίδα, όπου παρέχεται λεπτομερής ενημέρωση

για κάθε προϊόν. Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, είναι το ότι η εταιρεία διατηρεί λογαριασμό στο Facebook με στόχο να καταστεί η επικοινωνία με τους πελάτες πιο αποτελεσματική και διαδραστική.

Η αγροτική επιχείρηση αποτελεί ένα καλό παράδειγμα της εφαρμογής του μοντέλου των 4Cs, καθώς επικεντρώνεται στα εξής:

- ♦ ανάγκες καταναλωτών για παραδοσιακά και υγιεινά ποιοτικά προϊόντα
- ♦ κόστος καταναλωτών να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και ανάγκες τους
- ♦ ευκολία καταναλωτών να αγοράζουν
- ♦ αμφίδρομη επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες

Πηγή:

<http://nikisweets.com.cy/index.php?op=page&id=69>

## Άσκηση / δραστηριότητες

Δώστε σύντομες απαντήσεις σε καθεμία από τις ακόλουθες ερωτήσεις:



1. Ποια είναι η βασική διαφορά μεταξύ των μοντέλων 4Ps και 4Cs;
2. Πότε ήταν η τελευταία φορά που πραγματικά μελετήσατε τις ανάγκες των πελατών σας; Ποια μέσα χρησιμοποιήσατε για τον σκοπό αυτό;
3. Σκεφτείτε σαν καταναλωτής: Καταγράψτε 3 λόγους για τους οποίους ο καταναλωτής θα προτιμήσει τα δικά σας προϊόντα αντί τα ανταγωνιστικά.
4. Πόσο βολικό είναι για τους καταναλωτές να αποκτήσουν το προϊόν σας;
5. Δώστε 3 λόγους για τους οποίους μια επιχειρηματική ιστοσελίδα μπορεί να είναι απαραίτητη.
6. Γιατί η αμφίδρομη επικοινωνία θεωρείται ότι είναι καταλληλότερη από τη μονόδρομη επικοινωνία;
7. Καταγράψτε τρία (3) κανάλια επικοινωνίας, τα οποία να παρέχουν αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές.

## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

### Βιβλιογραφία

[1] **Bennett, A.R.** (1997). The Five Vs – A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. *Market-*

*ing Intelligence & Planning*, 15 (3), pp. 151-156.

[2] **Business survival toolkit.** (2014). The marketing mix- the 4Cs [pdf]. Available Online: <http://business-survival-toolkit.co.uk/stage-four/marketing-and-communications2/the-marketing-mix-the-4cs> [Accessed 19 November 2014].

[3] **Dore, J.M.** (2014). The Four New Cs of Marketing. Available Online: <http://janmariadore.com/four-cs-of-marketing/> [Accessed 19 November 2014].

[4] **Fakeideas.** (2008). Revision: Reviewing the Marketing Mix. Available Online: <https://fakeideas.wordpress.com/2008/03/07/revision-reviewing-the-marketing-mix/> [Accessed 28 November 2014].

[5] **Goi, C.L.** (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1), pp. 2-15.

[6] **Kar, A.** (2011). 4Cs of Marketing – The Marketing Mix. Available Online: <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/> [Accessed 19 November 2014].

[7] **Lauterborn, B.** (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61 (41), pp. 26.

[8] **McCarthy, E.J.** (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin.

## Κεφάλαιο 2

[9] **Möller, K.** (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22 (3), pp. 439-450.

[10] **Popovic, D.** (2006). Modelling the Marketing of High-Tech Start-Ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 14 (3), pp. 260-276.

[11] **Smith, K.T.** (2003). The Marketing Mix of Integrated Marketing Communication: A move from the 4 P's to the 4 C's [pdf]. Available Online:  
<http://59.67.71.237:8080/ad/ziliao/the%20move%20from%204p%20to%204c.pdf> [Accessed 18 November 2014].

### Περαιτέρω μελέτη

[1] **Hamilton, C.** (2014). What Are the 4Cs of Good Business Communications? Available Online:  
[http://www.ehow.com/list\\_6778767\\_4-cs-good-business-communications\\_.html](http://www.ehow.com/list_6778767_4-cs-good-business-communications_.html) [Accessed 21 November 2014].

[2] What Are the 4Cs of Good Business? [pdf]. Available Online:  
[http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdfs/budding\\_manager/what\\_are\\_the\\_4cs\\_of\\_good\\_business.pdf](http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdfs/budding_manager/what_are_the_4cs_of_good_business.pdf) [Accessed 20 November 2014].

[3] **Masters Student.** (2013). Transforming the 4P's into 4C's in online environment. Lund

University. Available Online:  
<http://www.brandba.se/blog/transforming-4p-into-4c-online> [Accessed 18 November 2014].

# ΕΝΟΤΗΤΑ 2.9: Συνεργασία

Συγγραφέας: Olga Galea Gallardo, Leonor Martín Cabello

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση να:



- ♦ κατανοήσετε πώς οι συνεργασίες με άλλους μπορεί να βελτιώσουν την επιχείρησή σας,
- ♦ καθορίσετε μια στρατηγική η οποία θα προωθή τη συνεργασία στον οργανισμό σας.

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 90 λεπτά, συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων.



## Περίληψη

Η ενότητα αυτή μιλά για τη συνεργασία. Αλλά με ποιους υποτίθεται ότι πρέπει να συνεργαστείτε; Και γιατί; Γιατί θα πρέπει να συνεργαστείτε με κάποιον; Για ποιο λόγο; Θα μπορούσατε να σκεφτείτε: «Είμαι μια χαρά όπως είμαι».

Σε αυτή την ενότητα θα εξηγήσουμε τα οφέλη που μπορούν να έχουν οι μικρές επιχειρήσεις - όπως η δική σας- μέσα από συνεργασίες. Είτε είστε ένας μικρός παραγωγός που θέλει να μπει στην αγορά, είτε είστε ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης με ένα ορισμένο κύκλο εργασιών, η συνεργασία με άλλες εταιρείες και οργανι-

σμούς μπορεί να δημιουργήσει μια πληθώρα δυνατοτήτων.

Η συνεργασία με άλλους φορείς βοηθά στη μείωση των κινδύνων και του κόστους, στην ταχύτερη και φθηνότερη πρόσβαση στις αγορές, στην πληροφόρηση και στην τεχνολογία. Αλλά, χρειάζεται να αφιερώσετε τον χρόνο που απαιτείται για τον καθορισμό των στόχων, την επιλογή συνεργατών και τον καθορισμό των κανόνων του παιχνιδιού.

Θα αντιληφθείτε, επίσης, ότι μπορείτε να σχηματίσετε συμμαχίες, όχι μόνο με τους προμηθευτές και τους πελάτες, αλλά και με αυτούς που φαίνονται να είναι οι πιο δύσκολοι ανταγωνιστές σας.

Σε όλο το κείμενο υπάρχουν παραδείγματα για να σας βοηθήσουν να κατανοήσετε και να εντοπίσετε ενδιαφέρουσες συνεργασίες για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας.



## Μαθησιακοί Πόροι

Στα επόμενα χρόνια, μόνο οι πιο οργανωμένοι αγρότες θα είναι σε θέση να παραμείνουν σε μια όλο και πιο ανταγωνιστική και απαιτητική παγκόσμια αγορά. Η συνεργασία είναι ίσως η καλύτερη επιλογή για τους μικρούς παραγωγούς, με λιγότερους πόρους απ' ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις ανταγωνιστικές προκλήσεις.

Η συνεργασία μεταξύ των αγροτών και των αγροτικών επιχειρήσεων θα πρέπει να θεωρείται ως μια διαδικασία που συνδυάζει τις προσπάθειες, τους πόρους και το ταλέντο για να εφαρμοστεί ένα κοινό πρόγραμμα.

### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνεργασιών

Πριν συζητήσουμε για το πώς μπορείτε να συνεργαστείτε, πρέπει να κατανοήσετε ποια είναι τα οφέλη που θα αποκομίσετε από τη συνεργασία (και επίσης να αναγνωρίσετε τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν). Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν για διάφορους λόγους. Πλέον, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο πολλών επιχειρηματικών μοντέλων. Κάθε οργανισμός που υλοποιεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο εξαρτάται από έναν ή περισσότερους εταίρους σε έναν ή περισσότερους τομείς. Εφόσον οι οργανισμοί εξαρτώνται από συγκεκριμένους εταίρους, είναι ζωτικής σημα-

σίας να κατανοήσετε ποια ακριβώς είναι τα βασικά κίνητρα για συνεργασία:

- ♦ **Βελτιστοποίηση και οικονομίες κλίμακας.** Ο πιο βασικός λόγος είναι η βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων και δραστηριοτήτων. Τις περισσότερες φορές, δεν είναι αποδοτικό (ή εφικτό) για μια εταιρεία να κατέχει όλους τους απαιτούμενους πόρους ή να εκτελέσει κάθε δραστηριότητα από μόνη της. Συχνά η εξωτερική ανάθεση ή η κοινή χρήση υποδομών επιτρέπουν:

- ❖ τη μείωση του κόστους
- ❖ την επέκταση του όγκου πωλήσεων με το άνοιγμα νέων αγορών.

Για παράδειγμα, ένας παραγωγός μαρμελάδας αγοράζει νωπά φρούτα από διαφορετικούς εξειδικευμένους αγρότες, οι οποίοι μπορούν να παράγουν φρούτα υψηλής ποιότητας, έτσι ώστε ο παραγωγός μαρμελάδας να μπορεί να επικεντρωθεί στην παραγωγή μαρμελάδας, αντί να χάνει χρόνο και χρήμα σε άλλους τομείς της παραγωγής.



- ♦ **Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας.** Αν μοιράζεστε τον κίνδυνο, θα έχετε περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του κινδύνου σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Το να διαμορφώνουν οι ανταγωνιστές μια στρατηγική συμμαχία σε μια περιοχή δεν αποτελεί ένα ασυνήθιστο



φαινόμενο, ενώ την ίδια ώρα μπορεί να ανταγωνίζονται σε μια άλλη περιοχή.

Για παράδειγμα, επιχειρήσεις παραγωγής σάλτσας από ντομάτα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έχουν αναπτύξει από κοινού μια στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης για την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και για την παραγωγή νέων προϊόντων. Η ομάδα συνεργάζεται σε επίπεδο έρευνας για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ενώ παράλληλα, μεμονωμένα μέλη ανταγωνίζονται για την πώληση των προϊόντων τους στην αγορά.



- ♦ **Απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων.** Λίγες εταιρείες κατέχουν όλους τους πόρους ή εκτελούν όλες τις δραστηριότητες που περιγράφονται από τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Αντίθετα, επεκτείνουν τις δικές τους δυνατότητες μέσα από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν ιδιαίτερους πόρους ή εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι συνεργίες αυτές παρακινούνται από την ανάγκη για απόκτηση γνώσεων και δικαιωμάτων ή και για πρόσβαση σε αγορές. Αυτό επιτρέπει:

- ❖ να μειωθεί το κόστος.
- ❖ να επωφεληθεί η επιχείρηση από την εμπειρία και τις γνώσεις άλλων.

Για παράδειγμα, υπάρχουν αγρότες, κυρίως στον τομέα της παραγωγής δημητριακών, οι οποίοι συμμετέχουν σε συνεταιρισμούς για να έχουν πρόσβαση σε



γεωργικά μηχανήματα (όπως τρακτέρ και θεριζοαλωνιστικές μηχανές). Αυτό τους επιτρέπει να αξιοποιούν πάντα την τελευταία τεχνολογία, κάτι το οποίο δε θα μπορούσαν πιθανόν να επιτύχουν μεμονωμένα, λόγω υψηλού κόστους.

Έτσι, η συνεργασία για τους παραγωγούς γεωργικών προϊόντων θεωρείται ως ευκαιρία:



- ❑ Ο παραγωγός απολαμβάνει μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος του, με την κάλυψη από τρίτους των σταδίων της παραγωγής (συσσκευασία, μεταποίηση, εμπορία, κλπ) που δεν είναι προσιτά γι' αυτόν.
- ❑ Η συνεργασία προσφέρει μεγαλύτερη διαφάνεια και σταθερότητα στις αγορές αγροτικών προϊόντων. Για παράδειγμα, οι συνεταιρισμοί επιτρέπουν στους παραγωγούς να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Αυτό βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των αγροτών σε μια δύσκολη και παγκοσμιοποιημένη αγορά.
- ❑ Ο παραγωγός έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες όπως εκπαίδευση, πληροφόρηση, νέες τεχνολογίες και γνώση που επιτρέπουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δε διαθέτουν τους απαιτούμενους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για την ανάπτυξη και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και τη

διείσδυση σε μεγάλες, μακρινές ή λιγότερο γνωστές αγορές.

- Επιπλέον, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί συμβάλλουν στην τοπική ανάπτυξη, δίνοντας μία συνέχεια στη γεωργία, η οποία ενθαρρύνει την απασχόληση και την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών.

Ως **αδυναμία** των συνεργασιών είναι το γεγονός ότι εργάζεστε με εταίρους και αυτό μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Η επιλογή σωστού συνεργάτη μπορεί να απλοποιήσει σε μεγάλο βαθμό την εργασία σας. Διαφωνίες με συνεργάτες που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις

υποχρεώσεις τους, μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Αναπόφευκτα, διαφορές απόψεων, συγκρούσεις ή διαφωνίες θα προκύψουν. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να διευκρινιστούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι, η κατανομή των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και οικονομικών συνεισφορών που καταβάλλονται από το κάθε μέρος.

