



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

**Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΙΝ
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε**

**Ανθούλα Σταύρου
ΑΜ:18845**

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

**Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΙΝ
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε**

**Ανθούλα Σταύρου
ΑΜ:18845**

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2019

THE ART OF BEING INNOVATIVE
FARMA KOYKAKI S.A.

Εγκρίθηκε από διμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Ιούνιος 2019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

© Σταύρου Ανθούλα, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Σταύρου Ανθούλα

Υπογραφή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονείται στα πλαίσια του φοιτητικού διαγωνισμού που προκηρύχθηκε, από κοινού, από το Τμήμα λογιστικής και χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και το Επιμελητήριο Πρέβεζας. Η εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της επιχειρηματικής καινοτομίας. Η γράφουσα εντόπισε μια καινοτόμα επιχείρηση που εδρεύει στο Κιλκίς με την επωνυμία «Φάρμα Κουκάκη». Η συγκεκριμένη εταιρεία από μια μικρή οικογενειακή φάρμα εξελίχθηκε σε μια ισχυρή γαλακτοβιομηχανία.

Η καινοτομία ως έννοια απαντάται πολύ συχνά και ιδιαίτερα σήμερα. Πράγματι, η καινοτομία θεωρείται πλέον συνώνυμο της επιτυχίας της εταιρείας. Η καινοτομία μπορεί να ορισθεί ως *«[...] η ικανότητα να μετατρέπουν συνεχώς τις γνώσεις και τις ιδέες σε νέα προϊόντα, διεργασίες και συστήματα, προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των μετόχων.»* (Pora et al, 2010, σελ. 151). Η εταιρεία «Φάρμα Κουκάκη» πλέον διοικείται από τον υιό Α. Κουκάκη ο οποίος έχει μετατρέψει την εταιρεία σε λαμπρό πεδίο καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, η συνέχεια ύπαρξης μιας οικογενειακής επιχείρησης και η διαδοχή της συνιστά δύσκολο έργο. Επί του προκειμένου, επιβεβαιώνεται η θεωρία ότι *«[...] ο διάδοχος συμβάλλει στη συνέχεια της εκμετάλλευσης και στην κερδοφορία [...] επειδή «η γνώση της φάρμας και η εμπειρία μπορούν να μεταβιβαστούν σταδιακά.»* (Jervell, 1999, σελ. 109, όπ. αν. στο Joosse & Grubbström, 2017, σελ. 199).

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα διαρθρωτικά στοιχεία του κλάδου τροφίμων και ποτών καθώς και η νομοθεσία που διέπει τον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο συζητώνται η εννοιολόγηση της καινοτομίας, τα μοντέλα καθώς και το μέλλον της καινοτομίας. Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί την επισκόπηση της εταιρείας «Φάρμα Κουκάκη». Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει το μεθοδολογικό πλαίσιο της διερεύνησης. Έπεται το πέμπτο κεφάλαιο όπου συζητούνται οι τομείς καινοτομίας της εταιρείας. Ακολουθούν τα μεστά συμπεράσματα της παρούσης εργασίας και τέλος η αξιοποιηθείσα βιβλιογραφία.

Λέξεις κλειδιά: επιχειρηματική καινοτομία, προϊόντα, marketing, εξωστρέφεια, διοίκηση

ABSTRACT

This work is carried out in the framework of the student competition which was announced jointly by the Department of Accounting and Finance of the University of Ioannina and the Chamber of Preveza. The work deals with the issue of entrepreneurial innovation. The author has spotted an innovative company based in Kilkis, the "Koukakis Farm". This company from a small family farm evolved into a strong dairy company.

Innovation as a concept is used very often and especially nowadays. Indeed, innovation is now considered synonymous with the success of the company. Innovation can be defined as "*[...] The ability to continually transform knowledge and ideas into new products, processes and systems, to the benefit of both the organization and the shareholders.*" (Popa et al., 2010, p. 151). The company "Koukaki Farm" is now managed by the son A. Koukakis who has turned the company into a brilliant field of innovation. More specifically, the continuity of the existence of a family business constitutes a difficult task. Research and theory confirm that "*[...] The successor contributes to the continuity of exploitation and profitability [...] because "knowledge of the farm and experience can be gradually passed on."* (Jervell, 1999, p. 109, *ibid.* in Joosse & Grubbström, 2017, p. 199).

The research work is divided into five chapters. The first chapter presents the structural elements of the food and beverage sector and the legislation governing the dairy industry. The second chapter conceptually clarifies the term 'innovation', models and the future of innovation. The third chapter is an overview of the company "Koukakis Farm". The fourth chapter presents the context of research, the objectives, the methodological instrument and the research process. The fifth chapter discusses the company's innovation sectors.

Keywords: business innovation, products, marketing, extroversion, management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	13
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	15
1.1 Διαρθρωτικά στοιχεία	15
1.2 Γαλακτοβιομηχανία και Νομοθεσία	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	22
2.1 Η εννοιολόγηση της καινοτομίας	22
2.2 Τα μοντέλα καινοτομίας και το μέλλον	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ.....	32
3.1 Επισκόπηση της εταιρείας	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	36
4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	36
4.2 Ερευνητική διαδικασία	36
4.3 Το εργαλείο της μελέτης.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
5.1 Τομείς καινοτομίας της Φάρμας Κουκάκη.....	40
5.1.1 Ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων	40
5.1.2 Καινοτόμο marketing	45
5.1.3 Ποιότητα και εξωστρέφεια.....	52
5.1.4 Το διοικείν εστί καινοτομείν	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61
I. Βιβλιογραφικές αναφορές	61
II. Θεσμικά Κείμενα	67

III. Ιστότοποι.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	70
I. Συνοδευτική Επιστολή	70
II. Οδηγός Συνέντευξης	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Διαρθρωτικά στοιχεία των μεταποιητικών κλάδων.....	16
Πίνακας 1.2 Μέση μηνιαία δαπάνη για είδη διατροφής	18
Πίνακας 3.1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία (ποσά σε ευρώ).....	35

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 Μηνιαία μέση δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό κατανάλωσης στα είδη διατροφής.....	17
Εικόνα1.2 Ποσοστιαία κατανομή μέσης μηνιαίας δαπάνης για είδη διατροφής (τρέχουσες τιμές): ΕΟΠ-2017-ΕΟΠ 2016.....	19
Εικόνα 2.1 Πηγές πληροφόρησης καινοτομικών ευκαιριών.....	23
Εικόνα 2.2 Τα είδη της καινοτομίας.....	25
Εικόνα 2.3 Οι πέντε γενιές καινοτομίας.....	29
Εικόνα 5.1 Farm Koukaki Blog.....	50
Εικόνα 5.2 Η παιδική γωνιά	51
Εικόνα 5.3 Πρότυπα Πιστοποίησης	53

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 5.1 Η καινοτομία ενός νέου προϊόντος	41
Σχήμα 5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ	45
Σχήμα 5.3 Παραδοσιακά και ψηφιακά μέσα	47

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΕ.....	Ανώνυμη Εταιρεία
ΕΕ.....	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
ΕΛΣΤΑΤ.....	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΟΠ.....	Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών
ΕΣΚ.....	Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας
ΙΟΒΕ.....	Ίδρυμα οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών
ΜΜΕ.....	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
ΟΟΣΑ.....	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΕΒΓΑΠ.....	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Γαλακτοκομικών Προϊόντων
EC.....	European Commission
OECD.....	Organisation for Economic Cooperation and Development
R&D.....	Research & Development
SEM.....	Search Engines Marketing
SEO.....	Search Engine Optimization
PPC.....	Pay Per Click

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

1.1 Διαρθρωτικά στοιχεία

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών παραδοσιακά στην Ελλάδα απεδείκνυε ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία οικονομικής μόχλευσης και ανάκαμψης. Με άλλα λόγια, παρόλες τις οικονομικές συγκυρίες που έχει βιώσει η ελληνική οικονομική πραγματικότητα, ο συγκεκριμένος κλάδος δεν φυτοζωεί ουδόλως, εν αντιθέσει μάλιστα, καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να ανθίσει. Σύμφωνα με την τελευταία δημοσιευμένη μελέτη του IOBE¹ *«Οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου [...] διαφαίνονται έντονες, που σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότερη συνεργασία των εκπροσώπων του κλάδου και των αρμόδιων φορέων μπορούν να συμβάλουν [...] στην ύπαρξη ενός νέου αναπτυξιακού υποδείγματος, ενισχύοντας την ελληνική οικονομία.»* (IOBE, 2018, σελ. 7).

Η κλαδική μελέτη του IOBE κατέγραψε κάποια ουσιαστικά ευρήματα τα οποία αποτυπώθηκαν σε αριθμούς για τον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Ειδικότερα, η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων καλύπτει το 1/4 (25,5%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, γεγονός που την κατατάσσει πρώτη ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης και ακολουθούν τα μεταλλικά προϊόντα (14,7%) και τα είδη ένδυσης (7,8%). Επίσης, η βιομηχανία τροφίμων καθίσταται και ο μεγαλύτερος εργοδότης, αφού σε αυτήν απασχολείται πάνω από το 1/3 του συνόλου των απασχολουμένων. Υπό την καθαρά οικονομική σκοπιά βρίσκεται ανάμεσα στους πρώτους κλάδους της μεταποίησης, με την αξία παραγωγής να αγγίζει το 24,7% και την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία να αγγίζει το 24,3%,.

Ο IOBE (2018) υπογραμμίζει τη θεμελιώδη σημασία του τομέα της μεταποίησης των τροφίμων και για το εγχώριο αλλά και για το ευρωπαϊκό οικονομικό περιβάλλον. Η βιομηχανία τροφίμων αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τομείς της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ κατατάσσεται διαχρονικά ανάμεσα στους πρώτους κλάδους σε σχέση με τους άλλους σημαντικούς τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία κτλ.

¹ Ίδρυμα οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών

Πίνακας 1.1 Διαρθρωτικά στοιχεία των μεταποιητικών κλάδων

Αριθμός επιχειρήσεων			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (62.651 επιχ.)	100,0%	Μεταποίηση (2.123.398 επιχ.)	100,0%
Τρόφιμα	25,5%	Μεταλλικά προϊόντα	18,6%
Μεταλλικά προϊόντα	14,7%	Τρόφιμα	12,4%
Είδη ένδυσης	7,8%	Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	9,4%
Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	6,9%	Προϊόντα ξύλου	8,0%
Άλλοι τομείς μεταποίησης	6,5%	Έπιπλα	6,1%
Κύκλος εργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€49.253 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€7.750.000 εκατ.)	100,0%
Οπτόανθρακας και προϊόντα διύλισης	26,5%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	14,2%
Τρόφιμα	26,0%	Τρόφιμα	13,1%
Μεταλλικά προϊόντα	5,4%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,3%
Χημικά προϊόντα	4,5%	Μεταλλικά προϊόντα	6,6%
Φαρμακευτικά προϊόντα	4,5%	Οπτόανθρακας και προϊόντα διύλισης	5,7%

Πηγή: IOBE (2018)

Αναφορικά με τα διαρθρωτικά στοιχεία για την εγχώρια οικονομία και τον υποκλάδο των Τροφίμων και Ποτών προκύπτουν τα εξής ακόλουθα:

- Στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ξεχωρίζει η αρτοποιία και τα αλευρώδη με το μεγαλύτερο ποσοστό της σχετικής κατανομής(20%), τα φρούτα και λαχανικά και τα Ποτά (από 16%), ενώ την τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα γαλακτοκομικά (14%).
- Σχετικά με την αξία παραγωγής, το σημαντικότερο μερίδιο της σχετικής κατανομής κατέχουν η αρτοποιία και τα αλευρώδη και τα γαλακτοκομικά (από 16%), ενώ ακολουθούν τα ποτά (14%) και τα φρούτα και λαχανικά (13%).
- Στον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου, το μεγαλύτερο μερίδιο έχει η αρτοποιία και τα αλευρώδη (59%), ενώ ακολουθούν τα έλαια και λίπη (12%), τα άλλα είδη διατροφής (7%) και τα γαλακτοκομικά προϊόντα (5%).
- Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, το υψηλότερο μερίδιο κατέχουν η αρτοποιία και αλευρώδη (17%) και τα αλακτοκομικά προϊόντα (15%), με τα φρούτα και λαχανικά και τα έλαια και λίπη να ακολουθούν (14%) (IOBE, 2018, σελ. 13).

Εικόνα 1.1 Μηνιαία μέση δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό κατανάλωσης στα είδη διατροφής

ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΠΟΤΑ	2010	2016	2017	2017/2016	2017/2010
Αλεύρι, ψωμί, δημητριακά	49,1	44,9	45,2	1%	-8%
Κρέας	81,8	64,9	65,3	1%	-20%
Ψάρια	27,8	20,3	20,7	2%	-25%
Γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά	59,9	49,5	48,1	-3%	-20%
Έλαια και λίπη	19,6	17,7	17,2	-3%	-12%
Φρούτα	26,9	20,2	20,7	2%	-23%
Λαχανικά	41,3	34,7	35,6	3%	-14%
Ζάχαρη, μαρμελάδα, μέλι, σιρόπια, σοκολάτα και ζαχαρωτά	19,0	14,6	14,8	1%	-22%
Λοιπά είδη διατροφής	5,5	6,1	6,2	1%	13%
Καφές, τσάι και κακάο	7,1	6,7	7,1	6%	0%
Μεταλλικά νερά, αναψυκτικά, χυμοί φρούτων και λαχανικών	13,7	8,1	8,1	0%	-41%
Αποστάγματα	7,4	5,5	6,0	10%	-18%
Κρασί	5,0	6,6	6,6	0%	33%
Μπύρα	3,9	4,2	4,0	-5%	2%
Σύνολο ειδών διατροφής και ποτών	368	304	306	1%	-17%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ	1.956	1.392	1.414	2%	-28%

Η συνολική μηνιαία κατά κεφαλή κατανάλωση ειδών διατροφής και ποτών το 2017 αυξήθηκε στα €306, ενώ το 2010 βρισκόταν στα €368, σημειώνοντας πτώση της τάξης του 17% σωρευτικά. Η κύρια δαπάνη των Ελλήνων καταναλωτών στη μηνιαία κατανάλωση τροφίμων και ποτών αφορά πρώτα το Κρέας (€65,3 το 2017), τα Γαλακτοκομικά (€48,1 το 2017) και στη συνέχεια το Αλεύρι, το Ψωμί και τα δημητριακά (€45,2 το 2017). Εξαιρέση αποτελούν οι δαπάνες για Μπύρα οι οποίες καταγράφουν μείωση της τάξης του 5% καθώς και οι δαπάνες για Γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά, Έλαια και Λίπη και για Αποστάγματα οι οποίες καταγράφουν μείωση (από -3% εκατέρωθεν) (IOBE, 2018, σελ.22).

Πέραν του IOBE, η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) επίσης διενεργεί μελέτες και ειδικότερα τη δειγματοληπτική Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών (ΕΟΠ) και διαχέει τα αποτελέσματα της στο ευρύ κοινό μέσω των δελτίων τύπου τα οποία αναρτώνται στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού. Η έρευνα διενεργήθηκε σε δείγμα 6.176 ιδιωτικών νοικοκυριών στο σύνολο της χώρας. Το δελτίο τύπου αναρτήθηκε στις 4/10/2018.

Η συνολική μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών (αγορές), για το 2017, ανήλθε στα 5.768.848.031 ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση 1,0% δηλαδή 55.696.602 ευρώ, σε σύγκριση με το 2016. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για αγορές, κατά το 2017, ανήλθε στα 1.414,09 ευρώ, καταγράφοντας αύξηση 1,6% (22,06 ευρώ), σε σύγκριση με το 2016.

Η μέση συνολική δαπάνη για κάθε άτομο, το 2017, ανήλθε στα 547,51 ευρώ,

καταγράφοντας αύξηση 1,6% (8,57 ευρώ), σε σύγκριση με το 2016. Σε πραγματικούς όρους, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών αυξήθηκε σε ποσοστό 0,7% ή 9,74 ευρώ, λόγω της επίδρασης του πληθωρισμού, σύμφωνα με τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή του έτους 2017 (0,7%).

Όσον αφορά στις δαπάνες στα είδη διατροφής, σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα (2016), παρατηρείται μείωση της μηνιαίας δαπάνης (τρέχουσες τιμές), για έλαια και λίπη (3,2%), γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά (2,8%), και μεταλλικά νερά, αναψυκτικά, χυμοί φρούτων και λαχανικών (0,4%) ενώ παρατηρείται αύξηση της μηνιαίας δαπάνης για καφέ, τσάι και κακάο(6.3%), λαχανικά (2,6%), φρούτα (2,4%), ψάρια (2,0%), ζάχαρη, μαρμελάδες, μέλι κλπ. (1,3%), λοιπά αγαθά είδη διατροφής (1,0%), αλεύρι, ψωμί και δημητριακά (0,9%), και κρέας (0,6%) (ΕΛΣΤΑΤ, 2018, σελ 16).

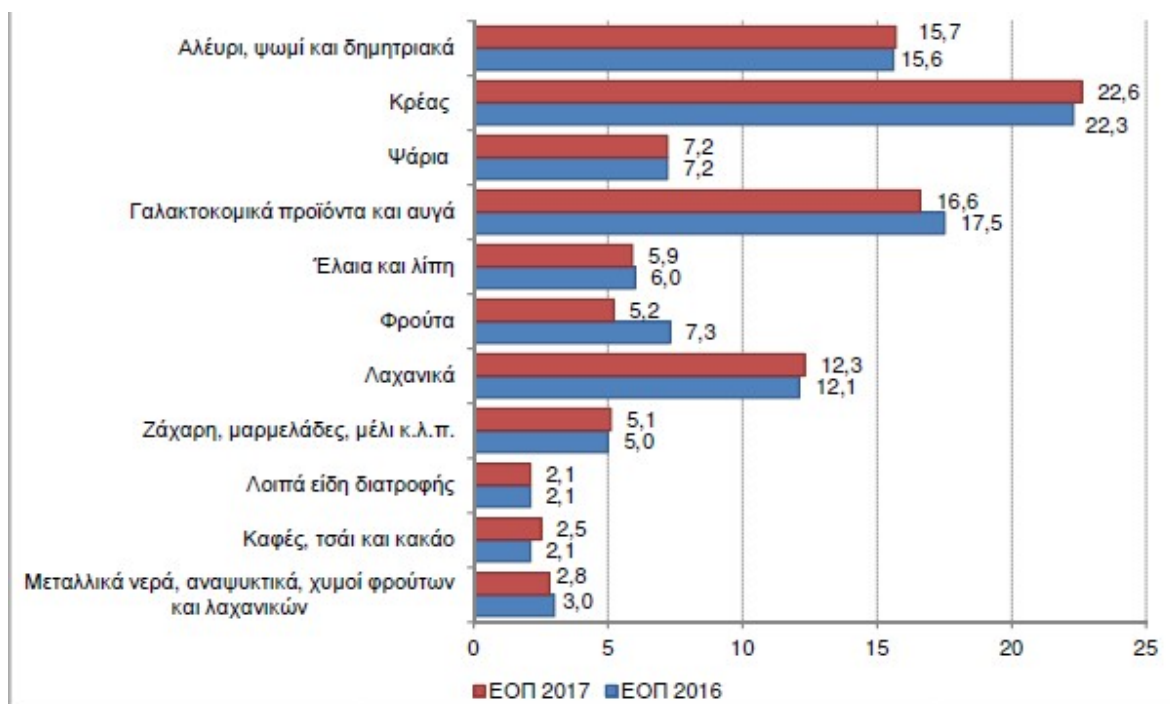
Πίνακας 1.2 Μέση μηνιαία δαπάνη για είδη διατροφής

Αξία σε ευρώ						
Είδη διατροφής και μη οινόπνευματώδη ποτά	ΕΟΠ 2017		ΕΟΠ 2016		ΕΟΠ 2017/2016	Διαφορά ποσοστιαίας κατανομής
	Αξία	Κατανομή %	Αξία	Κατανομή %	Μεταβολή αξίας %	
Σύνολο	289,04	100,0	287,76	100,0	0,4	
Αλεύρι, ψωμί, δημητριακά	45,24	15,7	44,85	15,3	0,9	0,4
Κρέας	65,25	22,6	64,86	22,3	0,6	0,3
Ψάρια	20,74	7,2	20,33	7,2	2,0	0,0
Γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά	48,12	16,6	49,51	17,5	-2,8	-0,9
Έλαια και λίπη	17,16	5,9	17,72	6,0	-3,2	-0,1
Φρούτα	20,73	7,2	20,24	7,3	2,4	-0,1
Λαχανικά	35,60	12,3	34,71	12,1	2,6	0,2
Ζάχαρη, μαρμελάδα, μέλι, σιρόπια, σοκολάτα και ζαχαρωτά	14,77	5,1	14,58	5,0	1,3	0,1
Λοιπά είδη διατροφής	6,20	2,1	6,14	2,1	1,0	0,0
Καφές, τσάι και κακάο	7,13	2,5	6,71	2,1	6,3	0,4
Μεταλλικά νερά, αναψυκτικά, χυμοί φρούτων και λαχανικών	8,08	2,8	8,11	3	-0,4	-0,2

Η ποσοστιαία συμμετοχή των υποκατηγοριών δαπανών των ειδών διατροφής δεν παρουσίασε σημαντική μεταβολή μεταξύ των ετών 2016 και 2017 στις δέκα από τις ένδεκα υποκατηγορίες Μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται στο αλεύρι, ψωμί και

δημητριακά και στον καφέ, τσάι και το κακάο (0,4 ποσοστιαίες μονάδες ποσοστιαίες μονάδες), αντίθετα η μεγαλύτερη μείωση παρατηρείται στα γαλακτοκομικά προϊόντα και τα αυγά (0,9 ποσοστιαίες μονάδες) (ΕΛΣΤΑΤ, 2018, σελ. 5).

