

Η προσπάθεια εξελικτικής προσαρμογής των παραγωγών Κεφαλλονίτικης Ρομπόλας: Μία εφαρμογή του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man στον κλάδο οινοποιίας

Dimos Chatzinikolaou¹, Charis Vlados^{1,2,3}

1. Department of Economics, Democritus University of Thrace, Komotini, Greece

2. School of Business, University of Nicosia, Nicosia, Cyprus

3. School of Social Sciences, Business & Organisation Administration (BOA), Hellenic
Open University, Patras, Greece

Περίληψη

Παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα έρευνας πεδίου με χρήση του πίνακα στοχοθέτησης στρατηγικής–τεχνολογίας–μάνατζμεντ (Stra.Tech.Man.SC), διερευνώντας τους παραγωγούς της Ρομπόλας, μιας ποικιλίας κρασιού Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) στην Κεφαλονιά της Ελλάδας. Επιχειρούμε να κατανοήσουμε την προσπάθεια εξελικτικής προσαρμογής αυτών των επιχειρήσεων μέσω αυτο-αξιολογήσεων των στελεχών τους σε διαστάσεις στρατηγικής, τεχνολογίας και μάνατζμεντ, οι οποίες επιδρούν στη δόμηση του καινοτομικού τους δυναμικού και διαμορφώνουν τις χρηματοοικονομικές τους επιδόσεις. Η έρευνα με βάση τον Stra.Tech.Man.SC είναι μικτή, ποσοτική και ποιοτική, συνδυάζοντας ψυχομετρικές κλίμακες και απαντήσεις ανοιχτού τύπου. Οι αυτο-αξιολογήσεις αφορούν σε δύο ορίζοντες: προ COVID-19 έως σήμερα, από το 2017 στο 2021. Όλοι οι παραγωγοί της ποικιλίας Ρομπόλα στο δείγμα είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι ίδιοι αξιολογούν όλες τις προαναφερόμενες διαστάσεις ως βελτιωμένες κατά μέσο όρο. Το

εύρημα αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν σημαντικά στοιχεία ευέλικτης επιχειρηματικής φυσιολογίας, αν και δεν στερούνται των μοναδοκεντρικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τις λιγότερο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το cluster αυτό έχει σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης αν οι παραγωγοί αυτοί ακολουθήσουν κατευθύνσεις για τη δημιουργία μιας εξελιγμένης περιφερειακής μάρκας κρασιού.

Λέξεις κλειδιά: Πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, Εξελικτική προσαρμογή, Επιχειρηματική φυσιολογία, Κεφαλλονίτικη Ρομπόλα, κλάδος οινοποιίας, στρατηγικός έλεγχος

1. Εισαγωγή

Αυτή η έρευνα διερευνά τις καινοτομικές επιδόσεις συγκεκριμένων οινοποιείων στην ελληνική περιοχή της Κεφαλονιάς. Χρησιμοποιεί τον πίνακα στοχοθέτησης στρατηγικής–τεχνολογίας–μάνατζμεντ (Stra.Tech.Man.SC), έναν διαγνωστικό μηχανισμό μικτής μεθόδου –ποιοτικής και ποσοτικής– που μπορεί να παρακολουθήσει την ιστορική εξέλιξη και τον βαθμό καινοτομικότητας της επιχείρησης με βάση αυτο-αξιολογήσεις (Vlados 2021). Αυτός ο μηχανισμός περιλαμβάνει τη διανομή ερωτηματολογίων και συνεντεύξεις σε επιχειρηματίες, οι οποίοι πρέπει να απαντήσουν μέσω είτε αυτο-αξιολογήσεων ή επιτόπιας βοήθειας από εξειδικευμένους συμβούλους. Ο Stra.Tech.Man.SC διερευνά πέντε συνεκτικά αρθρωμένα και ανοιχτά ερωτηματολόγια, που αναλύονται σε οχτώ διαστάσεις ανά κατηγορία: στρατηγική, τεχνολογία, μάνατζμεντ, σύνθεση καινοτομίας Stra.Tech.Man και δείκτες χρηματοοικονομικών επιδόσεων. Σύμφωνα με τον Vlados (2021, σ. 46), ο οποίος εισήγαγε την προσέγγιση του Stra.Tech.Man.SC, μια ερευνητική προοπτική αυτού του

αυτο-διαγνωστικού μηχανισμού είναι η μελέτη της δυναμικής των επιχειρήσεων σε χωρικές συναθροίσεις, αναδεικνύοντας τις τάσεις σε ευρύτερο κλαδικό επίπεδο:

«Αυτή η προτεινόμενη μέθοδος θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο μέλλον σε διάφορους τομείς οικονομικής δραστηριότητας (κλάδους) και σε ποικίλα χωρικά κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα, καλύπτοντας έναν ευρύτερο και διεξοδικότερο πειραματικό ορίζοντα, ώστε να αντικατοπτρίζει αποτελεσματικά τη χρησιμότητά της στον τομέα και τους περιορισμούς της ως εργαλείο υποβοήθησης της λήψης αποφάσεων διαφόρων τύπων οργανισμών.»

Εντοπίζουμε ορισμένες συναφείς μελέτες στη βιβλιογραφία. Η έρευνα των Falaras και Moschidis (2021) αποσκοπούσε στην επικύρωση του μοντέλου Stra.Tech.Man στην ελληνική οиноβιομηχανία, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση αυτή βοηθά στη διάκριση μεταξύ λειτουργικών και βαθύτερων οργανωτικών καινοτομιών στον υπό μελέτη κλάδο. Επίσης, ο Sampedro κ.α. (2010) εισήγαγαν την περιβαλλοντική πτυχή ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στον μηχανισμό διοικητικού ελέγχου των εταιρειών παραγωγής οίνου, κατ' ουσίαν προτείνοντας έναν νέο τύπο Πίνακα Ισορροπης Στοχοθέτησης (Balanced Scorecard ή BSC). Επιπλέον, οι Oyaneder και Valderrama (2016) εξέτασαν τα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων συγκεκριμένων εταιρειών στον κλάδο οινοποιίας για να εντοπίσουν το πού κυρίως εστιάζουν και το εάν χρησιμοποιούν δομημένες και εξελιγμένες προσεγγίσεις τύπου BSC. Οι Oyaneder και Valderrama (2016) διαπιστώνουν ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις χρησιμοποιούν παραλλαγές τύπων BSC μόνο σε μικρό βαθμό, πράγμα που φαίνεται να περιορίζει την πιθανή εφαρμοσμένη χρησιμότητά αυτού του τύπου στρατηγικού ελέγχου.

Η παρούσα εργασία είναι η πρώτη που παρουσιάζει τα αποτελέσματα έρευνας πεδίου με βάση τον Stra.Tech.Man.SC. Τα ευρήματα θα φωτίσουν την εξελικτική προσαρμογή των παραγωγών της Ρομπόλας, μία ποικιλία οίνου με Προστατευόμενη

Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ) στην ελληνική νήσο της Κεφαλονιάς. Θα αναδείξουν επίσης τις αρετές και πιθανές αδυναμίες της προσέγγισης Stra.Tech.Man.SC ως μηχανισμού διερεύνησης και αυτο-αξιολόγησης της δυναμικής των επιχειρήσεων που τον χρησιμοποιούν.

Το υπόλοιπο της μελέτης οργανώνεται ως ακολούθως. Στην Ενότητα 2 γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που αφορά στον Stra.Tech.Man.SC και στον ελληνικό κλάδο οινοποιίας με εστίαση στην ΠΟΠ Ρομπόλα της Κεφαλονιάς, Στην Ενότητα 3 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και οι ακολουθούμενες μέθοδοι. Στις Ενότητες 4 και 5 καταγράφονται αρχικά οι αυτο-αξιολογήσεις και στη συνέχεια συζητούνται οι ερμηνείες που παρείχαν οι ερωτώμενοι. Η καταληκτική Ενότητα 6 αφορά στη διερεύνηση περιορισμών και προοπτικών μελλοντικής έρευνας.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση επί της μεθοδολογίας

2.1. Στρατηγικός έλεγχος και η προσέγγιση Stra.Tech.Man

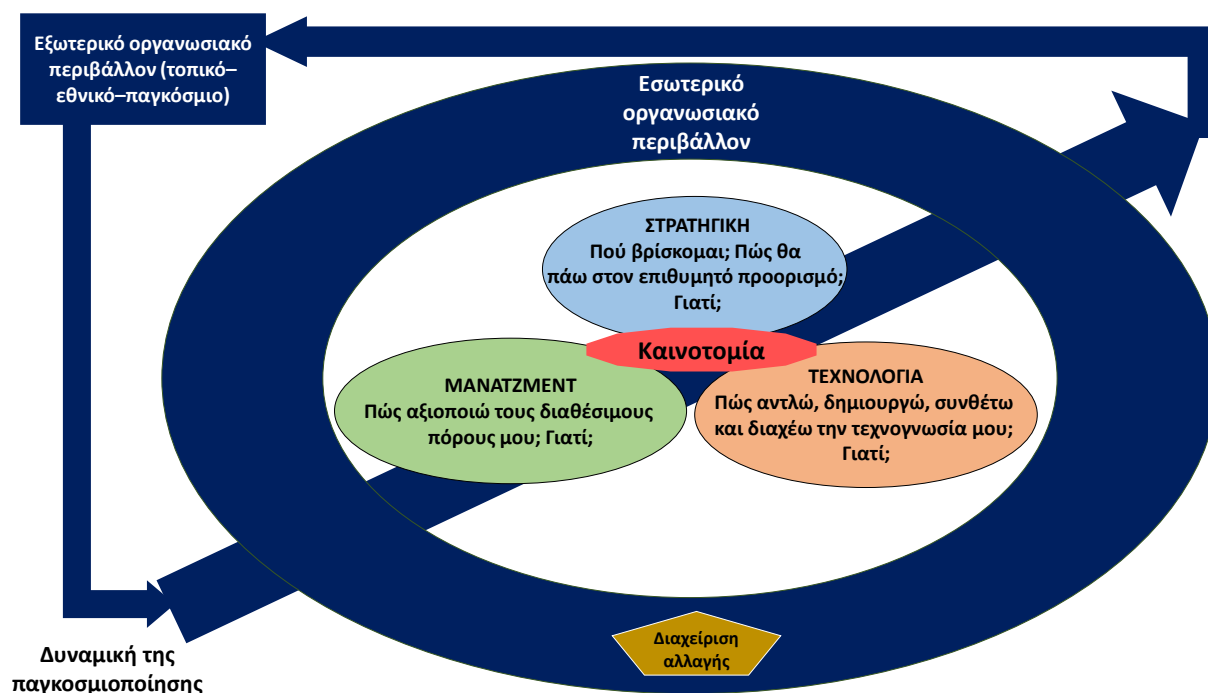
Η αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της βιβλιογραφίας για την επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με ορισμένες θεμελιώδεις προσεγγίσεις (π.χ., Donaldson 1995, Gordon 1997, Grundy 2008, Hunger και Wheelen 1996, Seifzadeh και Rowe 2019), ο στρατηγικός έλεγχος είναι ένας διαγνωστικός μηχανισμός που αποσκοπεί στον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και δυνατών σημείων του οργανισμού, αξιολογώντας τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές σύμφωνα με τις μετρούμενες επιδόσεις. Ο BSC των Kaplan και Norton (1992) είναι ίσως η πιο αντιπροσωπευτική προσέγγιση, προτείνοντας έναν μηχανισμό στρατηγικού ελέγχου που είναι ευρέως γνωστός στην ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1992), ο BSC θυμίζει ένα πιλοτήριο, περιλαμβάνοντας

κουμπιά και δείκτες που καθιστούν εφικτό το πιλοτάρισμα του «αεροπλάνου» –όπως υποστηρίζουν, είναι επιτακτική ανάγκη η ταυτόχρονη παρατήρηση και μέτρηση της απόδοσης των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο BSC καταγράφει και αναλύει τους στόχους και τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τέσσερις συνεκτικές προοπτικές: χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικού περιβάλλοντος και καινοτομίας. Στην πορεία, οι Kaplan και Norton (π.χ., 2001, 2004) εισήγαγαν ορισμένες τροποποιήσεις στο αρχικό μοντέλο –ωστόσο, οι κεντρικές παραδοχές παρέμειναν οι ίδιες.