Αλλά, χωρίς αμφιβολία, τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία υπερκαλύπτουν τα πιθανά μειονεκτήματα. Το επόμενο γράφημα δείχνει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε:

Βήμα 1. Προσδιορισμός στρατηγικών επιλογών		
Συνεργασία		Αυτονομία
Γιατί να συνεργαστούμε; Σε ποιο τομέα μπορούμε να συνεργαστούμε;		
Βήμα 2. Επιλογή εταίρων		
Πού να τους βρείτε; Πώς να τους επιλέξετε;		
Βήμα 3. Διαδικασία διαπραγμάτευσης		
Ελέγξτε την επάρκεια του συνεργάτη		
<p>Ποιες είναι οι συνεισφορές των μερών;</p> <p>Ποια είναι η οργανωτική δομή της συμφωνίας;</p> <p>Πώς θα είναι το σύστημα επικοινωνίας;</p> <p>Πώς θα είναι το σύστημα λήψης αποφάσεων;</p> <p>Πώς θα είναι οι μηχανισμοί ελέγχου;</p> <p>Τι θα συμβεί αν προκύψουν συγκρούσεις;</p> <p>Ποιοι είναι οι κανόνες της κυριότητας των αποτελεσμάτων;</p> <p>Πώς θα ολοκληρωθεί η συνεργασία;</p>		
Υπάρχει συμφωνία;		
Βήμα 4. Ολοκλήρωση και διαχείριση της συμφωνίας συνεργασίας		

Πηγή "Basic Guide for cooperation between companies"

Έτσι, ένας συνεταιρισμός παραγωγών αμυγδάλου έχει καθορίσει κανόνες για την ένταξη νέων μελών και ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρούν τα μέλη. Όταν πρόκειται να ενταχθεί ένας νέος εταίρος στην ομάδα θα πρέπει να ελέγχεται ότι πληροί τις προϋποθέσεις και ενη-

μερώνεται σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του.

Αναμένεται φυσικά ότι ο παραγωγός, έχει αξιολογήσει διαφορετικές επιλογές (άλλους συνεταιρισμούς της περιοχής, άμεσες πωλήσεις, συμβάσεις με εταιρείες, κλπ) και έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αυτή η ομάδα είναι η πιο

κατάλληλη γι' αυτόν και έχει πλήρη επίγνωση της δέσμευσης που αναλαμβάνει.

Εν ολίγοις, η συνεργασία επιτυγχάνει μια ευκολότερη, ταχύτερη και φθηνότερη πρόσβαση σε αγορές, τεχνολογίες και πληροφορίες. Αλλά πρέπει να αφιερώσετε τον απαιτούμενο χρόνο για να καθορίσετε τους στόχους της συνεργασίας, να επιλέξετε τους εταίρους και να καθορίσετε τους κανόνες του παιχνιδιού.



### Μορφές συνεργασίας

Οι δυνατότητες από τη συνεργασία είναι πολλές. Πρώτα θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς στόχοι για τη θέσπιση εταιρικών σχέσεων. Ψάχνετε για έναν εταίρο για τη διανομή των προϊόντων σας σε εθνικό επίπεδο; Θέλετε να διεισδύσετε στη διεθνή αγορά; Ψάχνετε να δείτε πώς θα μετασχηματίσετε την παραγωγή; Να δημιουργήσετε μια συγκεκριμένη εικόνα μάρκας;

Ένας τρόπος για τον καθορισμό των μορφών συνεργασίας, βασίζεται στα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών:

- ♦ **Ανάλογα με τον κλάδο.** Μπορείτε να συνεργαστείτε με άλλους φορείς στον ίδιο κλάδο ή ακόμη και να ζητήσετε βοήθεια από φορείς άλλων κλάδων.
- ♦ **Ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή.** Ίσως θέλετε να συνεργαστείτε με παραγωγούς στην περιοχή σας, αλλά επίσης μπορεί να εν-

διαφέρεστε για έναν εταίρο σε άλλη χώρα που θα διευκόλυνε την είσοδο σε αυτή την αγορά.

- ♦ **Ανάλογα με τους παράγοντες/μέρη που εμπλέκονται.** Μπορείτε όχι μόνο να συνεργαστείτε με τους ανταγωνιστές σας, αλλά και με τους προμηθευτές σας, ακόμα και με τους πελάτες σας:



- **Συν-ανταγωνισμός.** Οι στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών βασίζονται σε ένα συνδυασμό συνεργασίας και ανταγωνισμού, που προέρχεται από την κατανόηση ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν όταν εργάζονται μαζί. Ένα καλό παράδειγμα συν-ανταγωνισμού είναι η κοιλάδα Jerte στην Extremadura της Ισπανίας. Αυτή είναι μια περιοχή που εξειδικεύεται στην παραγωγή κερασιών και υπάρχουν πολλά καταστήματα που πωλούν κεράσια και παράγωγα αυτών. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι ότι όλη αυτή η αφθονία επιλογών προσελκύει πελάτες, επειδή οι ανταγωνιστές εργάζονται μαζί για την οικοδόμηση μιας κοινής εικόνας και μάρκας. Δεδομένου ότι η συγκέντρωση προσελκύει περισσότερους πελάτες, κάθε μεμονωμένος έμπορος θα έχει περισσότερους πελάτες.

- **Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών.** Στρατηγική συμμαχία σημαίνει συμφωνία μεταξύ δύο εταιρειών που έχουν αποφασίσει να μοιραστούν πόρους για να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο, αμοιβαία επωφελές σχέδιο. Για

παράδειγμα, εταιρείες που παράγουν διαφορετικά προϊόντα διατροφής (π.χ. ελαιόλαδο, φρούτα, ψωμί, μαρμελάδες, κλπ), θα μπορούσαν να διαμορφώσουν μια στρατηγική συμμαχία για να ανοίξουν ένα κατάστημα στο οποίο να πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές.

□ **Συνεργασία Αγοραστή-Προμηθευτή** για την εξασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών. Και τα δύο μέρη είναι αναγκαία για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου του καθενός. Για παράδειγμα, μια αγροτική επιχείρηση πάπρικας εξαρτάται από την αγορά πρώτων υλών (αποξηραμένες πιπεριές) από έναν παραγωγό πιπεριάς. Αυτή είναι μια τυπική σχέση αγοραστή-προμηθευτή, δεδομένου ότι χρειάζονται ο ένας τον άλλο.

□ **Συνεργασίες με πελάτες.** Οι πελάτες θα πληρώσουν για τα προϊόντα σας. Έτσι, δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο από το να συμφωνήσετε μαζί τους! Ένα σαφές παράδειγμα είναι οι ενώσεις καταναλωτών βιολογικών προϊόντων, μια σχέση εμπιστοσύνης που ωφελεί και τις δύο οντότητες: οι παραγωγοί διασφαλίζουν ότι οι πελάτες θα αγοράσουν τα προϊόντα τους και οι πελάτες εξασφαλίζουν την ποιότητα και την προέλευση των προϊόντων που θα αγοράσουν. Η συνεργασία είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους παραγωγούς που μόλις έχουν ξεκινήσει. Οι κανόνες λειτουργίας μπορεί να διαφέρουν. Για παράδειγμα, η συχνότητα παράδοσης των προϊόντων μπορεί να είναι εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερη ή μηνιαία. Μερικές φορές οι καταναλωτές πη-

γαίνουν στο αγρόκτημα για να πάρουν τα προϊόντα. Άλλες φορές οι παραγωγοί προϊόντων παραδίδουν τα προϊόντα στους πελάτες. Ακόμη, υπάρχουν παραγωγοί που στέλνουν τα προϊόντα τους με εταιρείες μεταφορών. Ένα σημαντικό στοιχείο της όλης διαδικασίας είναι ο βαθμός ελευθερίας στην επιλογή των προϊόντων: ορισμένοι παραγωγοί προσφέρουν σταθερά προϊόντα σε καθορισμένη τιμή ανά εβδομάδα, ενώ άλλοι λειτουργούν ως ένα συμβατικό κατάστημα.

Η πιο συνηθισμένη νομική οντότητα συνεργασίας στον τομέα της γεωργίας είναι οι **συνεταιρισμοί**. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι εταιρείες που έχουν συσταθεί από πρόσωπα που συνδέονται για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των κοινών οικονομικών και κοινωνικών τους στόχων. Η δομή και λειτουργία τους είναι δημοκρατική. Όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν νομοθεσία για τους συνεταιρισμούς. Ωστόσο, οι συνθήκες διαφέρουν σημαντικά από τη μια χώρα στην άλλη.

Αλλά αυτή δεν είναι η μόνη δυνατότητα. Δε χρειάζεται πάντα να ξεκινήσετε μια νέα εταιρεία. Η επιλογή μεταξύ ενός ή άλλου είδους συμφωνίας θα εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες, όπως η διάρκεια, η ένταση και η συχνότητα των δραστηριοτήτων, η χρηματοδότηση που απαιτείται και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Οι συμφωνίες συνεργασίας μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων:



- ❑ **Συμφωνίες συνεργασίας χωρίς συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων.** Αυτές συχνά επισημοποιούνται με απλές προφορικές συμφωνίες. Οι προφορικές συμφωνίες μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις, οπότε καλό είναι -οι όποιες συμφωνίες- να είναι γραπτές. Για αρχή μπορεί να είναι μια καλή επιλογή. Αυτή είναι η περίπτωση ενός μικρού παραγωγού λαχανικών που έχει την ευκαιρία να πουλήσει μια μικρή ποσότητα σε ένα κατάστημα στην πόλη, αλλά δεν έχει το κατάλληλο μεταφορικό μέσο. Έτσι, μπορεί να καταλήξει σε μια συμφωνία με έναν άλλο παραγωγό, ο οποίος διαθέτει μεταφορικό μέσο και κάνει την ίδια διαδρομή, για να μεταφέρει τα προϊόντα έναντι κάποιου είδους αποζημίωσης.
- ❑ **Υπεργολαβίες.** Μια εταιρεία μπορεί να ζητήσει από μια άλλη την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός προϊόντος, όπως η ανάλυση της ποιότητας του προϊόντος από ένα εξωτερικό εργαστήριο, η εκτέλεση ενός σταδίου επεξεργασίας, η υλοποίηση μέρους του μάρκετινγκ κλπ. Γενικά, μία ή περισσότερες εξωτερικές αναθέσεις μπορεί να οφείλονται σε παράγοντες κόστους, βραχυπρόθεσμης ικανότητας ή έλλειψης αναγκαίων πόρων.
- ❑ **Δίκτυο Συνεργασίας.** Είναι προσωρινές συνεργασίες για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών από κοινού. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που το ένα ή και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη δεν έχουν την τεχνική, εμπορική ή οικονομική δυνατότητα να τα υλοποιήσουν με ιδίου πό-
- ρους. Μέσω του δικτύου αυτού μοιράζονται το κόστος της επένδυσης, τους κινδύνους και τα οφέλη, χωρίς τη δημιουργία μιας εταιρείας με χωριστή νομική προσωπικότητα.
- ❑ **Κοινοπραξία.** Μια κοινοπραξία είναι μια εμπορική συμφωνία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη συμφωνούν να συνενώσουν τις δυνάμεις τους με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Αυτό το έργο μπορεί να είναι ένα νέο έργο ή οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα. Σε μια κοινοπραξία, ο καθένας από τους συμμετέχοντες είναι υπεύθυνος για τα κέρδη, τις ζημίες και τα έξοδα που συνδέονται με την κοινοπραξία. Ωστόσο, η κοινοπραξία δεν έχει σχέση με άλλα επιχειρηματικά συμφέροντα των συμμετεχόντων.
- ❑ **Δίκτυα.** Χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη διαφόρων μελών με συμφωνίες μεταξύ όλων ή απλά μερικών από αυτών. Μπορεί να αφορούν ακόμη εταιρείες από διαφορετικές χώρες, δημόσια και ιδιωτικά ιδρύματα, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, κλπ.
- ❑ **Συμφωνίες Διανομής.** Αφορούν ανταλλαγές προϊόντων που θα διανέμονται σε άλλες περιοχές ή χώρες. Οι εταιρείες μπορούν αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη από τη διανομή των προϊόντων τους σε αγορές στις οποίες δεν είχαν προηγουμένως καμία παρουσία.
- ❑ Άλλες μορφές συνεργασίας είναι τα συστήματα δικαιόχρησης (franchise), οι συμφωνίες ανταλλαγής μετοχών και η μειοψηφική συμμετοχή.



Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται κάποια παραδείγματα μορφών συνεργασίας στο πλαίσιο των 4Ps και 4Cs.

### Παραδείγματα συνεργασίας που σχετίζονται με το Μίγμα Μάρκετινγκ - τα 4Ps

Προϊόν

- Συνεργασία στην παραγωγική διαδικασία. Οι παραγωγοί συνεργάζονται για να επεξεργαστούν την παραγωγή τους από κοινού, διότι ατομικά δε διαθέτουν τον ελάχιστο όγκο παραγωγής για την κάλυψη του κόστους.
- Τεχνολογική συνεργασία. Για την απόκτηση τεχνολογίας. Είναι ιδανική λύση για τους περισσότερους μικρούς παραγωγούς, οι οποίοι δεν μπορούν να αντέξουν το κόστος, την αβεβαιότητα και τους κινδύνους της διαδικασίας έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης.

