



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία**

Ανάλυση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις δεξιότητες των  
επιχειρήσεων, με έμφαση στο κλάδο των οινοποιειών

**Δημήτριος Π. Φουτούχος**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

**ΑΘΗΝΑ  
2021**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία**

Ανάλυση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις δεξιότητες των  
επιχειρήσεων, με έμφαση στο κλάδο των οινοποιείων

Strategy analysis based on resources and business skills, with emphasis on the  
winery industry

**Δημήτριος Π. Φουτούχος**

Εξεταστική Επιτροπή:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (Επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Διευθυντής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.

Γεώργιος Κοτσερίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

**Ανάλυση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις δεξιότητες των επιχειρήσεων, με έμφαση στο κλάδο των οινοποιείων**

*ΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τροφίμων & Γεωργίας  
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης  
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής του Ανθρώπου*

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της, το οποίο επιτυγχάνει μέσω στρατηγικών που ακολουθεί. Προκειμένου να ακολουθήσει τη βέλτιστη στρατηγική θα πρέπει να αναλύσει το εσωτερικό του περιβάλλον. Αυτό το επιτυγχάνει εντοπίζοντας τους πόρους και τις δεξιότητες που διαθέτει και χρησιμοποιώντας τες κατάλληλα να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Το εσωτερικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις αυτές είναι δύσκολο να αναλυθεί σε βάθος γιατί υπάρχουν τομείς που δεν είναι μετρήσιμοι όπως για παράδειγμα είναι η πιστότητα του καταναλωτικού κοινού.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται 5 επιχειρήσεις του κλάδου της οινοποιίας και αναλύουμε πως μέσα από τους πόρους και της δεξιότητες τους μπορούν να βγάλουν στρατηγικές που θα τις βοηθήσουν να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που επιλέγονται είναι κατάλληλες προκειμένου να γίνει μια εκτίμηση του κλάδου στη χώρα μας.

**Επιστημονική περιοχή:** κλάδος οινοποιίας

**Λέξεις κλειδιά:** οινοποιία, στρατηγική, πόροι και δεξιότητες

## **Strategy analysis based on resources and business skills, with emphasis on the winery industry**

*MSc Organization & Business Administration, Food & Agriculture*

*Department of Agricultural Economy and Development*

*Department of Food Science and Human Nutrition*

### **ABSTRACT**

Every business aims at its sustainable development, which it achieves through the strategies that uses. In order to follow the optimal strategy, you need to analyze its internal environment.

The internal environment for these companies is difficult to analyze in depth because there are areas that are not measurable such as consumer loyalty.

In the present study, 5 companies in the wine industry are examined and we analyze how through their resources and skills they can come up with strategies that will help them gain a strategic advantage. The selected companies are suitable in order to make an assessment of the industry in our country.

**Scientific area:** winery industry

**Keywords:** winery, strategy, resources and skills

## **Ευχαριστίες**

*Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου μελέτης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύντροφό μου Νάντια Μωυσιάδη, η οποία με στήριξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστώ στον κουμπάρο μου Ιπποκράτη Σαρτζετάκη για την ηθική και ουσιαστική συνεισφορά του όλο αυτό το διάστημα που εκπονούσα την εργασία μου.*

*Φυσικά δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο για την καθοδήγηση και την αρωγή του στο όλο εγχείρημα.*

*Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>10</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΟΥ.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 ΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΗΣΙΜΕΣ ΜΕ ΑΜΠΕΛΙΑ.....	13
1.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΟΥ.....	13
1.2.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΟΙΝΟΥ.....	15
1.2.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ.....	15
<b>1.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.....	15
1.3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ.....	17
<b>1.4 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>17</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>25</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	29
2.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	29
2.2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	30
<b>2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	30
2.3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	31
<b>2.4 ΠΟΤΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΣ.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.....</b>	<b>36</b>
2.5.1 ΤΥΠΟΙ ΠΟΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
2.5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.....	38
2.5.3 ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>42</b>
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ.....</b>	<b>42</b>

<b>3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ (ΝΑΟΥΣΑ) .....</b>	<b>46</b>
<b>3.5 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ.....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ.....</b>	<b>48</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b><u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ .....</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b>4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>50</b>
4.1.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ.....	50
4.1.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ.....	51
4.1.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ.....	51
4.1.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ .....	52
<b>4.2 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ .....</b>	<b>52</b>
4.2.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ .....	53
4.2.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ.....	53
4.2.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ.....	54
4.2.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ.....	54
<b>4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>55</b>
4.3.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ .....	55
4.3.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗΣ .....	55
4.3.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ.....	56
4.3.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ.....	56
<b>4.4 ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>57</b>
4.4.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ .....	57
4.4.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ.....	58
4.4.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ.....	59
4.4.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ.....	60
<b><u>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b><u>6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</u></b>	<b><u>65</u></b>
<b><u>7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</u></b>	<b><u>66</u></b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	66
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	68
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b><u>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....</u></b>	<b><u>72</u></b>
ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ .....	72

ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ .....	75
ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ .....	77

## Πίνακας περιεχομένων εικόνων

<b>Εικόνα 1</b> : Κρατήρας τον Πολεμιστών. Φυλάσσεται στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο Αθηνών (12 <sup>ος</sup> αιώνας – πηλός). Οι κρατήρες χρησιμοποιήθηκαν για την «κράσιν» του οίνου, δηλαδή τη μίξη με νερό .....	11
Εικόνα 4: Θέση Κτήματος Γεροβασιλείου .....	44
Εικόνα 5: Κτήμα Κυρ-Γιάννη (Νάουσα). Στον χάρτη διακρίνεται και το Οινοποιείο του Αμυνταίου (επίσης, Κτήμα Κυρ Γιάννη) .....	46
Εικόνα 6: Οινοποιείο Τετράμυθος.....	47
Εικόνα 7: Οινοποιείο "Οινοφόρος", Άγγελος Ρούβαλης.....	48

## Πίνακας περιεχομένων διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 1</b> : Εισαγωγές-Εξαγωγές οίνου για τη χρονική περίοδο 2004-2019	22
<b>Διάγραμμα 2</b> : Αδιάθετα αποθέματα οίνου κατά την περίοδο 2016 – 2020	23

## Πίνακας περιεχομένων πινάκων

<b>Πίνακας 1</b> : Παραγωγή οίνου στην Ελλάδα(2016-2020).....	18
<b>Πίνακας 2</b> : Εισαγωγές οίνου (tn) και αξία εισαγωγών (€).....	20
<b>Πίνακας 3</b> : Εξαγωγές οίνου (tn) και ποσότητα εξαγωγών (€) .....	21
Πίνακας 4: Ορισμοί του όρου «στρατηγική» 1962-2004 .....	25
Πίνακας 5 : Συνοπτικά οι βασικές στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	32



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σύγχρονη εποχή του έντονου ανταγωνισμού οι εταιρείες αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις κάνει να ξεχωρίσουν. Η στρατηγική με την οποία θα δημιουργηθεί και θα διατηρηθεί αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτεί την κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει μία επιχείρηση. Ο σωστός και αποτελεσματικός συνδυασμός των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε θεμελιώδεις δεξιότητες, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την εδραίωσή της επιχείρησης στην αγορά, την επιτυχία και την απόδοσή της.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας που ακολουθεί, είναι η ανάλυση της στρατηγικής του κλάδου των οινοποιείων με βάση τους πόρους και τις δεξιότητες που οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν. Έγινε μία προσπάθεια να προσδιοριστούν οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι των επιλεγμένων οινοποιείων, καθώς και οι δεξιότητες που ο συνδυασμός αυτών των πόρων δημιούργησε. Μέσα από τη μελέτη της θεωρίας των πόρων και των δεξιοτήτων, εξετάζεται κατά πόσο κάθε επιχείρηση κατάφερε να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει τη βιωσιμότητα της, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Στα δύο πρώτα κεφάλαια της εργασίας δίνεται το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία για την ιστορία του κρασιού στην Ελλάδα από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα και για τη βιομηχανία οίνου σε παγκόσμιο και εγχώριο επίπεδο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται η έννοια της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρουσιάζονται οι βασικές στρατηγικές που μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ασκήσει, καθώς και πότε θεωρείται επιτυχής. Στη συνέχεια, δίνονται οι βασικές αρχές της θεωρίας των πόρων και των δεξιοτήτων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας (κεφάλαιο 3-7), είναι το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας όπου εξετάζονται επιλεκτικά τέσσερις από τις εταιρείες του κλάδου: το Κτήμα Γεροβασιλείου, το Κτήμα Κυρ-Γιάννη, το Οινοποιείο Τετράμυθος και το οινοποιείο Οινοφόρος, Άγγελος Ρούβαλης. Πρόκειται για τέσσερις γνωστές επιχειρήσεις του κλάδου οινοποιείων, οι οποίες έχουν ορισμένα κοινά γνωρίσματα (ιδιόκτητο οινοποιείο και αμπελώνες σε περιοχές με παράδοση στην αμπελοκαλλιέργεια), αλλά και αρκετά

διαφορετικά (έκταση αμπελώνων, δυναμικό παραγωγής, επιχειρηματική δραστηριότητα, εταιρικό προφίλ).

Στο κεφάλαιο 3, δίνονται ορισμένα γενικά στοιχεία για τα οινοποιεία που εξετάζονται, όπως είναι η τοποθεσία τους, η έκταση των αμπελώνων και οι ποικιλίες που καλλιεργούν, στοιχεία για οινοποιείο και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, οι εγκαταστάσεις υποδοχής επισκεπτών, οι διακρίσεις των προϊόντων, η φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 4, γίνεται μία προσπάθεια να προσδιοριστούν και να αναλυθούν οι υλικοί ( χρηματοοικονομικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι) πόροι της κάθε επιχείρησης, καθώς και ορισμένοι από τους άυλους πόρους που διαθέτουν.

Τέλος στα κεφάλαια 5, 6 και 7 παρουσιάζονται διαδοχικά τα συμπεράσματα της εργασίας, οι περιορισμοί που η εργασία έχει, κυρίως λόγω του περιορισμένου μεγέθους του δείγματος, και γίνονται κάποιες προτάσεις -λύσεις προς τις επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ

#### 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ιστορία της οινοφόρου αμπέλου και του οίνου χάνονται στα βάθη των αιώνων. Η προέλευση και η πορεία εξάπλωσης της αμπέλου δεν είναι απολύτως καθορισμένη μέχρι σήμερα (Σταύρακας, 2010).

Η άμπελος είναι ένα φυτό με καταγωγή παλαιότερη από τον άνθρωπο, το οποίο, σύμφωνα με ευρήματα, καλλιεργούνταν αρχικά κοντά στους πόλους. Κατά την περίοδο των παγετώνων, η χλωρίδα και η πανίδα της γης, ανακατανεμήθηκε γεωγραφικά, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αντίξοες εδαφοκλιματικές συνθήκες. Η άμπελος κατάφερε να επιβιώσει και μετακινήθηκε νοτιότερα, κυρίως στην περιοχή της Αρμενίας, νότια της Κασπίας θάλασσας και στις μεσογειακές ακτές (Σταύρακας, 2010). Στην Ελλάδα θεωρείται αυτοφυές φυτό. Η καλλιέργεια της ως ανθρώπινη δραστηριότητα κατατάσσεται στην Νεολιθική εποχή όπου θεωρείται ότι ασκείται από τους Ασύριους και του Αιγύπτιους (~3500 π.Χ). Στην Ελλάδα, διαδίδεται από τους Φοίνικες, γύρω στο 2000 π.Χ., ξεκινώντας από το νησί της Κρήτης (Κόπακα, 2002).

Ο μυκηναϊκός πολιτισμός αναπτύχθηκε την Ύστερη Εποχή του Χαλκού, μεταξύ 1600-1100 π.Χ. Στις ανασκαφές της ακρόπολης των Μυκηνών αλλά και σε άλλα μεγάλα πολιτιστικά κέντρα της εποχής, έχουν βρεθεί πολύτιμα ευρήματα όπως ένας *κρατήρας* αγγείο στο οποίο γινόταν η ανάμειξη του οίνου με νερό (εικόνα 1), χρυσά και αργυρά κύπελλα οίνου. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν τη σημαντικότητα που είχε το κρασί για το συγκεκριμένο πολιτισμό και παρέχουν σημαντικές πληροφορίες, για την κατανάλωση και την παραγωγική διαδικασία. Οι Έλληνες διακινούσαν και εμπορεύονταν τα κρασιά τους σε όλο τον αρχαίο γνωστό κόσμο με πλοία μέσα σε σφραγισμένους αμφορείς. Οι αμφορείς ήταν αγγεία με κατάλληλο σχήμα που έφεραν και από τις δύο πλευρές (*αμφί+φέρειν*) λαβές, κατάλληλα για την αποτελεσματική αποθήκευση και μεταφορά του κρασιού (Αναγνωστάκης, 2006; Κουράκου-Δραγώνα, 2006)



**Εικόνα 1 :** Κρατήρας τον Πολεμιστών. Φυλάσσεται στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο Αθηνών (12<sup>ος</sup> αιώνας – πηλός). Οι κρατήρες χρησιμοποιήθηκαν για την «κράσιν» του οίνου, δηλαδή τη μίξη με νερό

Πηγή: [http://odysseus.culture.gr/h/4/gh430.jsp?obj\\_id=5462](http://odysseus.culture.gr/h/4/gh430.jsp?obj_id=5462)

Οι αρχαίοι Έλληνες είχαν γιορτές και εκδηλώσεις συνδεδεμένες με το κρασί, όπως τα Ανθεστήρια και τα Μεγάλα Διονύσια που ήταν γιορτές αφιερωμένες στο θεό Διόνυσο. Επίσης, διοργάνωναν συμπόσια, δηλαδή συναθροίσεις, στις οποίες έτρωγαν, έπιναν και συναναστρέφονταν μεταξύ τους. Η κατανάλωση κεκραμένου οίνου ήταν μέρος των συμποσίων και συνοδεύονταν από φιλοσοφικές συζητήσεις και καλλιτεχνικά συμβάντα, όπως τραγούδι με συνοδεία αυλού ή χορό (Κουράκου-Δραγώνα, 2006).

Οι Έλληνες μετέφεραν τη τεχνική οινοποίησης στις αποικίες τους στην Ιταλία και τη Σικελία περίπου τον 8ο αιώνα π.Χ., και αργότερα στη Γαλλία και την Ισπανία. Ορισμένες σύγχρονες ιταλικές ποικιλίες, όπως το Aglianico, το Aleatico, το Grecodi Tufo, το Malvasiadi Candia, το Malvasia Bianca, το Μοσχάτο και το Moscatelli, θεωρείται ότι έχουν ελληνική ρίζα. Στην Κλασική εποχή (480-320 π.Χ.), το εμπόριο του κρασιού εξαπλώνεται προς την βόρεια Ευρώπη αλλά και τον Εύξεινο Πόντο (Μαραγγού, 1992).

Κατά τη διάρκεια της εκστρατείας του Μέγα Αλέξανδρου και της ίδρυσης της αυτοκρατορίας του, η οινοποίηση μεταφέρθηκε στις κατακτημένες ασιατικές εκτάσεις. Κατά τη Ρωμαϊκή περίοδο έχουμε μετακίνηση της εμπορίας κρασιού προς το νότιο Αιγαίο και, συγκεκριμένα, την Κρήτη και τη Ρόδο. (Κουράκου-Δραγώνα, 2006).

Στην διάρκεια της Βυζαντινής εποχής, οι λατρευτικές εκδηλώσεις προς το θεό Διόνυσο απαγορεύτηκαν, ως ειδωλολατρικές πράξεις. Το κρασί όμως υιοθετήθηκε από τον ορθόδοξη χριστιανική πίστη και έγινε μέρος των θρησκευτικών τελετουργιών. Την ίδια περίοδο, μεγάλο μέρος των ευρωπαϊκών λαών, γνώρισε και αποδέχτηκε τα ελληνικά κρασιά. Οι σημαντικότερες περιοχές παραγωγής κρασιού τότε ήταν: η Κρήτη, η Κύπρος, η Λέσβος, η Σάμος, η Εύβοια και η Πελοπόννησος (Αναγνωστάκης, 2006).

Κατά τη διάρκεια της τουρκικής κατοχής στην Ελλάδα, η οποία διήρκεσε περίπου 400 χρόνια, οι Τούρκοι ανάσχεσαν την ανάπτυξη της οινοποίησης, κυρίως λόγω της θρησκείας τους και δεν αξιοποίησαν τον πλούτο του ελληνικού αμπελώνα. Μετά την άλωση της Πόλης, επέτρεψαν σε κάποιους κατοίκους των αμπελουργικών περιοχών να παράγουν το κρασί τους. Αντίθετα, σε άλλες περιπτώσεις οι ακρότητες έφτασαν στην απαγόρευση οινοποίησης και στην ολική καταστροφή των αμπελώνων. Η μουσουλμανική θρησκεία μπορεί να απαγόρευε την οινοποίηση, ακόμα και την καλλιέργεια αμπελιών για παραγωγή κρασιών από μουσουλμάνους, αλλά επέτρεπε την είσπραξη φόρων από την αμπελοκαλλιέργεια και την παραγωγή κρασιών από τους Έλληνες χριστιανούς. Έτσι, σε κάποιες περιοχές της οθωμανικής αυτοκρατορίας, που οι κάτοικοι καλλιεργούσαν τα αμπέλια τους, οι τοπικοί άρχοντες κατέσχεταν ποσότητα από το παραγόμενο κρασί. Σε πολλές περιπτώσεις, οι κάτοικοι αρνήθηκαν αυτόν το φόρο υποτέλειας. Έτσι, πολλοί αμπελώνες εγκαταλείφθηκαν ή καταστράφηκαν ως αντίποινα, ενώ αλλού, ιστορικοί αμπελώνες συνέχισαν να καλλιεργούνται (Lambert-Gocs, 1993). Στην ηπειρωτική κυρίως χώρα, τα μοναστήρια, είχαν στην ιδιοκτησία τους μεγάλους αμπελώνες, καθώς και τα πρώτα οινοποιεία, βοήθησαν σε πολλές περιοχές στη διατήρηση μεγάλου μέρους του ποικιλιακού και οινικού δυναμικού της Ελλάδας. Τα σημαντικότερα ήταν οι μοναστικές πολιτείες του Αγίου Όρους, που ήδη παρήγαγε περίφημα κρασιά και των Μετεώρων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το κρασί παράγεται μόνο σε περιοχές γύρω από τα μοναστήρια στην Ελλάδα ή σε περιοχές που ήταν κάτω από την επιρροή των Ενετών, όπως η Σαντορίνη και η Κρήτη (Μπαλτά, 2006).

Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, ο γαλλικός, αλλά και ο ευρύτερος ευρωπαϊκός, αμπελώνας έχουν υποστεί σημαντικές ζημιές από την εισβολή της φυλλοξήρας. Οι Γάλλοι οινοπαραγωγοί αναγκάστηκαν να ζητήσουν «υποκατάστατα», για τις χαμένες εσοδείες. Παρήγαγαν τους λεγόμενους «νοθευμένους οίνους», ορισμένοι από τους οποίους προέρχονταν αποκλειστικά ή σε κάποιο ποσοστό από τη ζύμωση εισαγόμενης σταφίδας. Η Ελλάδα, για τη δεκαετία 1875-1890 αύξησε σημαντικά τις εξαγωγές της προς τη

Γαλλία, από ελάχιστες σε πολύ υψηλές. Οι Έλληνες αμπελουργοί, βλέποντας μία ευκαιρία για κέρδος, αύξησαν την έκταση των αμπελουργικών περιοχών στις οποίες καλλιεργούνταν σταφίδα, συχνά εις βάρος άλλων καλλιεργειών. Όμως, αυτή ήταν μία παροδική κατάσταση. Στις αρχές του εικοστού αιώνα, ο γαλλικός αμπελώνας έχει ανακάμψει και οι εξαγωγές μειώνονται δραματικά (Meloni & Swinnen, 2017).

Παράλληλα με τη μείωση των εξαγωγών, η φυλλοξήρα εμφανίζεται και στον ελληνικό χώρο. Σε συνδυασμό με τους πολεμικές αναταραχές του πρώτου μισού του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η αμπελουργία και η οινοποιεία στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα. Η κατάσταση βελτιώνεται σταδιακά από το 1960 και μετά. Εμφανίζονται οινοποιητικές εταιρείες και συνεταιρισμούς, καθώς και αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που παράγουν ποιοτικά κρασιά, αν και σε μικρή ποσότητα, χρησιμοποιώντας ελληνικές και ξένες ποικιλίες, τα οποία κερδίζουν σταδιακά μέρος της παγκόσμιας αγοράς (ΕΔΟΑΟ, 2020).

## 1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΟΥ

### 1.2.1 ΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΗΣΙΜΕΣ ΜΕ ΑΜΠΕΛΙΑ

Η έκταση που καλλιεργείται με αμπέλια σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2019, εκτιμάται ότι έφτασε τα 7,4 mha. Πρόκειται για καλλιέργειες οινοποιήσιμων ποικιλιών σταφυλιών, επιτραπέζιων, κατάλληλων για την παραγωγή σταφίδας αλλά και για νέα πρέμνα, που δεν έχουν ξεκινήσει ακόμη να παράγουν (ΟΙΥ, 2020).

