



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ  
ΟΙΝΟΥ: Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ**

**Αθανάσιος Χρ. Μπιάλας**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)  
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Γεώργιος Κοτσερίδης, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2017



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ  
ΟΙΝΟΥ: Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ**

**Αθανάσιος Χρ. Μπιάλας**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)  
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Γεώργιος Κοτσερίδης, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2017

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ: Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ**

**Αθανάσιος Χρ. Μπιάλας**

#### **ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

**Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)**

**Γεώργιος Κοτσερίδης, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2017

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την περάτωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο, διευθυντή στο Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.) και Επισκέπτη Καθηγητή, στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τη βοήθειά του, τις υποδείξεις, τους σχολιασμούς του και τον χρόνο που αφιέρωσε, καθώς χωρίς τα παραπάνω δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Παράλληλα, ευχαριστώ τους κ. κ. Κλωνάρη Ευστάθιο και Κοτσερίδη Γεώργιο για την προθυμία τους να συμμετέχουν ως μέλη της εξεταστικής επιτροπής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης, τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου κ. Χατζάρα Παναγιώτη και τον διευθυντή του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού της Νεμέας κ. Σταθακόπουλο Παναγιώτη, για την συνεργασία τους και τον χρόνο που αφιέρωσαν, για τη συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών για την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, για την αμέριστη ηθική και υλική συμπαράστασή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής διατριβής, είναι η ανάλυση της στρατηγικής του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού της Νεμέας. Η συγκεκριμένη ανάλυση αποτελεί μίγμα δύο παραγόντων, πρώτον, της αναγνώρισης του σταδίου του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού και τον προσδιορισμό των ζητημάτων που αντιμετωπίζει, και δεύτερον, της εξέτασης της εμπορικής του στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων του. Ο συνδυασμός των παραπάνω, επιλέχθηκε για τη μέτρηση της συνολικής υγείας του οργανισμού, με απώτερο σκοπό, τη μέτρηση των επιδόσεών του και την εν γένει αποδοτικότητα του, ούτως ώστε να προταθούν, εφόσον κριθεί σκόπιμο, διορθωτικές κινήσεις.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Στρατηγική, Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμών, Σχεδιασμός, Μελέτη Περίπτωσης, Στρατηγική Διοίκηση

## **ABSTRACT**

The purpose of the thesis is the strategic analysis of the Cooperative Winery of Nemea. The analysis is based upon a two factor mixture containing, firstly, the recognition of the cooperative's stage, on the cooperative life cycle framework, and second, the identification of the generic strategy in order to achieve its goals. The above mentioned, were chosen as tools to measure the health of the cooperative, aiming ultimately, to measure its performance and efficiency, and to propose corrective actions, if necessary.

**Key Words:** Strategy, Agricultural Cooperatives, Cooperative Life Cycle Framework, Planning, Case Study, Strategic Management

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Θεωρητική προσέγγιση στρατηγικής .....	16
2.1 Η στρατηγική των επιχειρήσεων.....	16
2.2 Στάδια εκτέλεσης της στρατηγικής.....	17
2.3 Εργαλεία ανάλυσης της στρατηγικής.....	20
2.3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον(Μάκρο-περιβάλλον) .....	20
2.3.2 Το εξωτερικό περιβάλλον (Μίκρο-περιβάλλον) .....	23
2.3.3 Αξιολόγηση, Πόροι, Δεξιότητες και Ανταγωνισμός.....	24
2.3.4 Οι αριθμοδείκτες ως εργαλεία αξιολόγησης της στρατηγικής.....	25
2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΥ .....	30
3.1 Εισαγωγή.....	30
3.2 Συνεταιριστικές αξίες και αρχές.....	30
3.3 Λόγοι δημιουργίας των συνεταιρισμών .....	32
3.4 Μοντέλα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών .....	35
3.5 Κύκλος ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΟΣΝ.....	49
4.1 Ο κλάδος του οίνου .....	49
4.1.1 Διάρθρωση του εγχώριου κλάδου.....	49
4.1.2 Εγχώρια παραγωγή, εισαγωγές και εξαγωγές οίνου. ....	50
4.1.2 Στατιστικά χαρακτηριστικά κατανάλωσης οίνου στην Ελλάδα.....	53

4.2 Ανάλυση PEST.....	56
4.3 Ανάλυση PORTER.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ .	69
5.1 Περιγραφή.....	69
5.2 Ο Συνεταιρισμός .....	70
5.2.1 Δομή του συνεταιρισμού .....	71
5.2.2 Δραστηριότητες και καταστατικές λειτουργίες του συνεταιρισμού .....	71
5.2.3 Προϊόντα του συνεταιρισμού .....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	77
6.1 Διοίκηση και περιορισμοί του αγροτικού συνεταιρισμού .....	77
6.2 Μοντέλο διοίκησης και ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού της Νεμέας.....	79
6.3 Αναγνώριση σταδίου στον κύκλο ζωής του συνεταιρισμού.....	81
6.4 Σύνοψη και συμπεράσματα υποθέσεων .....	89
6.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	91
6.6 Οικονομικές επιδόσεις του συνεταιρισμού .....	92
6.6.1 Χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου της οινοποιίας .....	96
6.6.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση ανταγωνιστών .....	99
6.7 Αποτελέσματα χρηματοοικονομικής ανάλυσης.....	103
6.8 Ανάλυση SWOT.....	110
6.9 Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	128



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Το μοντέλο των πέντε στρατηγικών ενός οργανισμού .....	28
Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του μοντέλου διοίκησης των παραδοσιακών αγροτικών συνεταιρισμών .....	36
Πίνακας 3: Κατανομή οινοπαραγωγικής δραστηριότητας ανά περιφέρεια στην Ελλάδα.....	49
Πίνακας 4: Σύγκριση ποσοστού ετήσιου δείκτη τιμών καταναλωτή, 2013-2016.....	59
Πίνακας 5: Ηλικιακή ποσοστιαία κατανομή του ελληνικού πληθυσμού, 2008 .....	63
Πίνακας 6: Προϊόντα ΑΟΣΝ .....	74
Πίνακας 7: Έλεγχος υποθέσεων προσδιορισμού του σταδίου στον κύκλο ζωής του ΑΟΣΝ.....	90
Πίνακας 8: Τρόποι υπολογισμού αριθμοδεικτών .....	92
Πίνακας 9: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης ΑΟΣΝ (2013-2016), σε €.....	93
Πίνακας 10: Δείκτες ισολογισμών του ΑΟΣΝ για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες) .....	94
Πίνακας 11: Στοιχεία λογαριασμού ομαδοποιημένων αποτελεσμάτων χρήσης του κλάδου της οινοποιίας, σε €.....	96
Πίνακας 12: Δείκτες ομαδοποιημένου ισολογισμού του κλάδου της οινοποιίας για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες) .....	98
Πίνακας 13: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης της KABINO A.E. για τα έτη 2014, 2015, σε €.....	100
Πίνακας 14: Ανάλυση αριθμοδεικτών της KABINO A.E. για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες) .....	100
Πίνακας 15: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Κ ΥΙΟΣΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ A.E. για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε €.....	101
Πίνακας 16: Ανάλυση αριθμοδεικτών της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ A.E., για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες) .....	102

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Τα στοιχεία του μακρό-περιβάλλοντος ενός οργανισμού.....	22
Σχήμα 2: Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Πόρτερ.....	24
Σχήμα 3: Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης.....	37
Σχήμα 4: Το επιμηκυμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης.....	38
Σχήμα 5: Το διευθυντικό μοντέλο διακυβέρνησης.....	39
Σχήμα 6: Το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης .....	40
Σχήμα 7: Κύκλος ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών .....	41
Σχήμα 8: Ποσοστιαία μεταβολή δείκτη τιμών καταναλωτή, 2007-2017 .....	60
Σχήμα 9: Μέση μηνιαία δαπάνη, έρευνας οικογενειακών προϋπολογισμών, σε ευρώ (2010 – 2016). .....	61
Σχήμα 10: Ποσοστιαία μεταβολή μέσης μηνιαίας δαπάνης νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες (2010 - 2015).....	62
Σχήμα 12: Διαγραμματική αναπαράσταση του κύκλου ζωής του ΑΟΣΝ.....	91
Σχήμα 13: Σύγκριση ποσοστού μικτού περιθωρίου κέρδους ΑΟΣΝ, ανταγωνιστών και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	103
Σχήμα 14: Σύγκριση ποσοστού λειτουργικού περιθωρίου κέρδους ΑΟΣΝ, ανταγωνιστών και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	104
Σχήμα 15: Σύγκριση δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού, μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	105
Σχήμα 16: Σύγκριση δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίου ενεργητικού μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	106
Σχήμα 17: Σύγκριση δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας κυκλοφορούντος ενεργητικού μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	106
Σχήμα 18: Σύγκριση δεικτών άμεσης ρευστότητας μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015.....	107
Σχήμα 19: Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας αποθεμάτων μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες.....	108
Σχήμα 20: Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας απαιτήσεων μεταξύ ΑΟΣΝ και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες.....	108
Σχήμα 21: Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας υποχρεώσεων μεταξύ ΑΟΣΝ και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες .....	109

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης οικονομίας. Κάθε οικονομικός οργανισμός, προκειμένου να επιβιώσει, είναι υποχρεωμένος να αναπτύξει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο σκοπεύει να κινηθεί και να θέσει τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει. Ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνίας και βασικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας σήμερα, αποτελεί ο συνεργατισμός. Η ιδέα του συνεργατισμού, εκφράζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τους συνεταιρισμούς. Αυτού του είδους οι οικονομικοί οργανισμοί, δύναται να ακολουθούν αμυντικές στρατηγικές, επιδιώκοντας την προστασία των μελών τους, ή και επιθετικές, που αποσκοπούν στην είσπραξη αξίας από πολλαπλά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, βασιζόμενοι όμως σε κάθε περίπτωση, στις αξίες της αυτοβοήθειας και της αλληλεγγύης. Παρόλο που, πλήθος ερευνητών έχει ασχοληθεί με τις παραμέτρους των συνεργατικών οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, στην ελληνική επικράτεια, η έρευνα που γίνεται πάνω στους συνεταιρισμούς, είναι μάλλον περιορισμένη.

Σκοπός της παρούσας διατριβής, είναι η μελέτη και η ανάλυση της στρατηγικής του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού της Νεμέας. Αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια για την κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, και αποσκοπεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων, που θα βελτιώσουν τη θέση του, και ως εκ τούτου, την αξία που λαμβάνουν από αυτόν οι παραγωγοί – μέλη του. Η παρούσα ερευνητική εργασία, για την ανάλυση της μελέτης – περίπτωσης, στοχεύει στη μέτρηση της συνολικής υγείας του συνεταιρισμού, δηλαδή την ανάλυση της στρατηγικής του στον κλάδο του οίνου, αλλά και την καταγραφή των περιορισμών και των ζητημάτων που αντιμετωπίζει σε επίπεδο διακυβέρνησης και λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, λόγω της περιορισμένης έκτασης της μεταπτυχιακής έρευνας, δεν κατέστη δυνατή η ανάλυση και μέτρηση της υγείας του συνεταιρισμού από την ίδρυσή του. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε σκόπιμα, η έρευνα να επικεντρωθεί στα τελευταία έτη για τα οποία υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία (2013-2016).

Η παρούσα διατριβή, όπως έχει λεχθεί, αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης της συνολικής υγείας του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού της Νεμέας. Η επιλογή της μελέτης περίπτωσης, έγινε εξαιτίας της ανάγκης που προκύπτει για την κατανόηση των περίπλοκων κοινωνικό-οικονομικών φαινομένων που εγείρονται σε ότι αφορά τη συνεταιριστική οικονομία. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, έγινε στη βάση της απάντησης τριών βασικών ερωτημάτων (Yin, 2013):

- Ποια είναι η μορφή της ερευνητικής ερώτησης;
- Μπορούν να ελεγχθούν τα προς παρατήρηση γεγονότα;
- Η παρούσα έρευνα βασίζεται σε γεγονότα που εκτυλίσσονται στο παρόν;

Κατά τον Yin (2013), όταν η μορφή της ερευνητικής ερώτησης αφορά την παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού και τη διερεύνηση ζητημάτων που χρίζουν αντιμετώπισης, σε ένα περιβάλλον όπου δε μπορούν να ελεγχθούν τα γεγονότα, παρά μόνο να γίνει η καταγραφή τους, το καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο, αποτελεί η μελέτη περίπτωσης. Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής, η ερευνητική ερώτηση που τίθεται, είναι η μέτρηση της συνολικής υγείας του συνεταιρισμού. Για να γίνει η προσαρμογή του μεθοδολογικού μοντέλου στα πλαίσια αυτής της μέτρησης, κρίθηκε σκόπιμη η χρήση του μοντέλου των Cook και Burgess (2009) για την ανάλυση του σταδίου ζωής του συνεταιρισμού, και ταυτόχρονα η χρήση του μοντέλου του Porter (1979) για την ανάλυση της εμπορικής στρατηγικής του οργανισμού, για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει με την παρούσα στρατηγική που ακολουθεί, και εφόσον δεν είναι αποτελεσματική να κατατεθούν προτάσεις για τη βελτίωσή του.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η καταγραφή των δεδομένων των συνεντεύξεων με τον πρόεδρο και τον γενικό διευθυντή του συνεταιρισμού, Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στις 27/7/2017 στη Νεμέα Κορινθίας στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου. Η πρώτη συνέντευξη με τον διευθυντή του συνεταιρισμού, διήρκησε μία ώρα και έγινε με τη μορφή ερωτημάτων ημιδομημένων ερωτήσεων ανοικτού τύπου<sup>1</sup>. Η δεύτερη συνέντευξη, έγινε με τον πρόεδρο του συνεταιρισμού, διάρκειας περίπου σαράντα λεπτών, με τη μορφή ανοικτής συζήτησης. Έπειτα, στις 4/8/2017, έλαβε χώρα και τηλεφωνική συζήτηση ανοικτού τύπου με τον πρόεδρο διάρκειας είκοσι λεπτών, για τη διευκρίνιση ζητημάτων που αφορούν τη λειτουργία του συνεταιρισμού.

Σε δεύτερο στάδιο, πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων μέσω δευτερογενούς έρευνας. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα και το καταστατικό, παραχωρήθηκαν στον ερευνητή έπειτα από αίτημα του στον διευθυντή του συνεταιρισμού. Τα στοιχεία που αφορούν τον κλάδο της οινοποιίας, εκχωρήθηκαν από την εταιρεία μελετών I CAP A.E., και συμπληρωματικά, από έρευνα μέσω διαδικτύου από τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις της Κεντρικής Συνεταιριστικής Ένωσης Αμπελοοινικών Προϊόντων, του Συνδέσμου Ελληνικού Οίνου και των επίσημων ιστοσελίδων των ανταγωνιστών του συνεταιρισμού.

---

<sup>1</sup> Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται εκτενώς στο παράρτημα.

Αρχικά, στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου της στρατηγικής των επιχειρήσεων, του οράματος και των στόχων. Ορίζεται το εξωτερικό περιβάλλον και με ποιο τρόπο αυτό επιδρά στους οικονομικούς οργανισμούς, και παρουσιάζονται οι βασικές πλευρές του στρατηγικού σχεδιασμού που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση.

Εν συνεχεία, το τρίτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει την εννοιολογική προσέγγιση του συνεργατισμού, όπου περιγράφονται οι βασικές αξίες και αρχές της συνεταιριστικής οικονομίας, στη οποία βασίζονται οι σύγχρονοι συνεταιρισμοί. Αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν ομάδες παραγωγών στο σχηματισμό τους, και περιγράφονται τα μοντέλα διακυβέρνησης που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία. Γίνεται η ανάλυση του πλαισίου, των σταδίων του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών, των περιορισμών που αντιμετωπίζει και των στρατηγικών που προτείνονται από τη βιβλιογραφία, όπως αυτό διαμορφώθηκε από τους Burgess και Cook (2009), και αργότερα αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Cook και Plioroulos (2013). Πάνω σε αυτή τη βάση, γίνεται η ανάλυση στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο για τον προσδιορισμό του σταδίου, στο κύκλο ζωής που βρίσκεται ο συνεταιρισμός, και αποτελεί το εργαλείο με το οποίο εξετάζεται η υγεία του συνεταιρισμού.

Το τέταρτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αρχικά, περιγράφεται ο κλάδος του οίνου και η διάρθρωσή του, σχετικά με την εγχώρια παραγωγή, τις εισαγωγές και εξαγωγές τις χώρας. Έπειτα, αναλύεται το καταναλωτικό προφίλ των αγοραστών οίνου, και τέλος περιγράφονται οι συμπιεστικές δυνάμεις του μακρο/μίκρο – περιβάλλοντος που δέχεται ο συνεταιρισμός με τις μεθόδους ανάλυσης PEST και PORTER.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, ακολουθεί η περιγραφή του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Νεμέας, όπου αποτυπώνεται η δομή του συνεταιρισμού, οι δραστηριότητες και οι καταστατικές λειτουργίες του, καθώς και τα προϊόντα τα οποία παράγει.

Στο έκτο κεφάλαιο, συνθέτονται οι ερευνητικές υποθέσεις και ελέγχεται η ορθότητά τους, και ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Καταγράφεται το μοντέλο διοίκησης με το οποίο λειτουργεί ο συνεταιρισμός και αναγνωρίζεται το στάδιο του κύκλου ζωής στον οποίο βρίσκεται. Ακολουθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση των ετών χρήσης 2013-2016, και η σύγκρισή του με βασικούς ανταγωνιστές του κλάδου, καθώς και τις επιδόσεις του κλάδου σε μέσους όρους. Τέλος, γίνεται ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών του συνεταιρισμού, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει, με τη μέθοδο της ανάλυσης SWOT.

Στο έβδομο κεφάλαιο, ακολουθούν οι προτάσεις που αφορούν τον επανακαθορισμό της στρατηγικής του συνεταιρισμού για να καταφέρει να αντιμετωπίσει ή να μετριάσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται η ανακεφαλαίωση των συμπερασμάτων και προτείνονται θέματα για μελλοντική έρευνα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Θεωρητική προσέγγιση στρατηγικής

### 2.1 Η στρατηγική των επιχειρήσεων

Πολλοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να διαδραματίσουν ρόλο στην επίδοση ενός οικονομικού οργανισμού. Κάποιοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ άλλοι από το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης. Σε ό,τι αφορά όμως τους επιτυχημένους οργανισμούς, που έχουν καταφέρει να κυριαρχήσουν στις αγορές τους διαχρονικά, ο παράγοντας ο οποίος είναι κοινός σε όλους και τους κάνει να ξεχωρίζουν, είναι η άρτια σχεδιασμένη και ορθώς εκτελεσμένη στρατηγική. Είναι η στρατηγική, που κατορθώνει να συλλαμβάνει τις αναδυόμενες ευκαιρίες, παράγει διαχρονικά καλά αποτελέσματα, είναι ευπροσάρμοστη στις εναλλασσόμενες συνθήκες της οικονομίας και μπορεί να σταθεί επάξια, απέναντι στις ανταγωνιστικές πολιτικές άλλων οργανισμών.

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Προέρχεται από τη σύνθεση του ουσιαστικού, στρατός και του ρήματος άγω, δηλαδή ηγούμαι. Η έννοια της ήταν καθαρά στρατιωτικής σημασίας και νοούνταν ως η στρατιωτική τέχνη του σχεδιασμού, για την επιτυχή έκβαση ενός πολέμου. Σήμερα, παρά την εξέλιξη του όρου και του συσχετισμού της με τον κόσμο των επιχειρήσεων, και της επιστημονικής εξέτασης αυτών, δε φαίνεται να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Για αυτό το λόγο, παρατίθενται ενδεικτικά παρακάτω, μερικοί ορισμοί από τη διεθνή βιβλιογραφία.

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων»(Johnson και Scholes, 2008, σελ. 3).

«Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα είδος ενσυνείδητης πράξεως, μία κατευθυντήρια γραμμή (ή ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών) που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος» (Mintzberg, 1987, σελ. 1).

«Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter, 1996, σελ. 64).

Σύμφωνα με τους Thompson κ.ά. (2012), σε όλα τα είδη των οικονομικών οργανισμών, οι διοικήσεις τους, έρχονται πάντοτε αντιμετώπιες με τρία βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η παρούσα κατάσταση του οργανισμού;
- Ποιος είναι ο επόμενος στόχος, στον οποίο θέλει να κατευθυνθεί ο οργανισμός;



- Με ποιο τρόπο θα επιτύχει ο οργανισμός το στόχο του;

Η πρώτη ερώτηση αφορά την αξιολόγηση των συνθηκών της αγοράς, την παρούσα χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού, τους πόρους και τις δεξιότητες του, και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που ενδεχομένως θα επηρεάσουν τον οργανισμό στον μέλλον. Η δεύτερη, σχετίζεται με το όραμα της διεύθυνσης για τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού. Περιλαμβάνει, ουσιαστικά, την επιλογή του πελατολογίου και της αγοράς και ποιες δεξιότητες θα πρέπει να αναπτύξει ο οργανισμός στο μέλλον, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτής της αγοράς. Τέλος, η τρίτη ερώτηση αφορά, το πώς η διεύθυνση θα χαράξει και θα εφαρμόσει την αντίστοιχη στρατηγική για να κινηθεί ο οργανισμός, στην κατεύθυνση που έχει αποφασισθεί. Για να δοθεί απάντηση στις ανωτέρω ερωτήσεις, θα πρέπει ένας οργανισμός να εξεταστεί από τη σκοπιά των κινήσεων και δράσεων του σε μία αγορά, που ως σκοπό έχουν να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προέρχεται γενικά από την ικανότητα του οργανισμού, να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών, με προϊόντα ή υπηρεσίες, που οι πελάτες το αντιλαμβάνονται ως ποιοτικά καλύτερα, ή αποδοτικότερα, σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Η ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών, αποδοτικότερα από τον ανταγωνισμό, μπορεί να συμβεί με δύο τρόπους. Είτε καλύπτοντας αυτές τις ανάγκες τόσο αποδοτικά, που ο οργανισμός θα μπορεί να επιτύχει υψηλότερες τιμές πώλησης, αυξάνοντας τα κέρδη ή, να καλύπτει τις καταναλωτικές ανάγκες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο αποδοτικός από άποψη κόστους, οδηγώντας έτσι στην αύξηση του αριθμού του πωλήσεων. Επιπλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι διαρκές και όχι προσωρινό, είναι το στοιχείο που ωθεί του πελάτες να προτιμούν μόνιμα τον συγκεκριμένο οργανισμό, έναντι άλλων και ταυτόχρονα εμποδίζει του ανταγωνιστές, παρά τις προσπάθειες τους, να ξεπεράσουν τον οργανισμό από άποψη επίδοσης.

## 2.2 Στάδια εκτέλεσης της στρατηγικής

Η ορθή σχεδίαση και εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αποτελείται από πέντε βασικά στάδια, που πρέπει να εκτελεστούν από τη διεύθυνση (Thompson κ.ά., 2012):

**Στάδιο 1:** «Ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού οράματος με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Μια αποστολή που να περιγράφει ξεκάθαρα το σκοπό του οργανισμού, και ένα πλαίσιο αξιών, που θα λειτουργήσουν ως ο «οδηγός» προς την επίτευξη του οράματος και της αποστολής».

Στρατηγικό όραμα: Στο πρώτο στάδιο λαμβάνει χώρα η δημιουργία του στρατηγικού οράματος του οργανισμού. Ένα στρατηγικό όραμα πρέπει να περιλαμβάνει τις προσδοκίες της

διοίκησης για την επιχείρηση, δίνοντας μια γενικευμένη εικόνα της κατεύθυνσης που θέλει να ακολουθήσει επιχειρηματολογώντας παράλληλα, γιατί αυτή η κίνηση θα έχει νόημα να γίνει από τη πλευρά του οργανισμού. Το όραμα λοιπόν, στρέφει τον οργανισμό προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, καταρτίζει ένα σχεδιάγραμμα το οποίο πρέπει να ακολουθήσει και αποσκοπεί στην ενίσχυση της αφοσίωσης μελλοντικά, για την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, ένα ξεκάθαρο όραμα, μεταδίδει τις προθέσεις της διοίκησης στους ιδιοκτήτες και συνδράμει στην ενίσχυση της αφοσίωσης του προσωπικού. Τέλος, ένα σωστά διατυπωμένο στρατηγικό όραμα, είναι γραμμένο κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να είναι ξεκάθαρο και συγκεκριμένο, για τον οργανισμό για τον οποίο καταρτίστηκε και δεν αποτελεί ένα σύνολο γενικεύσεων που θα μπορούν να ταυτιστούν με άλλους οργανισμούς.

Αποστολή: Το κύριο χαρακτηριστικό ενός στρατηγικού οράματος, είναι ότι δηλώνει τη μελλοντική στρατηγική πορεία του οργανισμού, την κατεύθυνση δηλαδή που κινείται αλλά και τις προσδοκίες για το μέλλον. Αντιθέτως, η δήλωση της αποστολής, περιγράφει την παρούσα κατάσταση και το σκοπό του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η αποστολή δηλώνει, ποια είναι η επιχείρηση, τι κάνει και πως βρέθηκε στο σημείο που είναι σήμερα. Μία ορθώς διατυπωμένη δήλωση στρατηγικής αποστολής, δηλώνει το σκοπό του οργανισμού με τέτοιο ξεκάθαρο και συγκεκριμένο τρόπο, ώστε να του δώσει μια μοναδική ταυτότητα.

**Στάδιο 2:** Θεσμοθέτηση στόχων από την διεύθυνση, που θα χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η απόδοση του οργανισμού και η πρόοδος του σε σύγκριση με το παρελθόν.

Οι στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που προσδοκά να επιτύχει η διεύθυνση. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι στόχων, που η κάθε επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι από τη μία, που αφορούν την χρηματοοικονομική επίδοση του οργανισμού που η διοίκηση θέλει να πετύχει. Ενώ οι στρατηγικοί στόχοι από την άλλη, σχετίζονται με την πρόοδο που επιδιώκει ο οργανισμός, για τη βελτίωση της θέσης του στην αγορά και την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικότητας του.

**Στάδιο 3:** Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής που θα αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν και ταυτόχρονα θα ωθεί τον οργανισμό προς την κατεύθυνση εκείνη που έχει οριστεί αρχικά από τη διεύθυνση.

Το στρατηγικό όραμα, η αποστολή, οι στόχοι και η στρατηγική, είναι οι δομικές λειτουργίες που προγραμματίζουν την κατεύθυνση που επιθυμεί να ακολουθήσει ο οργανισμός.

Καταγράφουν με άλλα λόγια, προς ποια κατεύθυνση κινείται, τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει και με ποια οικονομικά οφέλη. Όλα τα παραπάνω, συνιστούν το στρατηγικό πλάνο. Παράλληλα, το στρατηγικό πλάνο ενός οργανισμού, περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων (συνήθως 3-5 χρόνια) και ένα σχεδιασμό εντοπισμού των πόρων για την επίτευξη του.

**Στάδιο 4:** Εκτέλεση της επιλεγθείσας στρατηγικής, με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό

Η εκτέλεση της στρατηγικής ενός οργανισμού, θεωρείται από πολλούς ακαδημαϊκούς, ως η πιο απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία από όλα τα στάδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η σωστή εκτέλεση της στρατηγικής, περιλαμβάνει τις παρακάτω διεργασίες:

- Η απόκτηση από τον οργανισμό των αναγκαίων δεξιοτήτων.
- Η δημιουργία και ενίσχυση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων του οργανισμού.
- Εντοπισμός των βασικών πόρων των εργασιών του οργανισμού, που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής.
- Η εγκατάσταση συστημάτων και μηχανισμών, που θα δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται και να εκτελούν σωστά και αποδοτικά το ρόλο τους.
- Η παρακίνηση και επιβράβευση του προσωπικού, για τη δημιουργία κινήτρων που θα ενισχύουν την επίτευξη των προκαθορισμένων στρατηγικών στόχων.
- Η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακής κουλτούρας, που να είναι ευνοϊκές στη επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής.
- Η ενίσχυση του ηγετικού προφίλ της διεύθυνσης, για τη συνεχή κινητοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας εκτέλεσης της στρατηγικής.

**Στάδιο 5:** Παρακολούθηση και έλεγχος των διαδικασιών, αξιολόγηση της απόδοσης και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού, τους στόχους, τη στρατηγική ή την εκτέλεσή της, για την προσαρμογή στις εναλλασσόμενες συνθήκες της αγοράς και την εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Η επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση προϋποθέτει, το διοικητικό συμβούλιο να επιβλέπει τη κατεύθυνση του οργανισμού, τη διεύθυνση και τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις του. Κάθε οργανισμός, για να έχει μια επιτυχημένη πορεία, πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο θα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Θα είναι διαρκώς ενήμερο για τις επιδόσεις του οργανισμού.
- Θα καθοδηγεί και θα κρίνει όταν είναι απαραίτητο, τη διεύθυνση.
- Θα αποτελεί το όργανο το οποίο φροντίζει η διεύθυνση ακολουθεί τις εντολές που της δόθηκαν.
- Θα καθοδηγεί και θα συμβουλεύει τη διοίκηση όποτε κρίνεται αναγκαίο.
- Θα συμμετέχει ενεργά σε διαβουλεύσεις που αφορούν σημαντικά ζητήματα του οργανισμού και δε θα αποδέχεται χωρίς ενστάσεις τις επιλογές της διεύθυνσης, καθώς οφείλει να προστατέψει τα συμφέροντα των μετόχων.

## **2.3 Εργαλεία ανάλυσης της στρατηγικής**

### **2.3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον(Μάκρο-περιβάλλον)**

Για τη την ορθή χάραξη της στρατηγικής του πορείας, ένας οργανισμός οφείλει να γνωρίζει και να αξιολογεί την παρούσα κατάστασή του και τις επιχειρηματικές προοπτικές του απαντώντας στα τρία βασικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως. Ένα από αυτά, το ερώτημα που αφορά την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, προκειμένου να απαντηθεί, πρέπει να εξεταστεί από δύο βασικές πλευρές του. Η διαδικασία αυτή, πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση των γενικών και ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου – μέσα στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός – που αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και την ανάλυση, των πόρων και δυνατοτήτων της επιχείρησης, που αποτελούν το εσωτερικό της περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2002).

Κάθε οργανισμός, λειτουργεί σε ένα μεγαλύτερο περιβάλλον, που επεκτείνεται πολύ μακρύτερα από τα όρια του κλάδου μέσα στον οποίο λειτουργεί. Το επονομαζόμενο λοιπόν και μακρό-περιβάλλον, περιλαμβάνει επτά βασικά στοιχεία (Thompson, 2012):

1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά
2. Κοινωνικά χαρακτηριστικά
3. Πολιτικοί, νομικοί και ρυθμιστικοί παράγοντες
4. Το φυσικό περιβάλλον
5. Το τεχνολογικό περιβάλλον
6. Γενικές οικονομικές συνθήκες
7. Οι παγκόσμιες δυνάμεις

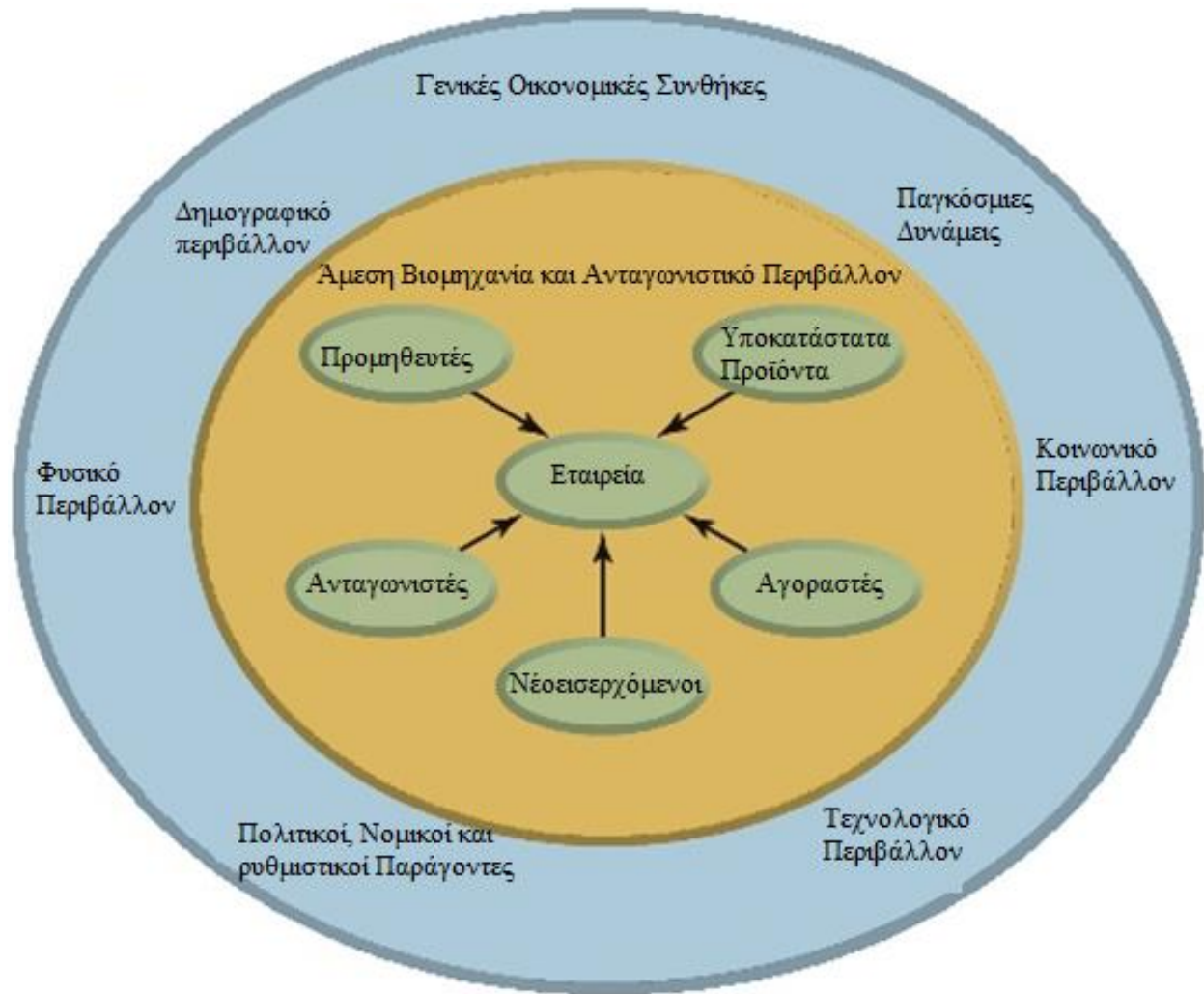
Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία, μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, συμπεριλαμβανομένου και του ανταγωνισμού. Ωστόσο, κάποια στοιχεία είναι φυσικό να έχουν μεγαλύτερη επίδραση από κάποια άλλα πάνω στον κλάδο.

Από τη στιγμή που οι μάκρο-οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν διαφορετικούς κλάδους με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικό βαθμό, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να είναι σε θέση να προσδιορίσει, ποιοι από αυτούς του παράγοντες είναι οι στρατηγικά σχετικοί, και πως αυτοί σχετίζονται με τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Με τον όρο στρατηγικά σχετικοί, νοείται πως, αυτοί οι παράγοντες πρέπει να είναι αρκετά σημαντικοί, ώστε να λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις που παίρνει ο οργανισμός σχετικά με τη στρατηγική του, την κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει και γενικότερα για το επιχειρηματικό του μοντέλο. Στρατηγικές επιρροές, που προέρχονται από το εξωτερικό δαχτυλίδι<sup>2</sup> μπορούν μερικές φορές μεταβάλλουν ριζικά την κατεύθυνση και τη στρατηγική του οργανισμού. Παραδείγματος χάριν, οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, πρέπει να ακολουθούν προσεκτικά τις αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών και τις μεταστροφές που μπορεί να υπάρχουν στις προτιμήσεις τους, και να προσαρμόζουν αναλόγως τη στρατηγική τους. Το σχήμα 1, παρουσιάζει τα στοιχεία του μάκρο-περιβάλλοντος σε σχέση με τον κλάδο και την επιχείρηση.

---

<sup>2</sup> Βλ. σχήμα 1

Σχήμα 1: Τα στοιχεία του μακρό-περιβάλλοντος ενός οργανισμού



Πηγή: Thompson κ.ά. (2012)

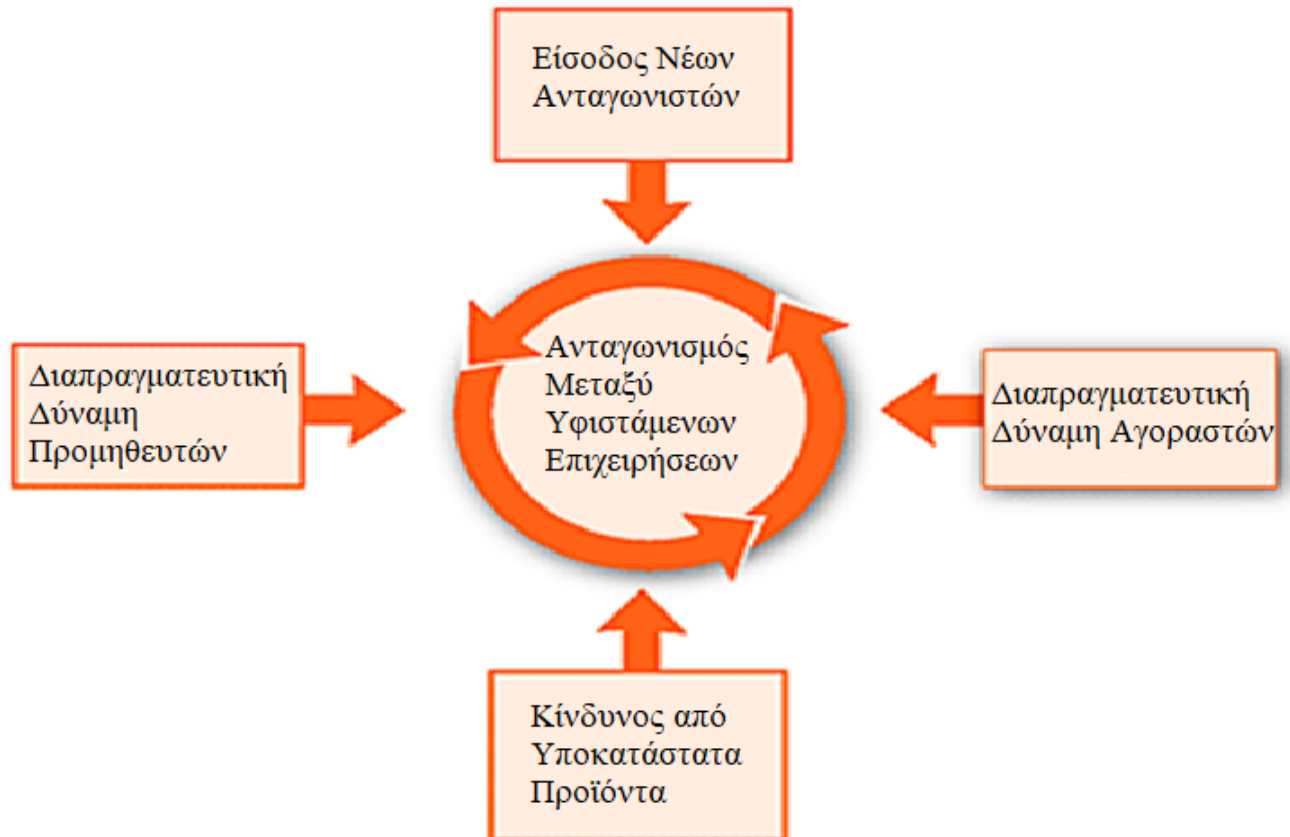
- Δημογραφικό περιβάλλον: Το δημογραφικό περιβάλλον, περιλαμβάνει το μέγεθος ενός πληθυσμού, το βαθμό γήρανσής του, τη γεωγραφική κατανομή του και τη διανομή του εισοδήματος σε αυτό.
- Κοινωνικό περιβάλλον: Αποτελεί το σύνολο των κοινωνικών αρχών, αξιών, συμπεριφορών και των συνθηκών εκείνων γενικότερα, που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα.
- Πολιτικοί, νομικοί και ρυθμιστικοί παράγοντες: Αυτοί οι παράγοντες, αφορούν τις ρυθμιστικές πολιτικές, τους νόμους και κανονισμούς, που ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει.

- Φυσικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει τις περιβαλλοντικές δυνάμεις όπως οι καιρικές συνθήκες, το κλίμα μιας περιοχής, η κλιματική αλλαγή και οι αλλαγές που μπορεί αυτή να επιφέρει, όπως η έλλειψη νερού.
- Τεχνολογικό περιβάλλον: Αφορά το ρυθμό της τεχνολογικής εξέλιξης και αλλαγής που μπορούν να επηρεάσουν την κοινωνία και κατ' επέκταση την οικονομία και το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.
- Παγκόσμιες δυνάμεις: Αφορούν τους παράγοντες εκείνους που περιλαμβάνουν αλλαγές και μεταβολές στις παγκόσμιες αγορές, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών που αφορούν το διεθνές εμπόριο. Επίσης, περιλαμβάνουν τις πρακτικές και το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο το διεθνές εμπόριο λειτουργεί. Οι παγκόσμιες δυνάμεις επηρεάζουν το παγκόσμιο εμπόριο και της επενδύσεις πάνω σε αυτό, μέσω μηχανισμών όπως τα εμπόδια στις εμπορικές συναλλαγές, δασμούς, περιορισμούς στα εισαγόμενα προϊόντα κ.α..
- Γενικές οικονομικές συνθήκες: Αφορούν τους οικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις, σε τοπικό, κρατικό και διεθνές επίπεδο. Αυτοί οι οικονομικοί παράγοντες, αφορούν το ρυθμό της οικονομικής ανάπτυξης, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια και γενικότερα εκείνους τους οικονομικούς δείκτες που συσχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη προσφορά και τη ζήτηση.

### **2.3.2 Το εξωτερικό περιβάλλον (Μίκρο-περιβάλλον)**

Ο χαρακτήρας και η δύναμη των ανταγωνιστικών δυνάμεων που λειτουργούν σε ένα κλάδο δεν είναι ποτέ οι ίδιες από ένα κλάδο σε ένα άλλο (Porter, 2008). Για τη μέτρηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, που δημιουργούνται σε ένα κλάδο, μακράν το πιο διαδεδομένο εργαλείο, είναι το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει πως, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν την κερδοφορία του κλάδου επεκτείνονται πολύ πιο μακριά από τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων και περιλαμβάνουν δυνάμεις που ασκούν πιέσεις από τέσσερις επιπλέον πηγές ταυτόχρονα. Το μοντέλο λοιπόν, περιλαμβάνει τις εξής δυνάμεις: (1) τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, (2) την είσοδο νέων ανταγωνιστών, (3) τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα, (3) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τέλος, (4) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Thompson, 2012).

Σχήμα 2: Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Πόρτερ



Πηγή: Porter (1979, σελ. 139)

### 2.3.3 Αξιολόγηση, Πόροι, Δεξιότητες και Ανταγωνισμός

Για την αξιολόγηση της συνολικής υγείας ενός οργανισμού, αποτελεί προϋπόθεση η αξιολόγηση της στρατηγικής του. Δηλαδή, πρέπει να τεθεί η ερώτηση, σχετικά με το ποιες είναι οι κινήσεις που έχει κάνει η επιχείρηση, για να προσελκύσει πελάτες και πως μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Σύμφωνα με τους Thompson κ.ά.(2012), οι καλύτεροι δείκτες αξιολόγησης της στρατηγικής ενός οργανισμού, είναι δύο. Πρώτον, η εξέταση του βαθμού επιτυχίας των χρηματοοικονομικών και στρατηγικών του στόχων, και δεύτερον, εάν βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκει. Σε περίπτωση, που ο οργανισμός αποτυγχάνει συχνά να εκπληρώσει τους προκαθορισμένους στόχους και παρουσιάζει μειωμένη απόδοση τότε υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι η στρατηγική που ακολουθεί έχει αποτύχει και πρέπει να αναθεωρηθεί. Για την αξιολόγηση αυτών των στόχων χρησιμοποιούνται οι οικονομικές καταστάσεις και μια πληθώρα αριθμοδεικτών που μπορούν να ερμηνεύσουν τις αποδόσεις του οργανισμού, και περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.



### **2.3.4 Οι αριθμοδείκτες ως εργαλεία αξιολόγησης της στρατηγικής**

Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη στρατηγική μίας επιχείρησης, η επιδερμική εξέταση των οικονομικών καταστάσεων δεν επαρκεί για να δημιουργήσουμε μία σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη. Για το λόγο αυτό, στη χρηματοοικονομική ανάλυση ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται οι αριθμοδείκτες, για να μετρηθεί αντικειμενικά η υγεία, η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία του, σε σύγκριση όχι μόνο με τους ανταγωνιστές, αλλά και τη θέση που έχει σε σύγκριση με το παρελθόν. Μέσα από τη βιβλιογραφία μπορούν να περιγραφούν δεκάδες αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ενός οργανισμού. Ωστόσο, στο παρών κεφάλαιο κρίνεται σκόπιμο να περιγραφούν μόνο οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση του οιοποιητικού συνεταιρισμού Νεμέας και υπάγονται σε αρκετές κατηγορίες. Ενδεικτικά εντοπίζονται στη βιβλιογραφία αριθμοδείκτες που περιγράφουν την κερδοφορία, τη φερεγγυότητα, τη ρευστότητα, την αποδοτικότητα και την κυκλοφοριακή ταχύτητα, δηλαδή το συσχετισμό της δυναμικής του οργανισμού με τις ανάγκες δανεισμού που έχει.