Στη βιβλιογραφία του BSC συναντάμε διάφορες επικρίσεις. Η κυριότερη είναι ότι φαίνεται να αποκλίνει από τις θεμελιώδεις παραδοχές του αρχικού «tableau du bord» καθώς κατηγορείται ότι αντιμετωπίζει τις επιχειρήσεις οιονεί μηχανιστικά (π.χ., Epstein και Manzoni 1997, Kaplan και Norton 2006, Malleret κ.α. 2001). Στην οπτική του Vlado (2021), η τυπική προσέγγιση του BSC αφορά αποκλειστικά πιο εξελιγμένες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις με επαρκώς αναπτυγμένα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων, απαιτώντας πολλά λεπτομερή στοιχεία που, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να επεξεργαστούν. Αντίθετα, ο Vlado (2021) προτείνει τη διάγνωση της εξελικτικής φυσιολογίας σε όρους Stra.Tech.Man πέρα από περιορισμούς μεγέθους και δομής, καθώς οι επιχειρήσεις μοιάζουν με ζωντανούς οργανισμούς και όχι με μηχανές (πβ. πιλοτήριο αεροπλάνου).

Ειδικότερα, ο Vlado (2021) υποστηρίζει ότι οι συμβατικές διακρίσεις μεταξύ μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων δεν μπορούν να μελετήσουν ολοκληρωμένα την εξελικτική φυσιολογία της επιχείρησης, καθώς το μέγεθος και η δομή μιας επιχείρησης δεν καθορίζουν πλήρως την εξελικτική δυναμική της. Αντίθετα, η προσέγγιση της επιχειρηματικής φυσιολογίας αναδύεται από το πώς η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε θεμελιώδη εξελικτικά ερωτήματα στα επίπεδα στρατηγικής,

τεχνολογίας και μανάτζμεντ, η σύνθεση των οποίων οδηγεί στη δημιουργία του καινοτομικού της προφίλ και δυναμικής. Όπως δείχνει η Εικόνα 1, η στρατηγική πρώτον αφορά στο «Πού βρίσκομαι και προς τα πού θέλω να πάω; Πώς θα πάω εκεί; Γιατί;». Δεύτερον, η τεχνολογία είναι το «Πώς αντλώ, δημιουργώ, συνθέτω, διαχέω και αναπαράγω τα μέσα της δουλειάς και τη γνώση μου; Γιατί;». Τρίτον, η διαχείριση σχετίζεται με το «Πώς χρησιμοποιώ τους διαθέσιμους πόρους μου; Γιατί;».



Εικόνα 1: Η προσέγγιση Stra.Tech.Man. Με βάση το Vlados (2004).

Τρεις βασικοί τύποι επιχειρηματικής φυσιολογίας προκύπτουν από αυτήν την εξελικτική σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μανάτζμεντ (Vlados 2004): μοναδοκεντρική, μαζική και ευέλικτη. Ο επιχειρηματικός μοναδοκεντρισμός αναφέρεται κυρίως σε ενστικτώδεις στρατηγικές αποφάσεις, σποραδικές τεχνολογικές επιλογές και διαχείριση που βασίζεται αποκλειστικά στην καθημερινή πρακτική. Η επιχειρηματική μαζικότητα σημαίνει στρατηγική βασισμένη κυρίως σε «μηχανιστικά προσανατολισμένες» μεθόδους μέτρησης της απόδοσης, γραμμικά συσσωρευόμενη

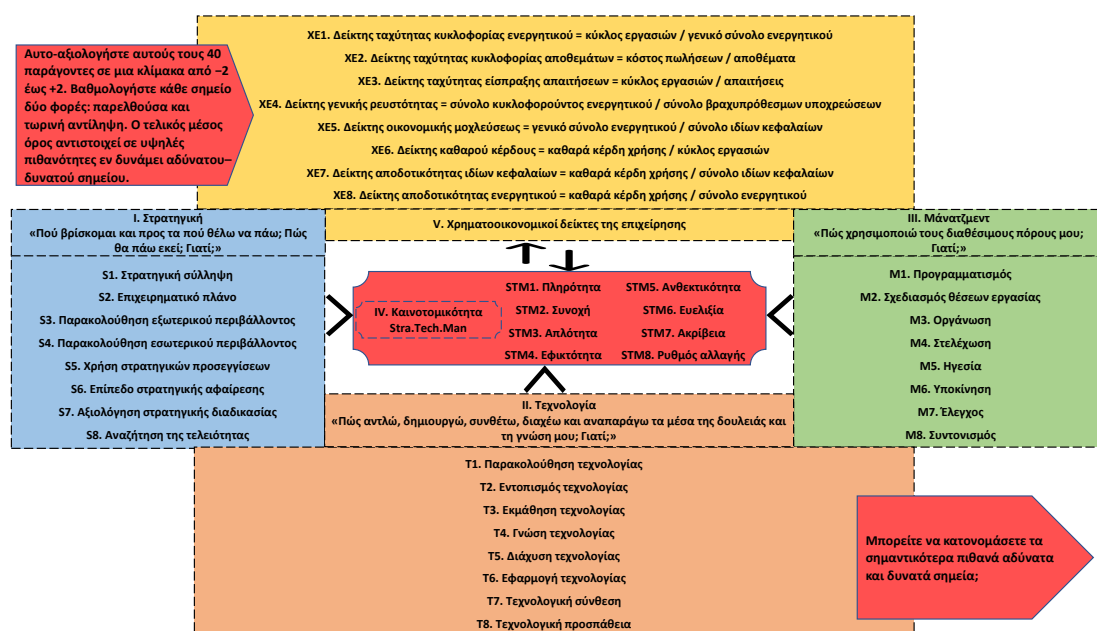
τεχνολογία και στενά εστιασμένη διαχείριση, εξειδικευμένη ανά πόστο εργασίας. Η ευέλικτη επιχειρηματική φυσιολογία αντιστοιχεί σε έναν εξελικτικό-διαλεκτικό στρατηγικό σχεδιασμό, σε μια ολοένα και περισσότερο δικτυωμένη τεχνολογία και σε μια διαχείριση τείνουσα συνεχώς προς συμμετοχικές μορφές. Με βάση αυτή την προσέγγιση, φαίνεται ότι το ελληνικό επιχειρηματικό οικοσύστημα φιλοξενεί κυρίως μοναδοκεντρικές επιχειρήσεις. Τα δομικά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες κάθε κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, έτσι και στην Ελλάδα, φαίνεται να ευνοούν τη μετεξέλιξη τέτοιων μορφών επιχειρηματικής φυσιολογίας, προκαλώντας έτσι, σε κάποιο βαθμό, μία χρόνια υστέρηση όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας (Chatzinikolaou & Vlados, 2022).

2.2. Η μέθοδος *Stra.Tech.Man.SC*

*«...προτείνουμε μία αναδιαρθρωμένη προσέγγιση, μέθοδο και εργαλείο της συμβουλευτικής των επιχειρήσεων, της ελεγκτικής της στρατηγικής και της μέτρησης της απόδοσης: τον πίνακα στοχοθέτησης *Stra.Tech.Man* (*Stra.Tech.Man Scorecard*). Σε ετήσια βάση, με αυτό το εργαλείο, όλοι οι ανώτεροι διευθυντές της εταιρείας μπορούν να εξετάζουν πώς εξελίσσονται οι βασικές λειτουργίες σε όρους στρατηγικής, τεχνολογίας και μάνατζμεντ. Ο στόχος είναι να συμμετέχουν στην ανάπτυξη του συνολικού δυναμικού του *Stra.Tech.Man*. ... Αυτή η έρευνα δεν στοχεύει στο να δημιουργήσει ένα προβλεπτικό μοντέλο, αλλά, αντίθετα, μια μέθοδο ερμηνείας και χαρτογράφησης ικανή να συνδυάσει το καινοτομικό δυναμικό σε όρους *Stra.Tech.Man* με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ως έναν τρόπο σύλληψης της ετήσιας προσπάθειας της επιχείρησης σε όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Αυτές οι ετήσιες ποιοτικές και ποσοτικές εκφράσεις μπορούν να συγκεντρωθούν και να καταγραφούν με την πάροδο του χρόνου σε συγκεκριμένα μοτίβα και επιχειρηματικά*

προφίλ· με άλλα λόγια, θέλουμε να αντικατοπτρίσουμε κάτω υπό ποιες συνθήκες λαμβάνει χώρα η βελτίωση των διαστάσεων Stra.Tech.Man και το πώς αυτή η προσπάθεια αντιστοιχεί στην εξέλιξη των βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών, με βάση χρήσιμες πτυχές που εξάγονται από τη σχετική βιβλιογραφία..» (Vlados 2021, σ. 44)

Αυτή η περιοδική μικτή –ποσοτική και ποιοτική– εξέταση της επιχείρησης προτείνεται να διεξάγεται ετησίως με τη συμμετοχή όλων των ανώτερων διοικητικών στελεχών για τη διαπίστωση του πώς η επιδείνωση ή βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων προκύπτει από την καινοτόμο εξελικτική σύνθεση σε όρους Stra.Tech.Man. Όπως απεικονίζει η Εικόνα 2, ο Stra.Tech.Man.SC βασίζεται σε αυτά τα συνθεσιακά ερωτήματα στρατηγικής–τεχνολογίας–μάνατζμεντ.



Εικόνα 2: Ο Stra.Tech.Man.SC. Με βάση το Vlados (2021).