### 1.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΟΥ

Η παραγωγή οίνου το 2019, σε παγκόσμιο επίπεδο, εκτιμήθηκε στα 260 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα). Συγκριτικά με το 2018, όπου η παραγωγή είχε αγγίξει τα 293,2 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα), σημείωσε μείωση της τάξης του 11,5 %. Το 2017, ήταν μία πολύ κακή χρονιά για τον οίνο, όπου είχε καταγραφεί η χαμηλότερη παραγωγή των τελευταίων εξήντα χρόνων. Ουσιαστικά, μετά από δύο συνεχόμενα ασταθή χρόνια, το 2019 η παγκόσμια παραγωγή κρασιού επανήλθε στα μέσα επίπεδα (ΟΙΥ, 2020).

Η Ευρωπαϊκή ένωση το 2019 παράγαγε περίπου 156 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα) οίνου, που αντιστοιχούν σε μείωση της παραγωγής κατά 14,4% συγκριτικά με το 2018 (-26,7 εκατομμύρια εκατόλιτρα). Την καλλιεργητική περίοδο του 2019 επικράτησαν δυσμενείς

καιρικές συνθήκες στις κυριότερες οινοπαραγωγικές χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης, όπως παγετός κατά την περίοδο της άνοιξης, χαλάζι, ξηρασία και καύσωνες. Στον ελληνικό χώρο, η μείωση της οινοπαραγωγής διατηρήθηκε μόλις στο 8%, που αντιστοιχεί σε 1,9 mhl οίνου λιγότερα από το προηγούμενο έτος (OIV, 2020).

Η μόνη χώρα της Ευρωπαϊκής ένωσης η οποία σημείωσε αύξηση στην παραγωγή κρασιού της το 2019 είναι η Πορτογαλία με 6,7 mhl (+ 10% / 2018). Αυτή η αύξηση του όγκου είναι συνδυασμένο αποτέλεσμα των ευνοϊκών καιρικών συνθηκών που επικράτησαν στη χώρα και του γεγονότος ότι το 2018 η παραγωγή κρασιού της Πορτογαλίας ήταν σχετικά χαμηλή σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ (OIV, 2020).

Στην ασιατική ήπειρο, η Κίνα εκτιμάται ότι το 2019 παρουσίασε παραγωγή οίνου ίση με 8,3 mhl, το οποίο αντιστοιχεί σε -10% της παραγωγής του 2018. Πρόκειται για το τρίτο συνεχόμενο έτος, όπου σημειώνεται μείωση του παραγόμενου οίνου και ουσιαστικά προκαλεί ανησυχία για το μέλλον του κινέζικου αμπελοοινικού τομέα. Αυτή η πτωτική τάση, πιθανότατα να αιτιολογείται από τις δύσκολες για το αμπέλι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας, τους τεχνολογικούς περιορισμούς που παρουσιάζονται, την χαμηλή παραγωγικότητα των κλημάτων και την ευνοϊκή πολιτική που η κυβέρνηση της Κίνας έχει υιοθετήσει για τους εισαγόμενους οίνους, με αποτέλεσμα η εγχώρια κινέζικη βιομηχανία οίνου να καθίσταται μη επαρκώς ανταγωνιστική (OIV, 2020).

Στη ΗΠΑ, η οινοπαραγωγή για το 2019 εκτιμήθηκε ίση με 24,3 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα), που αντιστοιχεί σε ποσοστό μείωσης 2% συγκριτικά με το 2018. Η μικρή αυτή μείωση, δεν οφείλεται στην επικράτηση δυσμενών καιρικών συνθηκών ή ακραίων φυσικών φαινομένων, αλλά είναι ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί η υπερπροσφορά σταφυλιών και οίνου. Τη διετία 2018-2019, οι πωλήσεις οίνου στην πολιτεία της Καλιφόρνιας παρουσίασαν πτώση, και τα αποθέματα των οινοποιείων αυξήθηκαν, οπότε για να ισοσταθμίσουν την κατάσταση, ορισμένοι αμπελουργοί αποφάσισαν το 2019, να μη προβούν σε συγκομιδή όλων των καλλιεργήσιμων εκτάσεων (OIV, 2020).

Στη Νότια Αφρική, η παραγωγή του οίνου το 2019 έφτασε τα 9,7 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα). Αυτό αντιστοιχεί σε αύξηση + 3% σε σχέση με τον χαμηλό όγκο παραγωγής που καταγράφηκε το 2018. Ωστόσο, εξακολουθεί να απέχει πολύ από τα μέσα επίπεδα παραγωγής που καταγράφηκαν πριν από την έναρξη της ξηρασίας που επηρέασε σημαντικά τη χώρα για τρία συνεχόμενα χρόνια (2016, 2017 και 2018) (OIV, 2020).

### 1.2.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΟΙΝΟΥ

Το 2019, η κατανάλωση οίνου σε παγκόσμιο επίπεδο εκτιμήθηκε ίση με 244 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα), παρουσιάζοντας μία μικρή αύξηση της τάξης του + 0,1% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος (2018). Σημειώνεται ότι οι αριθμοί που αφορούν την παρακολούθηση της παγκόσμιας κατανάλωσης οίνου πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά, καθώς υπάρχει σημαντικό περιθώριο σφάλματος. Τα δεδομένα που αφορούν τις διακυμάνσεις των αποθεμάτων ή τις βιομηχανικές χρήσεις του οίνου, δεν είναι πλήρως γνωστά (ΟΙΥ, 2020).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιπροσωπεύει το 53% της παγκόσμιας κατανάλωσης κρασιού για το 2019. Οι ΗΠΑ αποτελούν έναν από τους μεγαλύτερους καταναλωτές οίνου, αγγίζοντας τα 33,0 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα). Στην Κίνα, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, παρουσιάζεται μείωση της κατανάλωσης (-3,3%). Προηγήθηκαν είκοσι περίπου χρόνια όπου η κατανάλωση οίνου παρουσίαζε ταχείς ρυθμούς αύξησης (ΟΙΥ, 2020).

### 1.2.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ

Το 2019, η παγκόσμια αγορά εξαγωγών οίνου<sup>1</sup> έχει αυξηθεί σε σύγκριση με το 2018, τόσο σε όγκο, ο οποίος εκτιμάται σε 105,8 mhl (αύξηση +1,7%), όσο και σε αξία, (31,8 δισ. ευρώ, δηλαδή αύξηση + 0,9%). Η Ιταλία αποτελεί τον μεγαλύτερο εξαγωγέα οίνου με 21,6 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα) και αντιπροσωπεύει το 20,5% της παγκόσμιας αγοράς. Οι τρεις κυριότεροι εισαγωγείς οίνου για το 2019 ήταν η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ, με συνολικό όγκο 40,4 mhl (εκατομμύρια εκατόλιτρα) και συνολική αξία 11,9 δισ. ευρώ (ΟΙΥ, 2020).

## 1.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ

### 1.3.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

---

<sup>1</sup> Με τον όρο παγκόσμια αγορά εξαγωγών οίνου νοείται το συνολικό άθροισμα των εξαγωγών όλων των χωρών



Ο οίνος είναι ένα μοναδικό προϊόν, το οποίο συνδυάζει ιστορία, τέχνη αλλά και επιστήμη. Είναι ένα μείγμα ατομικής δημιουργικότητας και καινοτόμου τεχνολογίας. Όμως, ταυτόχρονα, αποτελεί και μία επιχειρηματική δραστηριότητα, όπου οι οικονομικοί παράγοντες καθορίζουν σε ένα βαθμό τις πρακτικές παραγωγής του. Οι πιο επιτυχημένοι οινοπαραγωγοί είναι αυτοί που έχουν κατανοήσει τις δυνάμεις της αγοράς και της ζήτησης και τα προϊόντα τους πληρούν τον επικρατούντα ορισμό της ποιότητας (Bisson et al., 2002).

Σήμερα, το κρασί είναι αναπόσπαστο συστατικό του πολιτισμού πολλών χωρών, μια μορφή ψυχαγωγίας σε ορισμένες άλλες, και ελευθερία επιλογής για τους υποστηρικτές των οφελών της για την υγεία. Σε αντίθεση με πολλά τρόφιμα, η αξία του κρασιού δεν βασίζεται στη συνέπεια στη γεύση, αλλά στη λεπτή διαφοροποίηση του ίδιου προϊόντος από περιοχή σε περιοχή, από έτος σε έτος (Bisson et al., 2002).

Η γαλλική έννοια του *terroir* δηλώνει ότι η σύνθεση των σταφυλιών, αλλά και η σύνθεση των παραγόμενων οίνων, επηρεάζεται από το τοπικό περιβάλλον, από τις εδαφοκλιματολογικές συνθήκες μίας περιοχής. Το κρασί συχνά διατίθεται στο εμπόριο και διαμορφώνει την εμπορική αξία του συναρτήσει της γεωγραφικής θέσης παραγωγής. Οι καταναλωτές, σε αντίθεση με άλλα γεωργικά προϊόντα, περιμένουν από έναν οίνο μίας συγκεκριμένης περιοχής να παρουσιάζει έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα, οργανοληπτικό και ποιοτικό, που το διαφοροποιεί από οίνους της ίδιας ποικιλίας, αλλά διαφορετικής περιοχής. Η ανακάλυψη μίας νέας αμπελουργικής και οινικής περιοχής με τα χαρακτηριστικά του *terroir*, μπορεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον καταναλωτών, από όλο τον κόσμο. Αυτό το γεγονός συνεπάγεται αυξημένο τουρισμό (οινοτουρισμός), και ενίσχυση της τοπικής, αλλά και συχνά της εθνικής οικονομίας μίας χώρας (Bisson et al, 2002).

Οι οινοπαραγωγοί του εικοστού πρώτου αιώνα καλούνται να κατανοήσουν το θεμελιώδες κίνητρο πίσω από την επιλογή των καταναλωτών, ώστε να καταφέρουν να παράγουν κρασιά ενισχυμένης ελκυστικότητας και ταυτόχρονα να εφαρμόσουν μία οικονομικά βιώσιμη παραγωγική πρακτική τόσο για την καλλιέργεια των σταφυλιών όσο και για την οινοποίηση. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών οίνου επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, γεγονός που προκαλεί δυσκολίες στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της τακτικής προώθησης που αναπτύσσει μία επιχείρηση που ανήκει στον κλάδο (Bisson et al, 2002).

Οι βιομηχανίες οίνου συχνά μελετούν τους καταναλωτές εφαρμόζοντας την έννοια της τμηματοποίησης. Δηλαδή, μελετούν συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών με ορισμένα

χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, εφαρμόζουν κοινωνικά ή δημογραφικά κριτήρια, δηλαδή ηλικία, φύλο ή/και εισόδημα. Με τη μέθοδο αυτή, οι ερευνητές και ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να μελετήσουν τους πελάτες του κρασιού αποτελεσματικότερα και να προβλέψουν τη συμπεριφορά τους και τις νέες τάσεις (Kim et al, 2019).

Μελέτη των Bruwer & McCutcheon (2017), επιβεβαίωσε ορισμένες σαφείς διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών καταναλωτών οίνου και μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων γενεών. Οι γυναίκες δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση για ημίγλυκους, ή αφρώδεις οίνους συγκριτικά με τους άντρες. Οι νεότεροι καταναλωτές πίνουν σημαντικά λιγότερο κρασί και διαθέτουν λιγότερα χρήματα για την αγορά του. Επίσης, μεταξύ νέων και μεγαλύτερων αντρών παρατηρείται διαφοροποίηση προτίμησης στην κατανάλωση λευκού και κόκκινου κρασιού, μία διαφορά που στις γυναίκες δεν παρουσιάστηκε τόσο έντονη (Bruwer & McCutcheon, 2017).

### 1.3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ

Ο παγκόσμιος χαρακτήρας της βιομηχανίας, αλλά και της αγοράς οίνου, την καθιστά ιδιαίτερη ανταγωνιστική. Τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, αυτός ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας ενισχύθηκε σημαντικά, από την είσοδο χωρών οι οποίες μέχρι πρόσφατα δεν παρουσίαζαν παράδοση στην καλλιέργεια της αμπέλου ή στην παραγωγή οίνου. Οι χώρες αυτές χαρακτηρίστηκαν ως «Νέος Κόσμος», και περιλαμβάνουν, για παράδειγμα τις ΗΠΑ, την Αυστραλία, την Κίνα και τη Χιλή. (Bisson et al, 2002).

### 1.4 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΙΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα είναι μία ιστορικά οινοπαραγωγική χώρα που έχει εμπλουτίσει την παράδοση της οινοποιητικής τέχνης με σύγχρονες οινολογικές και τεχνολογικές μεθόδους. Παρά όμως την μακραίωνη ιστορία της και τα βήματα προόδου των τελευταίων δεκαετιών, το ελληνικό κρασί δεν έχει ακόμη αναγνωριστεί διεθνώς στο βαθμό που θα έπρεπε. Συγκριτικά με άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, η ελληνική βιομηχανία οίνου δεν έχει φθάσει ακόμη το εξαγωγικό δυναμικό της (Vlachos, 2017).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛΣΤΑΤ) το 2015, η καλλιεργήσιμη έκταση της χώρας με οινοποιήσιμες ποικιλίες αμπέλου ήταν 633.262 στρέμματα από τα οποία τα 145.187 στρέμματα προορίζονταν για την παραγωγή οίνων ΠΟΠ<sup>2</sup> (22, 92%) και τα 396.712 στρέμματα για την παραγωγή οίνων ΠΓΕ<sup>3</sup> (62,62%). Ο αριθμός των αμπελοκαλλιεργητών το ίδιο έτος (2015) έφθανε τους 188.873, γεγονός που δείχνει πόσο κατακερματισμένος είναι ο κλάδος, καθώς ο μέσος όρος έκτασης των καλλιεργούμενων για κρασί αμπελώνων ήταν γύρω στα 3,35 στρέμματα (1-4,9 στρέμματα : 101.124 εκμεταλλεύσεις και μόνο 145 εκμεταλλεύσεις πάνω από 100 στρέμματα) (ΕΛΣΤΑΤ, 2016). Το 2017, η έκταση των αμπελώνων για οινοποίηση έφθασε τα 512,7 χιλιάδες στρέμματα, σημειώνοντας μείωση 0,9% σε σχέση με το 2016 (ΕΛΣΤΑΤ, 2019).

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, η παραγωγή οίνου στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2016-2020 κυμάνθηκε όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Παρατηρείται μία σταδιακή μείωση της παραγωγής για την τριετία 2016-2019 και σταθεροποίηση τα δύο τελευταία χρόνια. Τα ερυθρά κρασιά αποτελούν περίπου το 1/3 της συνολικής παραγωγής (29,79 % για το 2019-2020).

**Πίνακας 1** : Παραγωγή οίνου στην Ελλάδα(2016-2020)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>Ερυθροί-ερυθρωποί οίνοι (hl)</b>	769.230	743.870	743.856	649.007
<b>Λευκοί (hl)</b>	1.764.290	1.649.140	1.420.869	1.529.588
<b>Συνολικά</b>	2.533.520	2.393.010	2.164.725	2.178.595

<sup>2</sup> **Οίνοι ΠΟΠ (Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης)** : « Ως «ονομασία προέλευσης» νοείται η ονομασία που ταυτοποιεί ένα προϊόν:

**α)** το οποίο κατάγεται από συγκεκριμένο τόπο, περιοχή ή, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, χώρα·  
**β)** του οποίου η ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά οφείλονται κυρίως ή αποκλειστικά στο ιδιαίτερο γεωγραφικό περιβάλλον που συμπεριλαμβάνει τους εγγενείς φυσικούς και ανθρώπινους παράγοντες· και

**γ)** του οποίου όλα τα στάδια της παραγωγής εκτελούνται εντός της οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής.» βλ. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/2012-02-02-07-52-07>

<sup>3</sup> **Οίνοι ΠΓΕ (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη)** : «Ως «γεωγραφική ένδειξη» νοείται η ονομασία που ταυτοποιεί ένα προϊόν:

**α)** το οποίο κατάγεται από συγκεκριμένο τόπο, περιοχή ή χώρα·

**β)** του οποίου ένα συγκεκριμένο ποιοτικό χαρακτηριστικό, η φήμη ή άλλο χαρακτηριστικό μπορεί να αποδοθεί κυρίως στη γεωγραφική του προέλευση· και

**γ)** του οποίου ένα τουλάχιστον από τα στάδια της παραγωγής εκτελείται εντός της οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής»βλ. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/2012-02-02-07-52-07>

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται στοιχεία από την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ) και από τον Κλαδικό Εθνικό Αγροτικό Συνεταιρισμό Αμπελοοινικών Προϊόντων (ΚΕΟΣΟΕ) σχετικά με τις εισαγωγές (πίνακας 2) και τις εξαγωγές (πίνακας 2) οίνου που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα κατά τη χρονική περίοδο 2004 -2019. Δίνονται στοιχεία για τις ποσότητες εκφρασμένες σε τόνους (tn) και την αξία τους, εκφρασμένη σε ευρώ (€).

Στη εικόνα 2, παρουσιάζεται η γραφική παράσταση που αναπαριστά το σύνολο των εισαγωγών και τις εξαγωγών οίνου κατά την περίοδο 2004 -2019. Παρατηρείται ότι οι εξαγωγές, κατά τη διάρκεια όλων των ετών είναι σταθερά περισσότερες από τις εισαγωγές (θετικό ισοζύγιο), με μέσο όρο διαφοράς του 14.186 τόνους οίνου και αντίστοιχη μέση διαφορά αξία 35.471.491 €. Κατά το έτος 2019, παρουσιάστηκε μία από τις μικρότερες διαφορές, μόλις στους 4.751 τόνους οίνου και αντίστοιχης αξίας 31.139.046€, όταν το προηγούμενο έτος (2018) η διαφορά τους ήταν κοντά στο μέσο όρο διαφοράς (15.033 tn αξίας 40.430.760). Οφείλεται, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 3, σε μείωση των εξαγωγών ως προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>4</sup> Βλ. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/crop-production/ampeli/oin>

Πίνακας 2: Εισαγωγές οίνου (tn) και αξία εισαγωγών (€)

	Χώρες Ευρωπαϊκής Ένωσης		Τρίτες Χώρες		Σύνολο	
	Οίνος (tn)	Αξία (€)	Οίνος (tn)	Αξία (€)	Οίνος (tn)	Αξία (€)
<b>2004</b>	25.046	27.381.169	160	1.041.221	25.207	28.422.390
<b>2005</b>	14.721	14.342.672	260	933.551	14.981	15.276.223
<b>2006</b>	16.071	27.896.772	226	768.908	16.297	28.665.680
<b>2007</b>	18.740	30.348.428	1.930	2.673.824	20.670	33.022.252
<b>2008</b>	25.458	35.595.421	401	1.576.704	25.859	37.172.125
<b>2009</b>	17.426	27.902.423	692	2.191.097	18.119	30.093.520
<b>2010</b>	14.425	23.010.076	525	1.911.486	14.950	24.921.562
<b>2011</b>	21.137	24.810.560	505	1.782.135	21.642	26.592.695
<b>2012</b>	17.139	25.261.980	752	1.246.826	17.891	26.508.806
<b>2013</b>	16.880	26.829.498	463	783.322	17.343	27.612.820
<b>2014</b>	16.374	29.139.790	227	862.221	16.601	30.002.011
<b>2015</b>	14.133	28.752.216	182	898.120	14.315	29.650.336
<b>2016</b>	20.572	32.728.603	221	1.137.145	20.793	33.865.748
<b>2017</b>	16.529	35.745.222	309	1.270.092	16.838	37.015.314
<b>2018</b>	16.811	40.947.775	648	1.222.686	17.459	42.170.461
<b>2019</b>	22.250	46.952.550	1.350	1.425.644	23.600	48.378.194
<b>Μεταβολή από 2018 σε 2019 (%)</b>	<b>32,35</b>	<b>14,66</b>	<b>108,33</b>	<b>16,60</b>	<b>35,17</b>	<b>14,72</b>
ΜΟ 5ετίας	16.884	33.462.721	317	1.078.053	17.201	34.540.774
<b>Μεταβολή(%)</b>	<b>31,78</b>	<b>40,31</b>	<b>325,47</b>	<b>32,24</b>	<b>37,20</b>	<b>40,06</b>

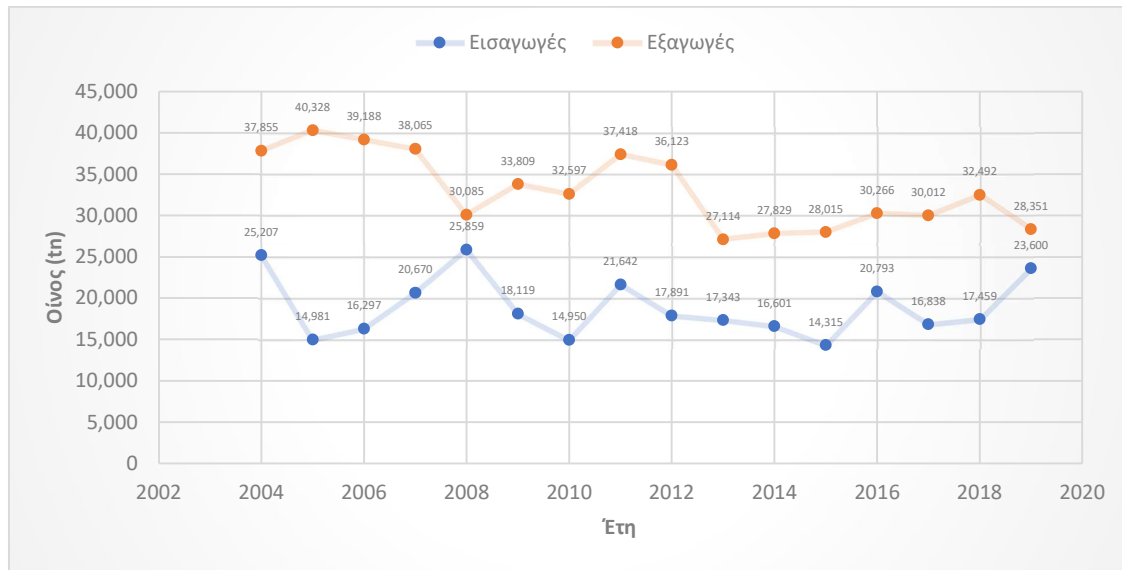
Πηγή : ΚΕΟΣΟΕ, 2021<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Βλ. <https://www.keosoe.gr/statistikaelladas/eisagogeseksagoges.html>