Τιμή

Όπως έχει ήδη διατυπωθεί, η ομαδοποίηση της παραγωγής οδηγεί σε μεγαλύτερους όγκους και επιτρέπει τη διαπραγμάτευση καλύτερων όρων με διανομείς και αγοραστές.

Προώθηση

Συνεργασίες μάρκετινγκ. Για τους μικρούς παραγωγούς η συνεργασία μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργία μιας δυνατής μάρκας, τη μεγαλύτερη έκθεση στις διεθνείς αγορές ή την προβολή της περιφερειακής προέλευσης του συγκεκριμένου προϊόντος.

Οι συνεργασίες μάρκετινγκ είναι λογικές, όταν οι στόχοι μάρκετινγκ δύο εταιρειών μπορούν να συνδυαστούν με ένα συγκεκριμένο μέτρο απόδοσης για τον τελικό καταναλωτή. Οι επιτυχημένες συνεργασίες μάρκετινγκ δημιουργούν καταστάσεις "win-win-win" που προσφέρουν αξία, όχι μόνο για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, αλλά και για τους πελάτες τους. Οι συνεργασίες μάρκετινγκ επεκτείνουν την προοπτική του μάρκετινγκ. Ενώ τα μέτρα μάρκετινγκ ασχολούνται με τη βέλτιστη οργάνωση των σχέσεων μεταξύ μιας εταιρείας και των υφιστάμενων και δυνητικών πελατών της, οι συνεργασίες μάρκετινγκ ελέγχουν σε ποιο βαθμό η «συγχώνευση» δύο εταιριών μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους. Για παράδειγμα: Για να πωλούν ζυμαρικά και κέτσαπ μαζί.

Τόπος  
(διανομή)

Συνεργασίες μάρκετινγκ. Αυτή η λύση μπορεί να επιτρέψει τη διείσδυση σε άλλες αγορές ή τη δημιουργία νέων καναλιών πωλήσεων και διανομής. Μπορεί, επίσης, να διευκολύνει την ανταλλαγή προϊόντων μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και έχουν δεσμευτεί για την εμπορία των προϊόντων τους στις αντίστοιχες αγορές τους.

## Παραδείγματα συνεργασίας που σχετίζονται με τα 4Cs του Lauterborn

### Καταναλωτής

Ένας ενδιαφέρων τρόπος συνεταιριστικής διανομής είναι το μάρκετινγκ προσανατολισμένο στον καταναλωτή. Μια ομάδα καταναλωτών πληρώνει εκ των προτέρων ένα ορισμένο ποσό σε έναν γεωργό, ο οποίος θα πρέπει να παραδώσει τα προϊόντα στους καταναλωτές κατά τη διάρκεια του έτους.

Ο Carlo Petrini, ιδρυτής του Slow Food έδωσε αυτό το όνομα, όταν είπε: «Ως καταναλωτής, είμαι ο συμπαραγωγός του φαγητού μου. Έχω την ίδια ευθύνη που έχει ο γεωργός». Η παραγωγή και η μεταποίηση των τροφίμων χρειάζονται ένα κλίμα κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή.

### Κόστος

Προκειμένου να μειωθεί το κόστος, πέρα από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης, ένας παραγωγός δύναται να συνάπτει συμφωνίες με τους διανομείς και λιανοπωλητές για να καταστήσει τα προϊόντα του όσο το δυνατόν πιο προσβάσιμα.

### Επικοινωνία

Βλέπε Προώθηση

### Ευκολία

Για τη διευκόλυνση των αγορών από τους καταναλωτές, οι παραγωγοί μπορούν να συνεργάζονται για να παρέχουν μεγαλύτερη προβολή στα προϊόντα τους και να καταστήσουν την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με αυτά τα προϊόντα πιο εύκολη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας, όπου οι καταναλωτές να μπορούν να βρουν πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων, και λεπτομέρειες για τους παραγωγούς και τους τρόπους πώλησης/διάθεσης.

## Μελέτες Περίπτωσης

Ας δούμε τώρα τρεις πραγματικές περιπτώσεις συνεργασίας στον τομέα της γεωργίας. Οι δύο πρώτες έχουν ως στόχο τη διευκόλυνση της εμπορίας της παραγωγής. Η τρίτη αφορά ένα παράδειγμα εταιρικής σχέσης για τη διαχείριση της ποιότητας.

### *ACTYVA, Συνεταιριστική Κοινωνία*

Η ACTYVA, S. Coop. αποτελεί Συνεταιρισμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που δραστηριοποιείται στην Extremadura της Ισπανίας, φέρνοντας μαζί παραγωγούς γεωργικών προϊόντων, μεταποιητές (αρτοποιεία, κονσερβοποιεία), τεχνικούς συμβούλους (κτηνίατροι, γεωπόνοι, γραφίστες, περιβαλλοντολόγοι, κινηματογραφιστές) και καταναλωτές.

Οι αξίες του εν λόγω συνεταιρισμού εστιάζουν στην οικολογική γεωργία, στην υπεύθυνη κατανάλωση, στη διατροφική αυτάρκεια και στην κοινωνική ανάπτυξη. Στόχος του είναι να καταστήσει δυνατή την παραγωγή και τη διανομή βιολογικών τροφίμων, καθώς και την τυποποίηση ενός μοντέλου συνεργασίας μεταξύ παραγωγών, τεχνικών, διοικητικών υπαλλήλων και καταναλωτών. Στην ουσία, αποτελεί ένα προσιτό τρόπο κατανάλωσης βιολογικών τροφίμων υψηλής διατροφικής αξίας που παράγονται τοπικά,

ενώ παράλληλα δημιουργούνται νέες ευκαιρίες απασχόλησης.

#### ♦ Τι έχουν επιτύχει τα μέλη του ACTYVA, S. Coop.

Τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν πετύχει την προβολή τους στην αγορά, έχουν γνωρίσει νέες τεχνικές μάρκετινγκ και έχουν επιτύχει μεγαλύτερη εγγύτητα και δέσμευση απέναντι στους καταναλωτές. Μέσα από την πλατφόρμα εκπαίδευσης, αποκτούν επίσης δεξιότητες που ενσωματώνουν στις εκμεταλλεύσεις τους.

Με λίγα λόγια, μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα εισοδήματά τους, απολαμβάνοντας μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας, καθώς έχουν άμεση εμπλοκή στο μάρκετινγκ και τα κανάλια διανομής είναι βραχύτερα.

#### ♦ Έργα σε εξέλιξη

□ **Big Brother Bio Farming** (<http://bbbfarming.net/>). Ανοικτή ηλεκτρονική πλατφόρμα που επιδιώκει να οικοδομήσει, να προωθήσει και να διευκολύνει τις εταιρείες βιολογικών προϊόντων να εισέλθουν στα κοινωνικά δίκτυα. Ο στόχος είναι να φέρουν οι αγρότες πιο κοντά στον πελάτη τα βιολογικά προϊόντα μέσω ιστοσελίδων, προγραμμάτων, εκδηλώσεων, βίντεο και μιας κοινότητας «prosumers» (παραγωγοί και καταναλωτές).

□ **Cáceres para Comérselo** (“Cáceres to eat it”). Πιλοτικό σχέδιο που ξεκίνησε στην πόλη Cáceres, με στόχο να επεκταθεί σε ολόκληρη την περιοχή. Επιτρέπει ηλεκτρονικές παραγγελίες που παραλαμβάνονται σε χώρους εργασίας και σε άλλα μέρη της πόλης. Δε χρειάζεται κάποιος να είναι μέλος του ACTYVA, S. Coop. για να παραγγείλει, αν και προφανώς τα μέλη έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα απ’ ότι οι απλοί πελάτες.

♦ **Διαδικασία**

Μέχρι να γίνει αυτό πραγματικότητα υπήρξε μια μακρά διαδικασία. Μέσα από μια εκστρατεία χρηματοδότησης από το κοινό, τα χρήματα για τη δημιουργία της ιστοσελίδας συλλέχτηκαν το 2013. Νωρίτερα, το 2012, έγινε μια περιοδεία διάχυσης στους δήμους της Ισπανίας και της Πορτογαλίας για τη δημοσιοποίηση της πρωτοβουλίας. Η ιστοσελίδα ξεκίνησε επίσημα το 2014, όπως και η υλοποίηση του έργου και οι νομικές διαδικασίες για την ίδρυση του συνεταιρισμού. Αυτό ήταν δύσκολο, εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων του περιφερειακού νόμου για τους συνεταιρισμούς. Η πρωτοβουλία έτυχε ευνοϊκής υποδοχής, αλλά δε σταμάτησε εκεί. Στόχος των μελών της είναι να συνεχίσει να αναπτύσσεται, αναπαράγοντας το μοντέλο σε άλλες περιοχές.

## *Ambrosía La Vida*

Η Ambrosia La Vida

(<http://www.educatierra.es>) είναι ένας χώρος για κοινή εμπορία και διάθεση οικολογικών προϊόντων στην πόλη Plasencia της Ισπανίας. Το 2012 τρεις παραγωγοί βιολογικών προϊόντων ένωσαν τις δυνάμεις τους για να ανοίξουν ένα κατάστημα και να διανέμουν τα προϊόντα τους στους πελάτες:

- Barrunta Sentidos (<http://www.barruntasentidos.com/>) – ομάδα παραγωγών φρούτων και λαχανικών.
- Ecotahona del Valle del Ambroz (<http://www.ecotahonadelambroz.org>) – βιολογικό αρτοποιείο.
- Enrique Vega (<http://www.educatierra.es/vida/index.php/enrique-vega>) - βιολογικά βοοειδή.

Οι τρεις οντότητες ανέπτυξαν μια κοινή προσπάθεια, η οποία δε θα ήταν δυνατή διαφορετικά, λόγω του κόστους ανάπτυξης και διατήρησης του καταστήματος και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Από την ίδρυσή της, η Ambrosia La Vida επιδίωξε να προχωρήσει πέρα από τη δημιουργία ενός απλού καταστήματος, όπου ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει τρόφιμα. Η Ambrosia είναι επίσης μια αίθουσα γευσιγνωσίας, μια καφετέρια, ένα εστιατόριο, ένα μέρος για να παρακολουθήσετε μουσικές

συναυλίες, μια αίθουσα εργαστηρίων και άλλων εκδηλώσεων.

Τα τελευταία χρόνια η επιτυχία της κουζίνας ήταν τέτοια, ώστε το εστιατόριο άρχισε να κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης.

### *Σύνδεσμος “Mesa del Tomate de Extremadura” (Ντομάτα της Extremadura)*

Η Extremadura είναι μια περιοχή της Ευρώπης με υψηλή παραγωγή ντομάτας. Η περιοχή δεν παράγει μόνο, αλλά μεταποιεί την ντομάτα σε 14 βιομηχανικές εγκαταστάσεις.

Οι διάφοροι φορείς του κλάδου, συνεργάζονται υπό την αιγίδα ενός Συνδέσμου, ο οποίος έχει νομική οντότητα και είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Οι στόχοι του Συνδέσμου αφορούν την παρακολούθηση, την έρευνα και την καινοτομία στις καλλιέργειες ντομάτας, καθώς και τη διαχείριση της ποιότητας των φρέσκων καρπών και του τελικού προϊόντος.

Ο Σύνδεσμος απαρτίζεται από εκπροσώπους όλων των κλάδων μεταποίησης ντομάτας στην περιοχή της Extremadura και από τις οργανώσεις παραγωγών φρούτων και λαχανικών του ίδιου τομέα, με βάση την ισότιμη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο Σύνδεσμος παρακολουθεί τις συμβάσεις και είναι υπεύθυνος για την επίλυση προ-

βλημάτων και διαφωνιών μεταξύ της βιομηχανίας και των αγροτών, για τον καθορισμό κριτηρίων ποιότητας και, επίσης, για τους ποιοτικούς ελέγχους των προϊόντων που καταλήγουν στα εργοστάσια, ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις που καθορίζονται από συγκεκριμένους κανονισμούς.

Έτσι, ο τομέας της ντομάτας στην Extremadura συμβάλλει στη δημιουργία μιας εικόνας ποιότητας, η οποία διευκολύνει την εμπορία σε διεθνές επίπεδο.

## Άσκηση / δραστηριότητες

Προτείνεται ένα σύντομο κουίζ για να εξετάσετε τις γνώσεις σας.



1. Η συνεργασία είναι μια έννοια που μπορεί να εφαρμοστεί μόνο στο πλαίσιο των μεγάλων εταιρειών με μεγάλους πόρους και φιλόδοξα σχέδια. Αυτή η δήλωση είναι:
  - α) Σωστή
  - β) Λάθος
2. Υποδείξτε την πιο ακριβή απάντηση. Η συνεργασία επιτρέπει:
  - α) Μείωση κινδύνων
  - β) Απόκτηση πόρων
  - γ) Μείωση κόστους
  - δ) Όλες οι απαντήσεις είναι αληθείς
3. Υποδείξτε την πιο ακριβή απάντηση. Μια εταιρεία μπορεί να συνάπτει συμφωνίες συνεργασίας:
  - α) Με άλλες εταιρείες που δεν είναι άμεσα ανταγωνιστικές
  - β) Με προμηθευτές
  - γ) Με εταιρείες (ανταγωνιστικές ή όχι), με προμηθευτές, ακόμη και με πελάτες
  - δ) Η επαγγελματική συνεργασία είναι αδύνατη
4. Σημειώστε τη σωστή απάντηση:
  - α) Για τους παραγωγούς γεωργικών προϊόντων, οι δυνατότητες συνεργασίας περιορίζονται στο να ενταχθούν σε συνεταιρισμό παραγωγών.