Τα διαγνωστικά ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν 40 συνυπολογιζόμενα κριτήρια εξέλιξη της επιχείρησης και οι ερωτώμενοι πρέπει να συμπληρώσουν τις παρελθούσες και παρούσες αντιλήψεις τους (προ COVID-19 έως σήμερα, από το 2017 στο 2021) για αυτά με τη μορφή αυτο-αξιολόγησης και έρευνας δράσης (Lewin 1946). Οι

ερωτηθέντες πρέπει να βαθμολογήσουν τα 40 κριτήρια από -2 έως +2 και αυτή η βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλή πιθανότητα συγκριτικού αδύνατου ή δυνατού σημείου (Vlados 2019). Τα 40 ερωτήματα περιλαμβάνουν επίσης ένα σκέλος απαντήσεων ανοιχτού τύπου για να αιτιολογήσουν οι ερωτώμενοι τις βαθμολογίες τους. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει στη συνέχεια να ερμηνεύσουν συνδυαστικά τους μέσους όρους και τις ανοιχτές απαντήσεις, εντοπίζοντας τα αδύνατα σημεία και λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα μέσω ενδοεπιχειρησιακής διαβούλευσης – αυτό το βήμα προτείνεται να υλοποιείται από κοινού με εξειδικευμένους συμβούλους. Συγκεκριμένα, ο Stra.Tech.Man.SC συγκεντρώνει την αυτο-αξιολόγηση σε αυτούς τους πέντε τομείς. Ο μελετητής στη συνέχεια τους συνθέτει έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι να αντιληφθούν ενιαία τα αποτελέσματά τους. Απώτερος στόχος θα πρέπει να είναι ο υβριδισμός της επιχείρησης σε νέες, πιο αποτελεσματικές μορφές και τροχιές φυσιολογίας Stra.Tech.Man.

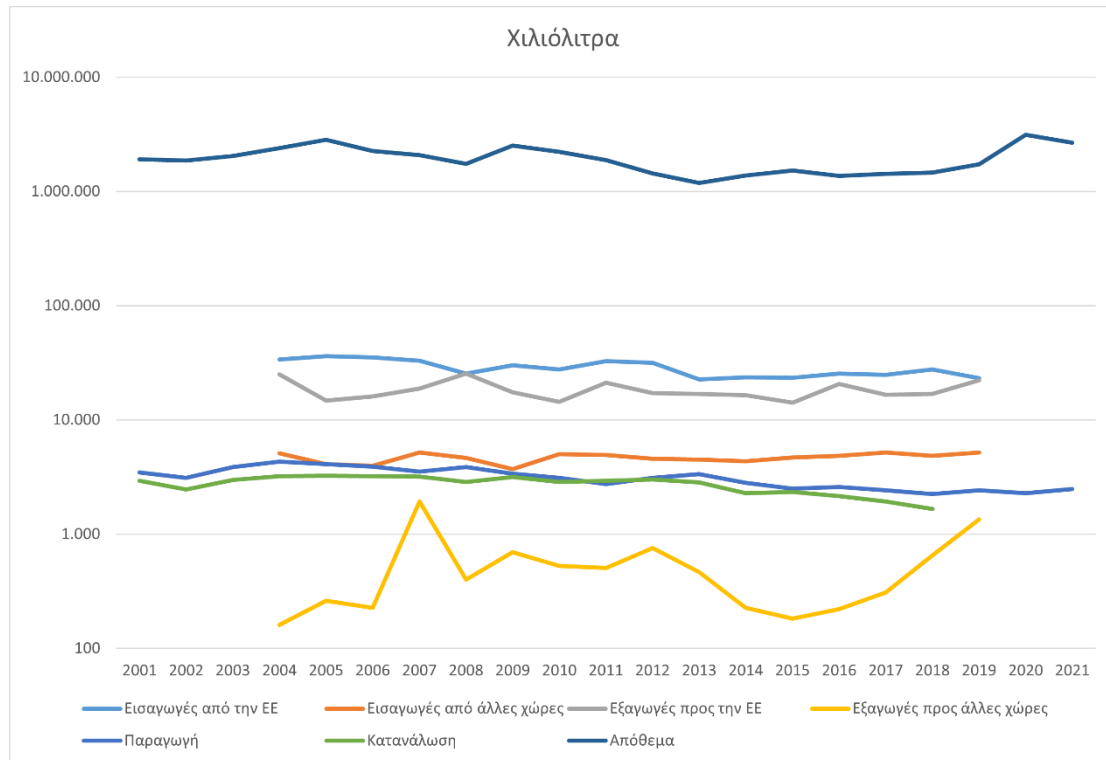
Κατά την άποψη του Vlados (2021), όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον διαγνωστικό μηχανισμό, ακόμα και αν δεν διαθέτουν τα μέσα για συστηματική παρακολούθηση των ποσοτικών δεδομένων, καθώς τα στελέχη μπορούν να αυτο-αξιολογήσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης. Σε αυτήν τη διαφοροποίηση από τον πρωτότυπο BSC των Kaplan και Norton (1992), ο Vlados (2021) επίσης προτείνει τη διάγνωση των εξελικτικών προοπτικών ευρύτερων τομεακών και χωρικών συσσωματώσεων εάν ο ερευνητής λάβει δεδομένα από αντιπροσωπευτικά δείγματα. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζουμε συνοπτικά το γενικό περίγραμμα του κλάδου οινοποιίας στην Ελλάδα. Το πεδίο εφαρμογής στο οποίο χρησιμοποιήσαμε τον Stra.Tech.Man.SC είναι η ποικιλία ΠΟΠ Ρομπόλα, στοχεύοντας στο να διαπιστώσουμε τη συνολική τροχιά αυτού του επιχειρηματικού οικοσυστήματος.

2.3. Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα και η ΠΟΠ ποικιλία Ρομπόλα

Η παραγωγή και εμπορία αλκοολούχων ποτών αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου κλαδικού οικοσυστήματος, που περιλαμβάνει επίσης μεγάλα τμήματα της εστίασης και του τουρισμού. Σύμφωνα με τον IOBE (Foundation for Economic & Industrial Research 2022), ο αριθμός των επιχειρήσεων παραγωγής και εισαγωγής αλκοολούχων (συμπεριλαμβανομένου του τομέα φιλοξενίας) προσέγγισε το 2021 τις 112.000. Ο κύκλος εργασιών αυτών των τομέων έφτασε τα 10,7 δισ. ευρώ το 2021, με σημαντική πτώση σε σχέση με τα επίπεδα του 2019 λόγω της πανδημικής κρίσης. Η προστιθέμενη αξία τους στην ελληνική οικονομία είναι σημαντική, καταγράφοντας έσοδα 3,6 δισ. ευρώ το 2021. Επίσης, το 2021 απασχολούσαν 527.000 εργαζόμενους, ποσοστό μεγαλύτερο του 10% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία (Foundation for Economic & Industrial Research 2022).

Ο τομέας των αλκοολούχων ποτών συμβάλλει σημαντικά στην ελληνική οικονομία. Λαμβάνοντας υπόψη τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις από την τελική δαπάνη κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, η βιομηχανία συνεισέφερε 1,75 δισ. ευρώ στο ΑΕΠ το 2021. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο αντίκτυπος στην απασχόληση, με περίπου 61.000 θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης, ενώ οι φορολογικές εισφορές έφτασαν τα 515 εκατ. ευρώ (Foundation for Economic & Industrial Research 2022). Όσον αφορά την Ελλάδα, η παραγωγή οίνου αυξήθηκε κατά 8,13% το 2021 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φθάνοντας συνολικά τα 2.468.945 χιλιόλιτρα, σύμφωνα με τον Εθνικό Αγροτικό Συνεταιρισμό Αμπελοοινικών Προϊόντων (keosoe.gr). Το μεγαλύτερο μέρος της ποσότητας αφορά σε οίνους χωρίς Γεωγραφική Ένδειξη, φτάνοντας στα 1.627.959 χιλιόλιτρα ή το 65,93% της συνολικής παραγωγής. Οι οίνοι με Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη αντιστοιχούν σε

415.886 χιλιόλιτρα ή 16,84% της συνολικής παραγωγής και οι ποικιλιακοί οίνοι σε 222.149 ή 8,9%. Στην Εικόνα 3 που ακολουθεί συνοψίζονται τα βασικά συγκεντρωτικά οικονομικά μακρο-μεγέθη του τομέα.



Εικόνα 3: Στοιχεία του ελληνικού τομέα οινοποιίας διαχρονικά. Πηγή: Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελοοινικών Προϊόντων της Ελλάδας.

Η παραγωγή οίνου στην Ελλάδα παρουσιάζει σωρευτική μείωση κατά 30% σε σύγκριση με το 2001 –αν ληφθεί υπόψη το 2005, όταν η παραγωγή ήταν στο υψηλότερο σημείο της, η μείωση αυτή αντιστοιχεί στο 70%. Το απόθεμα οίνου παρέμεινε σχετικά σταθερό, αν και η πρόσφατη πανδημική κρίση οδήγησε σε μεγαλύτερη από την αναμενόμενη συσσώρευση, καθώς η κατανάλωση μειώθηκε απότομα. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν σημαντική μείωση πολύ πριν την πανδημία, καθώς είναι πιθανό ότι η παρατεταμένη οικονομική κρίση έπληξε σε σημαντικό βαθμό τις καταναλωτικές συνήθειες και η αγορά κρασιού δεν φαίνεται να έχει ακόμη ανακάμψει από αυτό το σοκ. Ειδικότερα, η κατανάλωση παρουσίασε σημαντική πτώση

μετά το 2012, η οποία συνεχίστηκε μέχρι το 2018. Παρατηρούμε επίσης μείωση των εισαγωγών από την ΕΕ μετά το 2012, με ελαφρά ανοδική τάση τα επόμενα έτη, ενώ οι εισαγωγές από τρίτες χώρες παραμένουν σταθερές διαχρονικά, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 15–20% των εισαγωγών από την ΕΕ. Τέλος, οι εξαγωγές είναι σε κάθε περίπτωση μικρότερες σε ποσότητα συγκριτικά με τις εισαγωγές και πραγματοποιούνται κυρίως σε χώρες της ΕΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι, το 2019, οι εξαγωγές προς την ΕΕ ήταν τουλάχιστον 15 φορές περισσότερες από τις αντίστοιχες προς τρίτες χώρες. Επιπλέον, παρατηρούμε πρόσφατα αύξηση των εξαγωγών, που πιθανώς οφείλεται στη σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας έπειτα από τη βαθιά κοινωνικοοικονομική και θεσμική κρίση –το 2008 θεωρείται έτος ορόσημο λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (Andreou κ.α. 2017, Vlados και Chatzinikolaou 2019).