Πίνακας 3 : Εξαγωγές οίνου (tn) και ποσότητα εξαγωγών (€)

	Χώρες Ευρωπαϊκής Ένωσης		Τρίτες Χώρες		Σύνολο	
	Οίνος (tn)	Αξία (€)	Οίνος (tn)	Αξία (€)	Οίνος (tn)	Αξία (€)
<b>2004</b>	33.644	56.489.199	5.111	12.837.954	37.855	69.327.153
<b>2005</b>	36.244	52.892.921	4.084	10.380.737	40.328	63.273.658
<b>2006</b>	35.218	48.719.366	3.971	11.055.198	39.188	59.774.564
<b>2007</b>	32.889	49.904.134	5.176	13.372.844	38.065	63.276.978
<b>2008</b>	25.458	46.905.716	4.627	13.096.354	30.085	60.002.070
<b>2009</b>	30.094	47.804.230	3.715	11.310.051	33.809	59.114.281
<b>2010</b>	27.594	45.373.139	5.004	13.068.375	32.597	58.441.514
<b>2011</b>	32.515	50.308.473	4.903	15.445.299	37.418	65.753.772
<b>2012</b>	31.569	49.233.059	4.554	17.126.718	36.123	66.359.777
<b>2013</b>	22.642	43.129.454	4.472	16.180.010	27.114	59.309.464
<b>2014</b>	23.502	45.991.432	4.327	16.645.812	27.829	62.637.244
<b>2015</b>	23.340	46.875.055	4.675	19.997.875	28.015	66.874.945
<b>2016</b>	25.428	52.592.841	4.837	21.124.599	30.266	73.717.440
<b>2017</b>	24.826	52.841.750	5.186	24.090.923	30.012	76.932.673
<b>2018</b>	27.641	59.385.245	4.851	23.215.976	32.492	82.601.221
<b>2019</b>	23.194	53.813.571	5.157	25.703.669	28.351	79.517.240
<b>Μεταβολή από 2018 σε 2019 (%)</b>	<b>-16,09</b>	<b>-9,38</b>	<b>6,31</b>	<b>10,72</b>	<b>-12,74</b>	<b>-3,73</b>
ΜΟ 5ετίας	24.947	51.537.265	4.775	21.015.037	29.723	72.552.705
<b>Μεταβολή (%)</b>	<b>-7,03</b>	<b>4,42</b>	<b>7,99</b>	<b>22,31</b>	<b>-4,62</b>	<b>9,60</b>

Πηγή : ΚΕΟΣΟΕ, 2021



**Διάγραμμα 1 :** Εισαγωγές-Εξαγωγές οίνου για τη χρονική περίοδο 2004-2019

Πηγή : Βασισμένο σε στοιχεία της ΚΕΟΣΟΕ, 2021

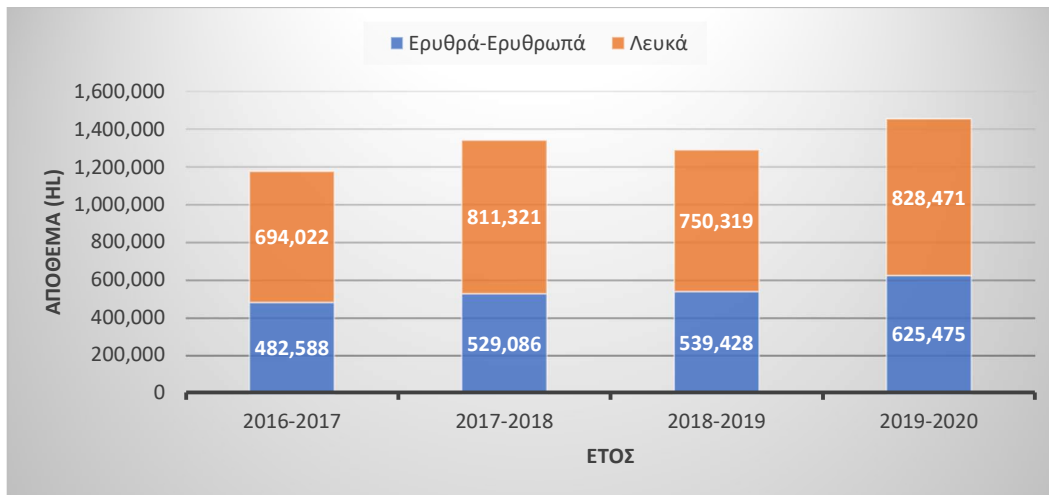
Για το έτος 2020, σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, καταγράφηκε σημαντική μείωση των εισαγωγών οίνου, η οποία αιτιολογείται από την εμφάνιση της πανδημίας και τους αντίστοιχους περιορισμούς που επιβλήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αξία των εισαγωγών από 48.378.194 € το 2019 μειώθηκε στα 29.102.995 € (- 39,84%) το 2020, με μείωση των ποσοτήτων οίνου από 23.600 tn το 2019 σε 12.247 tn το 2020 (-48,10%) (ΚΕΟΣΟΕ, 2021α). Οι εξαγωγές σημείωσαν επίσης μείωση σε αξία από 79.517.240 € το 2019 σε 70.669.750 € (11,13%) και σε ποσότητα από 23.194 tn το 2019 σε 21.337 tn το 2020 (ΚΕΟΣΟΕ, 2021β). Παρατηρείται ότι η διαφορά εξαγωγών-εισαγωγών διατηρείται σταθερά υπέρ των εξαγωγών (θετικό ισοζύγιο) και, μάλιστα, αυξήθηκε σε σχέση, με το 2019.

Το ελληνικό κρασί κερδίζει έδαφος στη διεθνή αγορά με αργό ρυθμό και είναι καιρός να ελληνικά οινοποιεία να διερευνήσουν τις δυνατότητές τους πέρα από τα εθνικά σύνορα. Οικονομικά, η αύξηση των εξαγωγών οίνου θα βοηθούσε στη γρηγορότερη ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Πολλά κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να ανακάμψουν από την πρόσφατη οικονομική κρίση εφαρμόζουν οικονομικές πολιτικές που στοχεύουν στη βελτίωση του δημοσιονομικού ισοζυγίου και της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας ορισμένων βιομηχανιών. Το κρασί πληροί όλες τις προϋποθέσεις ώστε να αποτελέσει για την Ελλάδα μία τέτοια βιομηχανία. Οι εισαγωγές κρασιού αντιπροσωπεύουν ένα πολύ μικρό

μέρος της εγχώριας αγοράς με περιορισμένο αριθμό ετικετών. Το μεγαλύτερο μερίδιο εξαγωγών πραγματοποιείται στη Γερμανία και τη Γαλλία (Vlachos, 2017).

Η βιομηχανία κρασιού στην Ελλάδα περιλαμβάνει μερικές μεγάλες εταιρείες / οινοποιεία, πολλές μεσαίες και μικρές (τοπικές) επιχειρήσεις / οινοποιεία και ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών. Οι μεγάλες εταιρείες / οινοποιεία ελέγχουν ένα σημαντικό μερίδιο της εγχώριας αγοράς εμφιαλωμένου κρασιού, προσφέροντας τα προϊόντα τους μέσω εκτεταμένων δικτύων διανομής σε όλη τη χώρα (Vlachos, 2017). Το 2015, σχεδόν 1290 οινοποιεία λειτουργούσαν σε όλη τη χώρα με έντονη τάση αύξησης. Τα κυριότερα οινοπαραγωγικά κέντρα βρίσκονται στην Κρήτη, στην Πελοπόννησο, στην Μακεδονία και στην Κεντρική Ελλάδα. Οι οίνοι που παράγονται προέρχονται από ελληνικές ποικιλίες σε ποσοστό που προσεγγίζει το 90%, με κυριότερες να είναι το Σαββατιανό, το Ροδίτη και το Αγιωργίτικο (ΕΔΟΑΟ, 2018).

Τα αδιάθετα αποθέματα του κρασιού κατά τη χρονική περίοδο 2016-2020, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, φαίνονται στο διάγραμμα 2. Παρατηρείται ότι παρουσιάζουν αυξητική τάση, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στον αμπελοοινικό τομέα, καθώς η μη διαθέσιμη ποσότητα οίνου προηγούμενων ετών παραμένει στο χώρο της επιχείρησης, δυσκολεύοντας έτσι την παραλαβή σταφυλιών και την αποθήκευση του οίνου του επόμενου έτους.



**Διάγραμμα 2:** Αδιάθετα αποθέματα οίνου κατά την περίοδο 2016 – 2020

Πηγή: Βασισμένο σε στοιχεία του ΥΠΑΑΤ, 2021<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Βλ.

[http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/Ampeli/statistika\\_apothemata\\_oinou2017\\_2019.pdf](http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/Ampeli/statistika_apothemata_oinou2017_2019.pdf)





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

#### 2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε όλο το φάσμα της καθημερινότητας συναντάει κανείς την έννοια της στρατηγικής. Από το πιο απλό πράγμα όπως το να κερδίσει κάποιος σε ένα επιτραπέζιο παιχνίδι μέχρι το να επιτύχει τους στόχους της ζωής του, απαιτεί τη χρήση στρατηγικής.

Ο όρος «στρατηγική» πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 5<sup>ου</sup> αιώνα π.Χ. στην αρχαία Αθήνα. Οι δέκα στρατηγοί αποτελούσαν το συμβούλιο πολέμου των Αθηναίων και είχαν πολιτική και στρατιωτική εξουσία. Ετυμολογικά, η λέξη «στρατηγός» προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και «ἄγω»<sup>7</sup> ή «ἡγέομαι»<sup>8</sup>. Έτσι, σε αυτή την πρωτότυπη εκδοχή, η «στρατηγική» είναι «η τέχνη της ηγεσίας του στρατού» (Heracleous, 2003).

Η έννοια της «στρατηγικής» από τη στρατιωτική σφαίρα, πέρασε και στον επιχειρηματικό κόσμο κατά τη δεκαετία του 1960. Η έρευνα έχει δείξει ότι η στρατηγική μίας εταιρείας αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα για την απόδοσή της. Ακόμη και αν ο βιομηχανικός παράγοντας είναι ιδιάζουσας σημασίας, δεν είναι τόσο σημαντικός για την απόδοση όσο η σταθερή στρατηγική. Ορισμένες εταιρείες σε πολύ δύσκολους βιομηχανικούς κλάδους προσέφεραν υψηλότερη απόδοση από τους ανταγωνιστές τους, καθώς υιοθέτησης συγκεκριμένες στρατηγικές σε παγκόσμιο, εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο και τις εφάρμοσαν με συνέπεια (Heracleous, 2003)

Στον χώρο των επιχειρήσεων, για τη στρατηγική έχουν δοθεί κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα διάφοροι ορισμοί. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται ορισμένοι από τους ορισμούς αυτούς, με χρονολογική σειρά.

**Πίνακας 4:** Ορισμοί του όρου «στρατηγική» 1962-2004

“Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης, η	Chandler, 1962
--	----------------

<sup>7</sup> ἄγω = οδηγώ, κατευθύνω

<sup>8</sup> ἡγέομαι= οδηγώ, διευθύνω

υιοθέτηση συγκεκριμένων τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων ”	
Στρατηγική είναι “η δημιουργία συνεκτικής ροής μεταξύ μεμονωμένων αποφάσεων που λαμβάνονται κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία, παρουσία αντικουρόμενων στόχων”	Cyert & March, 1963
Στρατηγική είναι “ το πρότυπο αντικειμένων, σκοπών ή στόχων και σημαντικών πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων, που δηλώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα που η εταιρεία έχει ή πρόκειται να αποκτήσει και το είδος της εταιρείας που είναι ή πρόκειται να γίνει”	Andrews et al, 1965-1969
Η στρατηγική είναι το «κοινό νήμα» μεταξύ των δραστηριοτήτων μίας εταιρείας και της αγοράς προϊόντων. Ως στρατηγικές αποφάσεις, ορίζονται οι “αποφάσεις για το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που πρέπει να επιδιώξει η εταιρεία να συμμετέχει»	Ansoff, 1965
Η στρατηγική είναι “ο αγώνας ένας οργανισμός κάνει μεταξύ των εσωτερικών των πόρων και των δεξιοτήτων του... και των ευκαιριών και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντός του”	Hofer & Schende, 1978
Η στρατηγική είναι « το πρότυπο των αποφάσεων σε μία εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τα αντικείμενα, τους σκοπούς ή τους στόχους της , παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζει το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει, το είδος οικονομικής ή ανθρώπινης οργάνωσης που είναι ή σκοπεύει να είναι, και τη φύση της οικονομικής και μη-οικονομικής συμβολής που προτίθεται να κάνει στους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους πελάτες και τις επαφές της”	Andrews & David, 1987

<p>Η στρατηγική είναι “ ένα ολοκληρωμένο σύνολο επιλογών που απεικονίζουν τι κάνει ή προτίθεται να κάνει μία εταιρεία για να επιτύχει τους στόχους απόδοσης που έχει θέσει”</p>	<p>Asoh, 2004</p>
---	-------------------

Πηγή : Βασίζεται στο Heracleous, 2003·Hoskisson et al 1999·Krupskyi & Kuzmytska, 2020

Μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής, μία εταιρεία μπορεί να ωφεληθεί σε πολλά επίπεδα, όπως (Παπαδάκης, 1999) :

- Κατευθύνει όλους τους ενδιαφερόμενους ώστε να ολοκληρωθεί η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αλλά και των μακροπρόθεσμων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει
- Στοχεύει στη λήψη αποφάσεων με ομοιόμορφο χαρακτήρα, οι οποίες δεν αντικρούουν η μία την άλλη, αλλά λειτουργούν σε ένα κοινό και συναινετικό πνεύμα, ανεξάρτητα των συνεχών αλλαγών που μπορεί να γίνονται σε επίπεδο τμημάτων ή στελεχών
- Συντονίζει τις δραστηριότητες των λειτουργιών και των τμημάτων της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε συμβάλλουν όλες οι δραστηριότητες στην εφαρμογή μίας καθορισμένης στρατηγικής.
- Αποσαφηνίζει και ορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και σε κάθε άτομο που ενδιαφέρεται να τη γνωρίσει
- Προκαλεί μείωση της αίσθησης αβεβαιότητας
- Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία

## 2.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα, καθώς αποτελεί τη θεωρητική διορθωτική προσέγγιση για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίσει μία εταιρεία. Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της στρατηγικής όμως είναι η πρακτική επίλυση των προβλημάτων της εταιρείας (Rani, 2019).

Προκειμένου να διευκολυνθεί η εφαρμογή της στρατηγικής, εφαρμόζονται τρία επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού : εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό. Η αρμονική συσχέτιση του ενός επιπέδου με το άλλο, βοηθούν στην ορθολογική κατανομή των πόρων

της εταιρείας, στη μεγιστοποίηση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης και στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων, αλλά και των μακροπρόθεσμων στόχων της (Rani, 2019). Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους, υποστηρίζουν την εταιρική στρατηγική (εικόνα)

Ακριβώς όπως πολλές επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν επίσημα δηλωμένους στόχους, πολλές εταιρείες έχουν ασαθείς, στοιχειώδεις ή διαισθητικές στρατηγικές που δεν έχουν διατυπωθεί ούτε αναλυθεί ποτέ. Συχνά ο μόνος τρόπος να εντοπισθούν οι σιωπηρές στρατηγικές μιας εταιρείας είναι να μην δοθεί σημασία στο τι λέει η διοίκηση αλλά στο τι κάνει. Οι έμμεσες στρατηγικές μπορούν να προέρχονται από εταιρικές πολιτικές, προγράμματα εγκεκριμένα (και απορριφθέντα) και εγκεκριμένους προϋπολογισμούς. Προγράμματα και τμήματα που ευνοούνται από την αύξηση του προϋπολογισμού και στελεχώνονται από διευθυντικά στελέχη που θεωρούνται ότι βρίσκονται στο δρόμο της γρήγορης πρόωξης αποκαλύπτουν πού τοποθετεί η εταιρεία τα χρήματα και την ενέργειά της (Wheelen & Hunger, 2012).



**Εικόνα 2:** Ιεράρχηση της στρατηγικής

Πηγή : Wheelen & Hunger, 2012, p.20

### 2.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρική στρατηγική (corporate strategy) αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο χάραξης στρατηγικής σε έναν οργανισμό. Αφορά την ανάπτυξη συνολικά των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού και τον συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων, σύμφωνα με το όραμα που κάθε οργανισμός έχει αναπτύξει. Αποτελεί τον κατευθυντήριο άξονα που ορίζει σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να γίνονται επενδύσεις, ποια είναι η θέση της εταιρείας σε μία δεδομένη στιγμή, αλλά και τη μελλοντική πορεία που σκοπεύει να ακολουθήσει, περιγράφει τον τρόπο που θα γίνει η διαχείριση των προϊόντων (Rani, 2019).

### 2.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι οργανισμοί συχνά επιδίδονται σε ξεχωριστές επιχειρηματικές δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας διαφορετικές στρατηγικές για κάθε μία από αυτές (Rani, 2019). Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζει στον ανταγωνισμό σε μία δεδομένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σε τμήμα της αγοράς που αφορά ένα προϊόν. Αντικατοπτρίζει το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που γίνονται από μια εταιρεία, ώστε να κατανοήσει και να προσαρμοστεί στο περιβάλλον και να λάβει ή να ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά για μία δεδομένη επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσει (Yuan et al., 2020).

Όλες επιχειρηματικές στρατηγικές ενός οργανισμού ή μίας εταιρείας μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά παραμένουν κάτω από την επιρροή και τους στόχους της εταιρικής στρατηγικής. Ο στόχος των επιχειρηματικών στρατηγικών είναι να αποκτήσει η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συγκεκριμένες αγορές (Rani, 2019).

Υπάρχουν πολλές τυπολογίες επιχειρηματικής στρατηγικής στη βιβλιογραφία. Οι τυπολογίες αυτές περιγράφουν τον τρόπο ανταγωνισμού των εταιρειών στον αντίστοιχο επιχειρησιακό κλάδο (Yuan et al., 2020) :

- Για παράδειγμα, οι Miles & Snow (1978) προσδιόρισαν τρεις βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές: μελλοντικής προοπτικής (prospectors), ανάλυσης (analyzers) και

άμυνας(defenders), με βάση το ρυθμό και την έκταση αλλαγής μίας εταιρείας σε σχέση ένα δεδομένο περιβάλλον (προϊόν και αγορά).

- Με βάση το εάν μια εταιρεία επιλέγει να είναι παραγωγός χαμηλότερου κόστους ή μοναδικός πάροχος προϊόντων, ο Porter (1980) ταξινομεί την επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης είτε ως στρατηγική ηγεσία κόστους (cost leadership) είτε ως στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων (product differentiation).
- Εστιάζοντας στην οργανωτική μάθηση, ο March (1991) χαρακτηρίζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές ως εξερεύνηση (exploration) ή εκμετάλλευση (exploitation).
- Με βάση τα διαφορετικά είδη αξίας που απαιτούν οι πελάτες, οι Treacy & Wiersema (1995) περιγράφουν επιχειρηματικές στρατηγικές με τους όρους: επιχειρησιακή ηγεσία (operational leadership), ηγεσία των προϊόντων (product leadership) και πελατειακή οικειότητα (customer intimacy)

### 2.2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) ασχολείται με την εφαρμογή των εταιρικών και επιχειρηματικών στρατηγικών. Σχετίζεται με τα μέτρα που λαμβάνονται για την αποτελεσματική εφαρμογή του υψηλότερου επιπέδου στρατηγικών. Ασχολείται με ένα σχετικά περιορισμένο σχέδιο που παρέχει στόχους για συγκεκριμένες λειτουργίες. Η λειτουργική στρατηγική μπορεί είτε να είναι μη ποσοτικοποιήσιμες ενέργειες, όπως η ικανοποίηση του πελάτη είτε μπορεί να είναι ποσοτικοποιήσιμες ενέργειες, όπως ο αριθμός παραγγελιών που υποβλήθηκαν ή παραδόθηκαν σε μία ημέρα (Rani, 2019).