Εικόνα 1.2 Ποσοστιαία κατανομή μέσης μηνιαίας δαπάνης για είδη διατροφής (τρέχουσες τιμές): ΕΟΠ-2017-ΕΟΠ 2016



Ως τελευταία πηγή πληροφόρησης σχετικά με τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι η πρόσφατη μελέτη της Infobank Hellastat A.E. Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΣΕΒΓΑΠ), ο όγκος κατανάλωσης γάλακτος το 2016 μειώθηκε σε όλες τις κατηγορίες σε ποσοστό περίπου 10%-12%, ενώ η μείωση σε αξία διαμορφώθηκε σε 12%-17%. Ωστόσο, μεγάλο μέρος των απωλειών προήλθε από την κατάρρευση του δικτύου της Μαρινόπουλος πριν την οριστικοποίηση της εξαγοράς από τη Σκλαβενίτης.

Επίσης, η IRI υπολόγισε ότι οι πωλήσεις γάλακτος στο σύνολο του 2017 στα super market (εξαιρουμένων των Lidl) υποχώρησαν περαιτέρω κατά 4,7%, στα €232 εκ. Επομένως, κατά τη διάρκεια της περιόδου 2013-2017 καταγράφηκε σωρευτική μείωση 27%.²

² Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/30-ypiresies/63-dairy-products]

1.2 Γαλακτοβιομηχανία και Νομοθεσία

Σε αυτό το σημείο, θεωρείται ωφέλιμο να παρατεθούν ενδεικτικά και κάποιοι κανονισμοί και νόμοι που αναφέρονται στη γαλακτοβιομηχανία και στα γαλακτοκομικά προϊόντα. Η νομοθεσία που θα παρατεθεί αφορά στο ελληνικό νομοθετικό σύστημα και η παρουσίαση θα είναι ενδεικτική καθώς το ζητούμενο της παρούσης εργασίας δεν είναι αυτό. Η παράθεση θα ακολουθήσει την χρονική σειρά, ήτοι, από την παλαιότερη νομοθετική ρύθμιση φτάνοντας στο σήμερα.

Ειδικότερα, ίσχυαν και ισχύουν τα εξής ακόλουθα νομοθετήματα:

- Βασιλικό Διάταγμα της 16-05-1959- ΦΕΚ 89/Α/15-5-1959. Περί κτηνιατρικού υγειονομικού ελέγχου του γάλακτος.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 278186/2020- ΦΕΚ 1097/Β/22-8-2002. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού ΕΟΚ 1898/87 του Συμβουλίου σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά τη διάθεσή τους.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 302026/2004- ΦΕΚ 1688/Β/15-11-2004. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του καθεστώτος της εισφοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.
- Υπουργική Απόφαση 342050/2007- ΦΕΚ 2443/Β/31-12-2007/ Λεπτομέρειες εφαρμογής της υπ' αριθμ. 296113/2006 (Β' 1414 κοινή υπουργική απόφαση «Μέτρα για τον έλεγχο της παραγωγής, αξιοποίησης, μεταποίησης, τυποποίησης, διακίνησης και εμπορίας για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα».
- Υπουργική Απόφαση 341243/2008- ΦΕΚ 2402/Β/26-11-2008. Διαδικασία εισπραξής υπέρ ΕΛ.Ο.Γ.Α.Κ. της ειδικής εισφοράς 0,75% επί της ανά κιλό τιμής του εισκομιζόμενου αγελαδινού, πρόβειου και γίδινου γάλακτος.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 3112900/2009- ΦΕΚ 1670/Β/14-08-2009. Κανονισμός της διαδικασίας καταβολής και εισπραξής της εισφοράς για το γάλα και τα προϊόντα γάλακτος που προέρχονται από χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης ή τρίτες χώρες βάσει του άρθρου 13, παρ. 3 του Ν. 3698/2008.
- Υπουργική Απόφαση 31/2745/2011- ΦΕΚ 9/Β/11-1-2011. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 479/2010 της Επιτροπής σχετικά με τις κοινοποιήσεις μεταξύ των Κρατών Μελών της Επιτροπής, στον τομέα του γάλακτος και τον γαλακτοκομικών προϊόντων.

- Υπουργική Απόφαση Κ4-7838/2014-ΦΕΚ 1432/Β/4-6-2014. Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα.
- Υπουργική Απόφαση 1710/51865/2018-ΦΕΚ 1295/Β/12-4-2018. Λεπτομέρειες εφαρμογής των άρθρων 5 και 7 του Ν. 4492/2017 (ΦΕΚ Α'156) περί της υποχρεωτικής επισήμανσης προέλευσης στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 838/41008/2019- ΦΕΚ 964/Β/21-3-2019. Μέτρα ελέγχου της αγοράς γάλακτος.³

Κατόπιν της προηγηθείσας συζήτησης προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα. Πρώτον, παρατηρούνται διάφορες διακυμάνσεις στην κατανάλωση γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων και εν δεύτεροι, όπως παρατηρείται το νομοθετικό πλαίσιο είναι αρκετά αυστηρό και συμβαδίζον με το ευρωπαϊκό πλαίσιο νομοθετημάτων. Επίσης, οφείλει να τονισθεί ότι τα νομοθετήματα είναι ιδιαιτέρως αυστηρά καθώς ο ανταγωνισμός στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας θεωρείται έντονος και αφορά τα εξής πεδία:

- τιμολόγηση,
- ανάπτυξη νέων προϊόντων,
- νέες συσκευασίες και
- διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων.

Αναφορικά με τα μερίδια της αγοράς, εντοπίζονται πολλές εταιρείες οι οποίες συνιστούν κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το συγκεκριμένο είδος οντοτήτων απευθύνεται στην εγχώρια αγορά με παραδοσιακά κυρίως προϊόντα. Τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κατέχουν οι οργανωμένες γαλακτοβιομηχανίες των οποίων η «[...] ανάπτυξή τους βασίστηκε σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού και αυτοματοποίησης των γραμμών παραγωγής, αλλά και σε εξαγορές μικρότερων τυροκομείων ή ίδρυση νέων, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση ολόενα και μεγαλύτερου μέρους της εγχώριας παραγωγής.»⁴

³ Βλ. περισσότερα εδώ:[<https://www.e-nomothesia.gr/kat-agrotike-anaptukse/gala-galaktokomika-proionta/>]

⁴ Βλ. περισσότερα εδώ:[<https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/5884-domi-galaktokomikou-kladou>]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 Η εννοιολόγηση της καινοτομίας

Αρχικά, η εννοιολόγηση του όρου ‘Καινοτομία’ αποφαίνεται δύσκολη ίσως και ακατόρθωτη καθώς διάφοροι μελετητές και ερευνητές της επιστημονικής κοινότητας προσπαθούν να οριοθετήσουν τον όρο. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ακαδημαϊκό σώμα ερευνητών προέρχεται από διαφορετικές αφετηρίες και εξετάζουν τον όρο ‘καινοτομία’ από διαφορετική αφετηρία και διαφορετικό γνωστικό πρίσμα.

Επί του παρόντος θα καταβληθεί προσπάθεια να παρουσιαστούν ενδεικτικοί ορισμοί, είτε από θεωρητικούς είτε από θεσμικά όργανα, του όρου προκειμένου να δομηθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο ενός κατά τα άλλα ‘αφηρημένου’ όρου⁵. Η λέξη καινοτομία, στην αγγλική γλώσσα μεταφράζεται ως ‘innovation’ ήτοι προέρχεται ετυμολογικά από τον «[...] λατινικό όρο ‘*innovatus*’ που σημαίνει ανανέωση ή αλλαγή. Ενώ η καινοτομία και η αλλαγή είναι καίριας σημασίας, οι σύγχρονοι ορισμοί τονίζουν την εφαρμογή νέων ιδεών συχνά, αλλά όχι πάντα, με εμπορική έννοια.» (Jain et al., 2010, σελ. 239).

Μελετώντας την επιστημονική αρθρογραφία, οι περισσότεροι μελετητές πιστώνουν την εννοιολογική απαρχή της καινοτομίας στον Schumpeter. Πράγματι, «[...] κανείς από τους προκατόχους του στην καινοτομία δεν υπήρξε τόσο επιδραστικός όσο ο Schumpeter.» (Śledzik, 2013, σελ. 90).

Σύμφωνα με τον Schumpeter το καινοτομείν είναι συνώνυμο με το επιχειρείν. Οριοθέτησε την καινοτομία και πρότεινε μια τυπολογία καινοτομίας που αριθμεί πέντε διακριτούς τύπους. Ήτοι, η καινοτομία διακρίνεται σε διάφορους τύπους οι οποίοι υπαγορεύονται από διαφορετικούς στόχους. Ο πρώτος τύπος αφορά στο άνοιγμα ενός νέου προϊόντος ή ενός νέου είδους ήδη γνωστού προϊόντος. Ο δεύτερος τύπος αφορά στην εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής ή πωλήσεων ενός προϊόντος. Ο τρίτος τύπος αφορά στο άνοιγμα μιας νέας αγοράς. Εν συνεχεία, ομιλεί περί απόκτησης νέων πηγών πρώτων/ακατέργαστων υλών ή ημιτελών προϊόντων και τέλος, κατατάσσει την καινοτομία ως μια αναδιοργάνωση/νέα δομή παραγωγής που θα δημιουργήσει μια νέα μονοπωλιακή

⁵ Κατά τη γνώμη της γράφουσας θεωρείται ‘αφηρημένος’ ο όρος σύμφωνα με την αγγλική λέξη ‘elusive’.

θέση ή θα οδηγήσει στην καταστροφή του υπάρχοντος μονοπωλίου. (Schumpeter, 1982 όπ. αναφ. στο Kogabayev & Maziliasuskas, 2017, σελ. 67 ·Śledzik, 2013, σελ. 90).

Προχωρώντας στην εννοιολόγηση, εντοπίζεται η πολύ ενδιαφέρουσα τοποθέτηση του P. Drucker (1985), στο έργο του ‘Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα’⁶, όπου παρουσιάζονται η καινοτομία και οι συνιστώσες που την επηρεάζουν. Αναφέρεται στη συστημική καινοτομία, δηλαδή ορίζει την καινοτομία ως ένα σύστημα με αλληλεπικαλυπτόμενες πηγές πληροφόρησης και εν δυνάμει καινοτομικών ευκαιριών. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του, οι πηγές πληροφόρησης διακρίνονται σε δύο σύνολα. Το πρώτο σύνολο πληροφοριών αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το δεύτερο σύνολο αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο ακόλουθο γράφημα παρουσιάζονται εποπτικά οι πηγές πληροφόρησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Εικόνα 2.1 Πηγές πληροφόρησης καινοτομικών ευκαιριών⁷

Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none">• Το απροσδόκητο – η απροσδόκητη επιτυχία, η απροσδόκητη αποτυχία, το απροσδόκητο εξωτερικό γεγονός,• Η ασυμφωνία/δυσαρμονία — μεταξύ της πραγματικότητας όπως είναι πραγματικά και της πραγματικότητας όπως θεωρείται ότι είναι ή όπως ‘πρέπει να είναι’,• Η καινοτομία που βασίζεται στις ανάγκες της διαδικασίας,• Οι αλλαγές στη δομή της βιομηχανίας ή στη δομή της αγοράς, συνιστώσες που οι περισσότεροι/όλοι δεν γνωρίζουν.

⁶ Innovation and entrepreneurship

⁷ Προσαρμογή από το Drucker, P. F. (1985b). *Innovation and Entrepreneurship*. UK: Pan Business Management.

Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

- *Δημογραφικά στοιχεία* (μεταβολές του πληθυσμού),
- *Αλλαγές στην αντίληψη, διάθεση, και νοηματοδότηση,*
- *Νέες γνώσεις*, τόσο επιστημονικές όσο και μη επιστημονικές.

Πηγή: Drucker (1985b, σελ. 35)

Το 1995, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αντιλαμβανόμενη την κρισιμότητα της καινοτομίας και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων εκδίδει την Πράσινη Βίβλο. Ειδικότερα, το Δεκέμβριο του 1995 η ΕΕ παρουσιάζει την καινοτομία ως τη μοναδική οδό/διέξοδο για μια επιτυχημένη πορεία της δημόσιας κοινωνικής και οικονομικής σφαίρας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει συγκεκριμένα την καινοτομία και όπως καθίσταται κατανοητό, ο ορισμός που δίδεται είναι ολιστικός, αφορά δηλαδή όλες τις εισροές αλλά και εκροές μιας επιχείρησης. Η καινοτομία ορίζεται ως ακολούθως:

- την ανανέωση και τη διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων και υπηρεσιών και των δια-συνδεδεμένων αγορών,
- τη δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής, προμήθειας και διανομής,
- την εισαγωγή αλλαγών στη διοίκηση, την οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. (European Commission, EC. 1995, σελ. 1).

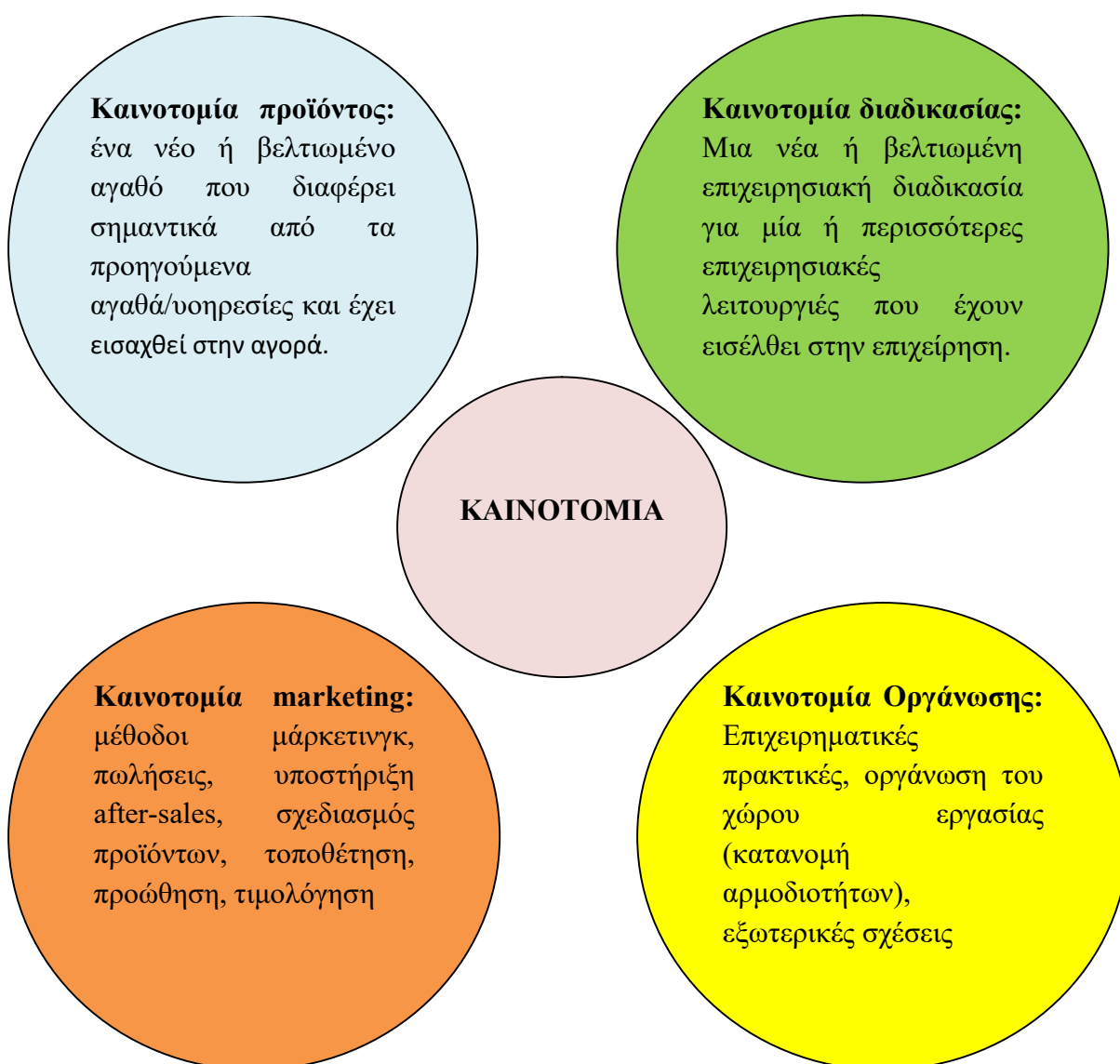
Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)⁸ με τη σειρά του, εισέρχεται στον κύκλο της πραγματογνωμοσύνης αναφορικά με την καινοτομία καθώς και την μέτρηση αυτής. Θεωρεί και ο συγκεκριμένος φορέας την καινοτομία ως αιχμή του δόρατος προκειμένου να υπάρξουν αλλαγές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Το 1992 προχωρά από κοινού με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη διαμόρφωση του γνωστού εγχειριδίου OSLO προκειμένου να παρουσιαστούν οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας

⁸ OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development)

ώστε να μπορέσει να υπάρχει συγκρισιμότητα, διαφάνεια και αναγνωσιμότητα αναφορικά με τα κριτήρια επίτευξης της καινοτομίας μεταξύ των χωρών.

Το Εγχειρίδιο του ΟΣΛΟ (2018), παρέχει διάφορες εννοιολογήσεις για την καινοτομία οι οποίες άπτονται τεσσάρων παραμέτρων, ήγουν, του προϊόντος, της διαδικασίας, του μάρκετινγκ και της οργάνωσης. Η καινοτομία ορίζεται ως «[...] το νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία (ή συνδυασμός αυτών) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες της μονάδας και που έχουν καταστεί διαθέσιμα στους πιθανούς αγοραστές (προϊόν) ή έχουν ενσωματωθεί στη μονάδα (διαδικασία).» (OECD, 2018, σελ. 20).

Εικόνα 2.2 Τα είδη της καινοτομίας



⁹ Προσαρμοσμένο από το OECD. (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. DOI:[<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>].

Σε αυτό το σημείο θα ήταν γόνιμο να παρατεθεί και μια προοδευτική σύγκριση αναφορικά με την ταχύτητα κινήσεων στην Ευρώπη εν σχέσει με την καινοτομία και την αναγνώρισή της ως μοχλό οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Παρόλο που από το 1995 η ΕΕ, στην Πράσινη Βίβλο είχε εξάρει ότι «[...] η ανάπτυξη και ο διαμοιρασμός μια κουλτούρας καινοτομίας αποτελεί μια αποφασιστική πρόκληση για τις ευρωπαϊκές κοινωνίες.» (European Commission, 1995, σελ. 1), έπρεπε να περάσει αρκετός χρόνος ώστε να καταστεί η καινοτομία ως μια κοινή ευρωπαϊκή πολιτική.

Στο δελτίο τύπου, η ΕΕ (2019, σελ. 2), αποδέχεται ως θέσφατο το εξής, ότι δηλαδή, «[...] στο έδαφος της¹⁰ πραγματοποιείται το 20% των παγκόσμιων επενδύσεων στον τομέα της έρευνας και της καινοτομίας και εκδίδεται το ένα τρίτο του συνόλου των επιστημονικών δημοσιεύσεων υψηλής ποιότητας, [...] Ωστόσο, η Ευρώπη πρέπει να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα προκειμένου να μετατρέψει την αριστεία της σε επιτυχία και να παραγάγει παγκόσμιους πρωταθλητές σε νέες αγορές που βασίζονται στην καινοτομία[...].» Η Ευρώπη συνεχίζει και εντείνει τις προσπάθειες της θεσπίζοντας και διαμορφώνοντας το πρόγραμμα «Ορίζων Ευρώπη» το οποίο είναι το μελλοντικό πρόγραμμα-πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την έρευνα και την καινοτομία με χρονικό ορίζοντα εκτέλεσης το 2021-2027. Αποτελεί ένα βήμα σταθμός της Ένωσης για τη στήριξη του τομέα έρευνας και καινοτομίας από τη σύλληψη έως τη διάθεση στην αγορά και λειτουργεί συμπληρωματικά προς την εθνική και περιφερειακή χρηματοδότηση.¹¹

Επίσης ένας τελευταίος ευρωπαϊκός πυλώνας είναι αναγκαίο να παρατεθεί για την πληρότητα των πληροφοριών. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας (ΕΣΚ)¹² δημιούργησε την καινοτόμα πλατφόρμα χρηματοδότησης και προσφορών ερευνητών και νεοφυών επιχειρήσεων. Ειδικότερα για τα επόμενα δύο έτη της πιλοτικής φάσης του ΕΣΚ¹³, θα δοθούν πάνω από 2 δισ. ευρώ χρηματοδότηση για την περίοδο 2019-2020, που θα καλύπτει την αλυσίδα καινοτομίας. Θα δοθεί χρηματοδότηση σε έργα «ανίχνευσης», για τη στήριξη προηγμένων τεχνολογιών από την ερευνητική βάση (ήδη διαθέσιμη) και

¹⁰ Ευρώπης

¹¹ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.consilium.europa.eu/el/policies/horizon-europe/]

¹² European Innovation Consilium (EIC)

¹³ Βλ. περισσότερα εδώ:

[https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-search;freeTextSearchKeyword=&typeCodes=1;statusCodes=31094501,31094502;programCode=H2020;programDivisionCode=31047826;focusAreaCode=null;crossCuttingPriorityCode=null;callCode=Default;sortBy=openingDate;orderBy=asc;onlyTenders=false;topicListKey=topicSearchTablePageState]

χρηματοδότηση «επιτάχυνσης», για τη στήριξη της ανάπτυξης των νεοφυών επιχειρήσεων και ΜΜΕ, (η πλατφόρμα θα ανοίξει τον Ιούνιο). Αυτές οι πρωτοβουλίες παρουσιάζουν τον ολιστικό προσανατολισμό της Ευρώπης αναφορικά με την καινοτομία και η επιθυμία να δημιουργήσουν μια οικονομικά και κοινωνικά καινοτόμα και ανταγωνιστική Ευρώπη.