Ορισμένες πρόσφατες μελέτες φωτίζουν πτυχές του κλάδου και λόγους για τους οποίους έχει σχετικά μέτριες συγκριτικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τον Vlachos (2017), σε αντίθεση με άλλες χώρες της Νότιας Ευρωπαϊκής Ένωσης με παράδοση στην παραγωγή κρασιού, η Ελλάδα δεν έχει ακόμη αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις εξαγωγικές δυνατότητες του κλάδου. Ωστόσο, υπάρχουν προσδοκίες ότι, υπό συγκεκριμένες πολιτικές κατευθύνσεις, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένας ανταγωνιστικός κλάδος με διεθνώς αναγνωρισμένες ετικέτες. Ο Vlachos (2017) υποστηρίζει ότι το διεθνές εμπόριο τείνει να επηρεάζει την παραγωγή κρασιού στην Ελλάδα περισσότερο από την εγχώρια κατανάλωση και ότι το κόστος εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί σημαντικό εμπόδιο.

Όσον αφορά την κατανομή της καλλιέργειας αμπέλου στην Ελλάδα, τα Ιόνια Νησιά παρουσιάζουν πολύ υψηλότερες επιδόσεις από τον μέσο όρο (η Κεφαλονιά είναι το μεγαλύτερο νησί της περιφέρειας). Σύμφωνα με την πρόσφατη απογραφή γεωργίας

και κτηνοτροφίας της ΕΛ.ΣΤΑΤ (Hellenic Statistical Authority, 2022), το μερίδιο της αμπέλου στη γεωργική παραγωγή της περιφέρειας των Ιονίων Νήσων ανέρχεται σε 4%, ενώ ο περιφερειακός μέσος όρος είναι 2,5%. Η Ρομπόλα καλύπτει 1.500 στρέμματα αμπελώνων, αρκετοί από τους οποίους είναι βιολογικής καλλιέργειας. Άλλα 1.500 στρέμματα είναι φυτεμένα με Τσαούσι, Βοστιλίδι, Μαυροδάφνη (ΠΟΠ), Μοσχάτο Κεφαλονιάς (ΠΟΠ) και Ζακυνθινό. Σήμερα υπάρχουν 15 οινοποιεία στην Κεφαλονιά που παράγουν Ρομπόλα (Greek Gastronomy Guide 2022). Αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως επί το πλείστον αυτόνομα, αν και μία ένωση στοχεύει στην κοινή προώθηση με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Τέλος, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που κάνουν αυτήν την ποικιλία ΠΟΠ να ξεχωρίζει, αξίζει να αναφερθεί πρώτα η τιμή της. Πρόκειται για ορισμένα από τα πιο ακριβά οινοποιήσιμα σταφύλια στην Ελλάδα, καθώς τα οινοποιεία της Κεφαλονιάς πληρώνουν έως και 0,80 ευρώ ανά κιλό στους παραγωγούς τους. Η Ρομπόλα είναι καλύτερη όταν καλλιεργείται σε μεγάλα υψόμετρα (πάνω από 300 μέτρα) σε επικλινή, καλά στραγγιζόμενα, χαλικώδη εδάφη που είναι φτωχά σε οργανική ουσία (Lazarakis 2005). Στην Κεφαλονιά, τα αμπέλια Ρομπόλα είναι συχνά μη μπολιασμένα (ungrafted) στα ασβεστολιθικά εδάφη αυτού του νησιού. Η άμπελος είναι πρώιμης ωρίμανσης και μπορεί να παράγει κρασιά με υψηλή οξύτητα και σημαντικά επίπεδα φαινολικών. Οι οίνοι από αυτό το σταφύλι είναι ξηροί, μεσαίου σώματος και με έντονες νότες λεμονιού. Το αμπέλι είναι ζωηρό αλλά ευαίσθητο στην υδατική καταπόνηση και ευπαθές σε διάφορους σχετικούς ιούς (Robinson 1996). Τα τσαμπιά είναι σχετικά μικρά και χαλαρά, παράγοντας μικρές ρώγες. Η Ρομπόλα είναι συμβατή με τα περισσότερα ριζώματα που είναι διαθέσιμα σήμερα στην Ελλάδα αλλά εξακολουθεί να είναι κατά κύριο λόγο μια αμπόλιαστη ποικιλία (ungrafted), που καλλιεργείται ως θαμνώδης άμπελος (Lazarakis 2005). Η Ρομπόλα είναι ευαίσθητη στην οξείδωση στο

κελάρι και απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί από τη συλλογή του καρπού στο πάτημα. Τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με τη χρήση τελευταίας τεχνολογίας: μικρά πνευματικά πιεστήρια και συμπίεση ολόκληρων τσαμπιών. Ορισμένοι καλλιεργητές μαζεύουν τα σταφύλια πολύ νωρίς επειδή φοβούνται ότι θα χάσουν την οξύτητά τους. Ωστόσο, ορισμένα παραδείγματα υψηλότερης περιεκτικότητας (13,2% αλκοόλ κατ' όγκο ή περισσότερο) δείχνουν ότι η υψηλότερη ωριμότητα των σταφυλιών μπορεί να προσδώσει στη Ρομπόλα επιπλέον βάθος και πολυπλοκότητα (Directorate-General for Agriculture and Rural Development 1981).

Συμπερασματικά, ο αμπελοοινικός τομέας φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας για την ελληνική –και τοπική– οικονομία. Ειδικά τα οινοποιεία της Κεφαλονιάς που εξειδικεύονται στη Ρομπόλα φαίνεται ότι έχουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, γεγονός που δείχνει να μην έχει μελετήσει η βιβλιογραφία.

3. Ταυτότητα έρευνας και μέθοδος

Μελετήσαμε πέντε οινοποιεία που παράγουν την ποικιλία Ρομπόλα στον νομό Κεφαλληνίας. Διανείμαμε ένα ερωτηματολόγιο Stra.Tech.Man.SC στα ανώτερα διοικητικά στελέχη αυτών των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, πραγματοποιήσαμε εις βάθος συνεντεύξεις το πρώτο εξάμηνο του 2022 (βλ. επίσης Repousis 2022) μέσω επιχειρηματικών επισκέψεων και συστηματικής έρευνας δράσης με συχνή επικοινωνία (Wilson 2021). Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2022 με επισκέψεις στις επιχειρήσεις και επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Συμμετείχαν τέσσερα από τα έξι οινοποιεία του Συλλόγου Οινοποιών Κεφαλονιάς και ένα εκτός αυτής της οργάνωσης –τα πέντε οινοποιεία μαζί αντιπροσωπεύουν περίπου το 80% της παραγωγής εμφιαλωμένου κρασιού στην Κεφαλονιά, γεγονός που δίνει επαρκή κάλυψη στην αντιπροσωπευτικότητα της έρευνάς μας. Επομένως,

ακολουθήσαμε μία μορφή δειγματοληψίας ευκολίας (convenience) –και σε κάποιο βαθμό σκόπιμης (purposive)– για την προσέγγιση πρόθυμων επιχειρήσεων να συμμετάσχουν στην έρευνα (Lavrakas 2008).

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζουμε ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των εξεταζόμενων περιπτώσεων. Χρησιμοποιούμε τη συντομογραφία «Οιν» όταν αναφερόμαστε σε μία από τις πέντε περιπτώσεις διότι υποσχθήκαμε σε όλους τους ερωτηθέντες να μην δημοσιεύσουμε προσωπικές ή εμπιστευτικές πληροφορίες¹.

	Οιν1	Οιν2	Οιν3	Οιν4	Οιν5
Αριθμός εργαζομένων	5	10	10	6	5
Περιοχές διανομής (τοπικά, περιφερειακά, εθνικά, διεθνώς)	80% τοπικά, 20% περιφερειακά	40% τοπικά, 20% εθνικά, 40% διεθνώς	80% τοπικά, 10% εθνικά, 10% διεθνώς	10% τοπικά, 30% εθνικά, 60% διεθνώς	40% τοπικά, 30% εθνικά, 30% διεθνώς

Πίνακας 1: Το δείγμα.

Βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις που μελετήσαμε είναι πολύ μικρές, καθώς ο αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τους 10. Πάρα ταύτα, η εξαγωγική τους δραστηριότητα εμφανίζεται σχετικά δυναμική και αναμένουμε ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι ανθεκτικές και με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Οι δύο ιδρύθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν η Ρομπόλα έγινε ΠΟΠ (Directorate-General for Agriculture and Rural Development 1981). Οι άλλες τρεις ιδρύθηκαν πρόσφατα, στη δεκαετία του 2010.

Αυτή η έρευνα ήταν μικτή, ποσοτική και ποιοτική. Αρχικά καταχωρήσαμε σε υπολογιστικά φύλλα όλες τις πενταβάθμιες ψυχομετρικές απαντήσεις Likert (−2 σε +2) για την εξαγωγή μέσων όρων από τα 40 ερωτήματα και ανά εταιρία, μεμονωμένα και συνολικά (για το πλήρες ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε, βλ. Vlado 2021). Η

¹ Διαθέτουμε όλα τα ανεπεξέργαστα δεδομένα σε υπολογιστικά φύλλα, τα οποία είναι διαθέσιμα σε ενδιαφερόμενους ερευνητές κατόπιν αιτήματος.

κλίμακα αυτή κατέγραψε τις αντιλήψεις του παρελθόντος και του παρόντος με τη μορφή αυτο-αξιολόγησης από το 2017 έως το 2021 (προ COVID-19 έως σήμερα). Επίσης κάναμε λήψη όλους τους διαθέσιμους δημοσιευμένους ισολογισμούς και αποτελέσματα χρήσης για τις τρεις εκ των πέντε επιχειρήσεων. Στη συνέχεια υπολογίσαμε τους αριθμοδείκτες του Stra.Tech.Man.SC και τους συγκρίναμε με τις αυτο-αξιολογήσεις. Ζητήσαμε περαιτέρω διευκρινίσεις από τους ερωτηθέντες για δύο εταιρείες χωρίς δημοσιευμένες καταστάσεις.

Η θεωρία προτείνει την ταυτόχρονη χρήση ποιοτικών ερωτήσεων για την ερμηνεία των στοιχείων υποκειμενικότητας και συναισθηματικής έντασης που ενυπάρχουν στις αυτο-αξιολογήσεις με κλίμακα (Batterton και Hale 2017, Harpe 2015). Αυτή η διαγνωστική μέθοδος επιτρέπει στους ερωτώμενους να παρέχουν σε βάθος πληροφορίες σχετικά με τα υπό εξέταση ζητήματα (Worley 2015). Έτσι, στη συνέχεια μελετήσαμε τις ποιοτικές απαντήσεις που λάβαμε από το ανοιχτό σκέλος αιτιολόγησης των 40 κριτηρίων (έως 100 λέξεις). Επίσης εξετάσαμε τις απαντήσεις που λάβαμε στην καταληκτική ερώτηση που αφορούσε σε μία ευρύτερη συζήτηση δυνατών και αδύνατων σημείων, με εύρος έως 500 λέξεις.