#### **Αριθμοδείκτες κερδοφορίας**

Μικτό περιθώριο κέρδους: Είναι η διαφορά των πωλήσεων ενός οργανισμού από το κόστος πωληθέντων, διά τις πωλήσεις του και υπολογίζει το ποσοστό των εισροών που είναι διαθέσιμες για να καλύψουν τα λειτουργικά κόστη και να δημιουργήσουν κέρδος. Με άλλα λόγια, ο δείκτης μετρά το περιθώριο κέρδους σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς και στο βαθμό που αυτή το επιτρέπει, χωρίς να προσμετρείται το κόστος που προκύπτει στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Είναι δηλαδή, ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει μια αύξηση του κόστους από εξωγενείς παράγοντες και σε περιπτώσεις συνεταιριστικών επιχειρήσεων το κόστος αγοράς της παραγωγής των μελών του. Φυσικά, όσο υψηλότερο το ποσοστό, τόσο το καλύτερο για την υπό εξέταση επιχείρηση (Mendoza, 2006).

Λειτουργικό περιθώριο κέρδους: Είναι η διαφορά των πωλήσεων από τα λειτουργικά κόστη διά της πωλήσεις. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει πόσο κέρδος προκύπτει ανά μονάδα πώλησης ενός προϊόντος, προτού εξοφληθούν οι φόροι και οι τόκοι και ή τάση που πρέπει να διαγράφεται πρέπει να είναι ανοδική.

Καθαρό περιθώριο κέρδους: Ο όρος συναντάται συχνά και ως επιστροφή στις πωλήσεις και περιγράφει το ποσοστό καθαρού κέρδους ανά πώληση. Υπολογίζεται ως το πηλίκο των κερδών μετά φόρων και τόκων διά το σύνολο των πωλήσεων.

### **Αριθμοδείκτες φερεγγυότητας**

Δείκτης ίδια κεφάλαια προς το σύνολο του ενεργητικού: Αποτελεί εργαλείο μέτρησης της σταθερότητας ενός οργανισμού, και το πηλίκο του εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός στηρίζεται σε δανειζόμενα κεφάλαια για τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων του. Όσο η τιμή του δείκτη παρουσιάζει χαμηλές τιμές, υποδεικνύει συντηρητική στρατηγική της διοίκησης. Οι υψηλές τιμές από την άλλη, μεταφράζονται ως κατάχρηση των ιδίων κεφαλαίων, αυξάνοντας το ρίσκο για χρεοκοπία (Thompson et al., 2012).

### **Αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας**

Δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίου ενεργητικού: Εκφράζεται από το πηλίκο του κύκλου εργασιών διά το πάγιο ενεργητικό και μετρά την ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί αποδοτικά το πάγιο ενεργητικό για να δημιουργήσει πωλήσεις. Όσο υψηλότερη τιμή διαγράφει ο δείκτης τόσο υψηλότερη κυκλοφοριακή ταχύτητα παρουσιάζει.

Δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας κυκλοφορούντος ενεργητικού: Εκφράζεται από το πηλίκο του κύκλου εργασιών, διά το κυκλοφορούν ενεργητικό του και εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί αποδοτικά το κυκλοφορούν ενεργητικό και να δημιουργεί πωλήσεις. Όπως και προηγουμένως, όσο υψηλότερη η τιμή του δείκτη, τόσο αποδοτικότερη η αξιοποίηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

### **Αριθμοδείκτες ρευστότητας**

Δείκτης γενικής ρευστότητας (current ratio): Είναι το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού διά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του οργανισμού και δείχνει την ικανότητά του να αποπληρώνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις του από το τρέχον ενεργητικό, δηλαδή από στοιχεία που διαθέτει και μπορεί να τα μετατρέψει βραχυπρόθεσμα σε ρευστό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι ζωτικής σημασίας ο δείκτης να είναι υψηλότερος της μονάδας, ενώ εάν ξεπερνά τις δύο μονάδες αποτελεί ένδειξη υγιούς οργανισμού (Thompson et al., 2012).

### **Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας**

Δείκτης μέσης διάρκειας αποθεμάτων (inventory days): Μετρά την αποδοτικότητα διαχείρισης των αποθεμάτων και υπολογίζεται από το γινόμενο των αποθεμάτων επί 365, διά το κόστος πωληθέντων.

Δείκτης μέση διάρκεια εισπραξης απαιτήσεων (Collection period): Αποτελεί το δείκτη που προσμετρά το μέσο χρόνο αναμονής του οργανισμού από τη στιγμή που πραγματοποιεί μια πώληση έως ότου εισπράξει το ποσό πληρωμής του. Υπολογίζεται, από το γινόμενο των απαιτήσεων επί 365, διά του κύκλου εργασιών.

Δείκτης μέσης διάρκειας πληρωμής υποχρεώσεων (Payable days): Υπολογίζεται από το γινόμενο των υποχρεώσεων επί 365, διά το κόστος πωληθέντων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, η οικονομική μόχλευση αποτελεί βασικό πυλώνα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Ωστόσο, σε ότι αφορά τον συνεταιρισμό της Νεμέας για τα υπό εξέταση έτη, δεν έχει ανάγκες μακροπρόθεσμου δανεισμού, ούτε και αιτιάσεις τρίτων για αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων, και ως εκ τούτου θα ήταν άσκοπο να αναλυθούν οι αριθμοδείκτες μόχλευσης. Ταυτόχρονα, οι δείκτες επιστροφής στα ίδια κεφάλαια και επιστροφής στο σύνολο του ενεργητικού, παρόλο που αποτελούν βασικά εργαλεία χρηματοοικονομικής ανάλυσης, προσδιορίζουν το ποσοστό κέρδους των μετόχων-επενδυτών. Λαμβάνοντας υπόψη, ότι ο υπό εξέταση οργανισμός δεν αποτελεί επιχείρηση συγκεντρώσεις κεφαλαίου από επενδυτές, αλλά οργανισμό απόδοσης αξίας στους παραγωγούς-ιδιοκτήτες, με στόχο τη μείωση των ανεπαρκειών της αγοράς, δεν θα είχε νόημα να αναλυθούν στην παρούσα διατριβή. Για το λόγο αυτό, στο κεφάλαιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, θα εξεταστούν μόνο οι δείκτες που περιγράφηκαν προηγουμένως.

## **2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων**

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις από πλευράς στρατηγικής, για να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταγωνιστεί επιτυχώς τους αντιπάλους του και να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι τους. Όλες όμως, περιλαμβάνουν την ικανότητα μιας επιχείρησης, να προσδίδει μεγαλύτερη αξία στο προϊόν ή υπηρεσία που παράγει, σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών. Η ανώτερη αξία, θα μπορούσε να μεταφραστεί ως ένα καλό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, είτε ως ένα ποιοτικά ανώτερο προϊόν, όπου ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο, είτε ακόμη, ως ένας ελκυστικός συνδυασμός τιμής και ποιοτικών χαρακτηριστικών. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, παρουσιάζονται παρακάτω, οι πέντε βασικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε ότι αφορά την επιλογή της στρατηγικής από ένα οργανισμό, δύο παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Η επιλογή αυτή, εξαρτάται πρώτον, από το εάν η αγορά που δραστηριοποιείται και στοχεύει, είναι ευρεία ή εξειδικευμένη, και δεύτερον, εάν ο οργανισμός επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που να συνδέεται με χαμηλό κόστος παραγωγής, ή με τη προϊόντική διαφοροποίηση. Οι πέντε αυτές στρατηγικές παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 1: Το μοντέλο των πέντε στρατηγικών ενός οργανισμού



Πηγή: Porter (1980, σελ. 12)

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Σκοπός της στρατηγικής, είναι η επίτευξη χαμηλότερου συνολικά κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, για την προσέλκυση μεγαλύτερου μεριδίου αγοραστών.
2. Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης: Σκοπός, είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων του οργανισμού από τους ανταγωνιστές, με ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα ελκύουν ένα ευρύ φάσμα αγοραστών.

3. Στρατηγική εστιασμένης ηγεσίας κόστους: Σκοπός της στρατηγικής, είναι η αφοσίωση σε ένα στενό φάσμα της αγοράς και παράλληλα, η επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός, μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς καθώς έχει τη δυνατότητα να εφαρμόζει πολιτικές χαμηλότερων τιμών στα προϊόντα του.
4. Στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης: Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη στρατηγική, ο οργανισμός, επικεντρώνεται σε ένα στενό φάσμα καταναλωτών, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ένα προϊόν, με πολύ συγκεκριμένα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που να καλύπτει επακριβώς τις ανάγκες του κοινού που στοχεύει, ή έστω τις καλύπτει, αν όχι τέλεια, καλύτερα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
5. Στρατηγική καλύτερου κόστους-αξίας: Η στρατηγική αυτή αφορά τη δυνατότητα ενός οργανισμού, να προσφέρει με το προϊόν του περισσότερη αξία στους αγοραστές και ταυτόχρονα να το πράττει σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές του. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά, την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει προϊόντα με ανώτερα χαρακτηριστικά σε μια αγορά που και οι ανταγωνιστές προσφέρουν προϊόντα με ανώτερα χαρακτηριστικά, με τη διαφορά όμως, πως ο οργανισμός που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, μπορεί να τα προσφέρει σε χαμηλότερη τιμή. Αυτή η στρατηγική, αποτελεί ουσιαστικά ένα υβρίδιο, που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά των στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΥ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, γίνεται η θεωρητική ανασκόπηση της έννοιας του συνεργατισμού. Η προσέγγιση αυτή, περιλαμβάνει και αναλύει τις αξίες και τις αρχές του συνεργατισμού, της ευρύτερης έννοιας δηλαδή, πάνω στην οποία στηρίχθηκαν οι συνεταιριστικές οργανώσεις. Έπειτα, γίνεται η ανάλυση των παραγόντων από τους οποίους προέκυψε η ανάγκη σύστασης των συνεταιρισμών και αναλύονται τα μοντέλα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία. Συνακολούθως, παρουσιάζονται τα στάδια του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών, με τα προβλήματα και τους περιορισμούς που προκύπτουν με το πέρασμα του χρόνου. Τέλος, ακολουθεί η ανάλυση των πιθανών στρατηγικών που δύναται να ακολουθήσει ένας τέτοιου είδους οργανισμός, με σκοπό να μπορέσει να λύσει ή να μετριάσει τα προβλήματα που έχουν προκύψει.

### **3.2 Συνεταιριστικές αξίες και αρχές**

Η εξέλιξη των κοινωνιών στο πέρασμα του χρόνου, οδήγησαν τον άνθρωπο στην κατανόηση της αξίας της συνεργασίας για τη βελτίωση των όρων με τους οποίους διαβιούν. Ο όρος συνεργατισμός, υποδηλώνει αυτή τη μορφή συνεργασίας – εκούσιας ή ακούσιας – μεταξύ ανθρώπων που απασχολούνται σε ίδιες ή συναφείς δραστηριότητες, με απώτερο σκοπό την επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος, σε σύγκριση με το αποτέλεσμα που θα προέκυπτε, εάν το κάθε άτομο λειτουργούσε μεμονωμένα. Υπό αυτή την έννοια, στην ανθρώπινη ιστορία, οι κοινωνίες, βρίσκονται πάντοτε σε ένα είδος συνεργατισμού, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται ότι γίνεται ηθελημένα και συνειδητά, αλλά πολλές φορές συμβαίνει κατ' ανάγκη, καθώς κάτι τέτοιο εξυπηρετεί κοινά συμφέροντα. Ο όρος συνεταιρισμός από την άλλη, αποτελεί τμήμα της ευρύτερης έννοιας του συνεργατισμού. Υποδηλώνει όμως συγκεκριμένα την ηθελημένη και συνειδητή συνεργασία μεταξύ ανθρώπων, που μέσω της κοινής προσπάθειας, επιδιώκουν την εκπλήρωση προκαθορισμένων και κοινών στόχων (Λάμπρος, 1999).

Με το πέρασμα των ετών, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με τους συνεταιρισμούς. Η δυσκολία που εντοπίζεται στη δημιουργία ενός ξεκάθαρα ορισμού, έγκειται στο γεγονός ότι, η έννοια του συνεταιρισμού είναι πολυδιάστατη, και κάθε ορισμός διαφοροποιείται εξαιτίας της

έμφασης που δίνει σε διαφορετικά χαρακτηριστικά ή σκοπούς του συνεταιρισμού (Καμενίδης, 2001). Το Υπουργείο Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (United States Department of Agriculture – USDA), ορίζει τον συνεταιρισμό ως “μια επιχείρηση που ανήκει στους χρήστες της, ελέγχεται από τους χρήστες της και λειτουργεί για να προσφέρει οφέλη στους χρήστες της”. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει τον τρίπτυχο των συνεταιριστικών αρχών “user-owned, user-controlled, user-benefited”. Δηλαδή, τα μέλη είναι και ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού, τον οποίο ελέγχουν μέσω δημοκρατικών διαδικασιών και ταυτόχρονα επωφελούνται από τις υπηρεσίες του. Η έννοια του συνεταιρισμού, αποτελεί ένα κράμα ιδεών και αντιλήψεων που αφορούν την επιχειρηματικότητα και τη δραστηριοποίηση στο στίβο της ελεύθερης αγοράς, τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις, ταυτόχρονα όμως, και την προώθηση της κοινωνικής ευαισθησίας και της προστασίας των μελών του. Με άλλα λόγια, ένας συνεταιριστικός οργανισμός, είναι υποχρεωμένος να είναι ανταγωνιστικός και να αναπτύσσεται, σε αντίθεση όμως με άλλου είδους επιχειρήσεις, η μεγιστοποίηση των κερδών του δεν αποτελεί το βασικό του στόχο. Αντιθέτως, έχει ως σκοπό την απόδοση αξίας στα μέλη του και φυσικά, την παροχή ενός δικτύου ασφαλείας, που δεν τα αφήνει ευάλωτα στις ατέλειες της ελεύθερης αγοράς.

Έχοντας λεχθεί τα παραπάνω, οι συνεταιριστικοί οργανισμοί, για να εκπληρώσουν το σκοπό τους, ενσωματώνουν στη λειτουργία τους ένα πλέγμα αξιών και ιδεών που ονομάζονται συνεταιριστικές αξίες. Οι αξίες αυτές, συνοψίζονται στο παγκόσμιο συνεταιριστικό συνέδριο του Μάντσεστερ (1995), και περιλαμβάνουν τις αξίες της “αυτοβοήθειας, της αυτεθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Τα μέλη τους, στηρίζονται στις ιδέες της εντιμότητας, της διαφάνειας και της κοινωνικής υπευθυνότητας”.

Συνοψίζοντας, η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία, σε μια προσπάθεια επαναπροσδιορισμού του ρόλου των συνεταιρισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, διατύπωσε στο 31<sup>ο</sup> συνέδριο της στο Μάντσεστερ (1995) τις επτά βασικές συνεταιριστικές αρχές, που στόχο έχουν να αποτελούν το ιδεολογικό υπόβαθρο κάθε συνεταιριστικού οργανισμού.

#### Οι επτά βασικές αρχές του ICA:

1. Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή
2. Δημοκρατική διοίκηση
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία

5. Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση
6. Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών
7. Ενδιαφέρον για την κοινότητα

### **3.3 Λόγοι δημιουργίας των συνεταιρισμών**

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, μπορούν να χαρακτηριστούν ως μια συνεργασία παραγωγών που επιχειρούν να βελτιώσουν την οικονομική και κοινωνική τους θέση σε ένα περιβάλλον, όπου απουσιάζει η ανταγωνιστική αγορά, ή επιχειρείται η εκμετάλλευση μιας νέας επιχειρηματικής ευκαιρίας, μέσω της προς τα εμπρός κάθετης ολοκλήρωσης . Μια ανταγωνιστική αγορά, χαρακτηρίζεται από α) μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων που παράγουν ομοιογενή προϊόντα, β) μεγάλο αριθμό αγοραστών, γ) ελεύθερη είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων, δ) τέλεια πληροφόρηση, ε) και μηδενικά κόστη συναλλαγής (Rhodes κ.ά., 1995; Sexton and Iskow, 1988). Όταν λοιπόν σε μια αγορά εντοπίζονται τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι παραγωγοί που δραστηριοποιούνται σε αυτή λαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή τιμή για τα προϊόντα που παράγουν και ταυτόχρονα καταβάλλουν την ελάχιστη δυνατή τιμή, για την αγορά των πρώτων υλών. Στην πραγματικότητα όμως, οι αγορές που πληρούν όλες αυτές τις παραμέτρους, περισσότερο αποτελούν θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνισμού, και δεν συναντώνται στην πραγματικότητα. Ως εκ τούτου, η έλλειψη αυτών των παραγόντων δημιουργούν ατέλειες στην αγορά και δημιουργούν κίνητρα στους παραγωγούς να οργανωθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε, να εσωτερικεύουν τις συναλλαγές τους μέσω της δημιουργίας ενός αγροτικού συνεταιρισμού και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην πίεση που ασκεί η εμπορική ισχύς των εταίρων (Staatz, 1987).

Σύμφωνα με τον Hansmann (1996), στη θεωρία της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, με την πάροδο του χρόνου, θα κυριαρχήσουν στις περισσότερες βιομηχανίες, μορφές οικονομικών οργανισμών, που τείνουν να μειώνουν τα κόστη που προκύπτουν από τις ατέλειες της αγοράς. Αυτές οι ατέλειες της αγοράς τείνουν να αυξάνουν τα κόστη των παραγωγών και κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικά μέρη, τα ιδιοκτησιακά κόστη και τα κόστη συναλλαγής. Τα κόστη συναλλαγής, προκύπτουν ως αποτέλεσμα διαφόρων μορφών των ατελειών της αγοράς μέσα στην οποία λειτουργεί ένας οργανισμός. Μεταθέτοντας την ιδιοκτησία σε αυτούς που επηρεάζονται από τον οργανισμό, αυτά τα κόστη μειώνονται σημαντικά. Από την βιβλιογραφία, μπορούν να αναγνωριστούν οκτώ διαφορετικοί τύποι κόστους συναλλαγής: 1) Η απλή δύναμη



της αγοράς (simple market power), 2) Η εκ των υστέρων δύναμη της αγοράς (ex post market power), 3) το ρίσκο της σύναψης μακροχρόνιων συμβολαίων (the risks of long term contracting), 4) η ασύμμετρη πληροφόρηση (asymmetric information), 5) η στρατηγική διαπραγμάτευση (strategic bargaining), 6) η επικοινωνία μεταξύ των προτιμήσεων των χορηγών (communication of patron differences), 7) ο συμβιβασμός μεταξύ των διαφορετικών προτιμήσεων των χορηγών (compromising among diverse patron interests) και η αποξένωση (alienation). Τα κόστη συναλλαγής, επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις μιας ομάδας παραγωγών προκειμένου να ιδρύσουν έναν αγροτικό συνεταιρισμό με σκοπό τη βελτίωση των προαναφερθέντων ατελειών της αγοράς. Αυτή η τάση ελαχιστοποίησης του κόστους, υπήρξε το έναυσμα της ίδρυσης συνεταιρισμών σε όλο τον κόσμο ήδη από τις αρχές του 1900. Ωστόσο, δεν προκύπτει από τη βιβλιογραφία κανένα στοιχείο που να οδηγεί στο συμπέρασμα πως, τα κόστη συναλλαγής παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή του διοικητικού μοντέλου ενός αγροτικού συνεταιρισμού (Chaddad και Plioroulos, 2012).

Τα ιδιοκτησιακά κόστη από την άλλη πλευρά, επηρεάζουν την επιλογή του διοικητικού μοντέλου που επιλέγει ένας συνεταιρισμός να ακολουθήσει. Χωρίζονται σε τρεις κύριες ομάδες και αποτελούνται από: 1) το κόστος διευθυντικού ελέγχου, 2) το κόστος λήψης συλλογικών αποφάσεων και 3) το κόστος του επιχειρηματικού κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες ενός οργανισμού. Ο έλεγχος του διοικητικού προσωπικού ενός οργανισμού, πραγματοποιείται από τους ιδιοκτήτες του οργανισμού. Ο έλεγχος αφορά το κόστος που προκύπτει από τη παρακολούθηση των ενεργειών της διοίκησης και το κόστος που δημιουργείται από τον διοικητικό οπορτουισμό. Για να μπορούν οι ιδιοκτήτες να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη διοίκηση του οργανισμού, αναγκαία συνθήκη αποτελεί, η συνεχείς ενημέρωση σχετικά με τις ενέργειες του οργανισμού, η επικοινωνία μεταξύ τους, για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων, και την επιβολή –εφόσον είναι αναγκαίο – των αποφάσεων αυτών στη διοίκηση. Επίσης, στην προσπάθεια για μείωση του κόστους, σημαντικό ρόλο παίζει και η γεωγραφική εγγύτητα μεταξύ των ιδιοκτητών – χορηγών του οργανισμού, καθώς τίθεται ζήτημα κατά το πόσο είναι δυνατή η φυσική παρουσία τους για την ανάληψη συλλογικής δράσης. Σε έναν οργανισμό, καθώς ο αριθμός των ιδιοκτητών αυξάνεται, το πιθανό κέρδος που μπορεί να λάβει ο κάθε χορηγός από την αποτελεσματική άσκηση διευθυντικού ελέγχου τείνει να μειώνεται, με αποτέλεσμα να μειώνεται και το κίνητρο που παρουσιάζουν οι ιδιοκτήτες - χορηγοί για την άσκηση ελέγχου στη διοίκηση (Chaddad και Plioroulos, 2012).

Επιπλέον, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κόστη, που αφορούν τις συλλογικές αποφάσεις που πρέπει να παρθούν. Αυτά τα κόστη προκύπτουν από την ετερογένεια των συμφερόντων και προτιμήσεων που υπάρχουν μεταξύ των ιδιοκτητών – χορηγών μέσα σε ένα συνεταιρισμό. Η ετερογένεια αυτή, προκύπτει, είτε λόγω διαφορετικών προσωπικών προτιμήσεων, αλλά και λόγω του διαφορετικού είδους συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα, μεταξύ του οργανισμού και των μελών του. Τα κόστη που προκύπτουν από τις διαδικασίες συλλογικών αποφάσεων, οφείλονται στο κόστος που απαιτείται για την υιοθέτηση από τον οργανισμό πολιτικών, που θα λύσουν τις διαφορές μεταξύ των ιδιοκτητών, αλλά και στις αποφάσεις που παίρνονται, οι οποίες είναι ανεπαρκής στο να αυξήσουν την αξία που λαμβάνουν τα μέλη του οργανισμού, ως σύνολο. Η λήψη ανεπαρκών αποφάσεων από έναν οργανισμό, οφείλεται σε μη αποδοτικούς τρόπους λήψης της απόφασης, που καταλήγουν εν τέλει να μην εξυπηρετούν τα συμφέροντα του μέσου ιδιοκτήτη – χορηγού ή να εξυπηρετούν μία υπό – ομάδα που αποτελεί μειοψηφία μέσα στον οργανισμό. Συνήθως, η ύπαρξη καλύτερα εξυπηρετούμενων υπό – ομάδων, συμβαίνει όταν αυτή η μειοψηφία ιδιοκτητών – χορηγών βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση με το να συμμετέχει στη λήψη συλλογικών αποφάσεων από τα υπόλοιπα μέλη (Cook και Piopoulos, 1998). Κατά τους Chaddad και Piopoulos (2012), ακόμη και η διαδικασία αυτή κάθε αυτή, της λήψης συλλογικών αποφάσεων, μπορεί να επιφέρει σημαντικά κόστη στους χορηγούς – ιδιοκτήτες ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη ενός συνεταιρισμού, επωμίζονται κόστη που σχετίζονται με την επιμόρφωση του μέλους σχετικά με τον συνεταιρισμό και τις προτιμήσεις των υπόλοιπων μελών, αλλά και τα κόστη που προέρχονται από την ανάγκη της φυσικής παρουσίας τους, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και όλες τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για να μπορούν να λάβουν σωστές αποφάσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι πιθανό τα κόστη να αυξάνονται για τους ιδιοκτήτες, εξαιτίας της προσπάθειάς τους να αποκτήσουν ή να αποκρύψουν πληροφορίες, που θα τους δίνουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων μελών, ή για τη σύναψη συμμαχιών με άλλα μέλη για να αυξήσουν το προσωπικό τους κέρδος έναντι των υπολοίπων ιδιοκτητών (Chaddad και Piopoulos, 2012).

Σε όλους τους οικονομικούς οργανισμούς, μπορούν να παρατηρηθούν τα προαναφερθέντα βασικά είδη κόστους. Σύμφωνα με τον Coase (1937), όταν η ιδιοκτησία ανατίθεται σε αυτούς που επηρεάζονται άμεσα, τότε λόγω των κινήτρων που αναπτύσσονται στους ιδιοκτήτες, αυτά τα κόστη έχουν την τάση να μειώνονται σημαντικά. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για βελτίωση της οικονομικής θέσης και της προστασίας των παραγωγών από τις ατέλειες της αγοράς, οδηγεί στο σχηματισμό συνεταιριστικών οργανισμών.

### 3.4 Μοντέλα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών

Σύμφωνα με τους Chaddad και Pioroulos (2012), η ιδιοκτησία, ως θεσμός που διασφαλίζει τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ενός περιουσιακού στοιχείου, θεωρείται από πολλά μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας ως ο αποτελεσματικότερος μηχανισμός που παράγει κίνητρα για τη δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση των περιουσιακών στοιχείων. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα, τι πραγματικά σημαίνει ο όρος ιδιοκτησία. Η οικονομική ανάλυση του θεσμού της ιδιοκτησίας, που καθορίζει τη μορφή και τον τρόπο λειτουργίας κάθε οικονομικού οργανισμού, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου και τα υπολειμματικά δικαιώματα κερδών (Hansmann, 1996).

Ως υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου, ορίζεται το δικαίωμα που έχει κάποιος πάνω σε ένα περιουσιακό στοιχείο – οποιασδήποτε μορφής – που δε μπορεί να περιγραφεί νομικά και άρα να αποτελεί μέρος μιας δέσμευσης με νομική ισχύ. Η αδυναμία αυτή, να περιγραφεί δηλαδή το δικαίωμα ελέγχου, προκύπτει κυρίως όταν πραγματοποιούνται πολύπλοκες οικονομικές συναλλαγές. Υπό αυτή την έννοια, επειδή κανένα συμβόλαιο ή νομική συμφωνία δε μπορεί να είναι ολοκληρωμένο, τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου πάνω σε ένα περιουσιακό στοιχείο καθορίζουν ποιος είναι ο πραγματικός ιδιοκτήτης του (Grossman και Hart, 1986). Τα δικαιώματα ελέγχου ενός οργανισμού, εμφανίζουν δύο προεκτάσεις. Η πρώτη, αφορά τα δικαιώματα ελέγχου των αποφάσεων<sup>3</sup> (decision control rights) που λαμβάνονται, και η δεύτερη, αφορά τα δικαιώματα ελέγχου της διαχείρισης<sup>4</sup> (management control rights) του οργανισμού. Πρακτικά, η ανάθεση αυτών των δικαιωμάτων, καθορίζει ποιος ασκεί την επίσημη και ποιος την πραγματική εξουσία σε έναν οργανισμό. Η επίσημη εξουσία, προκύπτει από τη σύναψη μιας συμφωνίας που έχει νομική ισχύ, και δηλώνει – άμεσα ή έμμεσα – σε ποιους ανατίθεται το δικαίωμα να αποφασίζουν για συγκεκριμένα θέματα σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, η επίσημη εξουσία, δεν επιφέρει απαραίτητα και τη πραγματική εξουσία, καθώς ο πραγματικός έλεγχος μπορεί να ασκείται από τρίτους (Aghion and Tirole, 1997). Σύμφωνα με τους Chaddad και Pioroulos (2012), η ανάθεση της επίσημης εξουσίας, και ως εκ τούτου και της ιδιοκτησίας ενός οργανισμού, εξαρτάται από τα εκ των προτέρων επενδυτικά κίνητρα των συμβαλλόμενων μερών. Τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου δηλαδή, ανατίθενται σε πρόσωπα που επενδύουν

---

<sup>3</sup>Δηλ. την επικύρωση και την παρακολούθηση των αποφάσεων που λαμβάνονται στον οργανισμό.

<sup>4</sup> Δηλ. την έναρξη και εκτέλεση των αποφάσεων.

στον οργανισμό και τα quasi-rents<sup>5</sup> τους ενέχουν ρίσκο, υπό την έννοια ότι μπορεί να τεθούν σε ομηρία.

Από την άλλη πλευρά, τα υπολειμματικά δικαιώματα κερδών, αφορούν το δικαίωμα είσπραξης των καθαρών κερδών του οργανισμού, δηλαδή, του κέρδους που απομένει έπειτα από την εξόφληση όλων των υποχρεώσεων του. Για το λόγο αυτό, οι δικαιούχοι των υπολειμματικών δικαιωμάτων των κερδών, είναι αυτοί που υπόκεινται σε ρίσκο σε έναν οργανισμό, καθώς οι καθарές ταμειακές ροές κυριαρχούνται από αβεβαιότητα και πολλές φορές μάλιστα, είναι αρνητικές. Κατά τους ερευνητές που είναι υπέρμαχοι της θεωρίας της εκπροσώπησης (agency theory), η ανάθεση των υπολειμματικών δικαιωμάτων των κερδών, είναι αυτή που καθορίζει την ιδιοκτησία ενός οργανισμού (Alchian και Demsetz, 1972; Fama, 1980; Fama και Jensen, 1983).

Η ανάθεση των υπολειμματικών δικαιωμάτων ελέγχου και κερδών, αποτελεί το μέτρο διαχωρισμού των διαφορετικών ειδών ιδιοκτησίας και διακυβέρνησης των οικονομικών οργανισμών. Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής, που αφορά τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, η δομή του οργανισμού, που ο έλεγχος και η ιδιοκτησία ανατίθενται στους άμεσα επηρεαζόμενους από τη δραστηριότητά του, λαμβάνει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του μοντέλου διοίκησης των παραδοσιακών αγροτικών συνεταιρισμών**

<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Παραδοσιακοί αγροτικοί συνεταιρισμοί</b>
<b>Υπολειμματικά δικαιώματα κερδών</b>	Σε μέλη που συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό (ενεργά μέλη)
<b>Διαχωρισμός ιδιοκτησίας από άλλες λειτουργίες</b>	Όχι
<b>Υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου</b>	Μη αναλογικά δικαιώματα ψήφου σε συνάρτηση με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού
<b>Χρονικός ορίζοντας των υπολειμματικών δικαιωμάτων κερδών</b>	Για όσο είναι ενεργό μέλος
<b>Δυνατότητα μεταβίβασης των υπολειμματικών δικαιωμάτων κερδών</b>	Περιορισμένη

<sup>5</sup> Ο όρος περιγράφει το επιπλέον κέρδος που θα έχει ο επενδυτής εφόσον ολοκληρωθεί επιτυχημένα μια εμπορική συμφωνία.

---

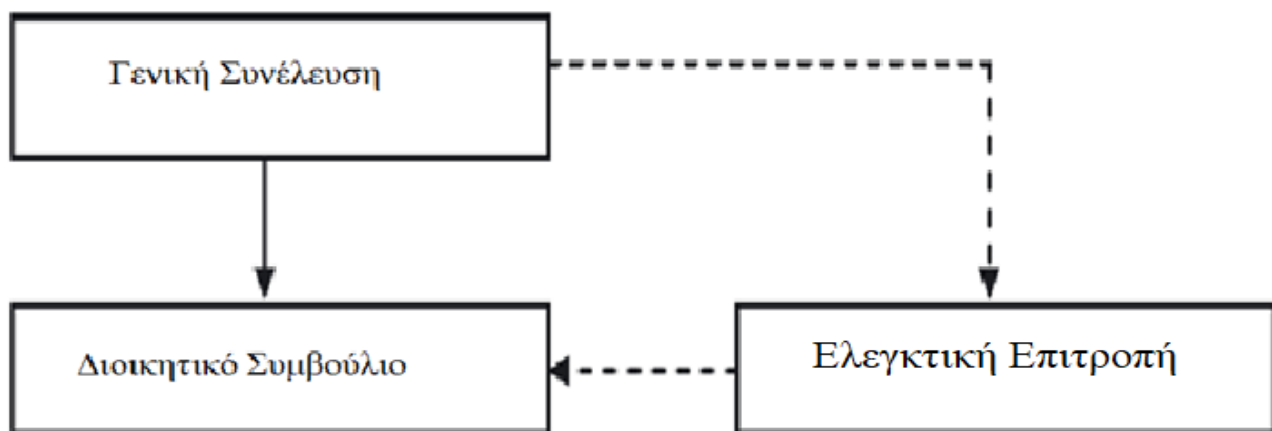
**Δυνατότητα εξαργύρωσης των υπολειμματικών δικαιωμάτων κερδών**      **Ναι, έπειτα από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου**

---

Πηγή: Chaddad and Cook (2012, σελ. 351)

Έχοντας αναφερθεί στα παραπάνω, τα μοντέλα διοίκησης που εντοπίζονται στη Ελλάδα, είτε ακολουθούν την οργάνωση του παραδοσιακού μοντέλου (traditional governance model), είτε αποτελούν παραλλαγή αυτού (Chaddad and Iliopoulos, 2012). Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, υπάρχουν υποχρεωτικά δύο όργανα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων: α) η γενική συνέλευση και β) το διοικητικό συμβούλιο. Σε μερικές περιπτώσεις – συνήθως όταν η ισχύουσα νομοθεσία το καθιστά υποχρεωτικό – το καταστατικό προβλέπει τη σύσταση εποπτικού συμβουλίου. Σε αυτό το μοντέλο, η διοίκηση ασκείται μονάχα από το διοικητικό συμβούλιο, που αποτελείται αποκλειστικά από εκλεγμένα μέλη του συνεταιρισμού και όχι από επαγγελματίες μάνατζερ. Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και στη συνέχεια γίνεται η ανάθεση των επιμέρους καθηκόντων μεταξύ των μελών του και αποτελεί συνήθως τακτική, η ανάθεση των περισσότερων καθηκόντων – και άρα της πραγματικής εξουσίας – στον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου.

**Σχήμα 3: Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης**

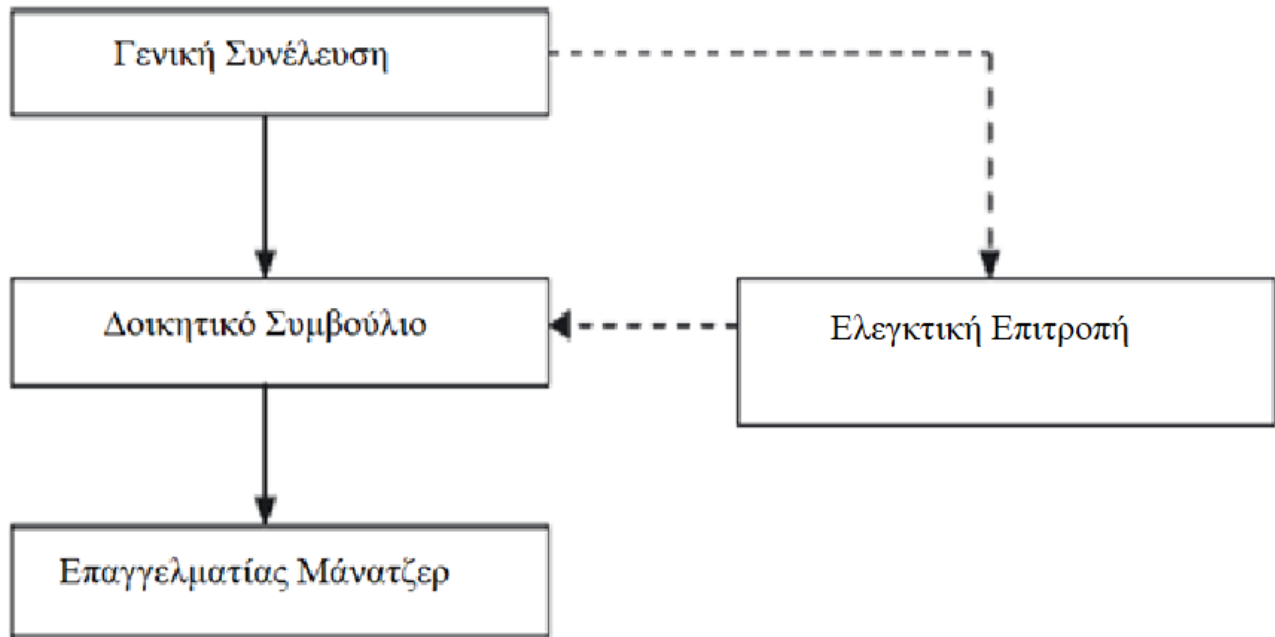


Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 7)

Η παραλλαγή του μοντέλου που προαναφέρθηκε και συναντάται στη ελληνική επικράτεια, ονομάζεται επεκταμένο παραδοσιακό μοντέλο (extended traditional governance model). Σε αυτό το μοντέλο επίσης, συναντώνται τα δύο βασικά όργανα λήψης αποφάσεων καθώς και η ελεγκτική επιτροπή. Η βασική διαφορά όμως, εντοπίζεται στην άσκηση της διαχείρισης και λειτουργίας του συνεταιρισμού από μη – μέλος του. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό

το μοντέλο διακυβέρνησης, το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά όλες οι επιχειρησιακές αποφάσεις λαμβάνονται από επαγγελματία μανάτζερ, που έχει προσληφθεί από το διοικητικό συμβούλιο.

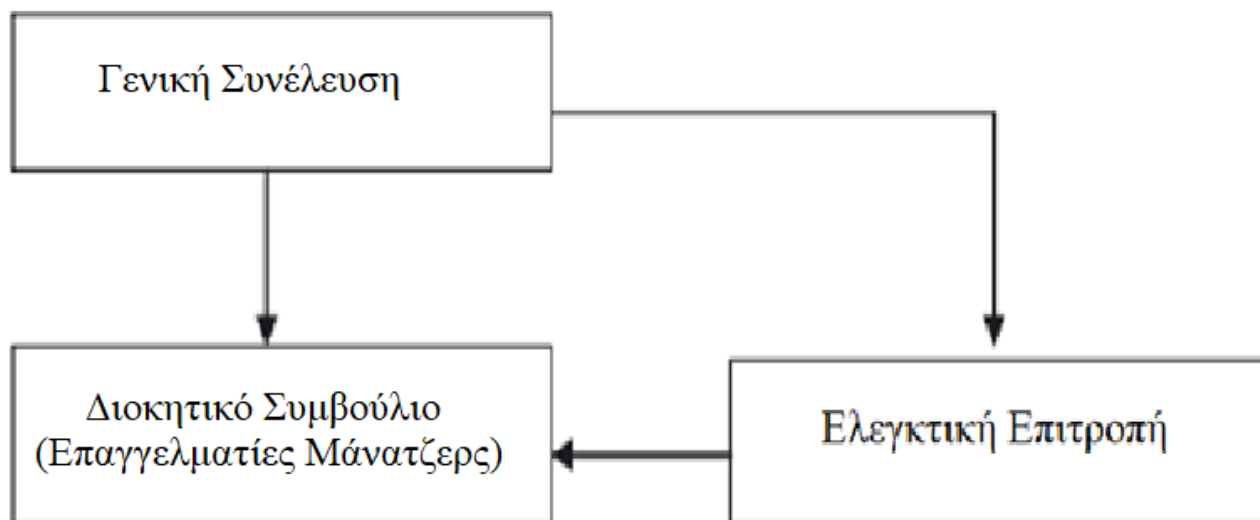
**Σχήμα 4: Το επιμηκωμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης**



Πηγή:Chaddad and Πιορoulos (2013, σελ. 7)

Το επόμενο μοντέλο, που αφορά τη μετεξέλιξη των παραδοσιακών συνεταιρισμών, είναι το διευθυντικό μοντέλο (managerial model). Σε αυτό το μοντέλο, εξαλείφεται ένα επίπεδο διακυβέρνησης – αυτή του διοικητικού συμβουλίου – το οποίο συγχωνεύεται με το επαγγελματικό μανάτζμεντ. Σε αυτή την περίπτωση δηλαδή, στο διοικητικό συμβούλιο, συμμετέχουν μόνο επαγγελματίες του κλάδου, που δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού και είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, σε αυτό το μοντέλο η επίσημη αλλά και η πραγματική εξουσία συγκεντρώνονται σε ένα όργανο. Παρόλα αυτά, η γενική συνέλευση του συνεταιρισμού και σε αυτό το μοντέλο, διατηρεί τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου, σε ότι αφορά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αλλά όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες και αποφάσεις λαμβάνονται από τους μανάτζερς. Τέλος, όπως και στα προηγούμενα μοντέλα, η ελεγκτική επιτροπή επωμίζεται τον εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων που λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο.

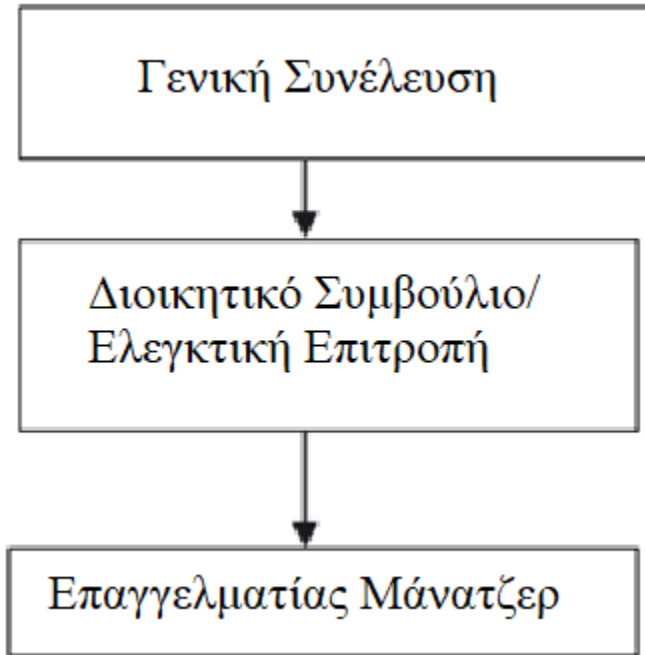
Σχήμα 5: Το διευθυντικό μοντέλο διακυβέρνησης



Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 8)

Τέλος, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται και μία ακόμη δομή διακυβέρνησης, αυτή του εταιρικού μοντέλου (corporate model). Το εταιρικό μοντέλο συνεταιριστικής διακυβέρνησης, σε συνέχεια του διοικητικού μοντέλου, συγχωνεύει το διοικητικό συμβούλιο και την ελεγκτική επιτροπή σε ένα όργανο. Σε αυτό, μπορούν να συμμετέχουν μέλη και μη-μέλη του συνεταιρισμού, και σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να υπάρχει η δια νόμου υποχρέωση τα δύο τρίτα του συμβουλίου να αποτελείται από μέλη του συνεταιρισμού. Οι επαγγελματίες μάνατζερς ασκούν την πραγματική αλλά και την επίσημη εξουσία στον οργανισμό, και το διοικητικό συμβούλιο περιορίζεται κυρίως στον εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων της διοίκησης. Σε ότι αφορά τα μοντέλα διακυβέρνησης, στην περίπτωση της Ελλάδος, συναντώνται μονάχα τα παραδοσιακά μοντέλα, και όχι το διοικητικό και εταιρικό μοντέλο, καθώς η δημιουργία τους περιορίζεται από την ελληνική νομοθεσία.