## 2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 2.3.1 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εννοούμε το πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της στην εξεύρεση πελατών. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά όλες περιλαμβάνουν την προσφορά

ανώτερης ποιότητας προϊόντων από τους ανταγωνιστές στον πελάτη ή την προσφορά ίδιας ποιότητας αλλά σε χαμηλότερη τιμή. Το παραπάνω για να επιτευχθεί θα πρέπει η εταιρεία να συνδυάζει τις δραστηριότητες της με τέτοιο τρόπο που να είναι δύσκολο από τους ανταγωνιστές της να αντιγραφεί. Σε περίπτωση που μια στρατηγική δεν διαφοροποιεί την εταιρεία έστω και λίγο από τους ανταγωνιστές τότε δεν μπορεί να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς δεν θα ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών από τις αντίπαλες εταιρείες. Εάν πάλι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα τότε χαρακτηρίζεται διαρκές και βοηθάει στην βιωσιμότητα της επιχείρησης (Lorenzo et al., 2018).

Σύμφωνα με τον Porter, (1980), η ανταγωνιστική θέση μιας βιομηχανίας ή ενός τομέα, εξαρτάται από πέντε δυνάμεις:

- I. Απειλή από την εισροή νέων επιχειρήσεων-ανταγωνιστών στο χώρο
- II. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών
- III. Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών
- IV. Απειλή από υποκατάστατα
- V. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον αντίστοιχο βιομηχανικό κλάδο

Ο στόχος της ανάπτυξης μίας στρατηγικής είναι να οδηγήσει μία εταιρεία στη θέση εκείνη που να της επιτρέπει να υπερασπιστεί καλύτερα τον εαυτό της ενάντια σε αυτές τις δυνάμεις ή σε μία θέση που να της επιτρέπει να ασκήσει επιρροή πάνω σε αυτές τις δυνάμεις υπέρ της. Μέσα από την ανάλυση και τον προσδιορισμό των δυνάμεων αυτών, μπορούν να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της εταιρείας. Στη συνέχεια, η εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας άμυνα ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή αναζητώντας θέσεις στον κλάδο όπου αυτές οι δυνάμεις είναι πιο ασθενείς. Η εταιρεία μπορεί επίσης να επηρεάσει την ισορροπία δυνάμεων μέσω στρατηγικών κινήσεων (Lorenzo et al., 2018).

### 2.3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Για να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μία επιχείρηση, σημαντικό είναι το είδος στρατηγικής που θα αποφασίσει να εφαρμόσει. Δυο γενικές στρατηγικές



ακολουθούνται συνήθως: η ηγεσία κόστους και η ηγεσία διαφοροποίησης. Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το είδος της στρατηγικής, είναι η απόφαση που θα λάβει η εταιρεία για το εύρος της αγοράς στο οποίο θα απευθυνθεί: αν, δηλαδή, θα εξυπηρετεί ολόκληρη την αγορά (ευρεία) ή αν θα επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα (εστίασης). Ανάλογα με την απόφαση που θα λάβει, προκύπτει και μία τρίτη στρατηγική επιλογή, η οποία συνίσταται στη χρήση μίας από τις δύο γενικές στρατηγικές (κόστος ή διαφοροποίηση) αλλά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα (στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους ή στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση). Οι ενδιάμεσες θέσεις δεν πρέπει να υιοθετηθούν, καθώς οδηγούν σε απώλεια ανταγωνιστικότητας (Lorenzo et al., 2018).

Παρόλο που η προσέγγιση του Porter έχει υποστεί κριτική, παραμένει μια κλασική αναφορά σε επιστημονικές εργασίες και εμπειρικές μελέτες. Τα κρίσιμα σχόλια επικεντρώνονται στον υπερβολικά στατικό χαρακτήρα της προσέγγισης του Porter και στο γεγονός ότι οι πραγματικές στρατηγικές μιας εταιρείας έχουν εξελισσόμενα στοιχεία που δεν αντιμετωπίζονται από τη θεωρία (Mintzberg et al., 2009). Άλλοι προτείνουν ότι η ηγεσία κόστους και η ηγεσία διαφοροποίησης δεν είναι εξίσου επωφελείς για την εταιρεία, καθώς η διαφοροποίηση βασίζεται στη μοναδικότητα προϊόντων και υπηρεσιών που επιτρέπουν τη διατήρηση ανώτερης ποιότητας άρα και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Banker et al., 2014).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία επιχείρηση.

Πίνακας 5 : Συνοπτικά οι βασικές στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

	Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης
Εστιάζει σε ένα τμήμα ή σε επιμέρους τμήματα της αγοράς προϊόντος	Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους	Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

Πηγή : Porter, 1980

Αναλυτικότερα:

### **1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Αυτή η στρατηγική επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία εταιρεία μέσω της επίτευξης χαμηλού κόστους παραγωγής, συνδυάζοντας κατάλληλα τις επιμέρους δραστηριότητες της. Η εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικές μεθόδους κατανομής των πόρων για να επιτύχει ηγεσία κόστους: μεγάλης κλίμακας εγκαταστάσεις, βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, ελαχιστοποίηση κόστους, συγκριτική αξιολόγηση και γενικό έλεγχο (Banker et al., 2014).

Η στρατηγική ηγεσία κόστους μπορεί να δώσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να την αντιγράψουν. Αν η αντιγραφή έστω και σε ένα βαθμό είναι εφικτή ή οι πηγές επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιήθηκαν καταστούν μη λειτουργικές, λόγω της εμφάνισης νεότερων και καλύτερων πηγών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της υιοθέτησης τέτοιων στρατηγικών είναι προσωρινό και μακροπρόθεσμα διατηρούμενη κερδοφορία δεν είναι εφικτή (Banker et al., 2014)

### **2. Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης**

Οι εταιρείες που υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες διαφορετικά από τους ανταγωνιστές, επενδύοντας σε προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν μοναδικές ιδιότητες στους πελάτες-καταναλωτές (Banker et al., 2014).

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Για διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες θα πρέπει να είναι ποιοτικά, καινοτόμα και δύσκολα στο να τα αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Η καινοτομία είναι ο μόνος τρόπος για να αποκτήσουν οι εταιρείες ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν την απόδοση τους. Λέξεις-κλειδιά της καινοτομίας είναι η δημιουργικότητα στην πραγματοποίηση αλλαγών και η εμπορική αξία. Απαιτείται δημιουργικότητα για την εκμετάλλευση ενός υπάρχοντος προϊόντος με μοναδικό τρόπο, καθώς και για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος με μοναδικά χαρακτηριστικά. Επίσης, η εμπορική αξία συχνά καθορίζεται υψηλότερη από τους ανταγωνιστές καθώς αντικατοπτρίζει τη δυσκολία σύλληψης και πραγμάτωσης της ιδέας του νέου προϊόντος, τη μοναδικότητα και τη χρησιμότητα του, τη δυσκολία μίμησης ή αντιγραφής, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί ένα είδος

αποζημίωσης για τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, το κόστος της έγκαιρης παράδοσης, την ποιότητα του, καθώς και των αναγκών που εξυπηρετεί (Semuel et al, 2017).

### **3 .Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους**

Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους στοχεύει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλύπτοντας ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος του καταναλωτικού κοινού προσφέροντας τη χαμηλότερη δυνατή τιμή στον αγοραστή και έχοντας μειώσει το κόστος λειτουργίας στο μέγιστο δυνατό. Μία επιχείρηση για να επιτύχει πλεονέκτημα κόστους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της θα πρέπει να περιορίσει, να παρακάμψει ή αν μειώσει στο μέγιστο δυνατόν ορισμένες από τις δραστηριότητες που διαμορφώνουν το κόστος της αλυσίδας αξίας και να αναζητήσει καινοτόμους πόρους για να επιτύχει την αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας (Παπαδάκης, 2016).

### **4. Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση**

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση στοχεύει σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς προσφέροντας προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες προτιμήσεις και ανάγκες αυτού του τμήματος αγοραστών. Η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διακρίνει ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς με ανάγκες που δεν καλύπτονται από τους ανταγωνιστές και ταιριάζουν στις δεξιότητες που η ίδια κατέχει. Εστιάζει, λοιπόν, σε αυτό το τμήμα και εργάζεται ώστε να το ικανοποιήσει (Παπαδάκης, 2016).

### **5. Στρατηγική βέλτιστου κόστους**

Η στρατηγική αυτή εστιάζει στο να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα που θα έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτούς από τα χρήματα που θα δαπανήσουν. Συνήθως οι εταιρείες που το κάνουν αυτό στοχεύουν ταυτόχρονα στην παροχή ποιότητας των προϊόντων αλλά να είναι αυτά και σε προσιτή τιμή. Τα προϊόντα μπορεί να έχουν ενσωματωμένα ελκυστικά ή ανώτερα γνωρίσματα σε κόστος μικρότερο από αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός (Παπαδάκης, 2016).

Η επιλογή μίας στρατηγικής από μία επιχείρηση αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιθυμεί να προσεγγίσει τον ανταγωνισμό και ουσιαστικά οριοθετεί τη

διαφορετική πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να υλοποιηθεί όμως επιτυχώς μία στρατηγική απαιτεί τη συνεργασία και την υποστήριξη του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Porter, 1980)

## 2.4 ΠΟΤΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, η στρατηγική που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση δεν διαρκεί για πάντα. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς αλλάζουν συχνά και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με τον ίδιο τρόπο που τα μη δομημένα προβλήματα μετατρέπονται σε δομημένα, καθώς το πρόβλημα γίνεται πιο κατανοητό, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές συχνά μελετώνται από άλλους οργανισμούς και εφαρμόζονται παρόμοιες δραστηριότητες. Η βιωσιμότητα των στρατηγικών συστημάτων είναι ένα ζήτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο διάστημα (Mortagy, 2003)

Για να μπορέσει μια στρατηγική να είναι επιτυχής θα πρέπει να πληροί τρεις προϋποθέσεις:

### 1. Προσαρμοστικότητα

Μια στρατηγική είναι επιτυχής όταν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις συνθήκες της αγοράς και εκμεταλλεύεται στο έπακρο της ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Παράλληλα θα πρέπει να χρησιμοποιεί με το βέλτιστο τρόπο τους πόρους και δεξιότητες που έχει η επιχείρηση. Επομένως μια στρατηγική θα πρέπει να ανταποκρίνεται με το βέλτιστο τρόπο τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### 2. Διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική προκειμένου να είναι επιτυχής θα πρέπει να παρέχει στην εταιρεία διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο μεγαλύτερο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο πιο ισχυρή είναι η στρατηγική που το δημιούργησε.

### 3. Απόδοση

Μια επιτυχής στρατηγική επιτυγχάνει αύξηση της απόδοσης της εταιρείας. Υπάρχουν δύο δείκτες που μας δείχνουν την απόδοση.

A) η θέση της εταιρείας στην αγορά

B) χρηματοοικονομικοί δείκτες

## 2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, στην εσωτερική λειτουργία τους, αποτελούν οι πόροι και οι δεξιότητες που διαθέτουν και ο τρόπος με τον οποίο τους διαχειρίζονται και τους αξιοποιούν. Ως πόροι μπορούν να θεωρηθούν οι δυνάμεις μιας επιχείρησης, ενώ ως δεξιότητες οτιδήποτε μπορεί να κάνει καλύτερη μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, εκμεταλλευόμενη και συνδυάζοντας κατάλληλα τους πόρους της (Grant, 1989). Οι πόροι είναι το απόθεμα των διαθέσιμων παραγόντων που ελέγχει η εταιρεία. Αυτοί οι παράγοντες γίνονται τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας ένα ευρύ φάσμα άλλων περιουσιακών στοιχείων και μηχανισμών, όπως τεχνολογία, συστήματα πληροφοριών, συστήματα διαχείρισης, συστήματα κινήτρων και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων. Ο όρος δεξιότητες αναφέρεται στη χρήση των πόρων στον κατάλληλο συνδυασμό, ώστε να οδηγούν σε υλοποίηση του επιθυμητού αποτελέσματος με τα βέλτιστα αποτελέσματα (Lorenzo et al., 2018).

Όλους αυτούς τους πόρους και δεξιότητες η επιχείρηση τους συνδυάζει και τους χρησιμοποιεί με το βέλτιστο τρόπο προκειμένου να εφαρμόσει τις στρατηγικές της και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Η εύρεση των πόρων και των δεξιοτήτων βάση των οποίων μια επιχείρηση θα διαμορφώσει τον χαρακτήρα της και θα εκτελεί τις δραστηριότητές της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, είναι ένας από τους πιο βασικούς τρόπους για την ανάπτυξη και την υιοθέτηση επιτυχημένων στρατηγικών. Χαρακτηριστικό είναι το φαινόμενο κατά το οποίο αν και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που να δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, παρ' όλα αυτά μόνο μερικές από αυτές έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν τις δραστηριότητές τους καλύτερα από τις υπόλοιπες. Αυτό περιλαμβάνει περισσότερο το σύνολο των δυνάμεων που κάθε μία διαθέτει, πώς όλα αυτά συμβάλλουν στη δημιουργία της επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς επίσης και την εξέλιξη που παρουσιάζει κάθε μία μέσα από τις εμπειρίες και τη μάθηση που προσφέρει η εμπειρία του χρόνου (Lorenzo et al, 2018).

Οι πόροι και οι δεξιότητες μίας επιχείρησης για να θεωρηθούν στρατηγικές και θεμελιώδεις θα πρέπει να προσφέρουν την μέγιστη απόδοση. Ουσιαστικά, υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν (Lorenzo et al, 2018):

- I. Καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- II. Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- III. Αξιοποίηση των αποδόσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά συνέπεια, οι πόροι και οι δεξιότητες είναι ουσιαστικά οι κύριοι συντελεστές που αποτελούν τη βάση δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επομένως καθορίζουν την στρατηγική που η επιχείρηση θα υιοθετήσει.

### 2.5.1 ΤΥΠΟΙ ΠΟΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πόροι της επιχείρησης χωρίζονται σε υλικούς και άυλους.

Οι υλικοί (tangible) πόροι είναι εκείνοι οι πόροι που είναι εύκολα μετρήσιμοι. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι φυσικοί, οι οικονομικοί πόροι, οι τεχνολογικοί πόροι και συνήθως οι ανθρώπινοι πόροι.

Οι άυλοι (intangible) πόροι περιλαμβάνουν τη φήμη, τεχνογνωσία, πατέντες και εικόνα της επιχείρησης. Αν και οι άυλοι πόροι δεν έχουν φυσική υπόσταση εν τούτοις είναι πολύ σημαντικοί για την επιχείρηση καθώς χάρη σε αυτές φτιάχνει τις σχέσεις με τους προμηθευτές, με τους πελάτες κ.α.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι που κατέχει να έχουν τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Barney, 1986):

1. Υψηλή αξία : Οι πόροι έχουν υψηλή αξία όταν βοηθούν την επιχείρηση στο να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.

2. Σπάνιοι : Οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι ώστε να μην απαντώνται ταυτόχρονα σε πολλές επιχειρήσεις. Όταν πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν ταυτόχρονα πόρους υψηλής αξίας, αυτό δεν προσδίδει σε καμία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα οι πόροι πρέπει να είναι και σπάνιοι.

3. Μη αντιγράψιμοι : Οι πόροι που είναι σπάνιοι και έχουν υψηλή αξία δεν μπορούν να προσδώσουν από μόνοι τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις αν οι ανταγωνιστές τους μπορούν να τους αντιγράψουν.

4. Αναντικατάστατοι : Τελευταία προϋπόθεση για να προσδίδουν οι πόροι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να μη μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους παρόμοιους πόρους. Δηλαδή θα πρέπει να μην υπάρχουν άλλοι πόροι που να προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες.

#### 2.5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Οι δεξιότητες είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστούν από ότι οι πόροι. Αναπτύσσονται μέσω του συνδυασμού και της ολοκλήρωσης των πόρων, και στηρίζονται στη γνώση, στην ύπαρξη πληροφοριών, υλικών και άυλων στοιχείων, στο πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας ή/και στην υλοποίηση οργανωτικών και επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ύπαρξη των πόρων δεν συνεπάγονται πάντα τον σχηματισμό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση (Lorenzo et al., 2018).

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες (Παπαδάκης, 2016 - Λιβεριάτος, 2018):

- Οριακές δεξιότητες ( threshold competencies ): Πρόκειται για τις δεξιότητες που είναι δυνατόν να βρίσκονται ταυτόχρονα και στη διάθεση των ανταγωνιστών της επιχείρησης ή είναι εύκολο οι ανταγωνιστές να τις αποκτήσουν, όπως είναι η χρήση νέας τεχνολογίας.
- Θεμελιώδεις δεξιότητες ( core competencies ) : Πρόκειται για τις δεξιότητες που έχει στη διάθεση της μία επιχείρηση και είναι μοναδικές, δύσκολες στην αντιγραφή ή τη μίμηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, όπως είναι η ικανότητα διαχείρισης μίας παραγωγικής μονάδας ή η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με του εργαζόμενους, τους προμηθευτές ή τους καταναλωτές. Αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι θεμελιώδεις δεξιότητες που μία επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει είναι περιορισμένες σε αριθμό και χαρακτηρίζονται από μακροβιότητα συγκριτικά με το χρόνο ζωής του προϊόντος, τις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες ή τις οριακές δεξιότητες. Επίσης, το

πεδίο εφαρμογής του δεν περιορίζεται σε ένα και μόνο προϊόν ή μία υπηρεσία αλλά ένα σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών, δηλαδή διαθέτουν το στοιχείο της υπερβατικότητας. Κάθε θεμελιώδης ικανότητα για να θεωρηθεί πρέπει πληροί ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, όπως (Παπαδάκης, 2016):

- να συμμετέχει στην διαμόρφωση της αξίας, σύμφωνα με την αντίληψη του καταναλωτή
- να συμβάλει στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της
- να δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εισέλθει σε νέες αγορές

### 2.5.3 ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Η δυναμική απόδοση των πόρων και των δεξιοτήτων σχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται είναι, κυρίως η διάρκεια, η διαύγεια, η μεταβασιμότητα και η δυνατότητα αντιγραφής. Πιο αναλυτικά (Grant, 1991):

- **Διάρκεια (durability):** Δηλώνει τον ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των δεξιοτήτων. Ελλείψει ανταγωνισμού, η μακροζωία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης εξαρτάται από το ρυθμό με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και οι δεξιότητες υποτιμούνται ή καθίστανται ξεπερασμένοι. Η ανθεκτικότητα των πόρων ποικίλλει σημαντικά: ο αυξανόμενος ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών μειώνει τη διάρκεια ζωής των περισσότερων εξοπλισμών και των τεχνολογικών πόρων. Από την άλλη πλευρά, η φήμη (τόσο επωνυμία όσο και εταιρική) φαίνεται να υποτιμάται σχετικά αργά.. Οι δεξιότητες της εταιρείας έχουν την τάση να είναι πιο ανθεκτικές από τους πόρους στους οποίους βασίζονται, λόγω της ικανότητας της εταιρείας να διατηρεί τις δεξιότητες της αντικαθιστώντας μεμονωμένους πόρους (συμπεριλαμβανομένων των ατόμων) καθώς εξαντλούνται ή προχωρούν.

- **Διαύγεια (transparency):** Εκφράζει την ταχύτητα με την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης από τον ανταγωνιστικό τομέα, δηλαδή το πόσο γρήγορα ή αργά μπορούν να προσδιοριστούν οι πόροι και οι δεξιότητες μιας επιχείρησης. Η μίμηση απαιτεί ότι ένας



ανταγωνιστής ξεπερνά δύο προβλήματα: το πρόβλημα πληροφόρησης (Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του επιτυχημένου αντιπάλου και πώς επιτυγχάνεται;) και το πρόβλημα αντιγραφής της στρατηγικής (Πώς μπορεί ο υποψήφιος ανταγωνιστής να συγκεντρώσει τους πόρους και τις δυνατότητες που απαιτούνται για να μιμηθεί την επιτυχημένη στρατηγική του αντιπάλου;). Εάν, λοιπόν, μια εταιρεία επιθυμεί να μιμηθεί τη στρατηγική ενός αντιπάλου, πρέπει πρώτα να καθορίσει τις δεξιότητες που αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του αντιπάλου και, στη συνέχεια, πρέπει να καθορίσει τους πόρους που απαιτούνται για την αναπαραγωγή αυτών των δεξιοτήτων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε μία μεμονωμένη δεξιότητα είναι πιο εύκολο να το αναγνωρίσει και να το κατανοήσει ο ανταγωνιστής από ένα πλεονέκτημα που περιλαμβάνει πολλαπλές δεξιότητες. Με παρόμοια λογική, όταν μία ικανότητα απαιτεί ένα πολύπλοκο πρότυπο συντονισμού μεταξύ μεγάλου αριθμού διαφόρων πόρων είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να αντιγραφεί.

- **Μεταβιβασιμότητα (transferability):** Πρόκειται για το χαρακτηριστικό εκείνο που δηλώνει τη δυνατότητα των ανταγωνιστών της επιχείρησης να ολοκληρώσουν τη συγκέντρωση των πόρων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται ώστε να αντιγράψουν τη στρατηγική που η επιχείρηση ακολουθεί. Όσο πιο εύκολα οι ανταγωνιστές μπορούν να αποκτήσουν, με παρόμοιους όρους, του πόρους που απαιτούνται για τη μίμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιτυχημένης επιχείρησης, τόσο πιο βραχύβιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής.
- **Δυνατότητα αντιγραφής (duplicability):** Είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που δείχνει τη δυνατότητα να καταφέρουν οι ανταγωνιστές να αποκτήσουν ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την επιχείρηση αν κάνουν χρήση των ίδιων πόρων και δεξιοτήτων.

