



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MBA – TOURISM MANAGEMENT

Διπλωματική εργασία: «Οινοτουρισμός στην Ελλάδα: Μελέτη  
περίπτωσης οινοτουρισμός στην Τήνο»

Φοιτήτρια: Εμμανουήλ Κωνσταντίνα

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2024

# ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής  
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου  
σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ  
Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

..... Οικονομικός στην Ελλάδα: Μελέτη περίπτωσης .....  
..... Οικονομικός στην Τσίνα .....  
.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε  
έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή  
προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή  
τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της  
συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά  
στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των  
πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω  
ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος

17/07/2024

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου για την πολύτιμη στήριξή τους κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιά.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ραγδαία αύξηση στην επιλογή των εναλλακτικών μορφών τουρισμού από όλο και περισσότερους ανθρώπους. Μια από αυτές τις μορφές είναι και ο οινοτουρισμός, ο οποίος μπορεί να συμβάλει στην επίλυση της τουριστικής εποχικότητας, στην αύξηση των εσόδων, αλλά και στην ανάδειξη της χώρας σε όλο τον κόσμο.

Ο οινικός κλάδος είναι εξαιρετικά σημαντικός για την ελληνική οικονομία, αλλά παράλληλα χαρακτηρίζεται και από έντονο ανταγωνισμό. Καθώς τα οινοποιεία στην Ελλάδα είναι αρκετά σε αριθμό θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική για να μπορέσει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να μελετηθεί το οινοποιείο T-οίνος που βρίσκεται στο νησί της Τήνου στις Κυκλάδες.

Στο κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται η εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού και στο κεφάλαιο 2 του οινοτουρισμού. Το κεφάλαιο 3 αναλύει τον όρο της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται ο οινοτουρισμός στην Ελλάδα και συγκεκριμένα οι στρατηγικές προώθησής του, η συμβολή του στην ελληνική οικονομία και η σύγκρισή του με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Το κεφάλαιο 5 παρουσιάζει λεπτομερή στοιχεία για το T-οίνος, ενώ στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στο 7<sup>ο</sup> του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, στο κεφάλαιο 8 παρατίθενται οι στρατηγικές που προτείνεται να ακολουθήσει το οινοποιείο.

Όσον αφορά τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν, προτείνεται το T-οίνος να ακολουθήσει την επιχειρησιακή στρατηγική της σταθερότητας και να μην προβεί σε αυτή της ανάπτυξης ούτε της περισυλλογής. Επιπλέον συστήνεται το οινοποιείο να ακολουθήσει την επιχειρηματική στρατηγική της εστίασης σε συγκεκριμένο κοινό-στόχο, δηλαδή σε άτομα με υψηλό εισόδημα και ανθρώπους που διαθέτουν οινικές γνώσεις. Οι παραπάνω στρατηγικές επιλέχθηκαν κυρίως επειδή το T-οίνος έχει αποκτήσει ήδη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ξεχωριστής διαδικασίας ωρίμανσης των κρασιών που έχει υιοθετήσει, γεγονός που συνεπάγεται και την εφαρμογή υψηλών τιμών στις ετικέτες που παράγει.

## **ABSTRACT**

In recent years there has been a rapid increase in the choice of alternative forms of tourism by more and more people. One of these forms is wine tourism, which can contribute to resolving tourist seasonality, increasing revenue and promoting the country around the world.

The wine sector is extremely important for the Greek economy, but at the same time it is also characterized by intense competition. As there are enough wineries in Greece, each company should choose the appropriate strategy to be able to create a competitive advantage. In this work, the T-oinos winery located on the island of Tinos in the Cyclades was chosen to be studied.

In chapter 1 the conceptual approach of tourism is presented and in chapter 2 the wine tourism. Chapter 3 analyzes the term of strategy and the competitive advantage. The 4th chapter mentions the situation of wine tourism in Greece and specifically its promotion strategies, its contribution to the Greek economy and its comparison with the rest of Europe. Chapter 5 presents detailed information about T-oinos, while chapter 6 analyzes the external environment of the business and chapter 7 the internal environment. Finally, chapter 8 lists the strategies proposed for the winery to follow.

Regarding the main conclusions, it is suggested that T-oinos should follow the operational strategy of stability and not proceed with the one of growth or retrenchment. In addition, it is recommended the winery follow the business strategy of focusing on a specific target audience, i.e. people with a high income and people with wine knowledge. The above strategies were chosen mainly because T-oinos has already gained a competitive advantage due to the distinct aging process of the wines it has adopted. Therefore, the labels produced are sold at high prices.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	10
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	10
1.1  Εννοιολογική προσέγγιση .....	10
1.2  Ιστορική αναδρομή του τουρισμού.....	11
1.3  Μορφές τουρισμού.....	13
1.4  Οφέλη του τουρισμού .....	14
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	19
Ελληνική.....	19
Ξένα .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	20
ΟΙΝΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	20
2.1  Εννοιολογική προσέγγιση.....	20
2.2  Ιστορική αναδρομή του οινοτουρισμού.....	20
2.3  Κατηγορίες οίνου.....	21
2.4  Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του οινοτουρισμού .....	23
2.5  Ο οινοτουρισμός στην Τήνο .....	24
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	27
Ελληνική.....	27
Ξένα .....	27
Διαδικτυακές πηγές.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	28
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	28
3.1  Είδη στρατηγικής.....	28
3.2  Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	29
3.3  Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος .....	31
3.4  Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	32
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	35

Ελληνική .....	35
Ξένη .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	36
ΟΙΝΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	36
4.1 Ο οινoturισμός ως ανερχόμενη μορφή τουρισμού .....	36
4.2 Σύγκριση οινoturισμού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη .....	37
4.3 Θετικά στοιχεία της βιομηχανίας του οίνου στην Ελλάδα .....	41
4.4 Αρνητικά στοιχεία της βιομηχανίας του οίνου στην Ελλάδα.....	42
4.5 Στρατηγικές προώθησης του οινoturισμού.....	43
4.6 Ψηφιακό μάρκετινγκ του οίνου και του οινoturισμού.....	44
4.7 Η συμβολή του οινoturισμού στην ελληνική οικονομία .....	46
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	48
Ελληνική .....	48
Ξένη .....	48
Διαδικτυακές πηγές.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	50
ΤΟ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ Τ-ΟΙΝΟΣ .....	50
5.1 Το οινοποιείο .....	50
5.2 Παραγόμενες ετικέτες οίνου .....	51
5.3 Όραμα του οινοποιείου .....	53
5.4 Δίκτυο διανομής.....	54
5.5 Βραβεύσεις.....	54
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	56
Ξένη .....	56
Διαδικτυακές πηγές.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	57
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	57
6.1 Ανάλυση PEST .....	57
6.2 Ανάλυση Porter.....	60
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	64
Ξένη .....	64
Διαδικτυακές πηγές.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	65
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	65
7.1 Οργανωτική δομή .....	65

7.2 Μάρκετινγκ.....	67
7.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	68
7.4 Ανάλυση SWOT .....	69
7.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση .....	70
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	71
Ξένη .....	71
Διαδικτυακές πηγές.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	72
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ Τ-ΟΙΝΟΣ.....	72
8.1 Αποστολή και στόχοι του οινοποιείου.....	72
8.2 Εναλλακτικές στρατηγικές.....	72
8.3 Προτεινόμενη στρατηγική .....	73
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	75
Ξένη .....	75
Διαδικτυακές πηγές.....	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	78
Ελληνική .....	78
Ξένη .....	79
Διαδικτυακές πηγές.....	80



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αφίξεις εισερχόμενων τουριστών 2019 και 2020 .....	15
Πίνακας 2: Δαπάνες και επιπτώσεις ως % του ΑΕΠ 2019 και 2020.....	16
Πίνακας 3: Συμβολή του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών 2019 και 2020.....	17
Πίνακας 4: Απασχόληση στον τουρισμό 2019 και 2020.....	18
Πίνακας 5: Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης .....	31

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Clos Stegasta Asyrtiko και Clos Stegasta Asyrtiko Rare .....	52
Εικόνα 2: Clos Stegasta Mavrotragano και Clos Stegasta Mavrotragano Rare.....	52
Εικόνα 3: Mavrose .....	53
Εικόνα 4: Ανάλυση Porter .....	61
Εικόνα 5: Οργανόγραμμα T-oinos .....	66

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί βασικό πυλώνα στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Lickorish και Jenkins (1997), είναι μια *“πολύπλευρη διαδικασία μιας και σχετίζεται με οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες”*. Στη σημερινή εποχή θεωρείται ένα φαινόμενο παγκοσμίου βεληνεκούς για τον οποίο έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αρκετοί ορισμοί.

Αρχικά να αναφερθεί πως η ετυμολογία της λέξης προέρχεται από τη γαλλική λέξη «tour» και την αγγλική «touring», οι οποίες και οι δυο μεταφράζονται ως «περιήγηση». Οι ορισμοί που έχουν δοθεί προέρχονται από ερευνητές, από κυβερνήσεις, από συλλόγους κλπ. Ο πρώτος ορισμός που διατυπώθηκε ήταν το 1942 από τους Hunziker και Krapf όπου αναφέρει πως *“ο τουρισμός ορίζεται ως ένα σύνολο φαινομένων που δημιουργούνται από ένα ταξίδι και από την παραμονή σε ένα μέρος ατόμων που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι, εφ’ όσον αυτοί δεν παίρνουν άδεια παραμονής εκεί και δεν λαμβάνουν μέρος σε καμία εργασία ή εκδήλωση της περιοχής”* (Licínio Cunha, 2014). Στη συνέχεια, το 1979 ο Neil Leiper ορίζει τον τουρισμό ως σύστημα που λειτουργεί σε διάφορα περιβάλλοντα και προτείνει ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τουλάχιστον έναν τουρίστα, έναν τόπο που ξεκινούν και τελειώνουν τα ταξίδια, τουλάχιστον έναν τουριστικό προορισμό, τουλάχιστον μια διαδρομή και τουλάχιστον μια τουριστική βιομηχανία. Επίσης, ο Freyer το 1991 αναφέρει τον τουρισμό ως *“το σύνολο των σχέσεων και των φαινομένων που προκύπτουν μέσω του ταξιδιού (σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο) αλλά και της παραμονής των ατόμων σε συγκεκριμένο τόπο παραμονής, ο οποίος δεν είναι ο κύριος αλλά ούτε και ο μόνιμος τόπος κατοικίας τους, ούτε ο τόπος εργασίας τους”*. Παρ’ όλα αυτά, ο ορισμός που επικρατεί μέχρι και σήμερα είναι αυτός που έχει δοθεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ), όπου αναφέρεται ότι *“ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά το ένα έτος, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α”*..

Επιπλέον, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, τους εννοιολογικούς που ασχολούνται με τη βασική έννοια και τους τεχνικούς που αφορούν την αξιολόγηση και τη μέτρηση της αξίας του τουρισμού. Σύμφωνα με τους Mousavi et al. (2016), στην πρώτη κατηγορία ο τουρισμός μπορεί να οριστεί ως *“η προσωρινή και μικρής διάρκειας μετακίνηση των*

*ανθρώπων σε προορισμούς εκτός από το μέρος που συνήθως εργάζονται ή διαμένουν και οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν μετακινήσεις κάθε σκοπού, όπως επίσης και τις εκδρομές ή τις επισκέψεις”. Στη δεύτερη κατηγορία ο τουρισμός ορίζεται ως “οι δραστηριότητες που πραγματοποιούν τα άτομα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους και της διαμονής τους σε ένα μέρος, για ένα χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός χρόνου, για λόγους διασκέδασης, επαγγελματικούς κ.α”..*

## 1.2 Ιστορική αναδρομή του τουρισμού

Τα ψυχαγωγικά και εκπαιδευτικά ταξίδια υπήρχαν από τα πολύ παλιά χρόνια και συγκεκριμένα από την Αίγυπτο την περίοδο των Φαραώ, οι οποίοι ταξίδευαν για να αναζητήσουν την ξεκούραση, νέες εμπειρίες και διασκέδαση. Συγκεκριμένα επισκέπτονταν διάφορα μνημεία όπως τη Σφίγγα και τις πυραμίδες της Γκίζας. Μάλιστα υπάρχουν κείμενα που δείχνουν πως και οι αρχαίοι Έλληνες είχαν παρόμοιες συνήθειες, όπως ήταν η επίσκεψη στο μαντείο των Δελφών, η συμμετοχή τους στα παιχνίδια της Πυθίας, αλλά και στους Ολυμπιακούς Αγώνες (Rabotic, 2014). Επίσης, μεγάλοι φιλόσοφοι και ιστορικοί στην αρχαιότητα μπορούν να χαρακτηριστούν ως τουρίστες καθώς ταξίδευαν σε πολλά μέρη και μετέτρεπαν τις εμπειρίες τους σε γραπτά κείμενα.

Στη διάρκεια της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας οι Ρωμαίοι ανέπτυξαν τις υποδομές τους και κατασκεύασαν ένα οδικό δίκτυο μήκους 90.000 χιλιομέτρων γύρω στο 300μ.Χ.. Σημαντικό ρόλο έπαιξε και το κοινό νόμισμα, αλλά και η κοινή ομιλούμενη γλώσσα (ελληνικά και λατινικά), τα οποία έκαναν τα ταξίδια να φαίνονται ασφαλέστερα και σταδιακά να αναπτυχθούν σε μεγάλο βαθμό. Έτσι, οι ταξιδιώτες μπορούσαν να επισκεφθούν περιοχές της Ελλάδας, της Αιγύπτου, αλλά και της Ιταλίας ευκολότερα (Stainton, 2022). Μετά το πέρας της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, ακολούθησε η περίοδος του Μεσαίωνα, η οποία και αποτέλεσε μεγάλο εμπόδιο στην εξέλιξη του τουρισμού. Η συχνότητα των πολεμικών συγκρούσεων και το φεουδαρχικό σύστημα κατέστησαν τα ταξίδια σχεδόν αδύνατα. Από την άλλη πλευρά, η διάδοση του χριστιανισμού αποτέλεσε ένα θεμέλιο για την αρχή του θρησκευτικού τουρισμού, όπως ήταν για παράδειγμα οι αποστολές στους Άγιους Τόπους.

Επίσης, η πολιτιστική αναγέννηση τον 12<sup>ο</sup> αιώνα “προκάλεσε” τους ανθρώπους να αναζητήσουν γνώσεις, αλλά και παραδόσεις από τον κλασικό κόσμο. Ενδεικτικός ήταν ο παράγοντας της εκπαίδευσης όπου πολλοί ταξιδιώτες επιθυμούσαν να επισκεφθούν περιοχές με σημαντικά εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως ήταν η Γαλλία (Μονπελιέ), η Αγγλία (Οξφόρδη) και η Ιταλία (Μπολόνια). Σύμφωνα με τον Gyr (2010), σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι τεχνίτες οι οποίοι ταξίδευαν για να βελτιώσουν την τέχνη τους και να αποκομίσουν νέες εμπειρίες, κάτι που θεωρούνταν υποχρεωτικό για τη σωστή εκπαίδευσή τους και διαρκούσε από 3 ως 4 χρόνια.

Τον 17<sup>ο</sup> αιώνα έκανε την εμφάνισή του το φαινόμενο Grant Tour, το οποίο ήταν ένα ταξίδι στην Ευρώπη που πραγματοποιούνταν από νεαρούς άντρες συνήθως και κυρίως ευγενείς. Μπορούσαν να συμμετέχουν και γυναίκες άνω των 21 ετών με την προϋπόθεση ότι συνοδευόντουσαν από κάποιο μέλος της οικογένειάς τους. Παρόλο που ξεκίνησε ως εργαλείο εμπλούτισης των κοινωνικών χαρισμάτων αλλά και της εκπαίδευσης, σταδιακά εξελίχθηκε σε ταξίδι που αποσκοπούσε στην αναψυχή και στη διασκέδαση. Η διαδρομή είχε ως εξής: αφετηρία ήταν το Dover της Αγγλίας με προορισμό τη Γαλλία, στη συνέχεια διέσχιζαν τις Άλπεις με σκοπό να φτάσουν στην Ρώμη για να συμμετέχουν στα φεστιβάλ και ακολουθούσαν επισκέψεις σε πόλεις της Ιταλίας όπως η Πάρμα, η Φλωρεντία, το Μιλάνο, η Βενετία κλπ. Δυστυχώς οι πόλεμοι του Ναπολέον από το 1803 ως το 1815 διέκοψαν τη διαδικασία του Grant Tour καθώς τα ταξίδια θεωρούνταν αρκετά επικίνδυνα. Το οριστικό τέλος του σημειώθηκε το 1870 όπου ξεκίνησε ο μαζικός τουρισμός του Thomas Cook (Davidson, 2022).

Ο Thomas Cook, ένας επιχειρηματίας από την Αγγλία, θεωρείται ο εφευρέτης και ο πρωτοπόρος του εμπορευματοποιημένου μαζικού τουρισμού. Οι πρώτες all inclusive διακοπές ξεκίνησαν το 1841, όπου συμμετείχαν 571 άτομα και ταξίδεψαν από το Λέστερ στο Λόουμπορο με παροχή μουσικής και φαγητού. Από το 1855 ο Cook προσέφερε διακοπές με ξεναγό στο εξωτερικό όπου λάμβαναν μέρος κυρίως πρίγκηπες και αρχηγούς κρατών και πιο σπάνια ανθρώπους μεσαίας τάξης. Επιπλέον, επηρεασμένος από κοινωνικο-πολιτικά κίνητρα επιθυμούσε να παρακινήσει τους εργάτες να πραγματοποιήσουν κυριακάτικες εκδρομές και εν τέλει η επιτυχία ήταν μεγάλη. Πιο συγκεκριμένα, τους προσέφερε πιο φθηνά all inclusive πακέτα, ενώ η εισαγωγή κουπονιών και προσφορών θεωρείται μέχρι και σήμερα εξαιρετικά πρωτοποριακή για την τότε εποχή (Gyr, 2010).

Την περίοδο 1905-1910 ήταν που ξεκίνησε η αυτοκινητοβιομηχανία Ford τη μαζική παραγωγή αμαξιών, ενώ τεράστιο ρόλο έπαιξε και η πρώτη επιτυχημένη δοκιμή πτήσης με αεροπλάνο από τους αδερφούς Wright. Δυστυχώς, την τουριστική εξέλιξη που υπήρχε τη διέκοψαν οι δυο Παγκόσμιοι Πόλεμοι. Μετά το πέρας τους οι εξελίξεις στον τουρισμό ήταν ραγδαίες. Οι υποδομές όπως τα ξενοδοχεία και τα μοτέλ αυξήθηκαν, εισάχθηκε η πρώτη πιστωτική κάρτα και τα ταξίδια με αεροπλάνο μετέτρεψαν τις μακρινές αποστάσεις σε πιο προσιτές. Μάλιστα ο βιομήχανος Westinghouse εισήγαγε τις πληρωμένες διακοπές, δίνοντας έτσι στους υπαλλήλους του κίνητρο να ταξιδέψουν, με το σκεπτικό πως θα αυξηθεί και η παραγωγικότητά τους.

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας που εμπεριέχει την ανακάλυψη του Διαδικτύου έχει επιφέρει δραματικές αλλαγές στον κλάδο του τουρισμού. Τα ερεθίσματα που λαμβάνουν οι άνθρωποι από το εν λόγω μέσο είναι άπειρα και μπορεί να διαμορφώνει τάσεις και επιθυμίες στους επισκέπτες. Επιπλέον, υπάρχουν νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, ενώ το κίνητρο είναι αυτό που καθορίζει και χαρακτηρίζει την κάθε μορφή. Τη σημερινή εποχή ο τουρισμός αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές βιομηχανίες όπου και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην εκάστοτε χώρα.

### 1.3 Μορφές τουρισμού

Το είδος του τουρισμού που επιλέγει να κάνει κάποιος εξαρτάται από το σκοπό και το είδος της μετακίνησής τους. Σύμφωνα με τον Λαγό (2005), οι κυριότερες μορφές του διακρίνονται στις εξής:

- **Μαζικός τουρισμός:** η πιο συνηθισμένη μορφή τουρισμού στην οποία συμμετέχουν οι άνθρωποι που επιθυμούν για τις διακοπές τους διασκέδαση και ξεκούραση και κυρίως σε προορισμούς που χαρακτηρίζονται από το μοτίβο “Ήλιος και Θάλασσα”.
- **Ειδικών ενδιαφερόντων:** πρόκειται για ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού όπου τις επιλέγουν άνθρωποι ανάλογα με τα ειδικά ενδιαφέροντα και τα κίνητρα που έχουν.
- **Εναλλακτικός τουρισμός:** περιλαμβάνεται επίσης ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού, τις οποίες αναζητούν άνθρωποι που επιθυμούν έναν διαφορετικό τρόπο για να κάνουν τις διακοπές τους. Η εν λόγω μορφή συνδέεται με την προστασία του περιβάλλοντος, την αναζήτηση νέου τρόπου ζωής και την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Σε αυτό το σημείο θεωρείται σημαντικό να αναφερθεί και ο ορισμός του τουρίστα όπου σύμφωνα με τον UNWTO είναι *οι προσωρινοί επισκέπτες που παραμένουν τουλάχιστον 24 ώρες στον τόπο υποδοχής για τον οποίο ο κύριος σκοπός του ταξιδιού δεν είναι η άσκηση δραστηριότητας αμειβόμενης από το εσωτερικό του τόπου επίσκεψης*. Επιπλέον, να διευκρινιστεί πως ταξιδιώτες θεωρούνται όσοι πραγματοποιούν ένα ταξίδι για οποιοδήποτε σκοπό, εκτός της εργασίας, μεταξύ δυο γεωγραφικών τόπων, είτε εντός της χώρας τους είτε στο εξωτερικό. Σε αυτούς εντάσσονται οι επισκέπτες και στους επισκέπτες περιλαμβάνονται οι τουρίστες και οι εκδρομείς. Οι εκδρομείς με τους τουρίστες διαφέρουν, καθώς οι πρώτοι διαμένουν σε έναν προορισμό για λιγότερο από 24 ώρες, ενώ οι τουρίστες για περισσότερο (Ζούνη, 2020).

Στη συνέχεια ακολουθούν οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται ο τουρισμός σύμφωνα με τον Βαρβαρέσο (2000).

- **Αναψυχής:** περιλαμβάνει τις περισσότερες μορφές και είναι η σημαντικότερη σε μέγεθος όσον αφορά το σύνολο της τουριστικής αγοράς. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές είναι ο τουρισμός αναζωογόνησης, ο πολιτιστικός, ο αθλητικός, ο γαστρονομικός, ο κυνηγετικός, ο θρησκευτικός κ.α.
- **Επαγγελματικός:** περιλαμβάνονται οι μορφές στις οποίες οι επισκέπτες μετακινούνται για επαγγελματικούς λόγους. Ενδεικτικά είναι ο επιστημονικός τουρισμός, ο συνεδριακός, ο τεχνικός, ο τουρισμός εκθέσεων και ο τουρισμός σεμιναρίων.
- **Τουρισμός υγείας:** περιλαμβάνει τους τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους υγείας, θεραπείας και αναζωογόνησης σε ειδικά διαμορφωμένες εγκαταστάσεις. Ενδεικτικά είναι ο τουρισμός ανάπαυσης, ο ιαματικός

τουρισμός, ο τουρισμός υγιεινής, ο τουρισμός θαλασσοθεραπείας και ο τουρισμός για τα ΑΜΕΑ.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Βαρβαρέσο (2000), οι μορφές του τουρισμού κατηγοριοποιούνται και σε άλλες κατηγορίες ανάλογα με το κατάλυμα, τη διάρκεια, την ηλικία, τον προϋπολογισμό και το μεταφορικό μέσο οι οποίες και αναφέρονται παρακάτω.

- **Μεταφορικό μέσο:** Αεροπορικός, σιδηροδρομικός, αυτοκινητικός, ιπποτουρισμός, περιπατητικός, ποδηλατικός κ.α.
- **Προορισμός:** Παραθαλάσσιος, ορεινός, τουρισμός υπαίθρου, διεθνής τουρισμός, εσωτερικός τουρισμός, τουρισμός πόλεων κ.α.
- **Διάρκεια:** Τουρισμός παραμονής, City Break κ.α.
- **Κατάλυμα:** Τουρισμός ξενοδοχείων, πανδοχείων, camping, yachting, κρουαζιέρας, ενοικιαζόμενων κ.α.
- **Ηλικία:** Τουρισμός τρίτης ηλικίας, νέων κ.α.
- **Προϋπολογισμός:** Πολυτελείας, κοινωνικός
- **Κίνητρα:** Διακοπές, ανάπαυση, υγεία, θεραπεία, σπουδές, αθλήματα, επαγγελματικοί λόγοι, οικογενειακοί λόγοι κ.α.

Όσον αφορά τις εναλλακτικές μορφές αυτές περιλαμβάνουν τον αγροτουρισμό, τον οικοτουρισμό, τον πολιτισμικό, το μαθησιακό, τον οινοτουρισμό, τον αθλητικό, το θρησκευτικό, το γαστρονομικό, τον ορεινό κ.α.