Σχήμα 6: Το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης



Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 9)

### 3.5 Κύκλος ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών

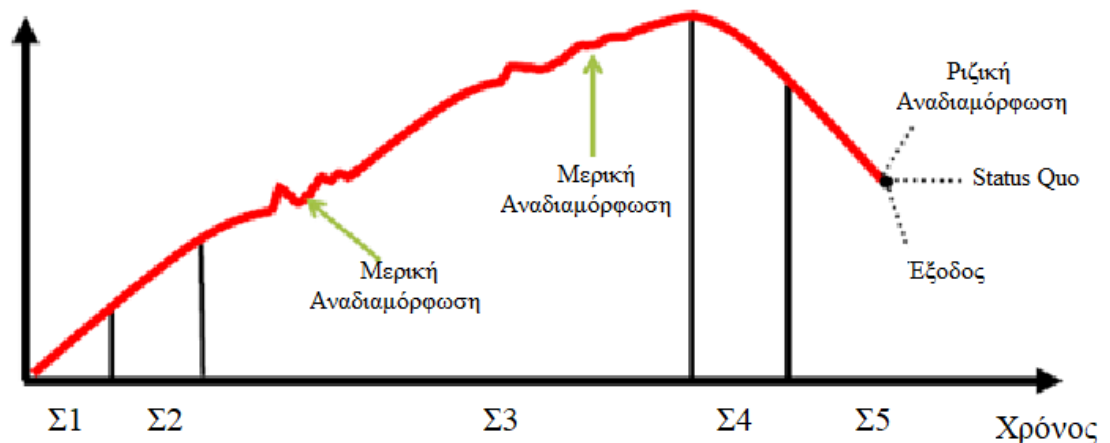
Ο κύκλος ζωής των οικονομικών οργανισμών μελετάται από τους ακαδημαϊκούς των οικονομικών και κοινωνικών επιστημών για πάνω από πενήντα χρόνια. Αυτός ο κύκλος ζωής, χωρίζεται σε διάφορα διακριτά στάδια που το καθένα δημιουργείται υπό συγκεκριμένες συνθήκες και επηρεάζει με το δικό του τρόπο το συνεταιρισμό. Δεν υπάρχει προκαθορισμένος αριθμός σταδίων καθώς, από την πρότερη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, οι απόψεις δίστανται στην ακαδημαϊκή κοινότητα, και τα στάδια του κύκλου ζωής κυμαίνονται από τρία έως 10. Ωστόσο, όλες οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί, ακολουθούν ένα προκαθορισμένο μοτίβο, όπου όλα τα στάδια που εντοπίζονται: α) είναι διαδοχικά, β) διατηρούν ιεραρχική δομή κατά την εξέλιξή τους και γ) γίνονται όλο και πιο περίπλοκα με την πάροδο του χρόνου (Downs, 1959·Tuason, 1967·Whetten, 1973· La Porta, 1987; κ.α., 1998). Η ανάλυση του κύκλου ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών της παρούσας διατριβής, βασίζεται στο μοντέλο που προτείνουν οι Cook και Burress (2009) και που αργότερα εξέλιξαν οι Iliopoulos και Cook (2013). Το πλαίσιο αυτό, υποστηρίζει ότι ένας αγροτικός συνεταιρισμός καθώς εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, διάφοροι παράγοντες επιδρούν και αυξομειώνουν την συνολική υγεία του συνεταιρισμού.



Το μοντέλο των σταδίων του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού περιλαμβάνει την: α) οικονομική του αιτιολόγηση, β) τον οργανωτικό σχεδιασμό, γ) το στάδιο της ανάπτυξης, δόξας και απόκλισης συμφερόντων των μελών, δ) την αναγνώριση και ενδοσκόπηση και τέλος, ε) την επιλογή.

Σχήμα 7: Κύκλος ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών

#### Υγεία του Συνεταιρισμού



Στάδιο 1: Οικονομική Αιτιολόγηση

Στάδιο 2: Οργανωτικός Σχεδιασμός

Στάδιο 3: Ανάπτυξη, Δόξα και Ετερογένεια Συμφερόντων

Στάδιο 4: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση

Στάδιο 5: Επιλογή

Πηγή: Cook και Burress (2009, σελ. 32)

#### Στάδιο 1: Οικονομική αιτιολόγηση

Οι παραδοσιακοί αγροτικοί συνεταιρισμοί, δημιουργούνται από συνεργασίες παραγωγών που επιχειρούν να βελτιώσουν την κοινωνική και οικονομική τους θέση, εξαιτίας της απουσίας μιας ανταγωνιστικής αγοράς στον κλάδο που δραστηριοποιούνται (Cook και Burress, 2009). Οι ατέλειες της αγοράς που έχουν ήδη αναφερθεί αποτελούν ουσιαστικά τον λόγο που κινεί τους παραγωγούς να γίνουν χορηγοί – ιδιοκτήτες και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη συλλογικής δράσης. Η πρώτη φάση του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού, ουσιαστικά αποτελείται από την αναγνώριση, κατανόηση και εκδήλωση συλλογικής δράσης από τους παραγωγούς για να μειώσουν τις επιπτώσεις που επιφέρουν τα κόστη συναλλαγής.

## **Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός**

Έπειτα από την αναγνώριση από τους παραγωγούς της αναγκαιότητας ανάληψης συλλογικής δράσης, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στο δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής του, καθώς οι ιδιοκτήτες του πρέπει να αποφασίσουν σχετικά με τη δομή και την οργάνωση του, τις υποχρεώσεις των μελών του και τον αριθμό και την τιμή των συνεταιριστικών μερίδων, το μέγιστο αριθμό μερίδων για κάθε μέλος και τα δικαιώματα και υποχρεώσεις στις διαδικασίες λήψης συλλογικών αποφάσεων. Ουσιαστικά, ορίζονται από τους παραγωγούς τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των μελών με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να εκφράζουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις προτιμήσεις και τους στόχους τους, που αυτά εν τέλει θα καθορίσουν με τη σειρά τους την πορεία του συνεταιρισμού στο χρόνο (Butler, 1988).

## **Στάδιο 3: Ανάπτυξη, δόξα και απόκλιση συμφερόντων**

Στο τρίτο στάδιο, ο συνεταιρισμός αναπτύσσεται και μπορεί να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και σκοπού. Παράλληλα όμως με την ανάπτυξή του, παρατηρείται και αύξηση στην απόκλιση των συμφερόντων μεταξύ των μελών του. Η απόκλιση αυτή, αφορά μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες προερχόμενους τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού. Οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν τις συνθήκες τις αγορές, ενώ οι ενδογενείς τη δομή των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων του συνεταιρισμού (Cook και Burress, 2009). Καθώς η ανάπτυξη του συνεταιρισμού συνδέεται με την μείωση των ατελειών της αγοράς – αφού αποτελεί και το λόγο για τον οποίο ιδρύθηκε – έχει ως αποτέλεσμα την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς οι παραγωγοί – μέλη του συνεταιρισμού, θεωρούν τις ανταγωνίστριες εταιρείες ως αποδεκτά υποκατάστατα των υπηρεσιών του συνεταιρισμού. Τα ασαφώς διατυπωμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, σε συνδυασμό με την αύξηση του μεγέθους του συνεταιρισμού, επιφέρουν αύξηση στα ιδιοκτησιακά κόστη αλλά και στα κόστη εκπροσώπησης (Cook, 1995). Τα προβλήματα και οι περιορισμοί που προκύπτουν και αυξάνουν τα κόστη που αναφέρθηκαν αναλύονται παρακάτω.

### **1) Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη**

Αυτό το πρόβλημα διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, το εσωτερικό και το εξωτερικό. Το εξωτερικό πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, σχετίζεται με την περίπτωση όπου ένα μη – μέλος λαμβάνει οφέλη από τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, αλλά αποφεύγει ταυτόχρονα να γίνει μέλος του και με αυτό τον τρόπο αυξάνει τα κόστη που επιβαρύνουν μόνο τα μέλη του συνεταιρισμού. Το εσωτερικό πρόβλημα, αφορά τα ίσα δικαιώματα και τα ίδια οφέλη που

λαμβάνουν από τον συνεταιρισμό τα νέα μέλη συγκριτικά με τα παλαιότερα. Με άλλα λόγια τα νέα μέλη λαμβάνουν τα κέρδη μιας επένδυσης που δεν έχουν χρηματοδοτήσει οι ίδιοι (Πιορουλος και Cook, 2013).

## **2) Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα**

Ο συγκεκριμένος περιορισμός αναφέρεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργείται, όπου υπάρχουν αντί-κίνητρα στα μέλη, σχετικά με την επένδυση για την εκμετάλλευση ευκαιριών για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό, είναι γιατί η χρονική διάρκεια των υπολειμματικών δικαιωμάτων των κερδών ενός μέλους από το πλεόνασμα του συνεταιρισμού, που δημιουργείται από μία επένδυση, μπορεί να είναι μικρότερη από τη χρονική διάρκεια της ίδιας της επένδυσης (Porter και Scully, 1987).

## **3) Το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου**

Στους παραδοσιακούς αγροτικούς συνεταιρισμούς, η αδυναμία μεταβίβασης και ρευστοποίησης των υπολειμματικών δικαιωμάτων των κερδών, εμποδίζει τα μέλη από το να ευθυγραμμίσουν τις προσωπικές επενδυτικές τους επιλογές, με αυτές του συνεταιρισμού. Ουσιαστικά, δημιουργούνται συνθήκες όπου, τα μέλη αναγκάζονται να αναλαμβάνουν ρίσκο το οποίο δεν επιθυμούν, και έτσι ασκούν πίεση στη διοίκηση του συνεταιρισμού, ούτως ώστε η επενδυτική δραστηριότητα να επιφέρει μικρότερο ρίσκο, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται λιγότερα κέρδη (Cook και Πιορουλος, 2000). Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου διαχωρίζεται στο οριζόντιο και στο κάθετο. Το οριζόντιο πρόβλημα, αναφέρεται στις συγκρούσεις μεταξύ μελών που προκύπτουν σε συνεταιρισμούς που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης. Τα μέλη σε αυτούς τους συνεταιρισμούς τείνουν να παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα, και ως εκ τούτου επιδιώκουν επενδύσεις που αντανακλούν τις δικές τους προτιμήσεις και έρχονται σε διαμάχη με άλλα μέλη, που και αυτά με τη σειρά τους, επιδιώκουν διαφορετικού τύπου επενδύσεις. Το κάθετο πρόβλημα από την άλλη, αναφέρεται στις συγκρούσεις που προκύπτουν σε συνεταιρισμούς που παράγουν μόνο ένα προϊόν, και τα μέλη του ακολουθούν διαφορετικές αναπτυξιακές στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα, η διαμάχη προκύπτει μεταξύ μελών που προτιμούν επενδύσεις που έμμεσα θα στηρίξουν τις αγροτικές τους επιχειρήσεις, με μέλη που θέλουν επενδύσεις που θα αυξήσουν την τιμή του συνεταιριστικού προϊόντος. Με άλλα λόγια, η διαφοροποίηση δημιουργείται σχετικά, με το εάν ο συνεταιρισμός θα επιλέξει να επενδύσει στην προς τα εμπρός, ή προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση.

#### **4) Το πρόβλημα ελέγχου**

Αναφέρεται στα κόστη εκπροσώπησης που δημιουργούνται, εξαιτίας της διαφοροποίησης των κινήτρων μεταξύ των μελών και του διοικητικού συμβουλίου, και του μάνατζερ στους αγροτικούς συνεταιρισμούς (Cook, 1995). Από αυτό το πρόβλημα, προκύπτουν δύο βασικά είδη κόστους: το κόστος του διευθυντικού ελέγχου και το κόστος του διευθυντικού καιροσκοπισμού.

#### **5) Το πρόβλημα του κόστους επιρροής**

Το πρόβλημα του κόστους επιρροής, αναφέρεται στα κόστη που δημιουργούνται, όταν μέλη του συνεταιρισμού επιχειρούν να επηρεάσουν άλλα μέλη για να εξυπηρετήσουν δικά τους συμφέροντα, ή από τις ενέργειες του συνεταιρισμού που έγιναν ως αποτέλεσμα αυτής της επιρροής που ασκήθηκε από κάποια μέλη. Οι μέτοχοι του συνεταιρισμού, στην προσπάθειά τους να λάβουν τα quasi-rents τους, αυξάνουν τα κόστη του συνεταιρισμού, αλλά και των γεωργικών εκμεταλλεύσεών τους. Το ζήτημα αυτό, προκύπτει από την αδυναμία ρευστοποίησης των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων. Τα μέλη που επιθυμούν να φύγουν από τον συνεταιρισμό, αλλά δεν μπορούν, έχουν κίνητρα να προσπαθήσουν να επηρεάσουν τον συνεταιρισμό, για δικό τους όφελος (Πιορουλος και Cook, 2013).

#### **Στάδιο 4: Αναγνώριση και ενδοσκόπηση**

Στο τέλος του τρίτου σταδίου του κύκλου ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών, παρατηρείται ο διαχωρισμός των μελών σε τέσσερις ομάδες: α) τα απαθή μέλη, β) τα μέλη που αποτελούν στόχους ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, γ) τα αναποφάσιστα μέλη και τέλος, δ) τα αφοσιωμένα μέλη. Σύμφωνα με τους Cook και Burress (2009), οι πρώτες τρεις ομάδες μελών, ξεπερνούν σε αριθμό τα αφοσιωμένα μέλη. Στο τέταρτο στάδιο λοιπόν, αυξάνεται η απόκλιση των συμφερόντων αυτών των ομάδων, αυξάνοντας σημαντικά το κόστος λήψης συλλογικών αποφάσεων. Πλέον, τα μέλη αλλά και η διοίκηση αντιλαμβάνονται την αύξηση του ιδιοκτησιακού κόστους, καθώς και τη μελλοντική μείωση των κερδών του συνεταιρισμού, εάν δεν πραγματοποιήσουν αλλαγές. Το τέλος αυτού του σταδίου πλησιάζει, όταν η ηγεσία του συνεταιρισμού προτείνει, ή όταν τα μέλη του συνεταιρισμού απαιτούν, άμεση δράση για την αναδιάρθρωση της δομής του συνεταιρισμού (Cook, 1995·Cook και Burress, 2009).

## Στάδιο 5: Επιλογή

Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής, τα μέλη καλούνται να κάνουν μια επιλογή που θα καθορίσει τη πορεία του συνεταιρισμού και έχουν να επιλέξουν μεταξύ τριών βασικών κατηγοριών: α) τη ριζική ή μερική αναδιαμόρφωση, β) την έξοδο ή γ) να επιλέξουν να μην πραγματοποιήσουν καμία αλλαγή, παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Στην περίπτωση που επιλέξουν την έξοδο, υπάρχουν δύο επιλογές. Είτε επιλέγεται η ρευστοποίηση του συνεταιρισμού, είτε τη μετατροπή της σε κεφαλαιουχική εταιρεία. Στην περίπτωση της επιλογής της ριζικής αναδιαμόρφωσης, ουσιαστικά επανακαθορίζονται τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των μελών του συνεταιρισμού, με σκοπό να μειωθεί η απόκλιση των συμφερόντων, ενώ στην περίπτωση της μερικής αναδιαμόρφωσης – που μπορεί να πραγματοποιηθεί και κατά το τρίτο στάδιο – καλούνται να πραγματοποιήσουν ενέργειες που θα μειώσουν ένα ή περισσότερα από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (Chaddad και Cook, 2004). Παρακάτω, περιγράφονται οι πέντε στρατηγικές που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με τις ενέργειες της μερικής αναδιαμόρφωσης:

### 1) Ευθυγράμμιση συναλλαγών – ωφελειών:

Ο συνεταιρισμός επιδιώκει την ευθυγράμμιση των υπηρεσιών του με τα οφέλη που λαμβάνουν τα μέλη του. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνοψίζονται παρακάτω (Cook and Plioroulos, 1998 Πlioroulos και Cook, 2013):

- Δημιουργία προγραμμάτων κεφαλαίου βάσης στις τρέχουσες ανάγκες χρηματοδότησης του οργανισμού, μέσω του προγραμματισμού των απαιτούμενων ιδίων κεφαλαίων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.
- Συντονισμός της συνολικής προσφοράς του αγροτικού προϊόντος που εμπορεύεται ο συνεταιρισμός. Τίθενται δηλαδή, περιορισμοί στην ποσότητα του προϊόντος που παράγει. Σε κάποιες περιπτώσεις οι περιορισμοί αυτοί, ενδέχεται να περιλαμβάνουν και συγκεκριμένες προδιαγραφές στην ποιότητα του προϊόντος.
- Η σύναψη συμβολαίων μεταξύ του συνεταιρισμού και των παραγωγών-μελών του.
- Η θεσμοθέτηση της αναλογικής ψηφοφορίας που σχετίζεται με τον όγκο των συναλλαγών των μελών με τον συνεταιρισμό.
- Η δημιουργία ρήτρας καταβολής ελάχιστου κεφαλαίου από τα νεοεισερχόμενα μέλη στον συνεταιρισμό.

- Η δημιουργία δικαιωμάτων παράδοσης (delivery rights) του αγροτικού προϊόντος, που είναι εμπορεύσιμα και μεταβιβάσιμα.

## 2) Πολιτικές διατήρησης μελών:

Με αυτή τη στρατηγική, ο συνεταιρισμός επιδιώκει την αύξηση της αφοσίωσης των μελών του, και χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές για να το επιτύχει (Cook και Πιορούλος, 1998; Πιορούλος και Cook, 2013):

- Δημιουργία προγραμμάτων ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ συνεταιρισμού και των μελών του.
- Σύναψη δεσμευτικών συμβάσεων μεταξύ μελών και συνεταιρισμού.
- Παραγωγή και εμπορία, ενός και μοναδικού προϊόντος από το συνεταιρισμό.
- Επενδυτικές ενέργειες προς την κατεύθυνση της προώθησης της εικόνας του συνεταιρισμού στο καταναλωτικό κοινό.
- Εκπαίδευση των μελών, για την αύξηση της συνεταιριστικής συνείδησης.
- Καταβολή υποχρεωτικού τέλους, για μέλη που θέλουν να αποχωρήσουν από το συνεταιρισμό.
- Προώθηση της ιστορίας και της εξέλιξης του συνεταιρισμού.

## 3) Έλεγχος προσφοράς:

Η συγκεκριμένη στρατηγική, αφορά τις τεχνικές ελέγχου των εκροών/εισροών του συνεταιρισμού και παρουσιάζονται παρακάτω (Cook και Πιορούλος, 1998; Πιορούλος και Cook, 2013):

- Προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς που καταλαμβάνει ο συνεταιρισμός για τον καλύτερο έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας.
- Ελεγχόμενη συμμετοχή των μελών του.
- Η δημιουργία χωρικού μονοπωλίου/μονοψωνίου (spatial monopoly/monopsony).
- Η σύναψη συμβάσεων υποχρεωτικού χαρακτήρα μεταξύ μελών και συνεταιρισμού.
- Η θεσμοθέτηση συστήματος δικαιωμάτων παράδοσης των αγροτικών προϊόντων του συνεταιρισμού.

## 4) Καινοτόμες τεχνικές προσέλκυσης κεφαλαίων:

Σε αυτή την περίπτωση, στόχο του συνεταιρισμού αποτελεί η προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων από τα μέλη του συνεταιρισμού αλλά και από επενδυτές έξω από αυτόν (Πιορούλος και Cook, 2013):

- Η έκδοση συνεταιριστικών μερίδων, που θα μπορούν να αγοραστούν και να μεταβιβαστούν μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού. Ωστόσο, η έκδοση αυτών των μερίδων αφορά μονάχα τα μέλη του συνεταιρισμού και όχι εξωτερικούς επενδυτές.
- Έκδοση ομολόγων, για την προσέλκυση επενδυτών που δεν ανήκουν στον συνεταιρισμό.
- Δημιουργία κοινοπραξιών ή θυγατρικών εταιρειών του συνεταιρισμού.
- Η έκδοση προνομιούχων συνεταιριστικών μετοχών για τη διασφάλιση του ελέγχου του συνεταιρισμού από τα μέλη του. Η βασική διαφορά με τις μετοχές των εξωτερικών επενδυτών, έγκειται στο γεγονός, ότι σε περίπτωση εκκαθάρισης η διανομή της αξίας των μετοχών των μελών προηγείται αυτής των επενδυτών.

#### **5) Διαφάνεια εργασιών και έλεγχος έκθεσης στον κίνδυνο:**

Τέλος, η πέμπτη στρατηγική στοχεύει στην μέτρηση και αύξηση της επίδοσης του οργανισμού, στην ελεγχόμενη έκθεση των μελών σε επιχειρηματικούς κινδύνους και στον αποτελεσματικό έλεγχο της διεύθυνσης του συνεταιρισμού. Για να το επιτύχει αυτό, χρησιμοποιούνται οι εξής μηχανισμοί (Cook και Πιορούλος, 1998):

- Με βάση την ομοιογένεια των συμφερόντων των μελών του συνεταιρισμού, η δημιουργία δεξαμενών κεφαλαίου για τη μείωση του ρίσκου.
- Σύναψη συμβολαίων μεταξύ μελών και συνεταιρισμού.
- Τη διαφοροποίηση των δικαιωμάτων ψήφου μεταξύ μελών, με την έκδοση μετοχών διαφορετικών κλάσεων.
- Έκδοση εμπορεύσιμων και μεταβιβάσεων δικαιωμάτων παράδοσης των αγροτικών προϊόντων του συνεταιρισμού.
- Η επένδυση και εμπορική εστίαση σε ένα αγροτικό προϊόν με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.
- Η έκδοση ομολόγων.

Οι πέντε στρατηγικές, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σύμφωνα με το πλαίσιο που έχουν αναπτύξει οι Πιορούλος και Cook (2013), μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού. Ωστόσο, σε ότι αφορά την ανάλυση του ΑΟΣΝ, η ελληνική νομοθεσία,

περιορίζει μερικούς από τους μηχανισμούς αναδιαμόρφωσης (π.χ. η μεταβίβαση χωρίς περιορισμούς των υπολειμματικών δικαιωμάτων ελέγχου), γεγονός που αποτρέπει τη χρήση κάποιων από τους προαναφερθέντες μηχανισμούς.

Εν συνεχεία, έπειτα από την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου και την αποσαφήνιση των όρων που είναι απαραίτητοι για τη μελέτη της συνεταιριστικής οικονομίας και την περίπτωση του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Νεμέας, κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του κλάδου του οίνου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΟΣΝ

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τίθενται υπό εξέταση τα χαρακτηριστικά του κλάδου της οινοποιίας, οι δυνάμεις που ασκούν πιέσεις στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε αυτόν και εξετάζονται οι ιδιαιτερότητές του, που δυνητικά μπορεί να επηρεάσουν – θετικά ή αρνητικά- την στρατηγική πορεία του συνεταιρισμού. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη όχι μόνο η καταγραφή των επιδόσεων του κλάδου, αλλά σε δεύτερο χρόνο, πραγματοποιείται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη μέθοδο PEST και έπειτα εξετάζονται οι δυνάμεις που αναπτύσσονται στον κλάδο, από τη σκοπιά της επιχείρησης με τη μέθοδο της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter.

### 4.1 Ο κλάδος του οίνου

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται στατιστικά στοιχεία και πληροφορίες του κλάδου της οινοποιίας, οι οποίες προσδιορίζουν την κατάσταση και τα περιθώρια ανάπτυξης που επικρατούν στον κλάδο του οίνου της χώρας.

#### 4.1.1 Διάρθρωση του εγχώριου κλάδου

Η οινοπαραγωγική δραστηριότητα για εμπορική χρήση, λαμβάνει χώρα σε όλη την ελληνική επικράτεια, με πρωτοπόρους στην παραγωγή οίνου, από γεωγραφικής σκοπιάς τις περιφέρειες της Πελοποννήσου της Μακεδονίας και της Στερεάς Ελλάδας. Παρακάτω, περιγράφεται αναλυτικά η οινοπαραγωγική δραστηριότητα ανά περιφέρεια:

Πίνακας 3: Κατανομή οινοπαραγωγικής δραστηριότητας ανά περιφέρεια στην Ελλάδα

Περιφέρεια	Ενεργοί	Προσεχώς	Εμφιαλωτές	Υποψήφιοι
Θράκη	11	4	-	4
Μακεδονία	122	5	9	31
Θεσσαλία	35	4	-	13
Ήπειρος	8	-	-	6
Ιόνια νησιά	26	1	-	6
Στερεά Ελλάδα	117	7	19	47
Πελοπόννησος	141	6	8	68
Νησιά Αιγαίου	52	9	3	13
Κρήτη	57	2	4	17

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

**Οινοπαραγωγοί:** 569 ενεργοί, 38 προσεχώς, 43 εμφιαλωτές, 205 υποψήφιοι. Οι παραγωγοί με περισσότερα του ενός οινοποιεία καταγράφονται μια φορά στην έδρα τους. Ως ενεργοί εννοούνται όσοι ήδη παράγουν εμφιαλωμένο κρασί. Σε αυτούς περιλαμβάνονται και παραγωγοί που έχουν αμπέλια αλλά όχι, ακόμα, οινοποιείο και υποστηρίζονται από άλλα οινοποιεία. Με το προσεχώς περιγράφονται οινοποιεία που είναι υπό κατασκευή ή αποπεράτωση και η επίσημη κυκλοφορία κρασιών από αυτά, λόγω του ότι κάποια κυκλοφορούν ατύπως, είναι θέμα μηνών.

**Οινοποιεία:** Τα πλήρη οινοποιεία στην Ελλάδα, ανέρχονται στα 514, τα οινοποιεία που βρίσκονται σε καθεστώς κατασκευής, αποπεράτωσης ή μετεγκατάστασης είναι 56, ενώ τα υποστηριζόμενα τα 78. Ως υποστηριζόμενα εννοούνται όσα οινοποιεία/παραγωγοί δέχονται παροχή υπηρεσιών (συνήθως εμφιάλωση) από άλλα πλήρη οινοποιεία. Τέλος, 24 οινοπαραγωγοί έχουν περισσότερα του ενός οινοποιεία (ICAP, 2016).

#### **4.1.2 Εγχώρια παραγωγή, εισαγωγές και εξαγωγές οίνου.**

Η εξέταση της ετήσιας εγχώριας παραγωγής οίνου πραγματοποιείται συνήθως στο τέλος της οινικής περιόδου, η οποία διαρκεί από την 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου κάθε έτους μέχρι την 31<sup>η</sup> Αυγούστου του επόμενου. Το σύνολο της εγχώριας παραγωγής, χωρίζεται στην παραγωγή από οργανωμένα οινοποιεία για εμπορικούς σκοπούς και στη χωρική οινοποίηση, που έχει στόχο την ιδιωτική κατανάλωση. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα μεγέθη παραγωγής οίνου. Για τα υπό εξέταση έτη, που αφορούν την παρούσα διατριβή, την περίοδο 2013 – 2014, η συνολική παραγωγή, άγγιξε τα 3.343 χιλ.ΗL σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 7,3% σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Την περίοδο 2014 – 2015, σημειώθηκε μείωση 16,2% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, πέφτοντας στα 2.800 χιλ.ΗL. Για τη τελευταία προς εξέταση περίοδο, η εγχώρια παραγωγή οίνου σημείωσε περαιτέρω μείωση κατά 5,4% υποχωρώντας στα 2.650 χιλ.ΗL.

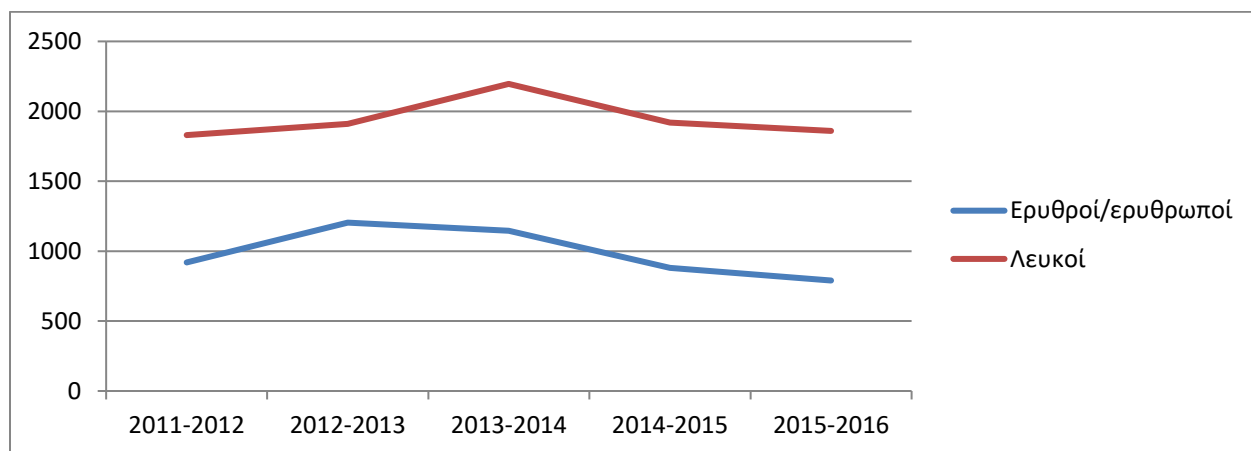
Σχήμα 1: Εγχώρια παραγωγή οίνου σε χιλ. ΗΛ.



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (2016)

Εν συνεχεία πραγματοποιείται περαιτέρω ανάλυση της παραγωγής οίνου. Γίνεται ξεκάθαρο από το παρακάτω διάγραμμα, πως διαχρονικά τη μερίδα του λέοντος στην εγχώρια παραγωγή, λαμβάνει ο λευκός οίνος έναντι των ερυθρών και ερυθρωπών οίνων. Η συνολική παραγωγή οίνου της χώρας για τα έτη 2013 – 2016 με βάση την κατηγορία οίνου, διαμορφώνεται για την περίοδο 2013 – 2014 σε ποσοστό 34,30% για τους ερυθρούς/ερυθρωπούς οίνους και 65,70% για τους λευκούς. Την περίοδο 2014 – 2015, η αναλογία ερυθρών/ερυθρωπών και λευκών οίνων, διαμορφώθηκε κατά 31,40% και 68,60% αντίστοιχα. Τέλος, για την περίοδο 2015 – 2016, υπήρξε σημαντική αύξηση της διαφοράς στη συνολική παραγωγή ερυθρών/ερυθρωπών και λευκών εξαιτίας των δυσμενών καιρικών συνθηκών που επηρέασαν την παραγωγή ερυθρών οίνων, διαμορφώνοντας την αναλογία σε 29,80% για τους ερυθρούς/ερυθρωπούς, και 70,20% για τους λευκούς οίνους.

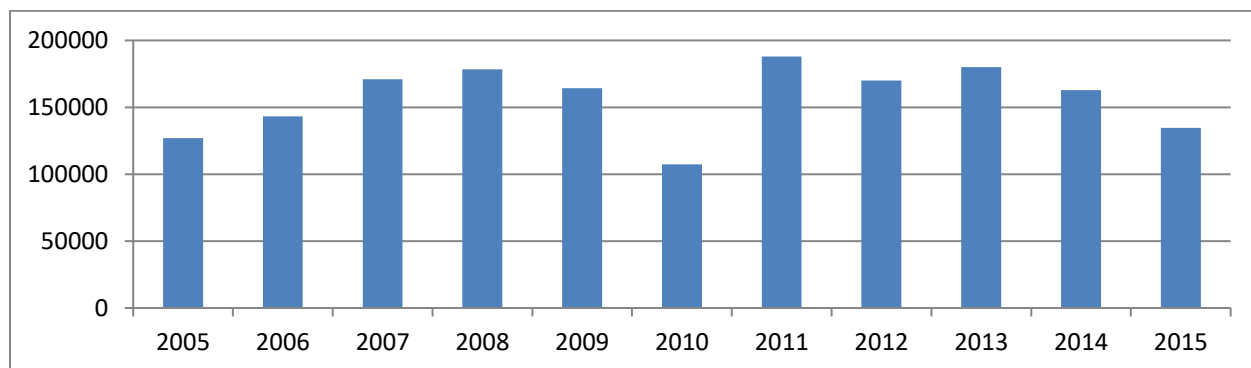
**Σχήμα 2: Ανάλυση εγχώριας παραγωγής οίνου βάσει χρώματος (2011-2016).**



Πηγή: ICAP (2016)

Η Ελλάδα αποτελεί μία κατά γενική ομολογία οινοπαραγωγική χώρα με πλούσια παράδοση στο συγκεκριμένο τομέα. Ως εκ τούτου, διαθέτει αναπτυγμένο οινοποιητικό κλάδο, με σχετικά υψηλή εγχώρια παραγωγή, ικανή να καλύψει τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς. Ως αποτέλεσμα, η εισαγωγική διείσδυση οίνων από άλλες χώρες παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Κατά το 2015, εισήχθησαν στην Ελλάδα 134,5 χιλ. HL, αριθμός σημαντικά μικρότερος κατά 17,3% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Παρόλο που οι εισαγωγές οίνων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές στη χώρα διαχρονικά, σημαντικό ρόλο σε αυτή τη μείωση φαίνεται να έπαιξε και η επιβολή των μέτρων περιορισμένης ρευστότητας (capital controls), που δυσχέραναν τις εμπορικές συναλλαγές της χώρας με το εξωτερικό. Από τα διαθέσιμα στοιχεία (2005-2015) πάντως, η εισαγωγή οίνου, κυμάνθηκε μεταξύ 107.379 HL (2010) ως χαμηλότερη εισαγόμενη ποσότητα, ενώ το αμέσως επόμενο έτος ήταν η χρονιά με τις περισσότερες εισαγωγές, που άγγιξαν τα 188.054 HL οίνου της δεκαετίας που προαναφέρθηκε.

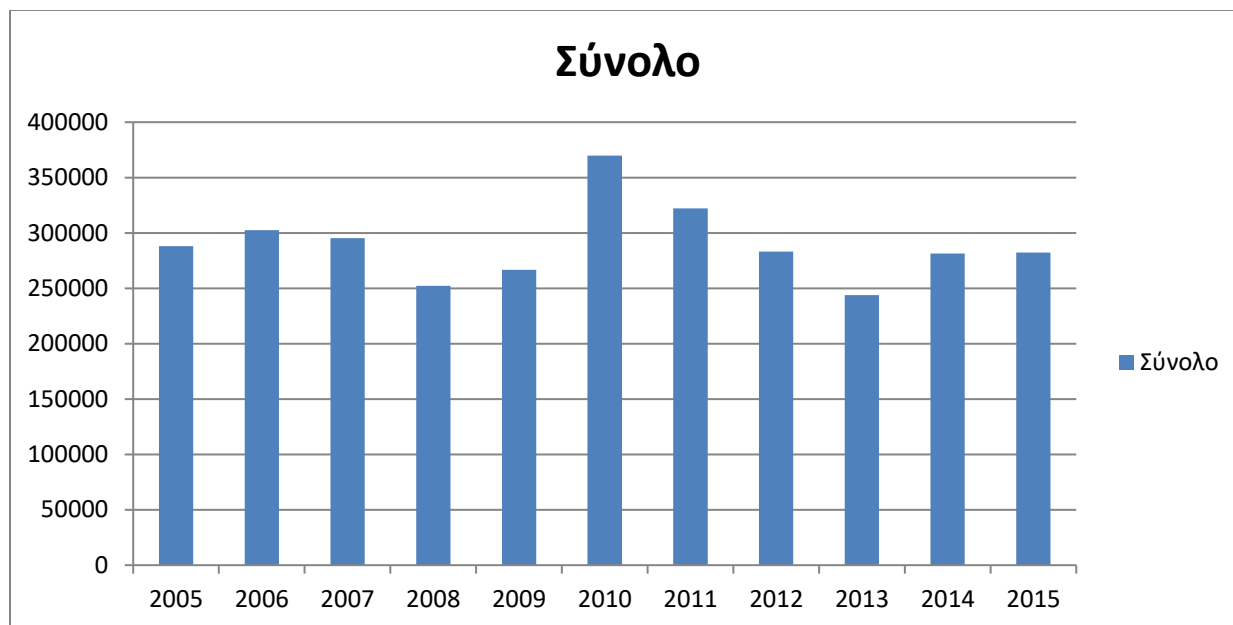
**Σχήμα 3: Εξέλιξη ποσότητας (HL) εισαγωγών οίνου στην Ελλάδα 2005-2015.**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Η υψηλή εγχώρια παραγωγή οίνου της χώρας, της δίνει τη δυνατότητα να εξάγει σημαντικά μεγαλύτερες ποσότητες σε σύγκριση με τις εισαγόμενες. Οι συνολικές εξαγωγές της δεκαετίας<sup>6</sup>, παρουσιάζουν μικρές διακυμάνσεις, εμφανίζοντας ελαφρά πτωτική τάση από το 2010 μέχρι το 2013. Το επόμενο έτος σημειώθηκε ανάκαμψη, και το 2015 διαφοροποιήθηκε θετικά από το 2014. Η εξαγόμενη ποσότητα άγγιξε τα 282,2 χιλ. HL, και η συνολική αξία των εξαγωγών έφτασε τα 66.800.000 € περίπου, για το 2015.

**Σχήμα 4:Εξέλιξη ποσότητας (HL) εξαγωγών οίνου της Ελλάδας 2005-2015**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

#### **4.1.2 Στατιστικά χαρακτηριστικά κατανάλωσης οίνου στην Ελλάδα**

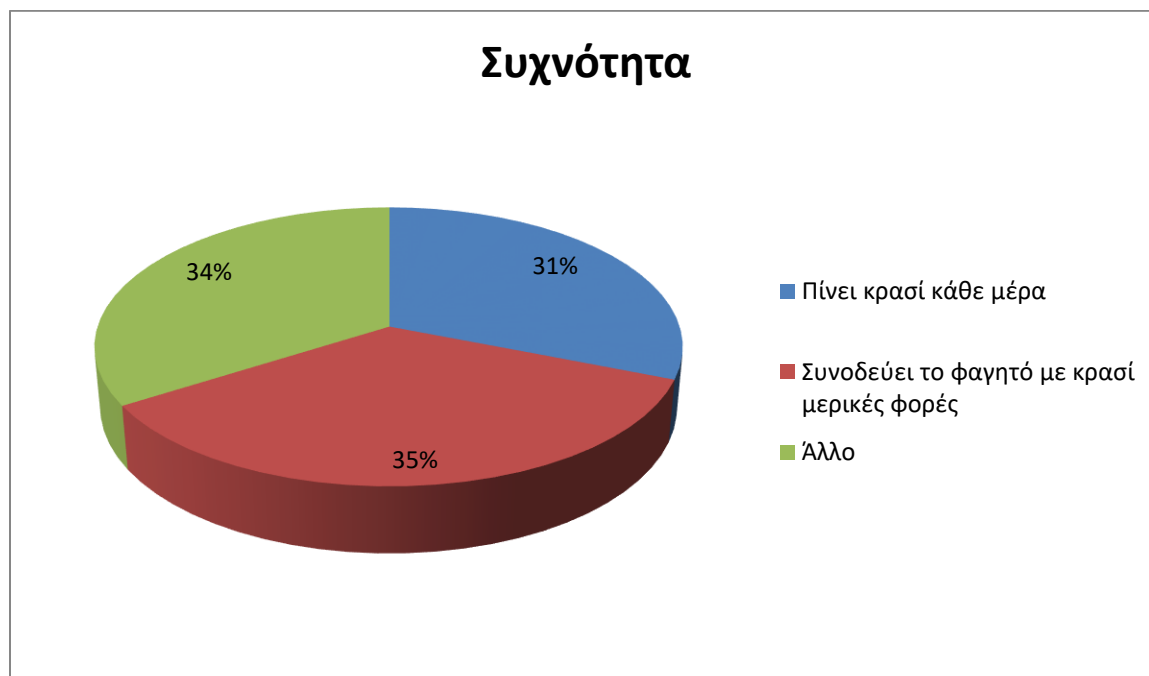
Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία στατιστικών αναλύσεων GPO, για λογαριασμό του υπουργείου αγροτικής ανάπτυξης και τροφίμων, προέκυψε ότι, το προφίλ των Ελλήνων καταναλωτών οινοπνευματωδών ποτών, διαθέτει εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς οίνου. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι φίλοι του κρασιού είναι κυρίως άνδρες, μεγαλύτερης ηλικίας και ζουν κυρίως στην περιφέρεια, με την Πελοπόννησο να κατέχει τη πρώτη θέση. Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι, από τους ερωτηθέντες που δηλώνουν ότι καταναλώνουν οινοπνευματώδη, η κατανάλωση κρασιού αυξάνεται όσο αυξάνεται και η ηλικία, με το ποσοστό να ανέρχεται μόλις στο 32,5% για άτομα ηλικίας 18 – 24 ετών, ενώ για άτομα ηλικίας άνω των 65, αγγίζει το 92%. Το θετικό

<sup>6</sup> Τα διαθέσιμα στοιχεία αφορούν τη δεκαετία 2005 – 2015.

ίσως συμπέρασμα της έρευνας για την ανάπτυξη του κλάδου του οίνου, είναι η αποδοχή του κρασιού από τους καταναλωτές. Το 70% των ερωτηθέντων απάντησε πως είναι διατεθειμένο να αντικαταστήσει άλλα οινοπνευματώδη με κρασί, εφόσον μπορεί να βρει ατομική τυποποιημένη συσκευασία στους χώρους μαζικής εστίασης. Η αποδοχή των ελληνικών κρασιών, έναντι των εισαγόμενων είναι συντριπτική, με το ποσοστό αποδοχής να ανέρχεται σε 95%, κάνοντας ξεκάθαρο πως οι Έλληνες αναγνωρίζουν το ελληνικό κρασί ως ποιοτικά (41% του δείγματος) και γευστικά (31% του δείγματος) ανώτερο προϊόν, σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά.

Σε ότι αφορά τη συχνότητα κατανάλωσης κρασιού των Ελλήνων καταναλωτών, στην ερώτηση, πόσο συχνά καταναλώνεται κρασί, το 31% των ερωτηθέντων απάντησε πως καταναλώνει κρασί κάθε μέρα, ενώ, το 35% ισχυρίστηκε πως συνοδεύει το φαγητό του μερικές φορές με κρασί. Αυτό συνεπάγεται, πως έξι στους δέκα ενήλικες στη χώρα καταναλώνουν κρασί συχνά μέσα στην εβδομάδα και είναι μια τάση που φαίνεται να έχει διάρκεια στο χρόνο.

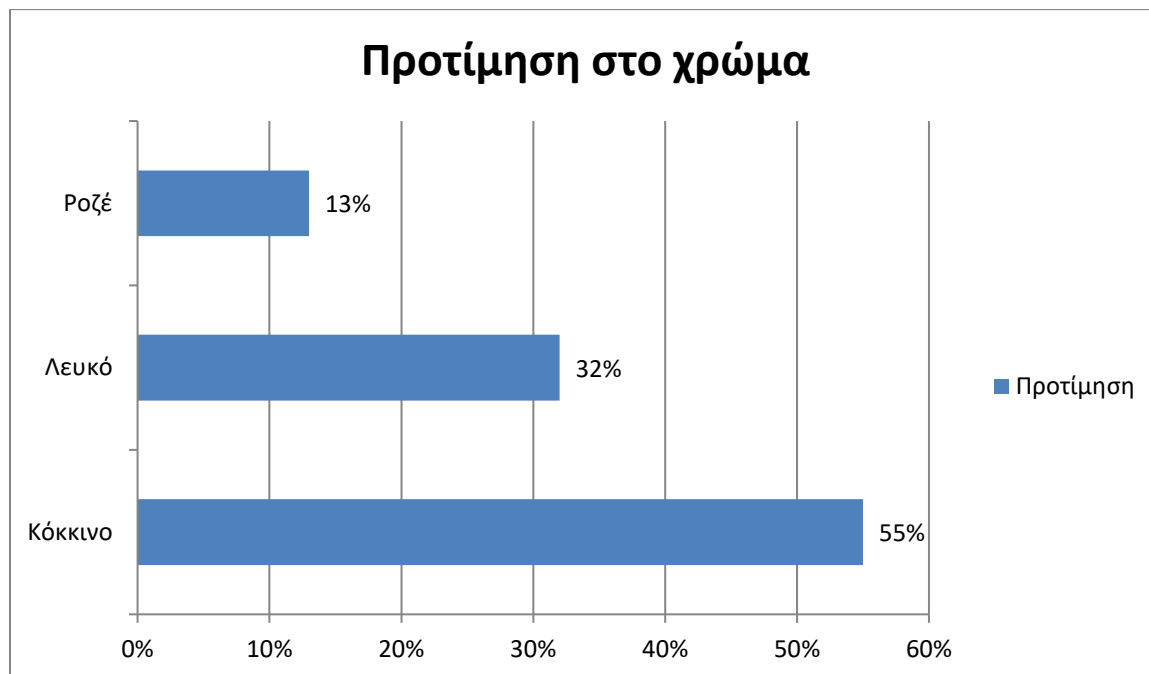
**Σχήμα 5: Συχνότητα κατανάλωσης κρασιού στη Ελλάδα (2016)**



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

Σε ότι αφορά την προτίμηση των καταναλωτών με βάση το χρώμα, οι Έλληνες δείχνουν να προτιμούν το κόκκινο κρασί (55%), έναντι του λευκού (32%), ενώ το ροζέ έρχεται τρίτο, παρουσιάζοντας όμως αύξηση της αποδοχής του με το πέρασμα των ετών.