Όταν το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο και τα δείγματα σχετικά μικρά σε αυτές τις μικτές έρευνες, η ευρύτερη αλληλεπίδραση με τους ερωτηθέντες μπορεί να βοηθήσει στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Saunders κ.α. 2019). Τα πορίσματα αυτής της μικτής μεθόδου είναι κυρίως ποιοτικά, αναλύοντας τα νοήματα που δίνουν τα ερευνητικά υποκείμενα καθαυτά μέσα από την οπτική τους και καθημερινή εμπειρία –τα ποσοτικά στοιχεία βοηθούν στην ολιστική κατανόηση των φαινομένων (Creswell 2014). Έτσι, αυτή η μικτή μέθοδος συμβάλλει στην αποφυγή μεροληψίας στις απαντήσεις, καθώς η παρουσία του ερευνητή μπορεί να οδηγήσει τους ερωτώμενους να «εξωραΐσουν» την κατάσταση και να αποκρύψουν στοιχεία της πραγματικότητας.

Αυτό το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί επίσης από μία εις βάθος περιγραφή της αλληλεπίδρασης ερευνητή και ερωτώμενου, την οποία μπορούμε να αναλύσουμε από μία ιστορική σκοπιά –ακολουθούμε την προσέγγιση του Ryle (2009) προς αυτήν την κατεύθυνση εις βάθος ποιοτικής ερμηνείας.

4. Αποτελέσματα

Οι αυτο-αξιολογήσεις ακολουθούν όλες το ίδιο μοτίβο. Όπως αποτυπώνεται στην Εικόνα 4, η εκλαμβανόμενη βελτίωση είναι εμφανής για όλες τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις.



Εικόνα 4: Μέσοι όροι των αυτο-αξιολογήσεων ανά εταιρία.

Αυτή η μορφή «αστεριού» στην Εικόνα 4 δείχνει ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι αρκετά ομοιογενείς στις αντιλήψεις τους. Η Εικόνα 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα λεπτομερώς.



Εικόνα 5: Συνολικοί μέσοι όροι ανά ερώτημα.

Οι εταιρείες αυτές φαίνεται να έχουν αδυναμίες στη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αξιοσημείωτες είναι οι επιδόσεις στις διαστάσεις της στρατηγικής αφαίρεσης (όραμα, αποστολή και φιλοσοφία), στις οποίες σημειώνονται υψηλές βαθμολογίες και για τους δύο χρονικούς ορίζοντες (προ COVID-19 έως σήμερα). Οι ανοικτές ερωτήσεις δείχνουν ότι η γενική αντίληψη της στρατηγικής αναφέρεται κυρίως στην επιθυμητή εξωστρέφεια, εκτός από το Οιν1 που αναφέρεται στη βελτίωση των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Όσον αφορά τις στρατηγικές προσεγγίσεις, εντοπίζουμε μια δυσκολία στη χρήση διαφορετικών

προοπτικών, καθώς η συμμετοχή στον σύλλογο οινοποιών Κεφαλονιάς και η έρευνα αγοράς συγκριτικά με τους ανταγωνιστές είναι στρατηγικές ενέργειες και όχι προσεγγίσεις. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η κατανόηση του οράματος της εταιρείας, δίνοντας έμφαση στον συνεχή εμπλουτισμό του. Επιπλέον, οι εν λόγω ερωτηθέντες αναφέρουν τον πειραματισμό τους με νέα προϊόντα ως αξίωση τελειότητας. Έτσι, στο Οιν1 παρατηρούμε μια δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο σε ποσοτικούς όρους. Τα υπόλοιπα οινοποιεία κάνουν εκτενείς αναφορές σε στρατηγικές κινήσεις εξωστρέφειας που επιχειρούν, με παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις. Συνολικά, η στρατηγική των επιχειρήσεων αυτών φαίνεται να έχει στοιχεία εξελικτικής προσέγγισης χωρίς να περιορίζεται σε ευκαιριακές επιλογές.

Στην τεχνολογία παρατηρούμε επίσης μία αντιληπτή βελτίωση στην αυτο-αξιολόγηση που προβαίνουν οι ερωτώμενοι. Η βαθμολογία στις τεχνολογικές γνώσεις είναι αξιοσημείωτη, με τους επιχειρηματίες να αναφέρουν ότι είναι εξειδικευμένοι στον τομέα τους, στοχεύοντας ουσιαστικά στη συνεχή μάθηση. Με μια πρώτη ματιά, η βαθμολογία στην τεχνολογική σύνθεση είναι ανησυχητική. Παρόλα αυτά, η μελέτη των απαντήσεων δείχνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν αξιοποιούν υβριδικούς συνδυασμούς, προσπαθώντας να χρησιμοποιήσουν σύγχρονες μεθόδους (state-of-the-art). Πάρα ταύτα, η Ρομπόλα προκύπτει από μία παραδοσιακή καλλιεργητική μέθοδο. Όπως αναφέρει ο υπεύθυνος τεχνολογικών υποθέσεων του Οιν3, η παραγωγή τους είναι βασισμένη στην τοπική παράδοση και σε εκμετάλλευση των εδαφών που παραμένει ίδια για δεκαετίες. Επίσης, σε ειδικότερες τεχνολογικές διαστάσεις, βλέπουμε την πρόσφατη προμήθεια νέου εξοπλισμού και μετεωρολογικών σταθμών, συνδυαστικά με επενδύσεις στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Επιπλέον, αναφέρουν τη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και τη μάθηση μέσω σεμιναρίων για τον εντοπισμό τεχνολογίας. Από μια γενική άποψη, οι εταιρείες αυτές

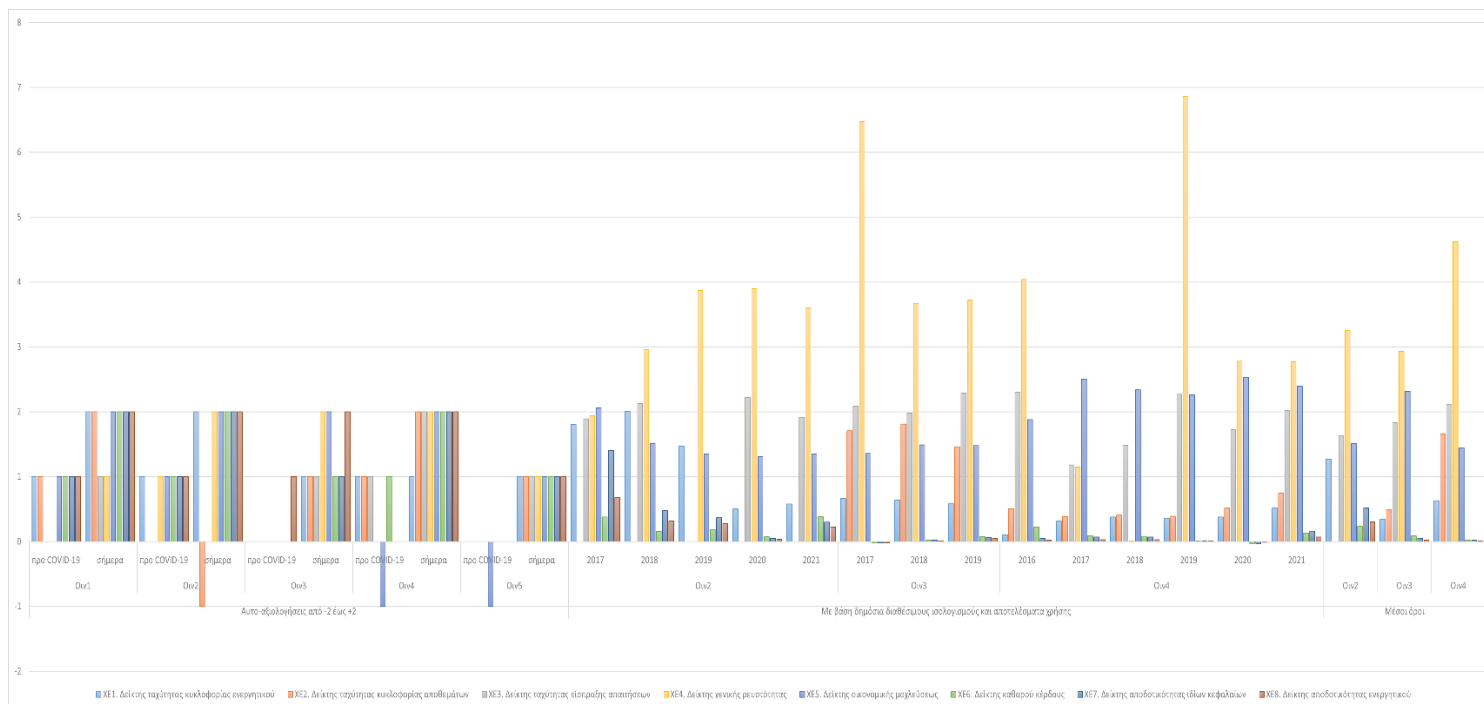
φαίνεται να εκμεταλλεύονται σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστική τους θέση και είναι ηγέτες σε αυτόν τον αγοραίο θύλακα.

Όσον αφορά τους διοικητικούς παράγοντες που εξετάστηκαν, βλέπουμε ελλείψεις στην οργάνωση και την ηγεσία, που αποτελούν χαρακτηριστικά των περισσότερων πολύ μικρών επιχειρήσεων. Στα θετικά, ο συντονισμός σημειώνει υψηλή βαθμολογία, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν λειτουργούν με στενό μοναδοκεντρικό τρόπο. Όλα τα οινοποιεία φαίνεται να επιχειρούν την καθιέρωση συστηματικών διαδικασιών προγραμματισμού και μηχανισμούς σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με ορισμένους ερωτηθέντες, ο καταμερισμός των εργασιών εμφανίζεται προβληματικός λόγω των επικαλυπτόμενων καθηκόντων. Επίσης, στο Οιν5 γίνεται αναφορά στο ότι βρίσκεται περίπου στο 30% του προγραμματισμού, υποδεικνύοντας ένα συγκεκριμένο και ποσοτικοποιημένο σχέδιο που εφαρμόζεται και παρακολουθείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο διαχειριστικός έλεγχος είναι μια άλλη πτυχή στην οποία διαπιστώνουμε συγκριτικές ελλείψεις, καθώς οι απαντήσεις περιορίζονται στις διαστάσεις της ποιότητας των προϊόντων. Μόνο στο Οιν1 γίνεται αναφορά επί παρακολούθησης ενός πλάνου ελέγχου –ωστόσο, αυτή είναι η μοναδική επιχείρηση του δείγματος χωρίς εξαγωγική δραστηριότητα. Από μια συνολική άποψη, οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται κυρίως από αυξημένη συμμετοχικότητα, καθώς ο πυρήνας των εργαζομένων είναι εξειδικευμένα στελέχη.