β) Είναι βολικό να τεθεί η συμφωνία συνεργασίας γραπτώς με τους στόχους, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις της κάθε πλευράς.

γ) Η επιχειρηματική συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί σε πολλούς τομείς, αλλά όχι στον τομέα της εμπορίας.

δ) Δεν είναι τόσο σημαντικό το ποιοι συνεργάζονται με ποιους, αλλά η ίδια η συνεργασία, οπότε δε χρειάζεται να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των συνεργατών μας.

5. Υποδείξτε την πιο ακριβή απάντηση. Ένας παραγωγός μπορεί να συνάψει εταιρικές σχέσεις:

α) Με άλλους παραγωγούς της περιοχής για την από κοινού αξιοποίηση εξοπλισμού ή την αγορά πρώτων υλών

β) Με τη μεταποιητική βιομηχανία για τη διάθεση της παραγωγής του, υπό ορισμένες προϋποθέσεις

γ) Με ομάδες καταναλωτών για την προμήθεια προϊόντων σε τακτική βάση και σε συγκεκριμένη ποιότητα

δ) Όλες οι απαντήσεις είναι αληθείς

## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

### Βιβλιογραφία

1. Dirección General de Política de la PYME (2003) Guía básica de cooperación entre empresas, Artes Gráficas Monterreina.



2. ENTANGLE consortium (2014) Entrepreneurship Trainers for VET: a novel generation learning. Business Model Canvas. Module 7 Key Partners.
3. ProudFarmer Consortium (2010) Methodological Training Tool in Marketing. Unit 1.5 Place

### *Περαιτέρω μελέτη*

1. <https://coopseurope.coop/>
2. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/social\\_dialogue/l26018\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/l26018_en.htm)
3. <https://www.youtube.com/watch?v=RIhLNFb-500>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=AwmMmadIK18>
5. <http://es.slideshare.net/tutor2u/cooperation-between-businesses>

## Βιολογική Γεωργία, Συστήματα Ποιότητας και Οικολογική γεωργία

# ΕΝΟΤΗΤΑ 3.10: Η ποιότητα της ΕΕ για την ποιότητα των αγροτικών προϊόντων

Συγγραφέας: Inga Berzina, Maira Dzelzkaleja

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτελέσματα

Η ενότητα αυτή θα βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με:



- ♦ Τη Βιολογική Γεωργία - αρχές, νομοθεσία και πιστοποίηση
- ♦ Τα Πρότυπα Ποιότητας
- ♦ Τα προϊόντα ΠΟΠ, ΠΓΕ και ΕΠΙΠ <sup>1</sup>

## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 90 λεπτά, συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων.



## Περίληψη

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών για την ποιότητα των τροφίμων έχει μειωθεί δραστικά, κυρίως λόγω της αυξανόμενης οικολογικής συνείδησης και αρκετών διατροφικών σκανδάλων, όπως η Σπογγώδης Εγκεφαλοπάθεια των Βοο-

ειδών (ΣΕΒ), οι διοξίνες και ο αφθώδης πυρετός.

Η ποιότητα των τροφίμων αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την παραγωγή τροφίμων, επειδή οι καταναλωτές είναι επιρρεπείς σε οποιαδήποτε μορφή μόλυνσης που μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παρασκευής. Πολλοί καταναλωτές βασίζονται, επίσης, στα πρότυπα κατασκευής και επεξεργασίας, κυρίως για να γνωρίζουν τα συστατικά, λόγω των διατροφικών απαιτήσεων (π.χ. χορτοφάγοι) ή λόγω ιατρικής κατάστασης.

Σ' αυτές τις νέες απαιτητικές συνθήκες, η ΕΕ θεωρεί την προώθηση και διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων ως ένα σημαντικό εργαλείο για τους γεωργούς της ΕΕ για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας τους. Η νομοθεσία της ΕΕ επιβάλλει ήδη αυστηρές απαιτήσεις για να διασφαλιστούν τα πρότυπα των ευρωπαϊκών προϊόντων. Ως εκ τούτου, δεσμεύεται στη βελτίωση και την επέκταση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας για τον εντοπισμό και την προστασία τροφίμων που παράγονται σύμφωνα με ιδιαίτερα απαιτητικά κριτήρια ποιότητας ή μεθόδους παραγωγής.

<sup>1</sup> Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης, Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης, Εγγυημένα Παραδοσιακά Ιδιότυπα Προϊόντα.

## Μαθησιακοί Πόροι

### *Βιολογική Γεωργία Αρχές, Νομοθεσία και Πιστοποίηση*

#### ΒΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Περισσότερες από 270.000 επιχειρήσεις βιολογικής γεωργίας (παραγωγοί, μεταποιητές και εισαγωγείς) καταγράφηκαν στην ΕΕ-27 το 2011. Ένα σημαντικό μέρος των φορέων αυτών (περίπου 235.000) εκπροσωπήθηκε από παραγωγούς γεωργικών προϊόντων, οι οποίοι μπορούν επίσης να μεταποιούν ή/και να εισάγουν βιολογικά προϊόντα, και δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον στην ΕΕ-15.

Η βιολογική γεωργία είναι ένας τρόπος για την παραγωγή τροφίμων που σέβεται τους φυσικούς κύκλους της ζωής. Ελαχιστοποιεί την επίδραση του ανθρώπου στο περιβάλλον και λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο φυσικά, σύμφωνα με στόχους και αρχές, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- ❖ εναλλαγή καλλιεργειών, έτσι ώστε οι τοπικοί πόροι να αξιοποιούνται αποτελεσματικά
- ❖ χημικά φυτοφάρμακα, συνθετικά λιπάσματα, αντιβιοτικά και άλλες ουσίες υπόκεινται σε αυστηρούς περιορισμούς
- ❖ γενετικά τροποποιημένοι οργανισμοί (ΓΤΟ) απαγορεύονται
- ❖ τοπικοί πόροι διατίθενται για χρήση, όπως η κοπριά ως λίπασμα ή οι ζωοτροφές που παράγονται στο αγρόκτημα

- ❖ χρησιμοποιούνται ανθεκτικά στις ασθένειες είδη φυτών και ζώων, προσαρμοσμένα στο τοπικό περιβάλλον
- ❖ τα ζώα εκτρέφονται σε συνθήκες ελεύθερης βοσκής, υπαίθρια και με βιολογικές ζωοτροφές
- ❖ οι πρακτικές διαχείρισης των ζώων προσαρμόζονται ανάλογα με το είδος του ζωικού κεφαλαίου

Η βιολογική γεωργία αποτελεί μέρος μιας εκτεταμένης αλυσίδας εφοδιασμού, η οποία περιλαμβάνει, παράλληλα, την επεξεργασία τροφίμων, τη διανομή και το λιανικό εμπόριο. Κάθε κρίκος στην αλυσίδα αυτή έχει ως στόχο να παρέχει τα οφέλη από την παραγωγή βιολογικών τροφίμων από την άποψη:

- ❖ της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και των εγγυήσεων του λογότυπου
- ❖ της προστασίας του περιβάλλοντος
- ❖ της ποιότητας των τροφίμων
- ❖ της καλής διαβίωσης των ζώων

Η ΕΕ έχει αναπτύξει ένα **ολοκληρωμένο σύστημα κανόνων** για τη βιολογική παραγωγή, μεταποίηση, διανομή, επισήμανση και έλεγχο.

Η βιολογική γεωργία είναι διεθνώς οργανωμένη και εφαρμόζεται δια νόμου από πολλές χώρες, ενώ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα πρότυπα που καθορίζονται από τη Διεθνή Ομοσπονδία Κινήματος Βιολογικής Γεωργίας (IFOAM), μια διεθνής κεντρική οργάνωση που ιδρύθηκε το 1972.

- ❖ Τα βιολογικά τρόφιμα παρασκευάζονται με τρόπο που να πληρεί τα βιολογικά πρότυπα που καθορίζονται από εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς.
- ❖ Η παραγωγή βιολογικών τροφίμων είναι μια έντονα ρυθμιζόμενη βιομηχανία - επί του παρόντος η ΕΕ και πολλές άλλες χώρες απαιτούν διαδικασίες για την απόκτηση ειδικής πιστοποίησης, προκειμένου να μπορούν να τοποθετηθούν τα τρόφιμα στην αγορά ως «βιολογικά» εντός των συνόρων τους.
- ❖ Οι περισσότερες από τις πιστοποιήσεις επιτρέπουν τη χρησιμοποίηση ορισμένων χημικών ουσιών και φυτοφαρμάκων. Έτσι οι καταναλωτές θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι απαιτήσεις για την αναγνώριση των τροφίμων ως «βιολογικά».

ACT: Council Regulation (EC) No [834/2007](#) of 28 June 2007 on organic production and labeling of organic products and repealing Regulation (EEC) No [2092/91](#) [[See amending act\(s\)](#)].

### Πεδίο Δράσης


Το πλαίσιο που θεσπίζεται με τον παρόντα κανονισμό διέπει:

- ❖ γεωργικά προϊόντα (περιλαμβανομένων των προϊόντων υδατοκαλλιέργειας), μεταποιημένα ή μη, που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο,
- ❖ ζωοτροφές,

- ❖ αγενές φυτικό πολλαπλασιαστικό υλικό και σπόρους που χρησιμοποιούνται για τις καλλιέργειες,
- ❖ ζύμες που χρησιμοποιούνται ως τρόφιμα ή ζωοτροφές.

Ο παρών κανονισμός περιέχει τους βασικούς στόχους και τις γενικές αρχές για τη βιολογική γεωργία. Οι στόχοι επικεντρώνονται στην αειφόρο γεωργία και την ποιότητα της παραγωγής, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι γενικές αρχές αφορούν, μεταξύ άλλων, συγκεκριμένες μεθόδους παραγωγής, τη χρήση φυσικών πόρων και αυστηρούς περιορισμούς όσον αφορά τις συνθετικές χημικές εισροές. Επιπλέον, ο κανονισμός ορίζει τις ειδικές αρχές που αφορούν τη γεωργία και τη μεταποίηση βιολογικών τροφίμων και βιολογικών ζωοτροφών.

### Κανόνες Παραγωγής

Σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες για τη βιολογική παραγωγή, οι γενετικά τροποποιημένοι οργανισμοί (ΓΤΟ)  απαγορεύονται σε όλες τους τις μορφές. Οι κανόνες σχετικά με την επισήμανση των τροφίμων αναγκάζουν τους φορείς να συμμορφώνονται με την απαγόρευση αυτή. Η επεξεργασία με ιοντίζουσα ακτινοβολία επίσης απαγορεύεται.

Όσοι επιθυμούν να λειτουργούν και τα δύο συστήματα της γεωργικής παραγωγής (βιολογική και συμβατική), πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα

ζώα και η γη για τις δύο αυτές δραστηριότητες διαχωρίζονται.

Η βιολογική φυτική παραγωγή πρέπει να συμμορφώνεται με ορισμένους κανόνες που αφορούν:

- ❖ στην επεξεργασία του εδάφους, η οποία πρέπει να διατηρεί τη ζωή και τη φυσική γονιμότητά του,
- ❖ στην πρόληψη ζημιών, η οποία πρέπει να βασίζεται σε φυσικές μεθόδους, αλλά μπορεί να κάνει χρήση ενός περιορισμένου αριθμού φυτοπροστατευτικών προϊόντων που εγκρίνονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή,
- ❖ στους σπόρους και στο φυτικό πολλαπλασιαστικό υλικό, τα οποία πρέπει να παράγονται με βιολογικές μεθόδους,
- ❖ στα προϊόντα καθαρισμού, για τα οποία πρέπει να ζητηθεί άδεια από την Επιτροπή.

Στις 24 Μαρτίου 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε μια νομοθετική πρόταση για ένα νέο Κανονισμό και ένα Σχέδιο Δράσης για τη βιολογική γεωργία προς το Συμβούλιο. Η Δράση τέθηκε σε ισχύ τον Απρίλιο, ενώ ο νέος Κανονισμός θα συζητηθεί στους βασικούς θεσμικούς φορείς που συμμετέχουν, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Εάν το προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα ακολουθηθεί, ο νέος κανονισμός θα τεθεί σε ισχύ στα μέσα της περιόδου 2015-2020.

Η **βιολογική πιστοποίηση** είναι μια διαδικασία που αφορά τους παρα-



γωγούς βιολογικών τροφίμων και άλλων βιολογικών γεωργικών προϊόντων. Σε γενικές γραμμές, κάθε επιχείρηση που εμπλέκεται άμεσα στην παραγωγή τροφίμων μπορεί να πιστοποιηθεί, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών σπόρων, των αγροτών, των μεταποιητών τροφίμων, των λιανέμπορων και των εστιατορίων.

Οι απαιτήσεις διαφέρουν από χώρα σε χώρα, και γενικά αφορούν ένα σύνολο **προτύπων παραγωγής** για την καλλιέργεια, την αποθήκευση, την επεξεργασία, τη συσκευασία και τη μεταφορά, που περιλαμβάνουν:

- ❖ αποφυγή συνθετικών χημικών εισροών (π.χ. λιπάσματα, φυτοφάρμακα, αντιβιοτικά, πρόσθετα τροφίμων), γενετικά τροποποιημένων οργανισμών, ακτινοβολίας και χρησιμοποίησης λυματολάσπης,
- ❖ χρήση γεωργικών εκτάσεων που είναι απαλλαγμένες από απαγορευμένες χημικές εισροές για μια σειρά ετών (συνχνά τρία ή περισσότερα έτη),
- ❖ τήρηση ειδικών απαιτήσεων διατροφής, στέγασης και αναπαραγωγής των ζώων,
- ❖ διατήρηση λεπτομερών γραπτών αρχείων παραγωγής και πωλήσεων (έλεγχος συναλλαγών),
- ❖ διατήρηση αυστηρού φυσικού διαχωρισμού των βιολογικών προϊόντων από μη πιστοποιημένα προϊόντα,
- ❖ περιοδικές επιτόπιες επιθεωρήσεις.