Κλείνοντας το παρόν, όπως γίνεται έντονα αντιληπτό η οριοθέτηση του όρου παραμένει ιδιαίτερος δύσκολη καθώς «[...]όσα περισσότερα μαθαίνουμε, τόσο περισσότερο συνειδητοποιούμε ότι το 'όλον' ξεφεύγει μέσα από τα χέρια μας [...]» (Wolfe, 1994, σελ. 406).

2.2 Τα μοντέλα καινοτομίας και το μέλλον

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι πολύς λόγος και πολύ μελάνι έχει χυθεί για τη διατύπωση μοντέλων καινοτομίας τα οποία περιλαμβάνουν ή/και προεκτείνουν τα είδη καινοτομίας τα οποία και αναφέρθηκαν ανωτέρω. Η έννοια του μοντέλου έχει μια δυναμική και επιστημονική υπόσταση που σίγουρα αποτελεί πόλο έλξης όχι μόνο των μελετητών αλλά όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Godin, 2015).

Με το πέρασμα των ετών παρατηρείται και η περαιτέρω εξειδίκευση των μοντέλων καινοτομίας καθώς και η εξέλιξή τους προκειμένου να ενσωματώσουν το περιρρέον τεχνολογικό και κοινωνικό-οικονομικό συγκείμενο. Το πρώτο σημαντικό κείμενο που εντοπίζεται στην αρθρογραφία είναι η εργασία του Rothwell (1994) η οποία περιγράφει εκτενώς τις πέντε γενιές μοντέλων καινοτομίας χωριζόμενες στις αντίστοιχες δεκαετίες.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη γενιά καινοτομίας αναφέρεται στη δεκαετία του 1950 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Η δεύτερη γενιά φτάνει χρονικά μέχρι την αρχή της δεκαετίας του 1970. Η τρίτη γενιά καινοτομίας πλησιάζει τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η τετάρτη γενιά προσεγγίζει σιγά -σιγά το παρόν και φτάνει στην χρονική περίοδο της δεκαετίας του 1990. Τέλος, η πέμπτη γενιά καινοτομίας κατά τον Rothwell προσεγγιζόταν δειλά-δειλά καθώς να υπογραμμισθεί το γεγονός ότι το άρθρο του γράφτηκε πριν από 25 χρόνια. Οι συγκεκριμένες διακριτές κατηγορίες συμβαδίζουν με τις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες και λαμβάνουν υπόψη όλες τις απορρέουσες αλλαγές της κάθε δεκαετίας.

Η πρώτη γενιά χαρακτηρίζεται από δομικές αλλαγές, τεχνολογική εξέλιξη και εκβιομηχάνιση των διαδικασιών και συνεπώς «[...] η καινοτομία γενικά εκλαμβάνόταν ως μια γραμμική εξέλιξη/πρόοδος από την επιστημονική ανακάλυψη, μέχρι την τεχνολογική

ανάπτυξη εντός των εταιρειών, στην αγορά.» (Rothwell, 1994, σελ. 8). Η δεύτερη περίοδος χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών και την επιθυμία επικράτησης τους στην αγορά. Το μερίδιο αγοράς και η ίδια η αγορά αποτελούν τους στόχους της κάθε εταιρείας. Ως εκ τούτου, το μοντέλο που προέκυψε ορίστηκε ως ‘έλξη της αγοράς’¹⁴. Με άλλα λόγια, η προσκόλληση στο τι θέλει η αγορά κατεύθυνε και τα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης¹⁵ της κάθε εταιρείας.

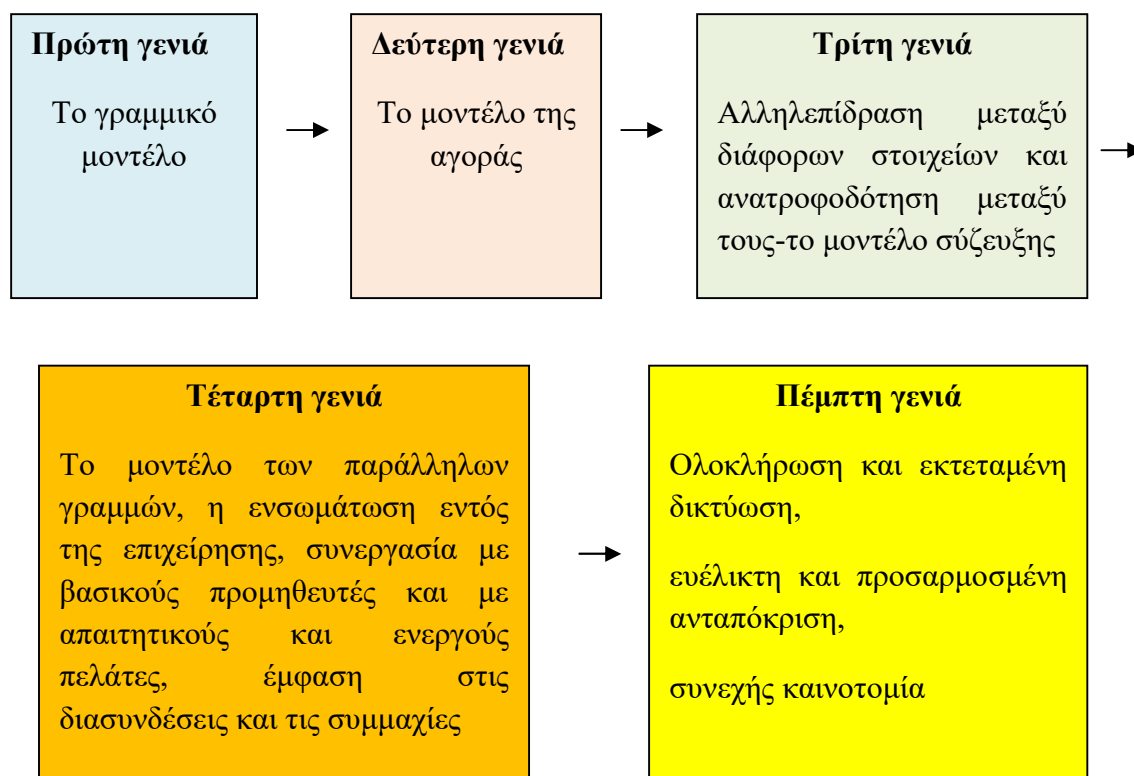
Η τρίτη γενιά και συνακόλουθη περίοδος καινοτομίας έρχεται να διαψεύσει, επί της ουσίας, την χρηστικότητα και έγκυρη εφαρμογή των δύο προηγούμενων μοντέλων. Οι περιρρέουσες συνθήκες έφεραν στην επιφάνεια την αδυναμία των μοντέλων και προτάθηκε πλέον ένα αλληλεπιδραστικό μοντέλο καινοτομίας, όπου και οι τεχνολογικές αλλαγές αλλά και οι ανάγκες της αγοράς μπορούν να αποτελέσουν ένα αλληλεξαρτώμενο και αλληλεπιδραστικό συνεχές. Το τέταρτο μοντέλο εισάγει μια νέα φιλοσοφία ιδεών και λειτουργίας. Η νέα τάση αφορά στη διεκπεραίωση των εργασιών σε παράλληλο χρόνο και όχι σε σειρά όπως γινόταν μέχρι τότε. Ειδικότερα, η συνεργασία με όλα τα μέρη για την ανάπτυξη των προϊόντων είναι σημαίνουσα. *«[...] ο βαθμός της λεπτολογικής αλληλοεπικάλυψης και της ανταλλαγής πληροφοριών είναι ουσιώδης.» (όπ. παρ., σελ 12).*

Το πέμπτο και τελευταίο μοντέλο καινοτομίας, θα μπορούσε να λεχθεί ότι προσιδιάζει το μοντέλο του σήμερα. Χαρακτηρίζεται ως μοντέλο της δικτύωσης, των συνεργασιών της διοίκησης και όλων των συνεργατών, της αξιοποίησης της τεχνολογίας, της ευελιξίας, της αξιοποίησης της τεχνογνωσίας για τη δημιουργία νέων προϊόντων, της ταχύτητας. *«Η πέμπτη γενιά είναι ουσιαστικά η ανάπτυξη της τέταρτης γενιάς καινοτομίας (παράλληλη, ενσωματωμένη) στην οποία πέμπτη γενιά η τεχνολογία της τεχνολογικής αλλαγής αλλάζει αυτή καθεαυτή.» (όπ. παρ., σελ. 15).* Ακολουθεί μια συνοπτική, εποπτική παρουσίαση των πέντε διακριτών γενιών καινοτομίας συναρτήσει των βασικών χαρακτηριστικών της κάθε γενιάς

¹⁴ Market-pull

¹⁵ Research & Development (R&D)

Εικόνα 2.3 Οι πέντε γενιές καινοτομίας



Πηγή: Προσαρμοσμένο από το Tidd (2006, σελ. 3).

Πέραν της προαναφερόμενης τυπολογίας μοντέλων ένας πολύ ενδιαφέρων διαχωρισμός της φύσης της καινοτομίας εντοπίζεται στο κείμενο του Kahn (2018). Ο μελετητής προτείνει η έννοια της καινοτομίας να διαχωριστεί σε τρεις βασικούς τομείς, ο καθένας εκ των οποίων θα εμπεριέχει και τις απορρέουσες συνιστώσες και εκφάνσεις. Οι τρεις βασικοί πυλώνες της καινοτομίας είναι αυτοί του αποτελέσματος, της διαδικασίας και τέλος, αυτός της νοοτροπίας/τρόπου σκέψης.

Πιο συγκεκριμένα, ο Kahn (2018), παραθέτει ότι η θεώρηση της καινοτομίας ως αποτέλεσμα νοείται ως η σημασία επί του αποτελέσματος, δηλαδή των εκροών. Εμπεριέχονται σε αυτό το μοντέλο/τύπο η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία της διαδικασίας, η καινοτομία μάρκετινγκ, η καινοτομία του επιχειρησιακού μοντέλου, η καινοτομία της εφοδιαστικής αλυσίδας και τέλος η καινοτομία της οργάνωσης της εταιρείας.

Η καινοτομία ως διαδικασία περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους οι προαναφερθείσες συνιστώσες θα λάβουν σάρκα και οστά. Η διαδικασία αποτελεί τους τρόπους και τα μέσα που θα συμβάλλουν στην πλήρη εφαρμογή και εκτέλεση προκειμένου τα μοντέλα, τα προϊόντα κτλ να έχουν επιτυχία. Κατά τη γνώμη της

γράφουσας, η θεώρηση της καινοτομίας ως νοοτροπία αποτελεί υψίστης σημασίας προσέγγιση.

Κατά καιρούς παρατηρούνται εταιρείες οι οποίες αγωνιούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και παραπαίουν μεταξύ στρατηγικών καινοτομίας τις οποίες ωστόσο δεν πιστεύουν και απλά ακολουθούν ή μιμούνται τα βήματα των άλλων εταιρειών. Τέτοιες απέλπιδες προσπάθειες χωρίς βαθειά προσήλωση και ενστερνισμό της ίδιας της φύσης της καινοτομίας είναι μαθηματικώς βέβαιο ότι θα οδηγηθούν σε αποτυχία. *«Η καινοτομία ως νοοτροπία ορίζεται ως η εσωτερίκευση της καινοτομίας από τα μεμονωμένα μέλη της οργάνωσης και ως η προώθηση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας σε όλη την οργάνωση. Η καινοτομία έχει την τάση να ευδοκιμεί όταν οι εργαζόμενοι και η οργάνωση ως όλον ενσταλάζει και εμφυσά την καινοτομία[...].»* (Kahn, 2018, σελ. 458).

Η εμφύσηση αρχών και ιδεών αναφορικά με την αρχή της καινοτομίας αποτελεί συνθήκη *sine qua non* προκειμένου η κουλτούρα και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας να δομηθούν και να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε η καινοτομία να έχει αντίκρισμα και συνακόλουθη επιτυχία. Στη βάση των ανωτέρω μοντέλων παρατηρείται μια κοινή συνιστώσα, αυτή της επιτυχίας των προϊόντων και της ίδιας της εταιρείας. Ωστόσο, στο παγκοσμιοποιημένο συγκείμενο όπου έννοιες κοινωνική ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή, κυκλική οικονομία ακούγονται και αποτυπώνονται ολοένα και περισσότερο τίθεται ένα κομβικό ερώτημα για το μέλλον. Μήπως η καινοτομία και η φύση της θα πρέπει να μεριμνούν όχι μόνο για το καλό της επιχείρησης αλλά και για το ευρύτερο κοινωνικό καλό;

Ο καθηγητής Sang, M. Lee (2018)¹⁶, στο άρθρο του, παρουσιάζει τη μεγάλη εικόνα της καινοτομίας και των προεκτάσεών της. Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο πεδία το μικρό ‘K’ και το κεφαλαίο ‘K’. Το μικρό ‘K’ αφορά τον μικρόκοσμο της επιχείρησης και το κεφαλαίο ‘K’ αφορά στον ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνίας και το κοινωνικό καλό που μπορεί να προσφερθεί μέσω της υιοθέτησης της καινοτομίας.

Η τυπολογία των μοντέλων καινοτομίας, εν προκειμένω, είναι ελαφρώς διαφοροποιημένη και συμπορεύεται με την εξέλιξη της τεχνολογίας φτάνοντας στο σημερινό είδος/μοντέλο καινοτομίας το οποίο ονομάζει μετα-καινοτομία¹⁷ (Lee, 2018,

¹⁶ Lee, S. M. (2018). Innovation: from small “i” to large “I”, *International Journal of Quality Innovation*, 4(2), <https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>

¹⁷ Meta-innovation

σελ.5). Η μετα-καινοτομία αφορμάται από συνθήκες όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ψηφιακή επανάσταση. Δημιουργείται μια νέα αρχιτεκτονική διαχείρισης των δεδομένων και επιστήμες όπως η στατιστική και η επιχειρησιακή έρευνα μπορούν να συμπορευθούν με την φύση της καινοτομίας.

Το κεφαλαίο ‘Κ’, η καινοτομία οφείλει να έχει ως γνώμονα το κοινό καλό και όχι μόνο το κέρδος της επιχείρησης. Στη βάση των παρατηρούμενων και εντόνων πλέον προσπαθειών από πλευράς και Ευρωπαϊκής Ένωσης διαφαίνεται, κατά τη γνώμη της γράφουσας μια μετατόπιση ηθική και κοινωνική του επιχειρηματικού αλλά και ερευνητικού κόσμου. Συμπλέοντας πλήρως με την άποψη του Lee (2018) και δανειζόμενη τα λόγια του η καινοτομία και η φύση της δεν μπορούν να περιοριστούν. Πιο συγκεκριμένα, *«Η καινοτομία για το ευρύτερο καλό απαιτεί νέα μοντέλα που τονίζουν τη συνεργασία, το σχεδιασμό και την αξία της συνεργασίας για έναν κόσμο που δεν περιλαμβάνει αποκλεισμούς [...] οι επιχειρήσεις, οι κοινωνικοί οργανισμοί και οι απλοί πολίτες μπορούν να συν-δημιουργήσουν κοινά οράματα για το γενικότερο καλό.»* (όπ. παρ., σελ. 6).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

3.1 Επισκόπηση της εταιρείας

Η Φάρμα Κουκάκη εδράζεται στους κάτω Αποστόλους Κιλκίς, όπου ο καθαρός αέρας και το απόλυτα φυσικό περιβάλλον δημιουργούν ιδανικές συνθήκες εκτροφής και ανάπτυξης της φυτικής της παραγωγής και του ζωικού της κεφαλαίου (καλλιέργειες ζωοτροφών, αγελάδες). Το όραμα και η αποστολή τους όπως ενημερώνουν το καταναλωτικό τους κοινό είναι ότι το γάλα τους

- Είναι πραγματικά φρέσκο, απευθείας από τη φύση
- Είναι 100% Ελληνικό, από ντόπια ζώα και Ελληνικές ζωοτροφές
- Συλλέγεται, παστεριώνεται & συσκευάζεται καθημερινά, όπως ακριβώς πρέπει έτσι ώστε να μην αλλοιώνεται κανένα από τα θρεπτικά συστατικά του
- Παράγεται χωρίς να χρησιμοποιείται οποιαδήποτε μέθοδος που να μειώνει την αυθεντικότητα του ή οποιοδήποτε χαρακτηριστικό του που θα το έκανε ‘φθηνότερο’ – χαμηλότερης ποιότητας.¹⁸

Η κτηνοτροφική μονάδα με την επωνυμία ‘Φάρμα Κουκάκη’ στο πέρας των 42 ετών που έχουν παρέλθει έως σήμερα έχει υποστεί σημαντικές και ριζικές αλλαγές ώστε να καταφέρει να μετατραπεί σε μια πρότυπη και ισχυρή γαλακτοβιομηχανία. Ενδιαφέρον ζήτημα αποτελεί το γεγονός ότι στην επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης εμμένουν στην άποψη της οικογενειακής φάρμας παρόλο που έχουν εξελιχθεί τόσο πολύ. Πράγματι, το 1997 ο Κώστας και η Όλγα Κουκάκη δημιουργούν μια μικρή κτηνοτροφική μονάδα.



Η επόμενη χρονιά σταθμός είναι το έτος 1999, όταν ο υιός τους Αθανάσιος Κουκάκης, δημιουργεί μια οικοτεχνία όπου μεταποιείται το γάλα το οποίο προμηθεύεται από τους γονείς του, δημιουργώντας, συνεπώς τη Φάρμα Κουκάκη. Η παραγωγή καθετοποιείται και προστίθεται στις εγκαταστάσεις τους μια σύγχρονη μονάδα παστερίωσης.

¹⁸ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.koukakisfarm.gr/etairia/to-orama-mas]

Το 2009, η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και μετακομίζει σε μια πρότυπη μονάδα 5.000 τ.μ. Η μονάδα παραγωγής μαζί με τα γραφεία διοίκησης εγκαταστάθηκαν σε νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις. Την ίδια χρονιά, το Κέντρο διανομής των προϊόντων μαζί με τη δομή της Εμπορικής διεύθυνσης, μεταφέρθηκαν σε νέες εγκαταστάσεις στη Ν. Ιωνία Θεσσαλονίκης. Η σημερινή πραγματικότητα της εταιρείας ορίζει και ενημερώνει το καταναλωτικό κοινό ότι στη Φάρμα Κουκάκη παράγονται προϊόντα γάλακτος σύμφωνα με τις πιο αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης.¹⁹ Τα προϊόντα της εταιρείας είναι το φρέσκο γάλα, το σοκολατούχο γάλα, το κεφίρ, το αριάνι, το γιαούρτι και τα επιδόρπια γιαουρτιού, οι κρέμες, το ρυζόγαλο, τα τυριά, οι φρέσκοι χυμοί και τα προϊόντα catering²⁰.

Κατά τη γνώμη της γράφουσας ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Αθανάσιος Κουκάκης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση μεταξύ των επιχειρήσεων οι οποίες και μετέφεραν τη διοίκηση στα χέρια της οικογένειας τους. Ο κος. Α. Κουκάκης αποτελεί παράδειγμα επιτυχούς διοίκησης και επέκτασης της εταιρείας τους.²¹ Η μεταφορά της διοίκησης νοείται ως η μεταφορά όλων των στοιχείων μεταξύ των γενεών. *«Η μεταφορά του διοικητικού ελέγχου αποτελεί κρίσιμη φάση για την οικογενειακή φάρμα με επιπτώσεις για τις μεμονωμένες επιχειρήσεις και γενικότερα, τη βιωσιμότητα των συστημάτων οικογενειακής γεωργίας/κτηνοτροφίας.»* (Chiswell, 2018, σελ. 104-105).