Οι πόροι και οι δεξιότητες είναι καθοριστικοί παράγοντες, πρωταρχικές σταθερές, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης. Μία επιχείρηση για να καταλήξει να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα πρέπει να κατανοήσει τη σχέση και το μηχανισμό μεταξύ πόρων, δεξιοτήτων, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κερδοφορίας. Αυτό απαιτεί σχεδιασμό στρατηγικών που εκμεταλλεύονται στο μέγιστο βαθμό τα μοναδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, που αποδίδουν τη μέγιστη

δυναμική απόδοση των πόρων και των δεξιοτήτων της, και τα οποία σχηματίζουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grant,1991)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα ελληνικά οινοποιεία είναι, όπως αναφέρθηκε, κυρίως μικρές επιχειρήσεις συχνά οικογενειακού χαρακτήρα, οι οποίες βρίσκονται διάσπαρτες σε όλη την ελληνική επικράτεια. Συχνά στηρίζουν τη βιωσιμότητά τους στην παράδοση σε συνδυασμό με τη σύγχρονη τεχνολογική εξέλιξη, στην ποιότητα της πρώτης ύλης, στα μοναδικά χαρακτηριστικά των ιθαγενών ποικιλιών που καλλιεργούνται, στο φυσικό τοπίο και στους κανόνες φιλοξενίας που προσελκύουν επισκέπτες – αγοραστές.

#### 3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ

Για την καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής, την οποία ο κλάδος των οινοποιείων ακολουθεί, αναλύθηκαν οι πόροι και οι δεξιότητες τεσσάρων (4) ελληνικών οινοποιείων:

- Κτήμα Γεροβασιλείου, το οποίο βρίσκεται νοτιοανατολικά της Θεσσαλονίκης, στην περιοχή Επανομή.
- Κτήμα Κυρ-Γιάννη, στην περιοχή Αμυνταίου στη Νάουσα.
- Οινοποιείο Τετράμυθος, στο Άνω Διακοπτό της ορεινής Αιγιαλείας.
- Οινοφόρος, Άγγελος Ρούβαλης, στην Αιγιάλεια.

Πρόκειται, λοιπόν, για τέσσερις επιχειρήσεις από το χώρο του κρασιού, σε τρεις διαφορετικές θέσεις της ηπειρωτικής Ελλάδας, με διαφορετικό παραγωγικό δυναμικό (καλλιεργήσιμη έκταση, είδος και αριθμό καλλιεργήσιμων ποικιλιών αμπέλου και παραγόμενων οίνων) και διαφορετικές επιλογές στη διαχείριση των πόρων και των δεξιοτήτων τους (το Οινοποιείο Τετράμυθος παράγει αποκλειστικά βιολογικούς οίνους, ενώ τα άλλα τρία οινοποιεία ακολουθούν συμβατική παραγωγή).

Τα τέσσερα αυτά οινοποιεία, επιλέχθηκαν για το ερευνητικό μέρος αυτής της εργασίας, κυρίως λόγω της διαφορετικότητας που παρουσιάζουν. Λειτουργούν σαν

εκπρόσωποι όλων των αντίστοιχων βιομηχανικών μονάδων του κλάδου των οινοποιείων με παρόμοια χαρακτηριστικά. Αν και η επιλογή του δείγματος των οινοποιείων πραγματοποιήθηκε με μη τυχαία δειγματοληψία<sup>9</sup>, η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι δειγματοληψία ευκολίας<sup>10</sup> και κρίσης<sup>11</sup>, η μελέτη τους μπορεί να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα. Μέσα από τις επιμέρους παρατηρήσεις μπορεί να διαμορφωθεί μία εικόνα των διαφορετικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει ένα οινοποιείο, τον διαφορετικό δηλαδή τρόπο με τον οποίο μπορεί να διαχειριστεί τους πόρους και τις δεξιότητες που κατέχει. Επίσης, μπορούν να προκύψουν στοιχεία για την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που ακολουθείται από κάθε επιχείρηση, ακόμη και για τη δυνητική βιωσιμότητα της .

Οι πληροφορίες για το κάθε οινοποιείο προήλθαν από το διαδίκτυο, κυρίως από την επίσημη ιστοσελίδα τους, καθώς και από δευτερεύουσες πηγές, όπως προηγούμενες εργασίες, άρθρα ή ιστοσελίδες που δημοσιεύουν οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων.

---

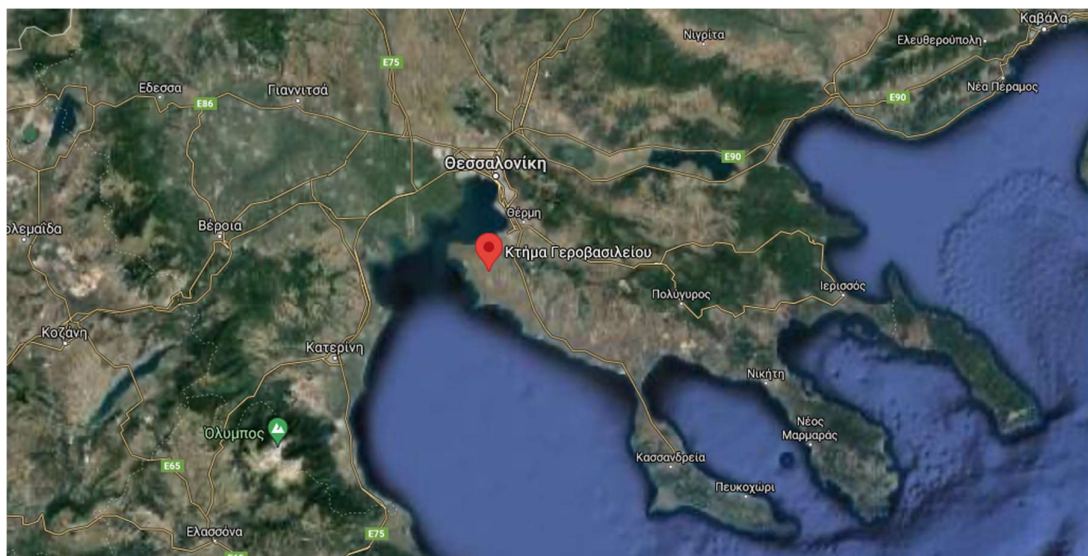
<sup>9</sup> Μη τυχαία δειγματοληψία ή δειγματοληψία μη – πιθανότητας: Τα προκύπτοντα δείγματα δεν διέπονται από τους νόμους της πιθανότητας, αλλά βασίζονται σε κριτήρια όπως η ευκολία στην πρόσβαση, η διαθεσιμότητα, ο σύντομος χρόνος συλλογής δεδομένων κλπ βλ. Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία Δειγματοληψίας. Αθήνα (www.kallipos.gr)

<sup>10</sup> Δειγματοληψία ευκολίας: Κριτήριο για την επιλογή των δειγματοληπτικών μονάδων είναι η ευκολία, βλ. Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία Δειγματοληψίας. Αθήνα (www.kallipos.gr)

<sup>11</sup> Δειγματοληψία κρίσης: Βασίζεται στην κρίση ή την εμπειρία του αναλυτή, βλ. Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία Δειγματοληψίας. Αθήνα (www.kallipos.gr)

### 3.3 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

Το κτήμα Γεροβασίλειου ξεκινάει το 1981 με 25 στρέμματα στην περιοχή της Επανομής. Η πρώτη οινοποίηση συντελείται το 1986 στο σύγχρονο οινοποιείο που χτίστηκε στον αμπελώνα.



Εικόνα 3: Θέση Κτήματος Γεροβασίλειου

Πηγή : Google maps

Σήμερα ο αμπελώνας του Κτήματος Γεροβασίλειου εκτείνεται σε 720 στρέμματα. Οι κυριότερες ποικιλίες που καλλιεργούνται στο κτήμα είναι : η Μαλαγουζιά, το Ασύρτικο, το Λημνιό, το Μαυρούδι, το Μαυροτράγανο, το Ξινόμαυρο, το Chardonnay, το Sauvignon Blanc, το Viognier, το Syrah και Merlot. Ωστόσο, πραγματοποιούνται πολλές πειραματικές φυτεύσεις γηγενών και διεθνών ποικιλιών σταφυλιού. Πολλές από τις αγροτικές εργασίες, ανάμεσά τους και η συγκομιδή σταφυλιών, πραγματοποιούνται χειρωνακτικά.

Το οινοποιείο είναι ένα κτιριακό συγκρότημα τριών οικοδομημάτων. Ο χώρος οινοποίησης είναι εξοπλισμένος με σύγχρονα μηχανήματα και κατάλληλα διαμορφωμένος ώστε να διευκολύνει την παραγωγική διαδικασία, την εύκολη μετακίνηση του μούστου και του κρασιού. Στο υπόγειο του ίδιου κτιρίου βρίσκονται οι χώροι παλαίωσης και ωρίμανσης, εξοπλισμένοι με γαλλικά δρύινα βαρέλια. Το δεύτερο κτίριο προορίζεται για τη συσκευασία και την αποθήκευση των εμφιαλωμένων κρασιών μέχρι τη διάθεσή τους στην αγορά. Το τρίτο κτίριο είναι ο χώρος υποδοχής, με safe, πωλητήριο και αίθουσα για εκπαιδευτικά προγράμματα και εκδηλώσεις.

Παράγονται 13 διαφορετικές ετικέτες κρασιών, εκ των οποίων οι 11 οίνοι είναι ΠΓΕ (Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης). Το Κτήμα Γεροβασιλείου, ο ιδιοκτήτης του Κτήματος, αλλά και τα κρασιά που παράγονται στο Κτήμα έχουν διακριθεί σε διεθνές επίπεδο κατά επανάληψη.

Τα κρασιά του κτήματος εξάγονται σχεδόν σε όλο τον κόσμο :

- Ευρώπη: Αγγλία, Αλβανία, Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελβετία, Ισπανία, Ιταλία, Κύπρο, Νορβηγία, Ολλανδία, Ουκρανία, Πολωνία, Ρουμανία, Σερβία, Σουηδία
- ΗΠΑ: Νέα Υόρκη
- Καναδά: Κεμπέκ, Βρετανική Κολομβία, Οντάριο
- Ασία : Ιαπωνία, Νότια Κορέα, Σιγκαπούρη
- Αυστραλία

Η επιχείρηση, όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, στοχεύει στην προστασία του περιβάλλοντος, την ασφάλεια εργαζομένων, προϊόντων και καταναλωτών. Έχει πιστοποιηθεί με:

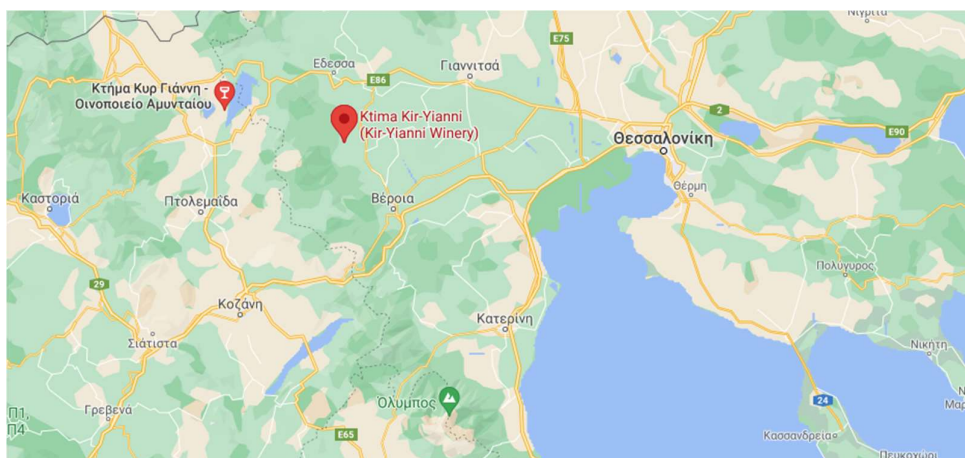
- το σύστημα Ολοκληρωμένης διαχείρισης στην Γεωργική Παραγωγή Agro 2-1/2-2, το οποίο εφαρμόζεται στην καλλιέργεια του αμπελώνα.
- το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015, το οποίο εφαρμόζεται στην παραγωγή και την εμφιάλωση του οίνου
- το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000 :2005, το οποίο έχει ως πεδίο εφαρμογής την παραγωγή και την εμφιάλωση του οίνου
- το σήμα «ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ», η οποία εξασφαλίζει ότι ιδιοκτησία, η παραγωγή και τα προϊόντα είναι ελληνικά.

Τέλος, το Κτήμα Γεροβασιλείου έχει αναπτύξει και έναν αριθμό επιπλέον δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το κρασί, ώστε να προσελκύσει τον καταναλωτή να ασχοληθεί με το κρασί. Στο χώρο του Κτήματος έχει δημιουργηθεί Μουσείο Οίνου, ενώ διοργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις οινικού περιεχομένου και ενδιαφέροντος, όπως γευσιγνωσίας, σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, παραστάσεις, μουσικές ή θεατρικές. Το Κτήμα Γεροβασιλείου συμμετέχει στους «Δρόμους του κρασιού της Βορείου Ελλάδος».

### 3.4 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ (ΝΑΟΥΣΑ)

Το Κτήμα Κυρ-Γιάννη ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1997, όταν ο Γιάννης Μπουτάρης αποχώρησε από την οινοποιητική εταιρεία της οικογένειας.

Το Κτήμα κυρ-Γιάννη περιλαμβάνει μία έκταση 580 στρέμματα σε υψόμετρο 280-330 μέτρα. Βρίσκεται στη ζώνη ΠΟΠ Νάουσας και οι ποικιλίες που καλλιεργεί είναι κυρίως το Ξινόμαυρο, το Syrah, το Merlot και το Cabernet Sauvignon καθώς και κάποιες ακόμα πειραματικές ποικιλίες. Ακολουθούνται οι αρχές της καλλιέργειας ολοκληρωμένης διαχείρισης, με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας αλλά και την προστασία του περιβάλλοντος.



Εικόνα 4: Κτήμα Κυρ-Γιάννη (Νάουσα). Στον χάρτη διακρίνεται και το Οινοποιείο του Αμυνταίου (επίσης, Κτήμα Κυρ Γιάννη)

Πηγή: Google maps

Το terroir στη περιοχή της Νάουσας όπου βρίσκεται το Κτήμα Κυρ-Γιάννη, παρουσιάζει έντονη ποικιλομορφία, καθώς το έδαφος έχει σύσταση που κυμαίνεται από αργιλοαμώδη ως αμμοαργιλοπηλώδη, ενώ υπάρχουν τμήματα διαφορετικής κλίσης και έκθεσης στον ήλιο. Ο αμπελώνας της επιχείρησης έχει χωριστεί σε 40 διαφορετικά κομμάτια, κάθε ένα από τα οποία καλλιεργείται ξεχωριστά.

Στο Κτήμα Κυρ-Γιάννης, στην Νάουσα παράγονται έξι (6) διαφορετικά κρασιά που κάποια είναι μονοποικιλιακά ενώ σε άλλα έχει πραγματοποιηθεί συνινοποίηση διαφορετικών ποικιλιών. Οι δύο (2) είναι οίνοι Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) που προήλθαν από την οινοποίηση της ποικιλίας Ξινόμαυρο, και τέσσερις (4) είναι

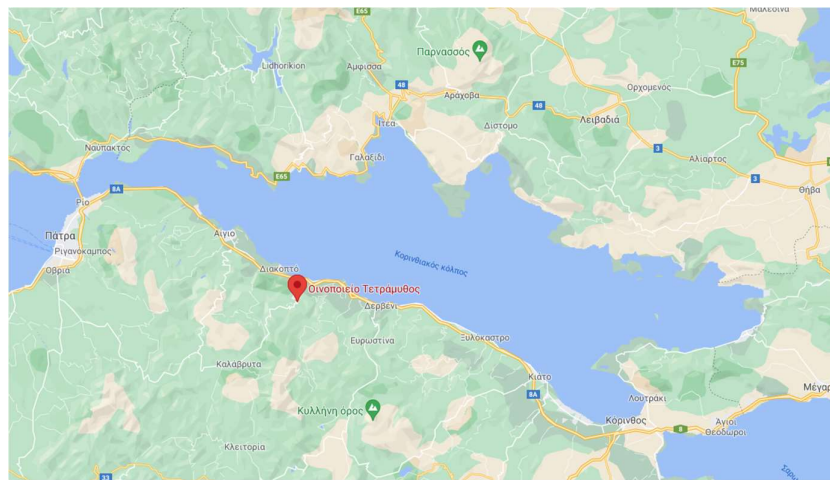
οίνοι Προστασίας Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ). Για τα κρασιά του έχει αρκετές βραβεύσεις και κάθε χρόνο συγκαταλέγονται στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων του ελληνικού κοινού.

Πραγματοποιεί εξαγωγές σε 44 διαφορετικές χώρες ανά τον κόσμο.

Συμμετέχει σε εγχώριες και διεθνείς εκθέσεις οίνου, διοργανώνει εκδηλώσεις με πολιτιστικό, αθλητικό και μουσικό περιεχόμενο, σεμινάρια οινογνωσίας και γευσιγνωσίας κρασιών. Το Κτήμα κυρ-Γιάννη έχει επενδύσει στον οινοτουρισμό, («Δρόμοι του Κρασιού») έχοντας πρόσφατα διαμορφώσει τμήμα του οινοποιείου σε χώρο κατάλληλο για επισκέψεις, με εστιατόριο, wine bar και wine shop.

### 3.5 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ

Η ιστορία του οινοποιείου Τετράμυθος ξεκίνησε το 1999 από δύο αδέρφια, τον Αρίστο και Στάθη Σπανό, οι οποίοι με τη συνεργασία του οινολόγου Παναγιώτη Παπαγιαννοπούλου παρήγαγαν τις πρώτες φιάλες. Τα επόμενα χρόνια φυτεύτηκαν νέα αμπέλια και το 2004 ολοκληρώθηκε η κατασκευή ενός σύγχρονου οινοποιείου, στην περιοχή της ορεινής Αιγιαλείας.



Εικόνα 5: Οινοποιείο Τετράμυθος

Συνολικά καλλιεργούνται 350 στρέμματα (450-1000 μέτρα υψόμετρο) : 140 στρέμματα είναι ιδιοκτησίας του Τετράμυθου και 210 στρέμματα ανήκουν σε συνεργάτες του οινοποιείου. Οι ποικιλίες που καλλιεργούνται είναι: Μοσχάτο, Μαυροδάφνη, Αγιωργίτικο, Μαλαγουζιά, Ροδίτης, Merlot, Cabernet Sauvignon και Sauvignon Blanc. Εφαρμόζεται βιολογική καλλιέργεια.



Το οινοποιείο Τετράμυθος είναι από τα ελάχιστα που παράγουν αποκλειστικά βιολογικούς οίνους στην Ελλάδα. Βιολογικά κρασιά παράγονται από αρκετά οινοποιεία, τα οποία όμως παράγουν κυρίως συμβατικούς οίνους και έχουν στην γκάμα τους κάποιο ή κάποια βιολογικά προϊόντα. Η διαφοροποίηση του Τετράμυθου έγκειται στην προσπάθεια ανάδειξης τοπικών ποικιλιών (όπως Μαύρο Καλαβρυτινό), στη χρησιμοποίηση καινοτόμων τεχνικών οινοποίησης που βασίζονται όμως στην παράδοση, καθώς και στη χρήση ήπιων τεχνικών οινοποίησης που έχουν ως αποτέλεσμα κρασιά με μεγαλύτερη φινέτσα, ιδιαιτερότητα και ταυτότητα (terroir).

Έχει αρκετές βραβεύσεις για τα προϊόντα του με πιο πρόσφατες αυτές για το κρασί Τετράμυθος Μαλαγουζιά και Τετράμυθος Ροδίτης.

Έχει συνεργάτες στις : Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Γαλλία, Αγγλία, Γαλλία, Λουξεμβούργο, Ιαπωνία, Καναδά, ΗΠΑ, Βραζιλία, Αυστραλία.

Αποτελεί έναν από τους σταθμούς των «Δρόμων του κρασιού της Πελοποννήσου». Ο καταναλωτής μπορεί να επισκεφτεί τον χώρο του οινοποιείου, να ξεναγηθεί σε αυτόν και να συμμετέχει σε δοκιμή γευσιγνωσίας. Λειτουργεί έκθεση με αξεσουάρ κρασιού.

### 3.6 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ

Το 1990 ο Άγγελος Ρούβαλης ιδρύει το οινοποιείο Οινοφόρος.



Εικόνα 6: Οινοποιείο "Οινοφόρος", Άγγελος Ρούβαλης

Το 1991 πραγματοποιείται η κυκλοφορία του πρώτου κρασιού του οινοποιείου με την επωνυμία «Ασπρολίθι». Το 1994 ξεκίνησε η λειτουργία του οινοποιείου Οινοφόρος, στις πλαγιές της Αιγιαλείας, το οποίο αποτελείται από έξι επίπεδα, επιτρέποντας τη φυσική ροή του μούστου αρχικά και του κρασιού αργότερα, από το ένα επίπεδο στο άλλο κατά τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (βαρυτικό οινοποιείο). Από το 2004, το οινοποιείο συνεργάζεται με τα «Ελληνικά Κελλάρια Οίνων», του Β. Κουρτάκη.