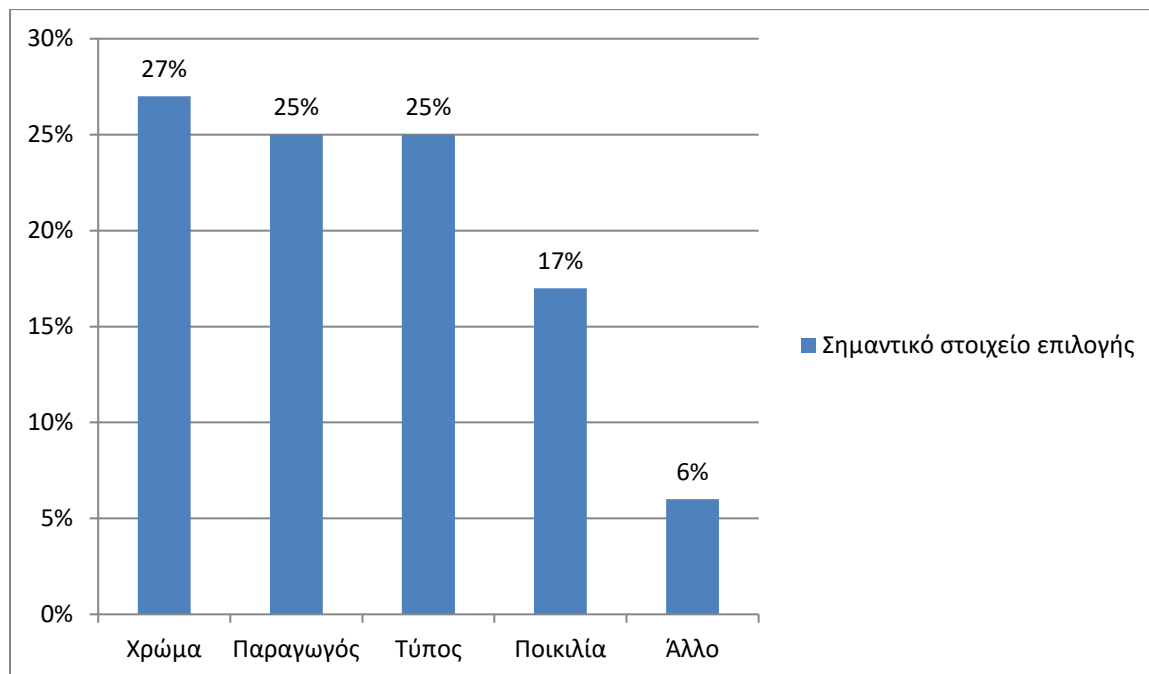
Σχήμα 6: Προτίμηση προϊόντων κρασιού στην Ελλάδα με βάση το χρώμα (2016)



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

Με βάση το γεωγραφικό προσδιορισμό, το κόκκινο κρασί, προτιμάται κυρίως από τους κατοίκους της Βορείου Ελλάδος, ενώ το λευκό κυριαρχεί στις προτιμήσεις των κατοίκων της Πελοποννήσου. Το εμφιαλωμένο κρασί, αποτελεί την πρώτη επιλογή των ερωτηθέντων σε ποσοστό 53%, ενώ ένας στους τέσσερις δηλώνει ότι προτιμά το χύμα. Σημαντικό ποσοστό του Ελλήνων βέβαια, δεν δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση ως προς τον τύπο εμφιάλωσης και απάντησαν πως επιλέγουν κατά περίπτωση. Σε ότι αφορά το σημαντικότερο στοιχείο επιλογής για το κρασί, η έρευνα έδειξε πως το χρώμα είναι αυτό που παίζει τον κύριο ρόλο επιλογής για το κοινό σε ποσοστό 27%, ενώ το 25% του κοινού επιλέγει βάσει του παραγωγού, με το ίδιο ποσοστό να κρίνει βάσει του τύπου κρασιού. Η ποικιλία του σταφυλιού ενός κρασιού, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής για το 17% του κοινού, με το υπόλοιπο 6% των ερωτηθέντων να απαντά πως επιλέγουν βάσει ενός συνδυασμού των παραπάνω στοιχείων επιλογής.

**Σχήμα 7: Σημαντικότητα στοιχείου επιλογής κρασιού Ελλήνων καταναλωτών**



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

## 4.2 Ανάλυση PEST

Η εξέταση του μάκρο – περιβάλλοντος του κλάδου της οινοποιίας, στην παρούσα διατριβή γίνεται με τη μέθοδο της PESTανάλυσης. Το ακρωνύμιο PEST, προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social και Technological και αναφέρεται στις διαφορετικές συνθήκες του μάκρο – περιβάλλοντος που αναπτύσσονται σε ένα κλάδο. Σε προηγούμενη ενότητα, έχουν περιγραφεί οι βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν μια βιομηχανία και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εξέταση ενός οικονομικού οργανισμού. Σύμφωνα με τον Thompson (2012), αυτές οι δυνάμεις του μάκρο – περιβάλλοντος, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επτά βασικούς τομείς. Στην περίπτωση της ανάλυσης του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Νεμέας, η διεξοδική ανάλυση και των επτά τμημάτων του μακρό – περιβάλλοντος όπως αυτά έχουν οριστεί από τον Thompson, θα ξεπερνούσε κατά πολύ τα όρια της παρούσας διατριβής. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η χρήση του υποδείγματος της PEST ανάλυσης, όπου το περιβάλλον του κλάδου χωρίζεται σε τέσσερα βασικά τμήματα, και ουσιαστική συμπύσσει την έκταση της ανάλυσης, χωρίς όμως να στερεί τη δυνατότητα από τον αναγνώστη να σχηματίσει ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα για τις συνθήκες που επηρεάζουν τη βιομηχανία του οίνου και τον συνεταιρισμό.



## Πολιτικό περιβάλλον

Η πολιτική σταθερότητα σε μία χώρα, συχνά αποτελεί μέτρο αναγνώρισης της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας. Στη περίπτωση της Ελλάδας, τα τελευταία έτη χαρακτηρίστηκαν από έντονη πολιτική αστάθεια, με συνεχής αλλαγές και εντάσεις διάρκειας σε επίπεδο ανώτατης πολιτικής ηγεσίας. Ωστόσο, τα τελευταία δύο έτη, διαγράφεται μια πορεία εξομάλυνσης της πολιτικής έντασης και πληθαίνουν οι ενδείξεις ισχυροποίησης της πολιτικής σταθερότητας.

Στην περίπτωση των συνεταιρισμών, ο κρατικός παρεμβατισμός είναι ισχυρός σε επίπεδο ελέγχου. Η εποπτεία αφορά την τήρηση των διατάξεων του νόμου, την εξακρίβωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων του οργανισμού και τη διαπίστωση της τήρησης ή μη των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου και των γενικών συνελεύσεων. Οι συνεταιρισμοί, είναι υποχρεωμένοι να συντάσσουν και να δημοσιεύουν ισολογισμούς για κάθε έτος χρήσης εφόσον ο κύκλος εργασιών ξεπερνά τα 1.500.000 €. Επίσης, το νομοθετικό πλαίσιο, υποχρεώνει τους συνεταιρισμούς να παρακρατούν το 10% των πλεονασμάτων τους, για τη δημιουργία τακτικού αποθεματικού, και την τήρηση λογιστικών βιβλίων και στοιχείων που προβλέπονται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4308/2014. Οι εισφορές των μελών προς τον συνεταιρισμό δε φορολογούνται, ενώ τα πλεονάσματα και τα κέρδη των συνεταιρισμών που διανέμονται σε αυτά υπόκεινται στο άρθρο 32 του νόμου που αφορά την απλή φορολογία εισοδήματος των μελών. Η φορολογία των μελών του συνεταιρισμού<sup>7</sup> εναρμονίζεται με το σύνολο της φορολογίας των παραγωγών και διαρθρώνεται ως εξής:

- Εισόδημα 0-20.000 ευρώ φορολογείται με συντελεστή 22%
- Εισόδημα 21.001-30.000 ευρώ φορολογείται με συντελεστή 29%
- Εισόδημα 30.001-40.000 ευρώ φορολογείται με συντελεστή 37%
- Εισόδημα 40.001 και άνω ευρώ φορολογείται με συντελεστή 45%

Παράλληλα με το ειδικό φορολογικό καθεστώς των συνεταιρισμών, οι οργανισμοί αυτού του είδους έχουν το δικαίωμα να εντάσσονται στους αναπτυξιακούς νόμους και προγράμματα της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>7</sup> Η φορολογική κλίμακα αφορά το έτος 2016, ούτως ώστε να είναι δυνατή η συσχέτιση με τα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία του συνεταιρισμού στο τελευταίο έτος χρήσης που εξετάζει η παρούσα διατριβή.

## Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον που περιβάλλει έναν κλάδο, αφορά όλους εκείνους τους οικονομικούς συσχετισμούς και μεγέθη που επηρεάζουν ή μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν τον κλάδο συνολικά, αλλά και τις επιχειρήσεις μεμονωμένα που περικλείονται μέσα σε αυτό. Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος πρέπει να περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ασκούνται σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο, εξετάζοντας τις επιπτώσεις – θετικές και αρνητικές – από την πλευρά των επιχειρήσεων αλλά και από τη σκοπιά των αγοραστών, οι οποίοι αγοραστές είναι αυτοί που κινούν σε τελική ανάλυση τη βιομηχανία αγοράζοντας το προϊόν που αυτή παράγει.

Αρχικά, παρατηρείται αύξηση του μεγέθους της βιομηχανίας του οίνου σε παγκόσμιο επίπεδο, καταλαμβάνοντας όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι άλλων οινοπνευματωδών ποτών. Σε ότι αφορά το συσχετισμό προσφοράς και ζήτησης οίνου, σύμφωνα με την Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελοοινικών Προϊόντων (ΚΕΟΣΟΕ), υπάρχει η τάση εξισορρόπησης, κάτι που συμβαίνει πρώτη φορά τα τελευταία 20 χρόνια, καθώς παλαιότερα η προσφορά υπερίσχυε της ζήτησης. Ως αντίκτυπο φυσικά είναι η ανοδική τάση της αγοράς και η αύξηση της τιμής του κρασιού με αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας του κλάδου. Βασικότερο παράγοντα της ανοδικής αυτής πορείας, αποτελεί η σύναψη εμπορικών συμφωνιών με μεγάλες αγορές όπως αυτής της Ρωσίας και κυρίως της Κίνας, με εταιρείες του Νέου και Παλαιού κόσμου<sup>8</sup>, κάτι το οποίο δε συνέβαινε παλαιότερα.

Σε εγχώριο επίπεδο, σύμφωνα με την ICAP (2016), στην Ελληνική αγορά εξαιτίας της πολυετούς οικονομικής ύφεσης, η ετήσια παραγωγή υποχώρησε κατά 20% περίπου, σε σύγκριση με την προηγούμενη πενταετία, ενώ η κατανάλωση μειώθηκε κατά 6%. Από την άλλη πλευρά, θετικό στοιχείο αποτελεί η αύξηση των εξαγωγών κατά 15,5% τα τελευταία δύο έτη, καθώς ανακόπηκε η συνεχής πτωτική πορεία από το 2010 και έπειτα. Σε ότι αφορά το ακαθάριστο εθνικό προϊόν της χώρας, σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, καταγράφηκε αύξηση κατά 0,3% το 4ο τρίμηνο του 2016 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Ωστόσο ο δείκτης του δ' τριμήνου του 2016, ήταν κατά 0,4% μειωμένος σε σύγκριση με το γ' τρίμηνο του ίδιου έτους. Η αύξηση του ΑΕΠ το 3ο τρίμηνο του ίδιου έτους άγγιξε το 1,8%, ενώ το 2ο τρίμηνο υπήρξε ύφεση κατά 0,5% και με το πρώτο τρίμηνο να κλείνει με ύφεση της τάξης του

---

<sup>8</sup> Με τον όρο παλαιός και νέος κόσμος, εννοείται ο γεωγραφικός προσδιορισμός της καταγωγής των επιχειρήσεων του κλάδου του οίνου και ερμηνεύονται ως η περιοχή μονάδων παραγωγής και οινοποίησης της Ευρώπης και της Αμερικής αντίστοιχα.

0,8%. Το 2016 αποτελεί το πρώτο έτος όπου διαφαίνεται μια ανάσχεση της συνεχούς πτωτικής πορείας του ΑΕΠ της χώρας και που παρουσιάζει μια σχετική ανάκαμψη έπειτα από πολλά έτη. Το 2017, η θετική αυτή μεταβολή ενισχύεται, καθώς το πρώτο, δεύτερο και τρίτο τρίμηνο του έτους ο δείκτης αυξήθηκε κατά 1,2%, 1,3% και 1,5% αντίστοιχα, και αναμένεται να παρουσιάσει περαιτέρω αύξηση, αγγίζοντας το 2,4% στο τέλος του τέταρτου τριμήνου.

Ο δείκτης τιμών καταναλωτή (ΔΤΚ), καθορίζεται από την ΕΛΣΤΑΤ και αποτελεί το εργαλείο μέτρησης του γενικού επιπέδου των τιμών των αγαθών και υπηρεσιών σε μία οικονομία. Ως εκ τούτου, αποτελεί το βασικό μέτρο προσδιορισμού του πληθωρισμού άρα και της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Η μέση μεταβολή του δείκτη, για την υπό εξέταση περίοδο της παρούσας διατριβής (2013-2016), ακολούθησε πτωτική πορεία από το 2012 μέχρι και το τέλος του 2015. Την περίοδο Οκτώβριος 2015 – Σεπτέμβριος 2016, παρατηρείται μία ελαφρά αύξηση κατά 0,8%, έναντι μείωσης κατά 0,9% που είχε καταγραφεί στην αμέσως προηγούμενη περίοδο (Οκτώβριος 2014 – Σεπτέμβριος 2015). Οι μεταβολές αυτές, και η ελαφρά ανοδική τάση που παρατηρείται, θα επηρεάσουν την αγορά του κρασιού, αλλά και ολόκληρο τον κλάδο των οινοπνευματωδών ποτών, χωρίς όμως να μπορεί να θεωρηθεί πως θα αποτελέσει κίνδυνο για τη συνολική υγεία του κλάδου της οινοποίησης (ICAP 2016). Παρακάτω αποδίδονται οι τιμές του δείκτη τιμών καταναλωτή σε απόλυτες τιμές και η ποσοστιαία μεταβολή του για τα υπό εξέταση έτη, με έτος αναφοράς το 2009.

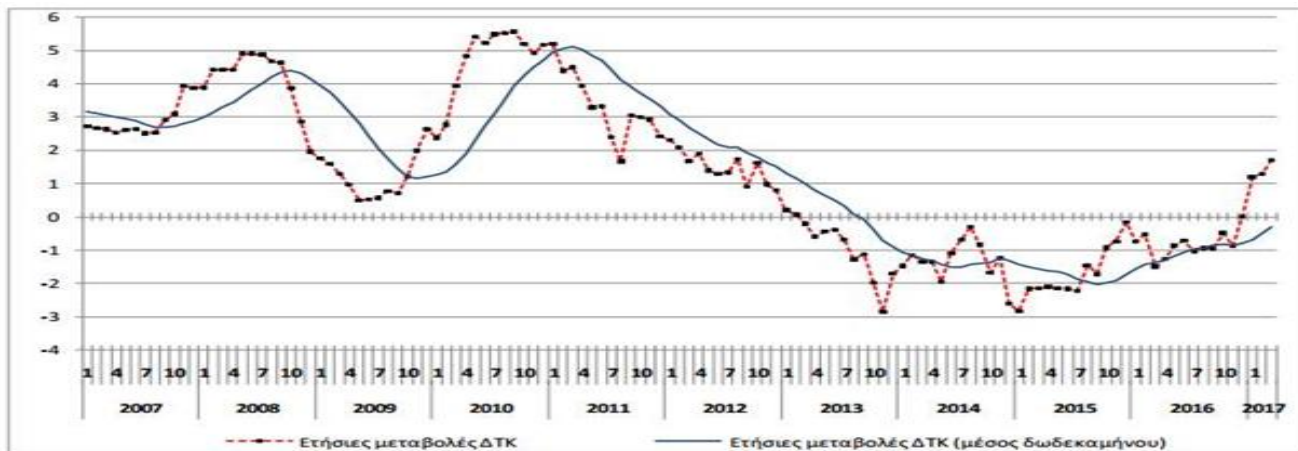
**Πίνακας 4: Σύγκριση ποσοστού ετήσιου δείκτη τιμών καταναλωτή, 2013-2016**

	<b>Γενικός Δείκτης</b>	<b>Ετήσια Μεταβολή (%)</b>
<b>2013</b>	Μη διαθέσιμο	Μη διαθέσιμο
<b>2014</b>	107,38	-1,3
<b>2015</b>	105,52	-1,7
<b>2016</b>	104,65	-0,8

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται περιγραφικά η ποσοστιαία μεταβολή του δείκτη τιμών καταναλωτή για τη δεκαετία 2007 – 2017.

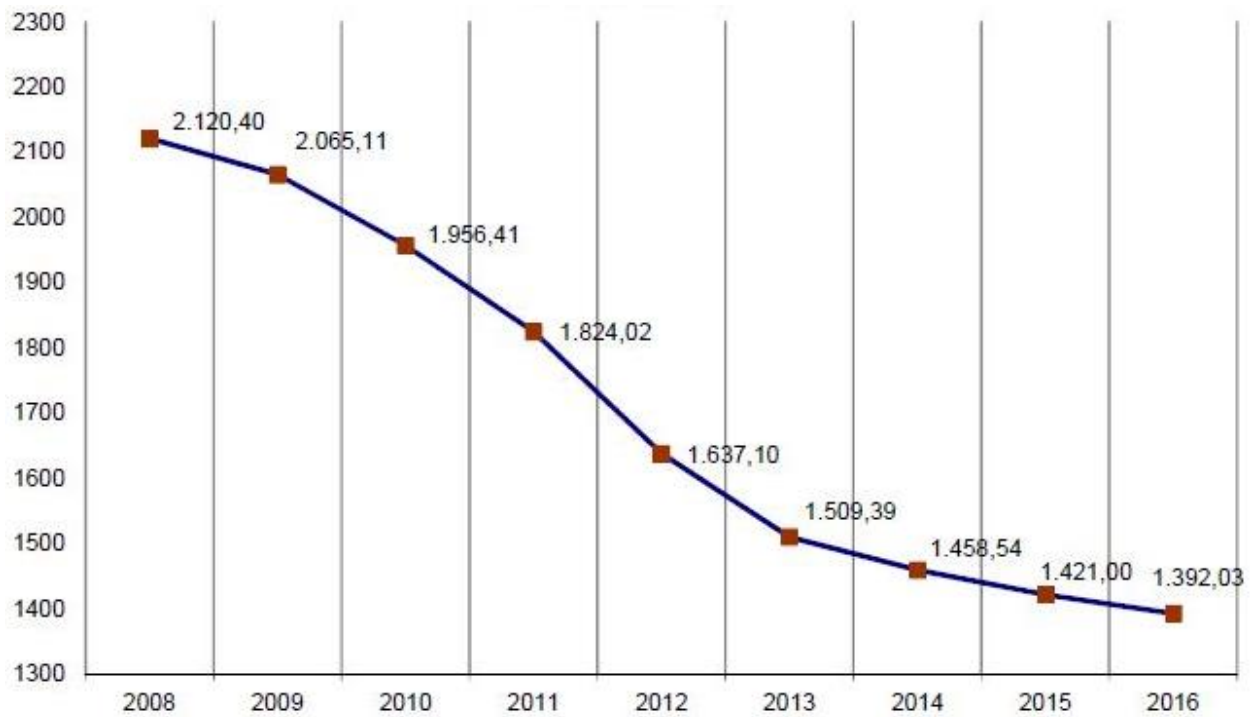
**Σχήμα 8: Ποσοστιαία μεταβολή δείκτη τιμών καταναλωτή, 2007-2017**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το διαθέσιμο εισόδημα του αγοραστικού κοινού, μειώθηκε κατά 27,4% την περίοδο 2010 – 2015 εξαιτίας της μακροχρόνιας οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα. Ο κλάδος των οινοπνευματωδών ποτών, αποτελεί μία από τις βιομηχανίες που έχουν πληγεί περισσότερο, καθώς τα οινοπνευματώδη ποτά, αποτελούν είδος πολυτελείας και όπως είναι φυσικό, σε περιόδους οικονομικής δυστοκίας, οι αγοραστές χρησιμοποιούν το διαθέσιμο εισόδημά τους κυρίως για την αγορά βασικών προϊόντων. Ως εκ τούτου, ο κλάδος παρουσιάζει απώλειες και συρρικνώνεται, εξαιτίας της μείωσης των πωληθέντων αγαθών. Από το 2008 μέχρι και το 2016, καταγράφεται συνεχής μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, όπου η μέση μηνιαία δαπάνη των ελληνικών νοικοκυριών άγγιξε αρχικά τις 2.120,40 € το 2008, έπεσε στις 1.392,03 € το 2016. Πιο συγκεκριμένα, για τα υπό εξέταση έτη, η πορεία του δείκτη ακολούθησε αρνητική πορεία με μειούμενη τάση σε σύγκριση με παλαιότερα. Το 2013, 2014 και 2015, το διαθέσιμο εισόδημα διαμορφώθηκε στις 1.509,39 €, 1.458,54 € και 1.421,00 € αντίστοιχα.

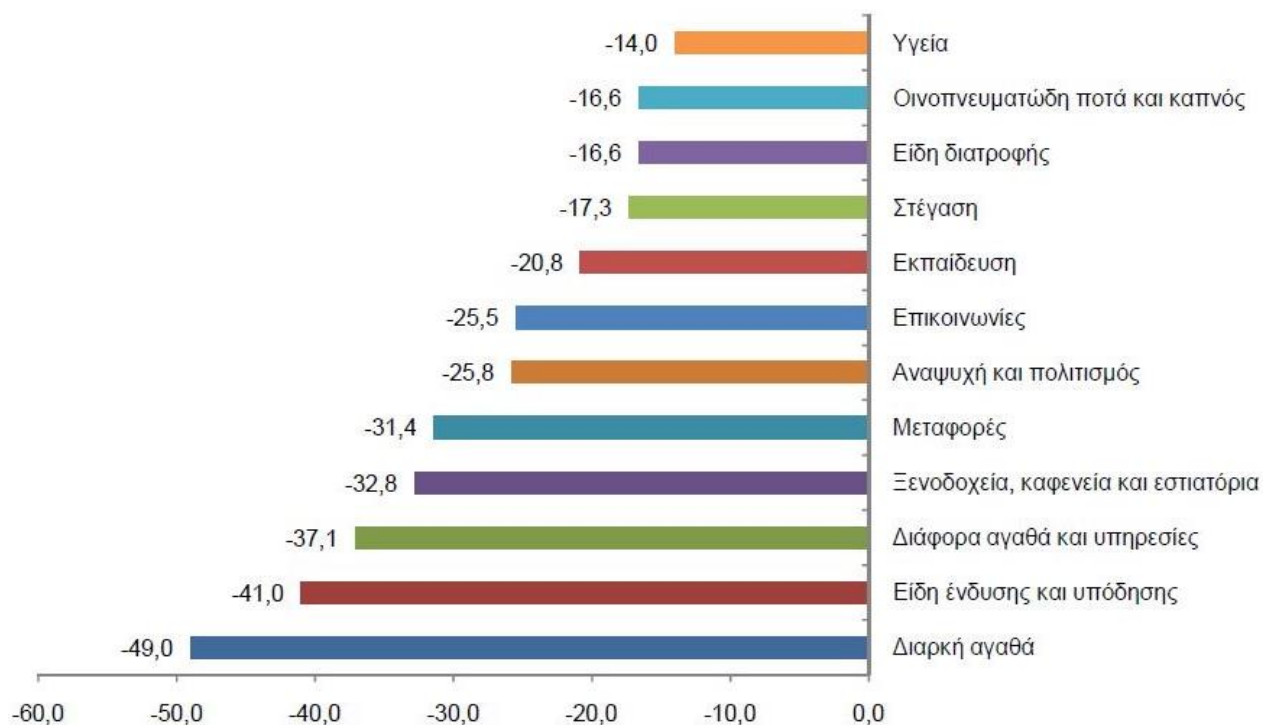
**Σχήμα 9: Μέση μηνιαία δαπάνη, έρευνας οικογενειακών προϋπολογισμών, σε ευρώ (2010 – 2016).**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016

Σε ότι αφορά τη μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, από το 2010 έως το 2015, ο μέσος καταναλωτής δαπανά 16,6% λιγότερα χρήματα για την αγορά οινοπνευματωδών ποτών και καπνού.

**Σχήμα 10: Ποσοστιαία μεταβολή μέσης μηνιαίας δαπάνης νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες (2010 - 2015)**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016

Από τα προαναφερθέντα, γίνεται αντιληπτό ότι, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, έχει δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας συμπιέζοντας το μέγεθος αλλά και την υγεία όλων των παραγωγικών κλάδων. Ωστόσο, ο κλάδος της οινοποιίας, εξαιτίας της μεγάλης αποδοχής του από το καταναλωτικό κοινό, μπορεί να επιβιώσει και εν τέλει να αναπτυχθεί ξανά στο μέλλον (ICAP, 2016).

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Ο πληθυσμός της χώρας σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, αγγίζει τα 11.237.068 κατοίκους για το 2008. Κύριο χαρακτηριστικό, αποτελεί η γήρανση του πληθυσμού, καθώς η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 30 – 64 ετών, αποτελεί το 48,6% επί του συνόλου, ενώ η ομάδα των 65 ετών και άνω, αποτελεί το 18,5%. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού της χώρας.

**Πίνακας 5: Ηλικιακή ποσοστιαία κατανομή του ελληνικού πληθυσμού, 2008**

<b>Τάξεις ηλικίας</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>5 – 19</b>	14,6%
<b>20 – 29</b>	13,3%
<b>30 – 64</b>	48,6%
<b>65+</b>	18,5%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

Πέραν της γήρανσης του πληθυσμού, σύμφωνα με την ICAP (2016), οι ρυθμοί ζωής έχουν ενταθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες οδηγώντας στην αύξηση της κατανάλωσης γρήγορου φαγητού και στην επιδείνωση των καταναλωτικών συνηθειών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, τελευταία παρατηρείται μια μεταστροφή του πληθυσμού, σε πιο υγιεινές διατροφικές συνήθειες, με τους Έλληνες να τείνουν προς την επιλογή μεσογειακής διατροφής και στην κατανάλωση βιολογικών προϊόντων. Ταυτόχρονα, το κρασί, αποτελεί το πρώτο σε προτίμηση αλκοολούχο ποτό σε ποσοστό 55%. Γίνεται ξεκάθαρο, ότι οι επιχειρήσεις παραγωγής οίνου, έχουν την ευκαιρία να προσαρμοστούν, παράγοντας προϊόντα, που θα ακολουθούν τις διατροφικές προτιμήσεις των καταναλωτών και αυξήσουν ακόμη περισσότερο το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, έναντι άλλων ανταγωνιστικών κλάδων.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει σημαντικά το μάκρο – περιβάλλον ενός κλάδου. Αποτελεί μια ταχεία εξελισσόμενη δύναμη, που εάν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να κυριαρχήσει στην αγορά, ή αντιθέτως, σε περίπτωση που δεν την υιοθετήσει, να την οδηγήσει στην οικονομική καταστροφή. Ο τομέας των τροφίμων γενικότερα, έχει κάνει μεγάλα τεχνολογικά άλματα προς τη βελτιστοποίηση όλων των σταδίων παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας. Πιο ειδικά στον κλάδο του οίνου, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνολογικά εξελιγμένα μέσα για τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής του οίνου. Η χρησιμοποίηση ανοξειδωτών δεξαμενών και ηλεκτρονικών εργαλείων, παρακολουθούν συνεχώς τη θερμοκρασία και τα στάδια ωρίμανσης και παλαίωσης της πρώτης ύλης. Παράλληλα, στην πρωτογενή παραγωγή τα σύγχρονα μέσα διαλογής και συντήρησης του σταφυλιού αποτελούν

μονόδρομο για μειωμένο κόστος παραγωγής. Οι μεγάλες οινοποιητικές μονάδες χρησιμοποιούν σχεδόν εξ' ολοκλήρου αυτοματισμούς στο στάδιο της εμφιάλωσης κυρίως, και ταυτόχρονα διαθέτουν ιδιόκτητα τεχνολογικά εξελιγμένα εργαστήρια που στελεχώνονται με εξειδικευμένο προσωπικό, για δημιουργία νέων και ποιοτικότερων προϊόντων. Ωστόσο, στο επίπεδο της ελληνικής παραγωγής των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων, η υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων φαίνεται να καθυστερεί – και ιδίως σε επίπεδο μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων – γεγονός που μελλοντικά θα επηρεάσει τις επιδόσεις τους στην αγορά. Παράλληλα, έχουν γίνει σημαντικά τεχνολογικά άλματα σε ότι αφορά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, με το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη προώθηση και πώληση προϊόντων κρασιού. Γίνεται ξεκάθαρο, πως οι οινοποιητικές μονάδες – ανεξαρτήτως μεγέθους – οφείλουν να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και να επιχειρούν να τις υιοθετούν όσο το δυνατόν ταχύτερα σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας, καθώς η μη υιοθέτησή τους, θα τις αφήσει έκθετες στον κίνδυνο της τεχνολογικής, και εν τέλει οικονομικής απαξίωσης.

### **4.3 Ανάλυση PORTER**

Η στρατηγική των επιχειρήσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα ενός οργανισμού. Ο ορισμός των στόχων και ο τρόπος επίτευξής τους αποτελεί ίσως ένα από τα πιο σύνθετα και δυσεπίλυτα ζητήματα στη σφαίρα των επιχειρήσεων. Όλοι οι οικονομικοί οργανισμοί, είναι αναγκασμένοι να λειτουργούν και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μειώνουν τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση να αυξάνουν την κερδοφορία τους. Με τον όρο ανταγωνισμός νοείται όχι μόνο ο άμεσος ανταγωνισμός από επιχειρήσεις με ίδια ή παρόμοια προϊόντα, αλλά όλες εκείνες οι δυνάμεις που επιδρούν συμπίεστικά στην κερδοφορία ενός οργανισμού. Υπό αυτή τη σκοπιά, παρακάτω εξετάζονται οι συμπίεστικές αυτές δυνάμεις με τη μέθοδο των πέντε δυνάμεων του Porter.

Όπως έχει ήδη λεχθεί, οι δυνάμεις που εντοπίζονται και ασκούν πίεση σε μία επιχείρηση κατά τον Porter (1979) είναι πέντε. Ορίζει τις δυνάμεις αυτές ως μικρο-περιβάλλον σε αντίθεση με το μακρο-περιβάλλον της PEST ανάλυσης και αναλύει τον ανταγωνισμό από τη σκοπιά της επιχείρησης. Όσο πιο ισχυρές αναμένεται να είναι οι τάσεις που εντοπίζει, τόσο ο υπό εξέταση κλάδος τείνει προς τον τέλειο ανταγωνισμό, έχοντας ως αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας των οργανισμών. Οι επιχειρήσεις, έχουν ως στόχο την μείωση αυτών των πιέσεων για να αυξήσουν την κερδοφορία τους και να ευημερήσουν. Κατά τον Porter λοιπόν, διακρίνονται οι παρακάτω δυνάμεις:



- Είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Έχοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, το μικρο-περιβάλλον του κλάδου του οίνου από τη σκοπιά του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Νεμέας μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

### **Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Ο κλάδος της οινοποιίας είναι ένας ανταγωνιστικός κλάδος με τεράστια πληθώρα προϊόντων. Γενικά, δε μπορεί να θεωρηθεί δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να εισέλθει στην αγορά του οίνου. Ωστόσο, σύμφωνα με την ICAP (2016), ενώ η είσοδος στην αγορά είναι σχετικά εύκολη κυρίως για τους μικρούς ανταγωνιστές, είναι σχετικά δύσκολη η εξεύρεση μεριδίου αγοράς μέσω των υπάρχοντων καναλιών διανομής. Η συνήθης πρακτική των νεοεισερχομένων είναι η πώληση των προϊόντων τους σε επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, εφόσον δεν είναι δυνατή η πώληση μέσω καναλιών και έτσι εξ' ορισμού δεν δύναται να απειλήσουν τους μεγάλους οργανισμούς του κλάδου που καταλαμβάνουν τα κανάλια διανομής και ως εκ τούτου τη μερίδα του λέοντος της αγοράς. Έτσι είναι δύσκολο για τις νέες επιχειρήσεις του κλάδου να αναπτυχθούν και να μακροημερεύσουν. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του συνεταιρισμού, δεδομένου ότι καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιο των καναλιών διανομής, άρα και της αγοράς, οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ασκήσουν μεγάλη πίεση σε αυτόν.

### **Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα**

Ως βασικά υποκατάστατα προϊόντα του κρασιού μπορούν να θεωρηθούν η μπίρα και το ούζο (ICAP,2016). Λαμβάνοντας υπόψη την εποχικότητα του κρασιού, η πίεση που ασκείται από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να θεωρηθεί υψηλή, ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες όπου η κατανάλωση κρασιού μειώνεται σημαντικά. Ως βασικό υποκατάστατο του οίνου μπορεί να θεωρηθεί η μπίρα, η οποία σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016), φαίνεται να προτιμάται έναντι των εμφιαλωμένων κρασιών εξαιτίας της χαμηλής της τιμής σε συνδυασμό με τις σχετικά υψηλές τιμές των επώνυμων ετικετών κρασιού ειδικά σε χώρους μαζικής εστίασης. Ωστόσο, μία τάση μείωσης της πίεσης φαίνεται να διαγράφεται σε ότι αφορά

την υποκατάσταση του κρασιού από τη μπίρα, με την αύξηση των χύμα κρασιών στην αγορά. Η χαμηλότερη συγκριτικά τιμή από αυτή των εμφιαλωμένων και η παγίωση της αντίληψης των ευεργετικών ιδιοτήτων του κρασιού στη συνείδηση του καταναλωτή, φαίνεται να ανακόπτουν τις τάσεις υποκατάστασης. Θα μπορούσε λοιπόν να λεχθεί πως ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων οίνου από άλλα οινοπνευματώδη θεωρείται μέτριος έως υψηλός.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Ο κλάδος συνεργάζεται με μια πληθώρα προμηθευτών μέχρι την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Οι κύριοι προμηθευτές, φυσικά, είναι οι παραγωγοί της βασικής πρώτης ύλης, δηλαδή του σταφυλιού, αλλά εντοπίζονται και άλλοι, όπως οι προμηθευτές φιαλών, χάρτινων συσκευασιών, γεωργικών εφοδίων εφόσον πρόκειται για εταιρείες με ιδιόκτητους αμπελώνες κτλ. Η δύναμη των προμηθευτών σταφυλιού μπορεί να θεωρηθεί μάλλον χαμηλή εξαιτίας της πληθώρας και του κατακερματισμού των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και ως εκ τούτου της μικρής αναλογικά ποσότητας που μπορούν να προμηθεύσουν στις εταιρείες παραγωγής οίνου. Ταυτόχρονα, η μεταβλητότητα της παραγόμενης ποσότητας αλλά και της ποιότητας της πρώτης ύλης εξαιτίας των καιρικών συνθηκών, καθιστούν ευάλωτους του παραγωγούς απέναντι στις επιχειρήσεις παραγωγής οίνου. Από την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές γυάλινων φιαλών διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη εξαιτίας της περιορισμένης προσφοράς φιαλών, αλλά και της μικρής τυποποίησης των προϊόντων του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες παραγωγής οίνου επιζητούν διαφορετικούς τύπους φιαλών –σε χρώμα και σχήμα- για τα προϊόντα τους γεγονός που δεν επιτρέπει την τυποποίηση τους απαιτώντας εξειδίκευση από τους προμηθευτές γεγονός που ανεβάζει το κόστος και άρα την διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι προμηθευτές χάρτινων συσκευασιών και λοιπών αναλώσιμων λειτουργούν σε μια αγορά αρκετά ανταγωνιστική, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν ιδιαίτερη πίεση στις επιχειρήσεις παραγωγής οίνου.

Σε ότι αφορά την περίπτωση του ΑΟΣΝ, η φύση της σχέσης του με τους προμηθευτές σταφυλιού δημιουργούν συνθήκες μηδενικής πίεσης, καθώς οι προμηθευτές της πρώτης ύλης είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτες του. Υπό αυτή την έννοια λοιπόν, δεν διαθέτουν ανταγωνιστικά κίνητρα έναντι του οργανισμού.

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές στον κλάδο του οίνου μπορούν να χωριστούν σε πέντε κατηγορίες. Οι αντιπρόσωποι, οι οποίοι ως επί το πλείστον συνεργάζονται με μεγάλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου και του ΑΟΣΝ. Οι χονδρέμποροι, τα supermarket, οι κάβες, οι χώροι μαζικής εστίασης και τέλος οι ιδιώτες καταναλωτές.

Οι αντιπρόσωποι και οι χονδρέμποροι των προϊόντων οινοποιίας ασκούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη στις επιχειρήσεις παραγωγής κρασιών εξαιτίας των μεγάλων ποσοτήτων που αγοράζουν και ταυτόχρονα των πολύ μεγάλων γεωγραφικών περιοχών που μπορούν να καλύψουν, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό μικρών οινοποιείων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Παρόλα αυτά, σε ότι αφορά τις μεγάλες εταιρείες – συμπεριλαμβανομένου του συνεταιρισμού- που έχουν αναπτύξει την εμπορική τους αναγνωρισιμότητα και διακινούν ταυτόχρονα μεγάλες ποσότητες, η τάση αυτή παρουσιάζει μείωση.

Στο ίδιο μήκος κύματος, αλλά όχι σε τόσο έντονο βαθμό παρατηρείται ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη από τις κάβες και τα supermarket, εξαιτίας των μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων που εμπορεύονται σε ανταγωνιστικές τιμές, που τις καθιστά ελκυστικές στα μάτια του καταναλωτή δίνοντας τους τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται έντονα με τις επιχειρήσεις παραγωγής κρασιού.

Τέλος, οι χώροι εστίασης, εμπορεύονται μικρές ποσότητες αναλογικά με το μέγεθος των οινοποιείων καθιστώντας μικρή τη διαπραγματευτική τους δύναμη σε σύγκριση με τις μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής οίνου. Ωστόσο, διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των μικρών οινοποιείων εξαιτίας της μικρής παραγωγής τους αλλά και ταυτόχρονα της προωθητικής αξίας του προϊόντος που μπορεί να προσδώσουν στη συνείδηση του τελικού καταναλωτή. Από την άλλη πλευρά, οι ιδιώτες καταναλωτές εξαιτίας της πολύ μικρής αγοραστικής τους δύναμης έναντι των εταιρειών του κλάδου, δε διαθέτουν καμία ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη.

### **Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί χαρακτηριστικό του κλάδου της οινοποιίας και δη της ελληνικής βιομηχανίας. Όπως έχει λεχθεί, η ύπαρξη ενός πολύ μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων κρασιού δημιουργεί συνθήκες υπερπροσφοράς στην ελληνική αγορά. Η πληθώρα προϊόντων με διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και σε μεγάλες συνθήκες

ποσότητες δημιουργούν ένα ιδιαιτέρως ανταγωνιστικό τοπίο που σε συνδυασμό με την ύπαρξη πολλών υποκατάστατων αυξάνει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Παράλληλα, λόγω της αδυναμίας των μικρών οινοποιείων να δημιουργήσουν συνθήκες οικονομίων κλίμακας, τους οδηγεί στην προσπάθεια ποιοτικής διαφοροποίησης, επενδύοντας στην έρευνα και στην ανάπτυξη και στην δημιουργία νέων προϊόντων.

Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες εταιρείες παραγωγής κρασιού, επενδύουν στις οικονομίες κλίμακας επιδιώκοντας να γίνουν ηγέτες κόστους και ταυτόχρονα διεκδικούν την κυριαρχία στα κανάλια διανομής τα οποία όπως αναφέρθηκε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου. Ως αποτέλεσμα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαιτέρως υψηλός ανεξαρτήτως του μεγέθους του οργανισμού που δραστηριοποιείται στον κλάδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ**

### **5.1 Περιγραφή**

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, θα επιχειρηθεί η όσο το δυνατόν πληρέστερη περιγραφή του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού της Νεμέας. Στόχο του κεφαλαίου αποτελεί, η δημιουργία μιας «κάτοψης» του οργανισμού, σε ότι αφορά την καταστατική δομή του, τα προϊόντα του, τη διάρθρωση του προσωπικού και της διεύθυνσης και τα επιμέρους τμήματά του, για να είναι δυνατή η κατανόηση των συνθηκών που ενδέχεται να επηρεάζουν τη λειτουργία του αλλά και την οικονομική του υγεία, με απώτερο σκοπό την εξεύρεση λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός της Νεμέας (ΑΟΣΝ) είναι ένας οργανισμός με μακρά παράδοση και ιστορία. Ιδρύθηκε στις 11 Μαρτίου 1937 και αριθμούσε αρχικά, 70 μέλη - παραγωγούς κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του. Καθώς η Ελληνική αγροτική παραγωγή, τότε αλλά και τώρα, είναι κατακερματισμένη και χωρίζεται ανάμεσα σε πολλούς καλλιεργητές με λίγες καλλιεργήσιμες εκτάσεις, η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν είναι ισχυρή, δίνοντας την ευκαιρία σε μεσάζοντες και εμπόρους να διαπραγματεύονται με τον κάθε καλλιεργητή ξεχωριστά και να επιτυγχάνουν εμπορικές συμφωνίες προς όφελός τους, που αδικούσαν σε πολλές περιπτώσεις τους παραγωγούς. Η δημιουργία του συνεταιρισμού ήρθε ως λύση στην ανάγκη των μικροκαλλιεργητών της περιοχής να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους θέση, συναθροίζοντας την παραγωγή τους, ούτως ώστε να βελτιώσουν το εισόδημα τους. Η δημιουργία της πρώτης μορφής του συνεταιρισμού, με τη μορφή του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης, οδήγησε στη δημιουργία οινοποιείου με χωρητικότητα 2.000 τόνων και την αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού οινοποίησης. Δέκα χρόνια αργότερα, η δυναμική του συνεταιρισμού είχε αυξηθεί σημαντικά, γεγονός που οδήγησε στην ανακατασκευή του οινοποιείου, με ανακαίνιση των χώρων και του εξοπλισμού, και επέκτασή της χωρητικότητας του σε 3.500 τόνους για να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών. Το 1959, ο συνεταιρισμός, συνεργάστηκε με το Ινστιτούτο Οίνου, και επιβίβασε σε πειραματικό στάδιο, για πρώτη φορά, την γηγενή ποικιλία του Αγιωργίτικου, που πλέον αποτελεί το σήμα κατατεθέν της περιοχής.

Το 1990, ο συνεταιρισμός, για ακόμη μία φορά, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των μελών, κατασκευάζει νέο οινοποιείο, με σύγχρονο εξοπλισμό που να συμβαδίζει με τις επιταγές

της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αυξάνοντας τη χωρητικότητα του στους 8.000 τόνους. Σήμερα, ο συνεταιρισμός έχοντας αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο διανομής χονδρικής και λιανικής πώλησης, για να καλύπτει τις παραγωγικές του ανάγκες, μέσω του παλαιού και νέου οινοποιείου με χωρητικότητα 3.300 και 8.000 τόνων αντίστοιχα. Προμηθεύεται το 90% και πλέον της πρώτης ύλης του από τα μέλη του, όλοι παραγωγοί σταφυλιών ποικιλίας Αγιωργίτικου.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο του συνεταιρισμού, πλέον, οι εγκαταστάσεις του έχουν έκταση 33 στρεμμάτων και κτιριακούς χώρους έκτασης 8.500 τετραγωνικών μέτρων. Διαθέτει δύο γραμμές παραγωγής ετήσιας δυναμικότητας 6.500.000 φιαλών των 0,75 lt. η πρώτη, και η δεύτερη, γραμμή παραγωγής χάρτινης συσκευασίας οίνου, χωρητικότητας 3.000.000 lt.. Παράλληλα, διαθέτει υπόγειο κλιματιζόμενο χώρο παλαίωσης αποτελούμενο από 427 γαλλικά δρύινα βαρέλια.

## **5.2 Ο Συνεταιρισμός**

Ο συνεταιρισμός, αποτελείται από επτά τμήματα συμπεριλαμβανομένης και της θέσης του διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα, η διάρθρωση συμπεριλαμβάνει το τμήμα υποστήριξης συστήματος, που περιλαμβάνει μία οινολόγο υπεύθυνη για όλες τις διαδικασίες που αφορούν την ωρίμανση, παλαίωση και γενικότερα όλες τις απαραίτητες λειτουργίες και οινοποιητικές διαδικασίες, που απαιτούνται και αφορούν την ανάπτυξη των προϊόντων του συνεταιρισμού.

Το λογιστήριο, που διαχειρίζεται όλα τα ζητήματα χρηματοοικονομικής φύσεως του συνεταιρισμού, είτε εσωτερικά, ζητήματα δηλαδή που αφορούν την διαχείριση, την μισθοδοσία αλλά και την ενημέρωση της διοίκησης και των μελών, καθώς και εξωτερικά, ότι αφορά δηλαδή τις φορολογικές υποχρεώσεις απέναντι στο κράτος, αλλά και υποχρεώσεις και απαιτήσεις προς τρίτους. Το τμήμα διαχείρισης αλυσίδας αξίας (logistics), που είναι υπεύθυνο για όλες εκείνες τις διαδικασίες που αφορούν τα δίκτυα διανομής, πώλησης αλλά και όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για την μεταφορά υλών και προϊόντων για την κάλυψη των αναγκών του συνεταιρισμού. Το τμήμα πωλήσεων, διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο πωλήσεων του συνεταιρισμού και είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξή του και παράλληλα εκτελεί καθήκοντα υποστήριξης και επικοινωνίας με τους πελάτες. Το τμήμα συντήρησης, είναι υπεύθυνο για την ασφαλή αποθήκευση των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων μέχρι την μεταποίησή και την πώληση τους αντίστοιχα. Το τμήμα εμφιάλωσης, που σε συνεργασία με την υπεύθυνη συστήματος, είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εμφιάλωση, αλλά και την εξέλιξη των συσκευασιών των προϊόντων.