## 1.4 Οφέλη του τουρισμού

Το φαινόμενο του τουρισμού έχει μεγάλο αντίκτυπο σε μια χώρα, ιδιαίτερα όταν ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής της ευημερίας βασίζεται σε αυτόν. Στην Ελλάδα, αποτελεί πολύ σημαντικό πυλώνα της ανάπτυξης της και της προσφέρει πολλά οφέλη. Δυστυχώς, η πανδημία του ιού COVID-19 που ξεκίνησε το Φεβρουάριο του 2020 από την Κίνα και εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο επηρέασε αρκετά αρνητικά τον τουρισμό σε όλες τις χώρες, λόγω των απαγορεύσεων κυκλοφορίας και των ταξιδιωτικών περιορισμών. Από το Μάρτιο του 2020 μέχρι και τον Ιανουάριο του 2021 οι κυβερνήσεις άνοιγαν και έκλειναν τα σύνορά τους ή εφαρμόζαν αυστηρά μέτρα στους τουρίστες, ανάλογα με την επιδημιολογική κατάσταση της κάθε περιοχής. Το 2019 στην Ελλάδα ήταν μια από τις χρονιές όπου ο τουρισμός είχε γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη, ενώ η θέση του μετά την πανδημία ήταν εξαιρετικά δυσχερής. Για να γίνουν κατανοητά τα οφέλη του τουρισμού στην Ελλάδα, παρουσιάζονται παρακάτω στοιχεία από το 2019 και γίνεται σύγκρισή τους με στοιχεία από το 2020 όπου υπήρχε η πανδημία.

Αρχικά, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1, οι συνολικές αφίξεις των τουριστών το 2019 ήταν 31,3 εκατ. σε αντίθεση με το επόμενο έτος που ανήλθαν στα 7,3 εκατ. Και στις δυο περιπτώσεις οι περισσότεροι επισκέπτες ήρθαν στην Ελλάδα τους θερινούς μήνες με το μεγαλύτερο ποσοστό να προτιμά το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο.

Πίνακας 1: Αφίξεις εισερχόμενων τουριστών 2019 και 2020

<b>Μήνας</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ιανουάριος	659.982	789.951
Φεβρουάριος	503.540	627.318
Μάρτιος	772.507	410.837
Απρίλιος	982.084	37.566
Μάιος	2.386.667	55.567
Ιούνιος	4.102.207	256.225
Ιούλιος	5.673.262	828.185
Αύγουστος	6.761.996	1.806.946
Σεπτέμβριος	5.111.116	1.334.766
Οκτώβριος	2.773.322	954.797
Νοέμβριος	929.502	175.754
Δεκέμβριος	692.184	96.565
<b>Σύνολο</b>	<b>31.348.369</b>	<b>7.374.477</b>

Πηγή: INΣΕΤΕ, 2020

Όσον αφορά τα έσοδα, το 2019 διαμορφώθηκαν στα 17,6 δισ.€ σε αντίθεση με το 2020 που ανήλθαν σε 4,1 δισ.€. Πρόκειται για μια αρκετά μεγάλη μείωση, συγκεκριμένα 76,8%, που είχε μεγάλο αντίκτυπο στην οικονομία της Ελλάδας. Οι εγχώριοι τουρίστες που πραγματοποίησαν ταξίδια με τουλάχιστον μια διανυκτέρευση επίσης μειώθηκαν κατά 12,3%, όπως και η συνολική τους δαπάνη κατά 11,9% ενώ η μέση διάρκεια παραμονής τους αυξήθηκε κατά 12,1%.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας 2, ο οποίος περιέχει και συγκρίνει τις δαπάνες (κρουαζιέρας, τουριστών, αερομεταφορές, εγχώριος τουρισμός και θαλάσσιες μεταφορές), την άμεση επίπτωση του τουρισμού ως ποσοστό του ΑΕΠ και το έμμεσο και άμεσο αποτέλεσμα επίσης ως ποσοστό του ΑΕΠ. Πιο αναλυτικά, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 9,8% το 2020 σε σχέση με το 2019 και η δραστηριότητα του τουρισμού κατά 72,3%. Επιπλέον, η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην Ελλάδα εκτιμήθηκε για το 2020 στο 8,1-9,7% του ΑΕΠ, ενώ το προηγούμενο έτος ήταν στο 26,3-31,7%.



Πίνακας 2: Δαπάνες και επιπτώσεις ως % του ΑΕΠ 2019 και 2020

Κατηγορία Δαπάνης	2019, € εκ.*	2020, € εκ.	%Δ
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	17.680	4.094	-76,8%
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	499	9	-98,2%
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	138	2	-98,2%
Αερομεταφορές	1.914	512	-73,2%
Θαλάσσιες Μεταφορές	97	49	-49,8%
Εγχώριος Τουρισμός	1.599	1.409	-11,9%
<b>Άμεση Επίπτωση Τουρισμού</b>	<b>€21.926</b>	<b>€6.075</b>	<b>-72,3%</b>
ως % ΑΕΠ	12,0%	3,7%	
πολλαπλασιαστής ΙΟΒΕ	2,2	2,2	
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€48.237</b>	<b>€13.365</b>	<b>-72,3%</b>
ως % ΑΕΠ	26,3%	8,1%	
πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2,65	2,65	
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€58.104</b>	<b>€16.099</b>	<b>-72,3%</b>
ως % ΑΕΠ	31,7%	9,7%	
<b>ΑΕΠ</b>	<b>€183.250</b>	<b>€165.326</b>	<b>-9,8%</b>

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2020

Στη συνέχεια στον πίνακα 3 ακολουθεί η συμβολή του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών όπου το 2019 το ποσοστό ήταν στο 79,6% και το 2020 μόλις στο 22%, χωρίς να υπολογιστούν τα έσοδα κρουαζιέρας και αερομεταφορών. Ακόμα, οι εισπράξεις αντιπροσώπευαν το 2019 το 56% του συνόλου των εισπράξεων από τις εξαγωγές της Ελλάδας, ενώ το επόμενο έτος το ποσοστό αυτό ήταν στο 14,2%. Έτσι, είναι εμφανές πως τα νούμερα αυτά αντιπροσωπεύουν πλήρως τον αρνητικό αντίκτυπο που είχε η πανδημία στην οικονομική κατάσταση της Ελλάδας.

Πίνακας 3: Συμβολή του τουρισμού στο ισοζύγιο πληρωμών 2019 και 2020

	2019 (ΕΚ. €)	2020 (ΕΚ. €)	% μεταβολή
<b>Ισοζύγιο Αγαθών</b>	<b>-22.833</b>	<b>-18.528</b>	<b>18,9%</b>
<b>Ταξιδιωτικές Εισπράξεις (περ. κρουαζιέρα)</b>	<b>18.179</b>	<b>4.103</b>	<b>-77,4%</b>
ως % ελλείμματος Ισοζυγίου Αγαθών	79,6%	22,1%	
<b>Εκτίμηση Εσόδων από Μεταφορές</b>	<b>2.149</b>	<b>563</b>	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και Μεταφορές/Ισοζύγιο αγαθών	89,0%	25,2%	
<b>Εξαγωγές Αγαθών</b>	<b>32.434</b>	<b>28.904</b>	<b>-10,9%</b>
<b>Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων</b>	<b>23.263</b>	<b>22.649</b>	<b>-2,6%</b>
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών	56,0%	14,2%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών	62,7%	16,1%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	78,1%	18,1%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	87,4%	20,6%	

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2020

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη του τουρισμού για μια οικονομία είναι η απασχόληση και οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα ο κλάδος προσφέρει σε πολλούς ανθρώπους εργασία, με συνέπεια τη μείωση της ανεργίας. Δυστυχώς λόγω της πανδημίας, η ανοδική πορεία διακόπηκε με αποτέλεσμα ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων να μην μπορούν να εργαστούν. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 4, η απασχόληση στα επαγγέλματα του τουρισμού μειώθηκε το 2020 κατά 20,4% στο δεύτερο τρίμηνο και κατά 7,7% στο τρίτο τρίμηνο. Το πρώτο τρίμηνο του έτους υπήρξε αύξηση λόγω του ότι είχαν επισκεφθεί την Ελλάδα αρκετοί τουρίστες. Να σημειωθεί πως το καλοκαίρι του ίδιου έτους πολλά ήταν τα ξενοδοχεία που αποφάσισαν να μην ανοίξουν, καθώς η τουριστική περίοδος θα διαρκούσε λίγους μήνες και δεν τους συνέφερε.

Πίνακας 4: Απασχόληση στον τουρισμό 2019 και 2020

	Εξέλιξη απασχόλησης για τα έτη 2019-2020 (σε χιλ.)							
	2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Σύνολο	3.814	3.956	3.972	3.902	3.853	3.844	3.927	3.878
% μεταβολή					1,0%	-2,8%	-1,1%	-0,6%
Καταλύματα - Εστίαση	322	403	429	373	329	321	396	329
% μεταβολή					2,1%	-20,4%	-7,7%	-11,9%

Πηγή: INΣΕΤΕ, 2020

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, είναι εμφανές πως ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί για την Ελλάδα ένα πολύ σημαντικό πυλώνα ανάπτυξης της οικονομίας της. Δυστυχώς, η πανδημία του κορονοϊού επέφερε πολλές αρνητικές συνέπειες στην τουριστική βιομηχανία και κατά συνέπεια στο επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης. Η ανάκαμψή της θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η εξέλιξη της ιατρικής (φάρμακα, εμβόλια κλπ.), η αίσθηση ασφάλειας των ταξιδιωτών να επισκεφθούν νέους προορισμούς, η αποκατάσταση των αεροπορικών συνδέσεων αλλά και η εικόνα της κάθε χώρας στους ανταγωνιστές ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης της πανδημίας.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Βαρβαρέσος Σ., (2000), *ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ - Έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΟΣ, Αθήνα
2. Ίκκος Α., Κουτσός Σ., (2021), *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2020*, ΙΝΣΕΤΕ
3. Λαγός Δ., (2005), *Τουριστική Οικονομική*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

### Ξένα

1. Davidson L., (2022), *What was the Grand Tour of Europe?*, History Hit
2. Gyr U., (2010), *The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity*, European History Online
3. Leiper N., (1979), *The framework of tourism: Towards a definition of tourism, and the tourist industry*, Annals of tourism research, Vol.6, Issue:4, Science Direct
4. Licínio C., (2014), *The Definition and Scope of Tourism: A Necessary Inquiry*, COGITUR
5. Lickorish, L.J., Jenkins, C.L., (1997), *An introduction to tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann
6. Mousavi S.S., Doratli N., Mousavi N.S., Moradiahari F., (2016), *Defining cultural tourism*, International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development, London
7. Rabotic B., (2014), *Special Purpose Travel in Ancient Times: “Tourism” Before “Tourism”?*, Conference: 2nd Belgrade International Tourism Conference: Thematic Tourism in a Global Environment: Advantages, Challenges, Serbia

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΙΝΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

#### 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ο οινoturισμός αποτελεί μια εναλλακτική μορφή τουρισμού η οποία τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει να αναπτύσσεται όλο και περισσότερο. Η Αλεμπάκη (2017) ορίζει τον οινoturισμό ως *“μορφή τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων, που σχετίζεται με την επίσκεψη σε οινοποιεία, αμπελώνες, εκθέσεις οίνου, οινικά φεστιβάλ και συναφείς εκδηλώσεις, με τη γευσιγνωσία και την αγορά του οίνου ή αμπελοοινικών προϊόντων στον τόπο παραγωγής, καθώς και με το σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας και εμπειριών αναψυχής, επιμόρφωσης ή πολιτισμού με κεντρικό άξονα τον οίνο”*.

Επίσης, διευκρινίζεται πως ο οινoturισμός δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως διακριτή δραστηριότητα, αλλά αντιθέτως αφορά κάτι παραπάνω από την απλή κατανάλωση τέτοιου είδους προϊόντων. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Halletal. (2000), η εν λόγω μορφή τουρισμού δεν περιλαμβάνει μόνο μεμονωμένες δραστηριότητες, αλλά και ταξίδια πολλών ημερών. Ακόμα, ορίζουν τον οινoturισμό ως *“μια ειδική μορφή τουρισμού, όπου το κρασί και οι σχετικές με αυτό δραστηριότητες είναι στο επίκεντρο. Δηλαδή επισκέψεις σε αμπελώνες, οινοποιεία, φεστιβάλ κρασιού και εκθέσεις, για τις οποίες οι κύριοι παράγοντες παρακίνησης των ταξιδιωτών είναι η δοκιμή κρασιού και η εμπειρία των χαρακτηριστικών μιας οινοπαραγωγού περιοχής”*.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Getzetal (1999), ο οινoturισμός δεν είναι απλά μια ψυχαγωγική δραστηριότητα, αλλά περιλαμβάνεται και η διαδικασία της ανάπτυξης μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, δεν αφορά μόνο την παροχή υπηρεσιών, αλλά και την εμπορία του προορισμού. Ακόμα, να αναφερθεί πως στον οινoturισμό περιλαμβάνεται η επίσκεψη σε αμπελώνες ώστε να γίνει κατανοητή η διαδικασία παραγωγής του κρασιού, η διαδρομή του κρασιού σε αμπελώνες και η επίσκεψη είτε αγοραστών είτε αμπελουργών σε άλλους αμπελώνες για να επιτευχθούν επιχειρηματικοί ή/και επιστημονικοί σκοποί.

#### 2.2 Ιστορική αναδρομή του οινoturισμού

Τον 19<sup>ο</sup> αιώνα άρχισαν οι πρώτες οργανωμένες διαδρομές κρασιού όπου σε αυτές συνέβαλαν ποικίλοι παράγοντες. Σύμφωνα με τους Hall et al. (2000), αυτοί ήταν η

ανάπτυξη των σιδηροδρόμων, η διαμόρφωση της μεσαίας τάξης που αναζητούσε ποιοτικά κρασιά, αλλά και η θέσπιση ενός νέου γαλλικού συστήματος με το οποίο ταξινομούνταν οι οίνοι και συνέβαλε τόσο στην ποιότητά τους όσο και στον προσδιορισμό μιας ταυτότητας στους αμπελώνες.

Η πρώτη οινική διαδρομή πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του 1920 στη Γερμανία και μέχρι το 1970 είχε δημιουργηθεί στη χώρα ένα δίκτυο περιοχών οινοτουρισμού στο οποίο περιλαμβάνονταν 11 διαφορετικές περιοχές. Ως οινική διαδρομή νοείται *“το θεματικά σχεδιασμένο δρομολόγιο σε μια περιοχή στο οποίο αποτυπώνονται οινοποιεία, αμπελώνες και άλλα σημεία ιστορικού και ευρύτερου ενδιαφέροντος”* (Frochot, 2000). Σταδιακά, ξεκίνησαν και άλλες χώρες να αναπτύσσουν τις οινικές διαδρομές όχι μόνο στην Ευρώπη, αλλά και στην Αμερική. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές ήταν η Γαλλία, η Ισπανία, η Νέα Υόρκη, η Καλιφόρνια, ο Καναδάς και η Νέα Ζηλανδία. Στόχος των παραπάνω χωρών ήταν η προσέλκυση τουριστών από τη Δυτική Ευρώπη, ενώ τα επισκέψιμα οινοποιεία μετατράπηκαν σε τουριστικά αξιοθέατα, στα οποία συμπεριλαμβάνονταν γεύματα, φιλοξενία, συμμετοχή στη διαδικασία παραγωγής του κρασιού και γευστική δοκιμή. Μετά το 1990 ο οινοτουρισμός αναπτύχθηκε ραγδαία και ξεκίνησαν όλο και περισσότερες χώρες να προσπαθούν να προσελκύσουν επισκέπτες που προτιμούσαν αυτού του είδους τον τουρισμό.

Η καλλιέργεια του αμπελιού στην Ελλάδα ξεκίνησε το διάστημα της νεολιθικής περιόδου, αλλά αναπτύχθηκε κυρίως μεταξύ του 11<sup>ου</sup> και 13<sup>ου</sup> αιώνα. Τα χρόνια πριν το 1990 τα οινοποιεία που προσέλκυαν επισκέπτες ήταν ελάχιστα και ήταν κυρίως για λόγους αρχιτεκτονικής και ιστορικής σημασίας. Παρ' όλα αυτά, με την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού ξεκίνησε να αναπτύσσεται και ο οινοτουρισμός. Σε αυτό συνέβαλαν και κάποιοι σημαντικοί παράγοντες όπως η αύξηση των ελληνικών οινοποιείων και των επενδύσεων, το φύτευμα κάποιων καινούριων ποικιλιών και η καθιέρωση του υγιή ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματιών (Αλεμπάκη, 2017). Έτσι, το 1993 ιδρύθηκε στην Ελλάδα η Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Μακεδονίας, ενώ σταδιακά ξεκίνησαν να δημιουργούνται ποικίλες οινικές διαδρομές σε όλη τη χώρα. Σήμερα, τα επισκέψιμα οινοποιεία είναι στο σύνολο τους 88 εκ των οποίων τα 21 είναι στην Πελοπόννησο.

### 2.3 Κατηγορίες οίνου

Το κρασί και οι ποικιλίες του έχουν εξελιχθεί αρκετά με την πάροδο των χρόνων, ενώ αντικατοπτρίζει όχι μόνο το κλίμα των περιοχών στις οποίες καλλιεργείται, αλλά και την ποικιλία των εδαφών. Το χρώμα και η γεύση του οίνου καθορίζεται από την ποικιλία από την οποία προέρχεται και συγκεκριμένα από το σταφύλι. Σημαντικό ρόλο παίζει η ράγα του ως προς το μέγεθος, το χρώμα, την υφή και τα σάκχαρα που περιέχει. Οι τύποι στους οποίους διακρίνονται τα κρασιά είναι οι παρακάτω (vinoteca.gr):

- **Χρώμα:** Εξαρτάται από το είδος της οινοποίησης και την ποικιλία του σταφυλιού. Υπάρχουν τα λευκά, τα κόκκινα και τα ροζέ.
- **Υπολειμματικά σάκχαρα:** Πρόκειται για τα σάκχαρα τα οποία δεν ζυμώνονται και καθορίζουν πόσο γλυκό θα είναι ένα κρασί. Διακρίνονται σε ξηρά, ημίξηρα, ημίγλυκα και γλυκά.
- **Διοξείδιο του άνθρακα:** Αφορά την ποσότητα του αερίου που περιέχουν και μπορεί να προέρχεται είτε από την αλκοολική ζύμωση είτε να έχει προστεθεί μετά. Υπάρχουν τα ήρεμα, τα ημιαφρώδη και τα αφρώδη.
- **Οινόπνευμα:** Διακρίνονται με βάση την περιεκτικότητα του οινοπνεύματος και κατατάσσονται στα φυσικά (δεν προστίθεται παραπάνω αλκοόλ) και στα ενδυναμωμένα (έχει προστεθεί παραπάνω αλκοόλ).
- **Ποιότητα:** Με βάση την επικείμενη νομοθεσία, τα κρασιά διακρίνονται σε Οίνους Ποιότητας Παραγόμενους σε Καθορισμένη Περιοχή (V.Q.P.R.D.) και σε επιτραπέζια. Στην πρώτη περίπτωση, υπάρχουν οι υποκατηγορίες ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) και ΠΓΕ (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη) και στη δεύτερη κατατάσσονται τα τοπικά κρασιά, τα κρασιά ονομασίας κατά παράδοση και τα κρασιά μάρκας.

Πιο αναλυτικά, τα V.Q.P.R.D. (Vinde Qualité Produit de Région Déterminée) καθορίζονται από τη ζώνη που έχει παραχθεί το κρασί, τη σύνθεση της ποικιλίας του αμπελώνα, τις τεχνικές καλλιέργειας, την απόδοση των στρεμμάτων και τη μέθοδο της οινοποίησης. Στην Ελλάδα οι αντίστοιχοι οίνοι ονομάζονται Οίνοι Ποιότητας Παραγόμενοι σε Καθορισμένη Περιοχή και διακρίνονται σε ΟΠΑΠ (Οίνοι Ονομασίας Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας) και ΟΠΕ (Οίνοι Ονομασίας Προέλευσης Ελεγχόμενης). Τα πρώτα έχουν στη φιάλη τους μια γαλάζια ταινία ελέγχου, ενώ τα δεύτερα έχουν μια κόκκινη ταινία. Η Ελλάδα παράγει 19 είδη ΟΠΑΠ και 6 ΟΠΕ ([greekwinefederation.gr](http://greekwinefederation.gr)).

Όσον αφορά τα επιτραπέζια, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, διακρίνονται σε τρεις υποκατηγορίες. Η πρώτη είναι οι τοπικοί οίνοι όπου έχουν ένδειξη της γεωγραφικής καταγωγής είτε επαρχίας, είτε νομού, είτε διαμερίσματος. Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι παραγωγής τους όπως το είδος της ποικιλίας των σταφυλιών, η ποσότητα της αλκοόλης και η μέθοδος οινοποίησης. Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους κρασιού είναι αυτό που αναγράφει στην ταμπέλα του Μακεδονικός Τοπικός Οίνος. Στη δεύτερη κατηγορία η παραγωγή των οίνων γίνεται με βάση την παραδοσιακή μέθοδο της εκάστοτε περιοχής. Δηλαδή το όνομά τους προέρχεται από το χαρακτηρισμό των προϊόντων που παράγονται εκεί. Ένα παράδειγμα είναι η Ρετσίνα. Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν τα νησιά μάρκας, στα οποία η ταμπέλα τους αναγράφει διάφορες εμπορικές ονομασίες.

Σε αυτό το σημείο να αναφερθεί πως υπάρχουν και τα κρασιά παλαιώσης. Η διαδικασία αυτή γίνεται για κάθε οίνο με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό χρόνο. Θεωρούνται ανώτερης ποιότητας από τα υπόλοιπα όσον αφορά τη γεύση, την ποιότητά τους και τη μυρωδιά τους καθώς αναδεικνύεται με περισσότερη έμφαση ο χαρακτήρας του κάθε κρασιού.

Στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες ποικιλίες σταφυλιού εκ των οποίων οι σημαντικότερες θα αναφερθούν παρακάτω (wineplus.gr):

- Αγιωργίτικο: καλλιεργείται στην Νεμέα και είναι κόκκινο
- Αθήρι: καλλιεργείται στο Νότιο Αιγαίο και στη Χαλκιδική και είναι λευκό
- Ασύρτικο: η καλλιέργεια του ξεκίνησε στη Σαντορίνη αλλά έχει επεκταθεί και σε άλλες περιοχές και είναι λευκό
- Αυγουσιτιάτης: σπάνιο σταφύλι που καλλιεργείται στη Δυτική Πελοπόννησο και στο Ιόνιο Πέλαγος και είναι κόκκινο
- Κοτσιφάλι: καλλιεργείται στην Κρήτη και είναι κόκκινο
- Λημνιό: καλλιεργείται κυρίως στη Λήμνο αλλά και σε άλλες περιοχές (Χαλκιδική, Βόρεια Ελλάδα) και είναι κόκκινο
- Μαλαγουζιά: καλλιεργείται σε ποικίλες περιοχές και είναι λευκό
- Μαυροδάφνη: καλλιεργείται στην Πάτρα και στη Κεφαλλονιά και είναι κόκκινο
- Μονεμβασιά: καλλιεργείται στην Πάρο και είναι λευκό
- Μοσχοφίλερο: καλλιεργείται στη Νότια Πελοπόννησο και είναι λευκό
- Ξινόμαυρο: καλλιεργείται σε πολλές περιοχές και είναι κόκκινο
- Ροδίτης: καλλιεργείται σε πολλές περιοχές αλλά κυρίως στη Μακεδονία και στην Πάτρα και είναι λευκό

## 2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του οινoturισμού

Ο οινoturισμός αποτελεί μια εναλλακτική μορφή τουρισμού ο οποίος επηρεάζει θετικά και τους επαγγελματίες του κλάδου αλλά και την τοπική κοινωνία. Επιπλέον, μπορεί να συνδυάσει και άλλες εναλλακτικές μορφές, όπως αυτή του γαστρονομικού, ενώ αποτελεί μια σύνθετη επιχειρηματικότητα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ακόμα κάποιες επιφυλάξεις από το μέρος των οινοπαραγωγών τις οποίες βασίζουν στις αρνητικές συνέπειες του οινoturισμού. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποια από τα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματά του (Hall et al., 2000).