Σε ορισμένες χώρες, η πιστοποίηση επιβλέπεται από την κυβέρνηση και η εμπορική χρήση του



όρου «βιολογικό» είναι νομικά περιορισμένη. Οι πιστοποιημένοι παραγωγοί βιολογικών προϊόντων υπόκεινται επίσης στους ίδιους γεωργικούς ή άλλους κανονισμούς που ισχύουν για μη πιστοποιημένους παραγωγούς.

Τα πιστοποιημένα βιολογικά τρόφιμα δεν είναι απαραίτητα χωρίς φυτοφάρμακα· ορισμένα φυτοφάρμακα επιτρέπονται.

## Πιστοποίηση της βιολογικής παραγωγής<sup>2</sup>

### Πώς να γίνετε βιοκαλλιεργητής στην ΕΕ;<sup>3</sup>

Το πιο σημαντικό σημείο εκκίνησης είναι να τηρούνται οι αρχές της βιολογικής γεωργίας. Οι Κανονισμοί της ΕΕ 834/2007 και 889/2008 καθορίζουν τους βασικούς κανόνες που πρέπει να εφαρμόζουν οι βιοκαλλιεργητές.



Δεδομένου ότι η βιολογική γεωργία έχει σχέση με το έδαφος, θα πρέπει να αποκτήσετε ή να ενοικιάσετε γεωργικές εκτάσεις, προκειμένου να γίνετε βιοκαλλιεργητής. Η βιολογική παραγωγή απαιτεί δέσμευση και γνώση, γι' αυτό συνιστάται να έχετε κάποια **εκπαίδευση** γι' αυτόν τον τύπο γεωργίας.



Η βιολογική γεωργία είναι ένα συνολικό σύστημα διαχείρισης ενός αγροκτήματος, διασφαλίζοντας: βέλτιστες περιβαλλοντικές πρακτικές,

υψηλό βαθμό βιοποικιλότητας, διατήρηση φυσικών πόρων και καλή διαβίωση των ζώων.

Αυτές είναι οι βασικές αρχές που πρέπει να μεταφραστούν σε **συγκεκριμένες μεθόδους παραγωγής**, όπως πολυετή αμειψισπορά, χρήση κοπριάς για λίπανση κλπ. Είναι επίσης σημαντικό να ενθαρρυνθεί η φυσική ανθεκτικότητα σε παράσιτα και ασθένειες στις καλλιέργειες και στην κτηνοτροφία. Ενθαρρύνεται η χρήση κατάλληλων οικοτόπων προς όφελος των ζώων, για να βοηθήσει στον έλεγχο παρασίτων με φυσικό τρόπο. Είναι επίσης σημαντικό να παρέχεται πρόσβαση σε ποιοτικές ζωτροφές και ελεύθερη βόσκηση για τη διατήρηση της υγείας των ζώων.

Είναι σημαντικό να επικοινωνήσετε με ένα **φορέα ελέγχου και πιστοποίησης** βιολογικής γεωργίας. Οι φορείς ελέγχου μπορεί να παρέχουν πιο λεπτομερείς πληροφορίες για το συγκεκριμένο τμήμα της βιολογικής γεωργίας που σκοπεύετε να αναπτύξετε. Οι φορείς ελέγχου μπορούν να διενεργήσουν ελέγχους σε κάθε βιολογικό αγρόκτημα και να διερευνήσουν κατά πόσον η παραγωγή είναι σύμφωνα με τα πρότυπα. Οι βιοκαλλιεργητές ελέγχονται μια φορά το χρόνο για να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι κανόνες και ότι τα προϊόντα μπορούν να φέρουν το **λογότυπο** βιολογικής παραγωγής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Απαιτούνται δύο έτη για τη μετατροπή στη βιολογική γεωργία, πριν ένα προϊόν μπορεί να διατεθεί στην αγορά ως βιολογικό.

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-funding/how-to-become-an-organic-producer/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-funding/how-to-become-an-organic-producer/index_en.htm)



*Το λογότυπο και οι κανόνες επισήμανσης αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των κανονισμών. Με αυτό το ρυθμιστικό πλαίσιο η ΕΕ παρέχει τις συνθήκες υπό τις οποίες ο τομέας της βιολογικής γεωργίας μπορεί να προχωρήσει παράλληλα με την εξέλιξη της παραγωγής και της αγοράς, βελτιώνοντας και ενισχύοντας τα ευρωπαϊκά πρότυπα για τη βιολογική γεωργία και τις απαιτήσεις εισαγωγής και ελέγχου.*

Ο κύριος στόχος του ευρωπαϊκού λογοτύπου είναι τα βιολογικά προϊόντα να αναγνωρίζονται ευκολότερα από τους καταναλωτές. Επιπλέον, δίνει μια οπτική ταυτότητα στον τομέα της βιολογικής γεωργίας και, επομένως, συμβάλλει στην εξασφάλιση συνολικής συνοχής και εύρυθμης λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς στον τομέα αυτό.

#### **Πρότυπα Ποιότητας για τα Τρόφιμα**

Τα πρότυπα παρέχουν τις απαιτήσεις, προδιαγραφές, κατευθυντήριες οδηγίες ή χαρακτηριστικά που μπορούν



να χρησιμοποιηθούν με συνέπεια για να εξασφαλιστεί ότι τα υλικά, τα προϊόντα, οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες είναι κατάλληλες.

Τα πρότυπα εκδίδονται από ευρωπαϊκούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν την αποστολή να εκπονούν τεχνικές προδιαγραφές που να πληρούν τις βασικές απαιτήσεις που καθορίζονται από τις Οδηγίες τεχνικής εναρμόνισης, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι τα πρότυπα αυτά είναι το αποτέλεσμα της συμφωνίας όλων των ενδιαφερομένων μερών: των παραγωγών, των χρηστών, των καταναλωτών, των διοικήσεων, κλπ.

#### **Τυποποίηση και πιστοποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

##### **HACCP**

Σύστημα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) το οποίο εγκρίθηκε από την Επιτροπή *Codex Alimentarius*.

- ♦ Η *Codex Alimentarius* είναι ένα σύνολο προτύπων, ορισμών και κριτηρίων που ισχύουν για τους τομείς των τροφίμων, της μικροβιολογίας και της υγιεινής τροφίμων.
- ♦ Δημιουργήθηκε το 1963 από τους FAO (Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας) και WHO (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας) για την ανάπτυξη προτύπων για τα τρόφιμα
- ♦ Καθορίζει επίσης τη μέθοδο HACCP.

- ♦ Αποτελεί ένα διεθνές σημείο αναφοράς με επιρροή σε ολόκληρη τη βιομηχανία τροφίμων, από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Η επιρροή της είναι σημαντική για την προστασία της υγείας των καταναλωτών.

### **HACCP - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου**

- ♦ Ανάλυση - πιθανότητα εκδήλωσης, συνέπειες, πιθανός έλεγχος
- ♦ Κίνδυνοι – βιολογικοί, χημικοί ή φυσικοί
- ♦ Κρίσιμα - ποιοι παράγοντες, ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράμετροι
- ♦ Σημεία - δραστηριότητα, διαδικασία, θέση
- ♦ Έλεγχος - παρακολούθηση και επιπτώσεις των κινδύνων

Το σύστημα HACCP είναι η επιστήμη που βασίζεται στον συστηματικό εντοπισμό συγκεκριμένων κινδύνων και μέτρων για τον έλεγχό τους, για να διασφαλιστεί η ασφάλεια των τροφίμων. Το HACCP είναι ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των κινδύνων και τη δημιουργία συστημάτων ελέγχου που εστιάζονται περισσότερο στην πρόληψη και λιγότερο στη δοκιμή του τελικού προϊόντος. Κάθε σύστημα HACCP είναι ικανό να ανταποκριθεί σε αλλαγές, όπως εξελίξεις στον σχεδιασμό του εξοπλισμού και στις διαδικασίες επεξεργασίας ή στην τεχνολογία.

Το σύστημα HACCP μπορεί να **εφαρμοστεί** σε ολόκληρη την τροφική αλυσίδα, από την πρωτογενή παραγωγή έως την τελική κατανάλωση και η εφαρμογή του θα πρέπει να καθοδηγείται από επιστημονικές αποδείξεις για τους κινδύνους για την ανθρώπινη υγεία. Εκτός από την ενίσχυση της ασφάλειας των τροφίμων, η εφαρμογή του HACCP μπορεί να παρέχει άλλα σημαντικά οφέλη. Επιπλέον, η εφαρμογή των συστημάτων HACCP μπορεί να βοηθήσει στην επιθεώρηση από τις ρυθμιστικές αρχές και στην προώθηση του διεθνούς εμπορίου, μέσω της αύξησης της εμπιστοσύνης του αγοραστή στην ασφάλεια των τροφίμων.

### **Κλάδοι της βιομηχανίας τροφίμων που απαιτείται το σύστημα HACCP:**

- ♦ Παραγωγή, μεταποίηση και συσκευασία τροφίμων
- ♦ Αποθήκευση, μεταφορά και διανομή τροφίμων
- ♦ Προετοιμασία και διανομή τροφίμων σε νοσοκομεία, παιδικούς σταθμούς, ξενοδοχεία, εστιατόρια

### **GHP - Ορθή Υγιεινή Πρακτική**

Η GHP περιγράφεται και ορίζεται από τον κώδικα Codex Alimentarius - Αρχές Υγιεινής Τροφίμων CAC / RCP Kor.3 (1997), όπως τροποποιήθηκε το 1999. Οι κανονισμοί GHP ασχολούνται με θέματα που σχετίζονται με την αρχειοθέτηση, την εκπαίδευση του προσωπικού,

τη δημόσια υγιεινή, την επαλήθευση (έλεγχο) εξοπλισμού και τη διερεύνηση (επιθεώρηση).

**Οι υπεύθυνοι πρέπει να εφαρμόζουν πρακτικές υγιεινής για να:**

- ♦ διασφαλίσουν ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή και κατάλληλα για κατανάλωση,
- ♦ διασφαλίσουν ότι οι καταναλωτές έχουν σαφείς και ευκολονόητες πληροφορίες, μέσω της επισήμανσης και άλλων κατάλληλων μέσων, ώστε να μπορέσουν να προστατεύσουν τα τρόφιμα από μόλυνση και ανάπτυξη παθογόνων με την αποθήκευση, επεξεργασία και κατάλληλη προετοιμασία,
- ♦ Υπάρχει εμπιστοσύνη στις εμπορικές συναλλαγές τροφίμων.

**Οι πέντε βασικές αρχές υγιεινής τροφίμων, σύμφωνα με τον WHO είναι:**

- ♦ Αποτρέψτε τη μόλυνση τροφίμων από παθογόνους οργανισμούς προερχόμενους από τους ανθρώπους και τα κατοικίδια ζώα,
- ♦ Διαχωρίστε ωμά και μαγειρεμένα τρόφιμα για να αποτραπεί η μόλυνση των μαγειρεμένων,
- ♦ Ετοιμάστε το φαγητό στο κατάλληλο χρονικό διάστημα και στην κατάλληλη θερμοκρασία για να σκοτώσετε τους παθογόνους οργανισμούς,
- ♦ Αποθηκεύστε τα τρόφιμα στην κατάλληλη θερμοκρασία,
- ♦ Χρησιμοποιήστε ασφαλές νερό και πρώτες ύλες.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενημερώνεται σε θέματα ασφάλειας των τροφίμων από την Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA). Μεμονωμένα κράτη μέλη μπορούν επίσης να έχουν επιπρόσθετες νομοθεσίες όσον αφορά την ασφάλεια των τροφίμων, υπό την προϋπόθεση ότι δεν εμποδίζουν το εμπόριο με τα άλλα κράτη, και μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ως προς τις εσωτερικές τους δομές και προσεγγίσεις για τον κανονιστικό έλεγχο της ασφάλειας των τροφίμων.

**Γεωγραφικές ενδείξεις και παραδοσιακά ιδιότυπα προϊόντα<sup>4</sup>**

**Τρόφιμα και προϊόντα με «ιδιαίτερο νόημα και ιστορία» - παραδοσιακά, τοπικά προϊόντα**



Η νομοθεσία της ΕΕ ορίζει αυστηρές απαιτήσεις που εγγυώνται τα πρότυπα όλων των ευρωπαϊκών προϊόντων. Επιπλέον, τα **συστήματα ποιότητας** της ΕΕ αναγνωρίζουν τα προϊόντα και τα τρόφιμα που παράγονται με βάση αυτές τις αυστηρές προδιαγραφές.

Τα ευρωπαϊκά συστήματα διασφάλισης της ποιότητας στη βιομηχανία τροφίμων, συμπεριλαμβάνουν την πιστοποίηση της περιφερειακής διασφάλισης της ποιότητας στην ευρωπαϊκή βιομηχανία τροφίμων (κανονισμοί 2081/92 και 2082/92 του Συμβουλίου) και το πλαίσιο για τη βιολογική γεωργία (Κανονισμός

<sup>4</sup>[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm)

2092/91 του Συμβουλίου) που αναλύθηκε παραπάνω.

Ο κύριος στόχος των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας και πιστοποίησης, είναι να διαφοροποιήσει τα συμπεριλαμβανόμενα προϊόντα από την υπόλοιπη παραγωγή για την απόκτηση υψηλής τιμής αγοράς και εμπορικού πλεονεκτήματος.

Η νομοθεσία της ΕΕ που τέθηκε σε ισχύ το 1993, παρέχει ένα σύστημα για την προστασία των ονομασιών των τροφίμων σε **γεωγραφική ή παραδοσιακή** βάση. Οι γεωγραφικές ενδείξεις και τα παραδοσιακά ιδιότυπα προϊόντα προβάλλουν τα περιφερειακά και παραδοσιακά τρόφιμα, των οποίων η γνησιότητα και η προέλευση μπορούν να διασφαλιστούν.

**Σύμφωνα με τους κανονισμούς της ΕΕ, υπάρχουν τρεις τρόποι προστασίας των προϊόντων:**



### **Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ)**

ΠΟΠ - Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης είναι το όνομα μιας περιοχής, ενός συγκεκριμένου τόπου ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, το όνομα μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποιείται ως ονομασία ενός αγροτικού προϊόντος ή ενός τροφίμου,

-το οποίο προέρχεται από μια τέτοια περιοχή, τόπο ή χώρα,

-του οποίου η ποιότητα ή οι ιδιότητες οφείλονται κυρίως ή αποκλειστικά στο ιδιαίτερο γεωγραφικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών και ανθρωπίνων παραγόντων,

-του οποίου η παραγωγή, η επεξεργασία **και** η παρασκευή λαμβάνουν χώρα εντός της καθορισμένης γεωγραφικής περιοχής.

Για να λάβετε την ένδειξη ΠΟΠ, το συνολικό προϊόν θα πρέπει να παράγεται παραδοσιακά και **εξ' ολοκλήρου** εντός της συγκεκριμένης περιοχής και έτσι αποκτά μοναδικές ιδιότητες.



### Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ)

ΠΓΕ - Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη είναι το όνομα μιας περιοχής, ενός συγκεκριμένου τόπου ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, το όνομα μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποιείται ως περιγραφή ενός αγροτικού προϊόντος ή ενός τροφίμου,

-το οποίο προέρχεται από μια τέτοια περιοχή, τόπο ή χώρα,

-το οποίο έχει μια συγκεκριμένη ποιότητα, φήμη ή άλλο χαρακτηριστικό, το οποίο οφείλεται στη γεωγραφική του προέλευση,

-του οποίου η παραγωγή **ή/και** επεξεργασία **ή/και** παρασκευή πραγματοποιείται εντός της καθορισμένης γεωγραφικής περιοχής.

Για να λάβετε την ένδειξη ΠΓΕ, το προϊόν πρέπει να παράγεται παραδοσιακά και **τουλάχιστον εν μέρει** εντός της συγκεκριμένης περιοχής και έτσι αποκτά μοναδικές ιδιότητες.



### Εγγυημένο Παραδοσιακό Ιδιότυπο Προϊόν (ΕΠΙΠ)

**ΕΠΙΠ** – το Εγγυημένο Παραδοσιακό Ιδιότυπο Προϊόν είναι ένα εμπορικό σήμα ενός αγροτικού προϊόντος ή ενός τροφίμου, το οποίο έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία κάνουν το προϊόν να ξεχωρίζει από άλλα παρόμοια προϊόντα ή τρόφιμα που ανήκουν στην ίδια κατηγορία.

Το προϊόν ή τρόφιμο πρέπει να παράγεται με τη χρήση παραδοσιακών συστατικών ή πρέπει να χαρακτηρίζεται για την παραδοσιακή του σύνθεση, τη διαδικασία παραγωγής ή μεταποίησης, αντικατοπτρίζοντας έναν παραδοσιακό τύπο παραγωγής ή μεταποίησης.


Για να λάβετε μια ένδειξη **ΕΠΙΠ**, το προϊόν δε χρειάζεται να παράγεται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφικά οριοθετημένη περιοχή, αλλά αρκεί το ότι είναι παραδοσιακό και διαφορετικό από άλλα παρόμοια προϊόντα.



Μόνο τρόφιμα ή φαγητά που παρασκευάζονται παραδοσιακά σε μια συγκεκριμένη περιοχή της ΕΕ, και έχουν τουλάχιστον μια ιστορία 25 ετών που μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά, μπορούν να υποβάλουν αίτηση για το εμπορικό σήμα ΕΠΙΠ.

Περίπου 40 παραδοσιακά τρόφιμα ή φαγητά έχουν λάβει το σήμα ΕΠΙΠ, με τα πιο γνωστά να είναι το τυρί “Mozzarella” και η “Pizza Napoletana” στην Ιταλία, το ζαμπόν “Jamon Serrano” στην Ισπανία, καθώς και η βελγική μπίρα “Kriek.”

## Εγγραφή του προϊόντος στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή

- ♦ το Υπουργείο αποστέλλει αιτήσεις των εθνικά προστατευόμενων προϊόντων προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. 
- ♦ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξετάζει τις αιτήσεις
- ♦ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσιεύει περίληψη της αίτησης στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όλες οι χώρες μπορεί να αμφισβητήσουν την εφαρμογή, κατά τη διάρκεια της περιόδου των τριών μηνών.
- ♦ Αν δεν υπάρχουν αντιρρήσεις, η Ευρωπαϊκή

### Παραδείγματα εγγεγραμμένων τροφίμων



**Cornish Pasty**

**Mozzarella**



**Oscypek**

**Tarta de Santiago**

### Κεφάλαιο 3

Επιτροπή δημοσιεύει την εγγραφή στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- ♦ Αν υπάρχουν αντιρρήσεις, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καλεί τις χώρες να επιλύσουν τη διαφορά. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, η τελική απόφαση λαμβάνεται από την ΕΕ.

Κάθε χώρα, σύμφωνα με τη νομοθεσία της ΕΕ, ορίζει Εθνικές Απαιτήσεις για συστήματα ποιότητας τροφίμων, για την εφαρμογή τους, για τη λειτουργία, την παρακολούθηση και τις ρυθμίσεις ελέγχου.

### Μελέτη Περίπτωσης 1

Τα πιο κάτω λετονικά προϊόντα έχουν αναγνωριστεί ως Εγγυημένα Παραδοσιακά Ιδιότυπα Προϊόντα (ΕΠΙΠ):

#### Salināta Rye Bread (Salināta rudzu maize)



Η σίκαλη και το κριθάρι είναι τα παλαιότερα σιτηρά στη Λετονία, επειδή ταιριάζουν καλύτερα στο βόρειο περιβάλλον.



Οι Λετονοί έχουν πάντα το ψωμί σικάλεως στο τραπέζι τους και σίγουρα αυτό κατέχει μια τιμητική θέση. Το ψωμί σικάλεως περιλαμβάνεται στη λετονική πολιτιστική κληρονομιά, η οποία συμπεριλαμβάνει τα πιο αξιόλογα έργα τέχνης και πολιτισμού και το σύνολο των αξιών που αντανακλούν τα πιο σημαντικά επιτεύγματα της χώρας.

Η φράση “salinātā bread” σημαίνει ψωμί από αλεύρι σικάλεως, το οποίο παρασκευάζεται σε ένα ξύλινο κάδο και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παρασκευής προστίθεται κύμινο και ζάχαρη. Το καρβέλι ψωμί έχει επίμηκες σχήμα με λεία και γυαλιστερή κρούστα που αλείφεται με πάστα αμύλου.

Το ψωμί έχει μέγεθος ενός, ενάμιση, δύο ή περισσότερων κιλών.

Η διαδικασία εγγραφής:

Στις 11 Οκτωβρίου 2012 στάλθηκε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή αίτηση για συμπερίληψη του “Salināto Rye Bread” στον κατάλογο των προϊόντων ΕΠΙΠ.

Στις 8 Ιανουαρίου 2014 με βάση τον Κανονισμό αρ. 12/2014 της ΕΕ, το όνομα Salināta Rye Bread συμπεριλήφθηκε στο μητρώο των ΕΠΙΠ.

## Μελέτη Περίπτωσης 2

Ένα εθνικό σύστημα για την ποιότητα των τροφίμων είναι ένα σύστημα στο οποίο μπορούν να ανιχνευτούν όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας, ο κατασκευαστής του προϊόντος είναι πι-

στοποιημένος σύμφωνα με τα εθνικά συστήματα για την ποιότητα τροφίμων και τις απαιτήσεις του τελικού προϊόντος για λιανική πώληση ή απευθείας παράδοση στον τελικό καταναλωτή.

### 1. Ετικέτα Ποιότητας "Πράσινο Κουτάλι"



Το "Πράσινο κουτάλι" είναι ένα σήμα ποιότητας για την προώθηση των αγροτικών προϊόντων της Λετονίας. Τα

προϊόντα που φέρουν αυτό το σήμα συμμορφώνονται με το ακόλουθο πρότυπο ποιότητας: τουλάχιστον το 75% των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν, αποκτήθηκε στη Λετονία.

Το εθνικό καθεστώς ποιότητας τροφίμων καλύπτει 62 παραγωγούς και 174 προϊόντα.

Περισσότερες πληροφορίες: [www.karotite.lv](http://www.karotite.lv)

### 2. Ετικέτα Ποιότητας "Κουτάλι Μπορντό".

Ένα σήμα ποιότητας για την προώθη-



ση των τροφίμων που παράγονται στη Λετονία, αλλά από εισαγόμενα υλικά (π.χ. σοκολάτα, το κακάο έχει εισαχθεί από την Γκάνα, αλλά ολόκληρη η διαδικασία παραγωγής πραγματοποιείται στη Λετονία).

<http://likumi.lv/doc.php?id=268347>

## Άσκηση / δραστηριότητες

Δώστε σύντομες απαντήσεις σε καθεμία από τις ακόλουθες ερωτήσεις:



1. Εξηγήστε εν συντομία την έννοια της βιολογικής γεωργίας.
2. Ποια είναι τα Πρότυπα Ποιότητας Τροφίμων στην ΕΕ;
3. Πως ορίζετε την ποιότητα ενός προϊόντος διατροφής;
4. Πώς οι καταναλωτές κρίνουν την ποιότητα των τροφίμων;
5. Γνωρίζετε τα συστήματα ποιότητας τροφίμων στη χώρα σας;
6. Είστε εξοικειωμένοι με τις ενδείξεις Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ), Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ) και Εγγυημένα Παραδοσιακά Ιδιότυπα Προϊόντα (ΕΠΙΠ); Αν ναι, γνωρίζετε τι απαιτείται για να λάβετε αυτές τις ενδείξεις για τα δικά σας προϊόντα;

## Βιβλιογραφία / Περαιτέρω μελέτη

<http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Organic\\_certification](http://en.wikipedia.org/wiki/Organic_certification)

<http://www.organic-europe.net/>

<http://www.ifoam-eu.org/pt/mind-cap/organic-europe>

<http://www.organic-edunet.eu/en>

<http://www.fibl.org/fileadmin/documents/en/publications/fibl-2009-latest-figures.pdf>

<http://www.tporganics.eu>

<http://www.ifoam-eu.org/en/news/2014/03/25/eu-commissions-proposals-new-eu-organic-regulation-and-organic-action-plan-are-now>

<http://www.ekoprodukti.lv/?id=4>

[www.fem.uniag.sk](http://www.fem.uniag.sk)

<http://www.visitlatvia.lv/en/quality-labels-in-Latvia>

<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/guideline/dl/05.pdf>

[http://www.twinningvet-s.eu/files/old%20guides/RKS%20Guide%20to%20GP%20-%20Restaurants%20\\_ENG.pdf](http://www.twinningvet-s.eu/files/old%20guides/RKS%20Guide%20to%20GP%20-%20Restaurants%20_ENG.pdf)

[www.foodafactoflife.org.uk](http://www.foodafactoflife.org.uk)

[http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf)

<http://www.who.int/foodsafety/consumer/5keys/en>

[http://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 3.11: Προς την Οικολογική Γεωργία

Συγγραφέας: Πέτρος Κοσμάς

## Μαθησιακοί στόχοι / αποτ ελέσματα

Η ενότητα αυτή έχει ως στόχο να βοηθήσει τους αναγνώστες να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα ζητήματα που σχετίζονται με την Οικολογική Γεωργία.



## Εκτιμώμενη διάρκεια

Η εκτιμώμενη διάρκεια μάθησης γι' αυτή την ενότητα είναι 90 λεπτά.



## Περίληψη

Η ενότητα ξεκινά με την παροχή του υπόβαθρου και του ευρύτερου θεωρητικού πλαισίου για την οικολογική γεωργία. Οι ενότητες του παρόντος κεφαλαίου συνδυάζουν τη θεωρία με τις ευρύτερες προσεγγίσεις για φιλικές προς το περιβάλλον καλλιεργητικές πρακτικές.

Ο απώτερος στόχος της ενότητας είναι να κατανοήσει πλήρως ο αναγνώστης ότι για να είναι οικονομικά βιώσιμη η παραγωγή του και ανταγωνιστική, θα πρέπει να είναι οικολογική. Η προσέγγιση αυτή είναι μία από τις βασικές πτυχές του εκπαιδευτικού προγράμματος SmartFarmer.

Όλες οι αναφορές του παρόντος κεφαλαίου είναι εφαρμόσιμες σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο.