Τέλος, ο διευθυντής του συνεταιρισμού, είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της στρατηγικής και των πολιτικών εκείνων που αποφασίστηκαν από το διοικητικό συμβούλιο, και τη γενική επίβλεψη και εποπτεία των διαδικασιών του συνεταιρισμού, από το στάδιο της παραγωγής μέχρι και το στάδιο της πώλησης, αλλά και όλων των ζητημάτων που προκύπτουν σε επίπεδο διεύθυνσης ενός οικονομικού οργανισμού. Τα επτά τμήματα του συνεταιρισμού στελεχώνονται από την κάτωθι διοικητική ομάδα:

1. Διευθυντής – Σταθακόπουλος Παναγιώτης
2. Λογιστήριο – Γκιώνη Ελένη
3. Διαχείριση αλυσίδας αξίας – Γιανακούλιας Σωτήρης
4. Υποστήριξη συστήματος – Χόρτη Ευαγγελία
5. Εμφιάλωση – Μπακοπάνο Γεώργιο
6. Συντήρηση – Δημόπουλο Τιμολέοντα
7. Πωλήσεις – Θεοδώρου Τριανταφυλλιά

#### **5.2.1 Δομή του συνεταιρισμού**

Ο αγροτικός οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας σήμερα, αποτελείται από 697 μέλη και έχει απεριόριστη χρονική διάρκεια. Κάθε μέλος συμμετέχει στον Συνεταιρισμό, υποχρεωτικά, με μια συνεταιριστική μερίδα και έχει μια ψήφο. Το παρών διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού αποτελείται από επτά μέλη, όπως περιγράφονται παρακάτω:

1. Χατζάρας Παναγιώτης – Πρόεδρος
2. Μάζος Ηλίας – Αντιπρόεδρος
3. Ευσταθίου Κωνσταντίνος – Γραμματέας
4. Γαστουνιώτης Ιωάννης – Ταμίας
5. Δαρσινός Ιωάννης – Μέλος
6. Τσιάνος Θεόδωρος – Μέλος
7. Φρούσιος Γεώργιος - Μέλος

#### **5.2.2 Δραστηριότητες και καταστατικές λειτουργίες του συνεταιρισμού**

Ο Συνεταιρισμός σύμφωνα με το καταστατικό του, αποσκοπεί με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων μελών του στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συν-ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης.

Για την επίτευξη των σκοπών του, μπορεί να αναπτύξει οποιεσδήποτε δραστηριότητες, με τις οποίες καλύπτει ολόκληρο το φάσμα της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας των αγροτικών προϊόντων, καταναλωτικών προϊόντων γενικά και ειδικά, προϊόντων σταφυλιών και υποπροϊόντων τους της παραγωγής, προμήθειας και εμπορίας γεωργικών εφοδίων, καθώς και της κατασκευής, προμήθειας και εμπορίας μέσω αγροτικής παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών στα μέλη του. Βασική του δραστηριότητα αποτελεί, η συγκέντρωση και η επεξεργασία των σταφυλιών, η οινοποίηση του γλεύκους, η διαχείριση και η εμπορία όλων των παραγόμενων οινοποιητικών προϊόντων και υποπροϊόντων για λογαριασμό των μελών του. Ο συνεταιρισμός εκπροσωπείται στις Διεπαγγελματικές Οργανώσεις, οι οποίες συνιστώνται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 2732/1999 σε εθνικό επίπεδο από την ΠΑΣΕΓΕΣ, ή από άλλη αντιπροσωπευτική Συνεταιριστική Οργάνωση. Σε περιφερειακό επίπεδο, η εκπροσώπηση γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις που προβλέπει ο νόμος. Τέλος, τα μέλη του Αγροτικού Συνεταιρισμού μπορούν να συνιστούν Κλαδικές Οργανώσεις Παραγωγής Αγροτικού Συνεταιρισμού (ΚΟΠΑΣ) καθώς και Ομάδες Κοινής Εκμετάλλευσης Ο.Κ.Ε. σύμφωνα με το άρθρο 39 του Ν. 2810/2000.

Μέλη του συνεταιρισμού έχουν το δικαίωμα να γίνουν όλα τα φυσικά πρόσωπα που είναι κύριοι νομείς ή μισθωτές οινοποιήσιμων αμπελιών και είναι κάτοικοι της περιοχής ή κατοικούν σε γειτονικό νομό, και παράλληλα αποδέχονται του όρους χρήσης του συνεταιρισμού και δεν συντρέχουν νομικοί ή άλλης φύσεως λόγοι που μπορεί να καθιστά αδύνατη την εγγραφή του ως μέλος. Εφόσον ένα υποψήφιο μέλος καταθέσει αίτηση, το διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού είναι υποχρεωμένο να αποφασίσει για την αποδοχή ή απόρριψη της αίτησης σε διάστημα του ενός μηνός από την υποβολή της. Σύμφωνα με το καταστατικό, απαγορεύεται η κατάθεση αιτήσεων έως και τρεις μήνες πριν από τη διεξαγωγή εκλογών και σε περίπτωση που η αίτηση απορριφθεί από το διοικητικό συμβούλιο, το υποψήφιο μέλος έχει το δικαίωμα να προσφύγει στη γενική συνέλευση, η οποία και αποφασίζει για την αποδοχή ή απόρριψη οριστικά. Οι συνεταίροι υποχρεούνται να παραμείνουν μέλη του Συνεταιρισμού τουλάχιστον για πέντε χρόνια και αναλαμβάνουν την υποχρέωση εγγραφής στην Ομάδα Παραγωγών του Συνεταιρισμού, για την ελάχιστη χρονική περίοδο, που απαιτούν οι κοινοτικοί κανονισμοί. Κάθε μέλος του Συνεταιρισμού οφείλει να κοινοποιεί την τυχόν αποχώρηση του γραπτώς έξι (6) τουλάχιστον μήνες πριν από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου. Η αποχώρηση είναι δυνατή πριν τη λήξη της πενταετίας, μόνο ένεκα σπουδαίου λόγου κατόπιν αποφάσεως του Διοικητικού Συμβουλίου. Επιπλέον, τα μέλη του Συνεταιρισμού οφείλουν και δεσμεύονται, α) να



συμμορφώνονται πιστά με τις διατάξεις του καταστατικού, του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του Συνεταιρισμού, τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνεταιρισμού, β) να συμμετέχουν ενεργά και να συνεργάζονται στη λειτουργία και στις δραστηριότητες του Συνεταιρισμού, να υπερασπίζονται και να εξυπηρετούν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού και να μη προβαίνουν σε πράξεις που μπορούν να βλάψουν τα συμφέροντα του ή τα συμφέροντα των συνεταίρων, ως μελών του Συνεταιρισμού, γ) να εκπληρώνουν όλες τις υποχρεώσεις που ορίζονται από το νόμο, τις διατάξεις του καταστατικού αυτού και τους κανονισμούς του Συνεταιρισμού, δ) να μην ανταγωνίζονται το Συνεταιρισμό, στον οποίο είναι μέλη, ε) να μετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις, στ) να μεταφέρουν με δαπάνες τους και να παραδίδουν στον Συνεταιρισμό συμφωνά με τις ειδικότερες προβλέψεις του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, την ποσότητα σταφυλιών που καθορίστηκε με τις αρχικές δηλώσεις (υποσχετικά) και με τις μεταβολές που έγιναν ή θα γίνουν μεταγενέστερα σ' αυτά τα υποσχετικά. Σε περίπτωση που οι αποθηκευτικοί χώροι (Οινοδεξαμενές), επιτρέπουν στον Συνεταιρισμό να παραλάβει επιπλέον ποσότητες σταφυλιών, τότε το Δ.Σ. μπορεί να καθορίζει την ποσότητα των σταφυλιών που θα μπορούν να εισκομίσουν οι συνεταίροι, για την κάλυψη της δυναμικότητας των Οινοδεξαμενών και πάντοτε ανάλογα με τις ανάγκες του Συνεταιρισμού και των συνθηκών της αγοράς, η) να εφαρμόζουν τους κανόνες παραγωγής και ποιότητας, που θεσπίζονται για κάθε ποικιλία σταφυλιών, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, θ) να δέχονται και να διευκολύνουν τα υπηρεσιακά Όργανα του Συνεταιρισμού, που είναι αρμόδια για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων παραγωγής και ποιότητας και τέλος, ι) να τηρούν όλες τις υποχρεώσεις, που επιβάλλονται από το Συνεταιρισμό. Επίσης, το καταστατικό ορίζει ως μέγιστη ποσότητα εισκόμισης ανά μερίδα, τα 1.500 κιλά σταφυλιών.

Το ποσοστό της παραγωγής, της πρώτης ύλης που παραδίδουν τα μέλη στον συνεταιρισμό, δεν μπορεί να είναι κατώτερο του ογδόντα τοις εκατό (80%) της ετήσιας παραγωγής τους. Η γενική συνέλευση του Αγροτικού Συνεταιρισμού(ΑΣ) αποφασίζει κάθε χρόνο για τον όγκο των προϊόντων, αυτούσιων ή μεταποιημένων, που πρόκειται να εμπορευθεί, σύμφωνα με την παραγωγή του κάθε μέλους, όπως προκύπτει από την ενιαία δήλωση καλλιέργειας, καθώς και από την αίτηση για την ενεργοποίηση των δικαιωμάτων ενιαίας ενίσχυσης ή άλλο επίσημο έγγραφο αρμόδιας αρχής.

Στο καταστατικό του ΑΣ προβλέπεται το ποσοστό κάθε είδους εφοδίων, απαραίτητων για τις ανάγκες των εκμεταλλεύσεων ή της οικιακής τους οικονομίας, που το μέλος υποχρεούται

να προμηθεύεται από τον ΑΣ. Με απόφαση της γενικής συνέλευσης που λαμβάνεται με την αυξημένη απαρτία της παραγράφου 3 του άρθρου 13 Ν. 4384/2016 και την πλειοψηφία της παραγράφου 2 του άρθρου 14 Ν. 4384/2016, το μέλος μπορεί να απαλλάσσεται από την παραπάνω υποχρέωση της παρούσας παραγράφου, εφόσον: α) έχει αντικειμενική αδυναμία να εκπληρώσει την ανωτέρω υποχρέωση ή συντρέχουν άλλοι σοβαροί λόγοι, β) πριν από την ένταξή του στον ΑΣ είχε συνάψει αποδεδειγμένα συμβάσεις πώλησης των προϊόντων τους σε τρίτους, εφόσον ο ΑΣ έχει ενημερωθεί έγκαιρα για τη διάρκεια, τον όγκο παραγωγής και τις λοιπές λεπτομέρειες της σύμβασης και γ) ο ΑΣ αδυνατεί να απορροφήσει την προσφερόμενη παραγωγή. Η μη παράδοση της παραγωγής στον ΑΣ ή η μη προμήθεια των εφοδίων από αυτόν συνεπάγεται τη διαγραφή του μέλους αυτού παράλληλα με κάθε άλλη κύρωση που προβλέπεται από το καταστατικό (Καταστατικό ΑΟΣΝ, 2016).

### 5.2.3 Προϊόντα του συνεταιρισμού

Ο Οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας προμηθεύεται πρώτες ύλες από τα μέλη του και παράγει από αυτές προϊόντα που εμπίπτουν στις τρεις από τις τέσσερις συνολικά ποιοτικές κατηγορίες οίνων της ελληνικής νομοθεσίας.

Ο συνεταιρισμός είναι ο μεγαλύτερος διακινητής χονδρικής πώλησης οίνου στην ποικιλία του Αγιωργίτικου και έχει παρουσία στην ελληνική αγορά οργανωμένου λιανεμπορίου, αλλά και ισχυρή παρουσία σε χώρες του εξωτερικού με τις δικές του ετικέτες εμφιαλωμένου αλλά και χύμα κρασιού. Πιο συγκεκριμένα, από τις τέσσερις κατηγορίες ποιότητας, ο ΑΟΣΝ παράγει και εμπορεύεται οίνους με ένδειξη Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) αλλά και επιτραπέζιους οίνους. Έχοντας λεχθεί τα παραπάνω, ο συνεταιρισμός παράγει οίνους που παρουσιάζονται σύμφωνα με αυτή τη νομοθετική κατηγοριοποίηση στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 6: Προϊόντα ΑΟΣΝ**

Είδος \ Ποιότητα	ΛΕΥΚΟΣ	ΡΟΖΕ	ΕΡΥΘΡΟΣ	
		ΞΗΡΟΣ	ΞΗΡΟΣ	ΞΗΡΟΣ

<b>ΠΟΠ</b>			Νεμέα Special 0,75 L	Νεμέα ημίγλυκος 0,75 L
			Νεμέα 0,75 L	
			Νεμέα Reservé 0,75 L	
			Νεμέα Grande Reservé 0,75 L	
			Νεμέα Δικταίος 0,75 L	
			Νεμέα Ορείτης 0,75 L	
<b>ΠΓΕ</b>	Ηρακλής 0,75 L	Ηρακλής 0,75 L	Αγιωργίτικο Special 2 L	Αγιωργίτικο ημίγλυκος 2 L
	Μικρός λευκός 0.187 L	Μικρός ροζέ 0.187 L	Ηρακλής 0,75 L	
			Φετινό 0,75 L	
			Λιόγερμα 0,75 L	
			1937 3 L	
			Μικρός ερυθρός 0.187 L	
<b>ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΟΣ ΟΙΝΟΣ</b>	Οινολάτρης Bag-in-box 5 L	Οινολάτρης Bag-in-box 5 L	Οινολάτρης Bag-in-box 5 L	Οινολάτρης Bag-in-box 5 L
	Οινολάτρης Bag-in-box 10 L	Οινολάτρης Bag-in-box 10 L	Οινολάτρης Bag-in-box 10 L	Οινολάτρης Bag-in-box 10 L
	Οινολάτρης Bag-in-box 20 L	Οινολάτρης Bag-in-box 20 L	Οινολάτρης Bag-in-box 20 L	Οινολάτρης Bag-in-box 20 L
	Οινολάτρης PET 1,5 L	Οινολάτρης PET 1,5 L	Οινολάτρης Extra Quality BiB 10 L	Οινολάτρης PET 1,5 L
	Ηρακλής PET 0,75 L	Ηρακλής PET 0,75 L	Οινολάτρης Extra Quality BiB 20 L	
			Οινολάτρης PET 1,5 L	
			Ηρακλής PET 0,75 L	

Πηγή: Ηλεκτρονική ιστοσελίδα ΑΟΣΝ

Συμπερασματικά, ο ΑΟΣΝ, παρουσιάζει μια εικόνα ενός οργανισμού, με μεγάλη δυναμική παραγωγής οίνου της τοπικής ποικιλίας του Αγιωργίτικου. Η μεγάλη προϊοντική του γκάμα, σε συνδυασμό με τα τμήματα παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων του, δείχνουν πως ο συνεταιρισμός επιδιώκει τη συνεχή εξέλιξη και διεύρυνσή του κύκλου εργασιών του. Ωστόσο, είναι αναγκαία η εξέταση της συνολικής του υγείας και των στρατηγικών που ακολουθεί, για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η εξέταση των υποθέσεων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων, περιγράφονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Το παρόν κεφάλαιο, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική ανασκόπηση που προηγήθηκε την πρωτογενή έρευνα μέσω συνεντεύξεων και τη δευτερογενή ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων, στοχεύει στη σύνδεση της πρότερης έρευνας πάνω στη θεωρία του κόστους συναλλαγής, της θεωρίας της εκπροσώπησης και της θεωρίας των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων ενός συνεταιρισμού, με τη παρούσα μελέτη περίπτωσης

### **6.1 Διοίκηση και περιορισμοί του αγροτικού συνεταιρισμού**

Όπως αναφέρθηκε, έπειτα από συνάντηση με τον πρόεδρο και τον διευθυντή του συνεταιρισμού, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με ημιδομημένη μορφή για την περαιτέρω εμβάθυνση στη στρατηγική του συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός διαθέτει 697 μέλη – ιδιοκτήτες, όλοι τους καλλιεργητές αμπέλου της ευρύτερης περιοχής της Νεμέας. Κάθε μέλος έχει υποχρέωση να παραμείνει στο συνεταιρισμό τουλάχιστον για πέντε έτη. Μπορεί να αποχωρήσει νωρίτερα εφόσον έχει τακτοποιήσει όλες τις οικονομικές του υποχρεώσεις απέναντι στον οργανισμό και με τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου, εφόσον συντρέχουν –δικαιολογημένα– λόγοι ανωτέρας βίας. Σύμφωνα με το καταστατικό, ο συνεταιρισμός και τα μέλη συνάπτουν στην αρχή κάθε περιόδου έντυπες δηλώσεις (υποσχετικά), τα οποία αφορούν την ποσότητα πρώτης ύλης που θα το κάθε μέλος στο συνεταιρισμό. Σε περίπτωση αθέτησης της συμφωνίας, προβλέπονται κυρώσεις που επιβάλλουν χρηματικό πρόστιμο στο μέλος, ίσο με το 30% επί της τιμής πώλησης που συμφωνήθηκε για κάθε κιλό πρώτης ύλης, που το μέλος δεν παρέδωσε. Κατά δήλωση του προέδρου και του διευθυντή, τα μέλη του συνεταιρισμού στο σύνολο τους ενδιαφέρονται αποκλειστικά για το ύψος της τιμής πώλησης της παραγωγής τους, χωρίς να επιδεικνύουν αφοσίωση στο συνεταιρισμό, γεγονός που γίνεται ξεκάθαρο από τις συνεχείς μεταβολές του αριθμού των μελών, που μειώθηκαν περίπου κατά 5% την τελευταία πενταετία. Ωστόσο, ο ΑΟΣΝ από το 2012 και έπειτα, έχει καταφέρει, η πρώτη ύλη που παραλαμβάνει από τα μέλη του να ξεπερνά σε όλες τις περιπτώσεις το 90% της ετήσιας παραγωγής τους. Κατά τη διάρκεια των γενικών συνελεύσεων, η συμμετοχή ανέρχεται σε περίπου 250 άτομα, αριθμός που προσεγγίζει το 35% του συνολικού αριθμού των μελών. Αριθμός που δεν παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις εφόσον πρόκειται κυρίως για ζητήματα καθημερινής διαχείρισης. Κατά τη διάρκεια των γενικών συνελεύσεων, παρατηρείται ότι η συμμετοχή των μελών στις διαδικασίες

και η τοποθέτησή τους εμπεριέχει το στοιχείο της επιχειρηματολογίας, όχι όμως σε επίπεδο αντιπαράθεσης και διαξιφισμών, είτε αυτό αφορά τα μέλη και το διοικητικό συμβούλιο ή το μάνατζμεντ, είτε τα μέλη μεταξύ τους. Σε ότι αφορά τις αποφάσεις, δεν υπάρχουν ενδείξεις που να στοιχειοθετούν περιπτώσεις κατά τις οποίες κάποια απόφαση ή σειρά αποφάσεων πάρθηκε με δυσκολία από το σώμα. Αντιθέτως, σύμφωνα με τον πρόεδρο και το διευθυντή του συνεταιρισμού, δεν υπήρξε ποτέ πλαίσιο προτάσεων που δεν ψηφίστηκε με ευρεία πλειοψηφία<sup>9</sup>, και σε ελάχιστες περιπτώσεις έχουν υπάρξει διαφωνίες πολύ μικρής έντασης από το 2012, δηλαδή από την αρχή της περιόδου που υπηρετούν στις θέσεις τους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως, παρόλο που προβλέπεται η σύναψη συμβάσεων (υποσχετικών) με τα μέλη, ο συνεταιρισμός δίνει την ελευθερία στα μέλη του, εφόσον το επιλέξουν, να πωλούν σε ανταγωνιστές την παραγωγή τους εφόσον δεν έχουν συνάψει έγγραφη συμφωνία παράδοσης της παραγωγής στην αρχή της περιόδου, γεγονός που εντείνει το φαινόμενο της υποκατάστασης σε συνδυασμό με το γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία, ο ΑΟΣΝ αγοράζει την παραγωγή των μελών του, σε τιμή ίδια με αυτή της αγοράς<sup>10</sup>. Τα προηγούμενα, μπορούν να εξηγήσουν την παντελή έλλειψη εντάσεων στις γενικές συνελεύσεις, καθώς, σε αυτές συμμετέχουν μόνο τα μέλη που έχουν ανεπτυγμένη συνεταιριστική συνείδηση, ενώ τα μέλη που θεωρούν ότι η παράδοση της παραγωγής τους στον ΑΟΣΝ θα είναι λιγότερο κερδοφόρα από το να την παραδώσουν αλλού, επιλέγουν να μη συμμετάσχουν στα όργανα διοίκησης.

Ο συνεταιρισμός μέχρι και το 2016 αριθμούσε περισσότερα από 1000 μέλη. Ωστόσο, στις αρχές του έτους η διοίκηση του συνεταιρισμού έπειτα από εισήγηση του διευθυντή προχώρησε σε επανέλεγχο και αναδιάρθρωση της κατάστασης των συνεταιριών, διαγράφοντας τα ανενεργά μέλη, και τα μέλη τα οποία δε συμμορφώνονταν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις.

Οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις των μελών διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς το μέγεθος της καλλιέργειας. Με αποτέλεσμα, να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μελών, εξαιτίας της δυσαρέσκειας που δημιουργείται από τους καλλιεργητές που παράγουν και προμηθεύουν τον συνεταιρισμό με μεγάλες ποσότητες πρώτης ύλης, απέναντι στα μέλη με μικρότερες καλλιεργήσιμες εκτάσεις, καθώς θεωρούν άδικο τον κανονισμό που υποχρεώνει όλα τα μέλη να κατέχουν μία ψήφο, ανεξαρτήτως του μεγέθους των συναλλαγών τους με το

---

<sup>9</sup> Ευρεία πλειοψηφία επί του συνόλου των ψηφισάντων, και όχι του συνόλου των μελών που έχουν δικαίωμα ψήφου.

<sup>10</sup> Κατά δήλωση του προέδρου, η τιμή αγοράς της παραγωγής από το συνεταιρισμό, κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με το γενικό επίπεδο τιμών αγοράς της ποικιλίας του Αγιωργίτικου.

συνεταιρισμό. Με άλλα λόγια, η δυσαρέσκεια αυτή προκύπτει, όταν ένα μέλος που συναλλάσσετε με τον συνεταιρισμό πουλώντας μεγάλες ποσότητες σταφυλιού, αντιλαμβάνεται ως άνηση μεταχείριση εις βάρος του, το γεγονός ότι τα μέλη με σημαντικά μικρότερες ποσότητες σταφυλιού, έχουν το ίδιο ακριβώς δικαίωμα ψήφου στη λήψη συλλογικών αποφάσεων.

Ο εσωτερικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την ετερογένεια μεταξύ των μελών στον συνεταιρισμό, αποτελεί το διαφοροποιημένο ποσοστό κεφαλαίου που επενδύουν τα μέλη στο συνεταιρισμό. Δηλαδή, ο αριθμός των καλλιεργήσιμων εκτάσεων διαφέρει από μέλος σε μέλος, το οποίο μεταφράζεται σε περισσότερο ή λιγότερο διαθέσιμο κεφάλαιο προς επένδυση από τους παραγωγούς στον συνεταιρισμό. Ως αποτέλεσμα, τα κίνητρα των παραγωγών διαφοροποιούνται καθώς ένας μικροκαλλιεργητής όχι μόνο δε θα διαθέσει το ίδιο κεφάλαιο με ένα παραγωγό – μέλος, που εμπορεύεται σημαντικά μεγαλύτερες ποσότητες σταφυλιού, αλλά θα εναντιωθεί και σε επενδύσεις που ευνοούν κυρίως τους παραγωγούς μεγάλων ποσοτήτων πρώτης ύλης. Ταυτόχρονα, σε ότι αφορά τις συλλογικές αποφάσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το μεγαλύτερο ποσοστό των μελών επιδεικνύει απάθεια και έλλειψη προθυμίας για συλλογική δράση σε ότι αφορά το συνεταιρισμό, ενώ από την άλλη πλευρά, μία υποομάδα που συμμετέχει ενεργά και μόνιμα στις γενικές συνελεύσεις δείχνει να ασκεί πραγματική εξουσία σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων στις γενικές συνελεύσεις. Η προαναφερθείσα υποομάδα, αποτελείται από παραγωγούς που ως κοινό χαρακτηριστικό εμφανίζουν τη μεγάλη παραγωγή σταφυλιού που παράγουν και παραδίδουν στον συνεταιρισμό.

## **6.2 Μοντέλο διοίκησης και ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού της Νεμέας**

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι περισσότεροι αγροτικοί συνεταιρισμοί της Νοτίου Ευρώπης ακολουθούν τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και ιδιοκτησίας.

Ο ΑΟΣΝ δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτή τη νόρμα διοίκησης και σύμφωνα με το καταστατικό του, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας του, παρουσιάζει όλα εκείνα τα στοιχεία που έχει ένα διευρυνόμενο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης (extended traditional model) ενός συνεταιρισμού. Η γενική συνέλευση του συνεταιρισμού αποτελείται αποκλειστικά από μέλη του και απαγορεύεται ρητά η συμμετοχή φυσικών ή νομικών προσώπων που δεν είναι καλλιεργητές

αμπέλου, της ποικιλίας του Αγιωργίτικου και που οι αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις τους δε βρίσκονται σε προκαθορισμένες από το καταστατικό περιοχές.

Το διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού αποτελείται επίσης αποκλειστικά από μέλη του συνεταιρισμού και έχει ως στόχο τη χάραξη της στρατηγικής, βάσει του καταστατικού, αλλά και τον εκ των υστέρων έλεγχο των πεπραγμένων της διεύθυνσης του συνεταιρισμού. Από την άλλη πλευρά, η διεύθυνση, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, παραχωρείται σε επαγγελματίες του κλάδου και όχι σε ένα από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Επίσης, το καταστατικό του συνεταιρισμού της Νεμέας περιλαμβάνει άρθρο που εναρμονίζεται με το συνεταιριστικό νόμο και αφορά τη δημιουργία εποπτικού συμβουλίου, αποτελούμενο από μέλη του οργανισμού. Ωστόσο, ενώ το συμβούλιο έχει συσταθεί, το συγκεκριμένο άρθρο φαίνεται να παραμένει κενό γράμμα καθώς το όργανο φαίνεται να μην λειτουργεί και ως εκ τούτου να μην ασκεί έλεγχο πάνω στο διοικητικό συμβούλιο και τη διεύθυνση. Με άλλα λόγια, ενώ το εποπτικό συμβούλιο στελεχώνεται από μέλη του συνεταιρισμού, αυτά έχουν περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου στα πεπραγμένα της διοίκησης, καθώς δε διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για τον ενδελεχή έλεγχο των χρηματοοικονομικών εργασιών του ΑΟΣΝ.

Σύμφωνα με τους Chaddad και Cook (2004α), θα μπορούσε να ειπωθεί, πως στην περίπτωση του συνεταιρισμού της Νεμέας, τα υπολειμματικά δικαιώματα κερδών αποδίδονται μονάχα στα μέλη-ιδιοκτήτες και δεν υπάρχει διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από άλλες λειτουργίες του συνεταιρισμού, με μοναδική εξαίρεση τη διεύθυνσή του. Τα δικαιώματα ελέγχου του οργανισμού κατανέμονται ως μη αναλογικά δικαιώματα ψήφου στη λήψη αποφάσεων, ανεξαρτήτως των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν τα μέλη. Ο ορίζοντας των υπολειμματικών δικαιωμάτων ελέγχου εκτείνεται μονάχα μέχρι το χρονικό εκείνο σημείο που οι καλλιεργητές είναι μέλη. Η μεταβίβαση των δικαιωμάτων από ένα μέλος σε ένα νεοεισερχόμενο καλλιεργητή, μπορεί να συμβεί μονάχα υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως ο θάνατος ή η αποδεδειγμένη αδυναμία του μέλους να συνεχίσει την καλλιεργητική δραστηριότητα και πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου. Τέλος, η εξαργύρωση σε ονομαστική αξία των δικαιωμάτων ενός μέλους μπορεί να συμβεί έπειτα από έγγραφη αίτηση του μέλους και τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου.



### 6.3 Αναγνώριση σταδίου στον κύκλο ζωής του συνεταιρισμού

Ο αγροτικός συνεταιρισμός της Νεμέας όπως αναφέρθηκε αριθμεί πλέον 80 έτη λειτουργίας. Στο πέρασμα αυτών των ετών κατάφερε να δημιουργήσει συνθήκες οικονομικών κλίμακας και να αναπτυχθεί καταλαμβάνοντας μεγάλο μερίδιο της αγοράς οίνου<sup>11</sup>. Όπως αναφέρθηκε, μέχρι το 2010 έφτασε σε σημείο να αριθμεί πάνω από 1000 μέλη. Γεγονός, που ανέδειξε έντονα την ετερογένεια των συμφερόντων μεταξύ των μελών - παρόλο που οι πρώτες ενδείξεις έκαναν την εμφάνισή τους από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν και γνώρισε μεγάλη και ραγδαία ανάπτυξη μετά τη δημιουργία του νέου οινοποιείου - παρουσιάζοντας εν τέλει προβλήματα προσέλκυσης κεφαλαίων από τα μέλη λόγω σύγκρουσης κινήτρων. Όπως είναι λογικό, η νέα διοίκηση που ανέλαβε καθήκοντα το 2012, αντιλήφθηκε αυτούς του περιορισμούς και προχώρησε το 2016 σε μερική αναδιαμόρφωση, προκειμένου να παρατείνει την παραμονή του συνεταιρισμού στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής, διαγράφοντας τα ανενεργά της μέλη, και αλλάζοντας μία σειρά πρακτικών του συνεταιρισμού που δεν καταγράφονται και δεν θα μπορούσαν να οριστούν από το καταστατικό.

Πέραν από τη μείωση του αριθμού των μελών σχεδόν κατά το ήμισυ<sup>12</sup>, η διοίκηση ωστόσο, δεν προχώρησε σε επαναδιαμόρφωση του υπάρχοντος καταστατικού. Η μετάβαση μίας συνεταιριστικής οργάνωσης από ένα στάδιο στο επόμενο είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται μεταβατικά και απαιτεί χρόνο, γεγονός που καθιστά δύσκολο τον ακριβή προσδιορισμό του σταδίου του κύκλου ζωής στον οποίο βρίσκεται, παρά μόνο έπειτα από τη δημιουργία των συνθηκών που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφία. Η δυσκολία αυτή, βασίζεται στο γεγονός ότι οι συνεταιριστικές οργανώσεις αποτελούν οργανισμούς όχι μόνο οικονομικού αλλά και κοινωνικού ενδιαφέροντος παρουσιάζοντας εκτός από ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, τα οποία δεν είναι εύκολο μετρήσιμα καθώς απαιτούν μακροχρόνια επιτόπια παρατήρηση και συγκριτική ιστορική ανάλυση των αρχείων ενός οργανισμού. Εξαιτίας της μεγάλης διάρκειας ζωής του συνεταιρισμού και του αποσπασματικού αρχειακού υλικού που διαθέτει, δε μπορεί να καταστεί δυνατή στην παρούσα διατριβή η καταγραφή ολόκληρης της οικονομικής ζωής του συνεταιρισμού, καθώς κάτι τέτοιο προϋποθέτει μακροχρόνια συμμετοχική παρατήρηση και ξεπερνά κατά πολύ τα όρια της παρούσας διατριβής. Παρόλα αυτά, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, έπειτα από ελεύθερη συζήτηση με τον πρόεδρο του συνεταιρισμού και σε συνδυασμό

---

<sup>11</sup> Σύμφωνα με την Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελοοινικών Προϊόντων (ΚΕΟΣΟΕ), για το 2015, ο ΑΟΣΝ καταλαμβάνει το 5,9% του συνολικού μεριδίου αγοράς του κλάδου του οίνου ποσοστό που τον κατατάσσει στις 20 πρώτες επιχειρήσεις από ένα σύνολο 650 επιχειρήσεων, με τους μεγαλύτερους κύκλους εργασιών στον κλάδο.

<sup>12</sup> Το 2016, ο συνεταιρισμός αριθμούσε 697 μέλη.

με το υλικό που συλλέχθηκε από τις συνεντεύξεις, δύναται να οριστούν μία σειρά υποθέσεων για να ελεγχθεί σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο συνεταιρισμός και αφορούν τα πεπραγμένα του, από το 2012 και έπειτα, την περίοδο δηλαδή που ανέλαβαν τα καθήκοντά τους, το εν ενεργεία διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συνεταιρισμός αριθμεί πλέον 80 έτη λειτουργίας και ταυτόχρονα καλύπτει σχεδόν το 6% του μεριδίου αγοράς οίνου, θα ήταν άσκοπο να γίνει οποιαδήποτε διερεύνηση – καθώς είναι προφανές - που θα περιελάμβανε την εξέταση υποθέσεων για το αν ο συνεταιρισμός βρίσκεται αυτή τη στιγμή στο πρώτο ή δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής. Αντιθέτως, δεδομένου του μεγέθους και της ανάπτυξης του, έχει νόημα να στοιχειοθετηθεί και να εξεταστεί ένας αριθμός υποθέσεων σχετικά με τον εάν ο οργανισμός βρίσκεται στο τρίτο ή στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής που διανύει αυτή τη στιγμή.

Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν, στόχο αποτελεί η κατανόηση των συνθηκών που απαιτούνται για την παραμονή στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής, για να συνεχιστεί η οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού ή εάν πλέον ο οργανισμός ακολουθεί πτωτική καμπή και έχει εισέλθει στο τέταρτο στάδιο. Ως αντικειμενική και μετρήσιμη συνθήκη θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των πιστών στον συνεταιρισμό μελών σε σχέση με τα απαθή μέλη. Από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί επακριβώς ο αριθμός των ενεργών μελών, παρά μόνο να γίνει εκτίμηση του, από τα λεγόμενα του διευθυντή και του προέδρου του συνεταιρισμού. Κατά δήλωσή τους, η συμμετοχή στις γενικές συνελεύσεις του συνεταιρισμού κυμαίνεται περίπου στα 250 μέλη αλλά μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερος – σε μία περίπτωση, άγγιξε τα 400 μέλη – εφόσον πρόκειται να συζητηθούν σημαντικά ζητήματα<sup>13</sup>.

Για να εξεταστεί σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο συνεταιρισμός, πρέπει να οριστούν τέσσερις υποθέσεις. Οι πρώτες τρεις υποθέσεις εξετάζουν την ετερογένεια που παρατηρείται ανάμεσα στα μέλη λόγω της αύξησης του αριθμού τους, της ύπαρξη αυξημένης επιρροής του Δ.Σ. και της διεύθυνσης απέναντι στα μέλη, εξαιτίας της διαφοροποίησης κινήτρων. Παράλληλα, εξετάζεται εάν όντως ο συνεταιρισμός επιχειρεί ή επιχειρήσει να εφαρμόσει κάποια στρατηγική μερικής αναδιαμόρφωσης με σκοπό τη διεύρυνση του χρόνου παραμονής του στο τρίτο στάδιο. Τέλος, η εξέταση της τέταρτης υπόθεσης, αφορά τη συνθήκη

---

<sup>13</sup> Κατά τον πρόεδρο, η μοναδική γενική συνέλευση με μεγαλύτερη συμμετοχή από ότι αναμενόταν, αφορούσε το πλαίσιο προς ψήφιση για την επένδυση σε τεχνολογική ανανέωση της γραμμής παραγωγής.

που πρέπει να πληρείται για να υπάρχουν ενδείξεις που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο συνεταιρισμός έχει περάσει στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του.

**Υπόθεση 1:** Η αύξηση του αριθμού των μελών του συνεταιρισμού αυξάνει την απόκλιση των συμφερόντων και κινήτρων τους.

Διαχρονικά και μέχρι το 2016, ο συνεταιρισμός παρουσίαζε μια τάση αύξησης του αριθμού των μελών του. Όπως έχει αναφερθεί, μέχρι και το 2016 είχε ξεπεράσει τα 1000 μέλη. Σύμφωνα με τους Cook και Burress (2009), όταν τα μέλη ενός συνεταιρισμού αυξάνονται, οι σχέσεις μεταξύ των μελών επηρεάζονται αρνητικά, αυξάνοντας το κόστος συλλογής και διάδοσης των πληροφοριών και την ετερογένεια στις προτιμήσεις των μελών για επενδύσεις. Παράλληλα, μειώνει τη διάθεση συλλογικής δράσης, που οδηγεί με τη σειρά της σε μειωμένο έλεγχο του διοικητικού συμβουλίου και της διεύθυνσης και μπορεί να οδηγήσει στη χαλάρωση της εφαρμογής του κανονισμού, σε ότι αφορά τη συμμόρφωση των μελών προς το συνεταιρισμό. Συν τοις άλλοις, τα 1000 και πλέον μέλη που αριθμούσε ο συνεταιρισμός, ήταν παραγωγοί, που οι καλλιέργειές τους διαφέρουν στην έκταση, αλλά και στη γεωγραφική τοποθέτηση, εννοώντας πως κάποιες αγροτικές εκμεταλλεύσεις απέχουν σημαντικά από το συνεταιρισμό γεγονός που αυξάνει τα ατομικά κόστη του παραγωγού για τη μεταφορά της πρώτης ύλης στο οινοποιείο.

Λαμβάνοντας τα ανωτέρω υπόψη, μπορεί να λεχθεί πως ο συνεταιρισμός αντιμετωπίζει προβλήματα ετερογένειας συμφερόντων από την αλλαγή της σύνθεσης των μελών του τα οποία μπορούν να χωριστούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Τα μέλη που δεν συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό αλλά διατηρούν το δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τα μέλη που πραγματοποιούν συναλλαγές με το συνεταιρισμό, και τα νεοεισερχόμενα μέλη (LeVay, 1983). Σε ότι αφορά τα νεοεισερχόμενα μέλη, τίθεται ζήτημα αφοσίωσης προς το συνεταιρισμό, καθώς είναι πιθανό να μην έχουν αναπτύξει συνεταιριστική συνείδηση (Cook και Burress, 2009). Στην υπό εξέταση μελέτη περίπτωσης, από το 2012 μέχρι και το 2015, ο συνεταιρισμός γνώρισε μεγάλη οικονομική ανάπτυξη<sup>14</sup> και όπως αναφέρθηκε αύξησε και τον αριθμό των μελών του. Έτσι, δημιουργήθηκαν οι συνθήκες για τη δημιουργία ετερογενών προτιμήσεων από τα μέλη και εν τέλει το διαχωρισμό τους σε ομάδες. Δυστυχώς, όπως έχει αναφερθεί, εξαιτίας της απουσίας μηχανογράφησης του αρχειακού υλικού, τα παραπάνω αποτελούν ενδείξεις, και αυτές από μόνες

---

<sup>14</sup> Τα αποτελέσματα της επίδοσης του συνεταιρισμού παρουσιάζονται αναλυτικά στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου.

τους δεν είναι αρκετές για να απορριφθεί ή να γίνει αποδοχή της υπόθεσης ότι η αύξηση του αριθμού των μελών, οδήγησε στην αύξηση της ετερογένειας.

**Υπόθεση 2:** Η αύξηση στην διαφοροποίηση των κινήτρων των μελών, οδηγεί στην αύξηση της επιρροής που ασκεί το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση του συνεταιρισμού.

Με βάση τα λεγόμενα του προέδρου του συνεταιρισμού, εντοπίζεται ανάμεσα στα μέλη του συνεταιρισμού μεγάλη διαφοροποίηση στο μέγεθος των καλλιεργειών, και ως εκ τούτου δημιουργούνται συνθήκες δυσαρέσκειας από τους καλλιεργητές με μεγάλο αριθμό εκτάσεων εναντίον των μικρό καλλιεργητών, εξαιτίας του περιορισμού που ορίζει, πως όλα τα μέλη ανεξαιρέτως του μεγέθους των συναλλαγών με τον συνεταιρισμό, έχουν μία ψήφο στις γενικές συνελεύσεις. Δεχόμενοι την υπόθεση ότι ο ΑΟΣΝ βρίσκεται στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, επιχειρείται παρακάτω η καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός, όπως αυτά ορίζονται από τη βιβλιογραφία.

#### Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη (Free rider problem)

Στον οινοποιητικό συνεταιρισμό της Νεμέας, διαπιστώνεται η ευκολία με την οποία ένας παραγωγός της περιοχής μπορεί να υποκαταστήσει τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού χωρίς περιορισμούς σε κάθε έτος χρήσης, με μόνη προϋπόθεση την πληρωμή της μερίδας που του αναλογεί, που ανέρχεται στα 200€. Η έλλειψη περιορισμών στη συμμετοχή και ως εκ τούτου η οριζόντια απόδοση των κερδών αλλά και των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας των υπαρχόντων και των νεοεισερχόμενων μελών, δημιουργεί αντικίνητρα για επένδυση στο συνεταιρισμό από τα μέλη. Επιπροσθέτως, ο συνεταιρισμός αποτελεί το μεγαλύτερο έμπορο οίνου της τοπικής ποικιλίας. Ως εκ τούτου, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του – δηλαδή, άλλα οινοποιία της περιοχής – είναι ο κυρίαρχος διαπραγματευτής της τιμής πώλησης παραγωγού της ποικιλίας. Από τη στιγμή που ο ΑΟΣΝ διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο ως διαπραγματευτή της τιμής, καταβάλλει δηλαδή προσπάθειες για αύξηση της τιμής της πρώτη ύλης, και ταυτόχρονα οι παραγωγοί της περιοχής παράγουν την ίδια ακριβώς ποικιλία, εντείνει το πρόβλημα του εξωτερικού λαθρεπιβάτη, καθώς μη-μέλη μπορούν να καρπωθούν τα ίδια οφέλη, δηλαδή την υψηλή τιμή πώλησης, αλλά ταυτόχρονα να μην είναι μέλη του συνεταιρισμού.

#### Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα (Horizon problem)

Η δομή του συνεταιρισμού δεν επιτρέπει την πώληση της συνεταιριστικής μερίδας από ένα μέλος σε ένα άλλο. Σύμφωνα με το καταστατικό, η μεταβίβαση των συνεταιριστικών μερίδων

μπορεί να καταστεί δυνατή μόνο έπειτα από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου και υπό συγκεκριμένους όρους που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εξάιρεση αποτελεί, η περίπτωση θανάτου ενός μέλους, όπου είναι δυνατή η μεταβίβαση των δικαιωμάτων σε κληρονόμο, εφόσον έχει προηγηθεί έγγραφη συμφωνία. Αυτή η δυσκαμψία του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης του συνεταιρισμού, εντείνει την ετερογένεια των κινήτρων μεταξύ των μελών διότι ο χρόνος που απαιτείται για την απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερος από τη διάρκεια ζωής των υπολειμματικών καθαρών κερδών των μελών. Τα παραπάνω αποδεικνύονται από την έλλειψη σχεδιασμού ή ακόμη και οποιασδήποτε διάθεσης για επενδύσεις, για έρευνα και ανάπτυξη, προωθητικές ενέργειες κ.α., από τον συνεταιρισμό. Δηλαδή, σε επενδύσεις που απαιτούν χρόνο μέχρι να αποδώσουν και λαμβάνουν αρνητική ψήφο κατά τη διάρκεια των γενικών συνελεύσεων από τα μέλη.<sup>15</sup> Αυτή η έλλειψη διάθεσης για επενδύσεις στο μέλλον, υποδηλώνει, πως ο ΑΟΣΝ αντιμετωπίζει ζητήματα του επενδυτικού ορίζοντα.

#### Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου (Portfolio problem)

Ο οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας είναι οργανισμός που παράγει και εμπορεύεται προϊόντα οίνου από την τοπική ποικιλία του Αγιωργίτικου. Λόγο της φύσης του οργανισμού, είναι δηλαδή παραγωγικός συνεταιρισμός με ένα και μοναδικό προϊόν, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός με άμεση συσχέτιση μεταξύ των κερδών του συνεταιρισμού και του ύψους του εισοδήματος των μελών του.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του διευθυντή του συνεταιρισμού, δήλωση που δείχνει να επιβεβαιώνεται και από την εξέταση των ισολογισμών των τελευταίων τριών ετών<sup>16</sup>, ο συνεταιρισμός επιδιώκει την αύξηση των επενδύσεων<sup>17</sup> και τη μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής των προϊόντων. Εντοπίζονται ωστόσο, περιορισμοί στο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο σε κάθετο επίπεδο, καθώς τα μέλη, λόγω της διαφοροποίησης των καλλιεργειών αλλά και των διαφορετικών προσωπικών στρατηγικών που ακολουθούν, τείνουν να διαφοροποιούνται στις επενδυτικές τους επιλογές και να ασκούν πιέσεις στο διοικητικό συμβούλιο και τη διεύθυνση, για τη δημιουργία επενδύσεων που θα αυξήσουν άμεσα το εισόδημά τους, ακόμη και εις βάρος επενδυτικών ενεργειών που θα μπορούσαν να αποβούν περισσότερο κερδοφόρες στο μέλλον για τον συνεταιρισμό. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από τα αριθμητικά δεδομένα των

---

<sup>15</sup> Στην υπό εξέταση περίοδο (2012-2016), σύμφωνα με τον πρόεδρο το 2013 τέθηκε πλαίσιο προς ψηφοφορία το οποίο περιελάμβανε σειρά προωθητικών ενεργειών, η οποία απορρίφθηκε από το σώμα.

<sup>16</sup> Οι ισολογισμοί και οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις του συνεταιρισμού, αναλύονται στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου.

<sup>17</sup> Κυρίως βραχυπρόθεσμες επενδύσεις.