Όσον αφορά τις διαστάσεις της καινοτομίας, βλέπουμε επίσης βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα. Η καινοτομική πληρότητα φαίνεται να αποτελεί εξαίρεση, καθώς οι επιχειρήσεις δείχνουν να βρίσκονται σε διαφορετικό σημείο από το επιθυμητό. Σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι ερωτώμενοι, η πληρότητα δεν επιτυγχάνεται στον επιθυμητό βαθμό λόγω της αβεβαιότητας που γεννά αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο σε μία ευαίσθητη γεωργική καλλιέργεια. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής

του Οιν1 υποστηρίζει ότι η εταιρεία δεν μπορεί να ελέγξει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή, ενώ δύο άλλα οινοποιεία τονίζουν το ρόλο των συμβούλων στην επίτευξη της πληρότητας. Η συνοχή επιτυγχάνεται πιθανώς λόγω του μικρού μεγέθους των οινοποιείων συνδυαστικά με τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Η απλότητα φαίνεται να καλύπτεται από την υψηλού επιπέδου κατάρτιση των εργαζομένων –ομοίως, η εφικτότητα από τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων για την εκτέλεση όλων των απαραίτητων εργασιών. Η ανθεκτικότητα προκύπτει ως επιβίωση μετά την πανδημία και η ευελιξία από την ικανότητα προσαρμογής των διευθυντών. Το Οιν3 αποτελεί εξαίρεση, καθώς δείχνει να χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη οργανωσιακή δομή που δυσχεραίνει την ικανότητα των διαχειριστών να προβούν έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές. Σε σχέση με την ακρίβεια, παρατηρούμε τη δέσμευσή των περισσότερων ερωτώμενων για την εφαρμογή εφικτών καινοτομιών, όπως, για παράδειγμα, η υιοθέτηση της βιολογικής καλλιέργειας αμπέλου. Τέλος, ο ρυθμός της αλλαγής αξιολογείται κυρίως μέσω του εξωτερικού παράγοντα της πανδημίας, στον οποίο όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ανταποκρίθηκαν μερικώς ικανοποιητικά.

Τέλος, σύμφωνα με την άποψη των ερωτώμενων, παρατηρούμε επίσης αισθητή βελτίωση στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Στην Εικόνα 6 παρουσιάζονται οι αυτο-αξιολογήσεις των κλασμάτων και οι πραγματικές τιμές τους.



Εικόνα 6: Δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης: Αυτο-αξιολογήσεις και πραγματικά μεγέθη.

Για να αποτυπώσουμε μία εικόνα των μεγεθών, τρία από τα μελετώμενα και μεγαλύτερα οινοποιεία κατέγραψαν προσεγγιστικά τους εξής κύκλους εργασιών το 2019: 300.000, 400.000 και 1.400.000. Ειδικότερα, παρατηρούμε ένα μοτίβο βελτίωσης σε όλες τις αυτο-αξιολογήσεις. Φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι αξιολόγησαν δικαιολογημένα υψηλά τις επιδόσεις τους. Ωστόσο, οι δείκτες γενικής ρευστότητας, οικονομικής μόχλευσης και αποδοτικότητας ενεργητικού δείχνουν εξαίρεση. Κατά μέσο όρο και για όλα τα χρόνια που υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα, οι αριθμοδείκτες έχουν ως εξής:

XE1. Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού = 0,75

XE2. Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων = 72%

XE3. Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων = 1,86

XE4. Δείκτης γενικής ρευστότητας = 3,6

XE5. Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως = 1,76

XE6. Δείκτης καθαρού κέρδους = 0,11

XE7. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων = 0,2

XE8. Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού = 0,11

Οι τιμές στον δείκτη γενικής ρευστότητας παραπέμπουν σε μικρής κλίμακας και προσεχτικές επενδύσει. Έτσι, αυτές οι συνθήκες υγιούς ρευστότητας θα περιμέναμε να οδηγεί σε κάπως μικρότερο δείκτη οικονομικής μόχλευσης. Επίσης, ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού –ίσως ο σημαντικότερος για την υγείας της επιχείρησης– σε πολλές περιπτώσεις μειώθηκε σημαντικά το 2020 (χρονιά COVID-19) χωρίς να φτάσει στα προ-πανδημίας επίπεδα.

5. Συζήτηση

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται πρώτα στα συγκριτικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες των εν λόγω επιχειρήσεων. Στη συνέχεια εξετάζει τις χρηματοοικονομικές τους επιδόσεις και καταλήγει στο συμπέρασμα για το πού οδεύει ο κλάδος λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της καινοτομικότητας αυτών των επιχειρήσεων.

5.1. Αδύνατα σημεία

(I) Στρατηγική. Διαπιστώσαμε μία σχετική ανεπάρκεια στις στρατηγικές προσεγγίσεις, καθώς οι επιχειρηματίες ανέφεραν τη συμμετοχή τους στον σύλλογο οινοποιών Κεφαλονιάς και την έρευνα αγοράς σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Άρα, διαπιστώσαμε ένα κενό μεταξύ των γνώσεων και δεξιοτήτων αυτών των επιχειρηματιών σε σύγκριση με τα αξιώματα της θεωρίας οργανωσιακής ανάπτυξης. Προηγούμενες έρευνες έχουν αναδείξει αυτό το κενό στην περίπτωση των οργανωσιακά αδύναμων πολύ μικρών επιχειρήσεων (Chatzinikolaou και Vlado 2022). Ως εκ τούτου, μας εξέπληξε η διαπίστωση της ίδιας αδυναμίας σε πιο δυναμικές πολύ μικρές επιχειρήσεις –το χάσμα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με καινοτόμες

συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων και κυβερνητικής πολιτικής (Cai 2022).

(II) Τεχνολογία. Επίσης, επιβεβαιώσαμε τη συνηθισμένη σύγχυση σχετικά με τον ορισμό της τεχνολογίας στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Αρκετές φορές παρατηρήσαμε κατά την αλληλεπίδραση με τους επιχειρηματίες μία αναφορά σε μηχανήματα και φυσικό εξοπλισμό για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων τεχνολογικών βελτιώσεων (πβ. ορισμό της τεχνολογίας στην Εικόνα 2). Ωστόσο, είδαμε έντονο ενδιαφέρον και συχνές αναφορές των ερωτηθέντων σε διαστάσεις γνώσης και συνεχούς μάθησης, πράγμα που αφήνει την εντύπωση ότι αυτές οι επιχειρήσεις τείνουν προς ευελικτοποίηση του τεχνολογικού τους δυναμικού.

(III) Μάνατζμεντ. Συναντήσαμε τα συνήθη προβλήματα της ατυπικότητας και του οικογενειακού χαρακτήρα των περισσότερων πολύ μικρών επιχειρήσεων. Αυτή η σχετική οργανωτική αναποτελεσματικότητα φάνηκε πως είναι το κεντρικό πρόβλημα αυτών των επιχειρήσεων, που εμφανίζεται να απειλεί τη βιωσιμότητά τους. Όπως είπαν ορισμένοι επιχειρηματίες στη συνέντευξη, η πρόσληψη εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού θα μπορούσε να συμβάλει στην αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας –ίσως οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να στραφούν στη διεθνή αγορά εργασίας, εάν δεν καλύπτονται από την εγχώρια. Αυτή η πρόταση φαίνεται να συμφωνεί με τους Duarte Alonso και Bressan (2015), οι οποίοι μελέτησαν μικρά οινοποιεία και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαφοροποίηση και ο εκτεταμένος εξωστρεφής προσανατολισμός θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση των επιδόσεων και της ανθεκτικότητας αυτών των επιχειρήσεων.

(IV) Καινοτομικότητα. Η πανδημική κρίση φαίνεται να έχει δημιουργήσει ανασφάλεια στους επιχειρηματίες αυτούς, οι οποίοι φάνηκαν να φοβούνται τους γρήγορους ρυθμούς αλλαγής που πρέπει να ακολουθήσουν. Παρά το γεγονός ότι

άντεξαν την πανδημία, οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να αναλάβουν σχέδια διαχείρισης αλλαγών που θα τις βοηθήσουν να καινοτομήσουν, ξεπερνώντας τις ολοένα και πιο οξείες κρίσεις του σήμερα (Chatzinikolaou και Vlados, 2022). Αυτή η πρόταση φαίνεται να συμφωνεί με τους Wittwer και Anderson (2021), οι οποίοι παρουσιάζουν τον αντίκτυπο της COVID-19 στον κλάδο οινοποιίας, καταλήγοντας στο ότι οι εξαγωγικές χώρες οίνου θα πληγούν περισσότερο από τις εκείνες που κυρίως εισάγουν καθώς θα αναγκαστούν βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα να πωλούν σε χαμηλότερες τιμές. Οι Wittwer και Anderson (2021) καταλήγουν επίσης στο ότι η COVID-19 έχει πλήξει περισσότερο τους μικρούς premium οινοπαραγωγούς προς όφελος των μεγάλων παραγωγών χαμηλής ποιότητάς οίνου που πωλείται σε χαμηλές τιμές στα μεγάλα καταστήματα. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Solanelles κ.α. (2021), η πανδημική κρίση παρουσιάζει δυνητικά μία ευκαιρία στην αύξηση της αγχολυτικής κατανάλωσης οίνου. Ο Solanelles κ.α. (2021) προτείνουν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν σε κάποιο βαθμό αυτήν την παράμετρο στην επιχειρηματική αποστολή.

5.2. Δυνατά σημεία

(I) Στρατηγική. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι λιγότερο ανταγωνιστικές πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα στην άρθρωση της αποστολής και του οράματός τους στο πλαίσιο μίας ολοκληρωμένης φιλοσοφίας (Chatzinikolaou και Vlados 2022). Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που παράγουν Ρομπόλα έδειξαν ότι, σε κάποιο βαθμό, αντιμετωπίζουν επαρκώς αυτές τις διαστάσεις στρατηγικής αφαίρεσης, επιβεβαιώνοντας τον Jordan κ.α. (2007) ότι τα αναπτυγμένα οινοποιία σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις σε διαστάσεις στρατηγικής επεξεργασίας και εξαγωγικού προσανατολισμού σε κάποιο βαθμό.

(II) Τεχνολογία. Οι δεξιότητες και η γνώση του αντικειμένου ήταν άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά που εντοπίσαμε στους υπαλλήλους αυτών των εταιρειών. Ως εκ τούτου, η τεχνολογία τους φάνηκε να είναι επαρκώς εξειδικευμένη, καθώς το προϊόν τους απαιτεί λεπτομερή εργασία.

(III) Μάνατζμεντ. Αυτά τα άτομα εξέφρασαν την επιθυμία τους να καταστήσουν την επιχείρηση πιο ευέλικτη, αυτο-αξιολογώντας σχετικές διαστάσεις με χαμηλές βαθμολογίες. Ωστόσο, διαπιστώσαμε ότι αυτές οι αρνητικές κρίσεις απορρέουν από τη φιλοδοξία τους να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

(IV) Καινοτομικότητα. Παρατηρήσαμε ότι τα αρνητικά συμπεράσματα στο κριτήριο της «πληρότητας» προέκυψαν από την επιθυμία αυτών των επιχειρηματιών να βελτιωθούν οι ίδιοι. Επίσης, η συχνή αναφορά σε ποιοτικές διαστάσεις στις αυτο-αξιολογήσεις της καινοτομικότητας μας έδειξε ότι οι επιχειρήσεις αυτές, σε κάποιο βαθμό, συνθέτουν αποτελεσματικά τις διαστάσεις Stra.Tech.Man.