Οι αμπελώνες του κτήματος βρίσκονται στα 840-1100 μέτρα με κλίση μεγαλύτερη από 30%. Έχει ιδιόκτητους αμπελώνες στην περιοχή Φραγκοσουκιά και στο Σύρραχο -Άγ. Θεόδωροι, αλλά ταυτόχρονα συνεργάζεται και με αμπελουργούς της περιοχής της Αιγιαλείας. Οι ποικιλίες που καλλιεργούνται είναι από τις γηγενείς: ο Ροδίτης, η Τσιγκέλω, η Μαλαγουζιά, η Κυδωνίτσα, η Ρομπόλα, το Ασύρτικο και από τις διεθνείς ποικιλίες: το Viognier, το Sauvignon Blanc, το Chardonnay, το Riesling, το Cabernet Sauvignon, το Cabernet Franc, το Syrah, το Petit Verdot και το Merlot.

Το οινοποιείο Οινοχόος του Α. Ρούβαλη συμμετέχει ενεργά στην *Οινοξένεια*, μία πολυήμερη εκδήλωση στο δεύτερο μισό του Αυγούστου, όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να επισκεφτούν οινοποιεία της Αιγιαλείας και να ξεναγηθούν σε αυτά, καθώς και να συμμετέχουν σε διάφορες γαστρονομικές εμπειρίες.

Οι συνεργάτες του στο εξωτερικό είναι : στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Γερμανία, στο Βέλγιο, στην Ολλανδία, στον Καναδά, στις ΗΠΑ και στον Παναμά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ

#### 4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι σύμφωνα με την κλασική οικονομική θεωρία αποτελούν το κεφάλαιο, μαζί με τη γη και την εργασία, τα οποία αντιπροσωπεύουν έναν από τους παράγοντες παραγωγής. Οι παραδοσιακοί οικονομικοί πόροι του κεφαλαίου αναφέρονται στο χρήμα. Το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο είναι ο όρος για τα χρήματα (καθαρά ρευστά περιουσιακά στοιχεία) που χρησιμοποιήθηκαν για την αγορά εξοπλισμού, μηχανημάτων, κτιρίων και άλλων παραγωγικών εγκαταστάσεων. Οι οικονομολόγοι αναφέρονται σε αυτές τις αγορές ως επενδύσεις που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή άλλων αγαθών. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι ουσιαστικά αποτελούν τα μέσα για την απόκτηση άλλων πόρων και δείχνουν την αγοραστική δύναμη της επιχείρησης (Siano et al., 2010)

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς με αυτές μπορούμε να δούμε αν μια επιχείρηση είναι βιώσιμη και να την συγκρίνουμε με τον υπόλοιπο κλάδο ώστε να δούμε τη θέση της μέσα σε αυτόν. Αποτελεί τον πιο εύκολο τρόπο μέτρησης της κερδοφορίας της επιχείρησης. Επίσης χάρη σε αυτόν μπορεί να καλύψει ανάγκες βραχυχρόνιες ή και μακροχρόνιες όπως προμηθευτές ή δάνεια και έτσι να έχει καλές σχέσεις με αυτούς. (προμηθευτές, τράπεζες)

Οι οικονομικοί πόροι υπόκεινται σε κίνδυνο υποτίμησης με την πάροδο του χρόνου και ο πληθωρισμός μπορεί να προκαλέσει απώλεια αγοραστικής δύναμης (Siano et al., 2010).

##### 4.1.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

Από τα στοιχεία του ισολογισμού για το έτος 2016 (παράρτημα – Κτήμα Γεροβασιλείου) προκύπτουν τα εξής:

- Ο κύκλος εργασιών για την εταιρεία έφτασε τα 7.576.094 €
- Το μεικτό κέρδος έφτασε το 52% του συνολικού τζίρου.
- Το καθαρό κέρδος της εταιρείας έφτασε τα 1.260.917 €

- Οι υποχρεώσεις τις επιχείρησης για το 2016 ήταν στα 2.943.630 €
- Ο τζίρος δείχνει αυξητική τάση σε σχέση με 2015 κατά 450.000 €
- Τέλος έχουμε μεγάλη διαφορά στα καθαρά κέρδη κατά 1.000.000 € σε σχέση με 2015

Συνοψίζοντας οι χρηματοοικονομικοί πόροι δείχνουν μια καλή ροή χρημάτων για την επιχείρηση και γενικά φαίνεται να είναι υγιής και βιώσιμη.

#### 4.1.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ

Από τον ισολογισμό του 2019 ( παράρτημα – Κτήμα Κυρ-Γιάννη) φαίνονται τα εξής:

- Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ήταν 4.298.584 € το 2019 ενώ ήταν 4.144.890 το 2018.
- Τα μικτά κέρδη αποτελούν το 44% του τζίρου το 2019
- Το καθαρό κέρδος ήταν 492.603 € το 2019 και 424.015 € το 2018
- Το σύνολο των υποχρεώσεων ξεπερνάει σε ποσό αυτό των ιδίων κεφαλαίων, όπου οι υποχρεώσεις αγγίζουν τα 13.328.502 € ενώ τα ίδια κεφάλαια ήταν 8.816.114 €.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των υποχρεώσεων αποτελούν οι προμηθευτές και τα μακροχρόνια δάνεια με πάνω από 4.000.000 € έκαστος.

Συνοψίζοντας παρατηρείται ότι τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης αποτελούν το 1/10 του τζίρου της επιχείρησης πράγμα που δείχνει ότι η εταιρεία έχει μεγάλα κόστη και φόρους. Ωστόσο, επίσης, έχει και μεγάλες υποχρεώσεις σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει.

#### 4.1.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ

Από τον ισολογισμό του 2017 (Παράρτημα Οινοποιείο Τετράμυθος) παρατηρούνται τα εξής:

- Ο κύκλος εργασιών για το 2017 ήταν στα 617.586 € ενώ για το 2016 ήταν 516.457 €

- Το καθαρό κέρδος ήταν 90.810 € (2017) ενώ ήταν 70.064 € (2016)
- Τα κεφάλαια ήταν 948.992 € (2017) και 872.484 € (2016)
- Οι υποχρεώσεις της εταιρείας ήταν το 1/3 της καθαρής θέσης για το 2017, ενώ ήταν υψηλότερη για το 2016.

Η εταιρεία έχει αύξηση του τζίρου της με παράλληλη μείωση των υποχρεώσεων της σε σχέση με την καθαρή της θέση πράγμα που δείχνει μια καλή ροή χρημάτων και σχετικά βιώσιμη εταιρεία.

#### 4.1.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ

Από δευτερογενή δεδομένα για τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης ισχύουν τα εξής δεδομένα:

- Η επιχείρηση πουλάει κατά βάση χύμα κρασί και σε ασκούς και πιο λίγα με ετικέτα
- Ο μέσος όρος της τριετίας (2016-2018) ήταν κοντά στα 700.000 €
- Είχε ζημιόγONO καθαρό κέρδος το 2016 και το 2017
- Οι συνολικές υποχρεώσεις ήταν πολύ αυξημένες για το 2018 και υπάρχει κίνδυνος χρεοκοπίας.
- Ο δανεισμός της εταιρείας είναι μεγάλος για το μέγεθος της εταιρείας.

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι η εταιρεία έχει καλές πωλήσεις σε χύμα κρασί αλλά τα χρηματοοικονομικά της είναι προβληματικά. Θα πρέπει να μειωθούν οι υποχρεώσεις της αν θέλει να γλυτώσει ενδεχόμενο χρεωκοπίας.

## 4.2 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι σχετίζονται με την τοποθεσία, τις εγκαταστάσεις και τα ακίνητα της επιχείρησης, την αρτιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού που διαθέτει, την πρόσβαση που έχει στις πρώτες ύλες (σταφύλια) (Λιβεριάτος, 2018).

#### 4.2.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

Το Κτήμα Γεροβασιλείου, όπως αναφέρθηκε, έχει ιδιόκτητο οινοποιείο και αμπελώνες στην περιοχή Επανομή, στο νομό Θεσσαλονίκης. Είναι μία

Οι αμπελώνες του Κτήματος παρέχουν την απαραίτητη πρώτη ύλη στο οινοποιείο. Είναι μία ενιαία έκταση 720 στρεμμάτων, όπου καλλιεργούνται γηγενείς και διεθνείς ποικιλίες.

Το οινοποιείο διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό απαραίτητο για την παραλαβή του μούστου (εκραγιστήρα, πνευματικό πιεστήριο), τη ζύμωση (δεξαμενές για κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας: προζυμωτική κρυσταλλοποίηση, ζύμωση λευκών και ερυθρών οίνων, σταθεροποίησης), αλλά και την ωρίμανση (βαρέλια από γαλλική δρυ) και την εμφιάλωση (σύγχρονο σύστημα εμφιάλωσης). Ο χώρος όπου γίνεται το ετικετάρισμα, η συσκευασία και η αποθήκευση των κρασιών μέχρι την διάθεση τους στην αγορά έχει έκταση 3.500 τ.μ. Σε κάθε χώρο, υπάρχει η μέριμνα (συστήματα ψύξης και κλιματισμός) ώστε οι συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας να είναι οι κατάλληλες.

Τέλος, στην ακίνητη περιουσία του Κτήματος Γεροβασίλη ανήκει το Μουσείο Οίνου και το κτίριο υποδοχής, το οποίο διαθέτει πωλητήριο, αναψυκτήριο και αίθουσα εκδηλώσεων.

#### 4.2.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ

Το οινοποιείο του κυρ-Γιάννη είναι ιδιόκτητο. Στην ακίνητη περιουσία της επιχείρησης περιλαμβάνονται επίσης και 580 στρέμματα αμπελώνων στη ζώνη ΠΟΠ της Νάουσας, οι οποίοι παρέχουν την πρώτη ύλη για την παραγωγή των οίνων. Οι αμπελώνες βρίσκονται στους πρόποδες του Βερμίου και η περιοχή αυτή παρουσιάζει σημαντική ποικιλομορφία στο κλίμα (κλίση εδάφους, έκθεση στον ήλιο και τους ανέμους) και στη σύσταση του εδάφους, προσδίδοντας στους παραγόμενους οίνους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά terroir.

Στο χώρο του οινοποιείου έχει διαμορφωθεί κατάλληλο τμήμα για επισκέψεις, όπου υπάρχει εστιατόριο, wine bar και wine shop.

Διαθέτει διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας στην μονάδα της και έχει ολοκληρωμένο εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου που ασχολείται με τον έλεγχο της πρώτης ύλης, της παραγωγικής διαδικασίας, του τελικού προϊόντος, των υποπροϊόντων και των αποβλήτων, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ορίζονται, κατά την εθνική νομοθεσία. Υπάρχει επίσης χημικό εργαστήριο που κάνει αναλύσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του ποιοτικού ελέγχου.

#### 4.2.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ

Η εταιρεία Τετράμυθος έχει ιδιόκτητο οινοποιείο και 140 περίπου στρέμματα αμπελλώνα. Για να εξασφαλίσει την απαραίτητη ποσότητα σταφυλιών για οινοποίηση συνεργάζεται με ντόπιους αμπελουργούς. Ακολουθεί βιολογική καλλιέργεια, που σημαίνει ότι δε κάνει χρήση χημικών σκευασμάτων (φυτοφάρμακα ή λιπάσματα).

Το οινοποιείο είναι σύγχρονο, βαρυτικό και έχει ανοξειδωτες δεξαμενές μικρής χωρητικότητας συνδεδεμένες με κεντρικό σύστημα ψύξης, ώστε να μπορεί να πραγματοποιήσει μικρές αλλά ποιοτικές οινοποιήσεις ανά ποικιλία και συχνά ανά τεμάχιο αμπέλου. Στο χώρο του οινοποιείου περιλαμβάνεται και το υπόγειο κελάρι, καθώς και η κάβα παλαίωσης. Έχει κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο πώλησης αξεσουάρ οίνου.

#### 4.2.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ

Από δεδομένα εργασιών γνωρίζουμε ότι η εταιρεία κάνει πλήρως ανεπτυγμένη στρατηγική ποιότητας. Πραγματοποιεί δειγματοληπτικό έλεγχο σε κάθε στάδιο της παραγωγής. Χρησιμοποιεί το βαρυτικό ιδιόκτητο οινοποιείο. Αυτό από μόνο του αποτελεί την καινοτομία της επιχείρησης. Είναι μικρό πλήρως εξοπλισμένο οινοποιείο που είναι σχεδιασμένο για παραγωγή κρασιών terroir.

Επίσης υπάρχουν δύο μετεωρολογικοί σταθμοί στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Αξιοποιώντας τα δεδομένα που αντλούν από αυτούς έρχονται σε επικοινωνία με τους παραγωγούς που συνεργάζονται για να είναι και αυτοί ενήμεροι.

## 4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο πόρος αυτός είναι πολυδιάστατος και για να εξαχθεί μετρήσιμο μέγεθος πρέπει να εξετασθούν αρκετοί παράγοντες. Στην Ελλάδα ελάχιστες έρευνες έχουν γίνει που να εξετάζουν αυτόν το παράγοντα στον τομέα των οινοποιείων. Σαν επίπεδα μελέτης αυτού του πόρου μπορεί να είναι οι συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η μισθολογική ικανοποίηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και τα χρόνια που ασχολούνται με τη θέση που βρίσκονται στην εταιρεία. Τέλος, ένας πολύ σημαντικός ανθρώπινος πόρος για τις επιχειρήσεις οινοποιίας αποτελεί ο οινολόγος. Ο οινολόγος είναι εκείνος ο οποίος θα βοηθήσει το οινοποιείο να πάει μπροστά. Είναι εκείνος ο παράγοντας που με τις γνώσεις του θα οδηγήσει το οινοποιείο στην επόμενη μέρα. Στα περισσότερα σύγχρονα οινοποιεία της χώρας μας τη θέση αυτή καλύπτουν άτομα τα οποία έχουν σπουδές σε γνωστά πανεπιστήμια για οινολογία ή αμπελουργία και έχοντας πρώτα εργαστεί σε αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Αυτό τους δίνει το πλεονέκτημα να γνωρίζουν τις τάσεις του κλάδου και έτσι να τις εφαρμόζουν στις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι αυτοί θα καθορίσουν τη φιλοσοφία και τους στόχους που θα έχει η επιχείρηση και είναι οι αρμόδιοι για να τα μεταφέρουν στους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης.

### 4.3.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

Ο οινολόγος τα τελευταία χρόνια στην εταιρεία είναι ο Αργύρης Γεροβασιλείου. Είναι υιός του Βαγγέλη Γεροβασιλείου που είναι ο ιδρυτής της εταιρείας. Έχει σπουδάσει Γεωπονία στο Α.Π.Θ και έχει πτυχίο οινολογίας στο Πανεπιστήμιο του Bordeaux. Έχει δουλέψει σε οινοποιεία της Ελλάδας και της Γαλλίας. Τα 5 τελευταία χρόνια εργάζεται στο κτήμα. Ως φιλοσοφία στην επιχείρηση έχει φέρει την στροφή της επιχείρησης στις γηγενείς ποικιλίες οι οποίες μελετώνται πειραματικά στο κτήμα.

### 4.3.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗΣ



Γενικά η επιχείρηση απασχολεί σταθερά πάνω από 60 υπαλλήλους. Το 2017 είχε 68 ενώ το 2016, 77.

Ο οινολόγος της επιχείρησης είναι από το 2010 ο Κιοσέογλου Αντώνης ο οποίος είναι απόφοιτος του Τμήματος Χημείας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και κάτοχος του Diplome National d’Oenologie του Πανεπιστημίου του Μπορντό. Επίσης έχει δουλέψει και σε άλλα οινοποιεία της Ελλάδος όπως είναι το κτήμα Αλφα και η μεσημβρία οινοποιητική.

#### 4.3.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ

Ο οινολόγος της επιχείρησης είναι ο Παναγιώτης Παπαγιαννόπουλος και ο οποίος έχει σπουδάσει στο Τ.Ε.Ι Αθηνών στο τμήμα οινολογίας. Έχει εργασθεί σε πολλά οινοποιεία της Ελλάδος όπως είναι το Κτήμα Φτελιά, το κτήμα Ρούβαλη καθώς και η Σπανός Οινοποιητική. Από το 2004 έως σήμερα είναι οινολόγος και γενικός διευθυντής της εταιρείας Τετράμυθος. Έχει ως φιλοσοφία φέρει την εξ’ ολοκλήρου παραγωγή βιολογικών κρασιών από γηγενείς ποικιλίες τις περιοχής.

#### 4.3.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ

Από δεδομένα άλλης διπλωματικής γνωρίζουμε ότι δεν υπάρχει διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Από τις συνθήκες εργασίας αυτό που θεωρούν ως πιο σημαντικό αποτελεί ένα περιβάλλον που θα προωθή την εξέλιξη τους και την πρόοδο τους μέσα στην εταιρεία. Επίσης αυτό που ξέρουμε είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που προσφέρει η εταιρεία, όπως και τα μπόνους που δίνει και για τη σύνδεση τους με το φόρτο εργασίας που έχουν σε αυτή. Επιπροσθέτως έχει αποδειχθεί ότι οι υπάλληλοι έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους και με τους πελάτες.

Συμπερασματικά η εταιρεία φαίνεται να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους και οι οποίοι εν συνεχεία θα αποδίδουν τα μέγιστα ώστε η εταιρεία να πετυχαίνει τους στόχους της. Ιδιαίτερη έμφαση ίσως να πρέπει να δείξει στο να βοηθήσει τους εργαζομένους να εξελιχθούν μέσω οργάνωσης σεμιναρίων, ημερίδων και άλλων διοργανώσεων που θα επιμορφώσουν τους εργαζομένους.

Τέλος άξιο αναφοράς είναι η οινολόγος Θεοδώρα Ρούβαλη, κόρη του Άγγελου. Η Θεοδώρα σπούδασε Οινολογία στο ΤΕΙ της Αθήνας και στο Πανεπιστήμιο της Valencia της Ισπανίας, και στη συνέχεια παρακολούθησε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Αμπελουργία και Terroir» στο Πανεπιστήμιο της Βουργουνδίας στη Γαλλία. Δούλεψε με σπουδαίους ανθρώπους του κρασιού σε φημισμένα οινοποιεία: Clos de Tart (Grand Cru Monopole) στη Βουργουνδία· Château Margaux (1er Grand Cru Classé) στο Μπορντώ· Domaine Muré – Clos Saint Landelin (Grand Cru Vorbourg) στην Αλσατία· Villa Maria (Auckland) στη Νέα Ζηλανδία· Gandolini (Maipo Valley) και Ventolera (Leyda Valley) στη Χιλή· Κτήμα Μερκούρη στην Ελλάδα.

#### 4.4 ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

##### 4.4.1 ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

###### **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Η έκταση του αμπελώνα (720 στρέμματα) του Κτήματος Γεροβασιλείου δίνει τη δυνατότητα του πειραματισμού, δηλαδή, της καλλιέργειας νέων ποικιλιών, είτε ελληνικών είτε διεθνών σε λίγα στρέμματα. Ελέγχεται το παραγωγικό δυναμικό και η ποιότητα του σταφυλιού και, μέσα από πειραματικές οινοποιήσεις, δίνεται η δυνατότητα στο Κτήμα να αποκτήσει νέα προϊόντα και να εξελίσσεται συνεχώς.

###### **ΦΗΜΗ, ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι συνεχείς βραβεύσεις και διακρίσεις σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο, όχι μόνο των οίνων αλλά και του κτήματος (για 7 χρόνια στα 100 καλύτερα οινοποιεία) και του ίδιου του ιδιοκτήτη του Κτήματος, Βαγγέλη Γεροβασιλείου (ως 1 από τους 6 πιο καλούς οινοπαραγωγούς σε παγκόσμια κλίμακα) ενισχύουν την αξιοπιστία και τη φήμη. Οι καταναλωτές, γνωρίζοντας ότι πρόκειται για μία επιχείρηση που έχει διακριθεί και παράγει προϊόντα που έχουν βραβευτεί, αισθάνονται πιο σίγουροι για τις αγορές τους και αυξάνεται η εμπιστοσύνη που δείχνουν προς την εταιρεία.

Επίσης, οι πολλαπλές πιστοποιήσεις που έχει λάβει για Ολοκληρωμένη Διαχείριση του Αμπελώνα, το ISO 9001:2015, το ISO 22000:2005 και το σήμα «ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ»,

εξασφαλίζουν την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων, αλλά επιβεβαιώνουν και την περιβαλλοντική ευθύνη που η εταιρεία νιώθει και διαμορφώνει και τη σχέση της με τους εργαζομένους. Η εφαρμογή αυτών των προτύπων ενισχύει την εικόνα της τόσο όσο αφορά τους καταναλωτές, όσο και το προσωπικό.

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Το Κτήμα Γεροβασιλείου οργανώνει εκδηλώσεις, σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα στους χώρους των εγκαταστάσεων του. Είναι ένας επισκέψιμος χώρος και επιτρέπει στον καταναλωτή, είτε είναι φίλος του κρασιού είτε όχι, να γνωρίσει και να αποκτήσει προσωπική επαφή με την επιχείρηση. Είναι μία διαδικασία που για να γίνει με επιτυχία απαιτεί ικανό προσωπικό με οργανωτικές δεξιότητες, γνώση και διάθεση να προβάλλει το κρασί και μέσα από αυτό να προβάλλει την ίδια την επιχείρηση.