ισολογισμών, που αποδεικνύουν τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων, η οποία προέκυψε από την εγκατάσταση αυτοματισμών. Η μείωση του κόστους παραγωγής συνεπάγεται την άμεση αύξηση της κερδοφορίας του συνεταιρισμού, που με τη σειρά της, έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία των μελών. Από την άλλη πλευρά, ο συνεταιρισμός φαίνεται να διστάζει να επενδύσει στη δημιουργία συνθηκών προς τα εμπρός κάθετης ολοκλήρωσης, τάση που δείχνει να επιβεβαιώνεται από την έλλειψη σχεδιασμού ή οποιαδήποτε διάθεσης για αύξηση των επενδυτικών κεφαλαίων σε προωθητικές ενέργειες ή ενέργειες που θα δώσουν την ευκαιρία για άνοιγμα σε νέες αγορές με την δημιουργία ιδιόκτητων καναλιών διανομής.

#### Το πρόβλημα ελέγχου (The control problem)

Ο συνεταιρισμός της Νεμέας μετά την εκλογή του σημερινού διοικητικού συμβουλίου και την ανάληψη καθηκόντων από το νέο διευθυντή, επένδυσε στη δημιουργία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας, η οποία πέραν των προωθητικών και ενημερωτικών λειτουργιών που μπορεί να έχει για τους πελάτες, χρησιμοποιείται πλέον και για την ενημέρωση των μελών για τις κινήσεις του συνεταιρισμού, αλλά και για τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει η διοίκηση. Με άλλα λόγια, ο συνεταιρισμός χρησιμοποιεί μέσα για την αποδοτικότερη μείωση του κόστους πληροφόρησης των παραγωγών-μελών σε ότι αφορά τον οργανισμό και τις δραστηριότητες του. Ωστόσο, εξαιτίας της μεγάλης διασποράς των ατομικών αγροτικών εγκαταστάσεων των μελών, υπάρχει η τάση από μία υποομάδα μελών - περίπου 100 παραγωγών- να οικειοποιηθούν τα δικαιώματα των μελών που δεν συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και αποτελείται κυρίως από παραγωγούς με τις μεγαλύτερες σε μέγεθος συναλλαγές με τον συνεταιρισμό. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο μέσος όρος ηλικίας των μελών είναι ιδιαίτερα υψηλός. Σε συνδυασμό με το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, αλλά και κυρίως της έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η κατανόηση από τα μέλη ζητημάτων που απασχολούν το συνεταιρισμό τους και ως εκ τούτου η ουσιαστική εποπτεία της διεύθυνσης, φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερος ενισχυμένη.

Ο ΑΟΣΝ σύμφωνα με τους ισολογισμούς των τελευταίων ετών δείχνει να βασίζεται κυρίως στα ίδια κεφάλαια του για τα υπό εξέταση έτη, και ταυτόχρονα να επιχειρεί να αποπληρώσει όλες τις μακροπρόθεσμες δανειακές του υποχρεώσεις. Παράλληλα, από το ηλεκτρονικό σύστημα ενημέρωσης των μελών που έχει υιοθετήσει αλλά και την προσπάθεια

ενημέρωσης που γίνεται από τη διοίκηση<sup>18</sup> διαφαίνεται η τάση για εξορθολογισμό των υπηρεσιών του συνεταιρισμού προς τα μέλη του. Σε ότι αφορά τον έλεγχο και την αποτροπή καιροσκοπισμού από τον διευθυντή, η ανάλυση δεν επιτρέπει τον εις βάθος έλεγχο του προβλήματος, καθώς, όπως έχει ήδη λεχθεί, είναι απαραίτητη η έρευνα μέσω της συμμετοχικής παρατήρησης. Παρόλα αυτά, τα μέχρι στιγμής δεδομένα δεν δείχνουν ο συνεταιρισμός να διατίθεται να προβεί είτε σε εξαγορές, είτε σε επενδυτικές κινήσεις με μεγάλο ρίσκο, που ενδέχεται να αποβούν ζημιωγόνες ή ακόμη και καταστροφικές για τον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, και πρόεδρος και ο διευθυντής τάχθηκαν ενάντια σε οποιαδήποτε επενδυτική κίνηση θα αφορούσε την επέκταση σε άλλες δραστηριότητες και δηλώσαν πως σκοπεύουν μελλοντικά να παραμείνουν μονάχα στον κλάδο παραγωγής οίνου. Με άλλα λόγια, διαφαίνεται μια σχετική συμπόρευση στα κίνητρα και ενδιαφέροντα του διοικητικού συμβουλίου και του διευθυντή για την πορεία του συνεταιρισμού. Το πρόβλημα του καιροσκοπισμού, δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί μείζονος σημασίας, όχι μόνο από το γεγονός της έλλειψης επενδυτικών κινήσεων μεγάλου ρίσκου μελλοντικά από το συνεταιρισμό, αλλά και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτού του είδους τα κόστη τείνουν να αυξάνονται όταν περιπλέκεται το μοντέλο διοίκησης του συνεταιρισμού, κάτι που δε συμβαίνει στην περίπτωση του ΑΟΣΝ.

#### Το πρόβλημα του κόστους επιρροής (The influence cost problems)

Σύμφωνα με τους Milgrom και Roberts (1990), τα κόστη επιρροής είναι αναπόφευκτα, εξαιτίας της δομής των οργανισμών. Δηλαδή, όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό από τη διοίκηση, βασίζονται στην ανάλυση και την πληροφορία που τους δίνεται από τα χαμηλόβαθμα στελέχη του οργανισμού. Παρόλα αυτά, τα κόστη επιρροής τείνουν να είναι αυξημένα στους συνεταιρισμούς πολλαπλού σκοπού. Δεδομένου ότι, ο συνεταιρισμός της Νεμέας είναι οργανισμός μοναδικού σκοπού, τα κόστη επιρροής δεν αναμένεται να είναι ιδιαίτερος αυξημένα. Εξετάζοντας τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, με εξαίρεση το πρόβλημα του κόστους επιρροής που δείχνει να παρουσιάζει ισχυρές τάσεις εξαιτίας του συνεταιρισμού, ο ΑΟΣΝ έχει εμφανίσει όλα τα στοιχεία εκείνα των προβλημάτων του τρίτου σταδίου που συνηγορούν στην αποδοχή της δεύτερης υπόθεσης. Με άλλα λόγια, αυτή η μετατόπιση της επιρροής, εν τέλει απομακρύνει τον συνεταιρισμό από τον αρχικό του σκοπό – δηλαδή, τη

---

<sup>18</sup>Η ενημέρωση των μελών γίνεται μέσω της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας του συνεταιρισμού, η οποία ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και παράλληλα γίνεται και τοιχοκόλλησή τους στο κεντρικό κτίριο στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου .

προστασία της τιμής του παραγωγού – και τον στρέφει σε ένα τρόπο διαχείρισης που παρουσιάζει χαρακτηριστικά κεφαλαιουχικής εταιρείας.

**Υπόθεση 3:** Ο Αγροτικός οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας, επιχειρεί να παραμείνει στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, εφαρμόζοντας τη στρατηγική της μερικής αναδιαμόρφωσης.

Ο ΑΟΣΝ στην προσπάθεια του να συνεχίσει την οικονομική του ανάπτυξη και ταυτόχρονα να περιορίσει τις επιπτώσεις των διαφοροποιημένων κινήτρων των μελών του, επιχείρησε να διαμορφώσει μερικώς τις ατέλειες του οργανισμού. Σύμφωνα με τα μέχρι στιγμής δεδομένα, από το 2012 ο συνεταιρισμός επιχείρησε τη δημιουργία προγραμμάτων ενίσχυσης της σχέσης του συνεταιρισμού με τα μέλη και επίδιωσε την εκπαίδευσή τους για την αύξηση της αντίληψης περί συλλογικής δράσης. Οι παραπάνω ενέργειες, αποτελούν τμήμα της στρατηγικής «πολιτικές διατήρησης μελών» όπως αυτές ορίστηκαν από τους Cook και Pioroulos (1998) και έχουν περιγραφεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας διατριβής. Ωστόσο, οι πρακτικές που ακολούθησε ο συνεταιρισμός αποτελούν μόνο ένα μικρό τμήμα της συνολικής στρατηγικής που προτείνει η βιβλιογραφία, και δεν θα μπορούσε να ειπωθεί πως ο ΑΟΣΝ εφαρμόζει συνειδητά κάποια στρατηγική μερικής αναδιαμόρφωσης. Υπό αυτό το πρίσμα, ο οργανισμός δεν επιχείρησε να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές που απαιτούνταν για να επιμηκύνει την παραμονή του στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, και ως εκ τούτου, η υπόθεση 3 απορρίπτεται.

Σύμφωνα με τους Cook και Burress (2009), η είσοδος στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού, ο αριθμός των αφοσιωμένων μελών δεν ξεπερνά το άθροισμα των απαθών μελών και των μελών – λαθρεπιβατών. Για να εξεταστεί λοιπόν, εάν ο ΑΟΣΝ έχει εισέλθει στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

**Υπόθεση 4:** Στον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό της Νεμέας, ο αριθμός των αφοσιωμένων μελών ξεπερνά το άθροισμα των απαθών μελών και των μελών-λαθρεπιβατών.

Όπως έχει αναφερθεί, ο συνεταιρισμός αριθμεί πλέον 697 μέλη. Παρόλα αυτά, ο αριθμός των αφοσιωμένων μελών ανέρχεται μόλις στα 250 μέλη κατά προσέγγιση, και είναι αυτοί οι παραγωγοί που συμμετέχουν αδιαλείπτως στις δημοκρατικές διαδικασίες του συνεταιρισμού και σύμφωνα με τον διευθυντή, είναι μέλη πιστά στο συνεταιρισμό, που διοχετεύουν διαχρονικά, στις περισσότερες περιπτώσεις, το σύνολο της παραγωγής τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, δύναται να γίνει ο συλλογισμός ότι, από το σύνολο των μελών του συνεταιρισμού, τα



αφοσιωμένα μέλη δεν ξεπερνούν το άθροισμα των απαθών μελών και των μελών – λαθρεπιβατών. Γεγονός, που οδηγεί στην απόρριψη της τέταρτης υπόθεσης. Αρχίζει πλέον να γίνεται ξεκάθαρο, πως όσο τα αφοσιωμένα μέλη μειώνονται, ανεξαρτήτως εάν αυξάνεται ο συνολικός αριθμός των μελών του συνεταιρισμού, οι προτιμήσεις και τα κίνητρα θα αρχίσουν να διαφοροποιούνται δραματικά στο μέλλον, με αποτέλεσμα τα κόστη ιδιοκτησίας να αυξάνουν και η κερδοφορία του συνεταιρισμού να μειώνεται.

#### **6.4 Σύνοψη και συμπεράσματα υποθέσεων**

Παρόλο που, ο συνεταιρισμός μέχρι και το 2015 αύξανε συνεχώς τον αριθμό των μελών του, το 2016, διέγραψε ένα σημαντικό αριθμό ανενεργών μελών. Στην προαναφερθείσα περίοδο, όπως περιγράφηκε παραπάνω, υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις, ωστόσο, δεν είναι αρκετές χωρίς να γίνει έρευνα μέσω συμμετοχικής παρατήρησης, που να οδηγούν στην αποδοχή της πρώτης υπόθεσης. Σε ότι αφορά τη δεύτερη υπόθεση, και την ανάλυση των προβλημάτων και της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, γίνεται προφανές ότι ο συνεταιρισμός βρισκόταν στο στάδιο της ανάπτυξης μέχρι και το 2015. Παρόλα αυτά, παρουσίασε μείωση στην ανάπτυξη του κατά το τελευταίο υπό εξέταση έτος (2016). Παρόλο που δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η μείωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων ευθύνεται αποκλειστικά στα κόστη που προκύπτουν από την αύξηση της ετερογένειας των μελών, δεδομένου ότι το 2016 ήταν χρονιά μειωμένων αποδόσεων για ολόκληρο τον κλάδο<sup>19</sup>, είναι ξεκάθαρο ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει ζητήματα έντονης διαφοροποίησης των κινήτρων των μελών του. Ως αποτέλεσμα, με την πάροδο του χρόνου να αυξάνεται η απάθεια των μελών και τα κίνητρα τους να διαφοροποιούνται περαιτέρω, αυξάνοντας την επιρροή του διοικητικού συμβουλίου και της διεύθυνσης πάνω στα μέλη, με την λειτουργία του συνεταιρισμού, να προσομοιάζει όλο και περισσότερο σε κεφαλαιουχική εταιρεία, καθώς η πραγματική άσκηση εξουσίας μετατοπίζεται από τα μέλη στα όργανα διοίκησης. Ο ΑΟΣΝ, δεν κατάφερε να διορθώσει τα προβλήματα του τρίτου σταδίου, καθώς δεν εφάρμοσε επαρκώς τη δεύτερη στρατηγική που αναφέρθηκε παραπάνω, για να μειώσει τις επιπτώσεις της διαφοροποίησης των κινήτρων των μελών του και ως εκ τούτου, απορρίπτεται η τρίτη υπόθεση. Τέλος, σύμφωνα με τα παραπάνω, η τέταρτη υπόθεση απορρίπτεται. Τα απαθή μέλη και μέλη-λαθρεπιβάτης έχουν ξεπεράσει τα αφοσιωμένα μέλη, φανερώνοντας πως ο οργανισμός δεν διαθέτει πλέον υψηλή συνεταιριστική συνείδηση.

---

<sup>19</sup> Κατά δήλωση του διευθυντή του συνεταιρισμού, καθώς κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής, δεν έχουν δημοσιευθεί τα ομαδοποιημένα στοιχεία του κλάδου για το 2016.

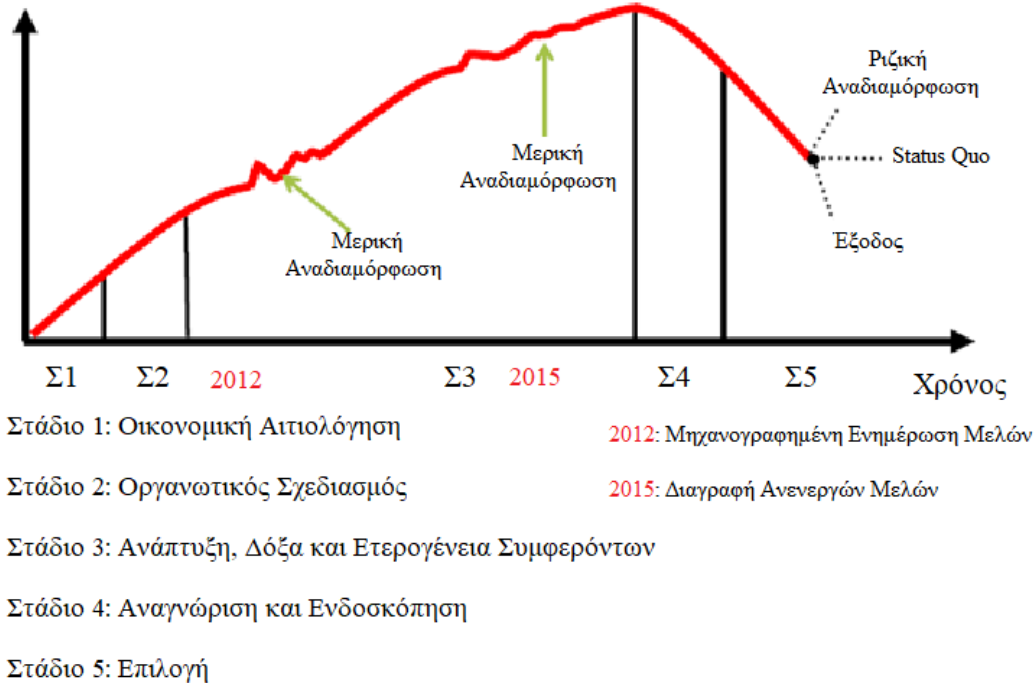
**Πίνακας 7: Έλεγχος υποθέσεων προσδιορισμού του σταδίου στον κύκλο ζωής του ΑΟΣΝ**

Υπόθεση 1: Η αύξηση του αριθμού των μελών του συνεταιρισμού αυξάνει την απόκλιση των συμφερόντων και κινήτρων τους.	Ασαφή εικόνα
Υπόθεση 2: Η αύξηση στην διαφοροποίηση των κινήτρων των μελών, οδηγεί στην αύξηση της επιρροής που ασκεί το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση του συνεταιρισμού.	Αποδοχή
Υπόθεση 3: Ο Αγροτικός οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας, επιχειρεί να παραμείνει στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, εφαρμόζοντας τη στρατηγική της μερικής αναδιαμόρφωσης.	Απόρριψη
Υπόθεση 4: Ο ΑΟΣΝ βρίσκεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του, καθώς ο αριθμός των αφοσιωμένων μελών ξεπερνά το άθροισμα των απαθών μελών και των μελών-λαθρεπιβατών.	Απόρριψη

Σε γενικές γραμμές, ο συνεταιρισμός, επιχειρώντας να παραμείνει στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, πραγματοποίησε διορθωτικές κινήσεις τα προηγούμενα έτη. Κατάφερε μν, να αυξήσει τις δραστηριότητες του, χωρίς όμως μέχρι στιγμής να υπάρχουν ενδείξεις οι οποίες να συνηγορούν στο γεγονός, πως έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα πρόβλημα των ασαφών ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται προβλήματα που προέρχονται από την αύξηση του κόστους εκπροσώπησης και του ιδιοκτησιακού κόστους. Από τον έλεγχο υποθέσεων που πραγματοποιήθηκε, γίνεται φανερό ότι, ο ΑΟΣΝ, βρίσκεται μν στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, οδεύει όμως προς το τέλος αυτής της φάσης εφόσον δεν εφαρμόσει εκ νέου στρατηγικές μερικής αναδιαμόρφωσης. Τέλος, για να υπάρξει ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την συνολική υγεία του συνεταιρισμού, είναι απαραίτητη η εξέταση των χρηματοοικονομικών του επιδόσεων και του περιβάλλοντος του οργανισμού που ερευνώνται παρακάτω.

Σχήμα 11: Διαγραμματική αναπαράσταση του κύκλου ζωής του ΑΟΣΝ

Υγεία του Συνεταιρισμού



Πηγή: Cook and Plioroulos, 2015

## 6.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στη συγκεκριμένη ανάλυση επιχειρείται η σύνδεση του υπό εξέταση οικονομικού οργανισμού - δηλαδή των μετρήσιμων οικονομικών επιδόσεών του στην αγορά - με τη στρατηγική που ακολουθεί και το αντίκτυπο που μπορεί να έχει δυνητικά στην λειτουργία και ανάπτυξη του. Σε συνδυασμό με την ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με τον διευθυντή και τον πρόεδρο του συνεταιρισμού και τη δευτερογενή έρευνα για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, στόχο του κεφαλαίου αποτελεί η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών για τη σφαιρική κατανόηση και καταγραφή της πορείας και της υγείας του συνεταιρισμού, αλλά και την εξεύρεση πιθανών στρατηγικών που θα δώσουν λύση στα προβλήματά του. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί το ακαδημαϊκό και πρακτικό εργαλείο το οποίο μπορεί να εξετάσει το περιβάλλον ενός οργανισμού και να αναδείξει πτυχές οι οποίες δε θα μπορούσαν διαφορετικά να είναι εμφανής. Είναι με άλλα λόγια, το μονοπάτι που συνδέει μέσω ποσοτικών κυρίως αλλά και ποιοτικών δεδομένων τις αποφάσεις της διοίκησης με την πραγματικότητα και ταυτόχρονα ανατροφοδοτεί με πληροφορίες και δεδομένα. Μέρος της

χρηματοοικονομικής ανάλυσης αποτελεί η χρηματοοικονομική λογιστική η οποία αποτελείται από δεδομένα και παράγει πληροφορίες που μπορούν να καθορίσουν τις αποφάσεις της διοίκησης, και ως εκ τούτου τη συνολική στρατηγική του οργανισμού.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η χρηματοοικονομική αποδοτικότητα του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Νεμέας βάσει των αποτελεσμάτων χρήσης των ετών 2013-2016 και συγκρίνεται με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Έτσι, ο αναγνώστης να μπορεί να διαμορφώσει σφαιρική άποψη για την ανταγωνιστική θέση του συνεταιρισμού και τους παράγοντες που μπορεί να καθορίσουν μελλοντικά τη βιωσιμότητά του.

## 6.6 Οικονομικές επιδόσεις του συνεταιρισμού

Έπειτα από την ανάλυση των καταστάσεων, των οικονομικών ετών χρήσης 2013, 2014, 2015, 2016, του οινοποιητικού συνεταιρισμού Νεμέας<sup>20</sup> και τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών κερδοφορίας και ρευστότητας, θα επιχειρηθεί να γίνει ανάλυση των πεπραγμένων του συνεταιρισμού και να συγκριθεί σε δεύτερο στάδιο με τον μέσο όρο του κλάδου και τους ανταγωνιστές, για να είναι δυνατή η τοποθέτηση του, στην αγορά του οίνου. Ο ΑΟΣΝ, έχει θέσει στόχους, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, οι οποίοι συνοψίζονται: 1) στην καθιέρωση του οργανισμού μέσα στις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου μέσα στην επόμενη πενταετία<sup>21</sup>, 2) στην αύξηση των πωλήσεων κατά 10% για το 2016 σε σχέση με το προηγούμενο έτος και 3) την αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους κατά 10% για το 2016 σε σύγκριση με το 2015.

**Πίνακας 8: Τρόποι υπολογισμού αριθμοδεικτών**

Ονομασία	Τρόπος υπολογισμού
Μικτό περιθώριο κέρδους	Μικτό κέρδος/κύκλος εργασιών
Λειτουργικό περιθώριο κέρδους	Κέρδη προ φόρων και τόκων/κύκλος εργασιών
Καθαρό περιθώριο κέρδους	Καθαρό κέρδος/κύκλος εργασιών
Ίδια κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού	Ίδια κεφάλαια/σύνολο ενεργητικού
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού	Κύκλος εργασιών/πάγιο ενεργητικό

<sup>20</sup>Οι ισολογισμοί του ΑΟΣΝ παραχωρήθηκαν στον συγγραφέα, έπειτα από αίτημα του στον διευθυντή του συνεταιρισμού.

<sup>21</sup> Αποτελεί μακροπρόθεσμο στόχο με χρονικό ορίζοντα μέχρι το 2017.

<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	Κύκλος εργασιών/κυκλοφορούν ενεργητικό
<b>Γενική ρευστότητα</b>	Κυκλοφορούν ενεργητικό/κυκλοφορούν παθητικό
<b>Μέση διάρκεια αποθεμάτων</b>	Αποθέματα*365/κόστος πωληθέντων
<b>Μέση διάρκεια εισπραξης απαιτήσεων</b>	Απαιτήσεις*365/κύκλος εργασιών
<b>Μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων</b>	Υποχρεώσεις*365/κόστος πωληθέντων

Πηγή: Thompson et al., 2012

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα οικονομικά στοιχεία του συνεταιρισμού και έπειτα γίνεται η ανάλυση των αριθμοδεικτών, που παρουσιάζονται στον πίνακα 2.

**Πίνακας 9: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης ΑΟΣΝ (2013-2016), σε €**

	2013	2014	2015	2016
<b>Ενεργητικό</b>				
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	502.003,39	612.962,14	687.769,10	875.635,45
Σύνολο κυκλοφορούντων	5.028.783,22	4.349.184,34	3.702.487,05	4.339.231,67
<b>Παθητικό</b>				
Σύνολο καθαρής θέσης	2.665.758,22	2.712.184,23	3.058.937,83	3.068.941,04
Σύνολο υποχρεώσεων	2.845.542,07	2.011.605,13	1.331.318,32	2.145.926,08
<b>Αποτελέσματα χρήσης</b>				
Κύκλος εργασιών	3.041.713,32	4.282.807,32	4.432.527,63	3.429.100,09
Μικτό αποτέλεσμα	486.577,83	553.850,21	995.045,99	512.076,27
Αποτέλεσμα περιόδου μετά φόρων και τόκων	35.311,13	35.077,83	416.365,8	(701,2)

Πηγή: Ισολογισμοί ΑΟΣΝ

Κατά το έτος χρήσεως του 2013, ο συνεταιρισμός παρουσίασε κύκλο εργασιών ύψους 3.041.713,32 € και καθαρά πλεονάσματα αξίας 35.311,13 €. Το πάγιο ενεργητικό του, αφαιρούμενων των αποσβέσεων ανήλθε σε 502.003,39€ και το κυκλοφορούν σε 5.028.783,22 €, με το γενικό σύνολο του ενεργητικού να ανέρχεται στα 5.531.300,29€. Από την άλλη πλευρά, το σύνολο του παθητικού διαμοιράζεται σε 2.665.758,22 € των ιδίων κεφαλαίων, 2.845.542,07 € το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, καθώς δεν παρουσιάζει μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και τέλος παρουσιάζει το ποσό των 20.000 € για μεταβατικούς λογαριασμούς παθητικού.

Στο οικονομικό έτος 2014, ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 4.282.807,35 €, με μικτό αποτέλεσμα 553.850,21 € και καθαρά κέρδη μετά φόρων και τόκων 35.077,89 €. Τα πάγια

στοιχεία του ενεργητικού του αγγίζουν τις 616.600,60 €, ενώ τα κυκλοφορούντα στοιχεία τα 4.297.282,16 €. Η καθαρή θέση του συνεταιρισμού αγγίζει τα 4.913.882,76 €.

Για το 2015, ο συνεταιρισμός παρουσιάζει κύκλο εργασιών 4.432.527,63 €, με μικτό αποτέλεσμα 995.045,99 € και καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων και τόκων 416.365,8 €. Τα μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού αγγίζουν τις 687.769,10 € ενώ τα κυκλοφορούντα τα 3.702.487,05 €. Από την άλλη, η καθαρή θέση διαμορφώνεται στα 3.058.937,83 € και το σύνολο των υποχρεώσεων στο 1.331.318,32 €. Το συνολικό ενεργητικό και παθητικό μέρος του ισολογισμού διαμορφώνεται στα 4.390.256,15 €.

Τέλος, για το 2016, η πιο πρόσφατα διαθέσιμη οικονομική κατάσταση διαμορφώθηκε στα 3.429.100,09€ κύκλο εργασιών, με μικτό αποτέλεσμα 512.076,27€ και παρουσιάζει αρνητική κερδοφορία -701,20 €. Το σύνολο των μη κυκλοφορούντων στοιχείων του ενεργητικού διαμορφώνεται στις 875.635,45 € και των κυκλοφορούντων στα 4.339.231,67 €. Ενώ τα ίδια κεφάλαια αγγίζουν τα 3.068.941,04 € και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τα 2.145.926,08 €. Όπως και σε όλες τις προηγούμενες χρήσεις, ο συνεταιρισμός δεν έχει μακροπρόθεσμες χρεώσεις προς τρίτους. Έτσι, το ισοζύγιο διαμορφώνεται στα 5.214.867,12 €.

**Πίνακας 10: Δείκτες ισολογισμών του ΑΟΣΝ για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες)**

Έτη χρήσης	2013	2014	2015	2016
Μικτό περιθώριο κέρδους	16%	12,9%	22,4%	14,9%
Λειτουργικό περιθώριο κέρδους	1,19%	1,92%	9,60%	-1,42%
Καθαρό περιθώριο κέρδους	1,16%	0,82%	9,39%	-0,02%
Ίδια κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού	0.48	0.55	0.69	0.59
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού</b>	<b>6.06</b>	<b>6.99</b>	<b>6.45</b>	<b>3.92</b>
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	<b>0.6</b>	<b>0.98</b>	<b>1.19</b>	<b>0.79</b>
<b>Γενική ρευστότητα</b>	<b>1.77</b>	<b>2.16</b>	<b>2.78</b>	<b>2.02</b>
<b>Μέση διάρκεια αποθεμάτων</b>	<b>429</b>	<b>204</b>	<b>142.20</b>	<b>259</b>
<b>Μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων</b>	<b>194</b>	<b>178</b>	<b>194.60</b>	<b>241</b>
<b>Μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων<sup>22</sup></b>	<b>406</b>	<b>197</b>	<b>141</b>	<b>269</b>

<sup>22</sup> Η μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων, περιλαμβάνει τις πληρωμές του συνεταιρισμού αθροιστικά, συμπεριλαμβανομένου δηλαδή, όλων των υποχρεώσεων που αφορούν τα μέλη του, αλλά και τις πληρωμές προς τρίτους.

Ο συνεταιρισμός παρουσιάζει αυξομειώσεις στο μικτό περιθώριο κέρδους που κυμαίνονται μεταξύ 12,9% το 2012 και 22,4% το 2015. Παρόλα αυτά, δείχνει να έχει τη δυνατότητα να καλύπτει τα λειτουργικά κόστη και την καθημερινή λειτουργία του ακόμη και το 2012 όπου παρουσιάζει το χαμηλότερο ποσοστό, που παρόλα αυτά είναι υψηλότερο του 10%. Τα πρώτα δύο έτη που εξετάζει η παρούσα διατριβή υπάρχει μια σχετική σταθεροποίηση στην ανά μονάδα κέρδος του συνεταιρισμού και κυμαίνονται για το 2013 και 2014 στο 1,19% και 1,92% αντίστοιχα. Το 2015 παρουσιάζεται μία αλματώδης αύξηση στο λειτουργικό περιθώριο κέρδους που αγγίζει το 9,60%. Το 2016 ωστόσο, το περιθώριο μειώνεται εξίσου θεαματικά και αγγίζει το -1,42%. Το καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώνεται στο 1,16% για το 2013, 0,82% για το 2014, παρουσιάζει αύξηση το 2015 αγγίζοντας το 9,39% και τέλος πέφτει οριακά κάτω του μηδενός, στο -0,02% για το τελευταίο έτος χρήσης. Αυτή η απότομη μείωση, του περιθωρίου κέρδους, μπορεί να εξηγηθεί από δύο παράγοντες. Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικού Οίνου (2015), η εσοδεία του 2015<sup>23</sup>, υπήρξε ιδιαίτερος μειωμένη στην περιοχή της Νεμέας σε σύγκριση με τον προηγούμενη χρονιά. Η εκτίμηση της μειωμένης παραγωγής υπολογίζεται από 30% έως και 60% σε κάποιες περιπτώσεις, εξαιτίας των εκτεταμένων ζημιών από περονόσπορο. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, ο ΑΟΣΝ προκαθορίζει τη παραγωγή των προϊόντων που θα παράξει σύμφωνα με τις παραγωγικές ικανότητες των μελών του<sup>24</sup>, γεγονός που οδήγησε στη μειωμένη παραγωγή για το 2016. Παράλληλα, ο ειδικός φόρος κατανάλωσης κρασιού, αύξησε την παραοικονομία στον κλάδο του οίνου συνολικά. Η μειωμένη παραγωγή λοιπόν, και η αύξηση της παραοικονομίας, εξηγούν την απότομη πτώση της κερδοφορίας του συνεταιρισμού.

Αντίστοιχα, ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού, κυμάνθηκε στις 0,48 φορές το 2013, ακολουθώντας ανοδική πορεία για τα επόμενα δύο έτη, 0,55 και 0,69 φορές αντίστοιχα, υποχωρώντας ελαφρά στις 0,59 φορές για το τελευταίο υπό εξέταση έτος χρήσης. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού κυμάνθηκε στις 6,09 φορές για το 2013, ακολουθώντας ελαφρώς ανοδική πορεία μέχρι το 2015, σημειώνοντας μεγάλη πτώση στην αποδοτικότητα για το τελευταίο έτος κλείνοντας στις 3,92 φορές το 2016.

---

<sup>23</sup> Η εσοδεία του 2015, αφορά το οικονομικό έτος χρήσης του 2016, καθώς η οινοποίηση απαιτεί προκαθορισμένο χρόνο για την παραγωγή κρασιού μετακυλώντας την πώληση του έτοιμου προϊόντος στο επόμενο έτος.

<sup>24</sup> Ο συνεταιρισμός θα απευθυνθεί σε παραγωγούς που δεν είναι μέλη του για αγορά πρώτης ύλης, μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις που συντρέχουν λόγοι ανωτέρας βίας, όπως για παράδειγμα, η αδυναμία ενός μέλους να παραδώσει την ποσότητα πρώτης ύλης για την οποία δεσμεύτηκε αφοτου ο ΑΟΣΝ έχει προϋπολογίσει την ποσότητα προϊόντων που θα παράξει.

Η αποδοτικότητα του κυκλοφορούντος επενδυτικού από την άλλη, κινήθηκε στις 0,6 φορές για το 2013, αυξήθηκε στις 0,98 φορές για το 2014, άγγιξε τις 1,19 φορές το 2015, για να παρουσιάσει εν τέλει υποχώρηση στο 0,79 το 2016. Ο δείκτης γενικής ρευστότητας του συνεταιρισμού, ξεπερνά σε όλα τα έτη τη μονάδα, δείχνοντας μεγάλη ικανότητα στην εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων του. Συγκεκριμένα, το 2013 η τιμή του δείκτη διαμορφώθηκε στο 1,77, παρουσιάζοντας αύξηση για τα επόμενα δύο έτη αγγίζοντας το 2,16 και 2,7 για το 2014 και 2015 αντίστοιχα. Τέλος, ο δείκτης έκλεισε μειούμενος στο 2,02 για το 2016. Ο συνεταιρισμός της Νεμέας, ως επιχείρηση παραγωγής οίνου, δεδομένης δηλαδή της χρονοβόρας παραγωγικής διαδικασίας που απαιτείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, αναμένεται να παρουσιάζει υψηλούς δείκτες διάρκειας αποθεμάτων.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από το δείκτη μέσης διάρκειας αποθεμάτων, όπου το 2013 ο μέσος όρος άγγιξε τις 429 ημέρες. Ωστόσο, διαφαίνεται σημαντική βελτίωση κατά τα επόμενα έτη, καθώς ο μέσος όρος μειώθηκε στις 204 ημέρες για το 2014, στις 142,2 ημέρες για το 2015, και άγγιξε τις 259 ημέρες για το 2016. Η μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων, κυμάνθηκε στις 194 ημέρες για το 2013, στις 187 ημέρες για το 2014, στις 194 ημέρες για το 2015 και στις 241 ημέρες για το τελευταίο υπό εξέταση έτος χρήσης.

Τέλος, ο δείκτης μέσης διάρκειας πληρωμής υποχρεώσεων ακολούθησε παρόμοια πορεία με τον δείκτη διάρκειας αποθεμάτων, κυμαινόμενος στις 406 ημέρες για το πρώτο έτος, στις 197 ημέρες για το 2014, μειώθηκε στις 141 ημέρες για το 2015, και αυξήθηκε στις 269 ημέρες το τελευταίο έτος χρήσης.

### 6.6.1 Χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου της οινοποιίας

Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου της οινοποιίας για να είναι δυνατός ο προσδιορισμός της θέσης, που κατέχει ο οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας σε σύγκριση με το μέσο όρο του κλάδου.

**Πίνακας 11: Στοιχεία λογαριασμού ομαδοποιημένων αποτελεσμάτων χρήσης του κλάδου της οινοποιίας, σε €**

	2013	2014	2015	2016
<b>Ενεργητικό</b>				
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	-	100.563.551	97.449.953	-
Σύνολο κυκλοφορούντων	-	112.630.921	112.079.224	-
<b>Παθητικό</b>				



Σύνολο καθαρής θέσης	-	75.375.778	74.553.601	-
Σύνολο υποχρεώσεων	-	137.818.695	134.975.576	-
<b>Αποτελέσματα χρήσης</b>				
Κύκλος εργασιών	-	75.867.671	78.287.874	-
Μικτό αποτέλεσμα	-	18.217.369	20.234.218	-
Αποτέλεσμα περιόδου μετά φόρων και τόκων	-	7.830.873	10.616.539	-

Πηγή: Κλαδική μελέτη I CAP GROUP (2016)

Σε ότι αφορά τον κλάδο της οινοποιίας στο σύνολό της, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της I CAP GROUP A.E. (2016), από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό για τα έτη χρήσης 2014 και 2015<sup>25</sup> από ένα δείγμα 19 επιχειρήσεων, προκύπτει ότι, τα καθαρά πάγια του κλάδου για το πρώτο έτος κυμάνθηκαν στα 100.563.551 €. Τα αποθέματα τα 55.573.207 €, οι απαιτήσεις τα 51.762.190 € και τα ταμεία των επιχειρήσεων στο σύνολό τους τα 5.295.524€. Στο παθητικό μέρος του ισολογισμού, τα ίδια κεφάλαια των οινοπαραγωγών εταιρειών άγγιξαν τα 75.375.778€ με τις απαιτήσεις των τραπεζών να είναι στα 48.149.449€ και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις στα 89.669.246€. Ο ισολογισμός για το 2014 έκλεισε στα 213.194.471€. Ο ομαδοποιημένος κύκλος εργασιών του 2014 έκλεισε στα 75.867.671€ με μικτό κέρδος 18.217.369€. Έπειτα από την αφαίρεση όλων των δαπανών και των εξόδων το καθαρό κέρδος του κλάδου κυμάνθηκε στα 7.830.873€.

Για το 2015, το σύνολο του ενεργητικού/παθητικού μειώθηκε στα 209.529.175€. Τα καθαρά πάγια του κλάδου ανήλθαν στα 97.449.953€, τα αποθέματα στα 52.513.949€ και τα ταμεία των οργανισμών στα 3.366.714€. Τα ίδια κεφάλαια άγγιξαν τα 74.553.601€, με τις απαιτήσεις σε μακροπρόθεσμο δανεισμό να αυξάνεται στα 50.140.547€ και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μειώθηκαν στα 84.835.029€. Το σύνολο των πωλήσεων για το 2015 έκλεισε στα 78.287.874 με μικτό κέρδος 20.234.218€. Έπειτα από την αφαίρεση προμηθειών, δαπανών και λοιπών εξόδων, ο κλάδος παρουσίασε σημαντική αύξηση στα καθαρά κέρδη κατά 35,57% αγγίζοντας τα 10.616.539€.

Στον ομαδοποιημένο ισολογισμό του κλάδου της οινοποιίας, γίνεται ανάλυση των ίδιων αριθμοδεικτών με αυτών που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση του συνεταιρισμού της Νεμέας και δεν χρησιμοποιήθηκαν και σε αυτή την περίπτωση η δείκτες επιστροφής ιδίων κεφαλαίων και επιστροφής συνολικών κεφαλαίων. Παρόλο που ο ομαδοποιημένος ισολογισμός συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις με μακροχρόνιο δανεισμό αλλά και εταιρικά σχήματα με

<sup>25</sup> Μη διαθέσιμα στοιχεία για τα έτη 2013 και 2016

επενδυτικά κίνητρα, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν μόνο οι δείκτες που έχουν νόημα σύγκρισης με τον συνεταιρισμό.

**Πίνακας 12: Δείκτες ομαδοποιημένου ισολογισμού του κλάδου της οινοποιίας για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες)**

Έτος χρήσης	2013	2014	2015	2016
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους</b>	-	24%	26%	-
<b>Λειτουργικό περιθώριο κέρδους</b>	-	3%	0,20%	-
<b>Καθαρό περιθώριο κέρδους</b>	-	10%	13%	-
<b>Ίδια κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού</b>	-	0.35	0.36	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού</b>	-	0.75	0.8	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	-	0.67	0.7	-
<b>Γενική ρευστότητα</b>	-	0.82	0.83	-
<b>Μέση διάρκεια αποθεμάτων</b>	-	352	330	-
<b>Μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων</b>	-	249	262	-
<b>Μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων</b>	-	568	533	-

Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους ομαδοποιημένους ισολογισμούς της ICAPGROUP

Το μικτό περιθώριο κέρδους του κλάδου άγγιξε το 24% το 2014 και αυξήθηκε ελαφρώς το επόμενο έτος στο 26%. Το λειτουργικό περιθώριο κέρδους κυμάνθηκε χαμηλά, με σχεδόν μηδενικές τιμές. Το 2014, κυμάνθηκε στο 3%, ενώ τον επόμενο χρόνο η περαιτέρω πτώση οδήγησε τον δείκτη στο 0,2%. Το καθαρό περιθώριο κέρδους για το πρώτο και δεύτερο έτος, κυμάνθηκε αντίστοιχα στο 10% και 13%. Ο κλάδος σωρευτικά, δεν παρουσιάζει μεγάλη μεταβολή στη χρήση ιδίων κεφαλαίων προς το συνολικό ενεργητικό. Αφού ο δείκτης λαμβάνει τιμές 0,35 για το 2014, και 0,36 για το 2015. Ο κλάδος σύμφωνα με τα στοιχεία αξιοποιεί το πάγιο ενεργητικό του κατά 0,75 και 0,8φορές τον πρώτο και δεύτερο χρόνο αντίστοιχα. Από την άλλη τα ποσοστά της κυκλοφοριακής ταχύτητας του κυκλοφορούντος ενεργητικού, κυμάνθηκαν στις 0,67 και 0,72 φορές για το πρώτο και δεύτερο έτος χρήσης αντίστοιχα. Η γενική ρευστότητα του κλάδου κινήθηκε σε επίπεδα χαμηλότερα της μονάδας, με τον δείκτη να βρίσκεται στο 0,82 για το 2014, και 0,83 για το 2015. Ο κλάδος παρουσίασε μέση διάρκεια αποθεμάτων 352 και 330 ημέρες τον πρώτο και δεύτερο χρόνο αντίστοιχα. Η είσπραξη των απαιτήσεων διήρκεσε κατά μέσο όρο 249 ημέρες για το 2014 και 262 ημέρες για το 2015, ενώ η μέση διάρκεια πληρωμής των υποχρεώσεων είναι αρκετά υψηλή και στα δύο έτη αγγίζοντας τις 568 ημέρες το πρώτο έτος και 533 ημέρες το δεύτερο.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στοιχεία, είναι φανερό ότι ο κλάδος ακολουθεί την πορεία των περισσότερων κλάδων της ελληνικής οικονομίας, δηλαδή των μειωμένων αποδόσεων

εξαιτίας των πολλών ετών οικονομικής ύφεσης που πλήττει τη χώρα. Παρόλα αυτά, τα δύο έτη χρήσης που παρουσιάστηκαν παρουσιάζουν υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με τα προηγούμενα έτη μετά την έναρξη της ύφεσης γεγονός που οφείλεται στις ιδιαίτερα καλές παραγωγικές σοδειές των ετών 2014 και 2015. Ενδεικτικό του κλίματος ύφεσης που επικρατεί, από τις 19 εταιρείες του δείγματος, μόνο οι πέντε από αυτές παρουσίαζαν κέρδη για τα έτη χρήσης 2014 και 2015 (ICAP, 2016).

### **6.6.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση ανταγωνιστών**

Για τη διαμόρφωση σαφούς εικόνας της χρηματοοικονομικής υγείας του συνεταιρισμού, καθώς δεν έχει προηγηθεί κάποια σχετική μελέτη, παρακάτω θα αναλυθούν οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις δύο από τις μεγαλύτερες εταιρείες<sup>26</sup> παραγωγής οίνου στη χώρα για τα έτη όπου υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία (2014,2015).

Ωστόσο, εξαιτίας της διαφοροποίησης των κινήτρων των ιδιοκτητών μεταξύ μιας ανώνυμης εταιρείας και ενός συνεταιρισμού παραγωγών θεωρήθηκε σκόπιμο να μη συμπεριληφθούν οι δείκτες μέσης διάρκειας είσπραξης απαιτήσεων και μέσης διάρκειας πληρωμής υποχρεώσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιοκτήτες των ανώνυμων εταιρειών επιζητούν την όσο το δυνατόν πιο σύντομη αποπληρωμή των απαιτήσεων προς τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα θέλουν – μέσα σε λογικά πλαίσια – η πληρωμή των υποχρεώσεων να πραγματοποιείται σε μεγαλύτερο διάστημα ούτως ώστε ο οργανισμός να επιτυγχάνει υψηλά ταμειακά διαθέσιμα.

Υπό αυτό το σκεπτικό, οι ανώνυμες εταιρείες επιδιώκουν τη μείωση της τάσης κατά το πέρασμα των ετών χρήσης του δείκτη είσπραξης αποθεμάτων και ταυτόχρονα την αύξηση του δείκτη πληρωμής υποχρεώσεων. Για τους συνεταιριστικούς οργανισμούς –εξαιτίας της ιδιαιτερότητας της φύσης των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων –οι ιδιοκτήτες είναι και ταυτόχρονα προμηθευτές του οργανισμού –αυτή η αμοιβαία αλληλεπίδραση καθιστά αναγκαία την επιδίωξη της αύξησης της τάσης του δείκτη είσπραξης αποθεμάτων και αντίστοιχα τη μείωση της τάσης του δείκτη πληρωμής υποχρεώσεων. Θα ήταν λοιπόν ανούσια η προσπάθεια σύγκρισης αυτών των δεικτών μεταξύ του υπό εξέταση συνεταιρισμού και των δύο ανώνυμων εταιρειών λόγω της διαφοροποίησης κινήτρων, που αποτελούν και τον σταθμικό παράγοντα σύγκρισης των οικονομικών οργανισμών.

---

<sup>26</sup>Τα στοιχεία που παρουσιάζονται προέρχονται από τους ισολογισμούς των εταιρειών KABINO A.E. και ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ A.E.

**Πίνακας 13: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης της KABINO Α.Ε. για τα έτη 2014, 2015, σε €**

	2013	2014	2015	2016
<b>Ενεργητικό</b>				
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	-	10.260.000	10.990.000	-
Σύνολο κυκλοφορούντων	-	12.657.000	13.184.000	-
<b>Παθητικό</b>				
Σύνολο καθαρής θέσης	-	7.688.000	7.903.000	-
Σύνολο υποχρεώσεων	-	15.229.000	16.272.000	-
<b>Αποτελέσματα χρήσης</b>				
Κύκλος εργασιών	-	17.123.000	17.336.000	-
Μικτό αποτέλεσμα	-	1.717.000	2.976.000	-
Αποτέλεσμα περιόδου μετά φόρων και τόκων	-	146.000	206.000	-

Πηγή: Ισολογισμοί KABINO Α.Ε.