### **Πλεονεκτήματα**

- Αύξηση των πωλήσεων των κρασιών λόγω της αναγνωρισιμότητάς τους και της εμπιστοσύνης που θα δείξουν οι πελάτες στο προϊόν
- Συμμετοχή των τουριστών στη διαδικασία παραγωγής του οίνου με αποτέλεσμα την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων
- Το επισκέψιμο οινοποιείο διευρύνει τη φήμη του



- Δημιουργούνται νέες συνεργασίες και κανάλια διανομής όπως με τα ξενοδοχεία, τα φεστιβάλ, τα τουριστικά γραφεία και τους χώρους εστίασης
- Ελκύονται νέοι και επαναλαμβανόμενοι τουρίστες
- Η τουριστική περίοδος διευρύνεται καθώς ο οινοτουρισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί και άλλες εποχές εκτός του καλοκαιριού
- Οι οικονομικοί πόροι αυξάνονται λόγω των επισκεπτών και των επιχορηγήσεων κρατικών φορέων
- Αναδεικνύεται η εκάστοτε περιοχή στην οποία βρίσκεται το οινοποιείο
- Αυξάνονται οι επενδύσεις και η απασχόληση
- Ενίσχυση του branding
- Η ανατροφοδότηση από τους καταναλωτές είναι άμεση με συνέπεια τη βελτίωση των προϊόντων και τη δημιουργία μιας καλύτερης στρατηγικής

### **Μειονεκτήματα**

- Ορισμένες φορές η εύνοια του οινοτουρισμού αφορά τους τουριστικούς φορείς και όχι τόσο τα οινοποιεία
- Υπάρχει η πιθανότητα οι επισκέπτες να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δωρεάν δοκιμή παρά για τη γευσίγνωσία και τον τρόπο παραγωγής των κρασιών
- Οι τουριστικές εγκαταστάσεις μπορεί να αποτελέσουν απειλή για τους αμπελώνες
- Ο αριθμός των τουριστών δεν είναι σταθερός με συνέπεια τη μη διατήρηση αυξημένων πωλήσεων
- Το κόστος είναι αυξημένο για τους οινοπαραγωγούς λόγω της ανάγκης δημιουργίας κατάλληλων για τον οινοτουρισμό χώρων

## 2.5 Ο οινοτουρισμός στην Τήνο

Η Τήνος ανήκει στο σύμπλεγμα των Κυκλάδων και είναι το τρίτο σε μέγεθος νησί μετά την Άνδρο και τη Νάξο. Είναι κυρίως γνωστό στον κόσμο λόγω των θαυμάτων της Παναγίας, της εκκλησίας που πολλοί επισκέπτονται για να κάνουν τάματα και να προσκυνήσουν. Το έδαφός της είναι σε γενικές γραμμές ορεινό και επικλινές με αποτέλεσμα οι αγροί να φαίνονται σαν σκαλοπάτια τα οποία ονομάζουν “πεζούλες”. Η Τήνος φημίζεται και για την αρχιτεκτονική των εκατοντάδων περιστερώνων αλλά και για αυτή των εκκλησιών της.

Η σχέση του νησιού με τον οίνο ξεκινάει από την αρχαιότητα, καθώς στη θέση που είναι χτισμένος ο ναός της Παναγίας υπήρχε ένας ναός που ήταν αφιερωμένος στο θεό

Διόνυσο. Η καλλιέργεια των σταφυλιών ήταν βασική δραστηριότητα των κατοίκων με αποτέλεσμα το κρασί να αποτελεί το σημαντικότερο εξαγωγικό προϊόν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Όλα σχεδόν τα σπίτια είχαν το δικό τους αμπέλι και το κατώγι τους όπου αποθήκευαν τον οίνο σε βαρέλια. Δυστυχώς, στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα η έκταση από τους αμπελώνες μειώθηκε αρκετά και αυτό φυσικά επηρέασε την παραγωγή του κρασιού για αρκετό διάστημα. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία 20 χρόνια αυτό έχει αλλάξει, καθώς πολλοί καλλιεργητές έχουν ξεκινήσει να φροντίζουν και να δίνουν και πάλι ζωή στα αμπέλια και η παραγωγή του τηνιακού οίνου είναι πλέον ευρέως αναγνωρίσιμη (tinosecret.gr).

Σήμερα στην Τήνο υπάρχουν 6 μεγάλα οινοποιεία τα οποία είναι και επισκέψιμα. Παρακάτω θα παρουσιαστούν λίγες πληροφορίες για το κάθε ένα από αυτά.

- **Οινοποιείο Φόνσου Χρήστου:** Το εν λόγω οινοποιείο δραστηριοποιείται από το 1999 στην Κώμη της Τήνου και πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση. Είναι πιο μικρό σε έκταση από τα υπόλοιπα και παράγουν ποικιλίες όπως το Ποταμίσι, το Κουμάρι, τη Μονεμβασιά και το Μαυροποτάμισο (e-kyklades.gr).
- **VaptistisWinery:** Ο Γιάννης Μωραΐτης με καταγωγή από την Τήνο επιθυμούσε να καλλιεργήσει ξανά τους αμπελώνες του παππού του, στους οποίους υπήρχε και ένας χαρακτηριστικός περιστερώνας. Το 2013 φύτευσε 25 στρέμματα αμπέλι με τις παραγόμενες ποικιλίες να είναι το Ασύρτικο, η Μονεμβασιά, το Μαυροτράγανο, το Μαυροθήρικο και τη Μανδηλαριά. Τον πρώτο καιρό δεν είχε κάποιο πιεστήριο και μετέφερε τα σταφύλια στο οινοποιείο ενός φίλου του στη Σαντορίνη. Το 2016 ο Γιάννης Μωραΐτης δημιούργησε το δικό του χώρο στη Στενή, όπου παράγονται πλέον 12.000 μπουκάλια με διαφορετικές ετικέτες. Είναι επισκέψιμο από το Μάιο μέχρι και το Σεπτέμβριο (vaptistiswinery.com).
- **VolacusWinery:** Ο Μιχάλης Κοντιζάς μαζί με τη σύζυγό του δεν έχει καταγωγή από την Τήνο αλλά αποφάσισε να καλλιεργήσει σε αυτό το νησί τα αμπέλια του λόγω της μακράς παράδοσης στις αμπελοκαλλιέργειες. Το 2010 φύτευσαν τον πρώτο αμπελώνα με την ποικιλία της Μαλαγουζιάς, το 2015 το Ασύρτικο και το 2016 το Μαυροτράγανο. Τα αμπέλια είναι διαμορφωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύονται από τους δυνατούς ανέμους της Τήνου και βρίσκονται σε υψόμετρο 400-440 μέτρων. Οι ιδιοκτήτες έχουν ως σκοπό η στρεμματική τους απόδοση να είναι μικρή, ενώ μέχρι στιγμής διαθέτουν 30 στρέμματα βιολογικής καλλιέργειας και σύντομα θα φυτευτούν άλλα 40. Το οινοποιείο είναι επισκέψιμο από το Μάιο μέχρι και το Σεπτέμβριο (volacuswine.gr).
- **BallisWineCellar&Bakery:** Το συγκεκριμένο οινοποιείο βρίσκεται στο χωριό Αρνάδου της Τήνου, είναι ηλικίας 670 ετών και υπάρχει ένα κελάρι από τον 14<sup>ο</sup> αιώνα, στο οποίο ωριμάζουν και αποθηκεύονται τα κρασιά. Οι ποικιλίες που παράγονται είναι Το Κουμαριανό και το Ποταμίσι. Το Ballis Winery διαθέτει και δικό του αρτοποιείο στο οποίο παρασκευάζονται παραδοσιακά γεύματα της Τήνου τα οποία συνδυάζονται κατάλληλα με τα παραγόμενα κρασιά του. Οι επισκέπτες μπορούν να συνδυάσουν τη ξενάγησή τους στο οινοποιείο με ένα δείπνο βασισμένο στην τηνιακή κουζίνα και τους οίνους του

Ballis Winery. Είναι επισκέψιμο από Μάιο μέχρι και Σεπτέμβριο (ballistinos.com).

- **X-Bourgo:** Στο χωριό Τριπόταμος βρίσκεται από το 2010 ένας αμπελώνας έκτασης 8 στρεμμάτων στον οποίο υπάρχουν οι ποικιλίες Ασύρτικο, Μαυροτράγανο και Μαυράθηρο. Ο ιδιοκτήτης Θόδωρος Κοσμόπουλος δεν έχει κάποια καταγωγή από το νησί αλλά επέλεξε την Τήνο για να δημιουργήσει το δικό του οινοποιείο. Οι φιάλες μέχρι στιγμής αριθμούνται σε λιγότερες από 4.000, ενώ ο αμπελώνας βρίσκεται μεταξύ του αρχαίου ναού της Δήμητρας και τους πρόποδες του βουνού Εξώμβουργου. Είναι επισκέψιμο από το Μάιο μέχρι και το Σεπτέμβριο (gastronomos.gr).
- **T-Oinos:** Ο Αλέξανδρος Αβατάγγελος αγόρασε στην Τήνο έναν αμπελώνα ηλικίας 6.000 ετών και το 2002 ξεκίνησε να φυτεύει τα πρώτα αμπέλια. Η πρώτη οινοποίηση έγινε το 2008 και μέχρι και σήμερα συνεργάζεται με κορυφαίους οινοποιούς και sommeliers. Στην ομάδα ανήκουν ο σύμβουλος αμπελουργίας Stéphane Derenoncourt, ο wine director και sommelier Gerard Margeon και ο οινολόγος Θάνος Γεωργιάς. Σήμερα οι συγκεκριμένοι αμπελώνες, που βρίσκονται στο χωριό Καλαθάς, παράγουν 25.000 μπουκάλια βιολογικού οίνου, 15.000 της ποικιλίας Ασύρτικο και 10.000 από το Μαυροτράγανο. Κάποιες από τις ποικιλίες που καλλιεργούν είναι η Μανδηλαριά, το Κουμαριανό, το Ροζακί, το Μαύρο Ποταμίσι και το Ασύρτικο. Κάποιες ετικέτες του εξάγονται στη Γαλλία, στην Ελβετία, στο Βέλγιο, στη Μεγάλη Βρετανία και στην Ιαπωνία. Το οινοποιείο είναι επισκέψιμο και διαθέτει 2 διαφορετικές περιηγήσεις (toinos.com).

Η πλούσια γαστρονομική παράδοση της Τήνου και η διαρκής προσπάθεια διάδοσης της ποιότητας των κρασιών έχουν καταστήσει το νησί ως έναν από τους κορυφαίους προορισμούς για οινοτουρισμό. Οι τουρίστες έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν οινοποιεία μεγάλης ιστορίας, να δοκιμάσουν τις τοπικές ποικιλίες κρασιού και να πραγματοποιήσουν οινικές διαδρομές. Μέχρι να εμφανιστεί η πανδημία του κορονοϊού ο οινοτουρισμός ήταν σε θετικά επίπεδα στο νησί, αλλά δυστυχώς λόγω των υγειονομικών μέτρων και των περιορισμών των ταξιδιών, θα χρειαστεί αρκετό χρόνο για να ανακάμψει.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Αλεμπάκη Μ., (2017), *Οινοτουρισμός: Ιστορική εξέλιξη, θεωρητικό πλαίσιο και σύγχρονες ερευνητικές τάσεις*, Κεφάλαιο για το Συλλογικό Τόμο: Τσάρτας, Π. & Λύτρας, Π. (2017, επιμ.), *Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη: Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων*, Βιβλιοθήκη Τουριστικών Επιστημών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

### Ξένα

1. Frochot I., (2000), *Wine tourism in France: a paradox?*, Wine tourism around the world, 1<sup>st</sup> edition, Routledge
2. Getz D., Dowling R., Carlsen J., Anderson D., (1999), *Critical success factors for wine tourism*, International Journal of Wine Marketing, Emerald Insight
3. Hall C.M., Mitchell R., (2000), *Wine tourism in the Mediterranean: a tool for restructuring and development*, Thunderbird International Business Review

### Διαδικτυακές πηγές

1. <https://www.vinoteca.gr/blog/cat/about-wine/post/wine-categories/>
2. <http://greekwinefederation.gr/gr/content/show/&tid=35>
3. <https://www.wineplus.gr/4/172/690/>
4. <https://tinosecret.gr/tinos-krasi/>
5. <https://www.e-kyklades.gr/travel/showroom/tourism?orgid=29720&format=&lang=el>
6. <https://vaptistiswinery.com/our-story/>
7. <https://www.volacuswine.gr/ampelones>
8. <https://www.ballistinos.com/experiences/>
9. <https://www.gastronomos.gr/oinos-pota/i-tinos-ton-ampelion-kai-ton-anemon/86624/>
10. <https://toinos.com/el/wine-tourism-2/#>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### 3.1 Είδη στρατηγικής

Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), ορίζεται ως “το σύνολο από τις αποφάσεις και τις ενέργειες τις οποίες λαμβάνει κανείς υπόψη και εφαρμόζει για να επιτύχει τους στόχους των επιχειρήσεων οι οποίοι είναι βασισμένοι στην αποστολή και στο όραμά τους”. Επιπλέον, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για να μπορέσει μια εταιρεία να είναι βιώσιμη και επιτυχημένη, θέτονται κατευθυντήριες γραμμές για να εκπληρώσει την αποστολή και το όραμα, ενώ μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα είδη της στρατηγικής είναι τρία και αφορούν την επιχειρηματική της δραστηριότητα, τις οποίες ακολουθεί μια επιχείρηση για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι σκοποί της. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2020), αυτά τα είδη είναι:

- Ηγεσίας κόστους (cost leadership)
- Διαφοροποίησης (differentiation)
- Εστίασης (focus)

Πιο αναλυτικά, στη *στρατηγική ηγεσίας κόστους* οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στην αγορά. Συνήθως αυτή η αγορά είναι μεγάλη και ο οργανισμός επιδιώκει μεγάλο όγκο παραγωγής για να μπορέσει να μειωθεί το κόστος των παραγόμενων αγαθών. Επιπλέον, ελαχιστοποιούν τις περισσότερες πηγές κόστους όπως είναι της διαφήμισης και των πρώτων υλών. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να έχει ένα χαμηλό κόστος και τις τιμές των αγαθών της όσο το δυνατόν περισσότερο χαμηλές, θα μπορέσει να έχει έναν υψηλότερο μέσο όρο επίδοσης από τις άλλες εταιρείες. Από την άλλη πλευρά, αν δεν γίνει σωστή η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής, τότε ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει προβλήματα που θα επηρεάσουν αρνητικά την επίδοσή του, όπως για παράδειγμα ο εκμηδενισμός των προηγούμενων επενδύσεων που είχε πραγματοποιήσει στην παραγωγή ή τη μείωση της αξιοπιστίας των προϊόντων στους πελάτες.

Η *στρατηγική της διαφοροποίησης* έχει ως στόχο της την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία είναι διαφοροποιημένα από αυτά των ανταγωνιστών που είναι στον ίδιο κλάδο. Οι τιμές των αγαθών είναι υψηλότερες λόγω της μοναδικότητας που προσφέρουν. Επιπλέον, οι αγοραστές θεωρούν αυτά τα αγαθά ξεχωριστά και είναι διατεθειμένοι να τα αγοράσουν σε μια υψηλή τιμή. Η διαφορετικότητα των προϊόντων μπορεί να είναι η συσκευασία τους, η ποιότητά τους κ.α. Να σημειωθεί πως για μια επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική, η έρευνα αγοράς θα

πρέπει να είναι εκτενής και λεπτομερής όπως και η έρευνα των επιθυμιών των αγοραστών. Αν και η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπάρχουν και κάποιοι κίνδυνοι όπως η μίμηση των προϊόντων από ανταγωνιστές εξαλείφοντας έτσι τη διαφοροποίηση και η περιορισμένη αγορά στην οποία απευθύνονται τα αγαθά.

Στη *στρατηγική της εστίασης* εμπεριέχονται στοιχεία είτε από αυτής της ηγεσίας κόστους είτε από της διαφοροποίησης. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική, θα πρέπει να ανακαλύψει ποιο τμήμα της αγοράς μπορεί να εκμεταλλευτεί, αλλά και σε ποιο θα μπορεί να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά. Επίσης, η επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο έχει τις περισσότερες ευνοϊκές συνθήκες για αυτή. Αυτό μπορεί να είναι η ηλικία των καταναλωτών, μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή κ.α.

### 3.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες που ενεργούν έξω από αυτή, οι οποίοι την επηρεάζουν και υπάρχει μεταξύ τους μια αλληλεπίδραση. Αποτελείται από το φυσικό περιβάλλον, το έμμεσο ή μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο (societal environment) και το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον (task environment) τα οποία και θα αναλυθούν παρακάτω.

#### **Φυσικό περιβάλλον**

Πρόκειται για τους φυσικούς πόρους, τη χλωρίδα, την πανίδα και το κλίμα που κυριαρχούν στην περιοχή ή στη χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι δραστηριότητές της δεν θα πρέπει να επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον προς το χειρότερο και θα πρέπει να τηρεί όλους τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

#### **Μάκρο-περιβάλλον ή Έμμεσο περιβάλλον**

Στο έμμεσο ή γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνονται δυνάμεις πολιτικού χαρακτήρα, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού. Για να αναλυθεί χρησιμοποιείται το εργαλείο PEST το οποίο αποσκοπεί στο να μελετηθούν όλοι οι παραπάνω παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Πιο αναλυτικά:

Πολιτικοί παράγοντες (Political): αφορά τις πολιτικές αλλαγές και καταστάσεις που κυριαρχούν στη χώρα και στην περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, νόμοι για τη φορολογία, την προστασία του περιβάλλοντος, ειδικά κίνητρα, σταθερότητα της κυβέρνησης και πολιτικές που ακολουθεί, νομοθεσία κλπ.

Οικονομικοί παράγοντες (Economic): περιλαμβάνονται όλοι οι παράγοντες οικονομικής φύσεως που επηρεάζουν έναν οργανισμό, οι οποίοι είναι η φορολογία, ο πληθωρισμός, η ανεργία, το επίπεδο μισθών, το ΑΕΠ, το συνάλλαγμα, τα επιτόκια, το εισόδημα, οι παγκόσμιες οικονομικές τάσεις κλπ.

Κοινωνικοί παράγοντες (Social): αφορά τους κοινωνικούς παράγοντες όπως η ποιότητα ζωής, η ηλικία των ανθρώπων, ο αριθμός του πληθυσμού, το προσδόκιμο ζωής, το μορφωτικό επίπεδο, ο ρυθμός γεννήσεων, οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες κλπ.

Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological): εξίσου σημαντικός είναι ο τεχνολογικός τομέας ο οποίος επηρεάζει την εξέλιξη μιας επιχείρησης και περιλαμβάνονται τα νέα προϊόντα, η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της τεχνολογίας, η ταχύτητα και η διαθεσιμότητα του διαδικτύου, οι υποδομές τηλεπικοινωνίας κλπ.

### **Μίκρο-περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον**

Στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον μελετώνται τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση, όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα δίκτυα διανομής κλπ. Για να ανιχνευθεί το άμεσο περιβάλλον χρησιμοποιείται το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του Porter και περιλαμβάνει τις πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν την αγορά και τον κλάδο. Πιο αναλυτικά:

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: η δύναμη αυτή μελετά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Όσο πιο μεγάλος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, όπως και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν, τόσο μικρότερη είναι και η ισχύς μιας εταιρείας. Αντίθετα, όταν ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, η επιχείρηση είναι σε θέση να θέτει υψηλότερες τιμές στα αγαθά της και να ορίζει αυτή τους όρους των συμφωνιών στον κλάδο.

Απειλή νέο-εισερχόμενων: η δύναμη των νέο-εισερχόμενων στον κλάδο εξαρτάται από το χρόνο και τα χρήματα που θα πρέπει να διαθέσει μια επιχείρηση για να εισέλθει στην αγορά. Όταν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια εισόδου, τότε αυτό αποτελεί ελκυστικό στοιχείο για τις εταιρείες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε κλάδο με λιγότερους ανταγωνιστές.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα έχουν περισσότερη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές των αγαθών τους. Επιπλέον, αν υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα οι καταναλωτές έχουν την επιλογή να προτιμήσουν προϊόντα άλλης εταιρείας με αποτέλεσμα να χάσει αυτή η επιχείρηση την ισχύ της.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: οι προμηθευτές έχουν την ικανότητα να καθορίσουν τις τιμές των αγαθών και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τον αριθμό τους. Επίσης, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η μοναδικότητα των εισροών αλλά και το κόστος αλλαγής που θα έχει μια εταιρεία αν αλλάξει προμηθευτή. Γενικά όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός των προμηθευτών σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή τους.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: πρόκειται για τη δύναμη των αγοραστών να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σημαντικά στοιχεία είναι ο αριθμός των αγοραστών που έχει μια επιχείρηση, πόσο σημαντικοί είναι οι καταναλωτές αλλά και πόσο θα κόστιζε σε μια εταιρεία να εντοπίσει νέους πελάτες. Όταν η βάση των καταναλωτών είναι μικρή, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλότερη.

### 3.3 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι εξίσου σημαντική με αυτή του εξωτερικού. Το εσωτερικό περιλαμβάνει την κουλτούρα της επιχείρησης, τη δομή της και τους πόρους της τα οποία μετά μπορούν να αναλυθούν με το εργαλείο SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Πίνακας 5: Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Πόροι	Δομή	Κουλτούρα
Ανθρώπινο δυναμικό	Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις
Διοικητικές ικανότητες	Επικοινωνία	Προσδοκίες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ροή εργασίας / Πληροφορίας	Αξίες
Εγκαταστάσεις		
Γνώση		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, Αθήνα

Πιο αναλυτικά, στην κουλτούρα περιλαμβάνονται οι πεποιθήσεις, οι προσδοκίες και οι αξίες μιας εταιρείας (Γεωργόπουλος, 2020). Είναι πολύ σημαντικά στοιχεία καθώς προσδίδουν στην επιχείρηση την ταυτότητά της και τα χαρακτηριστικά που θα την



κάνουν να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες. Διαδίδονται από τα μέλη του οργανισμού στους υπαλλήλους οι οποίοι τις ακολουθούν και αν η επιχείρηση είναι πιο παλιά, τα στοιχεία της κουλτούρας διαδίδονται από γενιά σε γενιά.

Ως δομή ορίζεται η συστηματική αναπαράσταση της ιεραρχίας η οποία αντιπροσωπεύει τον τρόπο αξιοποίησης των πόρων μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ιεραρχία, την επικοινωνία και τη ροή εργασίας ή της παραγωγής (Γεωργόπουλος, 2020). Επιπλέον, διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες τη βασική δομή, τη λειτουργική δομή και την τμηματική δομή. Η πρώτη χρησιμοποιείται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πιο μικρό κλάδο και δεν διαθέτουν κατηγορίες αγαθών, ενώ το προσωπικό εργάζεται σε ποικίλες θέσεις εργασίας. Η λειτουργική δομή είναι καλύτερη για μεσαίου μεγέθους εταιρείες και οι υπάλληλοι διαθέτουν εξειδίκευση στις θέσεις εργασίας τους. Η τμηματική δομή αφορά μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πολλά προϊόντα και το προσωπικό είναι επίσης εξειδικευμένο με βάση τη θέση της εργασίας τους.

Στους πόρους ανήκουν τα στοιχεία μιας εταιρείας τα οποία χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι σκοποί της. Σε αυτούς ανήκουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι διοικητικές ικανότητες, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις και η τεχνογνωσία. Επιπλέον, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες, τους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς, τους άυλους και τους ανθρώπινους (Γεωργόπουλος, 2020). Είναι πολύ σημαντικό να βρεθούν οι κατάλληλοι πόροι και οι ικανότητες τα οποία θα διαμορφώσουν το χαρακτήρα της επιχείρησης και θα συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της. Σύμφωνα με τον Κίτσιο (2016), η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι *“μια εσωστρεφής θεώρηση η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίς να παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος”*. Οι πόροι δεν μπορούν να προσδώσουν από μόνοι τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα πρέπει να συνδυαστούν με άλλα πράγματα για να γίνει αυτό. Οι ικανότητες θα πρέπει να επαναπροσδιορίζονται διαρκώς λόγω των μεταβολών του περιβάλλοντος και αν ενσωματωθούν πλήρως και σωστά στις ποικίλες λειτουργίες μιας εταιρείας τότε μπορεί να δημιουργηθεί σημείο υπεροχής, δηλαδή η επιχείρηση να είναι ανώτερη των ανταγωνιστριών. Επιπλέον, να σημειωθεί πως η διάκριση των ικανοτήτων γίνεται σε μια ή και παραπάνω λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως είναι το HR, το μάρκετινγκ και η παραγωγική διαδικασία.

### 3.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τη σημερινή εποχή, το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι ρευστό, αβέβαιο και μεταβλητό μιας και υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση αλλά και το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο. Για αυτούς τους λόγους, οι οργανισμοί προσπαθούν πλέον

να εντοπίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους αλλά και η ανάπτυξή τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί *“όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους-δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και προμηθεύουν τους ίδιους αγοραστές-και μια από αυτές έχει τη δυνατότητα να πετύχει ή έχει επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα”* (Grant, 1991). Με αυτό τον τρόπο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση τη δημιουργία αξίας για τους αγοραστές και κατά συνέπεια την απόκτηση εσόδων για την ίδια. Παρ’ όλα αυτά, η επίτευξή του δεν είναι εύκολη καθώς αρκετοί οργανισμοί δεν προσεγγίζουν σωστά τις ανάγκες των πελατών τους και δεν στοχεύουν στο μακροπρόθεσμο κέρδος που μπορεί να τους δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013), οι τρόποι για να δημιουργήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο. Ο πρώτος είναι η μοναδικότητα του προϊόντος, δηλαδή το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι διαφοροποιημένο ώστε οι καταναλωτές να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για να το αποκτήσουν. Ο δεύτερος είναι να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής που απαιτείται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να έχει πολλές μορφές, όπως είναι για παράδειγμα η συσκευασία, η δικτύωση της επιχείρησης στην αγορά, η εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου κλπ.