## EcoAgriculture





## Μαθησιακοί Πόροι

### Ορισμός Οικολογικής Γεωργίας

Η γεωργία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαμόρφωσης του νέου αγροτικού τοπίου. Κάθε τοπίο έχει τη δική του κοινωνική κατασκευή και φυσικά τη δική του εδαφική/χωρική ταυτότητα. Αυτά είναι και τα περιουσιακά στοιχεία ενός τοπίου.

**Η γεωργία** περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους τροποποίησης των φυσικών οικοσυστημάτων, μέσω της ανατροφής των εξημερωμένων ειδών φυτών και ζώων, για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες.

**Η βιοποικιλότητα** αποτελείται από την ποικιλομορφία της ζωής στη γη, τα είδη ζώων, φυτών και μικροοργανισμών, τα γονίδια που περιέχουν και τα οικοσυστήματα που ενισχύουν αυτήν την ποικιλομορφία.

**Η οικολογική γεωργία** αναφέρεται ως μια ολιστική προσέγγιση για την υπεύθυνη (οικολογικά και κοινωνικά) χρήση της γης. Αποτελεί ένα όραμα των αγροτικών κοινοτήτων και εστιάζει στην αειφόρο διαχείριση των φυσικών τους πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν τρεις κοινοί στόχοι:

- ♦ Οικονομική και κοινωνική ενίσχυση της υπαίθρου,

- ♦ Διατήρηση/ενίσχυση της βιοποικιλότητας και του οικοσυστήματος,
- ♦ Ανάπτυξη βιώσιμων και παραγωγικών γεωργικών συστημάτων.

Η βασική ιδέα της οικολογικής γεωργίας είναι η διασφάλιση ότι η γεωργική δραστηριότητα είναι συνεπής με τις φυσικές λειτουργίες των οικοσυστημάτων. Έτσι, οι αγρότες δε θα εξαρτώνται πλέον από δαπανηρές χημικές εισροές και τεχνητό έλεγχο επιβλαβών οργανισμών.



Ο όρος «οικολογική γεωργία» επινοήθηκε το 1970 από τον Charles Walters, οικονομολόγος, συγγραφέας, συντάκτης, εκδότης και ιδρυτής του περιοδικού Acres, για να ενοποιησει κάτω από μία ομπρέλα τις έννοιες «οικολογική» και «οικονομική», με την πεποίθηση ότι, εάν η γεωργία δεν είναι οικολογική, δεν μπορεί να είναι οικονομική.

*"Για να είναι οικονομική η γεωργία, πρέπει να είναι οικολογική"*

Η οικολογική γεωργία είναι μια στρατηγική διατήρησης και ολοκληρωμένης αγροτικής ανάπτυξης.

### Η οικολογική γεωργία ως κλειδί για την ανταγωνιστικότητα

Η κύρια ανησυχία των φορέων που εκπροσωπούν συνήθως τις καινοτόμες γεωργικές δραστηριότητες, είναι να αυξηθεί η γεωργική πα-

ραγωγικότητα και τα κέρδη, και παράλληλα να διατηρηθεί η βιοποικιλότητα (Walters και Holling, 1984).

Οι Antle και Pingali (1994) έδειξαν ότι η χρήση φυτοφαρμάκων είχε πολύ αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία των αγροτών, ότι η υγεία των αγροτών είχε θετική επίδραση στην παραγωγικότητα και ότι υπήρχαν κοινωνικά οφέλη από τη μείωση της χρήσης εντομοκτόνων στην παραγωγή ρυζιού.

Σήμερα, οι αγρότες θα πρέπει να στοχεύουν τόσο στην **οικονομική όσο και στην περιβαλλοντική απόδοση** των εκμεταλλεύσεων τους. Κύριοι στόχοι αυτής της κατεύθυνσης είναι η προσπάθεια για βελτιστοποίηση της διαχείρισης των φυσικών πόρων, για ενίσχυση της προσαρμοστικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και για ενθάρρυνση της διαφοροποίησης των γεωργικών προϊόντων και της βιοποικιλότητας.

Η εφαρμογή της νέας Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ) σε ευρωπαϊκό επίπεδο κινείται προς αυτή την κατεύθυνση, έτσι ώστε να μπορεί να είναι «αποτελεσματική για το περιβάλλον, εφικτή για τους αγρότες και αποδεκτή από την κοινωνία. Αυτό το “πρασίνισμα” της ΚΑΠ, με 30% άμεσες πληρωμές προς τους αγρότες (Πυλώνας 1) και 30% πληρωμές για την αγροτική ανάπτυξη (Πυλώνας 2), χρησιμοποιείται ως ανταμοιβή και κίνητρο προς οικολογικές γεωργικές πρακτικές».

**Η Ολοκληρωμένη Οικολογική Γεωργία** επιδιώκει την επίτευξη τριών κρίσιμων παραμέτρων:

- ♦ Βελτίωση της αγροτική ζωής,
- ♦ Ανάπτυξη βιώσιμων παραγωγικών συστημάτων (στη γεωργία, κτηνοτροφία, δασοκομία, αλιεία), και,
- ♦ Προστασία ή ενίσχυση της βιοποικιλότητας, συμπεριλαμβανομένων και των γενετικών πόρων, των οικολογικών κοινοτήτων, της άγριας πανίδας και χλωρίδας.

Για να λειτουργήσει ομαλά η οικολογική γεωργία απαιτείται ένα ευνοϊκό θεσμικό περιβάλλον, κατάλληλη χρηματοδότηση και σωστή πληροφόρηση (Mishra, 2013). Σύμφωνα με τον Mishra (2013), «για την ενίσχυση της πραγματικής αγροτικής ανάπτυξης, χρειάζεται να αναπτυχθούν όλα τα αποθέματα της βιοποικιλότητας, τα οποία:»

- ♦ είναι προς όφελος των τοπικών αγροτικών κοινοτήτων,
- ♦ αναπτύσσουν τα δίκτυα των οικοτόπων σε μη καλλιεργούμενες εκτάσεις,
- ♦ μειώνουν τη μετατροπή της γης σε γεωργική με την αύξηση της παραγωγικότητας των εκμεταλλεύσεων,
- ♦ ελαχιστοποιούν τη ρύπανση από τη γεωργία,
- ♦ τροποποιούν τη διαχείριση του εδάφους,
- ♦ τροποποιούν τα γεωργικά συστήματα με τέτοιο τρόπο που να μιμούνται τα φυσικά οισοσυστήματα.
- ♦

## Αειφόρος / Βιώσιμη Γεωργία

Η αειφόρος ή βιώσιμη γεωργία είναι ένα σύνθετο ζήτημα που σχετίζεται με την παραγωγή αγροτικών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας για τον καταναλωτή, διατηρώντας παράλληλα τους φυσικούς πόρους, όπως το έδαφος, το νερό και οι ζώντες οργανισμοί, χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στο ευρύτερο περιβάλλον.



Αφορά:

- ♦ Τη διατήρηση ή βελτίωση της παραγωγής «καθαρών» τροφίμων,
- ♦ Τη διατήρηση ή βελτίωση της ποιότητας των φυσικών τοπίων, τα οποία περιλαμβάνουν τα εδάφη, το νερό, τους ζωντανούς οργανισμούς, αλλά και την αισθητική αυτών,
- ♦ Την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο ευρύτερο περιβάλλον,
- ♦ Την πλήρη αποδοχή της από την κοινωνία.

### Ανησυχίες για την αειφόρο οικολογική γεωργία

Η **Agenda 21** για φιλικές προς το περιβάλλον καλλιεργητικές πρακτικές περιλαμβάνει:

#### Ανησυχίες για την ποιότητα και την ποσότητα του νερού

Εδώ περιλαμβάνονται θέματα που αφορούν την έκπλυση θρεπτικών στοιχείων και φυτοφαρμάκων, την άντληση νερού, την αποστράγγιση και τις πλημμύρες. Η ρύπανση τόσο των

υπόγειων όσο και των επιφανειακών υδάτων που προκαλείται από τα υψηλά επίπεδα παραγωγής και χρήσης οργανικών και ανόργανων λιπασμάτων, αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα, ιδιαίτερα σε περιοχές εντατικής γεωργίας και κτηνοτροφίας.

#### Ανησυχίες για την ποιότητα του αέρα

Τα ζητήματα αυτά αφορούν τις εκπομπές αμμωνίας και αερίων του θερμοκηπίου. Σε επίπεδο ΕΕ, για παράδειγμα, η γεωργία είναι υπεύθυνη για το 8% περίπου των συνολικών εκπομπών αερίων θερμοκηπίου.

#### Ανησυχίες που σχετίζονται με τη βιοποικιλότητα

Τα θέματα εδώ περιλαμβάνουν την ποικιλία όλων των ειδών ενός οικοσυστήματος. Η εντατικοποίηση της γεωργίας οδήγησε σε γενικευμένη μείωση αυτών των ειδών και των βιοτόπων.

#### Ανησυχίες που σχετίζονται με το τοπίο

Η περιθωριοποίηση της γεωργικής γης μπορεί να οδηγήσει στην εγκατάλειψη των καλλιεργειών. Από την άλλη, η εντατικοποίηση της γεωργίας μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια σημαντικών χαρακτηριστικών του βιότοπου, όπως φράκτες και λίμνες, στη διεύρυνση των αγρών και στην αντικατάσταση παραδοσιακών αγροτικών κτιρίων με βιομηχανικές δομές.

#### Ανησυχίες σχετικά με τη διάβρωση του εδάφους

Η υπερβόσκηση, ιδιαίτερα στις ορεινές περιοχές, έχει οδηγήσει στην απώλεια της βλάστησης με την επακόλουθη διάβρωση του εδάφους, την πρόσχωση των ποταμών, κλπ.

#### Ασφάλεια τροφίμων και καλή διαβίωση των ζώων

Υπάρχει ανησυχία για την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων, εξαιτίας της αυξανόμενης χρήσης φυτοφαρμάκων και κτηνιατρικών φαρμάκων, καθώς και της χρήσης γενετικά τροποποιημένων οργανισμών.

#### Φιλικές προς το περιβάλλον προσεγγίσεις

Σύμφωνα με τον Mishra (2013), φιλικές προς το περιβάλλον προσεγγίσεις θεωρούνται οι ακόλουθες:

##### A. Οργανική Γεωργία

Η οργανική γεωργία είναι ένα σύστημα παραγωγής, το οποίο αποφεύγει σε μεγάλο βαθμό ή αποκλείει τη χρήση συνθετικών λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων, ρυθμιστών ανάπτυξης, καθώς και πρόσθετα ζωοτροφών.



Στον βαθμό που είναι εφικτό, το σύστημα της οργανικής γεωργίας βασίζεται σε αμειψισπορές, υπολείμματα καλλιεργειών, κοπριές ζώων, χλωρή λίπανση, οργανικά απόβλητα, μηχανική καλλιέργεια, ορυκτά πετρώματα, καθώς και σε θέματα βιολογικής καταπολέμησης επιβλαβών οργανισμών, ζιζανίων και άλλων παράσιτων για

τη διατήρηση των θρεπτικών συστατικών των φυτών και της παραγωγικότητας του εδάφους.

*Η Φύση θα είναι πάντα εκεί για να δώσει μια χείρα βοήθειας*

##### B. Βιολογική Γεωργία

Η βιολογική γεωργία επιτρέπει τη χρήση επιλεγμένων χημικών λιπασμάτων (αποφεύγοντας υλικά όπως η άνυδρη αμμωνία και το χλωριούχο κάλιο) και υιοθετεί προσεγγίσεις χαμηλών εισροών για τη χρήση ζιζανιοκτόνων και εντομοκτόνων.

##### Γ. Φυσική Γεωργία

Η φυσική γεωργία μοιάζει με τη βιολογική γεωργία σε πολλά θέματα, αλλά δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υγεία του εδάφους μέσω κομπόστ, παρά οργανικών λιπασμάτων, όπου αυτό είναι εφικτό.

Εκτός από τις παραπάνω προσεγγίσεις βιώσιμης γεωργίας, οι οποίες είναι μεθοδολογικά προσανατολισμένες, η αναγεννητική γεωργία και η περμακουλτούρα είναι ευρέως αναγνωρισμένες. Ωστόσο, τα τελευταία αυτά συστήματα, είναι περισσότερο εννοιολογικά προσανατολισμένα παρά μεθοδολογικά.

##### Δ. Αναγεννητική Γεωργία

Η αναγεννητική γεωργία βασίζεται στην εγγενή ικανότητα της φύσης να αντιμετωπίζει παράσιτα, να ενισχύει τη γονιμότητα του εδάφους, καθώς και να αυξάνει την παραγωγικότητα.

Συνεπάγεται μια συνεχή δυνατότητα αναζωογόνησης των πόρων που απαιτεί το σύστημα. Στην πράξη, η αναγεννητική γεωργία χρησιμοποιεί συστήματα χαμηλών εισροών και βιολογικής γεωργίας ως πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων αυτών.

### **Ε. Αεικαλλιέργεια/Περμακουλτούρα (Permaculture)**

Η περμακουλτούρα ή αεικαλλιέργεια ασχολείται με τον σχεδιασμό οικολογικού ανθρώπινου φυσικού περιβάλλοντος και συστημάτων παραγωγής τροφίμων, και ακολουθεί συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και αρχές στον σχεδιασμό των συστημάτων αυτών.