5.3. Χρηματοοικονομικές επιδόσεις

Δύο οινοποιία ανέφεραν έλλειψη πόρων και ρευστότητας για να πραγματοποιήσουν περισσότερες εξαγωγές και να καλύψουν το χαμένο έδαφος στην ανταγωνιστική αγορά –δεν ήταν δυνατόν να βρεθούν δημοσιευμένες καταστάσεις για τα εν λόγω οινοποιεία. Το συμπέρασμα που εξαγάγαμε από τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις είναι ότι αυτοί οι επιχειρηματίες εκτιμούν πως οι επιχειρήσεις τους βελτιώθηκαν κατά τα τελευταία χρόνια. Είδαμε θετικές τιμές στον δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού για όλα τα έτη, ακόμα και κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Εικόνα 6). Σύμφωνα και με τα λεγόμενα των επιχειρηματιών, μία εξήγηση είναι ότι αυτοί αξιολογούν ικανοποιητικά τις επιδόσεις τους στη χρήση των υπάρχοντων περιουσιακών στοιχείων για τη δημιουργία εσόδων από πωλήσεις.

Είδαμε επίσης τους ερωτώμενους να αυτο-αξιολογούν τον δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων ως βελτιωμένο. Μια εξήγηση είναι ότι τα αποθέματα πιθανότατα αυξήθηκαν σε όλους τους παραγωγούς κατά τη διάρκεια της COVID-19. Την ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων την αυτο-αξιολόγησαν επίσης ως βελτίωση. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, μια εξήγηση είναι ότι οι εταιρείες αυτές διαθέτουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και σχετικά πιστή πελατειακή βάση. Η γενική ρευστότητα αυτο-αξιολογήθηκε επίσης ως σημαντικά βελτιωμένη από τους ερωτώμενους –οι τιμές του δείκτη φανέρωσαν σημαντική ρευστότητα συγκριτικά με τα υπόλοιπα μεγέθη που μελετήσαμε (Εικόνα 6). Μία εξήγηση είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν επαρκείς πόρους για να ανταποκριθούν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ωστόσο, παραμένει αδιευκρίνιστο το εάν αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν τα κεφάλαιά τους τόσο δυναμικά και το εάν αυτή η ρευστότητα είναι ανενεργή σε κάποιο βαθμό.

Στις αυτο-αξιολογήσεις που αφορούσαν στην οικονομική μόχλευση, είδαμε επίσης μία βελτίωση, τη σημαντικότερη ανάμεσα στους υπόλοιπους δείκτες, χωρίς ωστόσο να υπάρχει επαρκής αιτιολόγηση. Οι πραγματικές τιμές (βλ. Εικόνα 6) εμφάνισαν μικρές αυξομειώσεις, παραμένοντας σε περίπου ίδια επίπεδα κατά τη μελετώμενη περίοδο. Μία εξήγηση είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι σχετικά εύρωστες, καθώς ούτε η πανδημία οδήγησε σε κάποια σημαντική αυξητική τάση που θα ήταν ένδειξη ύπαρξης παθογενειών στην ομαλή χρηματοδότηση των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, είδαμε σχετικά κοινές τάσεις στους δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους, αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού. Οι ερωτηθέντες φάνηκε να έχουν μια τυποποιημένη άποψη για αυτούς τους δείκτες κερδοφορίας, καθώς οι αυτο-αξιολογήσεις είχαν μικρές διαφορές μεταξύ τους, υποστηρίζοντας ότι μετά την COVID-19 έχει επέλθει σημαντική βελτίωση. Οι αριθμητικοί υπολογισμοί των δεικτών (Εικόνα 6) έδειξαν ότι η πανδημική κρίση οδήγησε, σε πολλές περιπτώσεις, σε

μειώσεις κερδών των εν λόγω οινοποιείων. Οι ερωτηθέντες μας εξήγησαν ότι η πανδημία έπληξε τις επιχειρήσεις τους, αλλά τώρα έχουν ανακάμψει σημαντικά. Επομένως, μία εξήγηση για τη βελτιωμένοι κερδοφορία που ισχυρίζονται αυτοί οι ερωτώμενοι είναι ότι οι επιχειρήσεις τους αποδείχθηκαν σε κάποιο βαθμό ανθεκτικές στη μετα-COVID-19 εποχή –οι υψηλές βαθμολογίες στην αυτο-αξιολόγηση της ανθεκτικότητας σε όρους καινοτομικότητας δείχνει να επαληθεύει αυτόν τον ισχυρισμό.

5.4. Πού οδεύει αυτή η περιφερειακή εμπορική επωνυμία οίνου;

Τέλος, εξετάσαμε τις αντιλήψεις αυτών των ερωτηθέντων σχετικά με την καινοτόμο σχέση αυτών των επιχειρήσεων με το χωρικό και τομεακό τους περιβάλλον. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η οικοδόμηση μιας οινικής μάρκας με τοπικά χαρακτηριστικά είναι πολυεπίπεδη και περιλαμβάνει διαφορετικά μέρη με συγκλίνοντα και αποκλίνοντα συμφέροντα (Johnson και Bruwer 2007). Ωστόσο, η περαιτέρω εμπορική ολοκλήρωση μπορεί να ωφελήσει τις επιχειρήσεις που παράγουν αυτά τα προϊόντα, καθώς οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται ως αυξημένης ποιότητας (Johnson και Bruwer 2007). Οι αυτο-αξιολογήσεις φαίνεται να συγκλίνουν με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας. Παρατηρήσαμε ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν Ρομπόλα είναι ιδιαίτερα δραστήριες στη δικτύωση μεταξύ τους τα τελευταία χρόνια, έχοντας δημιουργήσει σχετική ένωση. Επίσης, μία εκ των επιχειρήσεων είναι συνεταιρισμός μικρότερων παραγωγών, γεγονός που φανερώνει την τάση αυξημένων διασυνεργασιών μεταξύ τους, οι οποίες φαίνεται να εντείνονται στη μετα-COVID-19 εποχή. Αρκετοί εκ των ερωτηθέντων μας εξέφρασαν επίσης δυσaréσκεια για τις αργές κινήσεις προκειμένου να αποκτήσουν η περιοχή και το προϊόν τους ένα περιφερειακό εμπορικό σήμα που θα τους επέτρεπε να αυξήσουν τις εξαγωγές τους. Ανάφεραν

επίσης ότι μία πιο εξελιγμένη εμπορική στρατηγική για την οινοποιεία της περιοχής θα τους βελτίωνε καινοτομικά, οδηγώντας σε αντιμετώπιση κάποιων χρόνιων προβλημάτων που έχουν αντιμετωπίσει στην αδειοδότηση του αριθμού των αμπελώνων που τους επιτρέπεται να καλλιεργούν. Η εικόνα που αποκομίσαμε από όλες τις αυτο-αξιολογήσεις και ανοικτές απαντήσεις είναι ότι η Ρομπόλα μοιάζει με άλλες μορφές clustering.

Σύμφωνα με τη θεμελιώδη συμβολή του Porter (1998, 2000), ένα cluster αποτελείται από μια ευρεία αλυσίδα γνώσεων, διασυνδεδεμένων κλάδων έντασης κεφαλαίου και γεωγραφικών συγκεντρώσεων συνδιαμορφούμενων επιχειρήσεων και θεσμών. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το cluster της Ρομπόλας εμφανίζεται υποκεφαλαιοποιημένο –δεν είδαμε υλοποίηση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας τα τελευταία χρόνια. Αρκετές αυτο-αξιολογήσεις ανέφεραν ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι οινοποιεία μπουτίκ, δίνοντας έμφαση στην εξωστρέφεια, καθώς απευθύνονται σε ένα εξειδικευμένο πελατολόγιο. Συνοψίζοντας, οι εταιρείες που παράγουν αυτή την ποικιλία Ρομπόλα βρίσκονται πιθανώς στον πυρήνα ενός cluster εν τη γενέσει, εμφανιζόμενες διατεθειμένες να προχωρήσουν τα επόμενα χρόνια σε κινήσεις περαιτέρω δικτύωσης μεταξύ τους, χτίζοντας σταδιακά μία πιο εξελιγμένη εμπορική επωνυμία οίνου.

6. Συμπεράσματα: Η γέννηση ενός «νέου αστέρα» στις πολύ μικρές επιχειρήσεις του ελληνικού τομέα οινοποιίας;

Μελετήσαμε τις πολύ μικρές επιχειρήσεις στην Κεφαλονιά που παράγουν και εμπορεύονται την ΠΟΠ ποικιλία οίνου Ρομπόλα. Με τη χρήση του Stra.Tech.Man.SC, αναλύσαμε το πώς οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων αυτο-

αξιολογούν την προσπάθεια εξελικτικής προσαρμογής τους προ COVID-19 και σήμερα (από το 2017 στο 2021).

A) Τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων τείνουν να αυτο-αξιολογούν τους οργανισμούς που διευθύνουν ως ευέλικτους, αν και η φυσιολογία τους περιλαμβάνει στοιχεία μοναδοκεντρικότητας (βλ. ατυπικότητα και οικογενειακό χαρακτήρα). Σύμφωνα με την προσέγγιση Stra.Tech.Man, μια ευέλικτη επιχείρηση σχεδιάζει τη στρατηγική της από εξελικτική σκοπιά, χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο δικτυωμένες τεχνολογίες και η διαχείρισή της τείνει προς αυξημένη συμμετοχικότητα (Vlados 2021). Οι σημαντικές βελτιώσεις εντοπίζονται κυρίως στις αυτο-αξιολογήσεις που σχετίζονται με τη στρατηγική, καθώς φαίνεται ότι οι εταιρείες αυτές επιδιώκουν να καλλιεργήσουν το όραμά τους και να αυξάνουν συνεχώς τις εξαγωγές τους. Η τεχνολογία εμφανίζεται να υστερεί σε συνθήκες δικτύωσης, που εξηγεί μερικώς γιατί το cluster της Ρομπόλας δεν φαίνεται τόσο δυναμικό, παρότι έχει προοπτικές ανάπτυξης. Στη διαχείριση παρατηρούμε κάποια εμπόδια αλλά και μία διάθεση προς αυξημένη συμμετοχικότητα δεδομένου ότι το προσωπικό –εκτός από τους βοηθητικούς εργαζόμενους, τις περισσότερες φορές– είναι μικρό σε αριθμό αλλά εξειδικευμένο στην εργασία του.