#### **ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ**

Η ιστοσελίδα που το Κτήμα Γεροβασιλείου διαθέτει είναι μία δημόσια πλατφόρμα ενημέρωσης του κοινού. Διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που επιτρέπουν στον επισκέπτη να «γνωρίσει» την επιχείρηση και το προϊόν, τη φιλοσοφία της εταιρείας, να ενημερωθεί για τα προϊόντα και τη διάθεση τους, να επικοινωνήσει αν το επιθυμεί με την ίδια την επιχείρηση. Είναι εύχρηστη και ενημερωμένη με τις πρόσφατα νέα του Κτήματος.

Συμπερασματικά, το Κτήμα Γεροβασιλείου διαθέτει μία αξιολογη ομάδα άυλων πόρων τους οποίους προσπαθεί να εκμεταλλευτεί στο μέτρο του δυνατού. Χρησιμοποιώντας την πειραματική έρευνα αναζητά διαρκώς νέα προϊόντα που θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αυξήσει την ανταγωνιστική της δύναμη και να ενισχύσει την αξιοπιστία και τη φήμη της. Οι πολλαπλές πιστοποιήσεις και οι συνεχείς διακρίσεις θεμελιώνουν μία σχέση εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό και διαμορφώνουν την εικόνα μίας εταιρείας που αναζητά και προσφέρει προϊόντα ανώτερης ποιότητας. Η συνεχής επαφή με τους πελάτες είτε μέσω εκδηλώσεων και επισκέψεων είτε μέσω του διαδικτύου ενισχύουν ακόμη περισσότερο αυτή την εικόνα της επιχείρησης.

#### **4.4.2 ΚΤΗΜΑ ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ**

##### **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Το Κτήμα Κυρ-Γιάννη διαθέτει μέρος των καλλιεργήσιμων εκτάσεων του για να φυτεύσει νέες ποικιλίες σταφυλιών. Αποσκοπεί στο να ελέγξει αν ποικιλίες που σε άλλες

περιοχές έχουν δώσει θετικά αποτελέσματα μπορούν να έχουν καλή εξέλιξη και στην περιοχή της Νάουσας .

#### **ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Τα κρασιά του Κτήματος έχουν διακριθεί και βραβευτεί πολλές φορές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, στον τύπο έχουν γίνει συχνά δημοσιεύσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των οίνων που παράγει.

Η αναγνώριση των προϊόντων του Κτήματος Κυρ-Γιάννη από τους ειδικούς του χώρου, αυξάνει τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης, την εμπιστοσύνη που ο καταναλωτής μπορεί να δείξει.

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Είναι ένας επισκέψιμος χώρος στον οποίο γίνονται διάφορες εκδηλώσεις, όχι μόνο οινικού αλλά και πολιτιστικού και αθλητικού περιεχομένου, σεμινάρια και γευσιγνωσίες. Οι επισκέπτες να μπορούν να δοκιμάσουν κρασιά (wine bar), αλλά και να τα συνδυάσουν με φαγητό (εστιατόριο) και να προχωρήσουν σε αγορές. Για την επίσκεψη στο Κτήμα απαιτείται να προ-συνεννόηση ώστε να έχουν γίνει οι κατάλληλες προετοιμασίες.

#### **ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ**

Η ιστοσελίδα του Κτήματος Κυρ-Γιάννη, είναι εύκολη στη χρήση της , με συνεχείς ενημερώσεις που δίνει στον καταναλωτή τη δυνατότητα να ενημερωθεί για την επιχείρηση, τα προϊόντα της, το ανθρώπινο δυναμικό της και να προβεί αν το επιθυμεί σε αγορές. Ξεναγείται νοητά στο χώρο.

Κατά συνέπεια, το Κτήμα κυρ Γιάννη συνδυάζει καινοτομία, φήμη, επωνυμία προϊόντος, οργάνωση και τεχνολογία ώστε να διαμορφώσει μία ομάδα άυλων πόρων, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν τον αγοραστή, καταναλωτή ή/και επισκέπτη να εμπιστευτεί τα προϊόντα και την επιχείρηση.

### **4.4.3 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ**

#### **ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΤΑΣΕΙΣ**

Παράγει οίνους ανωτέρας ποιότητας με βιολογική καλλιέργεια σε ένα χώρο με προηγμένο εξοπλισμό και βασισμένο στη βαρύτητα.

#### **ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Αν και πρόκειται για ένα οινοποιείο μικρής δυναμικότητας, ο Τετράμυθος έχει παράγει κρασιά με διεθνείς διακρίσεις, κερδίζοντας το σεβασμό τμήματος του αγοραστικού κοινού. Έχει επιλέξει να εφαρμόσει βιολογική καλλιέργεια, γεγονός που σημαίνει ότι δεν κάνει χρήση χημικών σκευασμάτων αλλά ταυτόχρονα η παραγωγή σταφυλιών είναι περιορισμένη. Ο ευαισθητοποιημένος καταναλωτής θα προτιμήσει το βιολογικό οίνο λόγω ότι δεν προκαλεί περιβαλλοντική επιβάρυνση και σέβεται το περιβάλλον.

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Προσφέρει τη δυνατότητα ξενάγησης και γευσιγνωσίας σε καθημερινή βάση, ακόμη και Σαββατοκύριακα. Απαιτείται προσωπικό εκπαιδευμένο και ικανό για να αντιμετωπίσει την προσέλευση ακόμη και αυξημένου αριθμού επισκεπτών.

#### **ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ**

Το οινοποιείο Τετράμυθος διαθέτει ιστοσελίδα που φέρει τις απαραίτητες πληροφορίες για το κοινό. Εκτός από την επίσημη ιστοσελίδα του, διαθέτει αρκετές σελίδες κοινωνικής δικτύωσης, όπως facebook και twitter.

#### **4.4.4 ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ «ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ», ΑΓΓΕΛΟΣ ΡΟΥΒΑΛΗΣ**

#### **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Το οινοποιείο του Άγγελου Ρούβαλη είναι βαρυτικό, έξι επιπέδων.

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Είναι ένας χώρος επισκέψιμος μετά από τηλεφωνική συνεννόηση. Οι επισκέπτες μπορούν να ξεναγηθούν στο χώρο του οινοποιείου και να συμμετάσχουν σε δοκιμή γευσιγνωσίας.

#### **ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ**

Η ιστοσελίδα του οινοποιείου φέρει τις απαραίτητες πληροφορίες για επικοινωνία με την επιχείρηση και επιτρέπει στον περιηγητή να γνωρίσει τα προϊόντα της και να προχωρήσει σε αγορές (εύκολη πρόσβαση στην αγορά του προϊόντος).

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκαν τα στοιχεία από τέσσερα οινοποιεία, με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η επιλογή τους, όπως αναφέρθηκε, έγινε με μη τυχαία δειγματοληψία, (ευκολίας και κρίσης). Ωστόσο, αν και το δείγμα είναι μικρό, πιστεύεται ότι η μελέτη τους μπορεί να προσφέρει ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα για τον κλάδο της οινοποιίας στην Ελλάδα και τη στρατηγική που υιοθετούν τα οινοποιεία. Πρόκειται για τέσσερις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την έκταση των καλλιεργούμενων αμπελώνων, το δυναμικό παραγωγής, την εταιρική κουλτούρα, τη χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν αναπτύξει. Αναλύοντας όμως τους υλικούς πόρους που διαθέτουν (χρηματοοικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους) φαίνεται ότι εμφανίζουν και ορισμένα κοινά γνωρίσματα, που ίσως μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο του κλάδου. Παράλληλα τα διαφορετικά στοιχεία που εμφανίζουν καλύπτουν ένα ποσοστό επιχειρήσεων με παρόμοια στοιχεία.

Όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους, κύριο ρόλο στην ανάλυση παίζουν οι ισολογισμοί των εταιρειών και οι πωλήσεις. Τα αποτελέσματα που εξάγονται αντιμετωπίζονται με κάποια επιφυλακτικότητα, καθώς τα στοιχεία των ισολογισμών έχουν συγκεκριμένο και μικρό εύρος, καθώς αφορούν συγκεκριμένα έτη (2016- Κτήμα Γεροβασιλείου, 2019 – Κτήμα Κυρ-Γιάννη, 2017- Οινοποιείο Τετράμυθος, 2016-2018 – Οινοποιείο Οινοφόρος, Άγγελος Ρούβαλης). Ωστόσο, παρουσιάζουν μία σχετικά οικονομική εικόνα που συμβαδίζει με σωστή εκμετάλλευση των χρηματοοικονομικών τους πόρων, με εξαίρεση την εταιρεία Ρούβαλη που φαίνεται να έχει κάποια προβλήματα καθώς παρουσίασε ζημία για τη διετία 2016-2017 και έχει αυξημένες δανειακές υποχρεώσεις.

Οι φυσικοί πόροι των οινοποιείων είναι πολλοί και διαφορετικοί. Σε ένα οινοποιείο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο συντελείται η καλλιέργεια της πρώτης ύλης και γίνεται η οινοποίηση (Τετράμυθος : βιολογική καλλιέργεια), στο σύγχρονο εξοπλισμό, στις εγκαταστάσεις (Ρούβαλης: βαρυντικό οινοποιείο έξι επιπέδων), ενώ σε άλλο μπορεί να έχουμε συνδυασμό της οινοποίησης με χώρους που θα δώσουν μοναδική εμπειρία στον επισκέπτη πχ στο Κτήμα Γεροβασιλή έχει δημιουργηθεί Μουσείο Οίνου. Παρατηρείται ότι όλα τα οινοποιεία του δείγματος έχουν ιδιόκτητα οινοποιεία και αμπελώνες, και καλλιεργούν γηγενείς ποικιλίες με μοναδικά χαρακτηριστικά terroir.

Το ανθρώπινο δυναμικό των οινοποιείων έχει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των οινοποιείων. Τα οινοποιεία στην Ελλάδα είναι συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και από τις τέσσερις επιχειρήσεις που αναλύθηκαν. Ο οικογενειακός αυτός χαρακτήρας συχνά μεταφέρεται και στους εργαζόμενους, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις μένουν στην επιχείρηση για πολλά χρόνια και συχνά είναι κάτοικοι της γύρω περιοχής. Με την εμπειρία που το προσωπικό αποκτά βοηθάει την επιχείρηση να έχει καλύτερη απόδοση. Συχνά δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού και πίστης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, γεγονός, που αν επιτευχθεί βοηθάει στη διαμόρφωση, μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, μέρος των ανθρώπινων πόρων είναι και οι οιнологи που εργάζονται στην επιχείρηση, οι οποίοι είναι τα πρόσωπα εκείνα βοηθούν στη διαμόρφωση της εταιρικής φιλοσοφίας. Με τη τεχνογνωσία και την εμπειρία που διαθέτουν, μπορούν να φέρουν νέες τεχνικές οινοποίησης συχνά βασιζόμενες στην παράδοση.

Τα οινοποιεία που μελετήθηκαν προσπαθούν να διαμορφώσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν, τη βιωσιμότητά και το κέρδος τους, αναπτύσσοντας πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Δεν περιορίζονται απλώς στην παραγωγή του κρασιού και στη διάθεση του στην αγορά, αλλά στην πλειοψηφία τους προσπαθούν να επεκταθούν στην αγορά ξένων χωρών, να κερδίσουν ένα τμήμα του οινoturισμού, να προκαλέσουν το ενδιαφέρον ανθρώπων που δεν έχουν γνώση του κρασιού, αλλά διαθέτουν περιέργεια για τον χώρο του οίνου, με εκδηλώσεις, σεμινάρια, ακόμη και παραστάσεις. Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα επιλέγουν διαφορετικό είδος στρατηγικής, με πιο διαδεδομένο τη στρατηγική διαφοροποίησης (ευρεία ή εστίασης), αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και τη στρατηγική βέλτιστου κόστους.

Για παράδειγμα, ο οινoturισμός απευθύνεται σε μία κατηγορία καταναλωτών που είναι κυρίως φίλοι του κρασιού και κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει ιδιαίτερα γνωρίσματα που θα προσελκύσουν του ενδιαφερόμενους (στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση). Συνδυάζουν τους φυσικούς πόρους που διαθέτουν (οινοποιείο, φυσικό περιβάλλον) με το ανθρώπινο δυναμικό (εμπειρία, γνώση στον οινικό τομέα) με ορισμένους από τους άυλους πόρους (παράδοση, φήμη, αξιοπιστία) ώστε να δημιουργήσουν μία θεμελιώδης ικανότητα (προσφορά μοναδικής οινικής εμπειρίας) που θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η διοργάνωση εκδηλώσεων με οινικό περιεχόμενο, όπως οι γευσιγνωσίες, οι εκθέσεις οίνου, τα σεμινάρια, ακόμη και οι θεατρικές και μουσικές παραστάσεις που γίνονται στο χώρο των οινοποιείων (Κτήμα Γεροβασίλη, Κτήμα Κυρ Γιάννη, Ρούβαλη) είναι μία επιχειρηματική δραστηριότητα που αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνδυάζοντας για μία ακόμη φορά, τους φυσικούς πόρους που διαθέτουν (κτιριακές εγκαταστάσεις και φυσικό περιβάλλον, οίνους) με άυλους πόρους (πολιτιστική κληρονομιά, κουλτούρα), αλλά και οικονομικούς πόρους (συντά απαιτείται αρχικό κεφάλαιο για την οργάνωση μίας εκδήλωσης) φτιάχνουν μία ικανότητα (προσφορά οινικής εμπειρίας ή/και γνωριμία με το προϊόν, με τρόπο ώστε να αναγνωρίζεται η αξία του σαν μοναδικό). Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζουν συχνά στρατηγική βέλτιστου κόστους, όπου ο καταναλωτής – συμμετέχων στις εκδηλώσεις, συνήθως με μικρό κόστος, νιώθει ότι αποκτά πολύτιμα εφόδια και γνώσεις, ενώ ταυτόχρονα, βιώνει μία ευχάριστη και διδακτική εμπειρία.



## 6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Γενικά σε πολλούς κλάδους, η αξιολόγηση των πόρων και των δεξιοτήτων, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της στρατηγικής είναι δύσκολο να γίνει. Ένας από αυτούς είναι ο κλάδος των οινοποιείων. Η βιομηχανία του ελληνικού οίνου χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, διάσπαρτες σε όλη τη χώρα. Κάθε επιχείρηση του κλάδου οινοποιίας έχει να αντιμετωπίσει ισχυρό εγχώριο ανταγωνισμό, ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο όπου έρχεται αντιμέτωπη με άλλες οινοπαραγωγικές χώρες, όπως Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, αλλά και ανταγωνισμό με άλλα προϊόντα όπως μπίρα ή αλκοολούχα αποστάγματα (ουίσκι, τζιν, βότκα, ρούμι κ.λπ.).

Τα συμπεράσματα αυτής της διπλωματικής εργασίας, είναι δύσκολο να γενικευτούν σε όλο το κλάδο καθώς εξετάζονται τέσσερις επιχειρήσεις από τις συνολικά 1300 του κλάδου. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του δείγματος αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου των οινοποιείων είναι μικρομεσαίες με λιγότερα από 40 στρέμματα έκαστος.

Μία αδυναμία ακόμη αυτής της εργασίας, που πλήττει την αξιοπιστία της είναι ότι πολλοί πόροι είναι άυλοι και μη μετρήσιμοι. Τέτοιοι πόροι είναι η φήμη που έχει η εταιρεία στην αγορά, η σχέση που έχει με τους πελάτες, η αξιοπιστία που παρουσιάζει. Οι πόροι αυτοί μπορούν να δημιουργήσουν μία μοναδική δεξιότητα σε μία οινική επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους που παρουσιάζει.

Τέλος, ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός της παρούσας μελέτης είναι ότι δεν πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με εργαζομένους από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις. Η γνωριμία με τους ανθρώπους (διοικητικό προσωπικό, οινολόγους και εργατικό δυναμικό) θα μπορούσε να βοηθήσει στη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, στην καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής που έχει υιοθετήσει.

## 7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι εταιρείες των περισσότερων κλάδων που αναπτύσσονται και διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, το καταφέρνουν κυρίως μέσω της προσαρμοστικότητάς τους. Συνήθως με τη βοήθεια δεδομένων τα οποία αναλύουν, μπορούν να αφουγκράζονται και να προβλέπουν τις ανάγκες του καταναλωτή και να προσαρμόζονται στις διαφορετικές κάθε φορά συνθήκες που επικρατούν. Ο τομέας των οιοποιείων δεν μπορεί να μην ακολουθεί αυτό το μοντέλο. Μικρότερες όμως εταιρείες συχνά δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να διεξάγουν έρευνες αγοράς. Αυτές, ίσως θα μπορούσαν να έρθουν σε επαφή με τους καταναλωτές μέσω ερωτηματολογίων τα οποία θα συμπληρώνονται από τους επισκέπτες των χώρων ή μέσω του διαδικτύου .

Στο σύγχρονο κόσμο του ίντερνετ, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν δυνατή πρόσβαση, χάνουν μεγάλο μέρος της αγοράς. Για αυτό είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις του κλάδου να έχουν ιστοσελίδα που θα εκπέμπει σοβαρή εικόνα στους καταναλωτές και, επίσης, να διαθέτει ένα καλό e-shop. Μέσω αυτού οι εταιρείες θα διαφημίζουν τα προϊόντα τους και θα παίρνουν ανατροφοδότηση γνώμης για αυτά από τους καταναλωτές.

Τέλος πολλές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν πιο επιθετικές τακτικές μάρκετινγκ πηγαίνοντας σε σημεία πώλησης (σούπερ-μάρκετ, κάβες κ.α), όπου θα προσφέρουν δωρεάν δείγμα στους πελάτες, όπως για παράδειγμα ένα ποτήρι κρασί, ώστε ο καταναλωτής να μάθει το κρασί της εταιρείας και γενικά την ίδια την εταιρεία.

Κάθε εταιρεία οφείλει να γνωρίζει τους στρατηγικούς πόρους που διαθέτει και να αναζητά νέους, να τους συνδυάζει κατάλληλα και να δημιουργήσει τις δεξιότητες εκείνες που θα ενισχύσουν τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναγνωστάκης, Η. (2006). Ο βυζαντινός οινικός πολιτισμός, στο *Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία*, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αθήνα. σ. 39-68

Γεωργόπουλος, Β.Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. εκδ. Μπένου. Αθήνα. Σ. σ. 20-38

ΕΔΟΑΟ (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου). (2018). Βασικά στοιχεία παραγωγής. [online]: (τελευταία πρόσβαση 12/04/2021) : <https://winesofgreece.org/el/articles/βασικά-στοιχεία-παραγωγής/>

ΕΔΟΑΟ (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου).(2020). Σύγχρονη ελληνική οινική αναγέννηση. [online]: (τελευταία πρόσβαση 12/04/2021) : <https://winesofgreece.org/el/category/η-ιστορία-του-ελληνικού-κρασιού/page/2/>

ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή). (2016). Δελτίο Τύπου. Έρευνα Αμπελουργικών Καλλιεργειών, 2015. [online]: (τελευταία πρόσβαση 22/04/2021) : <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG63/2015>

ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή). (2019). Δελτίο Τύπου. Ετήσια Γεωργική Στατιστική Έρευνα: Έτος 2015. [online]: (τελευταία πρόσβαση 22/04/2021) : <https://www.statistics.gr/documents/20181/c1cd41b0-947d-86d7-a8a1-864ee2289bce>

ΚΕΟΣΟΕ (Κλαδικός Εθνικός Αγροτικός Συνεταιρισμός Αμπελοοινικών Προϊόντων). (2021α). Σημαντική μείωση των ενδοκοινοτικών αποκτήσεων του 2020. [online]: (τελευταία πρόσβαση: 23/04/2021) : <https://www.keosoe.gr/news/3298--2020.html>

ΚΕΟΣΟΕ (Κλαδικός Εθνικός Αγροτικός Συνεταιρισμός Αμπελοοινικών Προϊόντων). (2021β). Μικρότερες του αναμενόμενου οι επιπτώσεις της πανδημίας στις εξαγωγές οίνου του 2020. [online]: (τελευταία πρόσβαση: 23/04/2021) : <https://www.keosoe.gr/news/3295-----2020.html>