Παρ’ όλα αυτά, από τη στιγμή που ένας οργανισμός καταφέρει εν τέλει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό δεν συνεπάγεται και τη διατήρησή του. Μάλιστα, θεωρείται και αρκετά δύσκολο να το διατηρήσει λόγω των συνεχόμενων μεταβολών στην αγορά και των αυξανόμενων προσπαθειών των ανταγωνιστών για αντιγραφή. Έτσι, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εντοπίσει αν μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει η ανάλυση VRIO, ένα ακρωνύμιο των Value, Rareness, Imitability, Organization. Σύμφωνα με τους Barney και Hesterly (2006), *“το VRIO μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των πόρων που έχουν αξία για τον οργανισμό, για τον τρόπο που χρησιμοποιούνται, για το πόσο εύλωτοι είναι για απομίμηση, αλλά και για τον τρόπο εκμετάλλευσής τους και τη διαχείρισή τους μακροπρόθεσμα”*. Πιο αναλυτικά, θα πρέπει ο οργανισμός να μπορεί να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις, ώστε να εντοπιστεί αν πραγματικά το παραγόμενο προϊόν ή η υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να προσφέρει αξία, ώστε να μπορέσει στη συνέχεια η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Προσφέρεται στους πελάτες αξία με το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία;
- Είναι το συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία σπάνιο;
- Η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές είναι εφικτή;
- Ο οργανισμός διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ικανότητές του;

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται ότι η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν συνδέεται με τον χρόνο, παρά μόνο με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, αν άλλοι οργανισμοί προσπαθήσουν να το αντιγράψουν και είτε αποτύχουν είτε η αντιγραφή δεν τους αποφέρει τελικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τότε μπορεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να θεωρηθεί διαρκές.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### **Ελληνική**

1. Γεωργόπουλος Ν., (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Ν., (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Ν., (2020), *Σημειώσεις του μαθήματος ‘Στρατηγικό μάνατζμεντ’*, MBA-Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιά
4. Κίτσιος Χ. Φ., (2016), *Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική – Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος*, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
5. Παπαδάκης Μ.Β., (2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α’ Θεωρία, 7<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

### **Ξένα**

1. Barney J.B., Hesterly W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, NJ: Pearson Education
2. Grant R.B., (1991), *A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙΝΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 4.1 Ο οινοτουρισμός ως ανερχόμενη μορφή τουρισμού

Ο οινοτουρισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη βιομηχανία του τουρισμού, αλλά και του οίνου. Όταν η συγκεκριμένη εναλλακτική μορφή τουρισμού αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο προσφέρει νέους προορισμούς ενδιαφέροντος στους ταξιδιώτες, αλλά και μια μεγάλη ευκαιρία για πωλήσεις και προώθηση στη βιομηχανία του κρασιού. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Alebakiki και Iakovidou (2010), ο οινοτουρισμός είναι *“μια μορφή συμπεριφοράς καταναλωτή, μια στρατηγική με την οποία οι προορισμοί αναπτύσσονται και εμπορεύονται κρασιά και εικόνες και μια ευκαιρία μάρκετινγκ για τα οινοποιεία ώστε να εκπαιδεύσουν και να πουλήσουν τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές”*. Εξάλλου στη σημερινή εποχή, οι ταξιδιώτες αναζητούν περισσότερο εναλλακτικές μορφές τουρισμού οι οποίες θα μπορούν να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένα ενδιαφέροντα και ανάγκες.

Σύμφωνα με τον Καλδή (2008), ο οινοτουρισμός είναι ένα μέσο μετάβασης από την εμπειρία της παρακολούθησης, της γνωριμίας, της γευσιγνωσίας και της πώλησης του τοπικού κρασιού στην έμφαση και στη διεύρυνση της προσφοράς με βιωματικές αξίες σε ειδικευμένες εγκαταστάσεις οινοτουριστικής αναψυχής. Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πρόκειται για μια ξεχωριστή και ολοκληρωμένη τουριστική εμπειρία στην οποία οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν καινούριους προορισμούς. Επίσης, ο οινοτουρισμός βασίζεται στη ζήτηση των τουριστών για αγορά οίνου, στην επιθυμία τους να γνωρίσουν περισσότερα για αυτό, αλλά και στην ανάγκη για κοινωνική συναναστροφή με ανθρώπους που έχουν τις ίδιες επιθυμίες.

Για να μπορέσει ένας προορισμός να αναδειχθεί ως οινοτουριστικός είναι απαραίτητες οι υποδομές που υπάρχουν σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει η πρόσβαση να είναι εύκολη, να υπάρχουν επαρκείς ξενοδοχειακές μονάδες και ο τεχνολογικός εξοπλισμός να είναι εκσυγχρονισμένος. Μεγάλο ρόλο παίζει και η δημιουργία ή η αναδιαμόρφωση τουριστικών επιχειρήσεων που θα είναι σχετικές με τον οινοτουρισμό αλλά και το να υπάρχουν επαγγελματικές ενώσεις που θα έχουν κοινούς στόχους, πάντα σχετικούς με την εν λόγω μορφή τουρισμού. Εξίσου σημαντικό είναι το περιβάλλον αλλά και η πολιτιστική κουλτούρα της περιοχής.

Σύμφωνα με τους Bruwer και Lesschaeve (2012), οι τουρίστες που αναφέρονται στον οινοτουρισμό μπορεί να έχουν παρόμοια δημογραφικά χαρακτηριστικά αλλά ο τρόπος ζωής τους, η συμπεριφορά στην κατανάλωση του κρασιού αλλά και η στάση τους

υπάρχει πιθανότητα να διαφέρουν. Για παράδειγμα, με βάση έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό προκύπτει πως η πλειοψηφία των επισκεπτών είναι άνδρες, με ηλικία μικρότερη των 35 ετών, οι οποίοι διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έχουν υψηλό εισόδημα. Επιπλέον, δεν ταξιδεύουν σε γκρουπ αλλά κυρίως μεμονωμένα, είτε με την οικογένειά τους είτε με φίλους τους και συνδυάζουν την επίσκεψή τους στο οινοποιείο με περιήγηση στα αξιοθέατα της περιοχής. Ακόμα, σύμφωνα με τους Τσάρτα, Σταυρινούδη και Χατζηδάκη (2008), το 17% των Ελλήνων οινοτουριστών αγοράζει κρασί από τα οινοποιεία πάντα ή σχεδόν πάντα, ενώ το 47% των αλλοδαπών επισκεπτών αγοράζουν πάντα. Τέλος, όσον αφορά τη σχέση των ταξιδιωτών με τον οίνο, το 87% αποτελεί ερασιτέχνες ή είναι φίλοι του κρασιού και το 13% σχετίζεται λόγω επαγγέλματος.

Σε γενικές γραμμές, οι πιστοί οινοτουρίστες είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία της ανάδειξης ενός προορισμού σε οινοτουριστική περιοχή. Με αυτό τον τρόπο οι παλιοί επισκέπτες επιστρέφουν και ταυτόχρονα προσελκύνονται νέοι. Επιπλέον, είναι μεγίστης σημασίας η σωστή εξυπηρέτηση των επισκεπτών στα οινοποιεία, καθώς με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η φήμη της επιχείρησης, οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και αυτό έχει ως συνέπεια τη μετάδοση ευχάριστων εμπειριών σε φίλους, οικογένεια και συναδέλφους.

Όσον αφορά την τοπική κοινωνία, ο οινοτουρισμός μπορεί να συμβάλει στο να αναπτυχθεί η τοπική οικονομία, αλλά και να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της εκάστοτε περιοχής, ενώ είναι εξαιρετικά πιθανή η σύνδεσή του με παράλληλες τοπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιπροσθέτως, αυξάνονται οι εγκαταστάσεις υποδομών τόσο σε δημόσιο όσο και σε ιδιωτικό τομέα και ενισχύεται η πολιτιστική ταυτότητα αλλά και η συνολική εικόνα του εκάστοτε προορισμού.

#### 4.2 Σύγκριση οινοτουρισμού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

Η καλλιέργεια του οίνου στην Ελλάδα είναι αλληλένδετη με τις ιστορικές και τις πολιτιστικές αξίες και παραδόσεις των ντόπιων. Αν και μέχρι τώρα η ακριβής ιστορία της οινοφόρου αμπέλου δεν είναι απόλυτα καθορισμένη, είναι γνωστό ότι οι Έλληνες διοργάνωναν ποικίλες εκδηλώσεις και γιορτές σχετικές με το κρασί από τα αρχαία χρόνια. Μάλιστα οι περισσότερες από αυτές ήταν αφιερωμένες στο θεό Διόνυσο, το θεό του κρασιού και του γλεντιού (Κουράκου, Δραγώνα, 2006). Επιπλέον, στη χώρα οι καλλιέργειες αμπελιού και η παραγωγή του οίνου συναντώνται εδώ και αρκετά έτη και μάλιστα αποτελούν έναν διαφορετικό τρόπο δημιουργίας εισοδήματος, αλλά και ευκαιρίας απασχόλησης. Παρ' όλα αυτά, οι βασικότερες κινήσεις για την ανάπτυξη του οινοτουρισμού ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1990 στη Βόρεια Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, το 1993 συνολικά 13 οινοπαραγωγοί αποφάσισαν να ιδρύσουν μια μη κερδοσκοπική εταιρεία που την ονόμασαν «Δρόμοι του κρασιού της Βορείου Ελλάδας», ώστε να αναδειχθούν τα προϊόντα τους. Έπειτα από λίγο καιρό, εντάχθηκαν στην εταιρεία και άλλοι επαγγελματίες του οίνου από τη Θράκη, την Ήπειρο και τη Μακεδονία και με αυτό τον τρόπο ξεκίνησαν να χαρτογραφούν τα οινοποιεία της Ελλάδας. Έτσι, θα μπορούσε να αναδειχθεί τόσο το προϊόν τους όσο και η γαστρονομία της εκάστοτε περιοχής, τα αξιοθέατα αλλά και να αυξηθούν οι πολιτιστικές εκδηλώσεις και τα συμπόσια (Κοραχάη, Τζαβέλλα, 2016). Επειδή η εν λόγω εταιρεία αποτελεί την πρωτοπόρα επιχείρηση στη χαρτογράφηση των οινικών διαδρομών, ο οινοτουρισμός στη Βόρεια Ελλάδα είναι και περισσότερο ανεπτυγμένος σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες. Παρακάτω θα αναφερθούν οι Δρόμοι του Κρασιού και τα προϊόντα που παράγονται στην κάθε περιοχή, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί μέχρι και σήμερα (winesofgreece.org).

### **Βόρεια Ελλάδα**

- Διαδρομή του κρασιού της Ηπείρου (ΠΟΠ Ζίτσα, ΠΓΕ Ήπειρος, ΠΓΕ Ιωάννινα, ΠΓΕ Μέτσοβο)
- Διαδρομή του κρασιού των Λιμνών (ΠΟΠ Αμύνταιο, ΠΓΕ Φλώρινα, ΠΓΕ Καστοριά, ΠΓΕ Κοζάνη, ΠΓΕ Βελβεντός, ΠΓΕ Σιάτιστα)
- Διαδρομή του κρασιού Πέλλας-Γουμένισσας (ΠΟΠ Γουμένισσα, ΠΓΕ Πλαγιές Πάικου, ΠΓΕ Πέλλα)
- Διαδρομή του κρασιού των Θεών του Ολύμπου (ΠΟΠ Ραψάνη, ΠΓΕ Πιερία)
- Διαδρομή του κρασιού της Νάουσας (ΠΟΠ Νάουσα, ΠΓΕ Ημαθία)
- Διαδρομή του κρασιού της Θεσσαλονίκης (ΠΓΕ Θεσσαλονίκη, ΠΓΕ Επανομή, ΠΓΕ Νέα Μεσημβρία, ΠΓΕ Πλαγιές Βερτίσκου)
- Διαδρομή του κρασιού της Χαλκιδικής (ΠΟΠ Πλαγιές Μελίτωνα, ΠΓΕ Χαλκιδική, ΠΓΕ Σιθωνία, ΠΓΕ Άγιον Όρος)
- Διαδρομή του κρασιού του Διονύσου (ΠΓΕ Σέρρες, ΠΓΕ Δράμα, ΠΓΕ Αγορά, ΠΓΕ Αδριανή, ΠΓΕ Καβάλα, ΠΓΕ Παγγαίο, ΠΓΕ Θάσος, ΠΓΕ Άβδηρα, ΠΓΕ Ίσμαρος, ΠΓΕ Έβρος)

### **Κεντρική Ελλάδα**

- Οινοτουρισμός στη Θεσσαλία (ΠΓΕ Μετέωρα, ΠΟΠ Μεσενικόλα, ΠΓΕ Τύρναβος, ΠΟΠ Ραψάνη, ΠΟΠ Αγχίαλος)
- Οινοτουρισμός στη Στερεά Ελλάδα (ΠΓΕ Παρνασσός, ΠΓΕ Πλαγιές Κνημίδας, ΠΓΕ Κοιλιάδα Αταλάντης, ΠΓΕ Ριτσώνα Αυλίδος, ΠΓΕ Ληλάντιο Πεδίο, ΠΓΕ Κάρυστος)

## **Αττική**

- Ανατολική Αττική (ποικίλοι οίνοι ΠΓΕ)
- Δυτική Αττική (ΠΓΕ Γεράνια)

## **Πελοπόννησος και Ιόνιο**

- Οινοτουρισμός σε Κορινθία-Αργολίδα (ΠΟΠ Νεμέα, ΠΓΕ Αργολίδα)
- Οινοτουρισμός στην Αχαΐα (ΠΟΠ Πάτρα, ΠΓΕ Αχαΐα, ΠΓΕ Αιγιαλεία, ΠΟΠ Μαυροδάφνη Πατρών, ΠΟΠ Μοσχάτος Πατρών, ΠΟΠ Μοσχάτος Ρίου Πατρών)
- Οινοτουρισμός σε Ηλεία και Μεσσηνία (ΠΓΕ Ηλεία, ΠΓΕ Μεσσηνία)
- Οινοτουρισμός σε Αρκαδία-Λακωνία (ΠΟΠ Μαντίνεια, ΠΟΠ Μονεμβασία-Malvasia, ΠΓΕ Λακωνία)
- Οινοτουρισμός στο Ιόνιο (ΠΓΕ Βερντέα Ζακύνθου, ΠΟΠ Ρομπόλα Κεφαλλονιάς, ΠΟΠ Μαυροδάφνη Κεφαλλονιάς, ΠΟΠ Μοσχάτος Κεφαλλονιάς, ΠΓΕ Πλαγιές Αίνου, ΠΓΕ Μαντζαβινάτα, ΠΓΕ Λευκάδα, ΠΓΕ Κέρκυρα)

## **Νησιά του Αιγαίου**

- Οινοτουρισμός στο Νότιο Αιγαίο (ΠΓΕ Κως, ΠΟΠ Ρόδος, ΠΟΠ Μοσχάτος Ρόδου, ΠΟΠ Πάρος κλπ.)
- Οινοτουρισμός στη Σαντορίνη (ΠΟΠ Σαντορίνη, Ασύρτικο Σαντορίνης)
- Οινοτουρισμός στο Βόρειο Αιγαίο (ΠΟΠ Λήμνος, ΠΟΠ Μοσχάτος Λήμνου, Αριούσιοςοίνος, ΠΟΠ Σάμος)

## **Κρήτη**

- Οινοτουρισμός στην ανατολική Κρήτη (ΠΟΠ Σητεία)
- Δρόμοι Κρασιού Ηρακλείου (ΠΟΠ Αρχάνες, ΠΟΠ Πεζά, ΠΟΠ Δαφνές)
- Οινοτουρισμός στη δυτική Κρήτη (ΠΓΕ Κίσσαμος)

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω στοιχεία, η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία διαθέτει πολλές δυνατότητες για να αναπτύξει περαιτέρω τον οινοτουρισμό. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματά του είναι πως ευδοκιμεί όλο το χρόνο, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει τον τουρισμό στη χώρα, ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες. Μέχρι και σήμερα, στην Ελλάδα έχουν τεθεί σε λειτουργία 1.300 οινοποιεία, στα οποία απασχολούνται περίπου 180.000 άτομα, ενώ κατά τη διάρκεια του 2022 οι επαγγελματίες του κλάδου εκτιμούν πως οι επισκέπτες θα αυξηθούν κατά 50%.



Επιπλέον, το 2021 τα οινοποιεία στη Σαντορίνη και στη Βόρεια Ελλάδα προσέλκυσαν 100.000 τουρίστες, με το 15% των συνολικών τους πωλήσεων να προέρχεται από αυτές τις επισκέψεις (Μπακοπούλου, 2022).

Όσον αφορά τον οινοτουρισμό στην υπόλοιπη Ευρώπη, η ανάπτυξή του είναι εμφανής εδώ και αρκετά χρόνια. Το στοιχείο όμως που κυριαρχεί σε όλες είναι ότι έχουν διαμορφωθεί διαδρομές κρασιού όπου συνδυάζεται η παραγωγή του οίνου με την πολιτιστική κληρονομιά και το φυσικό περιβάλλον της εκάστοτε περιοχής. Κάποιες από τις χώρες που φημίζονται για το συγκεκριμένο είδος τουρισμού είναι η Ισπανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Γερμανία.

Στην Ισπανία, οι οινοτουρίστες ξεπερνούν τους 3 εκατ. και το 2017 τα έσοδα από τη συγκεκριμένη τουριστική δραστηριότητα ήταν παραπάνω από 67 δισ. €, ενώ το 73.8% των επισκεπτών στα οινοποιεία ήταν Ισπανοί (Κοντογιάννη, 2020). Η συγκεκριμένη χώρα είναι τρίτη στην κατάταξη της παραγωγής του κρασιού στην Ευρώπη και διαθέτει τους περισσότερους αμπελώνες σε όλο τον κόσμο. Μάλιστα, η μεγάλη πρόοδος που έχει σημειωθεί στον τομέα της γαστρονομίας με την ανάδειξη των τοπικών προϊόντων ενισχύει ακόμα περισσότερο τον οινοτουρισμό.

Η Γαλλία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον οίνο καθώς εδώ και πολλά χρόνια η παραγωγή του κρασιού και ο οινοτουρισμός είναι σημαντικοί παράγοντες της οικονομικής της ανάπτυξης. Μάλιστα, στη χώρα παράγονται κάποιες από τις πιο διάσημες και εκλεκτές ετικέτες της αγοράς παγκοσμίως. Οι αμπελώνες είναι αμέτρητοι όπως και οι οινικές διαδρομές. Οι πιο δημοφιλείς δρόμοι του κρασιού είναι της Αλσατίας, της Μπορντό, της Προβηγκίας, της Καμπάνιας και της Βουργουνδίας. Κάποιες από τις παραπάνω διαδρομές φτάνουν μέχρι και τα 200χλμ. όπου οι οινοτουρίστες μπορούν να επισκεφθούν τα οινοποιεία, τα κάστρα και να δοκιμάσουν τη γαλλική γαστρονομία.

Αν και η ανάπτυξη του οινοτουρισμού στην Ιταλία ξεκίνησε τη δεκαετία του '90, είναι μια χώρα η οποία φημίζεται για την ποιότητα των κρασιών που παράγει εδώ και πολλά χρόνια. Αξίζει να αναφερθεί πως περίπου 15 εκατ. επισκέπτες την επιλέγουν ως προορισμό των διακοπών τους λόγω του οινοτουρισμού, ενώ η συγκεκριμένη δραστηριότητα αντιπροσωπεύει το 27% του κύκλου εργασιών των ιταλικών οινοποιείων (tourismtoday.gr). Σε όλη την Ιταλία μπορεί κανείς να συναντήσει πολλά οινοποιεία, ενώ υπάρχουν μέχρι στιγμής 14 δρόμοι κρασιού. Μερικοί από αυτούς είναι στον αμπελώνα της Κοιλάδας της Αόστα, στη Λομβαρδία, στην Τοσκάνη, στην Καμπάνια, στη Λουκανία, στη Σικελία και στη Σαρδηνία.

Στην Πορτογαλία, ο οινοτουρισμός παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη και μάλιστα σε αυτή τη χώρα διαμορφώθηκε η πρώτη οινοπαραγωγική περιοχή παγκοσμίως το 1758, η οποία ονομάζεται “Οριοθετημένη περιφέρεια του Douro”. Επιπλέον, το 2011 ανακηρύχθηκε από την UNESCO Περιφέρεια Παγκόσμιας Κληρονομιάς (Μαρινάκη, 2020). Η εξαιρετική ποιότητα των κρασιών της Πορτογαλίας έχει συμβάλλει στο να

αντιπροσωπεύει η παραγωγή της το 17% στην παγκόσμια αγορά, ενώ υπάρχουν 47 οινοποιητικές περιοχές.

Η Γερμανία, παρόλο που είναι κυρίως γνωστή για τις μύρες που παράγει, διαθέτει και 16.000 οινοποιεία τα οποία συνδυάζουν τη γευσιγνωσία του κρασιού με τη γαστρονομία και τα μαγευτικά τοπία της χώρας. Από τα οινοποιεία αυτά, τα περισσότερα αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες επικεντρώνονται και σε άλλες δραστηριότητες εκτός από την παραγωγή του οίνου όπως είναι οι ξενώνες και τα εστιατόρια. Σημαντικό είναι πως τα έσοδα της Γερμανίας από τον οινοτουρισμό αγγίζουν τα 5 δισ. € κάθε χρόνο και προέρχονται κυρίως από Γερμανούς επισκέπτες. Τα περισσότερα οινοποιεία βρίσκονται στο Φράιμπουργκ, ενώ διοργανώνονται και πολλά φεστιβάλ για τους λάτρεις του κρασιού.

#### 4.3 Θετικά στοιχεία της βιομηχανίας του οίνου στην Ελλάδα

Στην εν λόγω ενότητα θα γίνει αναφορά στα θετικά στοιχεία της βιομηχανίας του κρασιού στην Ελλάδα.

- Η ποιότητα των κρασιών είναι εξαιρετικά υψηλή λόγω του μεσογειακού κλίματος, της ιδανικότητας του εδάφους και της εμπειρίας των καλλιεργητών
- Η οινοποίηση στην Ελλάδα προσμετρά ήδη εκατοντάδες χρόνια μιας και τα πρώτα μεγάλα οινοποιεία εμφανίστηκαν στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα
- Οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι με το κρασί καθώς αποτελεί ένα προϊόν που από πολλούς καταναλώνεται σε καθημερινή βάση και προτιμάται από άλλα αλκοολούχα ποτά
- Τα ελληνικά κρασιά έχουν εξαιρετική φήμη σε διεθνείς αγορές και μάλιστα η εξαγωγή τους είναι σε υψηλά επίπεδα
- Οι οινοποιοί στην Ελλάδα είναι κυρίως νέοι που διαθέτουν όρεξη για την οινική εξέλιξη και επιθυμία για συνεχή επιμόρφωση πάνω στον κλάδο
- Υπάρχουν πολλές οινοτουριστικές περιοχές σε όλη τη χώρα και η ανάπτυξη και η ίδρυση νέων οινοποιείων είναι μεγάλη
- Οι πρακτικές οινοποίησης είναι αρκετά εξελιγμένες σε σχέση με το παρελθόν
- Οι ιδιότητες του οίνου είναι ευεργετικές για την υγεία των ανθρώπων, ιδιαίτερα όταν συνδυάζονται με τη μεσογειακή διατροφή
- Η ζήτηση του οίνου έχει αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια, κυρίως στους νέους ανθρώπους
- Υπάρχει η δυνατότητα επέκτασης του δικτύου διανομής λόγω της αυξημένης ζήτησης στο κρασί και της προτίμησής του από χώρες του εξωτερικού
- Ο οινοτουρισμός στην Ελλάδα παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι τουρίστες επιλέγουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού

- Υπάρχουν ποικίλα ευρωπαϊκά κονδύλια για να ασχοληθούν οι νέοι με την αμπελουργία
- Τα λειτουργικά κόστη ενός βιολογικού αμπελώνα είναι παρόμοια με αυτά ενός συμβατικού
- Αξιοποίηση της αυξητικής τάσης για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού ώστε να μετατραπούν τα οινοποιεία σε χώρους επισκέψιμους για τους τουρίστες
- Ύπαρξη μεγάλων εκτάσεων στην Ελλάδα οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για καλλιέργεια αμπελιών

#### 4.4 Αρνητικά στοιχεία της βιομηχανίας του οίνου στην Ελλάδα

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα αρνητικά στοιχεία της βιομηχανίας του οίνου στην Ελλάδα.

- Το κόστος εργασίας και της παραγωγής είναι υψηλό με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται οικονομικά οι οινοποιοί
- Η διαδικασία της οινοποίησης είναι δύσκολη και εγκυμονεί κινδύνους, όπως και όλες οι γεωργικές εργασίες (απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες, έντομα κλπ.)
- Δεν είναι εύκολη η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή/και συσκευασιών λόγω υψηλού κόστους
- Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οίνου στην Ελλάδα με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι υψηλός
- Τα οινοποιεία παρουσιάζουν αδύναμη διαδικτυακή παρουσία με αποτέλεσμα η διαφήμιση των προϊόντων να είναι ανεπαρκής
- Τα βιολογικά προϊόντα οίνου είναι αρκετά χαμηλότερα σε σχέση με την αυξημένη ζήτηση
- Η τιμή των κρασιών είναι μειωμένη σε σχέση με αυτές στο εξωτερικό με αποτέλεσμα τα έσοδα για τους οινοποιούς να είναι λιγότερα από τα έξοδα
- Η εισαγωγή από φθηνά κρασιά και μάλιστα σε μεγάλες ποσότητες είναι αυξημένη με αποτέλεσμα να χάνεται η ταυτότητα του ελληνικού κρασιού
- Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων (μπύρα, ούζο, τσίπουρο κλπ.) δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό
- Χώρες όπως η Αργεντινή και η Αυστραλία απειλούν την ελληνική παραγωγή λόγω της μεγάλης ποσότητας οίνου που παράγουν και μάλιστα τη διαθέτουν σε χαμηλές τιμές
- Ο ανταγωνισμός είναι έντονος τόσο ανάμεσα στα ελληνικά οινοποιεία όσο και ανάμεσα στα εγχώρια και στα ξένα

#### 4.5 Στρατηγικές προώθησης του οινoturισμού

Για να μπορέσει να προωθηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι απαραίτητη η ύπαρξη στρατηγικών. Η στρατηγική αφορά ένα καταγεγραμμένο σχέδιο επίτευξης των καθορισμένων σκοπών και της αποστολής (Γεωργόπουλος, 2020). Στην περίπτωση του οινoturισμού, το μοντέλο στο οποίο θα πρέπει να στηριχτεί η προώθησή του είναι αυτό το οποίο θα συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη ενώ ταυτόχρονα θα υπάρχει κέρδος για τους επαγγελματίες και κατά συνέπεια για την ελληνική οικονομία. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι παρόλο που το κύριο προϊόν είναι το κρασί, δε γίνεται από μόνο του να αποτελεί τουριστικό προϊόν, για αυτό είναι αναγκαίος ο συνδυασμός του με άλλους πόρους του τουρισμού που ήδη υπάρχουν, όπως είναι η πολιτιστική κουλτούρα, η φύση και οι δραστηριότητες.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο συνδυασμό του οινoturισμού με άλλες μορφές τουρισμού όπως είναι ο αγροτουρισμός, ο γαστρονομικός, της περιπέτειας κλπ. Με αυτόν τον τρόπο, ο οίνος θα αναδειχθεί ακόμα περισσότερο καθώς θα συνδυάζεται με τα φυσικά τοπία της Τήνου, αλλά και με τα ντόπια προϊόντα της. Έτσι, οι επισκέπτες όχι μόνο θα συμμετέχουν στη διαδικασία της οινοποίησης, αλλά θα μπορούν να δοκιμάσουν τα γαστρονομικά προϊόντα και να γνωρίσουν τους φυσικούς πόρους του νησιού. Φυσικά, είναι σημαντικό να προβληθεί με σωστό τρόπο η ταυτότητα της Τήνου και να δομηθεί ένα ισχυρό brand name, το οποίο και είναι απαραίτητο για την ανάδειξη του τόπου και κατά συνέπεια του οινoturισμού.

Η στήριξη των οινοποιείων από την πολιτεία κρίνεται εξίσου σημαντική. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής οικονομικών πόρων και επιδοτήσεων, της διοργάνωσης εκδηλώσεων για τα τοπικά κρασιά αλλά και των σεμιναρίων προκειμένου οι οινοποιοί να μπορέσουν να διευρύνουν ακόμα περισσότερο τις γνώσεις τους. Επιπροσθέτως, η πολιτεία θα μπορούσε να βοηθήσει και να ενισχύσει τη χαρτογράφηση των επισκέψιμων οινοποιείων της Τήνου ώστε να ανακαλυφθούν και να ενισχυθούν περισσότερες οινικές διαδρομές, να προωθήσει τις συμμετοχές των οινοποιείων του νησιού στις εκθέσεις εμπορικού και τουριστικού ενδιαφέροντος αλλά και να προωθήσει περισσότερο και με πιο αποτελεσματικό τρόπο το brand name των οίνων που παράγονται εκεί.

Κάποια από τα κίνητρα των οινoturιστών είναι αρχικά η δοκιμή του οίνου, η απόκτηση γνώσης και εμπειρίας για την παραγωγή του, ο συνδυασμός της δοκιμής του κρασιού και του φαγητού, η παρατήρηση και η γνωριμία του επισκέπτη με την ύπαιθρο και το φυσικό τοπίο που πλαισιώνουν την περιοχή, η συμμετοχή σε οινικές εκδηλώσεις και η διερεύνηση της γνώσης σχετικά με τα οφέλη του κρασιού και την ανάπτυξη της οικολογίας (Pina, 2009). Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι είναι σημαντικό για ένα οινοποιείο να μπορέσει να συνδυάσει τη δοκιμή του κρασιού με άλλες δραστηριότητες ώστε να καταφέρει να αποτελέσει μια ξεχωριστή εμπειρία για τους επισκέπτες. Για αυτό προτείνεται η διοργάνωση δρώμενων στα οποία αξιοποιούνται τα πολιτιστικά, τα γαστρονομικά αλλά και τα λαογραφικά στοιχεία της Τήνου

προκειμένου να διαφοροποιηθεί το τουριστικό προϊόν και να μπορέσει να δημιουργηθεί μια ταυτότητα και ένα ισχυρό brand name. Επιπλέον, είναι πιθανή και η παράταση της τουριστικής περιόδου στο νησί, καθώς η διοργάνωση δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με την δοκιμή του οίνου ενισχύει τη ψυχολογική ικανοποίηση του τουρίστα και του δίνει κίνητρο να ξανά επισκεφθεί την περιοχή όλο το χρόνο.

Ακόμα, να σημειωθεί ότι για την ανάπτυξη του οινοτουρισμού κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας κατάλληλης στρατηγικής διαφήμισης. Πιο αναλυτικά, το Διαδίκτυο τη σημερινή εποχή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο οινοτουρισμός στην Τήνο. Καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να συγκεντρώσουν πληροφορίες, η ύπαρξη ιστοσελίδων από τα οινοποιεία αλλά και η ενεργή παρουσία τους στα social media είναι εξαιρετικά σημαντική στην προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Επιπροσθέτως, οι διαφημίσεις σε τηλεόραση και εφημερίδες μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, μιας και θα προβάλλονται οι τουριστικοί πόροι της Τήνου και η ξεχωριστή εμπειρία που μπορεί να βιώσει ένας οινοτουρίστας. Χρήσιμη θα ήταν και η έκδοση ενός οδηγού οινοτουρισμού που θα περιλαμβάνει χάρτες και αφίσες των οινοποιείων και των οινικών διαδρομών στο νησί, το οποίο θα μπορεί να μοιραστεί σε σημεία ενδιαφέροντος.

Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση των δημοσίων σχέσεων με ποικίλους παράγοντες σε διεθνή κλίμακα όπως είναι οι τουριστικοί πράκτορες, τα διαφημιστικά φυλλάδια στις αεροπορικές εταιρείες κλπ. αλλά και με οργανισμούς παραγωγής οίνου όπως είναι οι βιομηχανίες και τα οινοποιεία που είναι περισσότερο γνωστά στο ευρύ κοινό. Να σημειωθεί ακόμα ότι οι παραπάνω στρατηγικές προώθησης θα πρέπει να προσαρμοστούν κατάλληλα ώστε να προσελκύουν επισκέπτες και από το εξωτερικό, ιδιαίτερα τους μήνες που η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα είναι χαμηλή.

#### 4.6 Ψηφιακό μάρκετινγκ του οίνου και του οινοτουρισμού

Για να προωθηθεί ο οινοτουρισμός επιτυχώς, είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας καλής στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η ισχυρή παρουσία των οινοποιείων στο Διαδίκτυο, μπορούν να επιφέρουν πολλά θετικά στοιχεία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην τοπική κοινωνία.

Πιο αναλυτικά, προτείνεται η ύπαρξη ενός φορέα στον οποίο θα περιλαμβάνονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι για την προώθηση της Τήνου ενώ ταυτόχρονα θα συντονίζονται οι δράσεις προβολής των οινοτουριστικών προϊόντων. Έτσι, όχι μόνο η προώθηση των οινοποιείων θα έχει μεγαλύτερη απόδοση αλλά θα εξοικονομούνται και πόροι λόγω

των συμπληρωματικών ενεργειών. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορεί να υπάρχει μια οινοτουριστική πύλη, στην οποία θα περιλαμβάνονται όλες οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τον οινοτουρισμό στην Τήνο αλλά και δεδομένα για την περιοχή και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.

Επιπλέον, το κάθε οινοποιείο θα πρέπει να δημιουργήσει τη δική του ιστοσελίδα και να την ανανεώνει κατάλληλα, ανάλογα με την εποχή του χρόνου, τις παρεχόμενες υπηρεσίες του αλλά και τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Ακόμα, στην ιστοσελίδα θα μπορούσε να υπάρχει ένας σχεδιασμός του τουριστικού οινικού οδοιπορικού ανάλογα με τις επιθυμίες και τις δυνατότητες του κάθε επισκέπτη, καθώς θα περιλαμβάνονται πληροφορίες για την περιοχή, για το οινοποιείο και για τη ψυχαγωγία του. Αυτό θα δημιουργήσει αξία στους τουρίστες και θα ενισχύσει την επιθυμία τους για επίσκεψη στο νησί αλλά και στο εκάστοτε οινοποιείο.

Φυσικά, η μέθοδος του μάρκετινγκ μέσω e-mail παίζει σημαντικό ρόλο και επιφέρει πολλά οφέλη τόσο στους οινοποιούς όσο και στους πελάτες. Αναλυτικότερα, καθώς το οινοποιείο θα διαθέτει μια πελατειακή βάση δεδομένων, θα μπορεί να προωθεί στους καταναλωτές ενημερώσεις για τις νέες ετικέτες κρασιού, για τις υπηρεσίες σχετικά με την οινική διαδρομή και τη γευστιγνωσία αλλά και προσωποποιημένα μηνύματα που θα περιλαμβάνουν προσφορές και πληροφορίες για τον οίνο που ενδιαφέρει τους πελάτες.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παίζουν επίσης πολύ μεγάλο ρόλο στην προώθηση του οίνου και του οινοτουρισμού μιας περιοχής. Είναι πολύ σημαντικό το κάθε οινοποιείο να δημιουργήσει ένα προφίλ στο Facebook, στο Instagram, στο YouTube, στο Tik Tok κλπ. ώστε να προβάλλει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Επιπροσθέτως, οι κριτικές των επισκεπτών επηρεάζουν αρκετά τους υποψήφιους τουρίστες, καθώς πολλοί άνθρωποι τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη πριν επισκεφθούν έναν προορισμό ή αγοράσουν ένα προϊόν όπως το κρασί. Επίσης, τη σημερινή εποχή έχει παρατηρηθεί ότι οι influencers παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών, για αυτό προτείνεται μια συνεργασία των οινοποιείων της Τήνου προκειμένου οι influencers να διαφημίσουν όχι μόνο τους οίνους και τον οινοτουρισμό, αλλά και όλα τα σημαντικά στοιχεία του νησιού (φυσικά τοπία, πολιτιστική κληρονομιά, τοπικά προϊόντα κλπ.). Φυσικά, το e-WOM (διαφήμιση από στόμα σε στόμα σε ηλεκτρονική μορφή) είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς πρόκειται για έναν από τους πιο αποτελεσματικούς και πιο πετυχημένους τρόπους διαφήμισης τη σημερινή εποχή, ώστε το κρασί και το οινοποιείο να συστηθεί και σε άλλους τουρίστες και να υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν και αυτοί πελάτες.

#### 4.7 Η συμβολή του οινοτουρισμού στην ελληνική οικονομία

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο οινοτουρισμός αποτελεί μια εναλλακτική μορφή τουρισμού η οποία μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη σε μια περιοχή. Παρ' όλο που στην Ελλάδα η ανάπτυξή του δεν είναι προς το παρόν τόσο ισχυρή όσο είναι σε άλλες χώρες, υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί. Φυσικά, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες για να θεωρηθεί ένα οινοτουριστικό προϊόν επιτυχημένο οι οποίοι είναι η κατάλληλη δικτύωση των επισκέψιμων οινοποιείων, ο συνδυασμός του δρόμου του κρασιού με άλλες δραστηριότητες, η δυνατότητα συμμετοχής του τουρίστα στη διαδικασία οινοποίησης, ο συνδυασμός του κρασιού με τα υπόλοιπα παραγόμενα αγαθά της εκάστοτε περιοχής και φυσικά η πετυχημένη στρατηγική προβολή.

Στην Ελλάδα, υπάρχουν μέχρι στιγμής 240 οινοποιεία που είναι διαθέσιμα για επίσκεψη στο κοινό, αλλά δυστυχώς μόνο τα 88 έχουν το ειδικό Σήμα Επισκέψιμου Οινοποιείου από το Υπουργείο Τουρισμού (Αλεμπάκη, 2021). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι μπορεί ένα οινοποιείο να είναι επισκέψιμο αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και κατάλληλο για να προσφέρει στους τουρίστες την εμπειρία που αναζητούν. Συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να συνδυάζει την εμπειρία του οινοτουρισμού με τον πολιτισμό της κάθε περιοχής αλλά την παροχή κατάλληλων υποδομών όπως είναι τα ξενοδοχεία, οι οινικές διαδρομές και τα μαγαζιά εστίασης.

Η ανάπτυξη του οινοτουρισμού στην Ελλάδα μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη στην οικονομία της. Αρχικά, υπάρχει αύξηση των εσόδων λόγω της αυξημένης τουριστικής κίνησης, καθώς οι τουρίστες επισκέπτονται την περιοχή στην οποία βρίσκεται το οινοποιείο και ξοδεύουν χρήματα τόσο για τα οινικά προϊόντα όσο και για τη διαμονή και για τη διασκέδασή τους. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, γεγονός πολύ σημαντικό για την Ελλάδα που κυριαρχεί το στοιχείο του "Ήλιος και Θάλασσα". Επίσης, αυξάνονται οι επενδύσεις στη μετατροπή των οινοποιείων σε επισκέψιμους χώρους, αλλά και στην εγκατάσταση υποδομών κατάλληλων για τον οινοτουρισμό. Ένα ακόμα όφελος της συγκεκριμένης μορφής τουρισμού είναι η δημιουργία εναλλακτικού εισοδήματος για τους καλλιεργητές των αμπελιών, καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις του κρασιού που παράγουν είτε μέσω των επισκέψεων στα οινοποιεία τους είτε μέσω προβολής τους σε άλλες περιοχές.

Επιπροσθέτως, ο οινοτουρισμός συνδέει με επιτυχία τον πρωτογενή με τον τριτογενή τομέα της Ελλάδας, δηλαδή τη γεωργία (καλλιέργεια αμπελιού) με τον τουρισμό. Ακόμα, δημιουργούνται ποικίλες θέσεις εργασίας τόσο στα οινοποιεία όσο και στις επιχειρήσεις εστίασης και διαμονής, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η ζήτηση για πιο εξειδικευμένα επαγγέλματα όπως είναι ο οινολόγος, ο γευσσιγνώστης κ.α., με αποτέλεσμα τη μείωση της ανεργίας. Τέλος, αυξάνονται οι πιθανότητες συνεργασιών μεταξύ των οινοποιείων και των τοπικών επιχειρήσεων, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τα έσοδα της περιοχής αλλά και της χώρας.

Σε γενικές γραμμές ο οινοτουρισμός μπορεί να αποτελέσει την ευκαιρία της Τήνου, αλλά και της Ελλάδας να επιμηκύνει την τουριστική της περίοδο και να αυξήσει τα έσοδά της. Αν και στις χώρες του εξωτερικού η εν λόγω εναλλακτική μορφή τουρισμού είναι αρκετά ανεπτυγμένη, στην Ελλάδα είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο, αλλά οι ενέργειες που έχουν γίνει μέχρι στιγμής είναι αρκετά αξιόλογες. Επίσης, να αναφερθεί ότι ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και η σωστή συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων είναι απαραίτητες για την οινοτουριστική εξέλιξη και κατά συνέπεια για τη διασφάλιση και την ανάδειξη του ελληνικού τοπίου. Επιπροσθέτως, ο οινοτουρισμός είναι εμφανές ότι αποτελείται από μια στρατηγική με την οποία οι περιοχές αναπτύσσουν αγαθά σχετικά με το κρασί και από μια μορφή συμπεριφοράς των καταναλωτών. Για αυτό η αναδιάρθρωση των οινοτουριστικών αγαθών στις οινοπαραγωγικές περιοχές της χώρας, με σκοπό τη δόμηση ενός ισχυρού brand name κρίνεται αναγκαία.



## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., (2020), *Σημειώσεις του μαθήματος ‘Στρατηγικό μάνατζμεντ’*, MBA-Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιά
2. Καλδής Ε.Π., (2008), *Οινοτουρισμός, διαχείριση τοπικού περιβάλλοντος και αειφορία*, Κέντρο Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης Νάουσας
3. Κουράκου-Δραγώνα Σ., (2006), *Ο πολιτισμός του οίνου στις αρχαιοελληνικές κοινωνίες, στο Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία*, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Αθήνα
4. Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ., Χατζηδάκης Γ., (2008), *Ο Οινοτουρισμός στην Ελλάδα. Βασικές παράμετροι ζήτησης και προσφοράς*, Πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Εθνικού Συνεδρίου Οινοτουρισμού, 6–8 Ιουνίου, Λήμνος

### Ξένα

1. Alebaki M., Iakovidou O., (2010), *Segmenting the Greek wine tourism market using a motivational approach*, *New Medit*, 9, (4)
2. Bruwer J., Lesschaeve I., (2012), *Wine tourists destination region brand image perception and antecedents: conceptualization of a winescape framework*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 29
3. Pina A. J., (2009), *Contributo do enoturismo para o desenvolvimento de regioes do interior: o caso da rota dos vinhos do Alentejo*, Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa

### Διαδικτυακές πηγές

1. Αλεμπάκη Μ., (2021), *Ο οινοτουρισμός μπορεί να προσφέρει μεγάλα οφέλη στις τοπικές κοινωνίες, υπό προϋποθέσεις*, Υπαίθρος  
<https://www.ypaithros.gr/dr-maria-alempaki-oinotourismos-mporei-na-prosferei-megala-ofeli-topikes-koinonies-ypo-proupotheseis/>
2. Κοντογιάννη Σ., (2020), *Αφιέρωμα Ισπανία (6): Η ανάπτυξη του οινοτουρισμού – Οι 30 διαδρομές κρασιού*, Tornosnews  
<https://www.tornosnews.gr/permalink/41671.html>
3. Κοραχάη Μ., Τζαβέλλα Α., (2016), *Οινοτουρισμός, Η Καθημερινή*

- <https://www.kathimerini.gr/k/travel/879544/oinotoyrismos/>
4. Μαρινάκη Κ., (2020), «*Quintada Pacheca*», μια μοναδική εμπειρία οινoturισμού στην Κοιλάδα του Douro της Πορτογαλίας, Livetotravelandtaste <https://livetotravelandtaste.com/2020/12/08/20797/>
  5. Μπακοπούλου Μ., (2022), Οινoturισμός: 50% αύξηση σε σχέση με το 2021 – Ανάπτυξη με πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης εν μέσω ουκρανικής κρίσης, Businessnews
  6. <https://www.businessnews.gr/oikonomia/item/233435-oinotourismos-50-ayksisi-se-sxesi-me-to-2021-anaptyksi-me-porous-tou-tameiou-anakampsis-en-meso-oukranikis-krisis>
  7. <https://winesofgreece.org/>
  8. <https://www.tourismtoday.gr/15-%CE%B5%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%BC%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%8E%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%B3%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B7/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΤΟ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ Τ-ΟΙΝΟΣ

#### 5.1 Το οινοποιείο

Το 1999 ο Αλέξανδρος Αβατάγγελος αγόρασε στην Τήνο και συγκεκριμένα στο χωριό Φαλατάδο, έναν αμπελώνα ηλικίας 6.000 ετών, όπου το 2002 έγιναν οι πρώτες φυτεύσεις των αμπελιών. Το εν λόγω οινοποιείο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2008 καθώς έγινε και η πρώτη οινοποίηση, ενώ έπειτα από ένα χρόνο πραγματοποιήθηκε και η πρώτη εμφιάλωση. Η συνολική έκταση των αμπελιών είναι 130 στρέμματα και βρίσκονται σε υψόμετρο 450μ.. Η πυκνότητα φύτευσης είναι υψηλή καθώς υπάρχουν 1.150 φυτά ανά στρέμμα. Επίσης, τα αμπέλια κλαδεύονται σε σχήμα Goblet (κύπελλο) και δένονται σε στύλους από ξύλο. Έπειτα, με βάση την τεχνική Massa επιλέγονται προσεκτικά τα πιο ποιοτικά αμπέλια. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Τ-οίνος, εξασφαλίζεται μια μέτρια θερμοκρασία ακόμα και το καλοκαίρι, χάρη στο υψόμετρο και τον αέρα του νησιού.

Έτσι, οι αμπελουργοί διάλεξαν τρεις ζώνες για να καλλιεργήσουν τις ποικιλίες Ασύρτικο και Μαυροτράγανο. Η πρώτη είναι τα Στεγαστά όπου το έδαφος είναι αμμώδες με υπόστρωμα από γρανίτη και βρίσκεται στα 460μ. υψόμετρο, ενώ αποτελείται από 80 στρέμματα. Η δεύτερη είναι ο Ράσωνας (πεζούλες) σε χαμηλότερο υψόμετρο ο οποίος αποτελείται από 30 στρέμματα και το έδαφος είναι αργιλοσχιστώδες. Η τρίτη είναι ο Άγιος Δημήτριος στα 100μ. υψόμετρο όπου η ηλιοφάνεια είναι εντονότερη και αποτελείται από 20 στρέμματα. Οι αμπελώνες μπορούν και παράγουν 25.000 μπουκάλια βιολογικού οίνου και συγκεκριμένα 15.000 της ποικιλίας Ασύρτικο και 10.000 από το Μαυροτράγανο. Επίσης, το οινοποιείο παρέχει και 2 πακέτα επισκέψεων που περιλαμβάνουν ξενάγηση και γευσιγνωσία. Το πρώτο είναι το “Ανακαλύπτοντας το Τ-οίνος” με κόστος 70€/άτομο και περιλαμβάνει περιήγηση στον αμπελώνα, στα Στεγαστά και έπειτα δοκιμή 3 κρασιών (Clos Stegasta Asyrtiko, Τ-ΟΙΝΟΣ Mavrosé και Clos Stegasta Mavrotragano). Το δεύτερο πακέτο ονομάζεται “Η εμπειρία Τ-ΟΙΝΟΣ” όπου γίνεται ξενάγηση στο οινοποιείο και οι επισκέπτες δοκιμάζουν περισσότερες ετικέτες οίνου (Clos Stegasta Asyrtiko, Τ-ΟΙΝΟΣ Mavrose, Clos Stegasta Mavrotragano και Clos Stegasta Mavrotragano Rare) με κόστος 120€/άτομο. Η διάρκεια των επισκέψεων είναι περίπου 2 ώρες και γίνονται κατόπιν ραντεβού.

Όσον αφορά την ομάδα του Τ-οίνος, αποτελείται από τον Stéphane Derenoncourt (σύμβουλος αμπελουργίας), τον Gerard Margeon (chef sommelier και wine director), τον Μιχάλη Τζανουλίνο (υπεύθυνος αμπελώνων), το Θάνο Γεωργιά (οινολόγος-

υπεύθυνος οινοποιείου) και την Ελένη Βαλιάντζα (οινολόγο). Επίσης, εργάζονται πολλοί ακόμα ως αμπελουργοί και υπεύθυνοι πωλήσεων και δικτύου διανομής.

## 5.2 Παραγόμενες ετικέτες οίνου

Το οινοποιείο T-oïnos παράγει 5 ετικέτες κρασιών, εκ των οποίων τα δύο είναι λευκά, τα δύο ερυθρά και ένα ροζέ. Η συλλογή των σταφυλιών γίνεται χειρωνακτικά το Σεπτέμβριο σε 2 ή 3 διαδοχικά περάσματα τη στιγμή της βέλτιστης ωριμότητάς τους. Στη συνέχεια, για τα κόκκινα κρασιά γίνεται εισαγωγή των ρωγών με τα χέρια σε ποικίλες ποσότητες μέσα στις δεξαμενές. Η εκχύλιση γίνεται με σεβασμό στα αρώματα των φρούτων και πραγματοποιούνται επίσης εμβυθίσεις. Έπειτα, η οινοποίησή τους γίνεται σε δεξαμενές από ξύλο τύπου Βουργουνδίας. Έτσι, η παλαίωση των ερυθρών κρασιών διαρκεί από 6 ως 24 μήνες και πραγματοποιείται σε βαρέλια των 500lt με την ελάχιστη δυνατή επέμβαση. Όσον αφορά τα λευκά κρασιά, αυτά πιέζονται με ολόκληρα τα τσαμπιά χωρίς να καθαρίζονται. Η παλαίωσή τους γίνεται σε μεγάλα ξύλινα βαρέλια των 500lt και σε αμφορείς. Στη διάρκεια αυτή της διαδικασίας τα κρασιά έχουν επαφή με τις λεπτές οινολάσπες τους μέχρι τη στιγμή της εμφιάλωσης για 4-6 μήνες.

Οι λευκοί οίνοι παράγονται από την ποικιλία Ασύρτικο το οποίο δίνει φρεσκάδα, διαθέτει οξύτητα και αντοχή στο χρόνο. Η μια ετικέτα είναι το Clos Stegasta Asyrtiko, στο οποίο η ζύμωση γίνεται σε έναν συνδυασμό από ανοξειδωτες δεξαμενές, ξύλινους οινοποιητές και βαρέλια δρυός. Η εμφιάλωσή του πραγματοποιείται έπειτα από επτά μήνες επαφής με τις οινολάσπες. Η τιμή κυμαίνεται στα 80€. Η δεύτερη ετικέτα ονομάζεται Clos Stegasta Asyrtiko Rare, όπου η ζύμωση γίνεται συνδυάζοντας δρυ και αμφορέα, ενώ η εμφιάλωσή του πραγματοποιείται μετά από ωρίμανση σε φίνες οινολάσπες που διαρκεί αρκετούς μήνες. Η τιμή του είναι στα 168€.

Εικόνα 1: Clos Stegasta Asyrtiko και Clos Stegasta Asyrtiko Rare



Τα ερυθρά κρασιά παράγονται από την ποικιλία σταφυλιών Μαυροτράγανο. Η πρώτη ετικέτα ονομάζεται Clos Stegasta Mavrotragano και προέρχεται από τον αμπελώνα Clos Stegasta. Η ζύμωση γίνεται με τα τσαμπιά ολόκληρα και τις ρώγες άσπαστες σε μεγάλα δρύινα βαρέλια με γηγενείς ζύμες απομονωμένες εργαστηριακά από τους αμπελώνες. Η ωρίμανση του κρασιού διαρκεί ένα χρόνο μέσα σε δρύινα βαρέλια των 500lt, εκ των οποίων το 20% είναι νέα. Στη γεύση κυριαρχεί η ρίγανη, οι βιολέτες, τα μαύρα κεράσια, το πράσινο πιπέρι και ο καβουρδισμένος εσπρέσο. Η τιμή του κυμαίνεται στα 90€. Η επόμενη ετικέτα είναι το Clos Stegasta Mavrotragano Rare όπου προέρχεται από τον αμπελώνα Ράσωνα. Η ωρίμανσή του γίνεται σε δρύινα βαρέλια των 500lt και διαρκεί 18 μήνες. Η γεύση του περιέχει ασιατικά μπαχαρικά, βατόμουρο και μαύρη σοκολάτα δίνοντας έτσι μια αλμυρή επίγευση στο τέλος. Η τιμή του είναι περίπου στα 140€.

Εικόνα 2: Clos Stegasta Mavrotragano και Clos Stegasta Mavrotragano Rare



Το ροζέ κρασί (Mavrose) που παράγει το T-οίνος αποτελείται από 80% Αυγουστιάτη και 20% Μαυροτράγανο από τους αμπελώνες Σπαρβέρι και Άγιο Δημήτριο. Ο μούστος

περνάει από το πιεστήριο άμεσα και η αλκοολική ζύμωση γίνεται σε ανοξείδωτες δεξαμενές. Η εμφιάλωση του οίνου γίνεται έπειτα από μια σύντομη περίοδο επαφής με τις λεπτές οινολάσπες του. Στη γεύση του υπάρχει οξύτητα και η μυρωδιά παραπέμπει σε φράουλα και βατόμουρο. Η τιμή του κυμαίνεται στα 35€.

*Εικόνα 3: Mavrose*



### 5.3 Όραμα του οινοποιείου

Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικά για να επιτευχθεί η σωστή και εύρυθμη λειτουργία της. Βέβαια η γνωστοποίηση του οράματος σε όλα τα μέλη της εταιρείας είναι μέγιστης σημασίας, καθώς με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται κίνητρα σε όλους για την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τον Kotter (2012), ως όραμα μπορεί να οριστεί μια λογική, αλλά την ίδια στιγμή ελκυστική εικόνα στην οποία θα αντανακλώνται οι επιθυμίες και τα πιστεύω του ατόμου, ενώ ταυτόχρονα η σύστασή του θα μπορεί να αιτιολογηθεί. Επιπλέον, θα εξυπηρετούνται τρεις σκοποί. Πρώτον, να αποσαφηνίζεται η κατεύθυνση για την αλλαγή, δεύτερον να παρακινηθούν οι άνθρωποι να ενεργήσουν σωστά και τρίτον να βοηθήσει να συντονιστούν αποτελεσματικά και γρήγορα ενέργειες διαφορετικών ατόμων.

Οι ιδιοκτήτες του T-οίνου δεν επιθυμούν μόνο την παραγωγή καλών κρασιών, αλλά των καλύτερων ελληνικών τα οποία θα προέρχονται από τους τηνιακούς αμπελώνες. Επιπλέον, έχουν ως στόχους τους μέχρι το 2025 τα 130 στρέμματα να γίνουν 170 και τα 80.000 πρεμνά να φτάσουν τα 120.000, τα οποία θα καλλιεργούνται όλα οργανικά. Έτσι ως όραμα του οινοποιείου μπορεί να οριστεί η παραγωγή των καλύτερων ελληνικών βιολογικών κρασιών, τα οποία θα μπορούν να ανταγωνιστούν τα διασημότερα παγκόσμια κρασιά και ταυτόχρονα να γίνει προσέλκυση των οινόφιλων στην Ελλάδα για να γνωρίσουν από κοντά τη διαδικασία παραγωγής των οίνων.

## 5.4 Δίκτυο διανομής

Το T-οίνος διαθέτει τα κρασιά του σε αρκετά σημεία σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα, υπάρχουν 15 φυσικά καταστήματα στην Αττική που πουλούν τους οίνους, ένα στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Αλεξανδρούπολη. Όσον αφορά τα νησιά της χώρας, υπάρχουν δύο στην Πάρο, δύο στο Ηράκλειο Κρήτης, ένα στη Μύκονο, ένα στην Κάλυμνο, ένα στη Ρόδο και ένα στην Κω. Στην Τήνο, όπου και παράγονται οι οίνοι, οι καταναλωτές μπορούν να τα αγοράσουν στο οινοποιείο αλλά και σε ένα κατάστημα στο νησί. Επιπλέον, το T-οίνος εξάγει τα κρασιά του και στο εξωτερικό. Πιο αναλυτικά, υπάρχει ένα κατάστημα στην Αγγλία, ένα στο Βέλγιο, δύο στη Γαλλία, δύο στην Ελβετία, ένα στις Η.Π.Α., ένα στην Ιαπωνία και ένα στην Κύπρο.

Εκτός από τις κάβες, το οινοποιείο πουλάει τα κρασιά και στο Διαδίκτυο, είτε μέσω των φυσικών καταστημάτων που διαθέτουν e-shop είτε μέσω αποκλειστικών e-shop.

## 5.5 Βραβεύσεις

Η δράση του οινοποιείου έχει δημοσιευτεί πολλές φορές σε περιοδικά και εφημερίδες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Πρώτον, το 2016 η εφημερίδα “LeMonde” παρουσίασε τους τηνιακούς αμπελώνες, όπως και η εφημερίδα “Τα Νέα”. Το 2017 δημοσιεύθηκε στη “Vogue” ένα άρθρο στο οποίο προτείνονται τα κρασιά του T-οίνος στους αναγνώστες, όπως και στο Plume Voyage, ενώ την ίδια χρονιά δημοσιεύονται πληροφορίες και φωτογραφίες του οινοποιείου σε κορεάτικο περιοδικό. Τα άρθρα που παραινούν τους τηνιακούς οίνους συνεχίζονται από το 2018 μέχρι και το 2022 σε περιοδικά και εφημερίδες σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, όπως Γερμανία, Γαλλία, Ελβετία (Harpers wine & Spirit, Monsieur, Handelszeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Sommeliers International, La Revue du Vin de France, Fermnet κ.α.) αλλά και στην Ελλάδα (Vogue, Καθημερινή κ.α.).

Το T-οίνος έχει λάβει διθυραμβικές κριτικές και από ειδικούς του είδους όπως είναι οι sommeliers και οι chefs από πολλές χώρες στην Ευρώπη. Κάποια παραδείγματα είναι ο Olly Smith (ειδικός κρασιών), ο Gérard Margeon (chef sommelier), ο Αστέριος Κουστουδής (executive chef), ο Ευάγγελος Ψωφίδης (head sommelier), οι David Kermode και Peter Dean (δημοσιογράφοι και κριτικοί οίνων στο The Buyer) και ο James Suckling (κριτικός οίνων).

Επιπλέον, το οινοποιείο έχει συμμετάσχει σε ποικίλες εκδηλώσεις και εκθέσεις οίνου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ενώ το έχουν επισκεφθεί και καταξιωμένοι ειδικοί του κλάδου. Ενδεικτικά, τα κρασιά συμμετείχαν στη γευστιγνωσία του Club des Amateurs de Vins, στην ετήσια εκδήλωση κρασιού στο Παρίσι La Grappeen Bouteilles,

στην εκδήλωση του James Suckling Great Wines of the World 2023 Miami Grand Tasting, στην εκδήλωση Oeno group Trade Portfolio Tasting στο Λονδίνο, στο Derenoncourt Consultants στο Παρίσι, αλλά και προσεχώς στις εκδηλώσεις Great Wines of The World 2023 που διοργανώνονται από τον James Suckling στη Σεούλ και το Χονγκ Κονγκ. Το T-οίνος το έχουν επισκεφθεί επίσης διακεκριμένοι επισκέπτες όπως chefs, sommeliers και δημοσιογράφοι τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό, προκειμένου να δοκιμάσουν τα κρασιά και να δημιουργηθούν νέες συνεργασίες.



## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### **Ξένη**

1. Kotter P.J., (2012), *Leading Change*, Harvard Business Review Press

### **Διαδικτυακές πηγές**

1. <https://toinos.com/el/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 6.1 Ανάλυση PEST

Για να μπορέσει να γίνει μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και ειδικά του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται το εργαλείο της PEST Analysis. Το όνομα αυτό προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political (πολιτικοί), Economical (οικονομικοί), Social (κοινωνικοί) και Technological (τεχνολογικοί) που αφορούν τους παράγοντες και τις συνθήκες στο μακρο-περιβάλλον οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση (Clulow, 2005). Έτσι, παρακάτω παρουσιάζεται η εν λόγω ανάλυση για την επιχείρηση T-oinos.

#### **Πολιτικοί παράγοντες**

Οι εν λόγω παράγοντες αφορούν την πολιτική κατάσταση της χώρας, τη νομοθεσία για την παραγωγή και την πώληση αλκοολούχων ποτών, τη φορολογική πολιτική που επηρεάζει τις τιμές και τα κέρδη αλλά και τις απαιτήσεις της υγιεινής και ασφάλειας στην παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων.

Όσον αφορά την πολιτική σταθερότητα της Ελλάδας, τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια εξομάλυνση των πολιτικών εντάσεων που υπήρξαν πριν από κάποια έτη, συνεπώς συμπεραίνεται ότι η πολιτική σταθερότητα έχει ισχυροποιηθεί.

Η Ελλάδα επίσης, οφείλει να εφαρμόζει τους κανονισμούς και τις οδηγίες για την παραγωγή των κρασιών σε όλα τα στάδια παραγωγής τους, αλλά και να διασφαλίζει την ποιότητά τους. Συγκεκριμένα, με βάση την ευρωπαϊκή και ελληνική νομοθεσία τα εμφιαλωμένα κρασιά μπορούν να διακριθούν στους επιτραπέζιους οίνους και στους οίνους ονομασίας προέλευσης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα περισσότερα κρασιά και εντάσσονται επίσης τα κρασιά μάρκας, οι τοπικοί οίνοι και τα κρασιά ονομασίας κατά παράδοση. Οι οίνοι ονομασίας προέλευσης χωρίζονται σε ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) και ΠΓΕ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης), όπου θα πρέπει να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις για να λάβουν τις εν λόγω πιστοποιήσεις σχετικά με την καταγωγή τους, το στάδιο παραγωγής και κάποια χαρακτηριστικά που οφείλονται στη γεωγραφική περιοχή. Μια ακόμα κατηγορία κρασιών στην οποία οι νόμοι πρέπει να τηρούνται αυστηρώς τόσο στην παραγωγή τους όσο και στην πώλησή τους είναι οι παλαιωμένοι οίνοι.

Όσο για τη φορολογία, το ΦΠΑ στην Ελλάδα για τους οίνους είναι 24%, ενώ πρέπει ένα οινοποιείο να υπολογίσει και το φόρο επί του εισοδήματος. Επιπλέον, τα οινοποιεία

μπορούν να ενταχθούν και σε αναπτυξιακούς νόμους αλλά και σε προγράμματα επιδότησης από το ΕΣΠΑ.

Φυσικά, κατά τη διαδικασία παραγωγής των κρασιών θα πρέπει να τηρούνται όλοι οι κανόνες σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων προκειμένου να προστατευτούν οι καταναλωτές. Σε αυτό το σημείο αναφέρεται ότι ο κυριότερος φορέας ελέγχου των τροφίμων στην Ελλάδα είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), ενώ μια από τις πιο σημαντικές οδηγίες διασφάλισης της υγιεινής είναι η Οδηγία 93/43/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14ης Ιουνίου 1993 (Ευρωπαϊκή Ένωση, 1993).

Τέλος, σημαντική είναι και η διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά, το βασικό διεθνές πρότυπο με το οποίο καθορίζονται οι προδιαγραφές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι το πρότυπο ISO14001:1996. Σύμφωνα με αυτό, διαπιστώνεται η περιβαλλοντική αξιοπιστία των επιχειρήσεων και προβλέπεται η αποκατάσταση της οποιαδήποτε ζημίας και ρύπανσης. Επιπλέον, όλες οι οινοπαραγωγικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να παρακολουθούν τη διαδρομή του κρασιού και την τυποποίηση όλων των σταδίων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9001:200022 υποδεικνύει ότι το οινοποιείο θα πρέπει να συμμορφώνεται με αυτό σε κάθε παραγωγικό στάδιο, να διενεργεί όλους τους απαραίτητους ελέγχους και δοκιμές και να υπάρχουν αποδείξεις ότι τα κρασιά τηρούν τις εν λόγω απαιτήσεις.

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα μια επιχείρηση και αποτελείται από πολλούς παράγοντες όπως είναι ο πληθωρισμός, το ΑΕΠ, οι μισθοί, οι επενδύσεις και τα επιτόκια.

Όσον αφορά το ΑΕΠ, αυτό ανήλθε το 2022 στα 208,030 δισ. € σε αγοραίες τιμές σε σχέση με τα 181,675 δισ. € που ήταν το 2021. Επίσης, η Ελλάδα σημείωσε ένα μικρό πρωτογενές πλεόνασμα κατά 0,1% και το δημόσιο χρέος μειώθηκε κατά 23% του ΑΕΠ. Επιπροσθέτως, το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε στα 4,7 δισ. € από τα 13 δισ. € που ήταν το 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2023). Έτσι, συμπεραίνεται ότι η χώρα έχει ξεκινήσει σταδιακά να αναπτύσσεται και πάλι, ύστερα από μια μακριά περίοδο οικονομικής κρίσης που βίωσε.

Ο ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα το 2022 ανήλθε στο 6,1%, καθώς αυξήθηκε η ιδιωτική κατανάλωση κατά 5,5% (αύξηση κατανάλωσης των νοικοκυριών κατά 7,8% και μείωση της δημόσιας κατανάλωσης κατά 1,6%). Όσον αφορά το εμπορικό ισοζύγιο, αυτό ανήλθε το 2022 σε 50,9 δισ. €, συμπεριλαμβανομένης της αξίας των πλοίων (ΕΛΣΤΑΤ, 2023). Σημαντικό είναι να αναφερθεί και το ποσοστό που πληθωρισμού, το οποίο για το διάστημα Αύγουστος 2022 - Αύγουστος 2023 διαμορφώθηκε στο 2,7%, ενώ τη μεγαλύτερη συνεισφορά την είχαν η κατηγορία τροφίμων, ποτών και καπνού, οι υπηρεσίες και τα μη ενεργειακά βιομηχανικά αγαθά

(Eurostat, 2023). Να αναφερθεί ακόμα ότι ο πόλεμος Ρωσίας και Ουκρανίας και οι φυσικές καταστροφές που έπληξαν την Ευρώπη και την Ελλάδα, αύξησαν αρκετά τις τιμές στα τρόφιμα και στην ενέργεια.

Στους οικονομικούς παράγοντες εντάσσεται και ο μισθός των Ελλήνων όπως επίσης και τα ποσοστά ανεργίας. Έτσι, για το 2023, ο κατώτατος μισθός ορίστηκε στα 780€ για τους υπαλλήλους και το κατώτατο ωρομίσθιο για τους εργατοτεχνίτες στα 34,84€ (taxheaven.gr). Όσο για το ποσοστό της ανεργίας, το 2022 ανήλθε στο 12,4% συνολικά, με το μεγαλύτερο ποσοστό να συναντάται στους νέους 15-29 ετών (24,3%). Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στον κλάδο του εμπορίου-ξενοδοχείων-εστιατορίων-μεταφορών-επικοινωνιών που ήταν συνολικά 1,354.6 σε απόλυτους αριθμούς (ΕΛΣΤΑΤ, 2023).

Τέλος, όσον αφορά τη βιομηχανία του οίνου, φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Βέβαια, το 2022 αυξήθηκαν αρκετά οι εισαγωγές οίνων (29,3%) οι οποίοι και προέρχονται από Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία Γερμανία και Κάτω Χώρες. Όσο για τις εξαγωγές των ελληνικών κρασιών, σύμφωνα με τον ΚΕΟΣΟΕ, επίσης παρουσίασαν αύξηση το 2022 όπου η σειρά κατάταξης, με βάση την αξία, είναι η Γερμανία (+8,23%), η Κύπρος (+16,24%), ο Καναδάς (+95%) και η Γαλλία (454,77%).

### **Κοινωνικοί παράγοντες**

Οι κοινωνικοί παράγοντες αφορούν τις αξίες, τις αντιλήψεις των κατοίκων, αλλά και τα δημογραφικά στοιχεία τους.

Ο πληθυσμός της Ελλάδας καταγράφηκε το 2021 μετά την απογραφή, στους 10,48 εκατ. ανθρώπους, παρουσιάζοντας μείωση κατά 3,1% σε σχέση με το 2011. Από αυτούς, το 48,9% είναι άντρες και το 51,1% είναι γυναίκες. Η μεγαλύτερη μείωση καταγράφηκε στη Δυτική Μακεδονία (-10,3%) και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (-7,6%). Αύξηση παρουσίασαν μόνο οι περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου (+6,1%) και Κρήτης (+0,2%). Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες, αυτές διαμορφώθηκαν ως εξής (ΕΛΣΤΑΤ, 2023):

- 0-24 ετών (23,5%)
- 25-49 ετών (32,3%)
- 50-74 ετών (32,7%)
- 75+ (11,5%)

Ακόμα, αναφέρεται ότι το επίπεδο μόρφωσης στην Ελλάδα σε γενικά επίπεδα είναι υψηλό, μιας και το 2019 καταγράφηκε ότι το 42% των ατόμων ηλικίας 30-34 έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (Eurostat, 2021).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανάλωση οίνου στη χώρα, καθώς όπως αναφέρει ο ΚΕΟΣΟΕ, η κατανάλωση κρασιού για το διάστημα 2021-2022, αυξήθηκε

κατά 65,32% σε σύγκριση με το μέσο όρο των προηγούμενων 5 ετών. Ακόμα, η κατά κεφαλήν κατανάλωση οίνου στην Ελλάδα υπολογίστηκε στα 26,7lt ανά άτομο, ξεπερνώντας το μέσο όρο κατανάλωσης κρασιού στην Ευρωπαϊκή Ένωση που ήταν στα 23lt ανά άτομο. Γενικά, οι Έλληνες φαίνεται πως προτιμούν το κρασί σε σχέση με τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά και σύμφωνα με το ΚΕΟΣΟΕ δαπανούν συνήθως για ένα μπουκάλι κρασιά από 6-10€ (77%).

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων τη σημερινή εποχή. Φυσικά, δεν γίνεται η εξέλιξή της να μην επηρεάσει και τα οινοποιεία τόσο στη διαδικασία παραγωγής οίνων όσο και στη διανομή τους.

Αν και οι επιχειρήσεις παραγωγής κρασιού χρησιμοποιούν συνήθως πιο παραδοσιακές μεθόδους, όλο και περισσότεροι οινοποιοί υιοθετούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες ώστε να μπορέσουν να συμβαδίσουν και με τα πρότυπα που ισχύουν. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να ελέγχεται γρήγορα και αξιόπιστα η θερμοκρασία, το στάδιο ωρίμανσης, η παλαίωση και άλλα στάδια της παραγωγής. Φυσικά, η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει και στην εμφιάλωση αλλά και στον τελικό έλεγχο της ποιότητας του κρασιού.

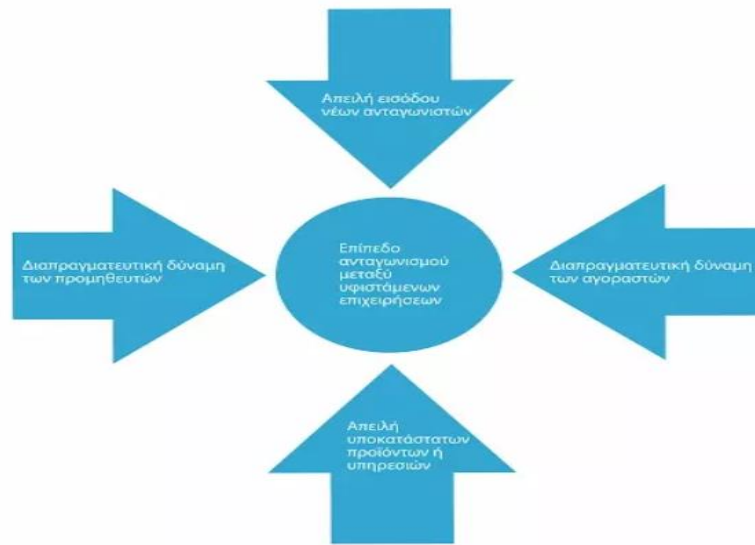
Επιπροσθέτως, η τεχνολογία επηρεάζει και τη διαφήμιση αλλά και τα κανάλια διανομής ενός οινοποιείου. Πλέον, υπάρχουν πολλοί τρόποι για να προβάλλει μια τέτοια επιχείρηση τα προϊόντα της όπως είναι τα κοινωνικά δίκτυα, το e-mail marketing, η προβολή σε μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.α.

Γενικά τα οινοποιεία πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, προκειμένου να παράγουν αλλά και να διανέμουν τα κρασιά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και ταυτόχρονα να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που είναι αρκετά μεγάλος στην Ελλάδα. Βέβαια, να αναφερθεί ότι πρέπει και το προσωπικό που εργάζεται να είναι ενημερωμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο και φυσικά να δημιουργούνται νέα και ποιοτικά προϊόντα.

## **6.2 Ανάλυση Porter**

Η ανάλυση Porter αποτελεί ένα εργαλείο πολύ σημαντικό για τη μελέτη του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Porter (1980) αναλύεται ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο μέσω των πέντε βασικών δυνάμεων όπως είναι οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι αγοραστές, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις αλλά και τα υποκατάστατα προϊόντα (εικόνα 4). Έτσι παρακάτω θα παρουσιαστεί η εν λόγω ανάλυση για το T-οίνος.

Εικόνα 4: Ανάλυση Porter



Πηγή: business mentor, 2021

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές στον οινικό κλάδο είναι τα σουπερμάρκετ, οι κάβες, τα καταστήματα εστίασης, αλλά και οι ιδιώτες καταναλωτές. Σε γενικές γραμμές, αν η ποσότητα των κρασιών που προμηθεύονται είναι μεγάλη, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη για χαμηλότερες τιμές αυξάνεται. Φυσικά, τα σουπερμάρκετ διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο δίκτυο διανομής, με απήχηση σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό και ταυτόχρονα έχουν πρόσβαση σε μια πληθώρα δεδομένων σχετικά με τη μεταβολή της ζήτησης και της προσφοράς στα κρασιά. Τα παραπάνω αυξάνουν τη δύναμή τους, ιδιαίτερα όταν οι καταναλωτές αγοράζουν οίνους με βάση την τιμή και την ετικέτα και όχι την ποιότητα.

Όσον αφορά τις κάβες, επίσης ενδέχεται να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη μιας και παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στους αγοραστές. Επίσης, στα καταστήματα εστίασης η δύναμή τους θεωρείται χαμηλή απέναντι στα μεγάλα οινοποιεία αλλά αυξάνεται απέναντι στα μικρότερα καθώς αποτελούν σημαντικό μέσο προβολής των προϊόντων τους. Τέλος, οι ιδιώτες καταναλωτές, μιας και προμηθεύονται τα κρασιά από τις παραπάνω επιχειρήσεις δεν διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές του οινικού κλάδου είναι πολλοί με αποτέλεσμα να διαμοιράζεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Πιο αναλυτικά, ως προμηθευτές θεωρούνται οι αγρότες και γενικά τα άτομα που προμηθεύουν σταφύλια τα οινοποιεία, οι επιχειρήσεις

που διαθέτουν τον εξοπλισμό τους για την παραγωγή οίνου αλλά και τα υλικά των συσκευασιών, όπως επίσης και τα άτομα που παρέχουν λιπάσματα και άλλα γεωργικά εφόδια στους αμπελουργούς που καλλιεργούν οι ίδιοι τα σταφύλια.

Πιο αναλυτικά, οι παραγωγοί σταφυλιών θεωρείται ότι δεν έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς η πλειοψηφία των οινοποιείων διαθέτει ιδιόκτητους αμπελώνες και ταυτόχρονα υπάρχει πιθανότητα ο αριθμός των παραγωγών να αυξηθεί, λόγω του ότι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι χαμηλά. Όσον αφορά τους προμηθευτές των υλικών συσκευασιών και των γυάλινων φιαλών, μιας και το πλήθος τους είναι περιορισμένο και ορισμένες φορές η ζήτηση ξεπερνά την προσφορά έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό τους στα οινοποιεία καθώς είναι αρκετές και δημιουργείται μεγάλη προσφορά στον κλάδο δεν διαθέτουν ισχυρή δύναμη. Τέλος, όσον αφορά τους προμηθευτές γεωργικών εφοδίων και λιπασμάτων επίσης παρατηρείται ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι χαμηλή λόγω του μεγάλου αριθμού τους.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο του οίνου είναι χαμηλή εξαιτίας του μεγάλου αριθμού τους, αλλά και της μη διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι αν ένα οινοποιείο έχει ισχυρή και μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο τότε και οι προμηθευτές θεωρούν το εν λόγω οινοποιείο έμπιστο πελάτη και καθορίζονται διαφορετικές συμφωνίες μεταξύ τους.

#### **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Η ένταξη νέων επιχειρήσεων στον οινικό κλάδο θεωρείται μέτρια απειλή καθώς αν και τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, ενδέχεται να υπάρχουν υψηλά κόστη στην απόκτηση ορισμένων πραγμάτων. Πιο αναλυτικά, σε περίπτωση που ο ενδιαφερόμενος επιχειρηματίας δεν διαθέτει αγροτεμάχια για καλλιέργεια θα πρέπει να ξοδέψει αρκετά χρήματα για να τα αποκτήσει, ιδιαίτερα αν τα αμπέλια που θέλει να καλλιεργήσει είναι συγκεκριμένων ποικιλιών. Επιπλέον, η γραφειοκρατία είναι περίπλοκη και υπάρχουν αρκετά στάδια ελέγχου από την αρχική σύσταση του οινοποιείου μέχρι και την τελική του πιστοποίηση. Φυσικά, δεν θα πρέπει να αγνοηθούν τα υψηλά κόστη της διαφήμισης και της προώθησης των προϊόντων μιας και υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις στον κλάδο με παρόμοια προϊόντα που έχουν ήδη οργανωμένα και δεσμευμένα δίκτυα διανομής. Επίσης, οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι το κόστος απόκτησης εξοπλισμού, πρώτων υλών και εύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι αρκετά υψηλό.

Παρ' όλα αυτά, συνηθίζεται να διεισδύουν στον κλάδο μικρότερα οινοποιεία δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνεται ότι δεν έχουν τη δύναμη, ειδικά στην αρχή, να επηρεάσουν την παραγωγή και την ποσότητα κατανάλωσης που προμηθεύουν την αγορά οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

## **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Στα υποκατάστατα προϊόντα του οινικού κλάδου εντάσσονται αλκοολούχα ποτά όπως η βότκα, το ουίσκι, το ρούμι, το τσίπουρο, το ούζο και η μύρα με τα τρία τελευταία να θεωρούνται βασικά υποκατάστατα του κρασιού λόγω της χαμηλότερης τιμής στην οποία πωλούνται. Επίσης, καθώς η ζήτηση της μύρας το καλοκαίρι αυξάνεται ραγδαία αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης στα κρασιά. Ακόμα, να σημειωθεί ότι στα καταστήματα εστίασης η μύρα αποτελεί ένα βασικό υποκατάστατο προϊόν του κρασιού, μιας και συνήθως διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των εμφιαλωμένων (που προσφέρονται συνήθως) οίνων.

Από την άλλη μεριά, έχει αποδειχθεί ότι οι μικρές ποσότητες κρασιού είναι ευεργετικές για την υγεία των καταναλωτών με αποτέλεσμα η ζήτησή του να αυξάνεται σταδιακά. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες φορές οι αγοραστές του οίνου προτιμούν τα αγαθά με χαμηλότερες τιμές όπως είναι τα χύμα κρασιά, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει απειλή για τα ίδια οινικά προϊόντα μέσα στον ίδιο κλάδο. Συμπερασματικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται μέτρια προς υψηλή.

## **Υφιστάμενος ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο του οίνου θεωρείται υψηλός καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι πολλές, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η μεγάλη προσφορά προκαλεί έναν υψηλό ανταγωνισμό λόγω του πλήθους των ετικετών που υπάρχουν στην αγορά. Επιπλέον, προκειμένου να αποφευχθούν οι απώλειες στους τζίρους των οινοποιείων, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να παράγουν κρασιά με το σταθερό κόστος να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, ενώ στη συνέχεια τα διαθέτουν σε χαμηλές τιμές ή μέσω εκπτώσεων και προσφορών.

Επιπροσθέτως, ο υψηλός υφιστάμενος ανταγωνισμός προκαλεί πιέσεις στα οινοποιεία όσον αφορά την προβολή των αγαθών τους, με αποτέλεσμα να υπάρχουν επιπρόσθετα έξοδα για τις εν λόγω επιχειρήσεις τόσο στην προώθηση όσο και στην έρευνα σχετικά με διαφορετικά και νέα αγαθά. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι τα εμπόδια εξόδου στον οινικό κλάδο είναι υψηλά λόγω του ότι το ενεργητικό ενός οινοποιείου δεν έχει υψηλή αξία ρευστοποίησης, ενώ ο εξοπλισμός και τα μηχανήματα καθώς είναι εξειδικευμένα δεν είναι εύκολο να πωληθούν.



## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ξένη

1. Clulow V., (2005), *Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value?*, European Journal of Marketing, 39
2. Porter M. E., (1980), *Techniques for analyzing industries and competitors*. Competitive Strategy. New York: Free

### Διαδικτυακές πηγές

1. ΕΛΣΤΑΤ, (2023), *Αποτελέσματα απογραφής πληθυσμού κατοικιών*, <https://air.euro2day.gr/media/files/1474960-%CE%91%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1%20%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE%CF%82-2021.pdf>
2. ΕΛΣΑΤ, (2023), *Η ελληνική οικονομία*, [https://www.statistics.gr/documents/20181/18023468/greek+economy\\_22-09-2023.pdf/ea44d3d8-a64a-ca23-d048-7e3012ff715d](https://www.statistics.gr/documents/20181/18023468/greek+economy_22-09-2023.pdf/ea44d3d8-a64a-ca23-d048-7e3012ff715d)
3. Ευρωπαϊκή Ένωση, (1993), <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/64d3bea6-d5cf-4264-ac77-92811d080d23/language-el>
4. Business mentor, <https://www.businessmentor.gr/2021/01/18/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-to-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF/>
5. Eurostat, (2021), *Share of the population by educational attainment level and selected age groups, 2019 (%)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share of the population by educational attainment level and selected age groups, 2019 \(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share_of_the_population_by_educational_attainment_level_and_selected_age_groups,_2019_(%25).png)
6. Eurostat, (2023), [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics\\_el](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics_el)
7. <https://www.taxheaven.gr/news/63128/sto-fek-o-neos-katwtatos-misoos-poy-isxyei-apo-142023>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 7.1 Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο καθώς μέσω αυτής εκφράζεται ο τρόπος της λειτουργίας της. Ουσιαστικά, αφορά το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο θα πρέπει να λειτουργεί με βάση το όραμα και την αποστολή της εταιρείας (Jacobides, 2007). Υπάρχουν 6 τύποι οργανωτικών δομών και ο κάθε τύπος εξαρτάται από τον αριθμό των υπαλλήλων, το είδος της επιχείρησης, αλλά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα υπάρχει η ιεραρχική δομή, η οριζόντια/επίπεδη δομή, η δομή Matrix, η δομή δικτύου, η τμηματική δομή και η κυκλική δομή (Δημητρή, 2022).

Το οινοποιείο T-oïnos δημιουργήθηκε από δυο άτομα, τον Αλέξανδρο Αβατάγγελο και τον Gerard Margeon οι οποίοι και αποτελούν τους ιδιοκτήτες του οινοποιείου. Ο δεύτερος μάλιστα είναι chef sommelier & wine director των εστιατορίων του Alain Ducasse. Στην ομάδα εντάχθηκε λίγο αργότερα ο οινολόγος Stephane Derenoncourt ο οποίος παίζει το ρόλο του συμβούλου αμπελουργίας στο T-oïnos και βοηθά στην εφαρμογή στρατηγικών που θα αναδείξουν καλύτερα τα αμπέλια που καλλιεργούνται εκεί και κατά συνέπεια των κρασιών που παράγονται. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι έχει πολύ μεγάλη εργασιακή εμπειρία καθώς έχει εφαρμόσει τις στρατηγικές του σε περισσότερους από 100 αμπελώνες.

Επιπλέον, η Όλγα Βασιλείου είναι υπεύθυνη διοίκησης του οινοποιείου και συγκεκριμένα διαχειρίζεται τη συνολική λειτουργία του, όπως είναι οι προτάσεις για την ανάπτυξη του T-oïnos και η σωστή εφαρμογή των αποφάσεων των ιδιοκτητών. Όσον αφορά τον υπεύθυνο του οινοποιείου, δηλαδή τον Θάνο Γεωργιά, αρμοδιότητές του είναι ο καθορισμός των ευθυνών, ο έλεγχος στις οικονομικές καταστάσεις, η πρόσληψη του ανθρωπίνου δυναμικού και η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για να υποστηριχτεί το σύνολο των διαδικασιών.

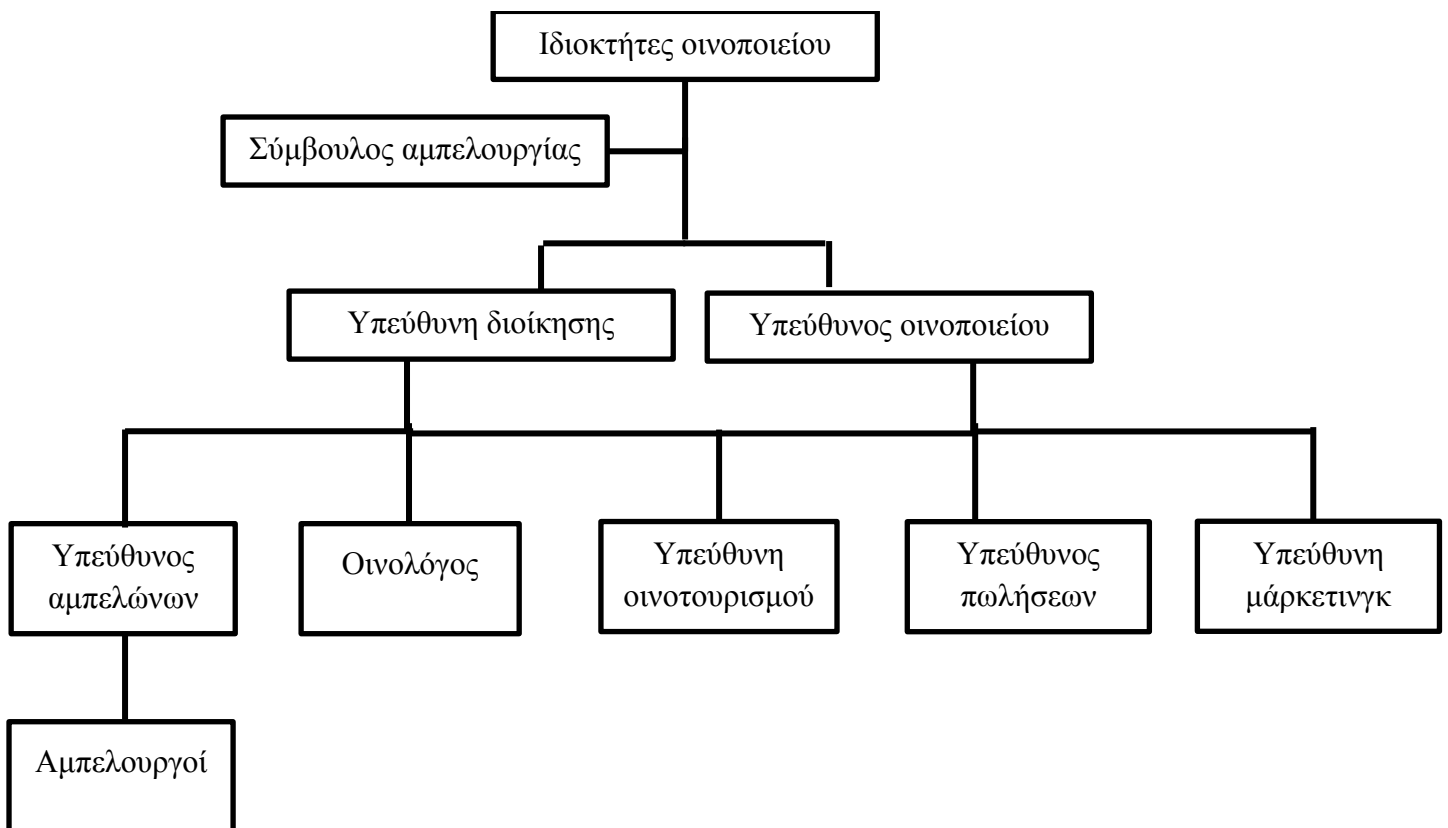
Στη συνέχεια, ακολουθεί ο Μιχάλης Τζανουλίνος που είναι υπεύθυνος αμπελώνων και συγκεκριμένα ελέγχει τον τρόπο που καλλιεργούνται τα αμπέλια, τις συνθήκες που επικρατούν στο έδαφος και γενικά όλη τη διαδικασία της καλλιέργειας. Στην ομάδα του ανήκουν οι αμπελουργοί Κώστας Νάζος, ο Λούαν Πέπα, ο Γιώργος Δεσύπρης, ο Αντώνης Δεσύπρης και ο Γιώργος Σανταμούρης.

Η Ελένη Βαλιάντζα είναι η οινολόγος του T-oïnos και είναι υπεύθυνη για την παραγωγή του κρασιού, την καλλιέργεια των αμπελώνων όπως επίσης και την εκπόνηση ερευνών που γίνονται σχετικά με αυτά. Στο οινοποιείο εργάζεται και η

Παναγιώτα Καλογεροπούλου που ασχολείται με τον οινοτουρισμό και συγκεκριμένα οργανώνει τις επισκέψεις στο οινοποιείο, συμμετέχει στη διοργάνωση σχετικών εκδηλώσεων, παρακολουθεί τις παγκόσμιες και εγχώριες τάσεις του οινοτουρισμού και φροντίζει για τη συνεργασία με άλλους φορείς που εμπλουτίζουν τις οινικές εμπειρίες των επισκεπτών (επίσκεψη σε μαγαζιά εστίασης κλπ.).

Στην ομάδα του T-οίνος συμμετέχει ο Βασίλης Φινές που είναι υπεύθυνος πωλήσεων και φροντίζει για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στις πωλήσεις, την επέκταση του πελατολόγιου του οινοποιείου, τη δημιουργία σχέσεων με πελάτες με μακροχρόνια διάρκεια και την εξασφάλιση μιας ισχυρής θέσης των προϊόντων του T-οίνος στην αγορά. Τέλος, η Ελένη Μπλούχου είναι υπεύθυνη μάρκετινγκ και επικοινωνίας και φροντίζει για την προβολή του οινοποιείου και των κρασιών του, την υλοποίηση των διαφημιστικών ενεργειών, τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και την ύπαρξη μιας σωστής επικοινωνίας μεταξύ του T-οίνος και των συνεργατών. Ακολουθεί το διάγραμμα του ανθρωπίνου δυναμικού του T-οίνος.

Εικόνα 5: Οργανόγραμμα T-οίνος



## 7.2 Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικό για την προβολή και την προώθηση των προϊόντων της καθώς μέσω αυτού προσελκύονται νέοι πελάτες, ενισχύεται η φήμη του οργανισμού, δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, αυξάνονται οι πωλήσεις και τα έσοδα, βελτιώνεται η ποιότητα στα αγαθά, ενισχύεται η παραγωγή, υπάρχει πιθανότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελεί ένα κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των δυο μερών (Veleva & Tsvetanova, 2020).

Το T-οίνος έχει ως βασικούς σκοπούς μάρκετινγκ την ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τα κρασιά του, τα οποία είναι υψηλής ποιότητας, την επέκταση του δικτύου διανομής του και την αύξηση των επισκεπτών στο οινοποιείο. Έτσι στη συνέχεια θα παρουσιαστεί το marketing plan του T-οίνος.

### **Προϊόντα**

Τα κρασιά του εν λόγω οινοποιείου αποτελούν οίνους εξαιρετικής ποιότητας καθώς η συλλογή των σταφυλιών πραγματοποιείται χειρωνακτικά ενώ στη συνέχεια η οινοποίηση γίνεται εντός ξύλινων δεξαμενών. Η παλαίωση στους ερυθρούς οίνους διαρκεί ως και 2 χρόνια και στα λευκά ως 6 μήνες. Οι ποικιλίες σταφυλιών που χρησιμοποιούνται για τους οίνους είναι το Ασύρτικο, ο Αυγουστιάτης και το Μαυροτράγανο. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι το T-οίνος παράγει συνολικά 5 ετικέτες βιολογικού κρασιού και συγκεκριμένα 2 λευκά, 2 ερυθρά και 1 ροζέ όλα σε φιάλες των 750ml.

### **Τιμολόγηση**

Καθώς το οινοποιείο παρέχει αρκετά υψηλής ποιότητας οίνους η τιμολόγηση που ακολουθεί είναι η ανάλογη. Πιο αναλυτικά, στα λευκά κρασιά η μια φιάλη πωλείται στα 80€ και η άλλη στα 168€. Στα ερυθρά, η μια ετικέτα οίνου κοστίζει 90€ και η δεύτερη 140€. Τέλος, το ροζέ κρασί πωλείται σε μια περισσότερο προσιτή τιμή, δηλαδή στα 35€ καθώς η ζύμωσή του γίνεται σε ανοξείδωτες δεξαμενές και όχι σε ξύλινες όπως τα υπόλοιπα. Επισημαίνεται ότι το Φ.Π.Α. είναι στο 24%.

### **Διανομή**

Το T-οίνος έχει επιλέξει να πωλήσει τα κρασιά του σε συγκεκριμένες κάβες στην Ελλάδα, κυρίως στην Αττική, στην Τήνο αλλά και σε άλλες περιοχές της χώρας. Οι οίνοι που παράγει δεν πωλούνται σε σουπερμάρκετ και διατίθενται σε ελάχιστα μαγαζιά εστίασης. Αυτό γίνεται επειδή αφενός το οινοποιείο έχει επιλέξει να μην διαθέτει τα προϊόντα του σε μεγάλες ποσότητες και αφετέρου επειδή ο αριθμός της παραγωγής είναι περιορισμένος, ενώ ταυτόχρονα οι καταναλωτές του αποτελούν συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων που διαθέτουν υψηλό εισόδημα ή είναι λάτρεις και γνώστες του οίνου γενικότερα. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι τα κρασιά του T-

οίνος εξάγονται και σε κάβες στην Αγγλία, το Βέλγιο, τη Γαλλία, την Ελβετία, τις Η.Π.Α., την Ιαπωνία και την Κύπρο. Επιπλέον, διατίθενται σε ορισμένα e-shop μέσω διαδικτύου.

## **Προώθηση**

Η προβολή των κρασιών του T-οίνος γίνεται κυρίως μέσω διαφημίσεων σε περιοδικά γνωστά και μάλιστα παγκοσμίου φήμης, αλλά και σε αυτά που απευθύνονται σε γνώστες των κρασιών. Επιπλέον, έχουν ισχυρή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ η ιστοσελίδα τους είναι διαδραστική και αισθητικά άρτια. Επιπλέον, το οινοποιείο συμμετέχει σε πολλές οινικές εκθέσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Ακόμα, έχουν επισκεφθεί το χώρο πολλοί δημοσιογράφοι, chefs και sommeliers από όλο τον κόσμο, με σκοπό την επισύναψη συνεργασιών και την προβολή του T-οίνος σε διεθνές επίπεδο.

### 7.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως αναφέρθηκε, για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει είτε το προϊόν της ή η υπηρεσία να είναι μοναδικό ώστε οι καταναλωτές να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για να το αποκτήσουν, είτε να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής.

Στην περίπτωση του T-οίνος υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία τόσο της Τήνου όσο και άλλων στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, τα κρασιά παράγονται με έναν ξεχωριστό τρόπο που αφορούν κυρίως την ωρίμανσή τους σε δρύινα βαρέλια, την επαφή τους με τις οινολάσπες της περιοχής, αλλά και τη συλλογή των σταφυλιών χειρωνακτικά. Έτσι, καθώς η διαδικασία παραγωγή τους είναι διαφοροποιημένη σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία, αυτό προσδίδει στο T-οίνος κάτι ξεχωριστό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι να έχουν ορίσει και υψηλότερες τιμές στις ετικέτες των οίνων.

Επιπροσθέτως, το οινοποιείο διοργανώνει και εκδηλώσεις γευσιγνωσίας ενώ είναι ανοιχτό και για επισκέψεις. Ακόμα, μπορεί και συνδυάζει τους ιδιαίτερους φυσικούς πόρους της περιοχής (τα ξεχωριστά μεγάλα πετρώματα γρανίτη που υπάρχουν εκεί) με τους άυλους πόρους όπως είναι η κουλτούρα και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και με την ικανότητα της παραγωγής ξεχωριστών κρασιών.

## 7.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) χρησιμοποιείται για να μελετηθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες εντάσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον και πρόκειται για τα στοιχεία αυτά που μπορούν να βοηθήσουν ή να δυσκολέψουν μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ο οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει αλλά οφείλει να τα μελετήσει για να είναι προετοιμασμένος να εκμεταλλευτεί ή να αντιμετωπίσει οτιδήποτε προκύψει (Thompson et. al., 2013). Έτσι, παρακάτω θα παρουσιαστεί η ανάλυση SWOT του οινοποιείου T-οίνος.

### **Δυνάμεις**

- Παραγωγή υψηλής ποιότητας κρασιού από αναγνωρισμένες ποικιλίες αμπελιών
- Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Τοποθεσία με ιδιαίτερους εδαφο-κλιματικούς παράγοντες που προσδίδουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά στα κρασιά που παράγονται
- Ισχυρή προώθηση μέσω ιστοσελίδας και social media
- Ύπαρξη δυναμικών συνεργασιών
- Διανομή των κρασιών σε χώρες του εξωτερικού
- Πολλές βραβεύσεις των παραγόμενων ετικετών
- Διοργάνωση επισκέψεων και δραστηριοτήτων γευσιγνωσίας στο οινοποιείο
- Υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση
- Ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### **Αδυναμίες**

- Υψηλή τιμή στις παραγόμενες ετικέτες
- Τα κανάλια διανομής και προώθησης είναι περιορισμένα σε αριθμό
- Το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται το οινοποιείο είναι περιορισμένο
- Μικρός αριθμός παραγόμενων ετικετών οίνου
- Το οινοποιείο βρίσκεται σε περιοχή την οποία δεν είναι εύκολο να προσεγγίσει κανείς

### **Ευκαιρίες**

- Αναγνωρισιμότητα ελληνικών κρασιών
- Αύξηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- Διείσδυση σε νέες χώρες στο εξωτερικό
- Συμμετοχή σε οινικές εκθέσεις και εκδηλώσεις
- Οι καταναλωτές προτιμούν όλο και περισσότερο να αγοράζουν πιστοποιημένα προϊόντα από εγχώριους παραγωγούς
- Σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό

- Ανάπτυξη νέων ετικετών κρασιού όπως οι σαμπάνιες
- Ενίσχυση επιχειρηματικών σχέσεων με εστιατόρια και κάβες

### **Απειλές**

- Το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα όπως η μπύρα και το ούζο
- Αύξηση φορολογίας
- Απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες
- Αυξημένο κόστος παραγωγής
- Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο

## 7.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στην εν λόγω ενότητα θα παρουσιαστούν κάποια χρηματοοικονομικά στοιχεία για το οινοποιείο T-οίνος που αφορούν το έτος 2022.

Αρχικά αναφέρεται ότι ο αριθμοδείκτης απόδοσης ενεργητικού ήταν 5,5% σημειώνοντας μια αύξηση σε σχέση με το 2019 κατά 0,7%. Αυτό συνεπάγεται ότι το οινοποιείο αξιοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο το ενεργητικό του. Όσον αφορά τον αριθμοδείκτη απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων για το 2022 ήταν στο 8,50% ακολουθώντας ανοδική πορεία από το 2017, φανερώνοντας ότι το T-οίνος είναι κερδοφόρο και μάλιστα αξιοποιεί τα χρήματα με κατάλληλο τρόπο.

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους ήταν το 2022 στο 55% έχοντας επίσης ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, γεγονός που φανερώνει ότι η αποδοτικότητα του οινοποιείου είναι υψηλή όπως επίσης και τα μικτά κέρδη του.

Η τιμή του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας ήταν στο 4,3% > 2, άρα οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του T-οίνος καλύπτονται σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας ήταν στο 2,1% το 2022 που φανερώνει ότι το οινοποιείο είναι ελκυστικό και για τους προμηθευτές αλλά και για τους δανειστές.

Η τιμή στον αριθμοδείκτη του κύκλου εργασιών κεφαλαίου κίνησης ήταν 1,89 άρα το κεφάλαιο κίνησης χρησιμοποιείται με αποτελεσματικό τρόπο.

Τέλος, ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων για το T-οίνος το 2022 ήταν 3,5 άρα τα αποθέματα ανακυκλώθηκαν 3,5 φορές, γεγονός που φανερώνει ότι το οινοποιείο μπορεί να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι το T-οίνος έχει επιτύχει μια υγιή οικονομική κατάσταση η οποία δείχνει την κερδοφορία του αλλά και μια γενικότερη θετική εικόνα για την επιχείρηση.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ξένη

1. Jacobides M G., (2007), *The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war*. Organization Science, 18(3), 455-477
2. Thompson A., Janes A., Peteraf M., Sutton C., Gamble J., Strickland A., (2013), *EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.
3. Veleva S. S., Tsvetanova A. I., (2020), *Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages*. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 940, No. 1, p. 012065). IOP Publishing

### Διαδικτυακές πηγές

1. Δημητρή Μ., (2022), *6 Τύποι Οργανωτικών Δομών των επιχειρήσεων*, <https://businessrev.gr/2022/10/26/typoi-organotikon-domon-epixeiriseon/>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ Τ-ΟΙΝΟΣ

### 8.1 Αποστολή και στόχοι του οινοποιείου

Σύμφωνα με τους Wheelen et al. (2017) ως αποστολή θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει μια επιχείρηση, καθώς μέσω αυτής καθορίζονται οι λόγοι που την κάνουν ξεχωριστή, αλλά και αυτό που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες του κλάδου. Επισημαίνεται ότι η αποστολή καθοδηγείται από το όραμα του οργανισμού και ότι οι δυο έννοιες δεν είναι ίδιες παρόλο που πολλές φορές συγχέονται.

Το όραμα του Τ-οίνος είναι η παραγωγή των καλύτερων ελληνικών βιολογικών κρασιών, τα οποία θα μπορούν να ανταγωνιστούν τα διασημότερα παγκόσμια κρασιά και ταυτόχρονα να γίνει προσέλκυση των οινόφιλων στην Ελλάδα για να γνωρίσουν από κοντά τη διαδικασία παραγωγής των οίνων. Έτσι, ως αποστολή του οινοποιείου μπορεί να θεωρηθεί η παραγωγή ποιοτικών βιολογικών κρασιών, τα οποία προέρχονται από τους τηνιακούς αμπελώνες, μέσω της ιδιαίτερης τεχνογνωσίας που εφαρμόζεται για την παλαίωσή τους, με σεβασμό στο ξεχωριστό περιβάλλον του νησιού, αλλά και η προβολή τους σε περισσότερα μέρη στο εξωτερικό.

Όσον αφορά τους στόχους του Τ-οίνος αυτοί είναι:

- Επέκταση των καναλιών διανομής
- Περισσότερο στοχευμένη προώθηση του οινοποιείου ώστε να αυξηθούν οι επισκέψεις και οι πωλήσεις
- Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### 8.2 Εναλλακτικές στρατηγικές

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για μια επιχείρηση αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα, μιας και μέσω αυτής θα τεθούν οι κατευθυντήριες γραμμές και τα βήματα για να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές. Οι επιχειρησιακές διακρίνονται σε (Κίνιας, 2017):

- Ανάπτυξης
- Σταθερότητας
- Περισυλλογής

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιλέξει την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει, αλλά και η ανταγωνιστική της θέση. Στην περίπτωση του T-οίνος προτείνεται να ακολουθηθεί η στρατηγική της σταθερότητας. Επιπροσθέτως, πρέπει να επισημανθεί ότι η επιλογή της εν λόγω στρατηγικής δεν συνεπάγεται ότι δεν θα αλλάξει κάτι σε όλα όσα ήδη εφαρμόζει, απλά οι αλλαγές θα είναι μικρότερης έντασης και όχι ριζικές. Πιο αναλυτικά, φαίνεται ότι ο οινικός κλάδος είναι μέτρια προς υψηλά ανταγωνιστικός και το οινοποιείο διατηρεί ήδη ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα. Έτσι, κρίνεται σημαντικό να συνεχίσει να παράγει τους οίνους υψηλής ποιότητας, να σταθεροποιήσει τις σχέσεις του με τους πελάτες και τους προμηθευτές, να συνεχίσει να διαφυλάσσει την προστασία του ιδιαίτερου περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται και φυσικά να μην αλλάξει τις βιώσιμες πρακτικές παραγωγής που ήδη εφαρμόζει για την οινοποίηση και την παλαίωση των κρασιών. Επίσης, προτείνεται το οινοποιείο να δημιουργήσει περισσότερες συνεργασίες με εστιατόρια στην Τήνο προκειμένου να προωθήσει τους οίνους και παράλληλα να αυξήσει τη διαφήμισή του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και στα άλλα δίκτυα προώθησης. Τέλος, θα ήταν καλό για το T-οίνος να προβεί σε ενέργειες που θα ενισχύσουν την επισκεψιμότητα του όπως είναι η διοργάνωση οινοτουριστικών εκδηλώσεων που συνδυάζουν τη γευστική εμπειρία των οίνων με την τοπική παράδοση του νησιού (μουσική, χοροί, τοπικά εδέσματα), η συνεργασία με τοπικούς φορείς τουρισμού και η ισχυρή παρουσία στα social media.

### 8.3 Προτεινόμενη στρατηγική

Όσον αφορά την προτεινόμενη επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθήσει το T-οίνος επιλέγεται αυτή της εστίασης. Συγκεκριμένα, το οινοποιείο ήδη έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι η παραγωγή των κρασιών γίνεται μέσω ενός ξεχωριστού τρόπου που αφορά την ωρίμανσή τους σε δρύινα βαρέλια, την επαφή τους με τις οινολάσπες της περιοχής, αλλά και τη συλλογή των σταφυλιών χειρωνακτικά. Έτσι, καθώς η διαδικασία παραγωγή τους είναι διαφοροποιημένη σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία, αυτό προσδίδει στο T-οίνος κάτι ξεχωριστό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχουν οριστεί υψηλές τιμές στην πώληση των κρασιών τα οποία απευθύνονται περισσότερο σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό.

Πιο αναλυτικά, το οινοποιείο θα επικεντρωθεί στη δημιουργία υψηλής ποιότητας οίνων που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του κοινού με υψηλό εισόδημα και γνώσεις σχετικά με τα κρασιά. Αυτό συνεπάγεται τη συνέχιση των εξειδικευμένων τεχνικών οινοπαραγωγής που ήδη χρησιμοποιούνται όπως επίσης και την αποκλειστική αξιοποίηση των ποιοτικών σταφυλιών.

Επιπλέον, το T-οίνος θα προσφέρει υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και εμπειρίες γευστιγνωσίας, προσαρμοσμένες στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών με υψηλό εισόδημα.

Φυσικά, η διαφήμιση και η προβολή του οινοποιείου θα πρέπει να γίνεται σε περιβάλλοντα που θα αντικατοπτρίζουν την υψηλή ποιότητα των προϊόντων του και θα προσελκύσουν τον κοινό-στόχο. Πιο συγκεκριμένα:

- Σε περιοδικά μόδας, γαστρονομίας ή ταξιδιών που απευθύνονται σε ανθρώπους με υψηλό εισόδημα και γνώστες του οίνου
- Σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Instagram, το LinkedIn και το Facebook
- Σε διάφορες εκδηλώσεις και γεγονότα όπως είναι τα φιλανθρωπικά γεύματα, οι καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, οι εκθέσεις προϊόντων (HORECA) κλπ.
- Σε βίντεο ή παρουσιάσεις που αναδεικνύουν την αξία των κρασιών
- Σε premium ιστοσελίδες και online περιοδικά
- Σε influencers και διάσημους που αντικατοπτρίζουν τα πολυτελή και εκλεπτυσμένα χαρακτηριστικά των οίνων

Από τη στιγμή που το οινοποιείο θα επιλέξει τη στρατηγική της εστίασης σε άτομα υψηλού εισοδήματος και ανθρώπων που διαθέτουν οινικές γνώσεις θα πρέπει να λάβει υπόψη του και κάποιες άλλες συνέπειες που θα επιφέρει αυτή η επιλογή. Αρχικά, θα ήταν καλό να εκπαιδευτεί το ανθρώπινο δυναμικό τόσο οι άνθρωποι που εργάζονται στην παραγωγή όσο και αυτοί που είναι στη έρευνα και ανάπτυξη, ώστε να μπορέσει το οινοποιείο να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις του επιλεγμένου κοινού. Επιπλέον, θα μπορούσε να διαφοροποιήσει την προσφορά του με κάποιες ειδικές εκδόσεις παραγόμενων ετικετών κρασιού ή κάποιων δώρων στους ‘‘πιστούς’’ πελάτες. Τέλος, ενδείκνυται το T-οίνος να αναπτύξει τις εταιρικές του σχέσεις με παρόχους παρόμοιων υπηρεσιών αλλά και με σημεία πώλησης που εξυπηρετούν το εν λόγω κοινό-στόχο.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ξένη

1. Wheelen T., Hunger D., Hoffman N. A., Bamford E. C., (2017), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson 15th edition

### Διαδικτυακές πηγές

1. Κίνιας Γ.Ι., (2017), *Επιχειρησιακή στρατηγική*, 2<sup>η</sup> διάλεξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου,  
<https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/211180/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%97%202019-20%20%282%29.pdf>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο οινικός κλάδος θεωρείται πολύ σημαντικός για την ελληνική οικονομία λόγω της αυξημένης εξαγωγικής δραστηριότητας, αλλά του μεγέθους της εγχώριας παραγωγής. Η καλλιέργεια των αμπελιών στην Ελλάδα εξελίσσεται συνεχώς, ενώ τα ντόπια κρασιά έχουν αναγνωριστεί και σε χώρες του εξωτερικού. Σε αυτό βοήθησε και η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού και συγκεκριμένα του οινοτουρισμού όπως επίσης και η εξέλιξη της τεχνολογίας και η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Το κλίμα και η ιδιαίτερη μορφολογία του εδάφους της Ελλάδας έχει οδηγήσει στην παραγωγή κρασιών από μέρη σε όλη τη χώρα. Μια από τις περιοχές που φημίζεται για τους οίνους είναι η Τήνος. Το νησί διαθέτει 6 οινοποιεία συνολικά και στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να μελετηθεί το T-οίνος. Το εν λόγω οινοποιείο λειτουργεί από το 2008 και συνολικά παράγονται 5 ετικέτες κρασιού. Επίσης, αναφέρεται ότι έχει λάβει πολλές βραβεύσεις και διθυραμβικές κριτικές από ειδικούς του είδους για τα κρασιά του, ενώ πραγματοποιεί εξαγωγές και στο εξωτερικό. Ακόμα, έχει καταφέρει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω του ότι η διαδικασία παραγωγής των οίνων είναι διαφορετική από αυτή των υπολοίπων οινοποιείων μιας και χρησιμοποιούνται δρύινα βαρέλια, υπάρχει επαφή των κρασιών με οινολάσπες και τα σταφύλια μαζεύονται χειρωνακτικά με τη ζύμωση να γίνεται με τις ρώγες άσπαστες και τα τσαμπιά να είναι ολόκληρα. Πέρα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει το T-οίνος και τις βραβεύσεις που έχει λάβει διαθέτει και άλλες δυνάμεις στο εσωτερικό του περιβάλλον όπως είναι το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση, η ύπαρξη δυναμικών συνεργασιών, η άρτια και κατατοπιστική ιστοσελίδα του κλπ.

Ο οινοτουρισμός στην Ελλάδα, παρόλο που δεν είναι ακόμα τόσο ανεπτυγμένος όσο είναι στο εξωτερικό (Ισπανία, Γαλλία κλπ.), τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αποκτά μεγαλύτερη δυναμική, ιδιαίτερα στα νησιά και την Πελοπόννησο. Στην Τήνο, λόγω της πλούσιας γαστρονομικής παράδοσης, αλλά και της υψηλής ποιότητας των κρασιών ο οινοτουρισμός είναι αρκετά ανεπτυγμένος και μάλιστα το νησί θεωρείται ένας από τους κορυφαίους προορισμούς για αυτή την εναλλακτική μορφή τουρισμού. Όλα τα οινοποιεία είναι επισκέψιμα και γίνονται πολλές γευσιγνωσίες που έχουν ως σκοπό την προσέλκυση του κόσμου και τη διάδοση της ποιότητας των κρασιών σε όλο τον κόσμο.

Φυσικά, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής σε μια επιχείρηση είναι μείζονος σημασίας για αυτή, ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία της και οι στόχοι που έχει θέσει. Το T-οίνος έχει ως όραμά του την παραγωγή των καλύτερων ελληνικών βιολογικών κρασιών, τα οποία θα μπορούν να ανταγωνιστούν τα διασημότερα παγκόσμια κρασιά και ταυτόχρονα την προσέλκυση των οινόφιλων στην Ελλάδα για να γνωρίσουν από κοντά τη διαδικασία παραγωγής των οίνων.

Επισημαίνεται ότι ο οινικός κλάδος θεωρείται μέτρια ως υψηλά ανταγωνιστικός, καθώς η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, των προμηθευτών χαμηλή, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μέτρια, των υποκατάστατων είναι υψηλή και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι επίσης υψηλός.

Ύστερα από την ανάλυση που έγινε για το T-οίνος στην παρούσα εργασία, δηλαδή του εσωτερικού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, επιλέχθηκαν δυο ειδών στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει για να συνεχίσει την πετυχημένη πορεία του. Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική επιλέχθηκε αυτή της σταθερότητας. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται το οινοποιείο να μην προβεί σε ριζικές αλλαγές στη διαχείρισή του αλλά ούτε στον τρόπο παραγωγής των κρασιών του, καθώς έχει ήδη αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων οινοποιείων λόγω της ιδιαίτερης διαδικασίας παραγωγής των κρασιών. Για αυτό και απορρίφθηκε η στρατηγική της ανάπτυξης αλλά και της περισυλλογής. Ακόμα, συστήνεται το T-οίνος να ενισχύσει τη διαφήμισή του, να αναπτύξει συνεργασίες με εστιατόρια και κάβες στο νησί και να διοργανώνει εκδηλώσεις οινοτουριστικού χαρακτήρα. Στην επιχειρηματική στρατηγική προτείνεται αυτή της εστίασης. Πιο αναλυτικά, καθώς το οινοποιείο παράγει υψηλής ποιότητας κρασιά και η τιμή τους είναι πιο υψηλή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών, επιλέχθηκε η επιχείρηση να εστιάσει σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών που είναι τα άτομα με υψηλό εισόδημα και με πολλές οινικές γνώσεις. Επίσης, θα ήταν καλό να ενισχύσει τη διαφήμισή του στα κατάλληλα μέσα προώθησης όπως είναι τα περιοδικά γαστρονομίας και ταξιδιών, οι εκδηλώσεις και οι εκθέσεις προϊόντων, αλλά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι influencers, ώστε να ενισχύσει την προβολή του και τις πωλήσεις.

Σε γενικές γραμμές, ο οινοτουρισμός στην Ελλάδα φαίνεται ότι θα αναπτυχθεί ραγδαία τα επόμενα χρόνια, ενώ οι ελληνικές ετικέτες οίνου προωθούνται ήδη σε πολλές χώρες στο εξωτερικό. Τα ελληνικά οινοποιεία προσφέρουν όχι μόνο υψηλής ποιότητας κρασιά αλλά και ξεχωριστές οινικές διαδρομές. Έτσι, όχι μόνο θα προσελκυστούν περισσότεροι επισκέπτες αλλά θα ενισχυθεί και ο τουρισμός τις υπόλοιπες εποχές του χρόνου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Αλεμπάκη Μ., (2017), Οινοτουρισμός: Ιστορική εξέλιξη, θεωρητικό πλαίσιο και σύγχρονες ερευνητικές τάσεις, Κεφάλαιο για το Συλλογικό Τόμο: Τσάρτας, Π. & Λύτρας, Π. (2017, επιμ.), Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη: Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων, Βιβλιοθήκη Τουριστικών Επιστημών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
2. Βαρβαρέσος Σ., (2000), Τουρισμός - Έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΟΣ, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Ν., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Γεωργόπουλος Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
5. Γεωργόπουλος Ν., (2020), Σημειώσεις του μαθήματος ‘‘Στρατηγικό μάνατζμεντ’’, MBA-Tourism Management, Πανεπιστήμιο Πειραιά
6. Ίγκος Α., Κουτσός Σ., (2021), Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2020, ΙΝΣΕΤΕ
7. Καλδής Ε.Π., (2008), Οινοτουρισμός, διαχείριση τοπικού περιβάλλοντος και αειφορία, Κέντρο Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης Νάουσας
8. Κίτσιος Χ. Φ., (2016), Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική – Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
9. Κουράκου-Δραγώνα Σ., (2006), Ο πολιτισμός του οίνου στις αρχαιοελληνικές κοινωνίες, στο Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Αθήνα
10. Λαγός Δ., (2005), Τουριστική Οικονομική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
11. Παπαδάκης Μ.Β., (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α’ Θεωρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
12. Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ., Χατζηδάκης Γ., (2008), Ο Οινοτουρισμός στην Ελλάδα. Βασικές παράμετροι ζήτησης και προσφοράς, Πρακτικά του ΙουΕθνικού Συνεδρίου Οινοτουρισμού, 6–8 Ιουνίου, Λήμνος

## Βιβλιογραφία

1. Alebaki M., Iakovidou O., (2010), Segmenting the Greek wine tourism market using a motivational approach, *New Medit*, 9, (4)
2. Barney J.B., Hesterly W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, NJ: Pearson Education
3. Bruwer J., Lesschaeve I., (2012), Wine tourists destination region brand image perception and antecedents: conceptualization of a winescape framework, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 29
4. Clulow V., (2005), Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value?, *European Journal of Marketing*, 39
5. Davidson L., (2022), What was the Grand Tour of Europe?, *History Hit*
6. Frochot I., (2000), *Wine tourism in France: a paradox?*, *Wine tourism around the world*, 1st edition, Routledge
7. Getz D., Dowling R., Carlsen J., Anderson D., (1999), Critical success factors for wine tourism, *International Journal of Wine Marketing*, Emerald Insight
8. Grant R.B., (1991), A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*
9. Gyr U., (2010), *The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity*, *European History Online*
10. Hall C.M., Mitchell R., (2000), Wine tourism in the Mediterranean: a tool for restructuring and development, *Thunderbird International Business Review*
11. Jacobides M G., (2007), The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), 455-477
12. Kotter P.J., (2012), *Leading Change*, Harvard Business Review Press
13. Leiper N., (1979), The framework of tourism: Towards a definition of tourism, and the tourist industry, *Annals of tourism research*, Vol.6, Issue:4, Science Direct
14. Licínio C., (2014), *The Definition and Scope of Tourism: A Necessary Inquiry*, COGITUR
15. Lickorish, L.J., Jenkins, C.L., (1997), *An introduction to tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann
16. Mousavi S.S., Doratli N., Mousavi N.S., Moradiahari F., (2016), Defining cultural tourism, *International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development*, London
17. Pina A. J., (2009), Contributo do enoturismo para o desenvolvimento de regioes do interior: o caso da rota dos vinhos do Alentejo, *Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias*, Lisboa
18. Porter M. E., (1980), *Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*. New York: Free



19. Rabotic B., (2014), Special Purpose Travel in Ancient Times: “Tourism” Before “Tourism”?, Conference: 2nd Belgrade International Tourism Conference: Thematic Tourism in a Global Environment: Advantages, Challenges, Serbia
20. Thompson A., Janes A., Peteraf M., Sutton C., Gamble J., Strickland A., (2013), EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw hill.
21. Veleva S. S., Tsvetanova A. I., (2020), Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 940, No. 1, p. 012065). IOP Publishing
22. Wheelen T., Hunger D., Hoffman N. A., Bamford E. C., (2017), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson 15th edition

### Διαδικτυακές πηγές

1. Αλεμπάκη Μ., (2021), Ο οινoturισμός μπορεί να προσφέρει μεγάλα οφέλη στις τοπικές κοινωνίες, υπό προϋποθέσεις, Υπαίθρος
2. <https://www.ypaithros.gr/dr-maria-alempaki-oinotourismos-mporei-na-prosferei-megala-ofeli-topikes-koinonies-y-po-proupotheseis/>
3. Δημητρή Μ., (2022), 6 Τύποι Οργανωτικών Δομών των επιχειρήσεων, <https://businessrev.gr/2022/10/26/typoi-organotikon-domon-epixeiriseon/>
4. ΕΛΣΤΑΤ, (2023), Αποτελέσματα απογραφής πληθυσμού κατοικιών, <https://air.euro2day.gr/media/files/1474960-%CE%91%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1%20%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE%CF%82-2021.pdf>
5. ΕΛΣΤΑΤ, (2023), Η ελληνική οικονομία, [https://www.statistics.gr/documents/20181/18023468/greek+economy\\_22-09-2023.pdf/ea44d3d8-a64a-ca23-d048-7e3012ff715d](https://www.statistics.gr/documents/20181/18023468/greek+economy_22-09-2023.pdf/ea44d3d8-a64a-ca23-d048-7e3012ff715d)
6. Ευρωπαϊκή Ένωση, (1993), <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/64d3bea6-d5cf-4264-ac77-92811d080d23/language-el>
7. Κίνιας Γ.Ι., (2017), Επιχειρησιακή στρατηγική, 2η διάλεξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, <https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/211180/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%97%202019-20%20%282%29.pdf>
8. Κοντογιάννη Σ., (2020), Αφιέρωμα Ισπανία (6): Η ανάπτυξη του οινoturισμού – Οι 30 διαδρομές κρασιού, Tornosnews <https://www.tornosnews.gr/permalink/41671.html>
9. Κοραχάη Μ., Τζαβέλλα Α., (2016), Οινoturισμός, Η Καθημερινή <https://www.kathimerini.gr/k/travel/879544/oinotoyrismos/>

10. Μαρινάκη Κ., (2020), «Quintada Pacheca», μια μοναδική εμπειρία οινoturισμού στην Κοιλιάδα του Douro της Πορτογαλίας, Livetotravelandtaste <https://livetotravelandtaste.com/2020/12/08/20797/>
11. Μπακοπούλου Μ., (2022), Οινoturισμός: 50% αύξηση σε σχέση με το 2021 – Ανάπτυξη με πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης εν μέσω ουκρανικής κρίσης, Businessnews <https://www.businessnews.gr/oikonomia/item/233435-oinotourismos-50-ayksisi-se-sxesi-me-to-2021-anaptyksi-me-porous-tou-tameiou-anakampsis-en-meso-oukranikis-krisis>
12. Business mentor,  
<https://www.businessmentor.gr/2021/01/18/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-to-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF/>
13. Eurostat, (2021), Share of the population by educational attainment level and selected age groups, 2019 (%), [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share\\_of\\_the\\_population\\_by\\_educational\\_attainment\\_level\\_and\\_selected\\_age\\_groups\\_2019\\_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share_of_the_population_by_educational_attainment_level_and_selected_age_groups_2019_(%25).png)
14. Eurostat, (2023), [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics\\_el](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics_el)
15. <https://www.taxheaven.gr/news/63128/sto-fek-o-neos-katwtatos-misoos-poy-isxyei-apo-142023>
16. <https://toinos.com/el/>
17. <https://winesofgreece.org/>
18. <https://www.tourismtoday.gr/15-%CE%B5%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%BC%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%8E%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%B3%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B7/>
19. <https://www.vinoteca.gr/blog/cat/about-wine/post/wine-categories/>
20. <http://greekwinefederation.gr/gr/content/show/&tid=35>
21. <https://www.wineplus.gr/4/172/690/>
22. <https://tinosecret.gr/tinos-krasi/>
23. <https://www.e-kyklades.gr/travel/showroom/tourism?orgid=29720&format=&lang=el>
24. <https://vaptistiswinery.com/our-story/>
25. <https://www.volacuswine.gr/ampelones>
26. <https://www.ballistinos.com/experiences/>
27. <https://www.gastronomos.gr/oinos-pota/i-tinos-ton-ampelion-kai-ton-anemon/86624/>
28. <https://toinos.com/el/wine-tourism-2/#>