B) Το cluster της Ρομπόλας εμφανίζεται να χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλή εξειδίκευση αλλά από περιορισμένες επενδύσεις κεφαλαίου. Φαίνεται ότι τα ΠΟΠ προϊόντα, σε γενικές γραμμές, έχουν τη δυνατότητα συσταδοποίησης, καθώς αναπόφευκτα απαιτούν επιχειρηματικές δραστηριότητες εντάσεως γνώσης. Σύμφωνα και με την Εικόνα 4, ένα «νέο αστέρι» θα μπορούσε να γεννηθεί σε αυτόν τον τομέα εάν ακολουθήσουν αυτοί οι παραγωγοί κατευθύνσεις δόμησης μίας εξελιγμένης περιφερειακής οινικής εμπορικής επωνυμίας αντίστοιχης άλλων προωθημένων μορφών στο εξωτερικό (π.χ., Atkin κ.α. 2017, Johnson και Bruwer 2007).

Αναπόφευκτα, η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς –οι οποίοι υποδεικνύουν προοπτικές για μελλοντική έρευνα. Παρότι ο Stra.Tech.Man.SC προβλέπει αυτο-αξιολόγηση σε δύο ορίζοντες (προ COVID-19 έως σήμερα), η διαχρονική παρακολούθηση και η επανεξέταση των επιχειρήσεων θα μπορούσε να θεμελιώσει καλύτερα τα ευρήματα. Επίσης, θα μπορούσαμε να υλοποιήσουμε την ίδια έρευνα και σε άλλες χωρικές συσσωματώσεις του κλάδου οινοποιίας –και άλλων– για να αντιπαραβάλουμε συγκριτικές επιδόσεις και να καταλήξουμε σε πιο ασφαλή συμπεράσματα.

Ολοκληρώνουμε με προτάσεις ανάπτυξης για την ποικιλία Ρομπόλα και παρόμοια επιχειρηματικά οικοσυστήματα. Κατ' αρχάς, εναπόκειται σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κυβερνήσεων να παρουσιάσουν τα εμπορικά σήματα αυτών των προϊόντων ως cluster, συγκεντρώνοντας οφέλη για την τοπική κοινωνία και τους παραγωγούς. Ωστόσο, οι κυβερνήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν αναλάβει τέτοιες πρωτοβουλίες όλα αυτά τα χρόνια που αναπτύσσονται αυτές οι πολιτικές στην Ευρώπη (π.χ., πόλοι ανταγωνιστικότητας στη Γαλλία, European Monitoring Centre on Change 2018). Τέλος, όπως μας ανέφεραν οι συνεντευξιαζόμενοι, δεν φαίνεται να υπάρχει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα της Κεφαλλονίτικης Ρομπόλας. Πέρα από την κρατική παρέμβαση, η οποία είναι ζωτικής σημασίας σε κοινωνικοοικονομικούς όρους, ο καινοτόμος επιχειρηματίας βρίσκεται στο επίκεντρο των «επαναστατικών αλλαγών» σε κλαδικό και ευρύτερο επίπεδο (Chatzinikolaou και Vlado 2019, Nelson κ.α. 2018). Παρατηρήσαμε τη φιλοδοξία αυτών των επιχειρηματιών να βελτιωθούν μέσω της καινοτομίας. Τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα έδειξαν σχετικά περιορισμένες επενδύσεις. Εναπόκειται σε αυτούς τους ευέλικτους επιχειρηματίες να βρουν νέες διεξόδους καινοτομίας και ενίσχυσης της κερδοφορίας τους, μετατρέποντας

την ποικιλία που παράγουν σε ένα ευρωπαϊκό εμπορικό σήμα και, γιατί όχι, σε παγκόσμιο.

Βιβλιογραφία

- Andreou, A., Andrikopoulos, A., & Nastopoulos, C. (2017). Chapter 1 - Debt markets, financial crises, and public finance in the Eurozone: Action, structure, and experience in Greece. In F. Economou, K. Gavrilidis, G. N. Gregoriou, & V. Kallinterakis (Eds.), *Handbook of Investors' Behavior During Financial Crises* (pp. 3–28). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811252-6.00001-3>
- Atkin, T., Wilson, D., Thach, L., & Olsen, J. (2017). Analyzing the impact of conjunctive labeling as part of a regional wine branding strategy. *Wine Economics and Policy*, 6(2), 155–164. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2017.10.003>
- Batterton, K. A., & Hale, K. N. (2017). The Likert Scale What It Is and How To Use It. *Phalanx*, 50(2), 32–39.
- Cai, Y. (2022). Neo-Triple Helix Model of Innovation Ecosystems: Integrating Triple, Quadruple and Quintuple Helix Models. *Triple Helix*, 9(1), 76–106. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10029>
- Chatzinikolaou, D., & Vlados, C. (2019). Schumpeter, neo-Schumpeterianism, and Stra.Tech.Man evolution of the firm. *Issues in Economics and Business (International Economics and Business)*, 5(2), 80–102. <https://doi.org/10.5296/ieb.v5i2.16097>
- Chatzinikolaou, D., & Vlados, C. (2022). Crisis, innovation and change management: A blind spot for micro-firms? *Journal of Entrepreneurship in Emerging*

Economies, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0210>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th edition, international student edition). SAGE.

Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (1981). *EAmbrosia, Πομπόλα Κεφαλληνίας*. Directorate-General for Agriculture and Rural Development of the European Commission. <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/geographical-indications-register/details/EUGI00000007021>

Donaldson, G. (1995). A new tool for boards: The strategic audit. *Harvard Business Review*., 73(4), 99–108.

Duarte Alonso, A., & Bressan, A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: An empirical study. *International Journal of Wine Business Research*, 27(1), 40–60. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2014-0035>

Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, 79(2), 28–36.

European Monitoring Centre on Change. (2018, November 12). *Poles of competitiveness* | Eurofound [Restructuring Support Instruments]. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/poles-of-competitiveness>

Falaras, A., & Moschidis, O. (2021). The Stra.Tech.Man approach: Evidence from the wine industry in Greece using PLS. *Contemporary Business Concepts and Strategies in the New Era*, 256–267.

Foundation for Economic & Industrial Research. (2022). *Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Συμβολή στην οικονομία και προοπτικές* [The alcoholic

- beverage industry in Greece: Contribution to the economy and prospects*].
Foundation for Economic & Industrial Research.
http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=265
- Gordon, P. J. (1997). Ten strategic audit questions. *Business Horizons*, 40(5), 7–14.
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90081-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90081-1)
- Greek Gastronomy Guide. (2022). Ρομπόλα Κεφαλονιάς. *Greek Gastronomy Guide*.
<https://www.greekgastronomyguide.gr/item/robola-kefalonia/>
- Grundy, T. (2008). Highlighting blind spots. *Accountancy Magazine*, 1373, 44–46.
- Harpe, S. E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 7(6), 836–850.
<https://doi.org/10.1016/j.cptl.2015.08.001>
- Hellenic Statistical Authority. (2022). *Αποτελέσματα Απογραφής Γεωργίας-Κτηνοτροφίας 2021 [Agriculture-Livestock Census Results 2021]*. Hellenic Statistical Authority. https://www.statistics.gr/el/2021_agricultural-livestock-census-results
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Essentials of strategic management*. Addison-Wesley.
- Johnson, R., & Bruwer, J. (2007). Regional brand image and perceived wine quality: The consumer perspective. *International Journal of Wine Business Research*, 19(4), 276–297. <https://doi.org/10.1108/17511060710837427>
- Jordan, R., Zidda, P., & Lockshin, L. (2007). Behind the Australian wine industry's success: Does environment matter? *International Journal of Wine Business Research*, 19(1), 14–32. <https://doi.org/10.1108/17511060710740325>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February 1992.

<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy,” *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 1, 2006, pp. 43-60. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 421–428. <https://doi.org/10.1108/14691930610681492>

Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. SAGE Publications.

Lazarakis, K. (2005). *The Wines of Greece*. Hachette UK.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.

Malleret, V., Ancelin-Bourguignon, A., & Norreklit, H. (2001). *Balanced scorecard versus French tableau de bord: Beyond dispute, a cultural and ideological perspective* (HEC Research Papers Series No. 724). HEC Paris. <https://econpapers.repec.org/paper/ebgheccah/0724.htm>

Nelson, R., Dosi, G., Helfat, C., Winter, S., Pyka, A., Saviotti, P., Lee, K., Malerba, F., & Dopfer, K. (2018). *Modern evolutionary economics: An overview*. Cambridge University Press.

Oyaneder, L. V., & Valderrama, S. M. (2016). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean

- wineries. *Journal of Wine Research*, 27(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1080/09571264.2016.1141761>
- Porter, M. (1998). Location, clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, 33(1), 7–13.
- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
<https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Repousis, I. (2022). *Καινοτομικό δυναμικό σε όρους Stra.Tech.Man: Η περίπτωση των οινοποιείων στον νομό Κεφαλληνίας [Innovative potential in terms of StraTechMan: The case of wineries in the prefecture of Kefalonia]* [Master’s Thesis]. University of the Aegean.
- Robinson, J. (1996). *Jancis Robinson’s guide to wine grapes*. Oxford University Press.
- Ryle, G. (2009). The thinking of thoughts: What is ‘Le Penseur’ doing? In *Collected Essays 1929-1968* (pp. 516–532). Routledge.
- Sampedro, E. L.-V., Sánchez, M. B. G., López, J. C. Y., & González, E. R. (2010). The Environment as a Critical Success Factor in the Wine Industry: Implications for Management Control Systems. *Journal of Wine Research*, 21(2–3), 179–195.
<https://doi.org/10.1080/09571264.2010.530102>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.
- Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364–381. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0114>

- Solanelles, P., Babin, B. J., & Locander, D. A. (2021). Drinking (wine) again: Always the same, even in a pandemic? *Journal of Wine Research*, 32(3), 138–160. <https://doi.org/10.1080/09571264.2021.1971641>
- Vlachos, V. A. (2017). A macroeconomic estimation of wine production in Greece. *Wine Economics and Policy*, 6(1), 3–13. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2017.03.001>
- Vlados, C. (2004). *La dynamique du triangle stratégie, technologie et management: L'insertion des entreprises grecques dans la globalisation [The dynamics of the triangle of strategy, technology and management: The insertion of Greek enterprises into globalization]* [Thèse de doctorat de Sciences Économiques, Université de Paris X-Nanterre]. <http://www.theses.fr/2004PA100022>
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347–363. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0026>
- Vlados, C. (2021). The Stra.Tech.Man Scorecard. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 36–63. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p36>
- Vlados, C., & Chatzinikolaou, D. (2019). Crisis, institutional innovation and change management: Thoughts from the Greek case. *Journal of Economics and Political Economy*, 6(1), 58–77. <https://doi.org/10.1453/jepe.v6i1.1854>
- Wilson, J. (2021). *Understanding Research for Business Students: A Complete Student's Guide*. SAGE.
- Wittwer, G., & Anderson, K. (2021). COVID-19 and Global Beverage Markets: Implications for Wine. *Journal of Wine Economics*, 16(2), 117–130. <https://doi.org/10.1017/jwe.2021.13>

Worley, P. (2015). Open thinking, closed questioning: Two kinds of open and closed question. *Journal of Philosophy in Schools*, 2(2), Article 2.
<https://doi.org/10.21913/JPS.v2i2.1269>