- Κόπακα, Κ. (2003). Οίνος παλαιός και άνθρωποι. Σκηνές από την καθημερινότητα της μινωικής οινοπαραγωγής, στο *Οίνος παλαιός ηδύποτος. Το κρητικό κρασί από τα προϊστορικά ως τα νεότερα χρόνια*, επιμέλεια Μυλοποταμιτάκη, Κ. Διεθνές Συνέδριο: 24-26 Απριλίου 1998. Πεζά Πεδιάδος. σ. 89-112 : [https://www.researchgate.net/publication/301684196\\_Oinos\\_palaios\\_kai\\_anthropoi\\_Skenes\\_apo\\_ten\\_kathemerinoteta\\_tes\\_minoikes\\_oinoparagoges](https://www.researchgate.net/publication/301684196_Oinos_palaios_kai_anthropoi_Skenes_apo_ten_kathemerinoteta_tes_minoikes_oinoparagoges)
- Κουράκου-Δραγώνα, Σ. (2006). Ο πολιτισμός του οίνου στις αρχαιοελληνικές κοινωνίες, στο *Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία*, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αθήνα. σ. 9-38
- Κτήμα Γεροβασιλίου. Επίσημη ιστοσελίδα. [online] (τελευταία πρόσβαση: 25/04/2021) : <https://www.gerovassiliou.gr/el>
- Κτήμα Κυρ-Γιάννη. Επίσημη ιστοσελίδα. [online] (τελευταία πρόσβαση: 25/04/2021) : <https://kiryianni.gr/el/>
- Λιβεριάτος, Α. (2018). Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στο μάθημα *Στρατηγικές Επιχειρήσεων*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. [online] (τελευταία πρόσβαση: 23/04/2021) <https://eclass.uoa.gr/modules/document/?course=PPP744>
- Lambert-Gocs, M. (1993). *Τα Ελληνικά Κρασιά – Οδοιπορικό στη χώρα του Διονύσου*. μτφρ Γκούμας, Ν. Τρίαινα Εκδοτική, Αθήνα
- Μαραγκού. Α. (1992). Το εμπόριο του κρασιού στην αρχαιότητα, στο *Ιστορία του ελληνικού κρασιού*. Β΄ Τριήμερο εργασίας. Σαντορίνη. 7-9 Σεπτεμβρίου 1990. Αθήνα. σ.93-96
- Μπαλτά, Ε. (2006). Το κρασί στους οθωμανικούς χρόνους, στο *Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία*, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αθήνα. σ.85-107
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος στο μάθημα *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. [online] (τελευταία πρόσβαση: 23/04/2021) : [http://www.ekeflog.econ.uoa.gr/uploads/media/Papadakis\\_strategy\\_TYPET\\_PART\\_2.pdf](http://www.ekeflog.econ.uoa.gr/uploads/media/Papadakis_strategy_TYPET_PART_2.pdf)

Πίκουλας Γ.Α. (2006). Άμπελος και οίνος: Η έρευνα στην Ελλάδα (1990-2006) Πεπραγμένα του ΟΙΝΟΝ ΙΣΤΟΡΩ στο *Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία*, επιμέλεια Γραμματικοπούλου, Ε. Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αθήνα. σ. 107-111

Rouvalis. Επίσημη ιστοσελίδα. [online] (τελευταία πρόσβαση: 25/04/2021) : <https://www.rouvaliswinery.gr/wines/>

Σταύρακας, Δ.Ε. (2010). *Άμπελογραφία*. Εκδόσεις Ζήτη. Περαία Θεσσαλονίκης. σ. 5-12

Τετράμυθος, Πρότυπο Οινοποιείο. Επίσημη ιστοσελίδα. [online] (τελευταία πρόσβαση: 25/04/2021) : <http://www.tetramythoswines.com/el/>

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Banker, D., Mashruwala, R. & Tripathy, A. (2014). “Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?”. *Management Decision*, 52 (5) :872-896 : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-05-2013-0282/full/html?fullSc=1&mbSc=1>

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665

Bisson, L.F., Waterhouse, A.L., Ebeler, S.E., Walker, M.A. & Lapsley, J.T. (2002). The present and future of the international wine industry. *Nature*, 418, 696-699 : <https://www.nature.com/articles/nature01018>

Bruwer, J. & McCutcheon, E. (2017). Marketing implications from a behaviourism perspective of consumption dynamics and socio-demographics of wine consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29 (3) : 1-33 : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJML-06-2016-0095/full/html>

- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-135: doi: 10.2307/41166664
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2): 109-122
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization. Realizing Strategic Management.* Cambridge: Cambridge University Press. United Kingdom. σ. 3-22 : [https://www.researchgate.net/publication/227388281\\_Strategy\\_and\\_Organization/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/227388281_Strategy_and_Organization/citation/download)
- Hoskisson, R., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417- 456 : [https://www.researchgate.net/publication/247569842\\_Theory\\_and\\_Research\\_in\\_Strategic\\_Management\\_Swings\\_of\\_a\\_Pendulum](https://www.researchgate.net/publication/247569842_Theory_and_Research_in_Strategic_Management_Swings_of_a_Pendulum)
- Krupskyi, O. & Kuzmytska, Y. (2020). Organizational culture and business strategy: connection and role for a company survival. *Central European Business Review*, 9(4) : 1-26 : <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2020/04/01.pdf>
- Lorenzo, J.R.F, Rubio M.T.M, Garces, S.A. (2019). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*. 7(2): 94-108 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212977418300206>
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87 : [http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March\\_1991\\_exploration\\_exploitation.pdf](http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March_1991_exploration_exploitation.pdf)
- Meloni G. & Swinnen J.F.M., (2017), Standards, Tariffs and Trade: The Rise and Fall of the Raisin Trade between Greece and France in the Late 19th Century and the Definition of Wine, LICOS Discussion Paper Series, 386, 1-33: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2919311](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2919311)

- Miles, R.E. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3) :546-562 :  
[https://www.researchgate.net/publication/13061045\\_Organizational\\_Strategy\\_Structure\\_and\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/13061045_Organizational_Strategy_Structure_and_Process)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. 2<sup>nd</sup> edition. Publishing Financial Times. [online] (τελευταία πρόσβαση : 22/04/2021):  
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=2y3vDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=RV2rRkE3vI&sig=-3yNTP1ly-P2\\_qM54ho\\_uYXzUt4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=2y3vDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=RV2rRkE3vI&sig=-3yNTP1ly-P2_qM54ho_uYXzUt4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Mortagy Y. (2003). Strategic Information Systems. in *Encyclopedia of Information Systems*. σ. 243-252 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0122272404001702>
- OIV. (2020). State of the World Vitivinicultural Sector in 2019. April 2020 [online]: (τελευταία πρόσβαση : 12/04/2021 ): <http://www.oiv.int/public/medias/7298/oiv-state-of-the-vitivinicultural-sector-in-2019.pdf>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. σ. 873: <https://www.jstor.org/stable/258056?seq=1>
- Rani, A. (2019). Strategic Management is Key to Success for an Organization: A Conceptual Study. *International Journal of Innovations in Managements, Engineering and Science*, 3 (1): 1- 6: <http://www.ijimes.org/wp-content/uploads/2019/12/311.pdf>
- Siano, A., Kitchen, P.J. & Confetto, M.G. (2010). Financial resources and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (1): 68-82: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281011016840/full/html>
- Semuel, H., Siagian, H. & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237: 1152-1159: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301714>

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley

Vlachos, A.V. (2017). A macroeconomic estimation of wine production in Greece. *Wine Economics and Policy*, 6(1): 3-13:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212977417300029>

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 13<sup>th</sup> Edition. Pearson Prentice Hall. σ. 2-41

Yuan, Y., Lu, L.Y., Tian, G., Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162: 359-377 :  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3952-9>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

#### ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

##### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2016

###### ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

###### Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

###### Ενσώματα πάγια

	Σημείωση	31/12/2016	31/12/2015
Ακίνητα	6.1.1	1.474.743,03	1.638.995,63
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.1.1	81.582,49	87.405,03
Λοιπός εξοπλισμός	6.1.1	181.354,92	195.416,09
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	6.1.2	703.948,97	725.434,68
<b>Σύνολο</b>		<b>2.441.629,41</b>	<b>2.647.251,43</b>

###### Άυλα πάγια στοιχεία

Λοιπά άυλα	6.1.3	13.201,67	14.956,70
<b>Σύνολο</b>		<b>13.201,67</b>	<b>14.956,70</b>

Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	6.1.1	46.000,00	0,00
--	-------	-----------	------

###### Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία

Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες		226.820,00	203.600,00
Λοιπά		6.861,23	6.861,23
<b>Σύνολο</b>		<b>233.681,23</b>	<b>210.461,23</b>

<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>		<b>2.734.512,31</b>	<b>2.872.669,36</b>
---------------------------------	--	---------------------	---------------------

###### Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

###### Αποθέματα

Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα		3.066.851,71	3.029.033,31
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		178.422,47	134.487,56
<b>Σύνολο</b>		<b>3.245.274,18</b>	<b>3.163.520,87</b>

###### Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές

Εμπορικές απαιτήσεις		2.943.630,55	2.884.158,97
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου		5,92	3,41
Λοιπές απαιτήσεις		986.308,50	551.807,92
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία		1.000.000,00	1.000.000,00
Προπληρωμένα έξοδα		13.246,24	11.749,56
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα		1.658.409,75	1.424.103,33
<b>Σύνολο</b>		<b>6.601.600,96</b>	<b>5.871.823,19</b>

<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>		<b>9.846.875,14</b>	<b>9.035.344,06</b>
------------------------------	--	---------------------	---------------------

<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>12.581.387,45</b>	<b>11.908.013,42</b>
---------------------------	--	----------------------	----------------------

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημείωση	31/12/2016	31/12/2015
Καθαρή θέση			
Καταβλημένα κεφάλαια			
Κεφάλαιο		2.930.680,00	2.930.680,00
<b>Σύνολο</b>		<b>2.930.680,00</b>	<b>2.930.680,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		508.971,18	324.066,71
Αφορολόγητα αποθεματικά		4.373.052,99	4.376.649,44
Αποτελέσματα εις νέο		1.946.447,48	1.370.434,80
<b>Σύνολο</b>		<b>6.828.471,65</b>	<b>6.071.150,95</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>		<b>9.759.151,65</b>	<b>9.001.830,95</b>
<b>Προβλέψεις</b>			
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους		95.501,98	95.501,98
Λοιπές προβλέψεις	6.2.2	1.290.000,00	290.000,00
<b>Σύνολο προβλέψεων</b>		<b>1.385.501,98</b>	<b>385.501,98</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπροθέσμων δανείων		0,00	505.951,81
Εμπορικές υποχρεώσεις	6.3.1.1	656.232,97	828.234,51
Φόρος εισοδήματος		503.694,58	608.194,53
Λοιποί φόροι και τέλη		186.588,40	268.235,93
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		78.789,38	89.090,00
Λοιπές υποχρεώσεις	6.3.1.2	1.577,32	198.528,78
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα		9.851,17	22.444,93
<b>Σύνολο</b>		<b>1.436.733,82</b>	<b>2.520.680,49</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>1.436.733,82</b>	<b>2.520.680,49</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>		<b>12.581.387,45</b>	<b>11.908.013,42</b>

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

	Σημείωση	1/1-31/12/2016	1/1-31/12/2015
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	6.4	7.576.094,99	7.104.335,53
Κόστος πωλήσεων	6.4	-3.597.785,47	-3.878.454,84
Μικτό αποτέλεσμα		3.978.309,52	3.225.880,69
Λοιπά συνήθη έσοδα	6.4	55.433,90	62.131,27
		4.033.743,42	3.288.011,96
Έξοδα διοίκησης	6.4	-691.731,17	-450.956,70
Έξοδα διάθεσης	6.4	-1.561.820,75	-1.593.626,09
Λοιπά έξοδα και ζημιές	6.4	-1.537,27	-367.295,70
Λοιπά έσοδα και κέρδη	6.4	3.619,14	5.224,11
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων		1.782.273,37	881.357,58
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		7.660,32	13.138,14
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		-25.321,95	-51.146,56
Αποτέλεσμα προ φόρων		1.764.611,74	843.349,16
Φόροι εισοδήματος		-503.694,58	-608.194,52
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>		<b><u>1.260.917,16</u></b>	<b><u>235.154,64</u></b>

**ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ**

**Στοιχεία και Πληροφορίες χρήσης από 1 Ιουλίου 2019 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2019 (δημοσιευμένα βάσει του ν.2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις ενοποιημένες και μη, κατά Δ.Λ.Π.)**

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες στοχεύουν σε μία γενική επιμέτρηση για την οικονομική κατάσταση και το αποτέλεσμα της ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΠΕΛΟΓΙΣΜΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ. Ο αναγνώστης που επιθυμεί να ενέλεει ολοκληρωμένη εικόνα 1 οικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων της πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τις επίσημες χρηματοοικονομικές καταστάσεις που προβλέπουν το Δεσφύ Λογιστικό Πρότυπο, καθώς και στην έκθεση ελέγχου του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή.

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	
Διεύθυνση Έδρας Εταιρείας:	Ποσειδών Δ.Σ.
Αριθμός ΓΕΜΗ :	Διευθύνων Σύμβουλος
Επιτροπεία Αγωγή :	Αντιπρόεδρος
Ημερομηνία Έγκρισης των ετήσιων χρηματοοικονομικών καταστάσεων ( από τις οποίες αντλήθηκαν τα συνολικά στοιχεία )	Μέλος
Νόμος Ελευθέρια :	Μέλος
Ελεγκτική εταιρεία :	Μέλος
Τύπος έκδοσης ελέγχου:	
Δ/ση διαδικτυακού εταιρείας :	

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ (Ποσά εκφρασμένα σε €)**

	31/12/2019	31/12/2018
<b>ΕΙΡΗΝΗΤΙΚΟ</b>		
Ισοχρηματοδοτούμενα ενσώματα πάγια	12.280.996,59	11.121.682,65
Άλλα περιουσιακά στοιχεία	10.980,73	7.626,74
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	1.187.935,43	1.136.115,36
Λοπά μη εκυλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	117.846,60	82.006,60
Αποθέματα	5.430.331,94	4.104.289,45
Επιρροές, Αποτίμησης	2.589.575,97	2.034.260,58
Λοπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	392.661,83	1.643.433,84
Ταμιακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	154.287,46	85.047,60
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΡΗΝΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>22.144.616,56</b>	<b>20.214.462,82</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ &amp; ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
Μετόχμοι Κεφάλαιο	1.486.932,00	1.189.532,00
Λοπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	7.329.182,05	4.351.635,75
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων μετόχων εταιρείας (α)</b>	<b>8.816.114,05</b>	<b>5.541.167,75</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Μακροπρόθεσμα δάνεια	4.441.296,86	3.828.148,84
Αναβλητέες φορολογικές υποχρεώσεις	1.053.811,90	1.004.330,21
Προβλέψεις / Λοπάς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.122.254,91	914.627,42
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>6.617.403,67</b>	<b>5.747.106,47</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	4.737.277,16	5.131.258,13
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	1.973.821,68	3.894.930,46
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>6.711.098,84</b>	<b>9.026.188,59</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (β)</b>	<b>13.328.502,51</b>	<b>14.773.295,07</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α)+(β)</b>	<b>22.144.616,56</b>	<b>20.214.462,82</b>

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Ποσά εκφρασμένα σε €)**

	1/1/2019 - 31/12/2019	1/1/2018 - 31/12/2018
<b>ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΘΥΛΟΥ:</b>		
Συμβασιωτές	4.298.594,37	4.144.890,81
Μισθωτή Μισθωτής	-2.405.416,23	-2.333.320,82
Γεώργιος Αναστασοπούλος	1.893.168,14	1.811.569,99
Ανδρέας Κωνσταντίνος Τζιμας	42.930,55	47.623,87
Στέλιος Νεφτίας	-276.010,78	-272.134,83
Κουρτοπουλάκης Γεώργιος	-691.493,39	-639.981,71
	-25.757,15	-21.937,46
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων (ΕΒΙΤ)</b>	<b>942.837,37</b>	<b>925.139,86</b>
Αποβέβαια	195.473,74	145.570,88
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (ΕΒΙΤΔΑ)</b>	<b>1.138.311,11</b>	<b>1.070.710,75</b>
(Έσοδα)/ Έσοδα χρηματιστηρίων - επενδυτικής λειτουργίας	-251.058,16	-294.145,26
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>691.779,21</b>	<b>630.994,60</b>
Πόσων/Μείων φόρων	-197.695,33	-165.379,19
<b>Κέρδη μετά από φόρους (Α)</b>	<b>494.083,88</b>	<b>465.615,41</b>
<b>Κατανομή/Στοιχ. σε</b>		
Μετόχους Εταιρείας	494.083,88	465.615,41
Λοπά συνολικά έσοδα (Έσοδα) μετά από φόρους (Β)	-1.480,00	-41.600,00
<b>Συγκεντρωτικό συνολικό έσοδο μετά από φόρους (Α)+(Β)</b>	<b>492.603,88</b>	<b>424.015,41</b>
<b>Κατανομή/Στοιχ. σε</b>		
Μετόχους Εταιρείας	492.603,88	424.015,41
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βραβία ( σε €)	0,3829	0,3914

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΣΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Ποσά εκφρασμένα σε €)		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ (Ποσά εκφρασμένα σε €)	
	1/7/19-31/12/19	1/7/18-31/12/18	
<b>Σύνολο όλων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (1/7/2019 και 1/7/2018)</b>	<b>5.793.616,92</b>	<b>4.897.579,34</b>	
Συγκεκριμένα συνολικά έσοδα / (έξοδα) μετά από φόρους	492.603,88	424.015,41	
Αύξηση/μείωση κεφαλαίου	2.500.000,00	0,00	
Διανομή μερισμάτων	0,00	0,00	
Αναβαλλόμενος φόρος αποθεματικού εύλογης αξίας λόγω αλλαγής φορολογικού συντελεστή	29.893,25	119.573,00	
<b>Σύνολο όλων κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2019 και 30/06/2019 αντίστοιχα)</b>	<b>8.816.114,05</b>	<b>5.441.167,75</b>	
<b>ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>			
<b>1]</b> Το σκέλη της εταιρείας έχουν αποτιμηθεί στην εύλογη αξία τους σύμφωνα με την έθεση ανεξάρτητου οίκου εκτιμητών. <b>2]</b> Επί των ακινήτων υφιστάμενα προσηλωμένες υποθήκες, ύψους Ευρώ 8.900.000 σε εφραχιστή τραπεζικών δανείων. <b>3]</b> Ο αριθμός του προσωπικού στο τέλος της χρήσης ανέρχεται σε 67 άτομα, ενώ στο τέλος της προηγούμενης χρήσης σε 64 άτομα. <b>4]</b> Στη σημείωση 7.6 των Οικονομικών Καταστάσεων, γίνεται αναφορά των ανέλεγκτων φορολογικών χρεώσεων. <b>5]</b> Στις οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνονται συμφωνητικά τα έτη ποσά προβλεπόμενα: για αποδότηση προσωπικού € 149.879,06 για επανομή αποζημιώσεων € 350.679,39, για διαφορές απομίσθωσης αποθεμάτων € 100.000,00 <b>6]</b> Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό δαπάνη, καθώς και αποφάσεις δικαστικών ή διοικητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία της εταιρείας. <b>7]</b> Το ποσό των ευρώ 1.480,00 που αντιστοιχεί στο κοινό «Κοινό συνολικό έσοδο/έξοδο» μετά από φόρους» αφορά «Όμιες από απομίσθη επενδύσεων διατεθειμένων προς πώληση». <b>8]</b> Οι πόσες φυσικές συναλλαγές (εσοδός & εκροά) συμφωνητικά από την έναρξη της τρέχουσας χρήσης, καθώς και τα υπόλοιπα των απαιτήσεων και υποχρεώσεων της Εταιρείας, στη λήξη της τρέχουσας χρήσης, που έχουν προκύψει από συναλλαγές με τα συνδεδεμένα μέρη, όπως αυτά ορίζονται στο Δ.Λ.Π. 24 έχουν ως ακολούθως:			
α) Έσοδα	7.784,25		
β) Έξοδα	3.305,00		
γ) Απαιτήσεις	213.685,83		
δ) Υποχρεώσεις	2.197,76		
ε) Συναλλαγές και αμοιβές διευθυντικών στελεχών και μέλων της διοίκησης	163.878,54		
στ) Απαιτήσεις από διευθυντικά στελέχη και μέλη της διοίκησης	102.680,36		
ζ) Υποχρεώσεις προς τα διευθυντικά στελέχη και μέλη της διοίκησης	60.841,46		
<b>Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ</b>			
<b>ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ</b> Α.Δ.Τ. ΑΚ 0966539			
<b>Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ</b>			
<b>ΠΕΤΡΟΣ ΣΙΔΩΤΗΣ</b> ΑΔΤ Χ 230739 ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ Ο.Ε.Ε. 20633 - Α' ΤΑΞΗ			

Γραννοχώρι, 30 Ιουλίου 2020

ΤΟ ΜΕΛΟΣ Δ.Σ.

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ

**ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ  
ΑΝΩ ΔΙΑΚΟΠΤΟ 0 - 25003 - ΔΙΑΚΟΦΤΟ  
ΑΦΜ 999892110 - ΔΟΥ ΑΙΓΙΟΥ  
Γ.Ε.ΜΗ 036587116000**

**Κατάσταση Αποτελεσμάτων πολύ μικρών Οντοτήτων (Β.6) Διπλογραφικά**

	2017	2016
<b>Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους</b>		
<b>Αποτελέσματα προ φόρων</b>		
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	612.586,65	516.457,41
Λοιπά συνήθη έσοδα	12.339,78	13.383,71
Μεταβολές Αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ/μένα)	-22.057,75	-387,48
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	-208.140,91	-183.404,98
Παροχές σε εργαζομένους	-71.585,73	-45.993,92
Αποσβέσεις ενσώματων παγίων και άυλων στοιχείων	-33.226,97	-48.008,97
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-205.942,93	-186.607,18
Λοιπά έσοδα και κέρδη	20.875,93	23.147,67
Τόκοι και συναφή κονδύλια (καθαρό ποσό)	-14.037,67	-18.521,54
Αποτελέσματα προ φόρων	90.810,40	70.064,72
<b>Φόροι</b>		
Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους	90.810,40	70.064,72
<b>Σύνολο</b>	<b>90.810,40</b>	<b>70.064,72</b>

ΣΠΑΝΟΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ  
ΑΚ630412

ΑΝΔΡΙΟΣΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ  
ΛΟΓΙΣΤΗΣ  
ΑΖ 703511