Από τους ισολογισμούς της KABINO Α.Ε. προκύπτει ότι, το ισοζύγιο του ενεργητικού και παθητικού μέρους της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης για το 2014 άγγιξε τα 22.917.000 €. Τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού υπολογίζονται στα 10.260.000 €, ενώ τα κυκλοφορούντα τα 12.657.000 €. Στο παθητικό μέρος του ισολογισμού της εταιρείας, το σύνολο της καθαρής θέσης άγγιξε τα 7.688.000 €, ενώ το σύνολο των υποχρεώσεων τα 15.229.000 €. Ο κύκλος εργασιών έκλεισε στα 17.123.000 €, με μικτό αποτέλεσμα 1.717.000 € και καθαρά πλεονάσματα 146.000 €.

Για το 2015, το σύνολο του ενεργητικού/παθητικού της εταιρείας κυμάνθηκε στα 24.174.000 €, με το σύνολο των παγίων να αγγίζει τα 10.990.000 € και τα κυκλοφορούντα τα 13.184.000 €. Αντίστοιχα, η καθαρή θέση της εταιρείας διαμορφώθηκε στα 7.903.000 € και οι υποχρεώσεις της στα 16.272.000 €. Ο κύκλος εργασιών της κυμάνθηκε σε παρόμοια επίπεδα με το προηγούμενο έτος, κλείνοντας στα 17.336.000 € με μικτό αποτέλεσμα 2.976.000 € και αυξημένο πλεόνασμα 206.000 €, σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο.

**Πίνακας 14: Ανάλυση αριθμοδεικτών της KABINO Α.Ε. για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες)**

Έτη χρήσης	2013	2014	2015	2016
Μικτό περιθώριο κέρδους	-	10%	17%	-
Λειτουργικό περιθώριο κέρδους	-	3%	7%	-
Καθαρό περιθώριο κέρδους	-	0.90%	1,19%	-

Ίδια κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού	-	0.33	0.32	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού</b>	-	1.65	1.57	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	-	1.35	1.31	-
<b>Γενική ρευστότητα</b>	-	1.35	1.53	-
<b>Μέση διάρκεια αποθεμάτων</b>	-	146.50	141.89	-

Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους ισολογισμούς της KABINO A.E.

Από την ανάλυση του ισολογισμού της KABINO A.E., ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους διαμορφώνεται στο 10% για το πρώτο έτος χρήσης και αυξάνεται στο 17% για το δεύτερο. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους στο 3% και 7%, ενώ το περιθώριο καθαρού κέρδους είναι στο 0,9% για το 2014 και αυξάνεται στο 1,19% για το 2015. Τα ίδια κεφάλαια προς το σύνολο του ενεργητικού δεν ξεπερνούν τη μονάδα και διαμορφώνονται στο 0,33 και 0,32 το πρώτο και δεύτερο έτος αντίστοιχα. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού για το 2014 είναι 1,65 και για το 2015 στο 1,57. Αντίστοιχα, η κυκλοφοριακή ταχύτητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού, διαμορφώνεται στο 1,35 το 2014 και 1,31 το 2015. Η γενική ρευστότητα θα αυξηθεί τον δεύτερο χρόνο στο 1,53 από 1,35 τον προηγούμενο. Η μέση διάρκεια αποθεμάτων τις 146,5 ημέρες το 2014 και μειώνεται ελαφρά τον επόμενο χρόνο στις 141,8.

**Πίνακας 15: Στοιχεία λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Κ ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε. για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε €**

	2013	2014	2015	2016
<b>Ενεργητικό</b>				
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	-	13.075.000	12.726.000	-
Σύνολο κυκλοφορούντων	-	33.498.000	33.675.000	-
<b>Παθητικό</b>				
Σύνολο καθαρής θέσης	-	3.281.000	2.734.000	-
Σύνολο υποχρεώσεων	-	43.294.000	43.668.000	-
<b>Αποτελέσματα χρήσης</b>				
Κύκλος εργασιών	-	12.468.000	12.026.000	-
Μικτό αποτέλεσμα	-	4.532.000	4.580.000	-
Αποτέλεσμα περιόδου μετά φόρων και τόκων	-	(153.000)	465.000	-

Πηγή: Ισολογισμοί ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Κ ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε.

Από του ισολογισμούς της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε. για το 2014, προκύπτει πως η αξία της εταιρείας αγγίζει τα 46.575.000 € με τα πάγιά της να κυμαίνονται στα 13.075.000€, ενώ τα κυκλοφορούντα τα 33.498.000 €. Από την άλλη πλευρά, το σύνολο της καθαρής θέσης διαμορφώθηκε στα 3.281.000 € και οι υποχρεώσεις της στα 43.294.000 €. Το 2014, έκλεισε με κύκλο εργασιών αξίας 12.468.000 €, μικτό αποτέλεσμα 4.532.000 € και αρνητική κερδοφορία αξίας 153.000 €.

Για το επόμενο έτος, το σύνολο ενεργητικού/παθητικού, άγγιξε τα 46.402.000 €, με το σύνολο των μη κυκλοφορούντων και κυκλοφορούντων στοιχείων να κυμαίνονται στα 12.726.000 € και 33.675.000 € αντίστοιχα. Η καθαρή θέση της εταιρείας άγγιξε τα 2.734.000 € και οι υποχρεώσεις της τα 43.668.000 €. Παρουσίασε κύκλο εργασιών αξίας 12.026.000 € με μικτό αποτέλεσμα 4.580.000 € και καθαρό αποτέλεσμα έπειτα της αφαίρεσης τόκων και φόρων, 465.000 €

**Πίνακας 16: Ανάλυση αριθμοδεικτών της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε., για τα έτη χρήσης 2014, 2015 (Δείκτες κερδοφορίας σε ποσοστό, δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας και ρευστότητας σε φορές ολοκλήρωσης, δείκτες δραστηριότητας σε ημέρες)**

<b>Έτη χρήσης Μπουτάρης ΑΕ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους</b>	-	37%	38%	-
<b>Λειτουργικό περιθώριο κέρδους</b>	-	-5%	0.40%	-
<b>Καθαρό περιθώριο κέρδους</b>	-	-1%	0,30%	-
<b>Ίδια κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού</b>	-	0.07	0.05	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού</b>	-	0.95	0.94	-
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	-	0.37	0.35	-
<b>Γενική ρευστότητα</b>	-	0.77	0.77	-
<b>Μέση διάρκεια αποθεμάτων</b>	-	778.70	792.47	-

Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους ισολογισμούς της ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.

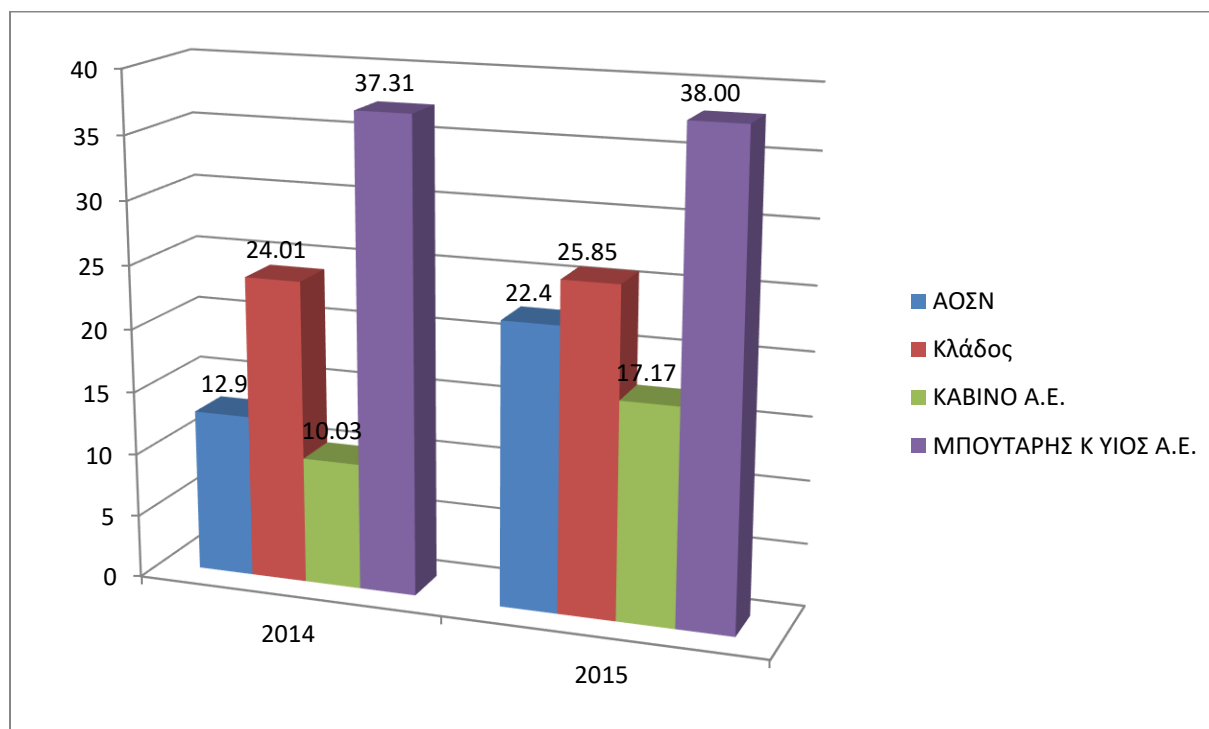
Έπειτα από την ανάλυση του ισολογισμού της ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε. προκύπτει ότι, ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους διαμορφώνεται στο 37% για το πρώτο έτος χρήσης και αυξάνεται στο 38% για το δεύτερο. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους στο -5% και 0,4%, ενώ το περιθώριο καθαρού κέρδους είναι στο -1% για το 2014 και αυξάνεται στο 0,3% για το 2015. Τα ίδια κεφάλαια προς το σύνολο του ενεργητικού δεν ξεπερνούν τη μονάδα και διαμορφώνονται στο 0,07 και 0,05 το πρώτο και

δεύτερο έτος αντίστοιχα. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίου ενεργητικού για το 2014 είναι 0,95 και για το 2015 στο 0,94. Αντίστοιχα, η κυκλοφοριακή ταχύτητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού, διαμορφώνεται στο 0,37 το 2014 και 0,35 το 2015. Η γενική ρευστότητα δεν παρουσιάζει αυξομειώσεις και παραμένει σταθερή στο 0,77 και στα δύο έτη. Η μέση διάρκεια αποθεμάτων από τις 778,70 ημέρες το 2014 αυξάνεται ελαφρά τον επόμενο χρόνο στις 792,47.

## 6.7 Αποτελέσματα χρηματοοικονομικής ανάλυσης

Από τα παραπάνω στοιχεία αλλά και από δηλώσεις του προέδρου και του διευθυντή επιβεβαιώνεται η εμπορική και χρηματοοικονομική ανοδική πορεία του συνεταιρισμού από το 2012 και έπειτα.

**Σχήμα 12:** Σύγκριση ποσοστού μικτού περιθωρίου κέρδους ΑΟΣΝ, ανταγωνιστών και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015

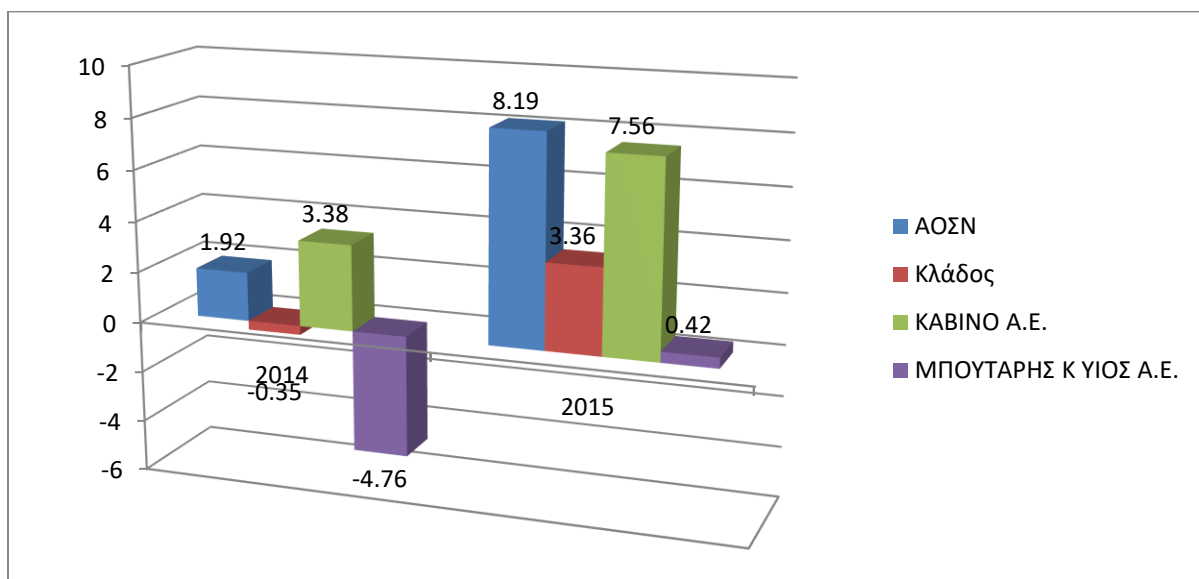


Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Πιο συγκεκριμένα, ο οινοποιητικός συνεταιρισμός της Νεμέας κατάφερε από το 2012 μέχρι και το 2015, να δημιουργεί προϋποθέσεις ανάπτυξης του οργανισμού και να ενισχύει την χρηματοοικονομική του υγεία. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία του κλάδου για τα 2014 και 2015, το 2015 αποτέλεσε έτος αύξησης των εργασιών στο σύνολο του κλάδου - γεγονός φυσικά - που δεν αποτέλεσε εξαίρεση για τον συνεταιρισμό της Νεμέας. Ειδικότερα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση των επιδόσεων του κλάδου με αυτών του συνεταιρισμού. Το μικτό,

λειτουργικό και καθαρό περιθώριο κέρδους παρουσιάζουν αύξηση από το πρώτο έτος στο επόμενο. Τα περιθώρια κέρδους του συνεταιρισμού, βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά του κλάδου, ενώ το υψηλότερο ποσοστό μικτού κέρδους κατέχει με διαφορά η ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε. Ωστόσο, ο συνεταιρισμός παρουσιάζει την μεγαλύτερη θετική μεταβολή, αυξάνοντας κατακόρυφα το ποσοστό του από το πρώτο έτος στο επόμενο. Η επιτυχία αυτή οφείλεται εν μέρει στις βελτιωμένες παραγωγικές χρονιές που είχε ο κλάδος της οινοποίησης και το θετικό ισοζύγιο εισαγωγών εξαγωγών για το σύνολο της χώρας, σύμφωνα με τον σύνδεσμο Ελλήνων παραγωγών αποσταγμάτων και αλκοολούχων ποτών, αλλά παράλληλα και στις συνεχείς προσπάθειες του συνεταιρισμού για αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού παραγωγής και εμφιάλωσης των προϊόντων του. Εν συνεχεία, γίνεται η σύγκριση των ποσοστών του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους. Σε αυτή την περίπτωση, το περιθώριο λειτουργικού κέρδους παρουσιάζει αύξηση σε όλες τις περιπτώσεις από το πρώτο έτος χρήσης στο επόμενο, με τον συνεταιρισμό να ξεπερνά τον μέσο όρο του κλάδου και την KABINO Α.Ε να κατέχει την πρώτη θέση για το 2014. Το επόμενο έτος, τα περιθώρια κέρδους του ΑΟΣΝ εμφανίζονται ακόμη υψηλότερα, καταγράφοντας αλματώδη αύξηση ξεπερνώντας κατά πολύ τον μέσο όρο, αλλά και τους ανταγωνιστές με τους οποίους γίνεται η σύγκριση. Η αλματώδης αύξηση που παρατηρήθηκε, οφείλεται στους αυτοματισμούς που εγκαταστάθηκαν στη γραμμή παραγωγής, με αποτέλεσμα να μειωθεί το κόστος παραγωγής και να οδηγήσει στην επίτευξη υψηλών ποσοστών κερδοφορίας.

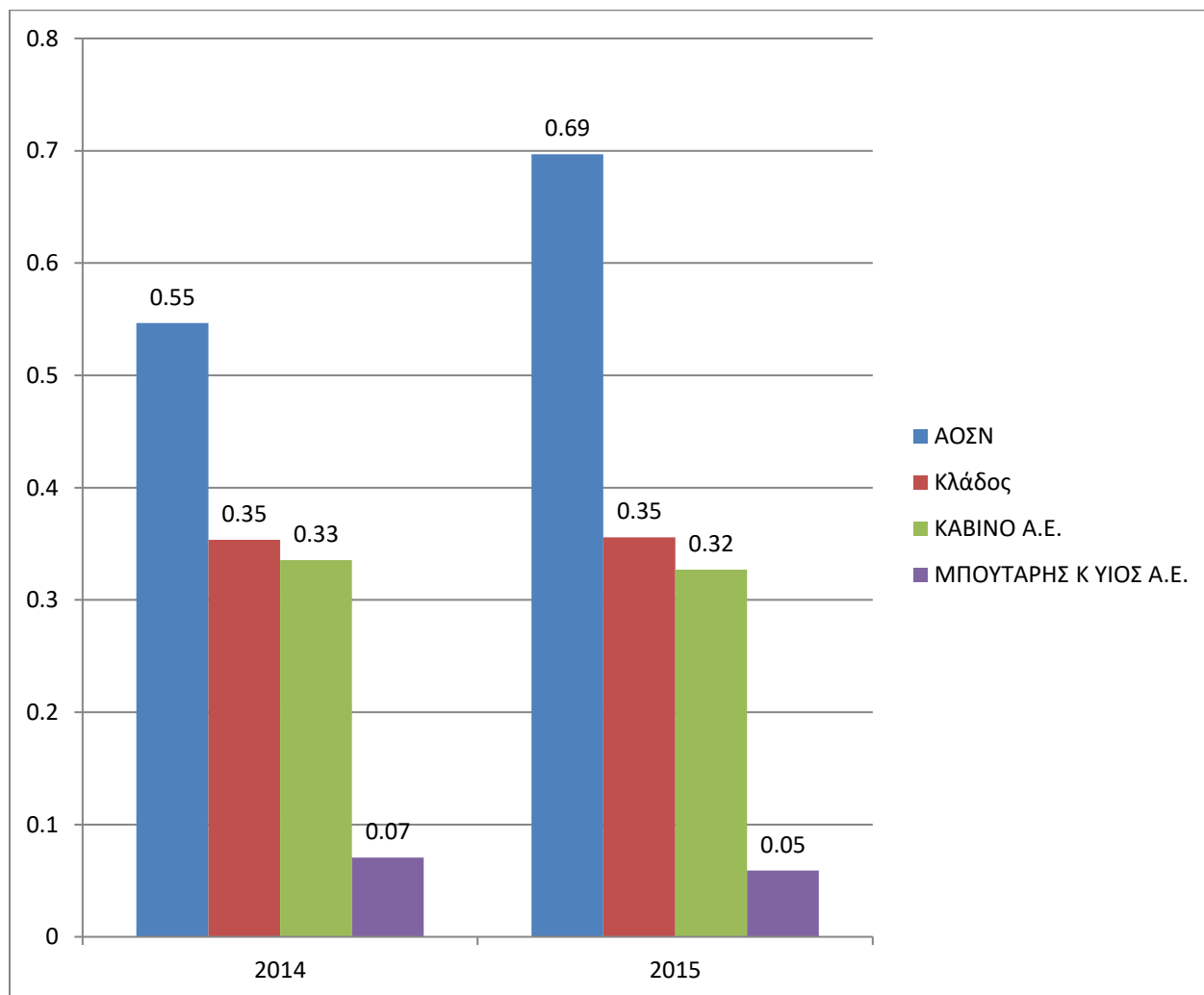
**Σχήμα 13: Σύγκριση ποσοστού λειτουργικού περιθωρίου κέρδους ΑΟΣΝ, ανταγωνιστών και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015**





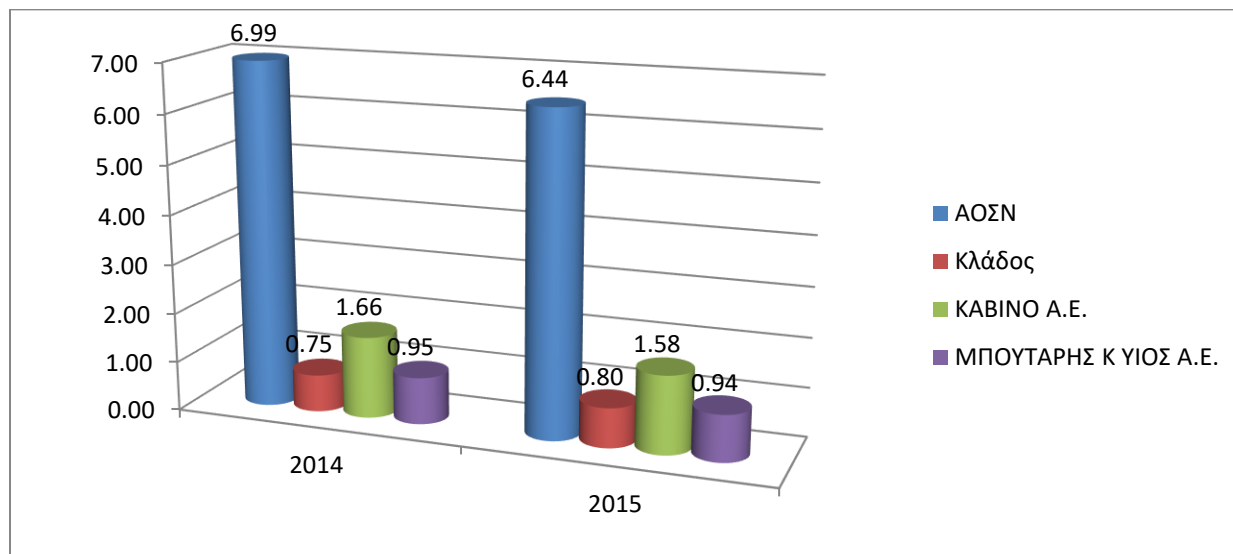
Συγκρίνοντας τις επιδόσεις του συνεταιρισμού με τον κλάδο και τις δύο ανώνυμες εταιρείες, ο συνεταιρισμός της Νεμέας ακολουθεί στρατηγική κατά την οποία επιχειρεί να χρηματοδοτεί τις ανάγκες του σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό από δικά του κεφάλαια. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, ο συνεταιρισμός όχι μόνο σημειώνει υψηλότερους δείκτες συγκέντρωσης από τους ανταγωνιστές, αλλά ξεπερνά κατά πολύ και το γενικό μέσο όρο του κλάδου της οινοποιίας.

**Σχήμα 14: Σύγκριση δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού, μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015**



Σε ότι αφορά την κυκλοφοριακή ταχύτητα του παγίου ενεργητικού, γίνεται φανερό από το σχήμα, πως ο συνεταιρισμός αξιοποιεί στο μέγιστο τα πάγια στοιχεία που διαθέτει στην κατοχή του, τρεις φορές περισσότερο από ότι αξιοποιεί το πάγιο ενεργητικό ο αμέσως επόμενος.

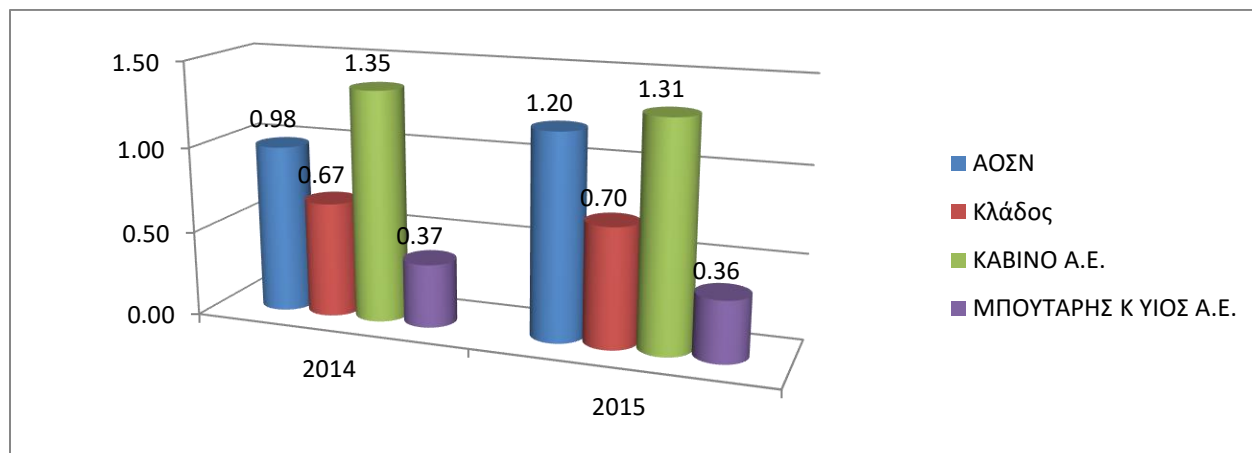
**Σχήμα 15:** Σύγκριση δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίου ενεργητικού μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Από την άλλη πλευρά, η KABINO A.E., δείχνει να αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία της στο διαθέσιμο δείγμα, ξεπερνώντας κατά το διπλάσιο τις ομαδοποιημένες επιδόσεις του κλάδου. Ωστόσο, και για το δύο έτη, ο συνεταιρισμός έρχεται δεύτερος, ξεπερνώντας όμως κατά πολύ τον μέσο όρο του κλάδου.

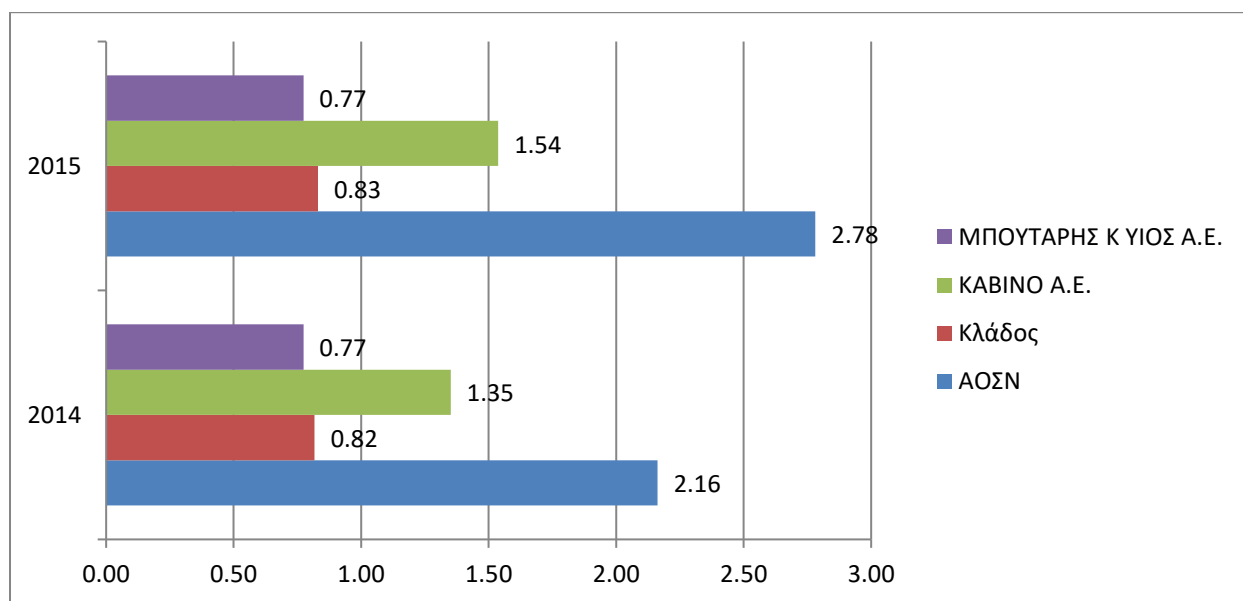
**Σχήμα 16:** Σύγκριση δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας κυκλοφορούντος ενεργητικού μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας, όπως φαίνεται παρακάτω, αποδεικνύει πως ο συνεταιρισμός, και στα δύο υπό εξέταση έτη, είναι ικανός να αποπληρώνει τις τρέχουσες ανάγκες του χωρίς κανένα πρόβλημα, ξεπερνώντας και τις δύο χρονιές τις δύο μονάδες βάσης. Από την άλλη πλευρά, μόνο η ΚΑΒΙΝΟ Α.Ε. έδειξε ικανή να ξεπεράσει το όριο της μονάδας που θέτει πληθώρα ερευνητών και συγγραφέων ως το κριτήριο βιωσιμότητας ενός οργανισμού, ενώ τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα του κλάδου και η ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Κ ΥΙΟΣ Α.Ε., δείχνουν να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας.

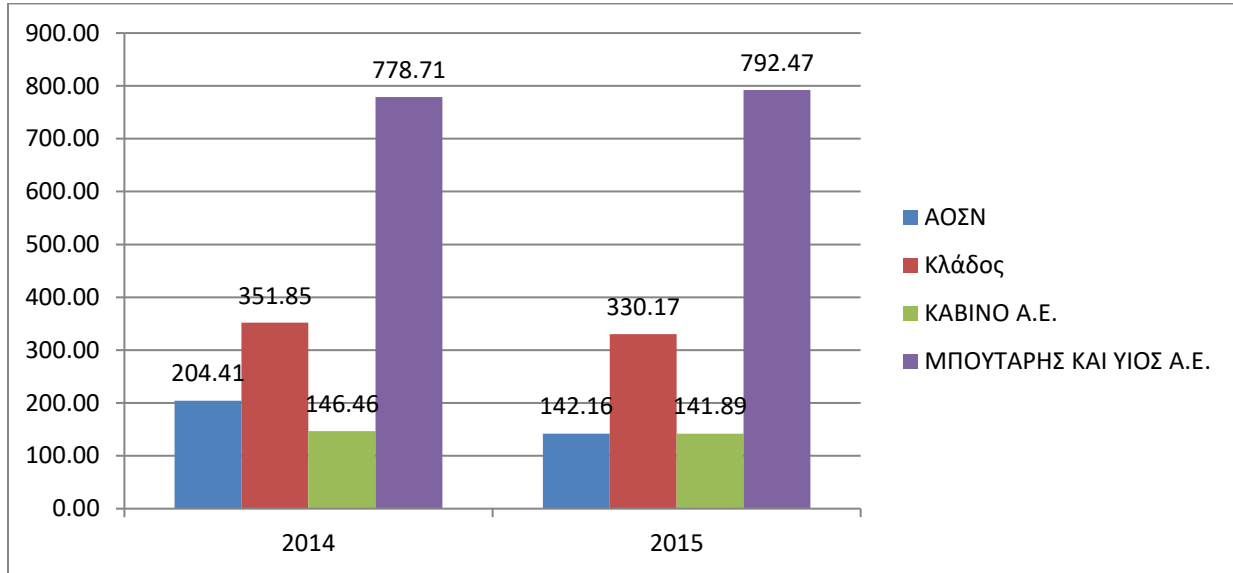
Σχήμα 17: Σύγκριση δεικτών άμεσης ρευστότητας μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Ο συνεταιρισμός σύμφωνα με τα αποτελέσματα και στα δύο έτη κατάφερε να κάνει καλή διαχείριση των αποθεμάτων του, ρίχνοντας τον μέσο όρο κάτω από τις διακόσιες ημέρες στο 2015, καταφέροντας να βρίσκεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα με μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Ταυτόχρονα, ο δείκτης μέσης διάρκειας αποθεμάτων βρίσκεται κάτω από το μισό σε σύγκριση με τον κλάδο.

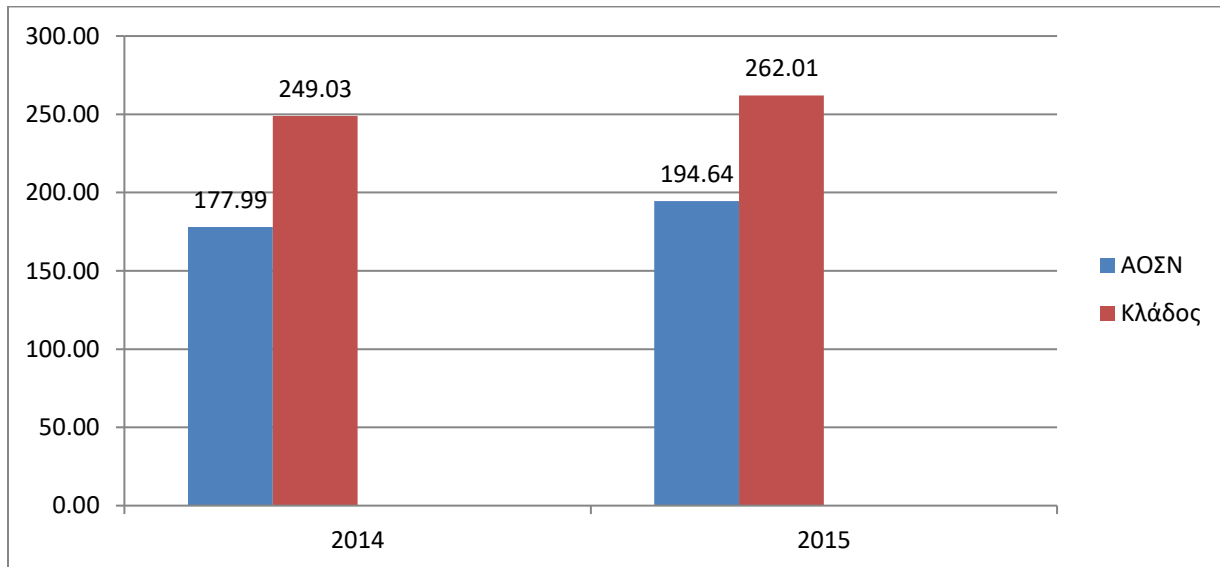
**Σχήμα 18: Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας αποθεμάτων μεταξύ ΑΟΣΝ, κλάδου και ανταγωνιστών για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες**



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Η εισπραξη των απαιτήσεων κατά μέσο όρο, ολοκληρώνεται σε λιγότερες από διακόσιες ημέρες. Αριθμός που απέχει αρκετά από τις 250 και πλέον ημέρες που χρειάζεται ο κλάδος κατά μέσο όρο για να εισπράξει τις απαιτήσεις του.

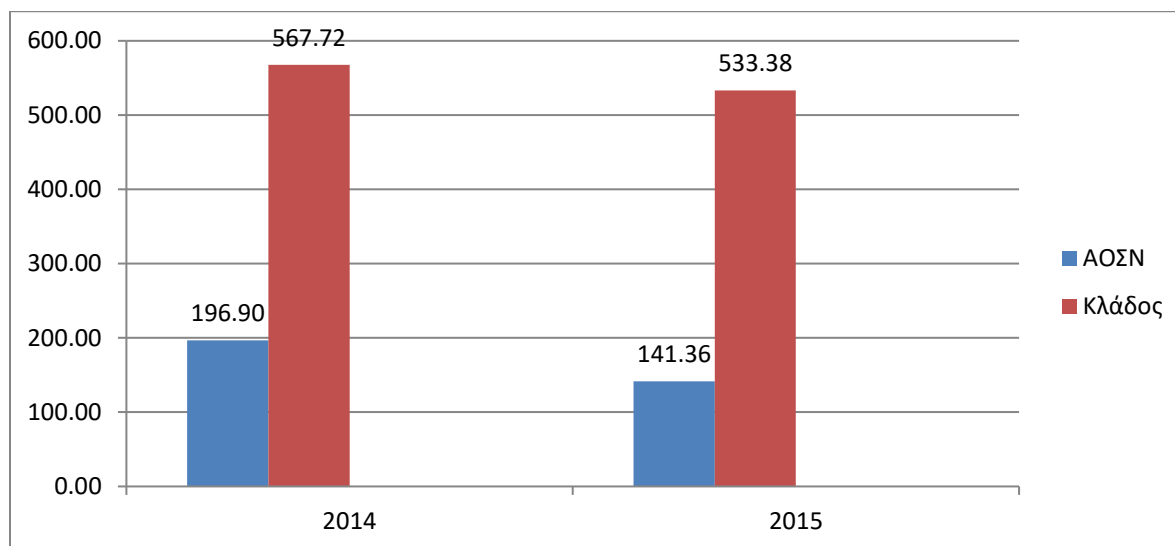
**Σχήμα 19: Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας απαιτήσεων μεταξύ ΑΟΣΝ και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες**



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Τέλος, ο δείκτης μέσης διάρκειας πληρωμής υποχρεώσεων είναι περίπου ο μισός από τον γενικό μέσο όρο του κλάδου, αποδεικνύοντας πως ο συνεταιρισμός επιτυγχάνει την γρήγορη αποπληρωμή όλων των υποχρεώσεων του προς τα μέλη του.

**Σχήμα 20:** Σύγκριση δεικτών μέσης διάρκειας υποχρεώσεων μεταξύ ΑΟΣΝ και κλάδου για τα έτη χρήσης 2014, 2015, σε ημέρες



Πηγή: Υπολογισμοί του ερευνητή από τους διαθέσιμους ισολογισμούς

Επιγραμματικά, ο συνεταιρισμός δεν κατάφερε να επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε. Το 2016, σημείωσε μείωση στις πωλήσεις του και ταυτόχρονα παρουσίασε πολύ μικρό περιθώριο κέρδος, που απέχει κατά πολύ από την αύξηση της τάξης του 10% που σχεδίαζε αρχικά<sup>27</sup>. Σε ότι αφορά τη θέση του στην αγορά, ο συγκεκριμένος στόχος αποτελεί ερώτημα προς μελλοντική έρευνα, καθώς παραμένει ανοικτός για το τέλος του 2017, και ως εκ τούτου δεν θα είχε νόημα να σχολιαστεί η τωρινή του θέση, μιας και τα πλαίσια της ανάλυσης της παρούσας διατριβής, έχουν ορίζοντα μέχρι το 2016. Ο ΑΟΣΝ, φαίνεται να ακολούθησε ανοδική πορεία σε χρηματοοικονομικούς όρους, με εξαίρεση το τελευταίο προς εξέταση έτος χρήσης όπου φάνηκε να διαγράφει υποχώρηση των αριθμοδεικτών σε επίπεδα παρόμοια με αυτά του 2014. Παρόλα αυτά δεν διαφαίνονται ενδείξεις από τη χρηματοοικονομική ανάλυση που να συνηγορούν στο γεγονός ότι πρόκειται μονάχα για στρατηγικές αστοχίες του συνεταιρισμού, αλλά στην υποχώρηση αυτή, συντέλεσε και η συνολική υποχώρηση του κλάδου της ελληνικής οιονοποιίας. Για να καταστεί δυνατή η κατανόηση των συνθηκών που επηρεάζουν τη

<sup>27</sup> Η αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους κατά 10%, στοιχειοθετήθηκε με βάση το προηγούμενο έτος, όπου είχε ξεπεράσει το 9%.

βιωσιμότητα του ΑΟΣΝ κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί περαιτέρω το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

## 6.8 Ανάλυση SWOT

Αφότου έχει προηγηθεί η ανάλυση των χαρακτηριστικών του οργανισμού και των περιορισμών του, λόγω των ασαφώς διατυπωμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας που επηρεάζουν τη λειτουργία του και αυξάνουν τα κόστη ιδιοκτησίας στον συνεταιρισμό, και έχουν αναλυθεί οι χρηματοοικονομικές του επιδόσεις, καίριο ζήτημα αποτελεί ο προσδιορισμός των συνθηκών που ασκούν επιρροή πάνω στον οργανισμό, οι οποίες δύναται να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά πάνω σε αυτόν μελλοντικά. Για το λόγο αυτό, παρακάτω εξετάζεται ο ΑΟΣΝ με τη μέθοδο της ανάλυσης SWOT.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο ανάλυσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης και του προσδιορισμού των πόρων της μέσα στο περιβάλλον το οποίο λειτουργεί. Χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα που αποτελούν και το ακρωνύμιο SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και η ανάλυση γίνεται βάση αυτών των τμημάτων. Δηλαδή, των δυνατών σημείων του οργανισμού, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να υπάρξουν (Samejima κ.ά., 2006).

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι τα τμήματα της ανάλυσης που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και άρα είναι ελεγχόμενες και είτε αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που βοηθούν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του, είτε τον εμποδίζουν αντίστοιχα. Από την άλλη πλευρά, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι που παρουσιάζονται στην ανάλυση, αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που δεν δύναται να είναι από τον έλεγχό της. Υπό αυτή την οπτική, οι ευκαιρίες της SWOT ανάλυσης παρουσιάζουν τους παράγοντες εκείνους που δυνητικά μπορούν να λειτουργήσουν θετικά στις προσπάθειες επίτευξης της αποστολής της.

Αντιθέτως, οι κίνδυνοι μπορούν να οριστούν ως οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού (Dyson, 2004). Εν κατακλείδι, ένας οργανισμός, αναγνωρίζοντας αυτούς τους τέσσερις παράγοντες, είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα και να βρίσκεται σε θέση να λαμβάνει ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις και να σχεδιάζει στρατηγικές που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη

των αντικειμενικών του στόχων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον συνεταιρισμό, αναλύονται παρακάτω ως εξής:

### **Δυνάμεις:**

#### **Μοναδικότητα της πρώτης ύλης**

Ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός της Νεμέας παράγει ετικέτες οίνου από την ποικιλία του Αγιωργίτικου. Η συγκεκριμένη ποικιλία διαθέτει ισχυρή αναγνώριση από το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα και ταυτόχρονα κερδίζει ταχύτατα μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα στις αγορές του εξωτερικού. Ταυτόχρονα, η παραγωγή της ποικιλίας ρυθμίζεται νομοθετικά από το κράτος και δεν αφήνει περιθώρια αντιγραφής σε ανταγωνιστές που βρίσκονται εκτός της προστατευόμενης νομικά ευρύτερης οινοπαραγωγικής ζώνης της Κορίνθου. Παρόλο που υπάρχουν ανταγωνιστές που παράγουν κρασιά της συγκεκριμένης ποικιλίας, είναι αναγκασμένοι να εμπορεύονται την πρώτη ύλη από παραγωγούς της περιοχής που βρίσκεται υπό νομική προστασία. Υπό αυτή την έννοια, ο ΑΟΣΝ ως ο μεγαλύτερος προμηθευτής κρασιού της συγκεκριμένης ποικιλίας σε επίπεδο χονδρικής, αποτελεί τον ρυθμιστή της τιμής πώλησης και έχει τη δυνατότητα να διατηρεί ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντί τους.

#### **Οικονομίες κλίμακας**

Ο συνεταιρισμός, μετά από 80 έτη λειτουργίας έχει καταφέρει να αυξήσει τις παραγωγικές και εμπορικές του δραστηριότητες σε τέτοιο βαθμό ούτως ώστε να λειτουργεί αποδοτικότερα, και εν τέλει να μειώσει τον ανά μονάδα κόστος παραγωγής του. Οι μεγάλες ποσότητες προϊόντων που παράγει, σε συνδυασμό με την πλήρη εκμετάλλευση των παραγωγικών του πόρων<sup>28</sup> του δίνουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας.

#### **Οικονομική υγεία/Χρηματοοικονομικές επιδόσεις**

Σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική ανάλυση του συνεταιρισμού και των ανταγωνιστών, αποδεικνύεται πως ο ΑΟΣΝ αποτελεί έναν σχετικά υγιή οικονομικό οργανισμό, με υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις που του δίνουν τη δυνατότητα να εκπληρώνει στην ώρα του τις οικονομικές του υποχρεώσεις, να παράγει επενδύσεις και ταυτόχρονα να επιστρέφει αξία στα μέλη του.

---

<sup>28</sup> Σύμφωνα με το διευθυντή του ΑΟΣΝ, τα τέσσερα τελευταία χρόνια, η παραγωγή του συνεταιρισμού, αντιστοιχεί στο 100% των παραγωγικών του δυνατοτήτων, δηλαδή στην πλήρη εκμετάλλευση των οινοδεξαμενών και των γραμμών παραγωγής.

## **Όνομα και φήμη του συνεταιρισμού**

Στα 80 έτη λειτουργίας, ο συνεταιρισμός της Νεμέας αποτελεί ένα από τους πλέον αναγνωρίσιμους παραγωγούς οίνου και έχει καταφέρει να συνδέσει το όνομά του με την παραγωγή κρασιού της ποικιλίας του Αγιωργίτικου. Έχει δημιουργήσει με το πέρασμα των ετών ισχυρές συνεργασίες, τόσο σε επίπεδο χονδρικής, όσο και λιανικής και έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα πιστών πελατών κυρίως στην πώληση των επιτραπέζιων οίνων αλλά και ένα μεγάλο δίκτυο διανομής στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

### **Αδυναμίες:**

#### **Μικρή αναγνωρισιμότητα των ετικετών κρασιού**

Όπως αναφέρθηκε, τα προϊόντα επιτραπέζιων οίνων του συνεταιρισμού<sup>29</sup>, απολαμβάνουν μεγάλης αναγνώρισης από το καταναλωτικό κοινό. Ωστόσο, οι ετικέτες των επώνυμων εμφιαλωμένων προϊόντων<sup>30</sup> δεν φαίνεται να ακολουθούν την ίδια πορεία. Στο γεγονός αυτό συνηγορεί η δήλωση του προέδρου κατά την οποία το μεγαλύτερο μέρος των κερδών προέρχεται από την πώληση των επιτραπέζιων οίνων παρά από τα εμφιαλωμένα προϊόντα του συνεταιρισμού. Ταυτόχρονα, ο συνεταιρισμός δεν φαίνεται να έχει επενδύσει σε διαφημιστικές πρωτοβουλίες για αυξήσει την αναγνωρισιμότητα των εμφιαλωμένων προϊόντων του.