*Να θυμάστε: "Για να είναι οικονομική η γεωργία, πρέπει να είναι οικολογική"*



## Μελέτη Περίπτωσης 1

### **Οικολογική Γεωργία: Ένα οικολογικό πρότυπο για τον Γεωργικό Τομέα (Γαλλία)**

Στη Γαλλία, το νέο σχέδιο νόμου για τη γεωργία, τα τρόφιμα και τη δασοκομία είναι κάτι παραπάνω από «πράσινο». Προωθεί τη μετάβαση προς ένα οικολογικό μοντέλο γεωργίας. Στο μέλλον, οι αγρότες θα πρέπει να πληρούν τον διπλό στόχο της οικονομικής ανταγωνιστικότητας και της περιβαλλοντικής απόδοσης.

Αναμένεται ότι το 50% των γεωργικών εκμεταλλεύσεων θα διαμορφωθούν αναλόγως τα επόμενα 10 χρόνια. Παράλληλα με τη βελτίωση των οικονομικών αποδόσεων, αυτό το οικολογικό μοντέλο γεωργίας (οικολογική γεωργία) επιδιώκει να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση των φυσικών πόρων, να ενισχύσει την ανθεκτικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και να ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση και τη βιοποικιλότητα.

Οικονομικές και Περιβαλλοντικές Ομάδες Ενδιαφέροντος θα δημιουργηθούν για να συνοδεύσουν αυτό τον μετασχηματισμό. Αυτές οι ομάδες φέρνουν κοντά γεωργούς, ερευνητές, συμβούλους και άλλους, οι οποίοι θα καταστήσουν τη γεωργία πιο καινοτόμα, ανταγωνιστική και οικολογική. Με τη δημιουργία τέτοιων ομάδων, οι αγρότες θα επωφεληθούν από τις αυξήσεις των γεωργικών ενισχύσεων.

Αυτός ο νέος νόμος συνεπάγεται μια αλλαγή στις στρατηγικές προτεραιότητες για στήριξη των επενδύσεων. Οι μελλοντικές προτεραιότητες θα περιλαμβάνουν κίνητρα για:

- ♦ μείωση ή βελτιστοποίηση της χρήσης γεωργικών εισροών,
- ♦ διαχείριση της χρήσης της κοπριάς,
- ♦ βελτίωση της αυτάρκειας στην εκμετάλλευση και διαφοροποίηση των συστημάτων παραγωγής,
- ♦ ενίσχυση του οργανικού αζώτου, ιδίως μέσω της αναερόβιας χώνευσης,
- ♦ βελτίωση της υγείας και ευημερίας των ζώων,
- ♦ παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές,
- ♦ βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας στις κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις.

*Πηγή: King D., (2014), Transitional to Eco-agriculture in Europe, Country Side, Vol. 149, pp. 2-3.*

## Μελέτη Περίπτωσης 2

### *Το αναπτυσσόμενο κίνημα της Οικολογικής Γεωργίας*

“Πιστεύουμε ότι με την κινητοποίηση των άμεσα εμπλεκόμενων υπέρ της οικολογικής γεωργίας και της βελτίωσης της αγροτικής διαβίωσης, σε συνδυασμό με τη διατήρηση και την αποκατάσταση των υπηρεσιών των οικοσυστημάτων, θα αναπτυχθούν συνέργειες που θα επιτευχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο με σημαντι-

κά οφέλη για την ασφάλεια των τροφίμων, την ανθρώπινη υγεία και τη διατροφή, την ανακούφιση της φτώχειας και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.”

*Nairobi Declaration on Ecoagriculture, 1 October 2004*

Η EcoAgriculture Partners, είναι μια διεθνής Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ) που δημιουργήθηκε για να προωθήσει τις στρατηγικές διασύνδεσης, τον διάλογο και την κοινή δράση σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο μεταξύ των βασικών φορέων του αγροτικού τομέα, το έργο των οποίων είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και ολοκλήρωση των συστημάτων της οικολογικής γεωργίας. Αυτά περιλαμβάνουν: τοπικές οργανώσεις, οργανώσεις αγροτών, γεωργικές ΜΚΟ, διεθνείς ερευνητικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια, εταιρείες ιδιωτικού τομέα, κυβερνητικές οργανώσεις και λοιπούς δημόσιους φορείς.

Ο στόχος της παρούσας ΜΚΟ είναι να θέσει τις θεσμικές βάσεις για την κλιμάκωση της οικολογικής γεωργίας. Το πρόγραμμά της ανταποκρίνεται στις συστάσεις καινοτόμων υποστηρικτών της οικολογικής γεωργίας από 46 χώρες.

Οι συνεργατικές δραστηριότητες αποσκοπούν στη βελτίωση της κατανόησης της οικολογικής γεωργίας μέσω της έρευνας και της τεκμηρίωσης καλών και έξυπνων πρακτικών, στην προώθηση μιας στρατηγικής που θα επιφέρει θεσμική και πολιτική αλλαγή στην αγορά σε



εθνικό και διεθνές επίπεδο, και θα υποστηρίζει την οικολογική γεωργία.

Οι προσεγγίσεις της Ecoagriculture Partners έχουν λάβει αυξημένη αναγνώριση από τους τομείς της γεωργίας και της αγροτικής ανάπτυξης. Αυτές οι προσεγγίσεις έχουν υιοθετηθεί από μια σειρά διεθνών διαβουλεύσεων για την επίτευξη των Αναπτυξιακών Στόχων της νέας Χιλιετίας.

Πηγή: Jeffrey A., et. al. (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN), ([www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm](http://www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm))

### Μελέτη Περίπτωσης 3

---

#### **RIVERLAND DAIRY BIO FARM LTD**

Η Riverland Dairy Bio Farm ιδρύθηκε το 2004 και είναι η πρώτη βιολογική φάρμα αιοπροβάτων στην Κύπρο, η οποία χρησιμοποιεί βιολογικές ζωοτροφές και πρακτικές για την παραγωγή πιστοποιημένων γαλακτοκομικών προϊόντων. Η φάρμα βρίσκεται σήμερα στο χωριό Ψημολόφου, κοντά στη Λευκωσία και οι βιολογικοί της βοσκότοποι καταλαμβάνουν μια εγκεκριμένη έκταση άνω των 25 εκταρίων γύρω από την κεντρική φάρμα. Η Riverland Farm είναι βιολογικά πιστοποιημένη από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης και ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της νομοθεσίας της ΕΕ (κανονισμοί 2092/91 και 1840/99). Αυτό ση-

μαίνει ότι τα ζώα βόσκουν σε βιολογικά πιστοποιημένη γη και οι διατροφικές τους ανάγκες συμπληρώνονται από πιστοποιημένες βιολογικές ζωοτροφές. Η υγεία και η καλή διαβίωση των ζώων επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή αυστηρών πρακτικών υγιεινής, που περιλαμβάνουν τη χρήση σύγχρονου τεχνολογικά εξοπλισμού και μικρού πληθυσμού ζώων ανά τετραγωνικό μέτρο βοσκότοπου. Ως εκ τούτου, οι προληπτικές ενέργειες είναι κεντρικής σημασίας στην άσκηση της βιολογικής παραγωγής και ελαχιστοποιεί την ανάγκη για κτηνιατρική παρέμβαση. Ένας συνδυασμός παραγόμενων εξασφαλίζει ότι η εκμετάλλευση μπορεί να προσφέρει με συνέπεια βιολογικό γάλα και κρέας υψηλής ποιότητας, απαλλαγμένων από χημικά και αντιβιοτικές ουσίες.

Η μεταποίηση του γάλακτος έχει ανατεθεί σε ένα περιφερειακό γαλακτοκομείο και όλες οι διαδικασίες παρακολουθούνται επαρκώς, έτσι ώστε το βιολογικό γάλα να μην αναμιγνύεται με συμβατικό. Όλα τα στάδια της παραγωγής και μεταποίησης ελέγχονται από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, ο οποίος είναι εγκεκριμένος από την ΕΕ και πραγματοποιεί συχνούς ελέγχους από τις εγκαταστάσεις της φάρμας μέχρι το τελικό προϊόν.

Ιδιοκτήτης και διαχειριστής της φάρμας είναι ο κ Βασίλης, ένας έμπειρος ζωοτέχνης που χαρακτηρίζεται από τον ενθουσιασμό του για την προώθηση των βιολογικών πρακτικών πέρα από τη φάρμα του.

Η Riverland Bio Farm, παράγει μια σειρά από παραδοσιακά γαλακτοκομικά προϊόντα, τα οποία προωθεί στην τοπική αγορά μέσω μιας αλυσίδας βιολογικών καταστημάτων λιανικής πώλησης. Με τη σταδιακή επέκταση της παραγωγής, η εταιρεία έχει μπει πρόσφατα στο εξαγωγικό εμπόριο, αρχίζοντας με το υψηλής διατροφικής αξίας βιολογικό κεφίρ, το οποίο αποστέλλεται στην ελληνική αγορά σε σημαντικές ποσότητες. Επιπλέον, η φάρμα έχει ξεκινήσει μία μικρής κλίμακας εκτροφή βιολογικών πουλερικών, παράγοντας πιστοποιημένα βιολογικά αυγά υψηλής ποιότητας.

### **Δέσμευση για την υγιεινή παραγωγή τροφίμων με βιώσιμο τρόπο**

Η Riverland Dairy Bio Farm έχει δεσμευτεί για την παραγωγή «καθαρών», θρεπτικών και παραδοσιακών γαλακτοκομικών προϊόντων, χρησιμοποιώντας τις αρχές της βιολογικής γεωργίας, οι οποίες σύμφωνα με την εταιρεία «στηρίζονται στον σεβασμό για την υγεία και ευημερία των καταναλωτών και των ζώων, καθώς και για το περιβάλλον στο οποίο όλοι ζούμε».

Πηγή: <http://www.cyprusfoodndrinks.com>

## Άσκηση / δραστηριότητες

Δώστε σύντομες απαντήσεις σε καθεμία από τις ακόλουθες ερωτήσεις:



1. Ορίστε εν συντομία την έννοια της οικολογικής γεωργίας.
2. Μπορεί η οικολογική γεωργία να μετατραπεί σε μοχλό ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τομέα της γεωργίας;
3. Ο όρος «οικολογική γεωργία» επινοήθηκε από τον Charles Walters, για να ενοποιήσει κάτω από μία ομπρέλα τις έννοιες «οικολογική» και «οικονομική» και να υποστηρίξει την πεποίθηση ότι «εάν η γεωργία δεν είναι οικολογική, δεν μπορεί να είναι οικονομική». Συμφωνείτε με αυτή την προσέγγιση του Walters; Υποστηρίξτε με επιχειρήματα την άποψή σας.
4. Πώς μπορεί η οικολογική γεωργία να αποτύχει στον σκοπό της; Κατά τη γνώμη σας, ποιες είναι οι κατευθύνσεις για την αποτελεσματικότητά ενός οικολογικού γεωργικού συστήματος;
5. Περιγράψτε όλες τις ανησυχίες για την αιφώρο οικολογική γεωργία που περιλαμβάνονται στην Ατζέντα 21.
6. Η οικολογική γεωργία είναι ένα σύνθετο ζήτημα που σχετίζεται με την παραγωγή τροφίμων, χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στους φυσικούς πόρους (έδαφος, νερό και οργανισμούς) και στο ευρύτερο περιβάλλον. Κατά τη γνώμη σας,

πώς μπορεί αυτό το πολύπλοκο ζήτημα να γίνει αποδεκτό από την αγροτική κοινωνία;

## Βιβλιογραφία

[1] **Antle J. and P.L. Pingali**, (1994), Pesticides, Productivity, and Farmer Health: A Philippine Case Study, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 76, No. 3, pp. 418-430.

[2] **Agricultural Policy Perspectives Overview of CAP Reform 2014-2020**, Brief No 5, December 2013 (<http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/>).

[3] **Jefrey A., et. al.** (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN), ([www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm](http://www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm))

[4] **King D.**, (2014), Transitional to Ecoagriculture in Europe, *Country Side*, Vol. 149, pp. 2-3.

[5] **Laporte, S.**, (2012), Agenda 21: l'opposition n' y voit qu' une "imposture", l' Union: Champagne, Ardenne, Picardie (in French). (<http://www.lunion.com/article/marne/agenda-21-lopposition-ny-voit-quune-imposture>).

[6] **Li et al.**, (2012), A system dynamics model for analyzing the eco-agriculture system with policy Recommendations, *Ecological Modelling*, Vol. 227, pp. 34-45.

[7] **Mishra M.**, (2013), Role of Eco-friendly Agricultural Practices in Indian Agriculture Development, *International Journal of Agriculture and Food Science Technology*, Vol. 4, No. 2.

[8] **Shi T., R. Gill**, (2005), Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: the case study of Jinshan County with a systems dynamics model, *Ecological Economics*, Vol. 53, pp. 223-246.

[9] **Walters, C.J. and C.S. Holling**, (1984), Resilience and adaptability in ecological management systems: Why do policy models fail? In: G.R. Conway (ed.). *Pest and Pathogen Control: Strategic, tactical, and policy models*. John Wiley, Chichester, UK. pp. 470-479.

[10] **Walters C. Jr. and C.J. Fenzau**, (1979), *An Acres USA Primer*, Acres USA, Raytown, MO.



Lifelong  
Learning  
Programme

ISBN 9789963160198



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ  
ΕΡΕΥΝΩΝ



Εύκαροπον  
HELLENIC SUPERFOODS



Rede de competências para o  
desenvolvimento e a inovação



FUNDACIÓN  
MAIMONA

Innovación Local • Local Innovation