Η εταιρεία συγκεκριμένα έχει διανύσει βήματα σταθμούς τα οποία παρατίθενται κατωτέρω, ήτοι:

- **1977:** Λειτουργία της εταιρείας ως πρότυπη αγελαδοτροφική μονάδα.
- **2000:** Μετεξέλιξη της εταιρείας σε μονάδα παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων.
- **2001:** Τοποθετεί πρώτη στην αγορά γάλα σε διάφανη φιάλη PET.
- **2002:** Τοποθετεί στην αγορά γιαούρτι σε γυάλινο μπουκάλι.
- **2006:** Τοποθετεί στην αγορά το σοκολατούχο γάλα Choco Full που έχει ηγετικό μερίδιο 35% στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας.

¹⁹ Βλ. περισσότερα εδώ:[<https://www.koukakisfarm.gr/etairia>]

²⁰ Βλ. περισσότερα εδώ:[<https://www.koukakisfarm.gr/products>]

²¹ Η γνώμη αυτή αφορά τη γράφουσα και όχι το πανεπιστημιακό ίδρυμα στο οποίο φοιτά

- **2009:** Ολοκλήρωση της επένδυσης 9 εκατ. ευρώ και μεταφορά της επιχείρησης σε νέες εγκαταστάσεις. Την ίδια χρονιά δημιουργείται και νέο ιδιόκτητο κέντρο Logistics στη Νέα Ιωνία Θεσσαλονίκης.
- **2010:** Η εταιρεία εισέρχεται στην κατηγορία του στραγγιστού γιαουρτιού.
- **2011:** Τοποθετεί στην αγορά το κεφίρ το οποίο σήμερα κατέχει ηγετικό μερίδιο 49% στην αγορά της Θεσσαλονίκης. Έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας με είσοδο στην ιταλική αγορά γιαουρτιού.
- **2012:** Μπαίνει στην κατηγορία των φυσικών χυμών ψυγείου.
- **2015:** Επαναλανσάρει τα επιδόρπια της σειράς «Γλυκισματοποιείον που κατέχει τα υψηλότερα μερίδια αγοράς (39%) στην αγορά της Θεσσαλονίκης.
- **2017:** Λαμβάνει Βραβείο Ανωτέρας Γεύσης στον διαγωνισμό του Ινστιτούτου Γεύσης και Ποιότητας (iTQi) για το πλήρες στραγγιστό γιαούρτι και το επιδόρπιο γιαουρτιού. Διακρίνεται στο Anuga Taste Innovation Show για το προϊόν κεφίρ με στέβια και φρούτα.
- **2018:** Νέα διάκριση από το iTQi για το ρυζόγαλο και το Choco Full και ανάδειξη της ως «Επιχείρηση της χρονιάς με τζίρο 0-25 εκατ. ευρώ» μεταξύ των ελληνικών συμμετοχών για τα ευρωπαϊκά επιχειρηματικά βραβεία (European Business Awards).
- **Σημερινή πραγματικότητα:** Συνεχίζουν πιστοί στο όραμά τους να καθιερωθεί η Φάρμα Κουκάκη στην Ελληνική αγορά ως ο πιο ποιοτικός παραγωγός αγνών και απολαυστικών γαλακτοκομικών προϊόντων.²²

Εν συνεχεία, προκειμένου να ολοκληρωθεί η συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας παρατίθενται κάποια ενδεικτικά στοιχεία που προκύπτουν στη βάση των δημοσιευμένων ισολογισμών έτους χρήσης 2016 και 2017 αντίστοιχα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με το ενεργητικό, τα κεφάλαια, τον κύκλο εργασιών, τις υποχρεώσεις κτλ.

²² Φάρμα Κουκάκη (2018, 12 Σεπτ.) Οι σταθμοί μας. [Video File]. Ανακτήθηκε από: [https://www.youtube.com/watch?time_continue=86&v=walHnE6ZcnU]

Πίνακας 3.1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία (ποσά σε ευρώ)

Στοιχεία ισολογισμού	Έτος χρήσης 2016	Έτος χρήσης 2017
Πάγιο Ενεργητικό	14.260.110	14.502.970
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	10.052.057	11.523.453
Σύνολο Ενεργητικού	24.312.167	26.026.373
Ίδια Κεφάλαια	7.020.146	7.979.311
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	10.015.689	10.480.953
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	7.119.254	7.384.922
Σύνολο Υποχρεώσεων	17.134.934	17.865.876
Κύκλος Εργασιών (καθαρός)	24.000.073	25.873.689
Μικτά Κέρδη	9.800.894	10.587.671
EBIT²³	3.127.474	2.879.295
Καθαρά Κέρδη	1.808.906	1.559.164
Ταμειακά διαθέσιμα και λοιπά	533.018	1.352.952

Πηγή: Προσαρμοσμένος πίνακας από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις²⁴

²³ EBIT (Earnings before interest and taxes)-Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων

²⁴ Βλ. περισσότερα εδώ:[<https://www.koukakisfarm.gr/etairia/oikonomika-stoiheia-etairias>]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα εργασία υιοθετεί την ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Κατά τη γνώμη της γράφουσας η ποιοτική προσέγγιση αποφαίνεται βαρύνουσας σημασίας, καθώς η γράφουσα ενδιαφέρεται να εξασφαλίσει τις απόψεις των ατόμων και να εκμαιεύσει ένα λεπτομερές περίγραμμα τους (Creswell, 2011).

Σύμφωνα με την Mason (2011), μία εκ των βασικών πηγών άντλησης δεδομένων συνιστούν τα άτομα, εντούτοις, η βασική πηγή άντλησης των ερευνητικών δεδομένων θα αποτελέσει το άτομο που ανήκει στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας Κουκάκη. Επίσης, πρέπει να λεχθεί ότι η παρούσα μελέτη, ειδικότερα, καθοδηγείται από την προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης (case study).

Η μελέτη περίπτωσης ως μέθοδος διερεύνησης ορίζεται σύμφωνα με τον Merriam (2002, σελ. 8) ως *«[...] μια εντατική περιγραφή και ανάλυση ενός φαινομένου ή κοινωνικής μονάδας όπως ένα άτομο, ομάδα, ίδρυμα, ή κοινότητα. Η περίπτωση είναι ένα οριοθετημένο, ολοκληρωμένο σύστημα. Με την επικέντρωση σε ένα μεμονωμένο φαινόμενο ή οντότητα (στην περίπτωση), αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να περιγράψει το φαινόμενο σε βάθος. Η μονάδα ανάλυσης, και όχι το θέμα της έρευνας, χαρακτηρίζει μια μελέτη περίπτωσης.»*

Με άλλα λόγια *«Το κεντρικό σημείο είναι ότι η μελέτη της περίπτωσης δεν αποτελεί ελαττωματικό πειραματικό σχέδιο αποτελεί μια ουσιαστικά διαφορετική ερευνητική στρατηγική με το δικό της σχέδιο.»* (Cook & Campbell, 1979, σελ. 96 όπ. αν. στο Robson, 2007 σελ. 213).

4.2 Ερευνητική διαδικασία

Με σκοπό να αντληθούν τα ερευνητικά δεδομένα η γράφουσα προέβη σε συγκεκριμένες διαδικασίες/ενέργειες προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή πορεία της ερευνητικής διαδικασίας. Εν πρώτοις, η γράφουσα έψαξε τρόπους επικοινωνίας με την εταιρεία Κουκάκη. Υπέβαλε το αίτημα στην φόρμα υποβολής ερωτημάτων της επίσημης

ιστοσελίδας της εταιρείας.²⁵ Με το πέρας 15 ημερών δεν είχε λάβει κάποια απάντηση και τηλεφώνησε στα διαθέσιμα τηλέφωνα επικοινωνίας της εταιρείας.

Οφείλει να τονισθεί ότι η γραμματεία επικοινωνίας υπήρξε άψογη και με κατεύθυναν ώστε να υποβάλλω τον οδηγό συνέντευξης και να απαντηθεί από το κατάλληλο άτομο που ανήκει στα διευθυντικά στελέχη. Επικοινωνήσα με τον διευθυντή Κ. Αθανάσιο Κουκάκη ο οποίος και μου επέτρεψε να συνομιλήσω με τα διευθυντικά του στελέχη αφού του εξήγησα τον σκοπό της επικοινωνίας μας. Επιθυμώ να εξάρω την προθυμία, την ανοιχτοσύνη του κ. Κουκάκη αναφορικά με την εκπόνηση της μελέτης μου και να τονίσω ότι δεν προϋπήρχε καμία προσωπική γνωριμία μεταξύ μας. Κατά την γνώμη μου η συμπεριφορά του και η εμπιστοσύνη που επέδειξε εντάσσονται στο γενικότερο πνεύμα εξωστρέφειας από το οποίο εμφορείται η εταιρεία.

Σημαντικό δεδομένο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι εστάλη προσωπική αλληλογραφία με επιστολή συναίνεσης προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή στη συνέντευξη καθώς και η χρησιμοποίηση των απορρεόντων ερευνητικών δεδομένων στην παρούσα εργασία (Mason, 2011). Εφόσον, έλαβα την έγκριση/συναίνεση²⁶ προχώρησα στο σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης όπου και ακολουθήθηκαν τα βασικά βήματα σχεδιασμού της, ήτοι, «[...] επισκόπηση, διαδικασίες, ερωτήματα και παρουσίαση [...]» (Robson, 2007, σελ. 218). Κατόπιν, σχεδιάστηκε ο οδηγός συνέντευξης²⁷ και απεστάλη ηλεκτρονικά προς συμπλήρωση.

Ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται από τρία μέρη. Πιο συγκεκριμένα, ο οδηγός ατομικής συνέντευξης αποσκοπεί στο να αντλήσει τις απόψεις σχετικά με την βραβευμένη καινοτομία, τις μεθόδους μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά των managers, τις επιχειρηματικές δεξιότητες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο μέρος διερευνά προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, το δεύτερο μέρος διενεργεί διερεύνηση των προϊόντων και των μεθόδων μάρκετινγκ. Τέλος, το τρίτο και τελευταίο μέρος διερευνά τα διοικητικά, επιχειρηματικά και προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών. Το τρίτο μέρος βασίζεται στην αντίστοιχη μελέτη και στο προσαρμοσμένο εργαλείο του Nuthall (2006)²⁸, το οποίο και μεταφράστηκε από τη γράφουσα.

²⁵ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.koukakisfarm.gr/contact]

²⁶ Το έντυπο της συναίνεσης παρατίθεται στο παράρτημα.

²⁷ Ο πλήρης οδηγός συνέντευξης παρατίθεται στο παράρτημα.

²⁸ Nuthall, P.L. (2006). Determining the important management skill competencies. The case of family farm business in New Zealand, *Agricultural studies*, 88(2-3), 429-450.

4.3 Το εργαλείο της μελέτης

Ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη καθώς συνιστά λειτουργικό κομμάτι ενός ευέλικτου ποιοτικού σχεδίου όπως η προταθείσα μελέτη περίπτωσης. (Robson, 2007). Η ημι-δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει τα εξής βασικά στοιχεία «[...]εισαγωγικά σχόλια, κατάλογο από επικεφαλίδες θεμάτων και, πιθανά, βασικές ερωτήσεις για να τεθούν υπό αυτές τις επικεφαλίδες, ένα σύνολο από σχετικές διερευνητικές ερωτήσεις, καταληκτικά σχόλια.» (Robson, 2007, σελ. 330). Ο οδηγός συνέντευξης περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως «[...]τις ερωτήσεις εισαγωγής, τις ερωτήσεις που ακολουθούν, τις ερωτήσεις παρακίνησης, διευκρίνησης, τις άμεσες και έμμεσες ερωτήσεις, τη σιωπή και τέλος τις ερμηνευτικές ερωτήσεις [...]» (Kvale, 1996, σελ. 135-137).

Η ημι-δομημένη συνέντευξη συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο της ποιοτικής έρευνας καθώς μεταξύ των πλεονεκτημάτων της συγκαταλέγονται το γεγονός της αλληλεπίδρασης μεταξύ του συνεντευκτή και του αποκρινόμενου, η ευελιξία που παρέχεται κατά τη διάρκεια της διερεύνησης του υπο-εξέταση θέματος και τέλος η ενσωμάτωση του συγκεκριμένου βίωσης των εμπειριών των αποκρινόμενων. (Edwards και Holland, 2013).

Η παρούσα εργασία δεν προσδοκά γενίκευση των αποτελεσμάτων της στον γενικό πληθυσμό ωστόσο πρέπει να διασφαλιστούν τρεις βασικές παράμετροι, ήγουν η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και τα ζητήματα ηθικής δεοντολογίας της κοινωνικής μέτρησης. Τα ζητήματα της αξιοπιστίας και εγκυρότητας (δανειζόμενη τους όρους από την ποσοτική μέτρηση) διασφαλίστηκαν και υιοθέτησαν τα κριτήρια ποιοτικής έρευνας που προτείνουν οι Guba και Lincoln (1994). Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια είναι η ‘αξιοπιστία (credibility)’ της έρευνας, η ‘μεταβιβασιμότητα (transferability)’, η ‘βασιμότητα (dependability)’ και τέλος η ‘επιβεβαιωσιμότητά (confirmability)’ της (Guba και Lincoln, 1994, σελ. 114).

Η δεοντολογία και τα ηθικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν στη συνέντευξη είναι υψίστης σημασίας και χρήζουν προσοχής. Αποτελεί γεγονός ότι οι ερευνητές οφείλουν να επαγρυπνούν και να προβλέπουν την ανάδειξη «[...] ευαίσθητων θεμάτων και πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.» (Orb, Eisenhower και Wyaden, 2001, σελ. 94). Ο αποτελεσματικός συνεντευκτή οφείλει να διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, πρέπει να διαπνέεται από ποιότητες όπως καλή γνώση του υπό διερεύνηση

θέματος, να ακολουθεί μια λογική δομή, να είναι σαφής, ευγενικός ανοιχτός, κριτικός
κα.(Kvale, 1996, σελ. 148-149).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Τομείς καινοτομίας της Φάρμας Κουκάκη

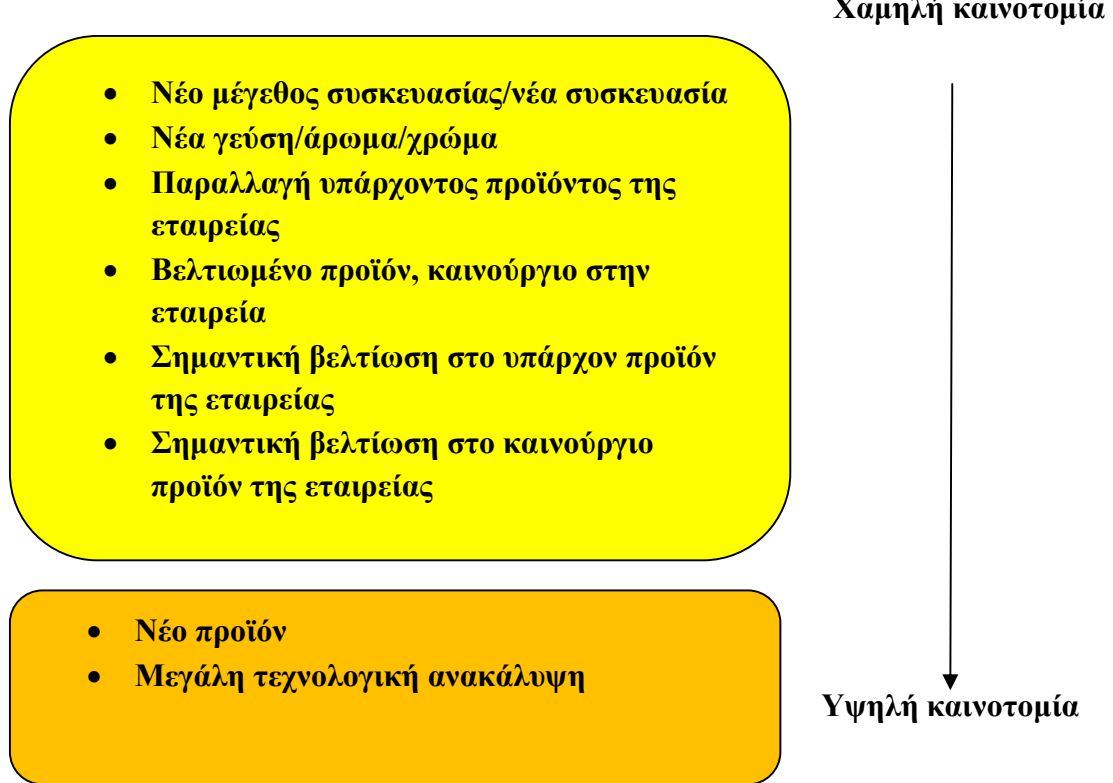
Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στο να παρουσιάσει τους τομείς δράσης και καινοτομίας της εταιρείας «Φάρμα Κουκάκη». Ειδικότερα, μέσω των ευρημάτων που προέκυψαν από τον οδηγό συνέντευξης με το διευθυντικό στέλεχος αλλά και την προσωπική αναζήτηση παρατηρήθηκε ότι η συγκεκριμένη εταιρεία καινοτομεί στους εξής ακόλουθους τομείς, ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, marketing, εξωστρέφεια και διοίκηση οι οποίοι τομείς αναλύονται διεξοδικώς κατωτέρω.

5.1.1 Ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων

Προκειμένου μία επιχείρηση να προβεί στο ρίσκο να αναπτύξει νέα προϊόντα πρέπει να συνηγορούν κάποιες προϋποθέσεις. Αποτελεί σημαντική και, ενδεχομένως, επικίνδυνη η κίνηση αυτή ειδικά στο σημερινό, δύσκολο οικονομικό γίνεσθαι. Το να ξεφύγεις από την πεπατημένη οδό και να προχωρήσεις και να καλύψεις κάποιο κενό στην αγορά αποτελεί σχέδιο που πρέπει να έχει μελετηθεί σωστά εκ των προτέρων. *«Ο στόχος της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντος είναι να μετασχηματίσει την ευκαιρία της αγοράς και το σύνολο των παραδοχών σχετικά με την τεχνολογία προϊόντος σε ένα προϊόν διαθέσιμο προς πώληση.»* (Kalluri & Kodali, 2014, σελ. 527). Η βιωσιμότητα και η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων.

Εντοπίζεται μια διάκριση αναφορικά με την καινοτομία προϊόντων. Διακρίνεται στην ανανέωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και στη διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρείας (Goulding, 1983). Η ανανέωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων είναι μια de facto διαδικασία που είναι απαραίτητο να λάβει χώρα αν θέλει μια εταιρεία να επιβιώσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών, ιδιαίτερα του εντόνως ανταγωνιστικού κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι δεδομένος και, νομοτελειακά, οι πωλήσεις ενός προϊόντος κάποια στιγμή φθίνουν. Η διαφοροποίηση και ανάπτυξη εξ ολοκλήρου νέων προϊόντων περιέχει εγγενείς κινδύνους. Ωστόσο αν δομηθεί αυτή η προσπάθεια σωστά, η εταιρεία θα δρέψει τους καρπούς της προσπάθειας της.

Σχήμα 5.1 Η καινοτομία ενός νέου προϊόντος



Πηγή: Προσαρμοσμένο από White (1976, όπ. αναφ. στο Goulding, 1983, σελ. 7)

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας προκειμένου να καινοτομήσει με τα νέα προϊόντα της εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως έχει ήδη αναφερθεί. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις διακριτές κατηγορίες, ήτοι «*Τη δομή των αποφάσεων, τη δομή της εταιρείας, τη γνωστική δομή και τη δομή δικτύωσης.*» (Hansson & Ferguson, 2011, σελ. 112-113). Οι τρεις πρώτες κατηγορίες άπτονται του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ενώ η τελευταία κατηγορία άπτεται του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η λήψη αποφάσεων και οι διαδικασίες που υιοθετεί η εταιρεία για τη λήψη αποφάσεων αποφαινόμενες κομβικές καθώς το πώς επικοινωνούνται οι πληροφορίες ώστε να εντοπιστεί το ζήτημα και να αποφασιστεί η λύση του.

Η δομή της επιχείρησης αφορά κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η γνωστική δομή²⁹ αφορά την κουλτούρα και την νοοτροπία των ατόμων αναφορικά τον τρόπο που ερμηνεύουν τις πληροφορίες και τις δυνητικές, επιχειρηματικές ευκαιρίες ώστε

²⁹ Η πιο σημαντική κατά τη γνώμη της γράφουσας

να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Η δομή δικτύωσης αφορά όλο το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας με το οποίο συνδιαλέγεται, επικοινωνεί και συναλλάσσεται. (Hansson & Ferguson, 2011).

Η εταιρεία «Φάρμα Κουκάκη» έχει καταφέρει και έχει λανσάρει αρκετά καινοτόμα προϊόντα, όπως έχει παρατεθεί ανωτέρω. Η εταιρεία καινοτομεί πρώτα από όλα στον τομέα της συσκευασίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία στα προϊόντα χαμηλής καινοτομίας τοποθετούνται το φρέσκο γάλα εμφιαλωμένο σε διαφανή φιάλη PET, το γιαούρτι σε γυάλινο μπουκάλι, ενώ το 2006 εισέρχεται και στην κατηγορία του σοκολατούχου γάλακτος με το προϊόν «Choco Full». Η «Φάρμα Κουκάκη» αποφασίζει να εισέλθει και στην κατηγορία των φυσικών χυμών ψυγείου, με τους προμηθευτές εν προκειμένω της πρώτης ύλης να προέρχονται όχι από το Κιλκίς, αλλά από την Πελοπόννησο. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία επεκτείνεται σε ακόμη μία κατηγορία, τα επιδόρπια (ρυζόγαλο, κρέμα σοκολάτα και κρέμα βανίλια) υπό την επωνυμία «Γλυκισματοποιείον», τα οποία αποκτούν μεγαλύτερη δυναμική στην αγορά από το 2015 κι έπειτα, οπότε γίνεται το επαναλανσάρισμά τους.

Το 2011 αποτελεί χρονιά σημαίνουσα καθώς η εταιρεία αποφασίζει να εισέλθει στην κατηγορία του κεφίρ. Η συμμετοχή της Φάρμα Κουκάκη στη μεγαλύτερη διεθνή έκθεση τροφίμων & ποτών Anuga 2017 στην Κολωνία ολοκληρώθηκε με μεγάλη επιτυχία. Οι εμπορικοί επισκέπτες είχαν την ευκαιρία να γευτούν αγνά, ελληνικά γαλακτοκομικά προϊόντα όπως γιαούρτι, κρέμες, ρυζόγαλο, αριάνι, κεφίρ και να ενημερωθούν σχετικά με την καθιερωμένη διαχείριση του γάλακτος – από το χωράφι έως το ράφι – που περιλαμβάνει καλλιέργεια ζωοτροφών και εκτροφή αγελάδων στον κάμπο των Κάτω Αποστόλων του Κιλκίς.

Η Διεθνής Έκθεση Anuga, έλαβε χώρα φέτος για 34η φορά, το διάστημα 07-11/10/2017 στο εκθεσιακό κέντρο Koelnmesse, της Κολωνίας. Πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια και πρόκειται πραγματικά για την κορυφαία έκθεση τροφίμων και ποτών παγκοσμίως, καθώς συγκεντρώνει σταθερά σε κάθε διοργάνωση τις ηγέτιδες εταιρείες στους συγκεκριμένους κλάδους, αλλά και πολλές ακόμη ανερχόμενες με νέα καινοτομικά προϊόντα, που διεκδικούν τη δική τους θέση στο πεδίο των εξαγωγών. Συνολικά παρουσίασαν τα προϊόντα τους περισσότερες από 7.400 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο. Επιπλέον χαρακτηριστικό της διοργάνωσης του 2017, ήταν η υψηλή προσέλευση

σημαντικών διεθνών επισκεπτών, με περισσότερους από 165.000, προερχόμενους από 198 χώρες. (Epirus TV blog, 2017).

Περισσότεροι από 4.000 επαγγελματίες από όλο τον κόσμο εντυπωσιάστηκαν από το καλαίσθητο περίπτερο, την όμορφη γκάμα που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για τις ξένες αγορές και την ποιότητα των προϊόντων της οικογενειακής γαλακτοβιομηχανίας. Στα πλαίσια της έκθεσης το Κεφίρ με στέβια & φρούτα Φάρμα Κουκάκη έλαβε εξαιρετική διάκριση συμμετέχοντας στο Anuga Taste Innovation Show ως ένα από τα πιο καινοτόμα νέα λανσαρίσματα στην Ευρώπη³⁰.



Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας το προϊόν κεφίρ Κουκάκη είναι ένα φυσικό, προβιοτικό ρόφημα του Καυκάσου με λαχταριστή γεύση από συνδυασμό κόκκινων φρούτων. Το κεφίρ ενισχύει την πέψη και προωθεί την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, δημιουργώντας ένα υγιές πεπτικό σύστημα. Είναι πλούσιο σε πρωτεΐνες, ασβέστιο, μαγνήσιο, φώσφορο και βιταμίνες.³¹

Μια άλλη τιμητική διάκριση και βραβείο που έλαβε το συγκεκριμένο προϊόν ήρθε αυτή τη φορά από το Παρίσι. Το φυσικό, προβιοτικό προϊόν που συνδυάζει απόλαυση και υγιεινή διατροφή επιλέχθηκε ανάμεσα σε χιλιάδες συμμετοχές ως ένα από τα πιο καινοτόμα νέα λανσαρίσματα κατακτώντας τον τίτλο 'Sial Innovation Selection 2018' και θα παρουσιαστεί σε επισκέπτες και δημοσιογράφους σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο μαζί με τα υπόλοιπα βραβευμένα προϊόντα.³²

Τα ευρήματα από τη συνέντευξη με ένα εκ των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας ανέφεραν ότι «*Το προϊόν δημιουργήθηκε για να καλύψει τις δύο βασικές ανάγκες/τάσεις των καταναλωτών στα τρόφιμα: health&wellness / indulgence&pleasure*»³³ Πράγματι, παρατηρείται μία τάση τα τελευταία χρόνια μεταξύ των καταναλωτών να προτιμούν και να

³⁰ Βλ. περισσότερα εδώ:[\[https://www.koukakisfarm.gr/blog/symmetohti-kai-vraveysi-tis-farma-koykaki-stin-anuga-2017?position=11&list=RksYD3ju77kworO1n5sOYZJxNrJE0DOIXJqpHkcgz8s\]](https://www.koukakisfarm.gr/blog/symmetohti-kai-vraveysi-tis-farma-koykaki-stin-anuga-2017?position=11&list=RksYD3ju77kworO1n5sOYZJxNrJE0DOIXJqpHkcgz8s)

³¹ Βλ. περισσότερα εδώ:[\[https://www.koukakisfarm.gr/blog/neo-kefir-koykaki-me-fraoyla-vyssinovatomoyro?position=13&list=Hcw9kCnATUVm89ggOYaiXAEtI545Hw0NTcS2p14mlbw\]](https://www.koukakisfarm.gr/blog/neo-kefir-koykaki-me-fraoyla-vyssinovatomoyro?position=13&list=Hcw9kCnATUVm89ggOYaiXAEtI545Hw0NTcS2p14mlbw)

³² Βλ. περισσότερα εδώ:[\[https://www.koukakisfarm.gr/blog/nea-diakrisi-gia-kefir-me-stevia-kai-kokkina-froyta-tis-farma-koykaki?position=5&list=VUkZzJ-S--uzIEyNMwui-_36MrISUjy7YA9ney3oSA\]](https://www.koukakisfarm.gr/blog/nea-diakrisi-gia-kefir-me-stevia-kai-kokkina-froyta-tis-farma-koykaki?position=5&list=VUkZzJ-S--uzIEyNMwui-_36MrISUjy7YA9ney3oSA)

³³ Βλ. περισσότερα στο παράρτημα

αγοράζουν προϊόντα τα οποία προωθούν την υγεία τους και προστατεύουν την προσωπική τους ευημερία.

«Η αυξανόμενη σημασία της υγείας και της ευεξίας έχουν μεταβάλει τα πρότυπα αγοράς σε ένα βαθμό που δεν έχω ξαναδεί στην επιχείρηση τροφίμων», όπως παραδέχεται και ο CEO της Kraft Foods (Howell, 2004, όπ. αναφ. στο Divine & Lepisto, 2005, σελ. 275). Παλαιότερα, είναι γεγονός ότι οι καταναλωτές δεν έδιναν τόση σημασία στο τι κατανάλωναν. Ωστόσο, στη βάση των παραμέτρων όπως παγκοσμιοποίηση, αύξηση προσδόκιμου ζωής, ενημέρωση, βελτίωση της τεχνολογίας επήλθαν και διαφορές στη νοοτροπία και στην κατανάλωση πιο υγιεινών προϊόντων. Πλέον, βελτιώνεται η πληροφόρηση και διαμορφώνεται στη συνείδηση του κοινού ο άρρηκτος δεσμός μεταξύ της υγιεινής διατροφής και της βέλτιστης υγείας τους (Mehmeti & Xhoxhi, 2014).

Η δεύτερη σημαντική τάση που εντόπισε η εταιρεία και προώθησε το κεφίρ μεταξύ της γκάμας των καινοτόμων προϊόντων της ήταν η τάση indulgence & pleasure. Οι καταναλωτές έχουν επίσης ενστερνιστεί την τάση της πολυτέλειας και της ευχαρίστησης ως σημαντικό μέρος αυτής της ολιστικής προσέγγισης για την υγεία και την ευεξία. Αυτό το ολιστικό πακέτο προσέγγισης και αγοράς προϊόντων είναι εκ διαμέτρου *«[...] αντίθετο με την υγεία και την ευεξία της δεκαετίας του '80, η οποία είχε να κάνει με τον περιορισμό και την άρνηση.»* (Watrous, 2017). Στην επιδίωξη μιας υψηλότερης ποιότητας ζωής οι καταναλωτές στρέφονται προς την κατανάλωση τροφίμων και ποτών που προωθούν το κορεσμό και την καλή πέψη, όπως φυτικές ίνες, πρωτεΐνες, βιταμίνες αποφεύγοντας τη ζάχαρη, το αλάτι κα.

Οι καταναλωτές προτιμούν προϊόντα με προστιθέμενα πλεονεκτήματα και οφέλη ολιστικά. Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να κατέχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως γεύση, βέλτιστη ποιότητα, ενδεχομένως υψηλότερη προστιθέμενη αξία. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι μια τέτοια γκάμα προϊόντων όπως το κεφίρ Κουκάκη θα είχαν προβλήματα λανσαρίσματος ή/και πωλήσεων καθώς η οικονομική ύφεση είναι πανταχού παρούσα. Ωστόσο οι πωλήσεις διέψευσαν τις φωνές αυτές όχι μόνο στο ελληνικό γίγνεσθαι αλλά και διεθνώς. Πράγματι, δεν παρατηρείται μείωση των πωλήσεων αυτής της γκάμας προϊόντων αλλά στην πραγματικότητα συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο.

Κλείνοντας την παρούσα υποενότητα που αφορά την καινοτομία ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι αδιαμφισβήτητο ότι το κεφίρ κατέκτησε τόσα πολλά βραβεία όχι μόνο

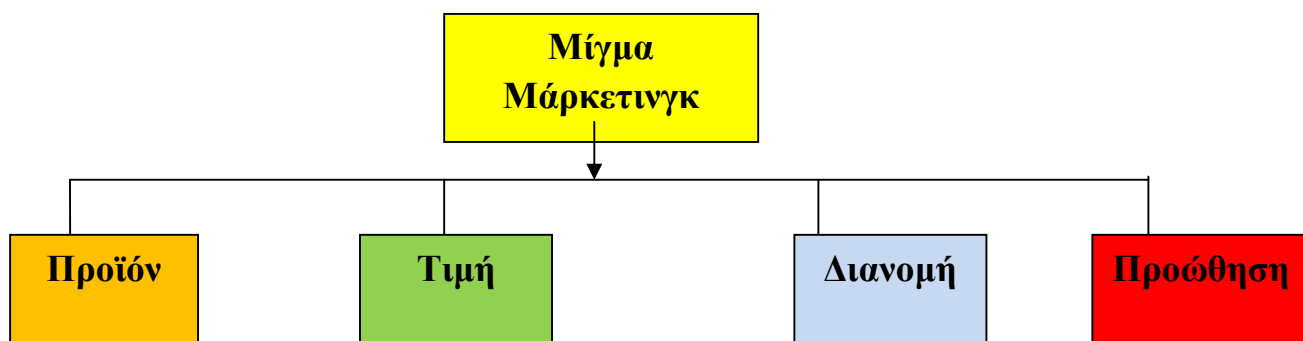
επειδή υπήρξε καινοτόμο για την εγχωρία αγορά αλλά και επειδή η διοίκηση της εταιρείας εναρμονίστηκε και υιοθέτησε τις νέες τάσεις των καταναλωτών που επικρατούν διεθνώς. Για μια ακόμη φορά, αποδεικνύεται το αυταπόδεικτο, ότι για να πετύχεις πρέπει να ρισκάρεις ή/και να καινοτομήσεις.

5.1.2 Καινοτόμο marketing

Το μάρκετινγκ αφορά τη διαδικασία της έρευνας αγοράς και της κάλυψης των αναγκών των πελατών. Οι διοικήσεις προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις των προϊόντων τους και ακολούθως την κερδοφορία των επιχειρήσεών τους προβαίνουν στις κατάλληλες προωθητικές ενέργειες.

Ο όρος ‘Μίγμα Μάρκετινγκ’ προτάθηκε από τον Neil Borden (1964) και εν συνεχεία ο επιστήμονας McCarthy, το 1964 περιόρισε τις μεταβλητές του μίγματος σε 4 (Constantinides, 2006). Ουσιαστικά, διατύπωσε τα 4Ps, ήτοι τις συνιστώσες του προϊόντος (Product), της τιμής (Price), της διανομής (Place) και τέλος της προώθησης (Promotion). Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα εννοιολογικό πλαίσιο όπου η διοίκηση καταστρώνει τις κινήσεις και τις θέτει σε πλήρη εφαρμογή (Londhe, 2014).

Σχήμα 5.1 Μίγμα Μάρκετινγκ



(Πηγή: Μπουραντάς et al., 1999, 85)

Η πρώτη μεταβλητή, το **προϊόν**, αφορά τα υλικά και άυλα αγαθά τα οποία ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να αγοράσει ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Η μεταβλητή της **τιμής** ορίζεται ως η ποσότητα ανταλλαγής ενός άυλου ή υλικού αγαθού. Ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος άπτεται πολλών παραγόντων όπως το κόστος του

μάρκετινγκ, δηλαδή οι προωθητικές ενέργειες και τα σημεία διανομής. Η *διανομή* αφορά όλα τα πιθανά κανάλια διανομής, ήτοι αποθήκες, μεταφορικά μέσα, γραφεία μέσω των οποίων διανέμεται. Ορίζεται ως η συνθήκη όπου τα αγαθά φτάνουν στους πελάτες μέσω των κατάλληλων δικτύων και τοποθεσιών. Η διανομή του προϊόντος οφείλει να κατέχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η ποσότητα να είναι επαρκής. Η τέταρτη μεταβλητή του μίγματος, η *προώθηση* αποφαινεται ως μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς τα μέσα προώθησης οφείλουν να είναι πρόσφορα, αποτελεσματικά και ‘εύληπτα’ στον καταναλωτή ώστε να παρακινηθεί να αγοράσει το προϊόν (Singh, 2012; Μπουραντάς et al., 1999).

Ωστόσο, με το πέρασμα των ετών, ολοένα και περισσότερο, παρατηρούνται συνεχιζόμενες αλλαγές, προσθήκες στο ίδιο το Μίγμα προκειμένου το πεδίο του μάρκετινγκ αλλά και οι στρατηγικές σχεδιασμού να εναρμονιστούν πλήρως με το τρέχον συγκείμενο (Londhe, 2014). Στη βάση της μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας παρατηρείται η τάση ανάγκης της αναδιατύπωσης και του εμπλουτισμού του ‘παραδοσιακού’ μίγματος μάρκετινγκ. Ένα από τα κυριότερα επιχειρήματα άσκησης κριτικής είναι ότι το μίγμα ως προσέγγιση καθορίζει το μάρκετινγκ από την οπτική της επιχείρησης και όχι από την οπτική του καταναλωτή.

Πράγματι, οι περιορισμοί του μίγματος, από την πλευρά του καταναλωτή, έγκεινται στο «[...] θέμα του προσανατολισμού, στην έλλειψη της διαδραστικότητας των καταναλωτών και στην έλλειψη του στρατηγικού περιεχομένου, το οποίο κρίνεται ακατάλληλο σε ένα περιβάλλον όπου εξωτερικοί και απρόβλεπτοι παράγοντες καθορίζουν τις στρατηγικές ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης.» (Constantinides, 2006, σελ. 413).

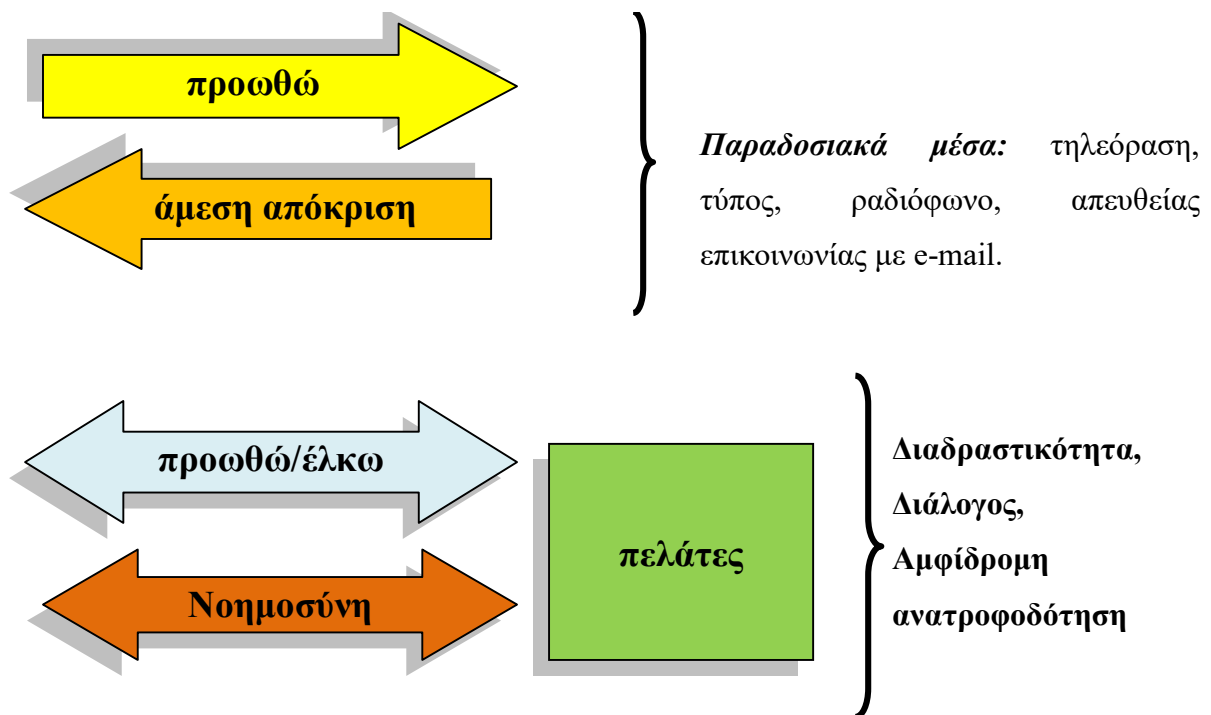
Ένα άλλο σημαίνον ζήτημα που λαμβάνεται υπόψη στο πεδίο του μάρκετινγκ είναι η αναδυόμενη τεχνολογία και η εδραίωση της ως το βασικό εργαλείο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το παράδειγμα του παραδοσιακού μάρκετινγκ προσκρούει στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και τις απορρέουσες αλλαγές που έχουν προκύψει στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η ασυμβατότητα μεταξύ τους θεωρείται δεδομένη (Constantinides, 2002). Μεταβλητές όπως εξατομίκευση, διαδραστικότητα, προσαρμοστικότητα αναδεικνύονται ως στρατηγικές.

Εν πρώτοις, αντιλαμβάνεται κανείς στη βάση των παραπάνω ότι οι κανόνες του παιχνιδιού έχουν αλλάξει και τα στεγανά όπως η δυσκολία και η αγωνία των διοικήσεων των επιχειρήσεων να προσεγγίσουν τους πελάτες τους έχουν πλέον αρθεί. Η προσέγγιση των πελατών τους, πέρα από τα συμβατικά και έντυπα μέσα προσέγγισης,

πραγματοποιείται, κυρίως, μέσω του διαδικτύου. Η εξάρτηση των διαφημιστικών τμημάτων και των διοικήσεων από τις διαφημίσεις και τα έντυπα μέσα θεωρείται παρωχημένη (Scott, 2013). Επομένως, οι ψηφιακές προωθητικές ενέργειες, εν ολίγοις, το ψηφιακό μάρκετινγκ παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο. Πράγματι, αποτυπώνοντας αριθμούς και μετρήσιμα δεδομένα, τα χρήματα που ξοδεύτηκαν για το ψηφιακό μάρκετινγκ, το 2016, ήταν περισσότερα σε σύγκριση με τα χρήματα που δαπανήθηκαν για τις τηλεοπτικές διαφημίσεις (BI Intelligence, 2016, όπ. αναφ. στο Smith, 2017).

Εντοπίζεται μια βασική ειδοποιός διαφορά μεταξύ των εννοιών του ψηφιακού μάρκετινγκ και του συμβατικού μάρκετινγκ. Το κρίσιμο ζήτημα έγκειται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών και του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, τα συμβατικά μέσα προώθησης των προϊόντων, επί της ουσίας παρουσιάζουν το προϊόν στους δυνητικούς πελάτες τους με ένα παθητικό τρόπο. Αντιθέτως, στο ψηφιακό μάρκετινγκ, παρουσιάζεται ο ίδιος ο πελάτης ως η κινητήριος δύναμη, το έναυσμα αναζήτησης πληροφοριών και προϊόντων. «Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι επικεντρωμένο στο χρήστη, πιο μετρήσιμο, πανταχού παρόν, διαδραστικό.» (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016, 39). Το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει πλήρως την ανυπαρξία της αλληλεπίδρασης των παραδοσιακών μέσων μάρκετινγκ και της επικρατούσης διαδραστικότητας που εντοπίζεται στα μέσα υλοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Σχήμα 5.2 Παραδοσιακά και ψηφιακά μέσα



(Προσαρμοσμένο από Cheffey et al., 2006, 21).

Στα κυριότερα πλεονεκτήματα των ψηφιακών προωθητικών ενεργειών των προϊόντων και των υπηρεσιών συγκαταλέγονται «[...] η επωνυμία, η λειτουργικότητα, η διαδραστικότητα, η οπτική επικοινωνία, η σχετιζόμενη διαφήμιση, η δημιουργία κοινότητας, η εξάπλωση (*virality*) [...]» (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016, 39).

Το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει κανάλια προώθησης και στρατηγικές ώστε να επιτεύξει τους αρχικώς επιδιωκόμενους στόχους. Με άλλα λόγια τα κανάλια διανομής «[...] αναφέρονται στα συστήματα του *Internet* που έχουν την ικανότητα ταυτόχρονα να δημιουργήσουν, να προωθήσουν και να διανείμουν αξία από τους παραγωγούς στους καταναλωτές [...]» (Key, 2017, 27).

Τα πιο ευρέως διαδεδομένα κανάλια προώθησης είναι το e-mail, τα κοινωνικά δίκτυα (*social media*) και το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (SEM³⁴). Το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση των μηχανών αναζήτησης (SEO³⁵) και το κόστος ανά κλικ (PPC³⁶) (Key, 2017). Η Google έχει αναδειχθεί μέχρι σήμερα η κυρίαρχη μηχανή αναζήτησης (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016).

Ένα από τα σημαντικότερα κανάλια προώθησης αποτελούν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η πλειοψηφία των ανθρώπων προτίθεται ή ήδη έχει λογαριασμό στα δημοφιλή κοινωνικά μέσα όπως Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Youtube κτλ. (Alalwan et al. 2017). Η έλευση και η ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην καθημερινότητά μας θέτουν το υπόβαθρο ώστε οι επιχειρήσεις να προβούν σε ενέργειες προώθησης των αγαθών τους μέσω αυτού του μέσου. Οι ψηφιακές κοινωνικές ομάδες ανθρώπων που δημιουργούνται διαμοιράζονται περιεχόμενο, απόψεις, δημιουργούν περιεχόμενο και διαφημίζουν και οι ίδιοι αγαθά. «*Το ερώτημα δεν είναι πλέον εάν οι άνθρωποι έχουν λογαριασμό στα social media, η ερώτηση είναι γιατί δημιουργούν λογαριασμό και γιατί χρησιμοποιούν συγκεκριμένες εφαρμογές για να το κάνουν.*» (Tiago & Veríssimo, 2014, 704).

Το μάρκετινγκ μέσω των κοινωνικών δικτύων μπορεί να εννοηθεί ως «[...] ένας διάλογος που συχνά πυροδοτείται από τους καταναλωτές/κοινά, ή μια επιχείρηση [...] ώστε να τεθεί σε κίνηση μια αποκαλυπτική επικοινωνία σχετικά με μερικές προωθητικές

³⁴ Search Engines Marketing

³⁵ Search Engine Optimization

³⁶ Pay Per Click

πληροφορίες [...] ωφελώντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.» (Dwivedi et al., 2015, σελ. 291, όπ. αναφ. στο Alalwan et al., 2017, σελ. 1179).

Τα στοιχεία ορισμένων μελετών για την ισχύ των κοινωνικών μέσων επί των καταναλωτών είναι αδιάψευστα. Τα $\frac{3}{4}$ των καταναλωτών κατόπιν της διαδραστικής επικοινωνίας τους με την επιχείρηση εξωραΐζουν την άποψη τους σχετικά με αυτήν. Επίσης, εάν ο πελάτης επιλέξει 'μου αρέσει' στο διαφημιζόμενο αγαθό, υπάρχει μεγαλύτερη του 50% πιθανότητα να το αγοράσει κτλ. (Funk, 2013).

Ειδικότερα, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν οι Alalwan et al., το 2017, εντόπισαν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και οφέλη που αξίζουν μνεία παράθεσης. Οι κοινωνικές πλατφόρμες ευνοούν τη 'στόχευση' των πελατών, αντικαθιστούν την παραδοσιακή 'από στόμα σε στόμα' πληροφόρηση και τη διευρύνουν εκτενώς, αναπτύσσουν αμιγείς αγαστές σχέσεις με τους πελάτες τους όπου οι πελάτες ενημερώνονται, εμπλέκονται, δίνουν ανατροφοδότηση και γιατί όχι αντιπροτείνουν.

Το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικών δικτύων αναδεικνύει και ένα άλλο ζήτημα υψίστης σημασίας, ήτοι, το πώς οι άνθρωποι συνδέονται στους λογαριασμούς τους. Όπως παραθέτει η ComScore Media Metrix, το 2012 το 40% των χρηστών συνδέθηκαν στις κοινωνικές πλατφόρμες από το κινητό τους (Funk, 2013, σελ. 60). Εντούτοις, λοιπόν ανακύπτει το ζήτημα του Mobile marketing. Οι millenials και ιδιαίτερα οι post-millenials (γενιά Z) θεωρούνται ψηφιακά γηγενείς. Ως αποτέλεσμα «Τα $\frac{3}{4}$ των ψηφιακά γηγενών χρησιμοποιεί το κινητό όχι μόνο για επικοινωνία αλλά και για αγορές online.» (Marketing Charts, 2017, όπ. αναφ. στο Smith, 2017, 1).

Στη βάση όλων των προαναφερθεισών πληροφοριών η Φάρμα Κουκάκη και η διοίκηση της αποφασιστικά έχει εισέλθει στο κόσμο των media και έχει εισάγει και υιοθετήσει πλήρως τις καινοτόμες μεθόδους marketing διαβλέποντας ότι η προσέγγιση των πελατών της αλλά και των δυνητικών πελατών της μπορεί να λάβει χώρα, κυρίως, μέσω διαδικτύου. Θετικό πρόσημο δίνεται στην ψηφιακή ενέργεια που ονομάζεται 'Λεύκωμα'³⁷.

Το Λεύκωμα αποτελεί ένα σημείο της διαδικτυακής τους ιστοσελίδας όπου οι καταναλωτές προτρέπονται να καταγράψουν την άποψή τους σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα της Φάρμας Κουκάκη. Η έναρξη αυτής της ψηφιακής ενέργειας, θα μπορούσε να

³⁷ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.koukakisfarm.gr/feedbacks]

λεχθεί, ότι εκκινά με την καταγραφή του πρώτου ηλεκτρονικού σχολίου με τη μορφή κριτικής, ήτοι στις 04/03/2011. Το διευθυντικό στέλεχος, ερωτηθέν για αυτήν την ενέργεια, αποκάλυψε, μέσω της συνέντευξης

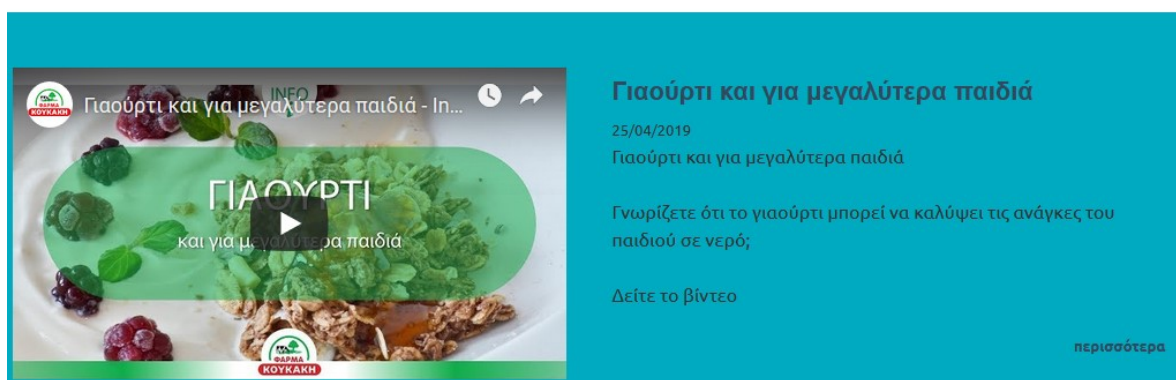


ότι «Υπήρχαν ελάχιστες αρνητικές παρατηρήσεις. Τα σχόλια αφορούν κυρίως μηνύματα συγχαρητηρίων από καταναλωτές για την ποιότητα των προϊόντων.» Οι κριτικές επί των προϊόντων παρέχουν πληροφορίες προς δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τη διοίκηση για την ποιότητα των προϊόντων τους αλλά και τους δυνητικούς καταναλωτές. Τα κριτικά σχόλια αποτελούν μια δυναμική πηγή πληροφόρησης η οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά το καταναλωτικό κοινό. «[...] ένας μεγάλος όγκος κριτικών καθιστά τις ηλεκτρονικές κριτικές πιο αξιόπιστες.» (Zhu & Zhang, 2010, σελ. 136).

Επίσης, οι κοινωνικές πλατφόρμες όπως το youtube αξιοποιούνται πλήρως. Μέσω των βίντεο που αναρτώνται, ο καταναλωτής είτε τα βλέπει στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας είτε όταν συνδέεται στο youtube αναζητά με λέξεις κλειδιά τις πληροφορίες που αφορούν την εταιρεία. Τα αναρτημένα βίντεο μικρής διάρκειας (περίπου 30 sec-60 sec) προσφέρουν όλες τις χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές αναφορικά με τα οφέλη των γαλακτοκομικών προϊόντων αλλά και πληροφορίες που, ενδεχομένως, το καταναλωτικό κοινό δεν γνωρίζει. Επί παραδείγματι, τα βίντεο αναφέρουν τις ευεργετικές ιδιότητες του γάλακτος, του γιαουρτιού, του ασβεστίου, της κατανάλωσης μεταξύ των παιδιών και των εφήβων. Επίσης, διατίθενται και συνταγές παραδοσιακές κυρίως οι οποίες περιλαμβάνουν τη μεγάλη γκάμα των προϊόντων της εταιρείας.

Εικόνα 5.1 Farm Koukaki Blog

FARM KOUKAKI - BLOG



The image shows a screenshot of a blog post from Farm Koukaki. The main content is a video player with a play button and the text 'ΓΙΑΟΥΡΤΙ και για μεγαλύτερα παιδιά'. The video title is 'Γιαούρτι και για μεγαλύτερα παιδιά' and the date is '25/04/2019'. Below the video, there is a short paragraph: 'Γνωρίζετε ότι το γιαούρτι μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του παιδιού σε νερό;'. At the bottom right, there is a link that says 'Δείτε το βίντεο' and a button that says 'περισσότερα'.

Επίσης, μια ιδιαίτερα ευρηματική μέθοδος marketing η οποία τράβηξε την προσοχή της γράφουσας είναι και η ‘παιδική γωνιά’.³⁸ Η παιδική γωνιά είναι αφιερωμένη στους μικρούς μας καταναλωτές οι οποίοι ίσως δυστροπούν και δεν αρέσκονται στο να καταναλώνουν το γάλα. «Το γάλα έχει αξία σε όλο το γαλαξία» αποτελεί το Motto θα μπορούσε να λεχθεί του συγκεκριμένου παραμυθιού. Η γράφουσα αναγνώρισε τη συγκεκριμένο μέθοδο ως μέθοδο διεύρυνσης της γκάμας των πελατών. Ερωτηθέν το διευθυντικό στέλεχος είπε τα εξής: «Τα παιδιά πέρα από το κύριο κοινό όπου απευθύνεται το φρέσκο γάλα αποτελούν τους μελλοντικούς καταναλωτές του συνόλου των προϊόντων της Φάρμα Κουκάκη. Η προσέγγιση τους είναι άκρως σημαντική για την εταιρεία.»

Εικόνα 5.2 Η παιδική γωνιά



Στη βάση των προαναφερθέντων, καθίσταται ευρύτερα αντιληπτό ότι η εταιρεία υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους και τα ψηφιακά εργαλεία marketing ώστε να συμβαδίσει πλήρως με το διαρκώς αναπτυσσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον και να μην μείνει πίσω από την εποχή της αλλά και να διευρύνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όχι μόνο ασχολούμενη με το παρόν καταναλωτικό της κοινό αλλά προσβλέποντας και στις επόμενες γενιές.

³⁸ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.koukakisfarm.gr/galateia]

5.1.3 Ποιότητα και εξωστρέφεια

Αδιαμφισβήτητα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης όπου τα εισαγωγικά και εξαγωγικά σύνορα έχουν αρθεί οι εταιρείες προκειμένου να διαφοροποιηθούν και να αυξήσουν την κερδοφορία τους θεωρείται επιβεβλημένο να συμμετέχουν στη διεθνή αγορά και γίνουν παίκτες του παγκόσμιου επιχειρηματικού παιχνιδιού. Η εξωστρέφεια μιας εταιρείας άπτεται δύο συνιστωσών, της διεθνοποίησης και της καινοτομίας. Η διεθνοποίηση αφορά στην εναρμόνιση των πόρων μιας εταιρείας με το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εξαγωγές αποτελούν τον πρώτο βασικό πυλώνα στη διεθνοποίηση μιας εταιρείας. Βιβλιογραφικά και αρθρογραφικά έχει διερευνηθεί η σύνδεση μεταξύ της διεθνοποίησης και της καινοτομίας. Μεταξύ των ευρημάτων καταγράφεται ότι «[...] οι ΜΜΕ³⁹ που έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν καινοτομίες προϊόντων ή υπηρεσιών θα αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα [...] η παγκοσμιοποίηση και οι συντομότεροι κύκλοι ζωής του προϊόντος θα οδηγήσουν τους επιχειρηματίες σε νέα ή καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες [...]» (Saridakis et al. 2019, σελ. 251).

Η διεθνής αγορά πρέπει να μελετηθεί σωστά προτού μια εταιρεία αποφασίσει να εισέλθει σε αυτήν. Η διεθνής αγορά διαφοροποιείται από την εγχώρια καθώς διακρίνεται από διαφορετικό status quo, δηλαδή διαφορετικό οικονομικό, πολιτικό, νομικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Το διευθυντικό στέλεχος ανέφερε συγκεκριμένα «Με τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες στη χώρα μας οι εξαγωγές αποτελούν διέξοδο για τις ελληνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν ανάπτυξη.» Ένα λοιπόν εντοπισθέν πλεονέκτημα της διεθνοποίησης της εταιρείας Φάρμα Κουκάκη αποτελεί και η αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητά τους σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Παρατηρούνται και άλλα πλεονεκτήματα από την είσοδο μιας επιχείρησης στο διεθνές στερέωμα. Ήγουν, «[...]Δυνατότητα ανάπτυξης πέρα από τα όρια μιας μικρής ή κορεσμένης αγοράς. Νέοι ορίζοντες σε δυναμικά πιο κερδοφόρες αγορές. Αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους λόγω προσπαθειών εκσυγχρονισμού των οργανωτικών τους δομών και των παραγωγικών τους μεθόδων.» (Λυμπερόπουλος et al., 2015, σελ. 46).

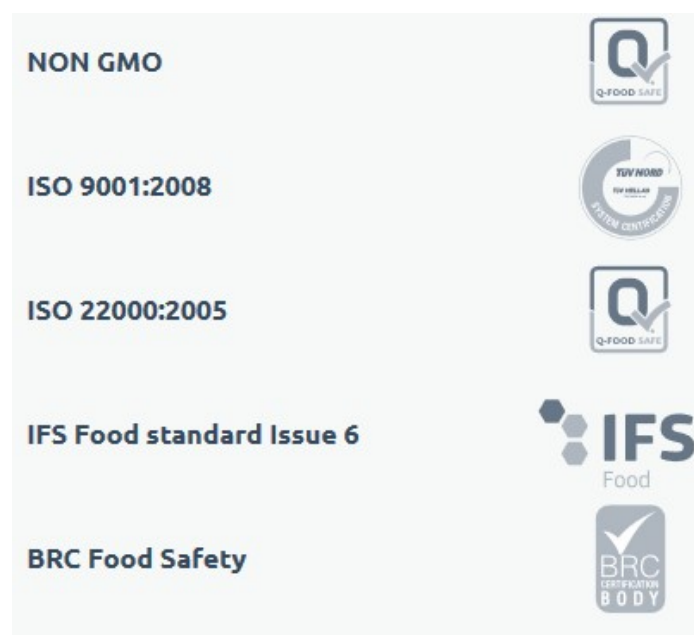
Η εξωστρέφεια λοιπόν της εταιρείας προς το διεθνές καταναλωτικό κοινό φαίνεται ότι έχει αποτελέσματα. Το Σεπτέμβριο του 2011, συγκεκριμένα, ξεκίνησε η πρώτη

³⁹ Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

στρατηγική συνεργασία με αντιπρόσωπο και διανομέα γαλακτοκομικών, ελληνικών προϊόντων στην Ιταλία. Έκτοτε, η Φάρμα Κουκάκη εξάγει τα προϊόντα της σε ολόένα και περισσότερες χώρες. *Ειδικότερα, σημειώνεται ότι το 1 στα 5 γιαούρτια που παράγει σήμερα η Φάρμα Κουκάκη καταναλώνεται εκτός Ελλάδος, καθώς μαζί με το κεφίρ αποτελούν τα προϊόντα που στηρίζουν την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας.»* (Σακκάς, 2019). Συνολικά τα προϊόντα εξάγονται σε περίπου 20 χώρες, καλύπτοντας Ευρώπη, Ασία και Μέση Ανατολή με κυρίαρχες την εξαγωγική της δραστηριότητα στις αγορές της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Σουηδίας.

Η εξωστρέφεια μιας εταιρείας και η προσπάθεια εισδοχής της στη διεθνή αγορά εξαρτάται και από έναν επιπλέον παράγοντα τον οποίο η εταιρεία Φάρμα Κουκάκη φαίνεται όχι μόνο να έχει υιοθετήσει αλλά και να τον υποστηρίζει σθεναρά. Αυτός ο παράγοντας είναι η διασφάλιση ποιότητας και τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης του κλάδου των τροφίμων. Η επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας αναφέρει ρητώς ότι η λειτουργία της εταιρείας λαμβάνει χώρα σύμφωνα με τις πιο αυστηρές προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης. Η αρχή της εταιρείας έγκειται στην παραγωγή ασφαλών προϊόντων με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές, που να ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή. Τα διεθνή πρότυπα τα οποία υιοθετήθηκαν είναι τα ακόλουθα:⁴⁰

Εικόνα 5.3 Πρότυπα Πιστοποίησης



⁴⁰ Βλ. περισσότερα εδώ: [https://www.koukakisfarm.gr/etairia/diasfalisi-poiotitas-pistopoiiseis]

Οι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία προς αυτήν την κατεύθυνση είναι ότι «*Η ποιότητα είναι αυτό που χαρακτηρίζει την Φάρμα Κουκάκη και τα προϊόντα της. Συνεπώς η πιστοποίηση με βάση τα διεθνή πρότυπα και η λειτουργία του εργοστασίου κάτω από αυστηρές προδιαγραφές είναι επιβεβλημένη για την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων. Επιπρόσθετα, υπάρχουν πρότυπα πιστοποίησης που είναι απαραίτητα για να μπορείς να εξάγεις (BRC, IFS, Halal για αραβικές χώρες, κλπ)*»⁴¹

Ολοκληρώνοντας τη συζήτηση του παρόντος, «*Εντοπίζονται δύο διακριτές πτυχές της διαχείρισης της ποιότητας των τροφίμων [...] Η πρώτη προσεγγίζει την ποιότητα όσον αφορά τη συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις όπως η αντιληπτή υπεροχή [...] Η δεύτερη προσεγγίζει την ποιότητα ως συνώνυμο της ασφάλειας των τροφίμων, η οποία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάρκετινγκ [...]*» (Giovannucci & Morton, 2000, σελ. 2).

5.1.4 Το διοικείν εστί καινοτομείν

Εν αρχή ην η επιχειρηματικότητα. Το επιχειρείν εστί καινοτομείν και vice versa. Η επιχειρηματικότητα συνιστά ρίσκο από μόνη της και η απόφαση να εισέλθεις στην αγορά και πόσω μάλλον με καινοτόμα προϊόντα. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι μια στατική διαδικασία αλλά δυναμική, «*[...] δεν αποτελεί απασχόληση του ατόμου, αφού η επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης φάσης της καριέρας του ή/και αφορά ένα συγκεκριμένο κομμάτι δραστηριοτήτων.*» (Dias et al., 2019, σελ. 99).

Η κάθε εταιρεία και ο κάθε οργανισμός απαιτείται να έχουν την κατάλληλη διοίκηση ώστε να μπορέσει η κάθε οντότητα να πάρει τη θέση που της αξίζει στον επιχειρηματικό κόσμο. Σίγουρα αποτελεί δύσκολο πόνημα ο εκάστοτε επιχειρηματίας και το αντίστοιχο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα ώστε να καλύψουν τις θέσεις που απαιτούνται ώστε να γίνει η δουλειά σωστά και να αυξηθεί η κερδοφορία και το επιχειρηματικό αποτύπωμα της εταιρείας.

«*Η πρωτογενής παραγωγή βασίζεται σε τρεις κύριους πόρους – τη γη, το εργατικό δυναμικό και το κεφάλαιο [...] Η αποδοτικότητα, τόσο με την φυσική όσο και την οικονομική λογική εξαρτάται πλήρως από την ικανότητα του διευθυντή να συνδυάζει τους πόρους με κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο.*» (Nuthall, 2006, σελ. 430). Η αποδοτικότητα του διευθυντή και οι εγγενείς ή επίκτητες δεξιότητες και ικανότητες του

⁴¹ Απόσπασμα από τον οδηγό συνέντευξης. Βλέπε παράρτημα.

συνιστούν de facto τη συνθήκη ενός επιτυχημένου ή αποτυχημένου επιχειρηματικού εγχειρήματος (Manevska-Tasevska et al., 2017).

Οι επιχειρηματικές διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες είτε είναι εγγενείς ή/και αποκτώνται με το πέρασμα του χρόνου. Ο έμφυτος χαρακτήρας των διοικητικών ικανοτήτων έγκειται σε χαρακτηριστικά όπως ομαδικό πνεύμα, ανοιχτοσύνη χαρακτήρα, ροπή στο ρίσκο κτλ. Οι επίκτητες ικανότητες εμπεριέχονται στη πανταχού παρούσα έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει το άτομο και το οποίο καθίσταται ικανό διεκπεραιώσει τους στόχους της εταιρείας και να μπορέσει να αναγνώσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Επίσης, σημαντικό παράγοντας επίδρασης στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για τη δημιουργία νέων προϊόντων, για την ανάληψη ρίσκου κτλ αποτελεί και το κοινωνικό κεφάλαιο. Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί τα δίκτυα επικοινωνίας που έχει αναπτύξει ο επιχειρηματίας, ο διευθυντής ώστε να ασκεί σωστή επιχειρηματικότητα. Το κοινωνικό κεφάλαιο διακρίνεται σε τρεις συνιστώσες, ήτοι, το δομικό, το σχεσιακό και το γνωστικό. Το δομικό κεφάλαιο ορίζεται ως η σχέση και οι δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Το σχεσιακό κεφάλαιο αναφέρεται στο είδος των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εμπλεκομένων και τέλος το γνωστικό κεφάλαιο αφορά στη νοηματοδότηση των πληροφοριών και πως αυτές μπορούν να ερμηνευθούν (Pindado et al., 2018).

Ο οδηγός συνέντευξης αποτελείτο από τρία μέρη.⁴² Το τρίτο μέρος διερευνούσε τα χαρακτηριστικά των διευθυντών, τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά καθώς και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών εκφρασμένα με δηλώσεις/προτάσεις. Το διευθυντικό στέλεχος που απάντησε κατέταξε σε σειρά προτίμησης τα χαρακτηριστικά.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών, ως το πιο σημαντικό ορίστηκε η αξιολόγηση των εργασιακών προτεραιοτήτων. Ακολούθως απαντήθηκαν, ενδεικτικά, η γρήγορη ανάλυση και επίλυση άγνωστων καταστάσεων, η ανάπτυξη κατάλληλων και λεπτομερών σχεδίων σε βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Ως λιγότερο σημαντικό (με βαθμολογία 3 στα 7) αξιολογήθηκε η καλύτερη πρόβλεψη του καιρού σε σχέση με τους επίσημους οργανισμούς.

⁴² Βλ. Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογικό πλαίσιο

Στα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά ο ερωτηθείς κατέταξε με βαθμολογία 7 στα 7 τα εξής χαρακτηριστικά, ήγουν τη διαίσθηση προειδοποιητικών σημείων ότι κάτι δεν πηγαίνει σωστά ή αντιθέτως όταν κάτι επωφελές χρειάζεται περαιτέρω εκμετάλλευση, την ικανότητα οράματος, αναμονής πιθανών προβλημάτων, αναγκών και ευκαιριών, την ικανότητα διερεύνησης, αναγνώρισης και αποσαφήνισης νέων ευκαιριών (παραγωγή, προϊόντα, μάρκετινγκ καθώς και την αντίληψη των κινδύνων και του τι μπορεί να γίνει ώστε να μειωθεί ο αντίκτυπος κτλ. Ως λιγότερο σημαντικά χαρακτηριστικά κατετάχθησαν οι υπόλοιπες προτάσεις με βαθμολογία όχι χαμηλότερη του 6. Η διαπίστωση που απορρέει είναι όλες οι δηλώσεις αποφαίνονται σημαντικές καθώς όπως γίνεται αντιληπτό η επιχειρηματικότητα ενέχει πολλούς κινδύνους και απαιτεί τις αντένες του διευθυντή να είναι μονίμως ‘ανοιχτές’.

Στα προσωπικά χαρακτηριστικά με υψηλή βαθμολογία, δηλαδή 7 αναδείχθηκαν, η ανάπτυξη ενός ηθικού χαρακτήρα με ανοιχτοσύνη, ακεραιότητα, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, η υψηλή ευφυΐα και οι βαθμοί, η διατήρηση της ψυχραιμίας και η αποφυγή πανικού όταν υπάρχουν στρεσογόνες καταστάσεις, η ανάπτυξη ισχυρής προσωπικότητας ώστε οι υπόλοιποι να ‘ακούν, να παρατηρούν, να σέβονται και να δρουν’ σε ότι τους ζητηθεί. Ως λιγότερα σημαντικά προσωπικά χαρακτηριστικά αναδείχθηκαν με βαθμολογία 4 η άριστη γνώση αριθμών και δεδομένων, διαδικασιών και μεθόδων σε σχέση με το έδαφος, τα ζώα, τα μηχανήματα, τα κτίρια και τέλος η τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με την πρωτογενή παραγωγή (γεωργία, βιολογία, μάρκετινγκ κτλ).

Δοθείσης της ανάδειξης των σημαντικότερων διευθυντικών, επιχειρηματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών, οφείλει να τονιστεί ότι σε μια οντότητα η οποία προωθεί και παράγει την καινοτομία μέσω προϊόντων και ενεργειών σίγουρα δεν επαρκεί απλά να είσαι ένα καλό και αποδοτικό διευθυντικό στέλεχος. Πιο συγκεκριμένα, απαιτούνται και ηγετικές ικανότητες⁴³ οι οποίες θα συμπαρασύρουν και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας. «[...] ένας διευθυντής σε μια σημαντική ηγετική θέση πρέπει να συνεχίσει να ανταποκρίνεται στις ευθύνες που του έχουν δοθεί [...] να επικεντρώνεται στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις του οργανισμού [...]» (Jain et al., 2010, σελ. 161).

⁴³ Η παρούσα εργασία δε διερεύνησε τις ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες αλλά για λόγους πληρότητας παρατίθεται μια μικρή συζήτηση.

Η εταιρεία «Φάρμα Κουκάκη» αποδεικνύεται ότι καινοτομεί και στον τρόπο διοίκησης και ανάθεσης καθηκόντων. Ειδικότερα, τα τμήματα της εταιρείας συνεργάζονται μεταξύ τους καθώς το μέγεθος της εταιρείας είναι διαχειρίσιμο και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι στη βάση των ανωτέρων ευρημάτων είναι σαφής η σημασία της συνεργασίας και του σεβασμού.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα υπο-ενότητα είναι γόνιμο να παρατεθεί ότι σε περίπτωση όπου υπάρχει έλλειψη ηγεσίας στους οργανισμούς, παρατηρείται μια τάση στην τυπικότητα, στον έλεγχο, στον προγραμματισμό και, εν γένει μια προσκόλληση σε ένα άκαμπτο σχήμα διοίκησης και ηγεσίας το οποίο αναπόφευκτα θα οδηγήσει, με την πάροδο του χρόνου, στην αποδυνάμωση του ίδιου του οργανισμού εντός της αγοράς (Kotter, 1990). Ούτως ή άλλως, μία εκ των διοικητικών λειτουργιών είναι και η ηγεσία, συνιστώσα η οποία συνδέεται αμιγώς με τις διαπροσωπικές ικανότητες και τις αλληλεπιδραστικές δεξιότητες των managers (Koontz & Weilrich, 2009).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας ολοκληρώσει την παρούσα μελέτη θεωρείται αναγκαίο να παρατεθεί μια διαφωτιστική και μεστή συζήτηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της διερεύνησης που προέκυψαν, έχοντας ήδη θέσει στο θεωρητικό φόντο της εργασίας όλες εκείνες τις πληροφορίες προκειμένου ο αναγνώστης να διαπιστώσει τη σημασία της επιχειρηματικής καινοτομίας καθώς και το πώς η εταιρεία «Φάρμα Κουκάκη Α.Ε» κατάφερε να διαπρέψει.

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση και αποτύπωση των τομέων όπου η εταιρεία καινοτομεί. Το πεδίο της καινοτομίας έχει διάφορες εκφάνσεις και διακρίνεται σε καινοτομία τεχνολογική, διοίκησης, προϊόντων, διαδικασιών, marketing, ριζική, βαθμιαία κτλ. (Pora et al., 2010). Όπως έχει ήδη αναφερθεί η καινοτομία ισούται με την πραγματική διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας οντότητας έναντι των άλλων οντοτήτων. Ειδικότερα, στις μέρες μας όπου η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας εταιρείας εξαρτάται πλήρως από τις εγχώριες αλλά και τις εξαγωγικές της δραστηριότητες της.

Η Φάρμα Κουκάκη επιδίωξε την επιχειρηματική της ανάπτυξη, ανέλαβε τον επιχειρηματικό κίνδυνο και πραγματοποίησε επενδύσεις προκειμένου να βελτιώσει τον τεχνολογικό της εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της για «[...] το 2019 δρομολογούνται νέες επενδύσεις περί τα 4 εκατ. ευρώ για τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων παραγωγής. Στο γιαούρτι οι εξαγωγές της είναι στο 20%, ενώ «έτρεξαν» το 2018 με ρυθμούς ανάπτυξης περί το 70%, κάτι που δείχνει το momentum που υπάρχει.» (Σκουμπούρης, 2019).

Η εταιρεία καινοτομεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ειδικότερα, καινοτομεί στον τομέα της συσκευασίας τοποθετώντας στην αγορά προϊόντα χαμηλής καινοτομίας όπως το φρέσκο γάλα εμφιαλωμένο σε διαφανή φιάλη PET, το γιαούρτι σε γυάλινο μπολ. Το 2011 αποτελεί χρονιά σημαίνουσα καθώς η εταιρεία αποφασίζει να εισέλθει στην κατηγορία του κεφίρ. Το κεφίρ αναπτύχθηκε για την ικανοποίηση δύο τάσεων μεταξύ του καταναλωτικού κοινού, την υγεία και ευεξία και την τάση της πολυτέλειας και της ευχαρίστησης. Η εταιρεία ευθυγραμμίστηκε με την ανάγκη του καταναλωτικού κοινού και διατήρησε όχι μόνο το μερίδιο της αγοράς αλλά και αναγνωρίστηκε διεθνώς.

Ο τομέας του marketing αποτελεί σημαντικό πεδίο διαφήμισης και αύξησης της κερδοφορίας της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα η Φάρμα Κουκάκη έχει εισάγει και υιοθετήσει τις ψηφιακές και καινοτόμες μεθόδους marketing αναγνωρίζοντας ότι πλέον το καταναλωτικό κοινό προσεγγίζεται κυρίως ψηφιακά και ότι η επικοινωνία των προϊόντων της εταιρείας οφείλει να γίνεται μέσω των ψηφιακών διαύλων επικοινωνίας. ΟΙ ψηφιακές ενέργειες όπως το Λεύκωμα, η Παιδική Γωνιά, τα αναρτημένα βίντεο στο youtube βρήκαν ένθερμους υποστηρικτές μεταξύ των καταναλωτών.

Η εταιρεία αποφάσισε να άρει τα εξαγωγικά της σύνορα και τόλμησε με σταθμό απαρχή την αγορά της Ιταλίας να εξάγει τα προϊόντα της. Όπως γίνεται αντιληπτό δεν εξάγονται όλοι οι κωδικοί της αλλά κυρίως τα προϊόντα γιαουρτιού καθώς δεν είναι τόσο ευαίσθητα. Από τα μέχρι τώρα στοιχεία οι δείκτες εξαγωγών αν και αποφαίνονται μικροί δεν θεωρούνται επουσιώδεις καθώς πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση η οποία τόλμησε να διεκδικήσει το δικό της επιχειρηματικό αποτύπωμα στο διεθνές γίνεσθαι και τα κατάφερε. Η εξωστρέφεια της εταιρείας συνδυαζόμενη με την εφαρμογή των προτύπων πιστοποίησης των προϊόντων της αποτελούν την αιχμή του δόρατος ώστε να συνεχίσει να καινοτομεί προς όφελος των καταναλωτών αλλά και της επιθυμητής κερδοφορίας της.

Επιπλέον, ο τομέας διοίκησης και λήψης αποφάσεων διαφαίνεται ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και οφείλει να τονισθεί ότι εάν η κουλτούρα της διοίκησης παραμένει προσκολλημένη στη σίγουρη τακτική και αρχή των αποθεμάτων και των παραδοσιακών προϊόντων της είναι βέβαιο ότι η εποχή θα την προσπεράσει.

Επιλογικά, η καινοτομία συνιστά, σήμερα το ιερό δισκοπότηρο της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο διεθνές, επιχειρηματικό στερέωμα. *«Η ικανότητα μιας εταιρείας να προβάλλει μια ιδέα μεγαλύτερης αξίας μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελεί τον λόγο για τον οποίο ένας πελάτης μπορεί να επιλέξει μία εταιρεία έναντι μιας άλλης.»* (Pora et al., 2010, σελ. 155). Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο πλανητικό μας χωριό τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο και τίποτα δεν παραμένει σταθερό. Οι συνθήκες, η τιμολόγηση, η τεχνολογία, η νομοθεσία διαρκώς αλλάζουν και αναγκάζουν και όλους όσοι εμπλέκονται στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας να επιταχύνουν τους ρυθμούς τους και να ενσωματώσουν αυτές τις νέες αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν όχι μόνο στην εγχώρια αγορά αλλά και στη διεθνή. Αυτοί που εμπλέκονται στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας και δη στον

ευρωπαϊκό μικρόκοσμο οφείλουν να «[...] μετακινηθούν προοδευτικά από το να είναι παθητικοί επιζώντες σε προδραστικούς⁴⁴ επιχειρηματικούς ηγέτες.» (Giles, 2015, σελ. 24).

⁴⁴ proactive

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Βιβλιογραφικές αναφορές

- Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K. & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: AN analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177-1190.
- Chiswell, H.M. (2018). From Generation to Generation: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer, *Sociologia Ruralis, Journal of the European Society for rural sociology*, 58(1), 104-125.
- Constantinides, E. (2006) The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407-438.
- Creswell, J.W. (2011). Αναγνώριση ενός ερευνητικού προβλήματος. Στο: Χ. Τσορμπατζούδης (Επιμ.), *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* [Designing, conducting and evaluating quantitative and qualitative research] (σσ. 90-111, 146-176). Αθήνα: Ίων/Ελλην.
- Dias, C.S.L., Gouveia Rodrigues, R. & Ferreira, J. J. (2019). What's new in the research on agricultural entrepreneurship, *Journal of rural studies*, 65, 99-115.
- Divine, R. L. & Lepisto, L. (2005). Analysis of the healthy lifestyle consumer, *Journal of Consumer Marketing*, 22(5), 275-283.
- Drucker, P. F. (1985b). *Innovation and Entrepreneurship*. UK: Pan Business Management.
- Edwards R. & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing? 'What is?' Research Method Series*. Bloomsbury: University of Edinburgh.
- Epirus TV blog. (2017, Οκτώβριος, 16). Αποψη. *Η Ελλάδα ανάμεσα στις κυριάρχεις δυνάμεις των Τροφίμων και των Ποτών παγκοσμίως! Διαθέσιμο στο: [http://www.epirus-tv-news.gr/2017/10/blog-post_590.html]*.
- European Commission. (1995). *Green Paper on Innovation*. COM (95) 688 final.

- Ελληνική Στατιστική Αρχή. ΕΛΣΤΑΤ. (2018). *Δελτίο τύπου. Έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών 2017*. Αθήνα: ΕΛΣΤΑΤ.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019). *Δελτίο Τύπου. 2 δισ. ευρώ για την επιτάχυνση της δημιουργίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας*. Διαθέσιμο εδώ:[<http://europedirect-cityofathens.gr/?p=4108>]. Τελευταία προσπέλαση 24/04/2019.
- Funk, T. (2013). *Advanced social marketing. How to lead, launch, and manage a successful media program*. Apress, Berkeley, CA. DOI <https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4408-0>.
- Gary A., & Kotler, P.(2009). Εισαγωγή στο Marketing., Μάρω Βλαχοπούλου (επιμ.) Αναστάσιος Μεταξάς (μεταφ.). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Giles, J. (2015). Point de vue. Change in the EU Dairy Sector Post Quota: More Milk, More Exports and a Changing Farmer Profile, *Eurochoices*, 14(3), 20-25.
- Giovannucci, D. & Morton, S. (2000). *Food Quality Issues: Understanding HACCP and Other Quality Management Techniques. A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises*. World Bank, Washington, DC. © World Bank. [<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17702>]
- Godin, B. (2015). Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models?, *Social Studies of Science*, 45(4) 570–596.
- Goulding, I. (1983). New Product Development: A Literature Review, *European Journal of Marketing*, 17(3), 3-30.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hansson, H. & Ferguson, R. (2011). Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production — A study of farmers in central Sweden, *Livestock Science* 135(2–3), 110-123.

- Ίδρυμα οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών. IOBE. (2019). Βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Facts and figures. (14^η έκδοση). Αθήνα:IOBE.
- Jain, R.K., Triandis, H.C. & Weick, C. W. (2010). Models for Implementing Incremental and Radical Innovation. Chapter 12, in *Managing Research, Development, and Innovation: Managing the Unmanageable, Third Edition* (pp.238-256). USA: John Wiley & Sons Inc.
- Joosse, S. & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming- Not just family business, *Journal of Rural Studies*, 50, 198-208.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation, *Business Horizons* 61(3), 453-460.
- Kalluri, V. & Kodali, R. (2014). Analysis of new product development research: 1998-2009, *Benchmarking: An International Journal*, 21(4), 527-618.
- Key, T. M. (2017). Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 27-38.
- Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation, *Holistica*, 8(1), 59-72.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2009). *Essentials of management. An international perspective*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Lee, S. M. (2018). Innovation: from small “i” to large “I”, *International Journal of Quality Innovation*, 4(2), [<https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>].
- Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340.

- Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., Σαλαμούρα, Μ., (2015). *Στρατηγικές διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1552>
- Manevska-Tasevska, G., Hansson, H. & Labajova, K. (2017). Impact of Management Practices on Persistent and Residual Technical Efficiency – a Study of Swedish pig Farming, *Managerial and decision economics*, 38(6), 890-905.
- Mason, J. (2011). Παραγωγή ποιοτικών δεδομένων: Συνέντευξη. Στο. Ν. Κυριαζή (Επιμ.). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας [Conducting qualitative research]* (σσ. 71-110). Αθήνα: Πεδίο.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam & Associates (Eds.), *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mehmeti, G. & Xhoxhi, O. (2014). Future food trends. *Annals, Food Science and Technology*, 15(2), 392-400.
- Μανιφάβα, Δ. (2018, Ιούλιος 30). Άποψη. Από κτηνοτροφική μονάδα, ισχυρή γαλακτοβιομηχανία η «Φάρμα Κουκάκη». *Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από:[\[http://www.kathimerini.gr/977421/gallery/oikonomia/epixeirhseis/apokthnotrofikh-monada-isxyrh-galaktoviomhxania-h-farma-koykakh\]](http://www.kathimerini.gr/977421/gallery/oikonomia/epixeirhseis/apokthnotrofikh-monada-isxyrh-galaktoviomhxania-h-farma-koykakh).
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Nuthall, P.L. (2006). Determining the important management skill competencies. The case of family farm business in New Zealand, *Agricultural studies*, 88(2-3), 429-450.
- OECD (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. DOI:[\[https://doi.org/10.1787/9789264304604-en\]](https://doi.org/10.1787/9789264304604-en).
- Orb, A., Eisenhauer, L. & Wyaden, D. (2001). Ethics, in qualitative research. *Journal of Nursing scholarship*, 33(1), 93-96.

- Piñeiro-Otero T., Martínez-Rolán X. (2016) Understanding Digital Marketing—Basics and Actions. In: Machado C., Davim J. (eds) *MBA. Management and Industrial Engineering*. (pp. 37-74). Springer, Cham.
- Pindado, E., Sánchez, M., Verstegen, J.A.A.M. & Lans, T. (2018). Searching for the entrepreneurs among new entrants in European Agriculture: the role of human and social capital, *Land Use Policy*, 77, 19-30.
- Popa, L. I., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation, *Managerial challenges of the Contemporary Society*, 1, 151-156.
- Robson, C. (2007). Ευέλικτα σχέδια. Στο: Κ. Μιχαλοπούλου (Επιμ.), *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* [Real world research]. (σσ. 210-220). Αθήνα: Gutenberg.
- Rothwell, P. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11(1), pp.7-31.
- Σακκάς, Γ. (2019, Μάρτιος 3). Άποψη. Η μικρή ελληνική φάρμα που έγινε διεθνής φίρμα. *Economistas*. Ανακτήθηκε από:[https://www.economistas.gr/epiheiriseis/9183_i-mikri-elliniki-farma-poy-egine-diethnis-firma]
- Σκουμπούρης, Α. (2019, Μάρτιος, 12). Άποψη. Φάρμα Κουκάκη: Η γαλακτοβιομηχανία-boutique από το ακριτικό Κιλκίς. *Liberal*. Ανακτήθηκε από:[<https://www.liberal.gr/arthro/243560/oikonomia/epicheiriseis/farma-koukaki-i-galaktobiomichania---boutique-apo-to-akritiko-kilkis.html>]
- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J.M. & Dana, L.P. (2019). SMEs' internationalization: When does innovation matter? *Journal of business research*, 96, 250-263.
- Scott, D.M. (2013). *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*. (4th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, M. (2014). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management* 3(6), 40-45.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2257783>.

- Smith, K.T. (2017). Mobile advertising to Digital Natives: preferences on content. Style, personalization and functionality. *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2017.1384043.
- Tiago, M.T.P.M.B. & Veríssimo J.M.C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Tidd, J. (2006). *A review of innovation models*. Imperial College London, discussion paper 1.
- Φάρμα Κουκάκη (2018, 12 Σεπτ.) Οι σταθμοί μας. [Video File]. Ανακτήθηκε από: [https://www.youtube.com/watch?time_continue=86&v=walHnE6ZcnU].
- Watrous, M. (2017, Απρίλιος, 10). Opinion. Keeping pace with health and wellness trends. Διαθέσιμο στο :[<https://www.foodbusinessnews.net/articles/10693-keeping-pace-with-health-and-wellness-trends>].
- Wolfe, R. A. (1994). Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Zhu, F. & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics, *Journal of Marketing*, 74(2), 133-148.

II. Θεσμικά Κείμενα

Κοινή Υπουργική Απόφαση 838/41008/2019- ΦΕΚ 964/Β/21-3-2019. Μέτρα ελέγχου της αγοράς γάλακτος.

Υπουργική Απόφαση 1710/51865/2018-ΦΕΚ 1295/Β/12-4-2018. Λεπτομέρειες εφαρμογής των άρθρων 5 και 7 του Ν. 4492/2017 (ΦΕΚ Α'156) περί της υποχρεωτικής επισήμανσης προέλευσης στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα.

Υπουργική Απόφαση Κ4-7838/2014-ΦΕΚ 1432/Β/4-6-2014. Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα.

Υπουργική Απόφαση 31/2745/2011- ΦΕΚ 9/Β/11-1-2011. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 479/2010 της Επιτροπής σχετικά με τις κοινοποιήσεις μεταξύ των Κρατών Μελών της Επιτροπής, στον τομέα του γάλακτος και τον γαλακτοκομικών προϊόντων.

Κοινή Υπουργική Απόφαση 3112900/2009- ΦΕΚ 1670/Β/14-08-2009. Κανονισμός της διαδικασίας καταβολής και είσπραξης της εισφοράς για το γάλα και τα προϊόντα γάλακτος που προέρχονται από χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης ή τρίτες χώρες βάσει του άρθρο 13, παρ. 3 του Ν. 3698/2008.

Υπουργική Απόφαση 341243/2008- ΦΕΚ 2402/Β/26-11-2008. Διαδικασία είσπραξης υπέρ ΕΛ.Ο.Γ.Α.Κ. της ειδικής εισφοράς 0,75% επί της ανά κιλό τιμής του εισκομιζόμενου αγελαδινού, πρόβειου και γίδινου γάλακτος.

Υπουργική Απόφαση 342050/2007- ΦΕΚ 2443/Β/31-12-2007/ Λεπτομέρειες εφαρμογής της υπ'αριθμ. 296113/2006 (Β'1414 κοινή υπουργική απόφαση «Μέτρα για τον έλεγχο της παραγωγής, αξιοποίησης, μεταποίησης, τυποποίησης, διακίνησης και εμπορίας για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα».

Κοινή Υπουργική Απόφαση 302026/2004- ΦΕΚ 1688/Β/15-11-2004. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του καθεστώτος της εισφοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Κοινή Υπουργική Απόφαση 278186/2020- ΦΕΚ 1097/Β/22-8-2002. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού ΕΟΚ 1898/87 του Συμβουλίου σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά τη διάθεσή τους.

Βασιλικό Διάταγμα της 16-05-1959- ΦΕΚ 89/Α/15-5-1959. Περί κτηνιατρικού υγειονομικού ελέγχου του γάλακτος.

III. Ιστότοποι

Διασφάλιση ποιότητας –Πιστοποιήσεις [<https://www.koukakisfarm.gr/etairia/diasfalisi-roiioititas-pistopoiiseis>]

Νέο κεφίρ της Φάρμας Κουκάκη με φράουλα, βύσσινο και βατόμουρο [<https://www.koukakisfarm.gr/blog/neo-kefir-koykaki-me-fraoyla-vyssino-vatomoyro?position=13&list=Hcw9kCnATUVm89ggOYaiXAEtI545Hw0NTcS2p14mIbw>]

Νέα διάκριση για το κεφίρ Κουκάκη [https://www.koukakisfarm.gr/blog/nea-diakrisi-gia-kefir-me-stevia-kai-kokkina-froyta-tis-farma-koykaki?position=5&list=VUkZzJ-S--uzIEyNMwui-_36MrlSUjy7YAi9ney3oSA]

Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας «Φάρμα Κουκάκη» [<https://www.koukakisfarm.gr/etairia/oikonomika-stoiheia-etairias>]

Προϊόντα «Φάρμα Κουκάκη» [<https://www.koukakisfarm.gr/products>]

Συμμετοχή και βράβευση της Φάρμας Κουκάκη στην Anuga 2017 [<https://www.koukakisfarm.gr/blog/symmetohi-kai-vraveysi-tis-farma-koykaki-stin-anuga-2017?position=11&list=RksYD3ju77kworO1n5sOYZJxNrJE0DOIXJqpHkcgz8s>]

Το όραμα της εταιρείας [<https://www.koukakisfarm.gr/etairia/to-orama-mas>]

Φόρμα επικοινωνίας Εταιρείας «Φάρμα Κουκάκη» [<https://www.koukakisfarm.gr/contact>]

E-nomothesia. gr. Γάλα και γαλακτοκομικά προϊόντα. [<https://www.e-nomothesia.gr/kat-agrotike-anaptukse/gala-galaktokomika-proionta/>]

Infobank Hellastat [<https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/30-ypiresies/63-dairy-products>]

Infobank Hellastat. Γαλακτοκομικά προϊόντα [<https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/5884-domi-galaktokomikou-kladou>]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I. Συνοδευτική Επιστολή

ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ:ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τίτλος Εργασίας: Η Τέχνη του Καινοτομείν. Φάρμα Κουκάκη Α.Ε

Φοιτήτρια: Ανθούλα Σταύρου

ΑΜ:18845

e-mail: anthoulastavrou@yahoo.gr

τηλ: 69#####

Αγαπητέ/ή,

Είμαι φοιτήτρια του τμήματος λογιστικής και χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων με έδρα την Πρέβεζα. Προκηρύχθηκε ένας φοιτητικός διαγωνισμός με θέμα την επιχειρηματική καινοτομία. Σκοπός του διαγωνισμού είναι να παρουσιαστούν παραδείγματα καινοτόμων επιχειρήσεων. Όλες οι πληροφορίες για το διαγωνισμό παρατίθενται στην ιστοσελίδα του πανεπιστημίου, ήτοι: <http://accfin.teiep.gr/foititikos-diagonismos-me-hrimatiko-vraveio>

Ως εκ τούτου, αποφάσισα να μελετήσω και να παρουσιάσω τη δική σας εταιρεία που αποτελεί παράδειγμα καινοτόμων προϊόντων και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Η εργασία θα παρουσιάσει τα προϊόντα σας, τις βραβευμένες καινοτομίες σας, τις μεθόδους μάρκετινγκ, την εξαγωγική σας πορεία και τέλος θα παρουσιασθούν ενδεικτικά στοιχεία των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων σας. Όταν ολοκληρωθεί η εργασία θα σας αποσταλεί το σύνολο του κειμένου προκειμένου να υπάρξει διαφάνεια από μεριάς μου.

Με την παρούσα επιστολή, παρακαλείσθε όπως συμμετάσχετε στην παρούσα μελέτη. Ο οδηγός ατομικής συνέντευξης αποσκοπεί στο να αντλήσει τις απόψεις σας σχετικά με την βραβευμένη καινοτομία σας, τις μεθόδους μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά των managers, τις επιχειρηματικές δεξιότητες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών των managers βασίζεται στην αντίστοιχη μελέτη και το

εργαλείο του Nuthall (2006). Θεωρώ ότι ο οδηγός συνέντευξης θα συμβάλλει τα μέγιστα ώστε να ολοκληρωθεί η εικόνα της εργασίας καθώς και η προβολή της εταιρείας σας.

Έντυπο συναίνεσης συμμετοχής

Έχω διαβάσει τους όρους συμμετοχής μου στη μελέτη και δίνω τη συγκατάθεση μου προκειμένου να συμμετάσχω. Αντιλαμβάνομαι πλήρως το θέμα της εργασίας καθώς και ότι τα στοιχεία μου και οι απαντήσεις μου θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εργασίας.

Όνοματεπώνυμο:

Ημερομηνία:

Υπογραφή:

II. Οδηγός Συνέντευξης

Α' Μέρος_ Προσωπικά Στοιχεία

Ημερομηνία: 8/3/2019

1) Ηλικία συμμετέχοντα: 46

2) Τόπος μόνιμης κατοικίας: Θεσ/νικη

3) Επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει

Απόφοιτος ΤΕΙ

Πεδίο εξειδίκευσης:

Απόφοιτος ΑΕΙ

Πεδίο εξειδίκευσης : Διοίκηση επιχειρήσεων_

Απόφοιτος Μεταπτυχιακού διπλώματος

Πεδίο εξειδίκευσης: MBA&CIM Diploma in Marketing

Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος

Πεδίο εξειδίκευσης:

B' Μέρος_ Διερεύνηση προϊόντων και μεθόδων marketing

1) Το προϊόν 'Κεφίρ με στέβια και φρούτα' αποτελεί σταθμό της εταιρείας σας και διακρίθηκε στο Anuga Taste Innovation Show και κατέκτησε και τον τίτλο Sial Innovation 2018. Αναφέρατε τους λόγους δημιουργίας του προϊόντος και προώθησής του.

«Το προϊόν δημιουργήθηκε για να καλύψει τις 2 βασικές ανάγκες / τάσεις των καταναλωτών στα τρόφιμα: health&wellness / indulgence&pleasure.»

2) Έχετε κατακτήσει το μερίδιο αγοράς της Θεσσαλονίκης και σκοπός σας αποτελεί να καθιερωθεί η φάρμα Κουκάκη ως ο πιο ποιοτικός παραγωγός γαλακτοκομικών προϊόντων στην ελληνική επικράτεια. Πως σκοπεύετε να διεισδύσετε στην αγορά;

«Αρχικά με ανάπτυξη ορθολογισμένη διανομής μέσω χτίσιμο νέων αντιπροσώπων & περαιτέρω ανάπτυξη συνεργασιών με αλυσίδες S/M (βήμα – βήμα) στη Νότια Ελλάδα. Όταν ολοκληρωθεί η διανομή θα εφαρμοστεί ολοκληρωμένο πλάνο ενεργειών marketing.»

3)Το 'Λεύκωμα' των καταναλωτών αποτελεί μια ευρηματική μέθοδο marketing των προϊόντων σας. Δεν αποτέλεσε ωστόσο ρίσκο η παράθεση αρνητικών, ίσως, παρατηρήσεων από πλευράς των καταναλωτών;

«Υπήρχαν ελάχιστες αρνητικές παρατηρήσεις. Τα σχόλια αφορούν κυρίως μηνύματα συγχαρητηρίων από καταναλωτές για την ποιότητα των προϊόντων.»

4) Μια επίσης καινοτόμα μέθοδος marketingαφορά την παιδική γωνιά. Το γάλα έχει αξία αποτελεί μια μέθοδο διεύρυνσης της γκάμας των πελατών σας;


«Τα παιδιά πέρα από το κύριο κοινό όπου απευθύνεται το φρέσκο γάλα αποτελούν τους μελλοντικούς καταναλωτές του συνόλου των προϊόντων της Φάρμα Κουκάκη. Η προσέγγιση τους είναι άκρως σημαντική για την εταιρία.»

5)Η εξαγωγική σας πορεία εκκίνησε από την Ιταλία και συνεχίζει σε διάφορες χώρες. Πως αποφασίσατε να πράξετε ένα τέτοιο άνοιγμα στις τρέχουσες οικονομικές συγκυρίες;

«Με τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες στη χώρα μας οι εξαγωγές αποτελούν διέξοδο για τις ελληνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν ανάπτυξη.»

6) Η υιοθέτηση των διεθνών προτύπων ποιότητας και πιστοποίησης των προϊόντων σας αποφαίνεται σημαντική για την εταιρείας σας. Για ποιους λόγους επιθυμείτε να συμβαδίζετε με αυτά;

«Η ποιότητα είναι αυτό που χαρακτηρίζει την Φάρμα Κουκάκη και τα προϊόντα της. Συνεπώς η πιστοποίηση με βάση τα διεθνή πρότυπα και η λειτουργία του εργοστασίου κάτω από αυστηρές προδιαγραφές είναι επιβεβλημένη για την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων. Επιπρόσθετα, υπάρχουν πρότυπα πιστοποίησης που είναι απαραίτητα για να μπορείς να εξάγεις (BRC, IFS, Halalγια αραβικές χώρες, κλπ).»



Γ' Μέρος_ Διερεύνηση της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών των Managers

1.Σας ζητείται να κατατάξετε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των διευθυντών ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητά τους. Η κλίμακα βαθμολόγησης ορίζεται από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι και το 7 (πάρα πολύ σημαντικό).

Χαρακτηριστικά Διευθυντών		
1.	Η γρήγορη ανάλυση και επίλυση άγνωστων καταστάσεων	6
2.	Η αποτελεσματική οργάνωση και πραγματοποίηση περίπλοκων εργασιών	6
3.	Η αξιολόγηση εργασιακών προτεραιοτήτων	7
4.	Η καλύτερη πρόβλεψη του καιρού σε σχέση με τους επίσημους οργανισμούς	3
5.	Η κατανόηση των σκοπών, αξιών και στόχων της οικογένειας ώστε η εκτίμηση των εναλλακτικών επιλογών να καθίσταται εύκολη	6
6.	Η ενημέρωση σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση της ιδιοκτησίας στο σύνολό της	4
7.	Η ανάπτυξη κατάλληλων και λεπτομερών σχεδίων σε βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο ορίζοντα	6
8.	Η ικανότητα πρόβλεψης των τιμών στο κοντινό μέλλον ή η κατανόηση των παραγόντων καθορισμού των τιμών και των απαιτήσεων της αγοράς	6
9.	Η αποσαφήνιση των απαιτήσεων (αποτελεσματική επικοινωνία)	6
10.	Η κατανόηση της βάσης επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών (πχ. ακαθάριστα κέρδη, κατανόηση αρχών διαφοροποίησης)	6
11.	Η κατανόηση της πολιτικής πραγματικότητας καθώς μπορεί να επηρεάσει τους κανονισμούς	5
12.	Η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός δικτύου υποστήριξης των συναδέλφων και των επαγγελματιών	6
13.	Η ικανότητα αναγνώρισης των βασικών παραγόντων ενός προβλήματος και	6

	η απόρριψη των άσχετων παραγόντων	
14.	Η ικανότητα κατανόησης των συνεπειών μιας απόφασης σε βάθος μηνών/ετών	4
15.	Η ικανότητα διατήρησης, ερμηνείας και χρήσης καταγεγραμμένων δεδομένων σχετικά με την ιδιοκτησία και σχετικών παραγόντων (πχ. τάσεις αγοράς	6

2.Σας ζητείται να κατατάξετε τα ακόλουθα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητά τους. Η κλίμακα βαθμολόγησης ορίζεται από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι και το 7 (πάρα πολύ σημαντικό).

Επιχειρηματικά Χαρακτηριστικά		
1.	Η ικανότητα διαπραγμάτευσης της καλύτερης δυνατής συμφωνίας (πχ. τιμή)	6
2.	Η πεποίθηση της ικανότητας ελέγχου πολλών από αυτά που συμβαίνουν στην ιδιοκτησία σε αντίθεση με την πεποίθηση ότι δεν μπορούν να ελεγχθούν πολλά εξαιτίας του καιρού, των αγορών, της κυβερνητικής πολιτικής κτλ.	6
3.	Η ικανότητα και η διαίσθηση για πρόβλεψη στο μέλλον πιθανών ευκαιριών σε προϊόντα και συστήματα παραγωγής	6
4.	Η κατανόηση των προθεσμιών και η ικανότητα 'έγκαιρης δράσης'	6
5.	Η ικανότητα εκμάθησης νέων δεξιοτήτων	6
6.	Η ικανότητα και αποφασιστικότητα αναζήτησης πληροφοριών που θεωρούνται απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων	6
7.	Η διαίσθηση προειδοποιητικών σημείων ότι κάτι δεν πηγαίνει σωστά ή αντιθέτως όταν κάτι επωφελές χρειάζεται περαιτέρω εκμετάλλευση	7
8.	Η αντιμετώπιση των ευκαιριών και η διασφάλιση ότι όλες οι εναλλακτικές έχουν ερευνηθεί, θεωρηθεί και αξιολογηθεί	7
9.	Η ικανότητα εύρεσης της καλύτερης αγοράς (τιμή, ποσότητα κτλ)	6

10.	Η ικανότητα οράματος, αναμονής πιθανών προβλημάτων, αναγκών και ευκαιριών	7
11.	Η ικανότητα διερεύνησης, αναγνώρισης και αποσαφήνισης νέων ευκαιριών (παραγωγή, προϊόντα, μάρκετινγκ κτλ)	7
12.	Η αντίληψη των κινδύνων και του τι μπορεί να γίνει ώστε να μειωθεί ο αντίκτυπος	7

3.Σας ζητείται να κατατάξετε τα ακόλουθα προσωπικά χαρακτηριστικά ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητά τους. Η κλίμακα βαθμολόγησης ορίζεται από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι και το 7 (πάρα πολύ σημαντικό).

Προσωπικά Χαρακτηριστικά		
1.	Η ανάπτυξη ενός ηθικού χαρακτήρα με ανοιχτοσύνη, ακεραιότητα, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη	7
2.	Η υψηλή ευφυΐα και οι βαθμοί	7
3.	Η διατήρηση της ψυχραιμίας και η αποφυγή πανικού όταν υπάρχουν στρεσογόνες καταστάσεις	7
4.	Υψηλά κίνητρα και η αναζήτηση και υιοθέτηση καλύτερων τρόπων σε αντίθεση με την ικανοποίηση διατήρησης των τρεχόντων συστημάτων	6
5.	Η αποφασιστικότητα να συνεχίζεις να δουλεύεις μέχρι οι εργασίες υψηλής προτεραιότητας να ολοκληρωθούν	7
6.	Η αποδοχή των καλών και των κακών και η αποφυγή επίδρασής τους στη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων	6
7.	Η διάθεση ανάληψης κινδύνων στην αλλαγή των συστημάτων παραγωγής και στην εκκίνηση νέων εγχειρημάτων	4
8.	Η ανάπτυξη ισχυρής προσωπικότητας ώστε οι υπόλοιποι να 'ακούν, να παρατηρούν, να σέβονται και να δρουν' σε ότι τους ζητηθεί	7
9.	Η πρόωμη παρατήρηση των σημαντικών δεικτών σχετικά με τη φάρμα	7

10.	Η διατήρηση καλών σχέσεων με τους ανθρώπους εκτός εταιρείας: τραπεζίτες, προμηθευτές	5
11.	Η αυτοπεποίθηση εξαγωγής συμπερασμάτων και η γρήγορη και αποφασιστική δράση	7
12.	Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ όλων των συστατικών στοιχείων της φάρμας (βροχόπτωση, υγρασία εδάφους κτλ, τι επηρεάζει τι)	5
13.	Η απόκτηση συνεργασίας κατανόησης με τους υπαλλήλους που οδηγούν σε αρμονικές και παραγωγικές σχέσεις	6
14.	Η αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων εντός και εκτός ιδιοκτησίας (πχ. μεταξύ των υπαλλήλων)	5
15.	Η ικανότητα να μαθαίνεις από τις εμπειρίες, τα λάθη και τις αποτυχίες	6
16.	Η επιτυχημένη κρίση και επιλογή κατάλληλων υπαλλήλων	7
17.	Η άριστη γνώση αριθμών και δεδομένων, διαδικασιών και μεθόδων σε σχέση με το έδαφος, τα ζώα, τα μηχανήματα, τα κτίρια	4
18.	Η τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με την πρωτογενή παραγωγή (γεωργία, βιολογία, μάρκετινγκ κτλ)	4

Δ) Υπάρχει κάποιο άλλο ζήτημα που θα θέλατε να προσθέσετε ή να συζητήσετε;

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Ανθούλα Σταύρου