#### **Χαμηλή εμπιστοσύνη των μελών προς το συνεταιρισμό**

Παρόλο που ο συνεταιρισμός σε σύνολο 600 μελών διαθέτει ένα πυρήνα 150-200 πιστών μελών, δείχνει να αδυνατεί να προσεγγίσει τα υπόλοιπα μέλη του και να παρακινήσει το ενδιαφέρον τους για συμμετοχή στις δημοκρατικές διαδικασίες του οργανισμού. Ταυτόχρονα, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων παρατηρήθηκε η τάση των μελών να αποστρέφονται τον συνεταιρισμό και τις υπηρεσίες του ακόμη και σε πολύ μικρές διαφοροποιήσεις της τιμής αγοράς της πρώτης ύλης. Τέλος, στα παραπάνω συνηγορεί η έλλειψη συνεταιριστικής συνείδησης αλλά και η κατά μέσο όρο μεγάλη ηλικία των παραγωγών-μελών σύμφωνα με τα λεγόμενα του προέδρου του συνεταιρισμού.

#### **Χαμηλές τιμές των ετικετών κρασιού**

---

<sup>29</sup> Το κρασί που συσκευάζεται σε χάρτινες συσκευασίες.

<sup>30</sup> Το κρασί που συσκευάζεται σε γυάλινα μπουκάλια.



Όπως αναφέρθηκε, ο συνεταιρισμός ως ηγέτης κόστους έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα του σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Παρόλο που αυτό επιδρά θετικά στην πώληση των επιτραπέζιων οίνων, υπάρχει το ενδεχόμενο η σημαντικά χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, του εμφιαλωμένου κρασιού που παράγει, να επηρεάσει αρνητικά την γνώμη των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα του και να οδηγηθεί σε απαξίωση. Με άλλα λόγια, η μερίδα των καταναλωτών που επιλέγει βάσει των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων και όχι μόνο από την τιμή του δύναται να θεωρήσει κατώτερο το κρασί ΠΟΠ του συνεταιρισμού, εξαιτίας της αυξημένης προθυμίας πληρωμής που μπορεί να έχει σχετικά με την κατανάλωση οίνου της ποικιλίας του Αγιωργίτικου.

### **Ευκαιρίες:**

#### **Προοπτική αύξησης της αναγνωσιμότητας της ποικιλίας**

Η τοπική ποικιλία του Αγιωργίτικου αποτελεί μια ξεχωριστή ποικιλία που δεν μπορεί να παραχθεί παρά μόνο από παραγωγούς της ευρύτερης περιοχής της Κορίνθου. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η συγκεκριμένη ποικιλία είναι αναγνωρίσιμη στο καταναλωτικό κοινό, διαθέτει όμως τις ποιοτικές προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Ο ΑΟΣΝ, ως ο ηγέτης στην πώληση και παραγωγή της ποικιλίας έχει τη δυνατότητα να επιδιώξει τη διαφημιστική ανάπτυξη του και την προώθηση του, μέσω των νέων τεχνολογικών μεθόδων και μέσων και να επωφεληθεί από το μερίδιο αγοράς που θα καταλάβει έναντι των άλλων ερυθρών ποικιλιών.

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με την ελληνική στατιστική υπηρεσία, το καταναλωτικό κοινό έχει στραφεί τα τελευταία χρόνια-λόγο της οικονομικής κρίσης- σε πιο οικονομικά προϊόντα συμπεριλαμβανομένου και του κρασιού. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος καταναλωτής έχει στραφεί στην αγορά των επιτραπέζιων οίνων συσκευασμένων σε κουτιά και έχει απομακρυνθεί από την κατανάλωση εμφιαλωμένων. Ο συνεταιρισμός, δύναται να δημιουργήσει προϋποθέσεις για περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων οίνου σε χάρτινες συσκευασίες και να καταλάβει μερίδια από ανταγωνιστές που εμπορεύονται παρόμοια προϊόντα μέσω της χαμηλής τιμής –λόγο οικονομικών κλίμακας- και της ποιότητας που προέρχεται από τη συγκεκριμένη ποικιλία.

## **Στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα βιολογικής προέλευσης**

Σύμφωνα με την I CAP (2016), το καταναλωτικό κοινό, παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον προς την κατανάλωση βιολογικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένου και του κρασιού. Λαμβάνοντας υπόψη την έλλειψη κρασιών βιολογικής προέλευσης από την ποικιλία του Αγιωργίτικου, σε συνδυασμό με τον υψηλό δείκτη αξιοπιστίας που απολαμβάνει ο συνεταιρισμός, ως προς την ποιότητα των προϊόντων του, έχει τη δυνατότητα παραγωγής βιολογικού κρασιού. Που θα του δώσει τη δυνατότητα να καλύψει το κενό που έχει δημιουργηθεί στην αγορά τα τελευταία έτη και να επωφεληθεί από αυτό.

### **Απειλές:**

#### **Οικονομική κρίση**

Η αστάθεια της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια αποτελεί μία σημαντική απειλή για όλους του οικονομικούς οργανισμούς. Εξ εκ τούτου, ο ΑΟΣΝ δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση. Αυτή η οικονομική συγκυρία, δημιουργεί δυσκολίες στην αναζήτηση επενδύσεων και έχει επηρεάσει συνολικά το σύνολο των βιομηχανιών της χώρας με αποτέλεσμα επιχειρήσεις με χαμηλές οικονομικές επιδόσεις να κινδυνεύουν από οικονομική ασφυξία και έλλειψη ρευστότητας και εν τέλει να οδηγούνται στη χρεοκοπία.

#### **Κίνδυνος από ασθένειες**

Η φύση της ποικιλίας του Αγιωργίτικου αποτελούν σημαντικό παράγοντα που μπορεί να βλάψει δυνητικά το συνεταιρισμό. Οι ενδεχόμενες ασθένειες και ιώσεις από τις οποίες μπορεί να προσληφθεί η συγκεκριμένη ποικιλία, καθορίζουν την ποσότητα αλλά και την ποιότητα της πρώτης ύλης που θα χρησιμοποιήσει ο ΑΟΣΝ για να παράξει τα προϊόντα του, και ως εκ τούτου, θα έχει άμεση αρνητική επίδραση στην κερδοφορία του.

### **6.9 Σύνοψη αποτελεσμάτων**

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του διευθυντή του συνεταιρισμού, στόχος του οργανισμού είναι η παραγωγή προϊόντων τα οποία θα αποτελούν ένα συνδυασμό χαμηλής τιμής και καλής ποιότητας ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός έχει ως στρατηγικό όραμα τη δημιουργία συνθηκών συνδυασμού κόστους – αξίας. Παρόλα αυτά, συγκρίνοντας τις προϋποθέσεις που θέτει η βιβλιογραφία για την επίτευξη στρατηγικής κόστους – αξίας με τα πεπραγμένα του συνεταιρισμού, δε διαφαίνονται στοιχεία ή προϋποθέσεις που να επιβεβαιώνουν αυτή την πορεία

στην πράξη. Αντιθέτως, ο οργανισμός επιδιώκει μέσω των οικονομιών κλίμακας να επιτύχει όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος παραγωγής, γεγονός φυσικά που μεταφράζεται ως χαμηλότερη τιμή στο τελικό προϊόν. Παράλληλα, με τα δίκτυα διανομής έχει επεκταθεί ευρέως και πλέον απευθύνεται σε ένα ευρύ μερίδιο του καταναλωτικού κοινού, χρησιμοποιώντας παράλληλα τεχνικές μαζικής παραγωγής. Καταφέρνει να παράγει πολύ μεγάλες ποσότητες προϊόντος κάθε χρόνο, εξαιτίας της εύκολης πρόσβασης σε πρώτες ύλες και τέλος, επιχειρεί να μειώσει περαιτέρω το κόστος παραγωγής.

Συνοψίζοντας, ο ΑΟΣΝ, παρουσιάζει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη κόστους και όχι ενός οργανισμού που επιχειρεί να ακολουθήσει στρατηγική καλύτερου κόστους – αξίας. Βέβαια, αυτό δεν εμποδίζει την ανάπτυξη του συνεταιρισμού και την μακροήμερυσή του, ωστόσο, η απόκλιση του από το όραμά του, πιθανόν να αποτελεί τροχοπέδη για την επίτευξη ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης, ή χειρότερα να οδηγήσει στη γιγάντωση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει και εν τέλει να οδηγηθεί σε οικονομική ασφυξία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο παρόν κεφάλαιο, και εφόσον έχει προηγηθεί η περιγραφή της βιβλιογραφίας και η ανάλυση του συνεταιρισμού και των συνθηκών που επηρεάζουν την πορεία και την εξέλιξή του, θα επιχειρηθεί η αποτύπωση προτάσεων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν μελλοντικά από τον συνεταιρισμό, ούτως ώστε να δώσει λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει όπως αυτά περιγράφηκαν παραπάνω.

Όπως έχει λεχθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο συνεταιρισμός της Νεμέας, ακολουθεί το επιμηκυμένο παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης. Μέσα στα πλαίσια αυτού του μοντέλου και σε συνδυασμό με το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών στο οποίο βρίσκεται, αντιμετωπίζει ζητήματα αυξημένου ιδιοκτησιακού κόστους και κόστους εκπροσώπησης. Για να διευρύνει το διάστημα παραμονής στο τρίτο στάδιο ο συνεταιρισμός έχει προχωρήσει σε κινήσεις μερικής αναδιαμόρφωσης στο παρελθόν και αναμένεται να το πράξει και στο μέλλον. Δεδομένου ότι, τα μέλη του συνεταιρισμού διατηρούν ένα χαμηλό ποσοστό αφοσίωσης, και ο συνεταιρισμός παράγει ένα και μοναδικό προϊόν<sup>31</sup> –ετικέτες κρασιού από την ποικιλία του Αγιωργίτικου – κρίνεται σκόπιμο να προταθεί το δεύτερο στρατηγικό μοντέλο αντιμετώπισης προβλημάτων του τρίτου σταδίου, όπως αυτό ορίστηκε από τους Πιιουρους και Cook(2013).

Μέσω λοιπόν, της στρατηγικής “πολιτικές διατήρησης μελών” (member retaining policies), προτείνεται η δημιουργία προγραμμάτων ενίσχυσης της σχέσης των μελών με τον συνεταιρισμό, η σύναψη συμβάσεων που θα δημιουργεί δεσμευτικές συνθήκες μεταξύ μελών και συνεταιρισμού, προωθητικές επενδυτικές ενέργειες που θα στοχεύουν στην προώθηση της εικόνας του συνεταιρισμού, η συστηματική εκπαίδευση των μελών σε θέματα συνεταιριστικής κουλτούρας για την αύξηση την ενίσχυση της αφοσίωσής τους, έμφαση από την πλευρά της διοίκησης στην ιστορική εξέλιξη του συνεταιρισμού εκμεταλλευόμενοι τη μακρά ιστορία του, και τέλος η θεσμοθέτηση ενός σχετικά υψηλού κόστους εξόδου για τα μέλη για την αποτροπή φαινομένων φυγής.

Για την εκπλήρωση των παραπάνω, κρίνεται μάλλον ζωτικής σημασίας η δημιουργία ενός τμήματος, που θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των μελών του συνεταιρισμού και θα στελεχώνεται από ανθρώπους που με δράσεις θα προωθούν τη συνεταιριστική κουλτούρα, την αλληλέγγυα οικονομία και θα επωμίζονται τη διαχείριση του μητρώου των μελών.

---

<sup>31</sup>Κατά τους Πιιουρους και Cook (2013), η αποκλειστική εμπορία ενός προϊόντος αποτελεί μία από τις συνθήκες της δεύτερης στρατηγικής για την παραμονή ενός συνεταιρισμού στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του.

Επιπλέον, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ευημερία του συνεταιρισμού η κατανόηση της παρέκκλισης του οργανισμού από τη στρατηγική που επιδιώκει, και η ανάληψη δράσης για τη διόρθωσή του. Όπως έχει ήδη λεχθεί, ο συνεταιρισμός επιδιώκει να ακολουθήσει στρατηγική συνδυασμού κόστους – αξίας, κάτι που μέχρι στιγμής δε φαίνεται να επιτυγχάνει. Θα μπορούσε λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες συνθήκες, να διατηρήσει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους στα προϊόντα επιτραπέζιων οίνων, στρατηγική που φαίνεται να αποδίδει, μιας και παρέχει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών του συνεταιρισμού. Από την άλλη πλευρά όμως, στον τομέα των εμφιαλωμένων κρασιών, κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση της στρατηγικής κόστους – αξίας. Λαμβάνοντας υπόψη την καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών, τα τελευταία έτη, οι καταναλωτές – ακόμη και αυτοί που ήταν αφοσιωμένοι στην αγορά ετικετών κρασιού με ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά – έχουν γίνει πιο ευαίσθητοι στην τιμή του προϊόντος, αλλά ταυτόχρονα αποφεύγουν να αγοράσουν προϊόντα μαζικής παραγωγής και πολύ χαμηλής τιμής. Κατά τον Thompson et al. (2012), η στρατηγική καλύτερου κόστους – αξίας ενδείκνυται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές με χαρακτηριστικά ύφεσης και οι καταναλωτές παρουσιάζουν υψηλή ευαισθησία στην τιμή.

Ο συνεταιρισμός, έχοντας υπόψη ότι επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του, διαθέτει το προσωπικό, τους πόρους και τις ικανότητες, πρέπει να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη μέσω στρατηγικών συνεργασιών με φορείς και ακαδημαϊκά ιδρύματα, για την παραγωγή νέων και ανώτερων ποιοτικά εμφιαλωμένων προϊόντων. Εφόσον, έχει την ικανότητα να παράγει σε χαμηλό κόστος, του δίνεται η ευκαιρία να επεκταθεί και σε μία άλλη αγορά, παράγοντας φιάλες οι οποίες θα τιμολογούνται στο μέσο περίπου του φάσματος της αγοράς, αλλά θα διαθέτουν ποιοτικά χαρακτηριστικά, παρόμοια με τα ανώτερης ποιότητας προϊόντα του κλάδου. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία τμήματος marketing, όπου θα είναι υπεύθυνο για την προώθηση των νέων προϊόντων και την δημιουργία συνθηκών εισόδου σε νέες αγορές αλλά και τη συνεχή παρακολούθηση των επενδυτικών κινήσεων, όπως αυτής που επιχειρεί αυτή τη στιγμή ο συνεταιρισμός, δηλαδή, την ανάπτυξη του σε αγορές της Γερμανίας.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς και ειδικά στον τομέα της ανάπτυξης νέων βελτιωμένων ποιοτικά προϊόντων και καινοτομιών ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία. Επίσης, θα πρέπει να γίνει χρήση των νέων τεχνολογιών (digital media) για την προβολή και προώθηση (π.χ. Web site, social media, διαφήμιση στο διαδίκτυο) του νέου προϊόντος, το μάρκετινγκ και τη διανομή του (ηλεκτρονικές πωλήσεις).

Οι ενδεχόμενες αλλαγές στο φορολογικό πλαίσιο πρέπει να ανιχνεύονται όσο το δυνατόν πιο γρήγορα ώστε να εξακριβώνονται πιθανές ταμειακές ανάγκες και να πραγματοποιούνται οι κατάλληλες κινήσεις για την αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων. Επίσης, όσον αφορά τους καταναλωτές, η οικονομική κρίση έχει μειώσει τη δαπάνη για τα προϊόντα του κλάδου και σε κάποιες περιπτώσεις έχει μεταβάλει την καταναλωτική συμπεριφορά τους. Ο συνεταιρισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αλλαγές τέτοιου είδους και προβάλλοντας τον κοινωνικό της προσανατολισμό να καλύψει τις ανάγκες του κοινού.

Πέρα από τα υπάρχοντα προϊόντα, η εταιρία πρέπει να εισάγει σε τακτά διαστήματα νέα προϊόντα, με σκοπό να εκμεταλλευτεί την άνοδο του ενδιαφέροντος για τις βιολογικές και υγιεινές τροφές και με στόχο την αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας. Τα νέα αυτά προϊόντα μπορεί να αποβούν κερδοφόρα για την εταιρία από την στιγμή που έχει τις δυνατότητες (πόρους) για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και την προβολή τους. Επιπλέον, η χρησιμοποίηση του ισχυρού ονόματος της εταιρίας θα προσδώσει στα νέα προϊόντα αξιοπιστία, η οποία είναι και το μεγαλύτερο μειονέκτημα των προϊόντων μικρών εταιριών.

Όπως έχει αναφερθεί ο ανταγωνισμός στον κλάδο του οίνου είναι υψηλός, με την αγορά να αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως μικρομεσαίου και μικρού μεγέθους. Για την διατήρηση του Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Νεμέας στις πρώτες θέσεις στην αγορά, και ο στόχος που έχει θέσει να βρεθεί στην πρώτη πεντάδα των μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου, να παραμείνει εφικτός, η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να έχει μία διαρκής και σωστή εκμετάλλευση του συστήματος πληροφοριών, η οποία μπορεί να αποδώσει με την παρακολούθηση όλων των κινήσεων των ανταγωνιστών σε όλους τους τομείς. Επίσης, στην περίπτωση επιτυχίας των πιθανών / προτεινόμενων νέων προϊόντων θα πρέπει να αναμένεται η αντίδραση των ανταγωνιστικών εταιριών και ιδιαίτερα των μεγάλων εταιριών του κλάδου.

Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις σε νομικό επίπεδο και να συμβαδίζει με το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τον οινοποιητικό κλάδο και την πραγματοποίηση εξαγωγών. Η έγκαιρη πληροφόρηση για ενδεχόμενες αλλαγές μπορεί να αποβεί καθοριστική για την κατασπατάληση πόρων (κυρίως οικονομικών) και την αποφυγή προστίμων.

Η κουλτούρα της εταιρίας και κοινωνική της αποστολή πρέπει να είναι ευδιάκριτη σε όλα τα στάδια της στρατηγικής της. Παραδείγματος χάριν, σχετικά με τις δράσεις της εταιρίας για την προστασία του περιβάλλοντος θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πρακτικές δημοσίων σχέσεων όπως θεματικές ημερίδες ή να δοθούν κάποιες χρηματικές χορηγίες σε σχετικές

οργανώσεις, κινήσεις οι οποίες θα πρέπει να γίνουν γνωστές στο καταναλωτικό κοινό προβάλλοντας έτσι την κουλτούρα και το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η οικονομική κρίση στη χώρα έχει αυξήσει την ευαισθησία των καταναλωτών απέναντι στην τιμή των προϊόντων, και σε μερικές περιπτώσεις έχει μεταβάλει την καταναλωτική τους συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα η συχνή επιλογή και προτίμηση προϊόντων σε προσφορά ή σε έκπτωση. Ο Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Νεμέας έχοντας τις κατάλληλες πηγές και λαμβάνοντας υπόψη την αναγνωρισιμότητα του ονόματος του θα μπορούσε να προχωρήσει σε τυχόν προσφορές στα υπάρχοντα ή νέα προϊόντα σε μετέπειτα στάδιο, ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς αλλά όχι στο στάδιο της εισαγωγής. Παρά ταύτα, η κατάλληλη πρακτική θα μπορούσε να είναι η χρήση δειγμάτων στα σημεία πώλησης, η προώθηση της γευσιγνωσίας στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης μέσω προσκλήσεων σε επιχειρήσεις άλλων κλάδων ή οργανώσεις καταναλωτών, ώστε να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων αλλά και να γίνει η πρώτη επαφή μέσω της δοκιμής από τους καταναλωτές των πιθανών / προτεινόμενων νέων προϊόντων.

Ο συνεταιρισμός, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί νέες πρακτικές και τεχνολογίες όπως το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με στόχο την καλύτερη ενημέρωση των καταναλωτών και την δημιουργία μακροπρόθεσμης σχέσης μαζί τους. Παρά ταύτα, υπάρχουν επιπλέον τεχνολογικές δυνατότητες τις οποίες ο οργανισμός δεν έχει εκμεταλλευτεί ακόμα, αλλά και που αντιθέτως εκμεταλλεύονται οι ανταγωνιστές, όπως το mobile marketing. Η παραπάνω πρόταση γίνεται ακόμα πιο σημαντική αν αναλογιστούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών των νέων τεχνολογιών είναι νέα άτομα (18-25 ετών), (I CAP διαφήμιση, 2011) τα οποία παρότι δεν αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα του καταναλωτικού κοινού, διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τις τάσεις στην αγορά καθώς έχουν μεγαλύτερη ροπή προς τη μόδα και την ανανέωση, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες (30 και άνω), που έχουν τάση προς την πιστότητα.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τη μοναδικότητα της ποικιλίας σε συνδυασμό με τη γεωγραφική γειτνίαση του συνεταιρισμού με τους ανταγωνιστές του, θα ήταν σκόπιμη η επιδίωξη στρατηγικής συμμαχίας, για τη δημιουργία ανταγωνιστικού συνεργατισμού (cooperation) με τα οινοποιεία της περιοχής, για προώθηση της γηγενούς ποικιλίας και ταυτόχρονα τον διαμοιρασμού του κόστους προώθησης μεταξύ των ανταγωνιστών. Γεγονός, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς έναντι άλλων ανταγωνιστικών, και

ταυτόχρονα, ο συνεταιρισμός θα επωμιστεί τα περισσότερα οφέλη ως ο μεγαλύτερος και πιο γνωστός διακινητής και έμπορος της συγκεκριμένης ποικιλίας.

Εν κατακλείδι, οι παραπάνω προτάσεις στοχεύουν στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων του συνεταιρισμού με απώτερο σκοπό την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του με την καθημερινή του δραστηριότητα και παράλληλα την μείωση των προβλημάτων των ασαφών διατυπωμένων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, και εν τέλει την αύξηση του χρόνου παραμονής του συνεταιρισμού στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, αποτελούν τη μορφή εκείνη των οικονομικών οργανισμών που έχουν ως απώτερο σκοπό την προστασία των παραγωγών μελών. Από την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου, γίνεται ξεκάθαρο ότι αποτελούν οικονομικές οντότητες οι οποίες διαφέρουν ριζικά από τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, τόσο σε επίπεδο διαχείρισης, αλλά κυρίως σε επίπεδο στόχων και σκοπών. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να συγχέονται και να αντιμετωπίζονται με το ίδιο τρόπο όπως οι κεφαλαιουχικές εταιρείες. Ωστόσο, στην ελληνική πραγματικότητα, η ακαδημαϊκή εμπειρία και έρευνα δείχνει ότι, μικρός αριθμός συνεταιριστικών μονάδων αντιλαμβάνεται αυτή τη διαφοροποίηση, και εν τέλει καταφέρνει να αποδίδει σωστά, και να επιτυγχάνει την προστασία των μελών του από τις ατέλειες της αγοράς.

Στην ανάλυση της παρούσας διατριβής, επιχειρήθηκε η μέτρηση της συνολικής υγείας του συνεταιρισμού σε πρώτο στάδιο και μετέπειτα η παρουσίαση προτάσεων, που μπορούν να βοηθήσουν στη λύση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει. Ο ΑΟΣΝ, αποτελεί ένα παραγωγικό συνεταιρισμό μεγάλης κλίμακας, που διαθέτει ποιοτικά χαρακτηριστικά – όπως η μοναδικότητα του προϊόντος που παράγει, το μέγεθός του και η ιστορία του – που μπορούν να εξελιχθούν σε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον ο οργανισμός τα εκμεταλλευτεί αποδοτικά. Ταυτόχρονα όμως, αντιμετωπίζει προβλήματα, τα οποία χρήζουν άμεσης επίλυσης. Από τη μία πλευρά, η γενικότερη οικονομική ύφεση στη χώρα, σαφώς και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, παρόλα αυτά, η διάσπαση του αισθήματος συλλογικής δράσης και διαφοροποίησης των κινήτρων των μελών, αποτελούν το σημαντικότερο κίνδυνο για την ευημερία και μακροημέρευσή του. Επιπλέον, η ανάλυση της παρούσας μελέτης περίπτωσης ανέδειξε την αδυναμία του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, με εξαίρεση τον μακροπρόθεσμο στόχο, που αφορά την είσοδο στην πρώτη πεντάδα με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης οίνου. Σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος αποτελεί αντικείμενο μελλοντικής διερεύνησης, καθώς ο συνεταιρισμός, θέτει ως ορίζοντα επίτευξης του το τέλος του 2017. Είναι απαραίτητη λοιπόν, η αναθεώρηση του οράματος και των στόχων του συνεταιρισμού, και η δημιουργία ενός στρατηγικού μοντέλου που θα εφαρμόζει τους μηχανισμούς που έχουν προταθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, για την επίλυση – ή τουλάχιστον την μείωση – των προβλημάτων του, για να παραμείνει στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών.

Σε ότι αφορά το ακαδημαϊκό σκέλος της έρευνας, η μελέτη της συνολικής υγείας των συνεταιρισμών από την ακαδημαϊκή κοινότητα είναι σχετικά περιορισμένη και κρίνεται αναγκαία η μελλοντική έρευνά τους. Η μελέτη του ΑΟΣΝ αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια σκιαγράφησης του συγκεκριμένου συνεταιρισμού, και σίγουρα απαιτεί βαθύτερη και πιο ενδελεχή έρευνα, που ξεπερνά κατά πολύ την έκταση της παρούσας διατριβής. Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, η εξέταση της ιστορικής πορείας του συνεταιρισμού, με ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα. Ως ποσοτικά δεδομένα νοούνται οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα χρήσης του συνεταιρισμού, και ποιοτικά ο προσδιορισμός – διαχρονικά – των κινήτρων των μελών του. Η εξέταση αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων ανοικτού τύπου με μέλη του συνεταιρισμού, και με πρωτογενή έρευνα του διαθέσιμου αρχειακού υλικού, ούτως ώστε να προσδιοριστεί συνολικά, πόσους κύκλους ζωής έχει διανύσει ο συνεταιρισμός από την ίδρυση του, και πως το μοντέλο και η διαγραμματική απεικόνισή του, των Cook και Burress (2009), μπορεί να έχει εφαρμογή στην περίπτωση του ΑΟΣΝ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσση:**

- Γεωργόπουλος, Ν., (2002), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, pp. 73-88
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016), Ατομική Καταναλωτική Δαπάνη Νοικοκυριών.
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, (2011). Πανόραμα Απογραφικών Δεδομένων 1991 - 2011.
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, (2015). Δελτίο τύπου: Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών.
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, (2016). Δελτίο τύπου: Δείκτες Τιμών Καταναλωτή.
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, (2017). Δελτίο τύπου: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.
- Καμενίδης, Χ., (2001), "Συνεταιρισμοί. Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Οργάνωση-Ανάπτυξη-Νομοθεσία", Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ., Θεσσαλονίκη.
- Κλαδική μελέτη ICAP, (2016).
- Λάμπος, Κ., (1999), "Συνεταιρισμοί και Ανάπτυξη", Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.
- Ξανθάκης, Μ. & Αλεξάκης, Χ., (2007), "Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Σακέλλης, Ε., (2007), "Το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο", Εκδόσεις Ε. Σακέλλη, Πειραιάς.
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, (2016). Στατιστικές χρονολογικές σειρές.  
<http://www.minagric.gr/index.php/el/the-ministry-2/agricultural-policy/statistika>.  
Ανακτήθηκε: 2/10/2017

### **Ξενόγλωσση:**

- Aghion, P. and Tirole, J. (1997). "Formal authority in organizations". *Journal of Political Economy*, 105: 1–29.
- Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972). "Production, information costs, and economic organization." *American Economic Review*, 62: 777–795.

- Butler, G. (1988). "Designing membership structures for large agricultural cooperatives", ACS Research Report Number 75, Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Chaddad, F. and Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Chaddad, F.R. and Cook, M.L. (2004a). "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology" .*Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360.
- Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, 4(16): 386-405.
- Cook M.L. and Iliopoulos, C. (2015). "The Evolution of the Cooperative Life Cycle: Theory? Framework? Diagnostic Tool?\"", *Marketing-Finance Conference*, University of Maastricht. Maastricht, The Netherlands, October 8.
- Cook, M. L. (1995). "The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach". *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cook, M. L. and Iliopoulos, C. (1998). Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership. In *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998* (pp. 541-53).
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1998). "Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership". In *Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, Wageningen University Press, Wageningen.
- Cook, M. L., and Burrell, M. J. (2009). "A Cooperative Life Cycle Framework", paper prepared for presentation at the *International Conference 'Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future*, Rehovot, Israel, 15-17 June.
- Downs, A. (1967). "The life cycle of bureaus", *Inside Bureaucracy*, 296-309.
- Dyson, R. G. (2004). "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640

European Commission, (2015). *CAP CONTEXT INDICATORS 2014-2020*.

Fama, E.F. (1980). "Agency problems and the theory of the firm." *Journal of Political Economy*, 88: 288–307.

Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983). "Separation of ownership and control." *Journal of Law and Economics*, 26: 301–326.

Grossman, S.J. and Hart, O.D. (1986). "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration." *Journal of Political Economy*, 94: 691–719.

Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R., (2008). "Exploring corporate strategy: text & cases", Pearson Education.

Kimberly, J. R. and Miles, R. H., (1987). *The organizational life cycle*: Jossey-Bass Publishers.

La Porta, R., et al (1998). "Law and finance." *Journal of Political Economy* 106, (6): 1113-1155.

LeVay, C. (1983). "Agricultural CO-Operative Theory: A Review". *Journal of agricultural economics*, 34(1), 1-44.

Mendoza, E. V., (2006). *The path to the success of cooperatives*. UP Press.

Michael, E., (1980), "Competitive Strategy", New York, Free Press, pp. 35-40.

Milgrom, P. and Roberts, J. (1990). "Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity". *Perspectives on positive political economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H., (1987). "The strategy concept I: Five Ps for strategy", *California management review*, 30(1).

Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy", *Harvard business review*, 21(38), 21-38.

Porter, M. E. (2008). "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74(60), 61-78.

- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987). "Economic efficiency in cooperatives". *The Journal of law and economics*, 30(2), 489-512.
- Rhodes, V.J., Dauve, J.L. and Parcell, J.L. (1995). *The Agricultural Marketing System*, 5<sup>th</sup> Edition, Holcomb Hathaway Publishers, AR, USA.
- Samejima, M., Shimizu, Y., Akiyoshi, M., and Komoda, N. (2006). "SWOT analysis support tool for verification of business strategy", *In IEEE international conference on computational cybernetics*, Istanbul, Turkey, 1-4 June.
- Sexton, R.J. and Iskow, J. (1988). "Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives", Giannini Foundation Information Series No. 88-3, University of California, Davis.
- Staatz, J.M. (1987), "Farmers Incentives to take collective action via cooperatives: A transaction cost approach", Agricultural Cooperative Service Report 13, USDA.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J., & Thompson, A. A. (2012). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: concepts and cases*. New York, N.Y: McGraw-Hill/Irwin, pp. 100-104.
- Tuason, R. V. (1973). "Corporate Life Cycle and the Evaluation of Corporate Strategy." Academy of Management National Meetings, Division of Business Policy and Planning, Boston, Massachusetts.
- Walsh, C. (1996). *Key Management Ratios: How to Analyse, Compare, and Control the Figures that Drive Company Value*. Financial Times Management, pp. 12-57.
- Whetten, D. A. (1980). "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science." *The Academy of Management Review* 5, (4): 577-588.
- USDA, (1995). "Base Capital Financing of Cooperatives", RBCDS Cooperative Information Report 51, Rural Business and Community Development Service, United States Department of Agriculture.
- Yin, R. K., (2013). "Case study research: Design and methods". Sage publications.

**Διαδικτυακές παραπομπές:**

National Cooperative Business Association: <http://ncba.coop/about-us/mission-and-values>

**Ανακτήθηκε: 8/8/2017**

Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Νεμέας: <http://www.nemea.gr/oinos/sineterismos>

**Ανακτήθηκε: 2/7/2017**

Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Νεμέας: <http://www.nemeanwines.gr/%CE%BF-%CF%83%CF%85%CE%BD%>

**Ανακτήθηκε: 2/7/2017**

Σύνδεσμος Ελληνικού Οίνου: <http://greekwinefederation.gr/files/repository/2015.pdf>

**Ανακτήθηκε: 19/8/2017**

Σύνδεσμος Ελλήνων Παραγωγών Αποσταγμάτων & Αλκοολούχων Ποτών

[http://www.seaop.gr/userfiles/HELLASTAT\\_wine\\_Promo.pdf](http://www.seaop.gr/userfiles/HELLASTAT_wine_Promo.pdf) **Ανακτήθηκε: 1/7/2017**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**Ερωτηματολόγιο ημιδομημένων ερωτήσεων ανοικτού τύπου προς τον διευθυντή του Οινοποιητικού συνεταιρισμού Νεμέας.**

### **Ενότητα 1<sup>η</sup> Γενικές ερωτήσεις**

- 1.** Παρακαλώ περιγράψτε τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού και το ρόλο σας ως διευθυντής σε αυτό
  - 1.1.** Πόσο καιρό εργάζεστε ως διευθυντής του οινοποιητικού συνεταιρισμού Νεμέας;
    - 1.1.1.** Είχατε πρότερη εμπειρία από συνεταιρισμούς;
  - 1.2.** Παρακαλώ περιγράψτε τους πόρους του οινοποιητικού συνεταιρισμού Νεμέας
    - 1.2.1.** Κτιριακές εγκαταστάσεις
    - 1.2.2.** Καλλιεργήσιμες εκτάσεις
    - 1.2.3.** Προσωπικό
    - 1.2.4.** Τεχνολογικός εξοπλισμός
    - 1.2.5.** Άυλοι πόροι (λογισμικό Η/Υ, ιστοσελίδες, e-shop κ.α.)
  - 1.3.** Παρακαλώ περιγράψτε συνοπτικά τα τμήματα του συνεταιρισμού και τα καθήκοντά τους.
  - 1.4.** Παρακαλώ αναλύστε συνοπτικά τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού
  - 1.5.** Παρακαλώ περιγράψτε μας συνοπτικά τα στάδια που ακολουθούνται από την παραγωγή της πρώτης ύλης μέχρι και την πώληση του τελικού προϊόντος (αλυσίδα αξίας).
  - 1.6.** Παρακαλώ περιγράψτε τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού.
  - 1.7.** Περιγράψτε τα βασικότερα ζητήματα που αντιμετωπίσατε όταν αναλάβατε τη θέση του διευθυντή
  - 1.8.** Πόσο είναι το κόστος συμμετοχής στον συνεταιρισμό για ένα νεοεισερχόμενο μέλος;
  - 1.9.** Ποιες ήταν οι αποφάσεις του συνεταιρισμού, στην αλλαγή του νόμου που αφορούσε τις ενώσεις συνεταιρισμών το 2011;

### **Ενότητα 2<sup>η</sup> Συνεταιρισμός, διοίκηση και ιδιοκτησία**

- 1.** Το διοικητικό συμβούλιο σας αναθέτει στόχους τους οποίους πρέπει εσείς να εκπληρώσετε μέσα σε καθορισμένα πλαίσια ή έχετε τη δυνατότητα ως manager να καθορίζεται την πορεία



του συνεταιρισμού με δικές σας πρωτοβουλίες για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος;

**1.1.** Πως αποφασίζονται οι στόχοι;

**1.2.** Πως εμπλέκονται τα μέλη στον καθορισμό στόχων;

**1.2.1.** Εμπλέκονται ενεργά και συναποφασίζουν μέσω οργάνων;

**1.2.2.** Η εμπλοκή τους, επαφίεται στο διοικητικό συμβούλιο; Με άλλα λόγια τα μέλη, δίνουν το δικαίωμα στο ΔΣ να ενεργεί για λογαριασμό τους;

**1.2.3.** Σε γενικές γραμμές τοποθετούνται τα απλά μέλη στις γενικές συνελεύσεις σε ότι αφορά των καθορισμό στόχων;

**2.** Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με τις γενικές συνελεύσεις και την συμμετοχή των μελών σε αυτές;

**2.1.** Το ύψος συμμετοχής των μελών στις γενικές συνελεύσεις επηρεάζεται από τα προς συζήτηση θέματα ή παραμένει σχετικά σταθερός;

**2.2.** Κατά την άποψή σας, οι αποφάσεις στις Γ.Σ. λαμβάνονται σχετικά εύκολα (δηλ. οι επιλογές της πλειοψηφίας έχουν μεγάλη αποδοχή) ή όχι;

**2.3.** Μπορείτε να εντοπίσετε μερικά κύρια ζητήματα που αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή ο συνεταιρισμός και πάρθηκε απόφαση με δυσκολία από τη Γ.Σ.;

**2.3.1.** Εάν όχι, κατά τη δική σας εκτίμηση πρόκειται να συμβεί κάτι τέτοιο στο άμεσο μέλλον;

**3.** Ποια είναι τα στοιχεία αυτά που καθιστούν ελκυστικό τον συνεταιρισμό ούτως ώστε οι παραγωγοί να τον επιλέγουν έναντι των άλλων ιδιωτικών επιχειρήσεων;

**3.1.** Ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη με τη συμμετοχή τους στο συνεταιρισμό; Με άλλα λόγια, ποια είναι η ειδοποιός διαφορά που κάνει ένα παραγωγό να είναι μέλος και να μη πουλά την πρώτη ύλη αυτόνομα σε ανταγωνιστές;

**3.2.** Σε τι βαθμό διαφοροποιείται η τιμή αγοράς του σταφυλιού (προσεγγιστικά) από το συνεταιρισμό σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις οινοποίησης της περιοχής;

**3.2.1.** Εφόσον γνωρίζεται, σε τι βαθμό διαφοροποιείτε η τιμή αγοράς και σε πανελλαδικό επίπεδο;

**3.3.** Ο κύριος σκοπός του συνεταιρισμού είναι η προστασία της τιμής αγοράς της παραγωγής του μέλους ή η απόδοση επιπλέον προστιθέμενης αξίας στο τελικό προϊόν;

**3.4.** Στην ευρύτερη περιοχή της Νεμέας, εκτός του συνεταιρισμού δραστηριοποιείται και ένας σημαντικός αριθμός μεμονωμένων επιχειρηματιών που παράγουν τις δικές τους ετικέτες κρασιού. Σύμφωνα με κλαδικές μελέτες, η ποικιλία Αγιωργίτικο, διαθέτει

ισχυρή φήμη. Έχοντας υπόψη την ομοιογένεια που προκύπτει (Δηλ. οι μονοποικιλιακές ετικέτες Αγιωργίτικου που παράγονται σε όλη την περιοχή), ποια είναι κατά την άποψή σας τα κίνητρα αυτής της διαφοροποίησης κάποιων παραγωγών από τη στιγμή που ο συνεταιρισμός μπορεί να μειώσει το ρίσκο τους;

4. Πέραν των νομικά προβλεπόμενων αλλαγών, έχετε κάνει τροποποιήσεις στο καταστατικό του συνεταιρισμού; Πως αυτές επηρεάζουν την εξέλιξή του;
  - 4.1. Εάν όχι, αλλά σκοπεύετε να τροποποιήσετε το καταστατικό στο μέλλον, πως αυτή η αλλαγή θα επηρεάσει τον ΑΟΣΝ;
5. Μέχρι την έως τώρα πορεία σας ως διευθυντής, υπήρξαν περιπτώσεις αναντιστοιχίας απόψεων μεταξύ μελών του συνεταιρισμού σε ότι αφορά τη λήψη συλλογικών αποφάσεων; Εάν ναι, περιγράψτε συνοπτικά τις κυριότερες και ποιοι ήταν οι δικοί σας χειρισμοί για τη διευθέτησή τους
  - 5.1. Υπήρξαν στο παρελθόν τριβές μεταξύ μελών που αφορούσε τη λήψη αποφάσεων από τη γενική συνέλευση;
6. Ποια είναι η άποψή σας ως προς την αποδοτικότητα και την ταχύτητα ψήφισης μιας απόφασης, κατά τη διάρκεια λήψης κρίσιμων αποφάσεων από τη γενική συνέλευση;
  - 6.1. Παρατηρήσατε περιπτώσεις όπου υπήρξαν καθυστερήσεις από πλευράς μελών;
  - 6.2. Αντιληφθήκατε κάποια σχετική αδράνεια από μερίδα μελών;
  - 6.3. Εάν και εφόσον ήσασταν παρόν, πως βιώσατε την εκλογή του Διοικητικού συμβουλίου από τη γενική συνέλευση;
    - 6.3.1. Τι σας προξένησε περισσότερο εντύπωση;

### **Ενότητα 3<sup>η</sup> Στόχοι και στρατηγικός σχεδιασμός**

1. Ποιοι είναι για εσάς οι στόχοι και οι κατευθυντήριες γραμμές για τον ΑΟΣΝ, πρωτίστως για το επόμενο έτος, αλλά και μακροχρόνια;
  - 1.1. Ποια είναι τα κριτήρια τα οποία έχετε θέσει ώστε να αξιολογείται ως επιτυχημένη τη μέχρι τώρα πορεία του συνεταιρισμού; Οι ποσοτικοί στόχοι κάθε χρονιάς είναι σταθεροί ή μεταβάλλονται αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν;
    - 1.1.1. Ποια είναι η άποψη των μελών σχετικά με την επιτυχημένη πορεία του συνεταιρισμού; Συμμερίζονται αυτή την άποψη και γιατί;

- 1.2.** Έχετε αναγκαστεί λόγω συγκυριών να μεταβάλλεται τους στόχους που θέσατε είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια;
- 1.3.** Στο άμεσο μέλλον, δηλαδή, τα επόμενα έτη, στοχεύετε σε αύξηση του μεριδίου αγοράς σας άρα και στην επέκτασή σας, ή στόχος σας αποτελεί η διατήρηση του μεριδίου που ο συνεταιρισμός διαθέτει σήμερα; Σε περίπτωση που στοχεύετε στην αύξηση του μεριδίου αγοράς με ποιες κινήσεις σκοπεύετε να το πετύχετε;
- 2.** Ποιο θεωρείται ότι είναι το δομικό στοιχείο του οργανισμού που δίνει ή θα δώσει μελλοντικά την ευκαιρία για αύξηση της κερδοφορίας ή μείωση του κόστους παραγωγής; Υπάρχει πιθανότητα για δημιουργία συνθηκών ούτως ώστε να ισχύσουν και οι δύο περιπτώσεις;
- 3.** Σε ότι αφορά τα προϊόντα του ΑΟΣΝ, ποιο είναι οι μελλοντικοί σας σχεδιασμοί;
  - 3.1.** Στοχεύετε και στη δημιουργία νέων προϊόντων, ή επικεντρώνεστε στην διατήρηση/αναβάθμιση της ποιότητας των ήδη υπαρχόντων;
    - 3.1.1.** Έχετε σκεφτεί το άνοιγμα σε άλλες αγορές εκτός αυτής του κρασιού; (δηλ. προϊόντική διαφοροποίηση)
    - 3.2.** Πως θα κατατάσσατε τα προϊόντα που εμπορεύεται ο συνεταιρισμός σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών; Ποιο είναι το χαρακτηριστικό που τα κάνει να ξεχωρίζουν και πως αυτό επιδρά θετικά στην κερδοφορία του συνεταιρισμού;
- 4.** Περιγράψτε μας, κατά τη δική σας εκτίμηση, τη θέση του συνεταιρισμού σήμερα σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη, καθώς και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό.
  - 4.1.** Διαθέτει στρατηγικές συνεργασίες για να βελτιώσει τη θέση του; (συνεργασία με ΑΕΙ, cooepetition κ.α.)
  - 4.2.** Εάν όχι, υπάρχουν σκέψεις για συνεργασίες στο μέλλον;
- 5.** Κατά τη δική σας εκτίμηση, πιστεύεται πως πρέπει ο συνεταιρισμός να επιδιώξει τη δημιουργία συνθηκών περαιτέρω ολοκλήρωσης (να επεκταθείτε δηλαδή και στη διανομή ή πώληση των προϊόντων σας χωρίς τη χρήση μεσαζόντων) ή εκτιμάται πως το κόστος και το ρίσκο είναι δυσανάλογο των κερδών που αυτή η κίνηση θα αποφέρει; Εάν πάλι γίνεται μια τέτοια προσπάθεια ή πιστεύεται πως πρέπει να γίνει, πως σχεδιάζετε να το πετύχετε και τι κέρδος πιστεύεται πως αυτή η κίνηση θα αποφέρει;
- 6.** Αναφέρετε πέντε πράγματα που πιστεύετε ότι σας δίνουν πλεονέκτημα στην απέναντι σε άλλους οργανισμούς (συνεταιρισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις);
  - 6.1.** Αν αλλάζατε πέντε πράγματα στον συνεταιρισμό σας, ποια θα ήταν αυτά και γιατί;

- 6.2.** Μπορείτε να περιγράψετε ενδεχόμενες ευκαιρίες που ενδεχομένως αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός;
- 6.3.** Μπορείτε να περιγράψετε ενδεχόμενες απειλές που ενδεχομένως αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός;