



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
MBA FOOD & AGRIBUSINESS

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Σύγκριση στρατηγικής οργανωτικής ικανότητας της Ένωσης Συνεταιρισμών
Θηραϊκών Προϊόντων «Santo Wines» και του κεφαλαιουχικού οινοποιείου
Βασάλτης στη Σαντορίνη

Ιωάννα Σ. Αγγελοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής:

Κλωνάρης Ευστάθιος, Καθηγητής ΓΠΑ

ΑΘΗΝΑ 2022

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Σύγκριση στρατηγικής οργανωτικής ικανότητας της Ένωσης Συνεταιρισμών
Θηραϊκών Προϊόντων «Santo Wines» και του κεφαλαιουχικού οινοποιείου
Βασάλτης στη Σαντορίνη

“Comparison of the strategic organizational capacity between the Union of
Cooperatives of Santorini products “Santo Wines” and the investor-owned
vineyard “Vassaltis” in Santorini”

Ιωάννα Σ. Αγγελοπούλου

Εξεταστική Επιτροπή:

Κλωνάρης Ευστάθιος, Καθηγητής ΓΠΑ (Επιβλέπων)

Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος, Διευθυντής Ερευνών, Διευθυντής ΙΝΑΓΡΟΚ

Κοτσερίδης Γεώργιος, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Σύγκριση στρατηγικής οργανωτικής ικανότητας της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων «Santo Wines» και του κεφαλαιουχικού οινοποιείου Βασάλτης στη Σαντορίνη

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει και να συγκρίνει τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής ικανότητας και την αποτελεσματικότητα της Ένωσης Συνεταιρισμών Σαντορίνης με το κεφαλαιουχικό οινοποιείο Vassaltis Vineyards που έχει την έδρα του στη Σαντορίνη. Η ανάλυση βασίζεται στο μοντέλο οργανωτικής ικανότητας, που προτάθηκε από τη Maria de Fatima Arruda Souza (2017), σύμφωνα με το οποίο η οργανωτική ικανότητα των οινικών συνεταιρισμών περιλαμβάνει χαρακτηριστικά, όπως ιστορικούς και δημογραφικούς παράγοντες, σχέσεις με τα μέλη ως προμηθευτές, τη συνεταιριστική ταυτότητα και την Οργανωτική Ικανότητα ως οικονομική απόδοση, υποδομή, ανθρώπινο δυναμικό, μάρκετινγκ, στρατηγικό σχεδιασμό και ηγετική ικανότητα. Το ίδιο μοντέλο διαφοροποιήθηκε ελαφρώς και εφαρμόστηκε στο κεφαλαιουχικό οινοποιείο. Η μελέτη βασίστηκε στην αξιολόγηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω της διαδικασίας συνεντεύξεων και επισήμανε τις κύριες διαφορές μεταξύ της Ένωσης Συνεταιρισμών Σαντορίνης και του οινοποιείου Vassaltis Vineyards. Η έρευνα παρουσιάζει μια συγκριτική αξιολόγηση της οργανωτικής ικανότητας των συνεταιρισμών και των κεφαλαιουχικών οινοποιείων και πώς οι διαφορές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών αυτών, αποτελώντας εφαλτήριο για διερεύνηση προτάσεων προς τη βελτίωσή τους.

Επιστημονική Περιοχή: Στρατηγική επιχειρήσεων

Λέξεις κλειδιά: Συνεταιρισμός, στρατηγική, οργανωτική ικανότητα, αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα συνεταιρισμών

Comparison of the strategic organizational capacity between the Union of Cooperatives of Santorini products “Santo Wines” and the investor-owned vineyard “Vassaltis” in Santorini

MBA Food & Agribusiness

Department of Agricultural Economy & Development

Department of Food Science & Human Nutrition

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study and compare the organizational capacity attributes and effectiveness of the Union of Santorini Cooperatives with the investor-owned winery Vassaltis Vineyards, also located in Santorini. The analysis is based on the Organizational Capacity Model, suggested by Maria de Fatima Arruda Souza (2017), according to which the organizational capacity of wine cooperatives includes attributes, like historical and demographic factors, relationships with the members as suppliers, the Cooperative identity and the Organizational Capacity as financial performance, infrastructure, human resources, marketing, strategic planning and leadership capacity. The same model was slightly differentiated and applied to the investor-owned winery. The study was based on the theoretical analysis of data collected through interview process and pointed the main differences between the Union of Santorini Cooperatives and the Vassaltis Vineyard winery. The study presents a comparative evaluation of the organizational capacity of wine cooperative and an investor-owned winery and how the differences between them affect their effectiveness. It is a first step towards the development of proposals for their improvement.

Scientific Area: Organizational strategy

Keywords: Cooperatives, strategy, organizational capacity, effectiveness, cooperative effectiveness

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την περάτωση της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον Καθηγητή Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο, Διευθυντή Ερευνών του Ινστιτούτου Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝΑΓΡΟΚ), για την καθοδήγησή του, την άμεση και ουσιαστική ανταπόκρισή του, την έμπρακτη ηθική υποστήριξη του και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης. Επίσης ευχαριστώ τα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, τον κύριο Ευστάθιο Κλωνάρη, Καθηγητή ΓΠΑ και τον κύριο Γεώργιο Κοτσερίδη, Επίκουρο Καθηγητή ΓΠΑ που δέχτηκαν να συμμετέχουν ως εξεταστική επιτροπή για την εργασία μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ματθαίο Δημόπουλο, Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ για το χρόνο του, τον κύριο Γιάννη Βαλαμπούς, ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Βασσάλτης και τον κύριο Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο, ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος για τον πολύτιμο χρόνο τους και τη συμβολή τους. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Στέλλα Κασιόλα και τον κύριο Γιώργο Νομικό για τη θερμή υποδοχή και την βοήθεια τους κατά την επίσκεψή μου στη Σαντορίνη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω, τον σύζυγό μου Παύλο Περράκη, τον πατέρα μου Σπύρο Αγγελόπουλο και τον Κωνσταντίνο Μέη για την ηθική και έμπρακτη συμβολή τους στην εκπόνηση της εργασίας μου.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	3
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ-ΜΟΡΦΗ & ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ-ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Συνεταιρισμός – Ορισμοί	3
2.3 Οι αρχές και αξίες του συνεταιρισμού	4
2.4 Είδη και τύποι συνεταιρισμών	6
2.5 Διαφορές μεταξύ Αγροτικών Συνεταιρισμών και Κεφαλαιουχικών Εταιρειών- Κόστη Συναλλαγής και Ιδιοκτησίας	13
2.6 Μοντέλα διακυβέρνησης των συνεταιρισμών	19
2.7 Σύγκριση Διακυβέρνησης Συνεταιρισμού με Κεφαλαιουχικές Εταιρίες	26
2.8 Διαφορές Κεφαλαιουχικών Επιχειρήσεων και Συνεταιρισμών	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	30
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΥ	30
3.1 Εισαγωγή	30
3.2 Διάρθρωση της Αγοράς Οίνου στην Ελλάδα	30
3.3.1 Η διάρθρωση του Ελληνικού Αμπελώνα	31
3.3.2 Κύρια Προϊόντα Οίνου Ελληνικής Αγοράς	32
3.3.3 Η διάρθρωση της Εγχώριας Παραγωγής Οίνου	33
3.3.4 Εισαγωγική & Εξαγωγική Δραστηριότητα	35
3.3.5 Η εγχώρια κατανάλωση οίνου και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης	37
3.3.6 Ανταγωνισμός	39
3.4 Η περιοχή της Σαντορίνης	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	47
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	47
4.1 Εισαγωγή	47
4.2 Μεθοδολογία	47
4.3 Ερευνητικές Μέθοδοι και Δειγματοληψία.....	48
4.4 Η οργανωτική Ικανότητα και Απόδοση των Οργανισμών.....	49
4.4.1 Απόδοση των Συνεταιρισμών- Οργανισμών	49
4.4.2 Οργανωτική Αποτελεσματικότητα και Ικανότητα	52
4.5 Η αξιολόγηση της Οργανωτικής Ικανότητας των ΕΣΘΠ και Οινοποιείου Vassaltis	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	79
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.1 Σύνοψη Περιγραφή του Συνεταιρισμού Θηραϊκών Προϊόντων SANTO WINES	79
5.2 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων για ΕΣΘΠ	81
5.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση της ΕΣΘΠ.....	104
5.4 Η περιγραφή του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards	115
5.5 Η περιγραφή του Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος.....	117
5.6 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων Vassaltis Vineyards	117
5.7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards.....	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	139
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ ΕΣΘΠ ΚΑΙ VASSALTIS VINEYARDS.....	139
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	156
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	156
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	156
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	158
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	159
ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ.....	166
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	166
ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ	166
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	167
Παράρτημα Ι.....	168

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί	9
Πίνακας 2: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί	9
Πίνακας 3: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί	9
Πίνακας 4: Κόστη Συμβάσεων αγοράς: Κεφαλαιουχικές Εταιρίες- Συνεταιρισμοί.....	14
Πίνακας 5: Κόστη Ιδιοκτησίας: Κεφαλαιουχικές Εταιρίες- Συνεταιρισμοί	15
Πίνακας 6: Οργανωτική Δομή: Συνεταιρισμοί- Εισηγμένες εταιρείες.....	21
Πίνακας 7: Κύριες Διαφορές μεταξύ Εταιριών Κεφαλαίου και Συνεταιρισμών.....	28
Πίνακας 8: Ποικιλίες που καλλιεργούνται στη Σαντορίνη	43
Πίνακας 9: Παράγοντες οργανωτικής ικανότητας.....	53
Πίνακας 10: Χαρακτηριστικά ηγεσίας διευθυντικών στελεχών συνεταιρισμών.....	71
Πίνακας 11: Παράγοντες και κριτήρια αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής Συνεταιρισμών.....	74
Πίνακας 12: Κριτήρια Αξιολόγησης οργανωτικής δομής κεφαλαιουχικού οινοποιείου	75
Πίνακας 13: Κρισιμότερα γεγονότα στην ιστορία της ΕΣΘΠ.....	82
Πίνακας 14: Δείκτες Κερδοφορίας και ο Υπολογισμός τους.....	104
Πίνακας 15: Δείκτες κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης και ο υπολογισμός τους.....	105
Πίνακας 16: : Δείκτες Ρευστότητας και ο υπολογισμός τους.....	105
Πίνακας 17: Δείκτες Δραστηριότητας και ο υπολογισμός τους	106
Πίνακας 18: Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας.....	106
Πίνακας 19: Δείκτες κερδοφορίας ΕΣΘΠ και κλάδου.....	108
Πίνακας 20: : Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018, 2019	
Αναλογία χρέους σε ποσοστό, δανειακή επιβάρυνση σε φορές.....	108
Πίνακας 21: Δείκτες ρευστότητας και κλάδου για την ΕΣΘΠ, 2017, 2018, 2019 σε φορές	111
Πίνακας 22: Δείκτες δραστηριότητας ΕΣΘΠ, και κλάδου για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες.....	113
Πίνακας 23: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα ΕΣΘΠ και κλάδου.....	115
Πίνακας 24: Δείκτες κερδοφορίας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο	133
Πίνακας 25: Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσής και Μόχλευσης του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο.....	134
Πίνακας 26: Δείκτες Ρευστότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο	135
Πίνακας 27: Δείκτες Δραστηριότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο σε ημέρες	137
Πίνακας 28: Δείκτες Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο σε φορές.....	138
Πίνακας 29: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards.....	140
Πίνακας 30: Δομικές Διαφορές ΕΣΘΠ και Vassaltis Vineyards	142
Πίνακας 31: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards.....	144
Πίνακας 32: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards συνεταιριστική/ εταιρική ταυτότητα....	147
Πίνακας 33: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards οργανωτική δομή	149
Πίνακας 34: Στοιχεία Ισολογισμών ΕΣΘΠ , 2017,2018,2019.....	187
Πίνακας 35: Υπολογισμοί δεικτών κερδοφορίας ΕΣΘΠ	189
Πίνακας 36: Υπολογισμοί δεικτών Καφλαϊακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης ΕΣΘΠ.....	190
Πίνακας 37: Υπολογισμοί δεικτών ρευστότητας ΕΣΘΠ.....	190

Πίνακας 38: Υπολογισμοί δεικτών δραστηριότητας ΕΣΘΠ.....	191
Πίνακας 39: Υπολογισμοί κυκλοφοριακής ταχύτητας ΕΣΘΠ.....	191
Πίνακας 40: Στοιχεία Ισολογισμού Vassaltis Vineyards 2017,2018,2019.....	192
Πίνακας 41: Υπολογισμοί δεικτών κερδοφορίας Vasslatis.....	194
Πίνακας 42: Υπολογισμοί δεικτών κεφαλαιακής διάρθρωσης και μόχλευσης Vassaltis.....	195
Πίνακας 43: Υπολογισμοί δεικτών ρευστότητας Vasslatis	195
Πίνακας 44: Υπολογισμοί δεικτών δραστηριότητας Vasslatis.....	196
Πίνακας 45: Υπολογισμοί κυκλοφοριακής ταχύτητας Vasslatis	196

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης.....	23
Σχήμα 2: Το διευρυμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης	24
Σχήμα 3: Το διευθυντικό μοντέλο διακυβέρνησης των συνεταιρισμών.....	25
Σχήμα 4: Το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης	25
Σχήμα 6: Εννοιολογικό μοντέλο Οργανωτικής Ικανότητας.....	56

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Είδη συνεταιρισμών ανά κλάδο/ αριθμό εργαζομένων/ κύκλο εργασιών (2015).....	8
Διάγραμμα 2 :Διάρθρωση Αμπελώνα για την περίοδο 2010/11-2019/20.....	31
Διάγραμμα 3: Σύνολο οινοπαραγωγής οίνου σε χιλ. εκατόλιτρα 2010/11-2019/20	33
Διάγραμμα 4: Παραγωγή οίνου ανά κατηγορία σε χιλ. εκατόλιτρα	34
Διάγραμμα 5: Διάρθρωση οινοπαραγωγής ανά τύπο εταιρίας.....	35
Διάγραμμα 6: Ποσότητες εξαγωγής- εισαγωγής οίνου σε χιλιάδες τόνους, 2010-2020 και αξία εξαγωγών- εισαγωγών οίνου σε εκατομμύρια ευρώ.....	36
Διάγραμμα 7: Διάρθρωση κατανάλωσης οίνου στην Ελλάδα	37
Διάγραμμα 8: Δείκτης τιμών καταναλωτή κρασιού, οινοπνευματωδών και μπύρας (Έτος βάσης=2009).....	39
Διάγραμμα 9: Έκταση αμπελώνα σε στρέμματα, για έτη καταγραφής.....	42
Διάγραμμα 10: Παραγωγή σταφυλιών και παραγωγή οίνου σε τόνους 2005-2012.....	44
Διάγραμμα 11: Δείκτες κερδοφορίας της ΕΣΘΠ για τα έτη 2018,2019,2020.....	107
Διάγραμμα 12: Δείκτες Ρευστότητας ΕΣΘΠ, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές	110
Διάγραμμα 13: Δείκτες δραστηριότητας ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες	112
Διάγραμμα 14: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού, Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων σε φορές	114
Διάγραμμα 15: Δείκτες κερδοφορίας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ποσοστό.....	132
Διάγραμμα 16: Δείκτες ρευστότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές	135
Διάγραμμα 17: Δείκτες δραστηριότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες	136
Διάγραμμα 18: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού και κυκλοφοριακή ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων για το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές	138

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες σχετικά με τη στρατηγική σημασία της οργανωτικής ικανότητας των επιχειρήσεων και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους. Επίσης έχει γίνει εκτενής έρευνα για τον καθορισμό της δομής και αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών. Ανάλογα με τις επιδιώξεις του κάθε οργανισμού, τα κριτήρια που συνθέτουν την οργανωτική ικανότητα και την αποτελεσματικότητά της διαφέρουν. Για τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις κεφαλαίου, ο στρατηγικός στόχος είναι το κέρδος και η αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Για το συνεταιρισμό, ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους των μελών. Ωστόσο οι συνεταιρισμοί δεν παύουν να είναι οικονομικοί οργανισμοί.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση των διαφορών μεταξύ των συνεταιρισμών και των επιχειρήσεων κεφαλαίου, βασισμένη στο μοντέλο της Maria de Fatima Arruda Souza (2017) για την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα των οίνοποιητικών συνεταιρισμών. Το μοντέλο έχει δημιουργηθεί βασισμένο στα κριτήρια που αποτελούν παράγοντες αποτελεσματικότητας των οίνοποιητικών συνεταιρισμών, ως εκ τούτου, η παρούσα εργασία εφαρμόζει το μοντέλο αυτό αξιολόγησης σε συνεταιρισμού του κλάδου αυτού. Παράλληλα όμως, γίνεται σύγκριση της οργανωτικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας με κεφαλαιουχικό οίνοποιείο.

Η περιοχή της Σαντορίνης, έχει μακραίωνη ιστορία στον κλάδο του οίνου. Στην περιοχή δραστηριοποιείται η Ένωση Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων, από το 1947, καθώς και 19 ακόμη κεφαλαιουχικά οίνοποιεία. Ως εκ τούτου, θεωρείται ενδεδειγμένη περιοχή για την παρούσα μελέτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται εισαγωγή στους συνεταιρισμούς, στα είδη των συνεταιρισμών και στους λόγους που οδήγησαν στη διαμόρφωση αυτής της μορφής οργανισμών. Γίνεται σύντομη σύγκριση μεταξύ των συνεταιρισμών και κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων, σε επίπεδο δομής και μορφής ιδιοκτησίας, καθώς γίνεται και περιγραφή των μοντέλων διακυβέρνησης των συνεταιρισμών. Η γνώση αυτή, θα μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση λειτουργίας της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων και στη σύγκριση με το κεφαλαιουχικό οίνοποιείο.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται περιγραφή του κλάδου του οίνου στην Ελλάδα, προκείμενου να θέσουμε το πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει τις υπό μελέτη επιχειρήσεις. Αφού ολοκληρώνουμε με τον κλάδο εθνικό επίπεδο, γίνεται σύντομη περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στη Σαντορίνη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, τίθενται οι ερευνητικοί σκοποί και η μεθοδολογία της εν λόγω έρευνας. Στη συνέχεια, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχτηκε το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται σύντομη περιγραφή των οινοποιείων που επιλέχθηκαν και στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων της έρευνας. Τέλος γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση των δύο οργανισμών με υπολογισμούς της ερευνήτριας από τα οικονομικά τους στοιχεία για τα έτη 2017, 2018, 2019.

Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων για την ΕΣΘΠ και το Οινοποιείο Vassaltis. Η έρευνα στηρίχτηκε σε ποιοτικά δεδομένα και αξιολόγηση αυτών.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται και καταλήγουν στο έβδομο κεφάλαιο με την καταγραφή των συμπερασμάτων και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ-ΜΟΡΦΗ & ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ-ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

2.1 Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να συγκρίνει την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα ενός οиноποιητικού συνεταιρισμού, με αυτήν μιας κεφαλαιουχική μονάδα οиноποιίας. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκαν δύο διαφορετικές επιχειρήσεις αυτής της μορφής στη περιοχή της Σαντορίνης. Πριν όμως περάσουμε στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει μια σύντομη περιγραφή της μορφής του συνεταιρισμού σαν επιχειρησιακή οργάνωση, οι θεμελιώδεις αρχές και πολιτικές του, οι τρόποι διακυβέρνησης και οι θεμελιώδεις διαφορές του από τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Σκοπός είναι να κατανοήσουμε το γενικό πλαίσιο των διαφορών τους, ώστε να γίνουν περαιτέρω κατανοητά τα όσα σχολιαστούν στα επόμενα κεφάλαια.

2.2 Συνεταιρισμός – Ορισμοί

«Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους δια μέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (International Cooperative Alliance, 1995, σελ. 3). Οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις διοικούμενες από τα μέλη τους. Είτε τα μέλη είναι οι πελάτες, εργαζόμενοι ή κάτοικοι, έχουν ίση γνώμη στη λειτουργία του συνεταιρισμού και ίσο μερίδιο στα κέρδη. (ICA, 2015).

Ο ορισμός του συνεταιρισμού βρίσκει τις ρίζες του στην έννοια του συνεργατισμού, την οποία ανέπτυξαν οι άνθρωποι αντιλαμβανόμενοι τα οφέλη από τη συνεργασία μεταξύ τους, δημιουργώντας έτσι τις κοινωνίες. Ακόμη όμως και μέσα στις κοινωνίες, οι άνθρωποι χωρίστηκαν σε ομάδες με κοινούς σκοπούς και επιδιώξεις, δημιουργώντας συνεργασίες και συμπράξεις με απώτερο στόχο το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό συμφέρον όλων των εμπλεκόμενων.

Η έννοια του συνεργατισμού είναι αυτή που οδήγησε στη δημιουργία όλων των κοινωνικών ομάδων που επιτελούν συγκεκριμένο έργο, με διαφορετικές μορφές και δομές, ανάλογα με τις

επιδιώξεις της εκάστοτε ομάδας. Από τις άτυπες αυτές μορφές συνεργασίας, έχουν διαμορφωθεί και οι σημερινές μορφές επιχειρήσεων, καλυμμένες από νομικά πλαίσια που ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες ή παραπλήσιους σχεδόν σε όλον τον κόσμο. Τέτοιες μορφές εταιριών είναι οι Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Ε.), Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε) , οι Ετερόρρυθμες και Ομόρρυθμες (Ε.Ε & Ο.Ε αντίστοιχα) και άλλες εταιρικές μορφές. Οι μορφές αυτές έχουν ως στόχο την επίτευξη του οικονομικού κέρδους μέσω της αξιοποίησης των συντελεστών παραγωγής και κυρίως του κεφαλαίου. Σε όλες τις παραπάνω μορφές υπάρχει ξεκάθαρη διάκριση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτή- επιχείρησης, πελάτη- επιχείρησης, διοίκησης επιχείρησης- εργαζομένων.

Από την άλλη, ο συνεταιρισμός ως μορφή επιχείρησης έχει ως στόχο να παράγει οφέλη, όχι απαραίτητα μόνο οικονομικά, για όλους τους συνεργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Nilsson (1996) η αρχή χρήστη- ιδιοκτήτη, όπως αυτή προάγεται μέσα στο συνεταιρισμό, σημαίνει ότι οι ίδιοι άνθρωποι που κατέχουν και χρηματοδοτούν το συνεταιρισμό είναι αυτοί που τον χρησιμοποιούν. Η αρχή χρήστη- ελέγχου υποδηλώνει ότι αυτοί που ελέγχουν το συνεταιρισμό είναι και αυτοί που τον χρησιμοποιούν και τέλος η αρχή οφέλη- χρήστη υποδηλώνει ότι δικαιούχοι για τα οφέλη του συνεταιρισμού είναι αυτοί που τον «χρηματοδοτούν». Τα μέλη ενός συνεταιρισμού είναι οι χρήστες (πουλούν, αγοράζουν, εργάζονται), ιδιοκτήτες (οικονομικά), ηγέτες (οδηγούν τη επιχείρηση), και επωφελούμενοι (των πλεονασμάτων) τη ίδια στιγμή (Nilsson, 1996). Σύμφωνα με τους Ruusa et al. (2013), ο σκοπός των συνεταιρισμών είναι να προάγουν την οικονομική ασφάλεια και να ενισχύσουν το επίπεδο ζωής των μελών (Ruusa et al, 2013), ενώ ο Gupta υποστηρίζει ότι οι συνεταιρισμοί αποτελούν ένα πείραμα της δημοκρατίας, καθώς επιτρέπουν στα μέλη να αποτελούν μέρος σε κάτι μεγάλο, χωρίς να χάνουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της συμμετοχής. (Gupta, 2014).

2.3 Οι αρχές και αξίες του συνεταιρισμού

Για να αντιληφθούμε λίγο περισσότερο τους ορισμούς και τις διαφορετικές προσεγγίσεις που έχουν προκύψει για να ορίσουν την φύση και υπόσταση του συνεταιρισμού, θα παρουσιάσουμε σε ποιες αρχές και αξίες στηρίζεται αυτή η μορφή συνεργατισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τη διατύπωση που υιοθετήθηκε από το παγκόσμιο συνεταιριστικό συνέδριο του Manchester το

Σεπτέμβριο του 1995: «Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ακολουθώντας την παράδοση των πρωτεργατών, τα μέλη των συνεταιρισμών στηρίζονται στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της φροντίδας για τους άλλους» (Παπαγεωργίου, 2004, σελ.28)

Το κείμενο που έγινε δεκτό στο Συνέδριο συνοψίζει τις αξίες και διατυπώνει τις αρχές που εφαρμόζουν οι συνεταιρισμοί¹ (MacPherson, 1995 και ICA News, 1995, σελ.3)όπως παρακάτω:

1^η Αρχή: Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή

Σύμφωνα με την πρώτη αρχή, οι συνεταιρισμοί είναι ανοικτοί σε όλα τα πρόσωπα που μπορούν να επωφεληθούν και επιθυμούν να αποδεχθούν τις ευθύνες του μέλους αδιάκριτα.

2^η Αρχή: Δημοκρατική Διοίκηση εκ μέρους των μελών

Οι συνεταιρισμοί διοικούνται από τα μέλη δημοκρατικά με την ενεργή συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής και στη λήψη των αποφάσεων.

3^η Αρχή: Οικονομική συμμετοχή των μελών

Τα μέλη μετέχουν ισότιμα στη διαχείριση του κεφαλαίου του συνεταιρισμού. Ένα μέρος τουλάχιστον από το κεφάλαιο αυτό αποτελεί την περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη απολαμβάνουν περιορισμένη ή καθόλου αποζημίωση για το κεφάλαιο που καταβάλλουν. Τα πλεονάσματα διατίθενται για α) ανάπτυξη του συνεταιρισμού, β) απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό ή γ) υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων.

4^η Αρχή: Αυτονομία και ανεξαρτησία

Οι συνεταιρισμοί είναι ελεύθεροι να συνάπτουν συμφωνίες με άλλους φορείς (πχ. Κυβέρνηση) εφόσον ακολουθούν τους κανόνες δημοκρατικής διοίκησης από τα μέλη και διατήρησης της συνεταιριστικής αυτονομίας.

5^η Αρχή: Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση

¹ Οι αρχές αυτές δεν υιοθετούνται από όλους τους συνεταιρισμούς παγκοσμίως. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α οι συνεταιριστικές αρχές συνοψίζονται σε: “user-owned”, “user-controlled”, “user-benefitted”

Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και εξάσκηση στα μέλη, στα αιρετά μέλη της διοίκησης και τους εργαζομένους με κατεύθυνση την ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Παρέχουν πληροφόρηση σε νέους και διαμορφωτές της κοινής γνώμης, σχετικά με τη φύση και τα οφέλη της συνεργασίας

6^η Αρχή: Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών

Οι συνεργασίες μεταξύ συνεταιρισμών διαμέσου οργανώσεων τοπικού, εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, έχουν ως σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών προς τα μέλη.

7^η Αρχή: Ενδιαφέρον για την κοινότητα

Οι συνεταιρισμοί εργάζονται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους με πολιτικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους.

Ο συνεταιρισμός ως μορφή επιχείρησης έχει δύο διαστάσεις: την κοινωνική του διάσταση και την οικονομική του διάσταση. Η κοινωνική διάσταση περιλαμβάνει τις σχέσεις με τα μέλη, ενώ η οικονομική διάσταση αφορά στη σχέση που έχουν τα μέλη με την επιχείρηση. Αυτή η διττότητα της φύσης του συνεταιρισμού, ότι είναι προσανατολισμένος κοινωνικά και οικονομικά, τον ξεχωρίζει από άλλες μορφές επιχείρησης όπως Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, όπως έχουν αναφέρει οι Levi και Davis (2008).

Σύμφωνα με τον Ruusa et al., οι συνεταιρισμοί αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς με διάφορους στόχους, οι οποίοι μερικές φορές έρχονται σε σύγκρουση. Εσωτερικά η σύγκρουση αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι τα μέλη είναι και προμηθευτές και ιδιοκτήτες, καθώς είναι πιθανό να επιθυμούν να λάβουν αμέσως υψηλότερες τιμές από τις τιμές αγοράς για τα προϊόντα τους, αντί να κάνουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις με το υπολειπόμενο πλεόνασμα (Saisset et al, 2011).

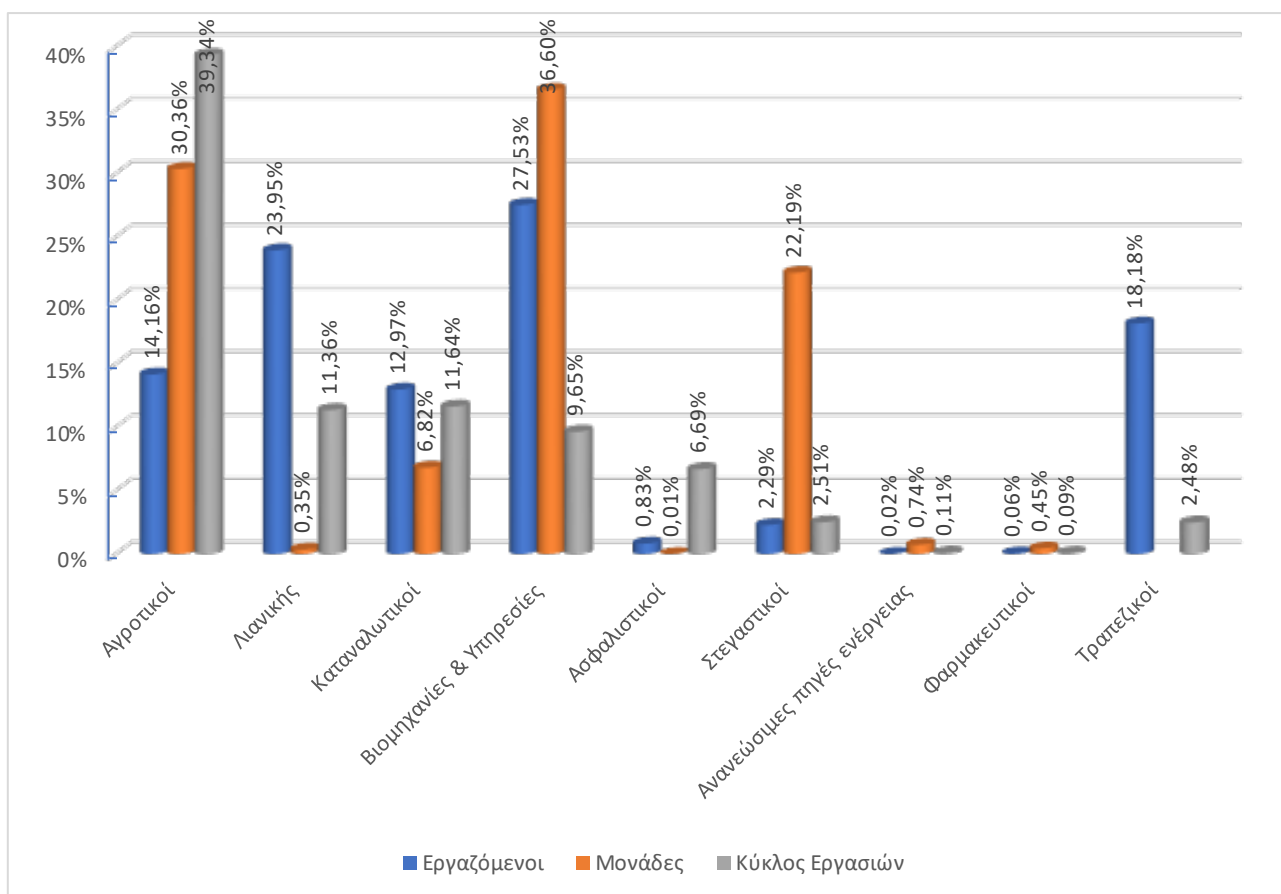
2.4 Είδη και τύποι συνεταιρισμών

Η ανάγκη για συνεργατισμό οδήγησε πολλούς κλάδους στη δημιουργία συνεταιριστικών μορφών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την αναφορά του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Cemal

Karakas, 2019) οι συνεταιρισμοί έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομία. Στη αναφορά της ICA (2018) εμφανίζονται 3 εκατομμύρια ενεργοί συνεταιρισμοί παγκοσμίως με 280 εκατομμύρια υπαλλήλους, δηλαδή το 10% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (ICA, 2018).

Παρατηρώντας την Ευρώπη και την Ευρωπαϊκή Ένωση παρατηρούμε ότι οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν πολύ στην Ευρωπαϊκή οικονομία. Σύμφωνα με την αναφορά του 2016 με τίτλο: The Power of Cooperation (με έτος αναφοράς το 2015), δημοσιευμένο από την τοπική μονάδα της ICA, υπήρχαν 176.500 συνεταιριστικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, με πάνω από 4,7 εκατομμύρια εργαζομένους. Οι 131.000 από αυτές τις επιχειρήσεις ανήκουν σε μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης με 4,3 εκατομμύρια εργαζομένους. Ο συνολικός κύκλος εργασιών των Ευρωπαϊκών συνεταιρισμών ανερχόταν στα €1.004 τρισεκατομμύρια, εκ των οποίων τα €992 δισεκατομμύρια παράγονται από τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην Ευρώπη συνολικά, πάνω από 141 εκατομμύρια κάτοικοι – 17% του παγκόσμιου πληθυσμού- είναι μέλη κάποιου συνεταιρισμού. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τους ενεργούς συνεταιρισμούς ανά κλάδο/ αριθμό εργαζομένων / κύκλο εργασιών στην Ευρώπη:

Διάγραμμα 1: Είδη συνεταιρισμών ανά κλάδο/αριθμό εργαζομένων/ κύκλο εργασιών (2015)



Πηγή Στοιχείων: The Power of Cooperation Europe Key Figures, 2015

Βάσει των παραπάνω, διαπιστώνεται η σημαντικότητα της ύπαρξης των συνεταιρισμών. Σύμφωνα με την αναφορά The Power of Cooperation – Cooperative Europe Key Figures 2015 (σελ. 14), το 36% των Ευρωπαϊκών Συνεταιρισμών ασχολείται με τον κλάδο Βιομηχανίες και Υπηρεσίες και αμέσως επόμενους βλέπουμε τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς με 30% επί του συνόλου των συνεταιριστικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη (51.392 επιχειρήσεις), επιτυγχάνοντας ωστόσο βάσει διαγράμματος (Διάγραμμα 1) το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής (39,34%) στον κύκλο εργασιών επί του συνόλου των συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Στην παρούσα αναφορά αναφέρεται οι κλάδοι δραστηριότητας των συνεταιρισμών στη Ελλάδα, η οποία παρουσιάζεται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 1: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις	916
Ετήσιος Κύκλος Εργασιών	€711 εκατομμύρια

Πίνακας 2: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις	2
-------------------------------------	---

Πίνακας 3: Κλάδοι δραστηριότητας Συνεταιρισμών Ελλάδας: Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

Τραπεζικοί Συνεταιρισμοί

Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις	15
Μέλη	196179
Εργαζόμενοι	905
Ετήσια περιουσιακά στοιχεία	€3,158 εκατομμύρια

Πηγή Στοιχείων: The Power of Cooperation Europe Key Figures, 2015

2.5 Αίτια δημιουργίας αγροτικών συνεταιρισμών

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα μας απασχολήσουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί και για την ακρίβεια οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί. Θα αναφερθούμε ακαδημαϊκά στους λόγους

που οδήγησαν στη δημιουργία των συνεταιρισμών αν και δεν θα αποτελέσει πεδίο της έρευνας, θα βοηθήσει ωστόσο στην καλύτερη κατανόηση των συνεταιρισμών.

Η συλλογική δράση είναι η οικειοθελής δράση που αναλαμβάνεται από μια ομάδα ατόμων που επενδύουν χρόνο και ενέργεια για την επιδίωξη κοινών στόχων (Markelova et al., 2009; Meinzen-Disk και Di Gregorio, 2004). Οι συνεταιριστικές οργανώσεις έχουν συμβάλει στη διατήρηση και την κυριαρχία των οικογενειακών αγροτικών επιχειρήσεων, αντισταθμίζοντας τα μειονεκτήματα που σχετίζονται με το μέγεθος και τη διαπραγματευτική ισχύ (Valentinov, 2007).

Η συλλογική δράση είναι μια σημαντική στρατηγική για τους μικροϊδιοκτήτες στο να παραμένουν ανταγωνιστικοί σε αγορές που αλλάζουν ταχύτατα (Fischer και Qaim, 2014). Οι μικροί οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως μια πιθανή θεσμική λύση για την αντιμετώπιση του υψηλού κόστους συναλλαγών και άλλων αποτυχιών της αγοράς στις αναπτυσσόμενες χώρες (Markelova et al., 2009). Μέσω των συλλογικών δράσεων μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος, δίνοντας κίνητρα στους παραγωγούς να εμπλακούν και να ξεπεράσουν τα εμπόδια της αγοράς.

Σύμφωνα με τους Sexton και Iskow (1988), η ουσία του συνεταιρισμού είναι συχνά παρεξηγημένη, λόγω της διττότητας της φύσης του, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω. Ωστόσο, η σημασία των συνεταιρισμών είναι ότι αποτελούν οικονομικούς οργανισμούς. Η βασική χαρακτηριστική διαφορά των συνεταιρισμών από άλλες μορφές επιχειρήσεων είναι ότι αποτελούν ιδιοκτησία των μελών, ελέγχονται από αυτά και επωφελούν αυτά (Sexton & Iskow, 1988). Τα μέλη, λειτουργώντας σε μία αγορά όπου απουσιάζουν οι κανόνες ανταγωνισμού, ενισχύουν τα οφέλη και τα συμφέροντά τους μέσω της ένωσης τους με στόχο της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Ο Staatz το (1987), προσπάθησε να προσεγγίσει τα κίνητρα των παραγωγών να δημιουργήσουν συνεταιριστικές οργανώσεις, μέσω της θεωρίας του κόστους συναλλαγής. Η προσέγγιση κόστους συναλλαγής υποθέτει ότι η δομή που αναπτύσσει μια οικονομική επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον αντανακλά την προσπάθεια της επιχείρησης να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής και συναλλαγής της. Οι οργανωτικές μορφές που είναι πιο επιτυχημένες στη

μείωση αυτού του κόστους σε ένα δεδομένο περιβάλλον τείνουν να γίνουν κυρίαρχες εκεί (Williamson 1981).

Τα κόστη συναλλαγής περιλαμβάνουν το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των απαραίτητων πληροφοριών για την ολοκλήρωση της συναλλαγής, της λήψης αποφάσεων, της διαπραγμάτευσης συμβολαίων και του ελέγχου και επιβολής των συμβάσεων και συμφωνιών. Η μείωση αυτού του κόστους είναι αυτή που προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον εκάστοτε οργανισμό που την επιτυγχάνει (Staatz, 1987).

Ένα μειονέκτημα της προσέγγισης του κόστους συναλλαγής είναι η τάση της να λαμβάνει τις δομές κόστους όπως έχουν δοθεί, δίνοντας λίγη προσοχή στην ικανότητα των διαφορετικών οργανωτικών μορφών να αλλάζουν την κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και ως εκ τούτου στον ορισμό της «αποτελεσματικότητας». Σε ορισμένες δε, περιπτώσεις, η ίδια η ίδρυση των αγροτικών οργανώσεων συνεπάγεται κόστος συναλλαγής, που σημαίνει ότι οι αγρότες μπορεί να είναι καλύτερα να μην εισέλθουν σε αυτές (Stockbridge et al., 2003).

Σε μία διαφορετική προσέγγιση, παρουσιάζεται η συνεταιριστική θεωρία των παιγνίων. Σύμφωνα με αυτήν, είναι εφαρμόσιμη κάθε φορά που οι παίκτες σε ένα παιχνίδι μπορούν να συνασπιστούν με κοινή στρατηγική, ώστε να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους (McCain, 2008). Χρησιμοποιείται για να αναλύσει τα κίνητρα της συνεργασίας, ως προς την κατανομή κόστους ή κερδών (Drechsel, 2010). Θέτοντας ως βάση της δημιουργίας του συνεταιρισμού τη ελαχιστοποίηση του κόστους, υπάρχει συγκεκριμένη χαρακτηριστική συνάρτηση που ορίζει την αξία του παιχνιδιού για κάθε «παίκτη», δηλαδή μέλος της ομάδας (Sexton, 1983), η οποία υπολογίζει το κόστος της συμμετοχής του εκάστοτε μέλους στην συνεταιριστική οργάνωση (Pardalos et al, 2008). Η κύρια προϋπόθεση που ορίζεται στη συνάρτηση αυτή, είναι αυτή της υποπροσθετικότητας (Zakharov και Shirokikh, 2017), όταν δηλαδή το συνολικό κόστος οποιασδήποτε συνέργειας δεν είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των δαπανών των επιμέρους ατομικών μονάδων (Kimms και Kozeletskyi, 2016a). Εάν η συνάρτηση αυτή είναι υποπροσθετική, τότε δημιουργείται κίνητρο συνεργασίας και συνασπισμού (Pardalos et al, 2008).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Hansmann (1996) για την ιδιοκτησία των εταιριών, μακροπρόθεσμα, οι μορφές οργανισμών που θα κυριαρχήσουν σε όλες τις βιομηχανίες είναι αυτές που επιτυγχάνουν την ελαχιστοποίηση του κόστους που προκύπτουν από την αγορά. Τα κόστη στα οποία αναφέρεται ο Hansmann χωρίζονται στα ιδιοκτησιακά κόστη και τα κόστη συναλλαγής. Ως ιδιοκτήτες, (Hansmann, 1996, σελ. 11) ορίζονται τα άτομα που έχουν δύο κύρια δικαιώματα: 1) το δικαίωμα να ελέγχουν την επιχείρηση και 2) το δικαίωμα οικειοποίησης των κερδών ή των υπολειμματικών κερδών².

Τα κόστη συναλλαγής προκύπτουν λόγω αδυναμιών και ατελειών της αγοράς. Μεταθέτοντας τα κόστη ιδιοκτησίας στα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να προκαλέσει σημαντική μείωση του κόστους συναλλαγής. Έχουν προσδιοριστεί οχτώ τύποι κόστους συναλλαγής: 1) Η απλή δύναμη της αγοράς, 2) η εκ των υστέρων δύναμη της αγοράς, 3) η αβεβαιότητα σύναψης μακροχρόνιων συμβολαίων, 4) η ασύμμετρη πληροφόρηση, 5) η στρατηγική διαπραγμάτευση, 6) η επικοινωνία των προτιμήσεων των ιδιοκτητών, 7) ο συμβιβασμός στις διαφορές των ιδιοκτητών, 8) η απομόνωση, τα οποία θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα. Τα κόστη συναλλαγής έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση των αγροτών να συνάψουν συνεταιριστικές οργανώσεις, για την αντιμετώπιση αντιληπτών αδυναμιών της αγοράς, ήδη από το 1900 (Chaddad και Iliopoulos, 2013). Τα κόστη αυτά ωστόσο, δεν επηρεάζουν την επιλογή μοντέλου διακυβέρνησης των συνεταιρισμών.

Αυτό που καθορίζει το ποιο είναι το αποτελεσματικότερο μοντέλο διακυβέρνησης των συνεταιρισμών είναι τα κόστη ιδιοκτησίας. Τα κόστη αυτά χωρίζονται σε: 1) κόστη ελέγχου διευθυντικών στελεχών, 2) κόστη συλλογικής λήψης αποφάσεων και 3) κόστη ανάληψης ρίσκου. Τα κόστη παρακολούθησης των διευθυντικών στελεχών επιβαρύνει σημαντικά τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης και εξαρτάται από τη σημασία, διάρκεια και συχνότητα συναλλαγών των ιδιοκτητών με την επιχείρηση. Ωστόσο, με την αύξηση του αριθμού των ιδιοκτητών, τα μερίδια των διαμοιραζόμενων κερδών που προκύπτουν από την παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών μειώνονται, με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση των κινήτρων για παρακολούθηση

² Ως υπολειμματικά κέρδη ορίζονται τα καθαρά κέρδη που μένουν στην επιχείρηση, αφού έχουν ολοκληρωθεί όλες οι πληρωμές που αφορούν δεσμεύσεις συμβάσεων, όπως πληρωμές, πληρωμές τόκων και προμήθειες (Hansmann, 1996, σελ. 11)

των διαχειριστών. Εξηγώντας την αντιφατική πραγματικότητα εταιριών με μεγάλο αριθμό ιδιοκτητών θα πρέπει να συμβαίνει ένα ή και τα δύο ταυτόχρονα από τα ακόλουθα: 1) το κόστος συναλλαγής είναι πολύ υψηλότερο σε άλλη μορφή ιδιοκτησίας, 2) τα κόστη του διοικητικού οπορτουισμού είναι μέτριο.³

Τα κόστη λήψης αποφάσεων συνδέονται με τα κόστη που απαιτούνται για να αποκτηθεί γνώση από τους ιδιοκτήτες σχετικά με την εταιρία και τις προτιμήσεις άλλων ιδιοκτητών, καθώς και για την παρακολούθηση των διαδικασιών λήψης των αποφάσεων και της αποτελεσματικότητάς τους. Πολλές φορές δημιουργείται σημαντικό κόστος από τους εκλογικούς κύκλους σχετικά με εναλλακτικές επιλογές, και κόστος που προκύπτει από την ετερογένεια των προτιμήσεων των ιδιοκτητών, καθώς και από προσωπικά συμφέροντα που οδηγούν στην απόκρυψη ή ανακάλυψη πληροφοριών και δημιουργία ή κατάργηση συνασπισμών. Τα κόστη αυτά μπορούν να μειωθούν είτε με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε επιτροπές, είτε με τη θέσπιση κριτηρίων για την εξισορρόπηση των ετερογενών συμφερόντων των ιδιοκτητών (Chaddad και Iliopoulos, 2013).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η δημιουργία συνεταιρισμών αφενός εξυπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, αφετέρου στηρίζεται σε οικονομικούς παράγοντες της αγοράς που επιβάλλουν τη μορφή αυτή συνασπισμού, με σκοπό την ενίσχυση και διατήρηση παραγωγικών μονάδων που δεν δύνανται να αντιμετωπίσουν τις ατέλειες της αγοράς, αλλά και τα κόστη που προκύπτουν από αυτές. Ο σκοπός των συνεταιρισμών είναι να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη μέσω της κατανομής της ιδιοκτησίας.

2.5 Διαφορές μεταξύ Αγροτικών Συνεταιρισμών και Κεφαλαιουχικών Εταιρειών- Κόστη Συναλλαγής και Ιδιοκτησίας

Στη συνέχεια, δίνεται μια συνοπτική παρουσίαση κινήτρων μέσω των διαφορών μεταξύ της διαχείρισης και επιβάρυνσης των κοστών συναλλαγής και ιδιοκτησίας μεταξύ συνεταιριστικών οργανισμών και κεφαλαιουχικών οργανισμών, όπως αναλύεται στη θεωρία ιδιοκτησίας του Hansmann (1996).

³ Κατά την ανάλυση που προκύπτει από τον διοικητικό οπορτουισμό, η θεωρία της εταιρικής ιδιοκτησίας υποστηρίζει ότι υπάρχουν σημαντικά όρια, σε τέτοια κόστη, ακόμη και σε επιχειρήσεις που οι ιδιοκτήτες δεν είναι καθόλου σε θέση να ελέγξουν τη διοίκηση (Chaddad και Iliopoulos, 2013)

Κόστη Συμβάσεων Αγοράς

Πίνακας 4: Κόστη Συμβάσεων αγοράς: Κεφαλαιουχικές Εταιρίες- Συνεταιρισμοί

Κεφαλαιουχικές Εταιρίες	Συνεταιρισμοί
Δύναμη της αγοράς Η μονοφωνιστική εκμετάλλευση δίνει κίνητρο να αναλαμβάνουν την ιδιοκτησία οι επενδυτές	Μονοψώνιο Συλλογική διαπραγματευτική δύναμη τιμής- πλήρης αποκοπή από μεσάζοντες σε ορισμένες περιπτώσεις
Ασύμμετρη πληροφόρηση Οι εταιρίες έχουν περιορισμένη ευθύνη απέναντι των πιστωτών, τόση όση είναι και η άμεση επένδυση στην επιχείρηση	Cartelization Προσδιορισμός τιμής- ανάπτυξη βιοτικού επιπέδου των μελών
Lock -in Οι δανειστές έχουν κίνητρα να έχουν ιδιοκτησία της εταιρίας προκειμένου να μειώσουν τα κόστη της ομορτυνιστικής εκμετάλλευσης	Κόστος πληροφόρησης Μειωμένο κόστος πληροφόρησης για τον παραγωγό διαμέσου του συνεταιρισμού
Ακαμψία και δημιουργία αβεβαιότητας Η εξάλειψη ρίσκου γίνεται μόνο όταν οι δανειστές ή αυτοί που συνεισφέρουν στο κεφάλαιο είναι και ιδιοκτήτες- ακαμψία στους δανειοληπτικούς όρους	Ανάληψη ρίσκου Η μη διασπορά κινδύνου μέσω προϊόντικού χαρτοφυλακίου διατηρεί την ανάληψη ρίσκου σε υψηλά επίπεδα
Στρατηγική συμπεριφορά Δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευση των όρων δανειοληψίας	Εξωτερικές επιδράσεις αγοράς

	Δυνατότητα διαφήμισης και προώθηση προϊόντων μέσω του καναλιού του συνεταιρισμού – μείωση κόστους
--	---

Πηγή: Hansmann, (1996, σελ. 53-66)

Κόστη ιδιοκτησίας

Πίνακας 5: Κόστη Ιδιοκτησίας: Κεφαλαιουχικές Εταιρίες- Συνεταιρισμοί

Καφαλαιουχικές Εταιρίες	Συνεταιρισμοί
Ανάληψη ρίσκου Μικρά κόστη ανάληψης ρίσκου- Διαφοροποίηση και διασπορά επενδύσεων	Έλεγχος διευθυντικών στελεχών Το κόστος παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, λόγω του Διοικητικού Συμβουλίου που εκλέγεται και αποτελείται από ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού
Έλεγχος διευθυντικών στελεχών Μικρή ελεγκτική δυνατότητα, ειδικά όταν οι μέτοχοι κατέχουν μικρό ποσοστό μετοχών	Συλλογική λήψη αποφάσεων Μεγάλη ομοιογένεια συμφερόντων- Η μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος
Συλλογική λήψη αποφάσεων Ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους επομένως τα κόστη αποφάσεων παραμένουν χαμηλά λόγω ομοιογένειας απόψεων των ιδιοκτητών	Προμήθεια κεφαλαίου Το κεφάλαιο προέρχεται από τα μέλη και συγκεντρώνεται στο συνεταιρισμό- υπάρχει υψηλή ευπάθεια στην καλλιέργεια- υψηλό ρίσκο επένδυσης

Πηγή: Hansmann, (1996, σελ. 120-148)

Η οργανωτική δομή του συνεταιρισμού παρατηρούμε ότι παρουσιάζει πλεονεκτήματα, αλλά και περιορισμούς στα κόστη ιδιοκτησίας και συναλλαγής. Για τον εκάστοτε παραγωγό μικρής καλλιέργειας, τα κόστη αυτά είναι απαγορευτικά για την είσοδο και διατήρησή του στην αγορά, καθώς δεν έχει το απαραίτητο κεφάλαιο, ούτε την απαραίτητη διαπραγματευτική δύναμη, ώστε

να είναι ανταγωνιστικός. Ωστόσο, οι συνεταιριστικές οργανώσεις, λόγω της εξειδίκευσής τους στην εκάστοτε αγορά που έχει δημιουργηθεί, δημιουργεί ρίσκο και περιορισμούς, ως προς την επένδυση του κεφαλαίου και το περιορισμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε και τα παρακάτω κόστη που προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά των υπολειμματικών δικαιωμάτων και κοστών ιδιοκτησίας.

1) Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη

Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, προκύπτει από το γεγονός ότι τα δικαιώματα ιδιοκτησίας είναι μη εμπορεύσιμα, ανασφαλή ή μη εκχωρημένα (Iliopoulos, 2005). Εφόσον τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν ενδείκνυνται ή διασφαλίζουν ότι οι μέλη χρήστες αναλαμβάνουν πλήρως τα κόστη των πράξεων τους και λαμβάνουν πλήρως τα οφέλη που δημιουργούν, ένας παραγωγός θα μπορούσε να αρνηθεί την συμμετοχή του στο συνεταιρισμό, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει το όφελος των διαπραγματευομένων όρων του εμπορίου.

Το πρόβλημα του εσωτερικού λαθρεπιβάτη είναι περισσότερο σοβαρό και με μεγαλύτερες συνέπειες. Αυτό προκύπτει όταν νεοεισερχόμενα μέλη αποκτούν τα ίδια υπολειμματικά δικαιώματα με τα υπάρχοντα μέλη, και τα ίδια δικαιώματα εσόδων ανά μερίδα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη μιας αγοράς που να επιτρέπει τον καθορισμό μιας τιμής για τα υπολειπόμενα δικαιώματα που να αντικατοπτρίζει τα τωρινά εισοδήματα μελλοντικών κερδών (Iliopoulos, 2005), δημιουργεί μικρότερο ποσοστό απόδοσης στα υπάρχοντα μέλη, με αποτέλεσμα να μην δημιουργείται κίνητρο για επένδυση στο συνεταιρισμό.

2) Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα

Το διαχρονικό πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα που διέπει τις συνεταιριστικές οργανώσεις, πηγάζει από την αδυναμία μεταβίβασης των υπολειπόμενων δικαιωμάτων των μελών-χρηστών και από την έλλειψη ρευστότητας μέσω μιας δευτερεύουσας αγοράς (Iliopoulos, 2005). Το πρόβλημα σύμφωνα με τους Porter και Scully (1987), προκύπτει όταν τα υπολειμματικά δικαιώματα ενός μέλους χρήστη στα καθαρά εισοδήματα που δημιουργούνται από την

απόκτηση ενός περιουσιακού στοιχείου, είναι μικρότερα από τη διάρκεια παραγωγικής ζωής του. Το φαινόμενο αυτό, περιορίζει σημαντικά τα κίνητρα των μελών χρηστών στο να συμφωνήσουν σε μια επένδυση ανάπτυξης όπως για παράδειγμα σε R&D, διαφήμιση και άλλα περιουσιακά στοιχεία. Κατά τον Ιλιόπουλος: «ασκείται πίεση στο ΔΣ και τη διοίκηση για (α) αύξηση του ποσοστού των ταμειακών ροών του συνεταιρισμού που αφιερώνεται στις τρέχουσες πληρωμές προς τα μέλη σε σχέση με επενδύσεις και (β) επιτάχυνση των εξαγορών ιδίων κεφαλαίων σε βάρος των κερδών εις νέο.» (Ιλιόπουλος, 2005, σελ. 16)

3) Το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου

Ο περιορισμός του χαρτοφυλακίου αποτελεί ακόμη ένα πρόβλημα απόκτησης κεφαλαίου για το συνεταιρισμό (Ιλιόπουλος, 2005) που οφείλεται στην έλλειψη μηχανισμών μεταβίβασης, ρευστότητας και εκτίμησης των υπολειμματικών δικαιωμάτων των μελών- ιδιοκτητών. Τα μέλη-ιδιοκτήτες προτιμούν να λάβουν μικρότερες αποδόσεις χαρτοφυλακίου, από το να αναλάβουν μεγαλύτερο ρίσκο πραγματοποιώντας επένδυση προσαρμογής των χαρτοφυλακίων τους. Οι συνεταιρισμοί διατηρούν τα κέρδη με τη μορφή ιδίων κεφαλαίων των μελών, προκειμένου να περιορίσουν τα επενδυτικά προβλήματα. Η απαίτηση των μελών για επιστροφή των κερδών που επανεπενδύθηκαν στο συνεταιρισμό, δίνει στα κεφάλαια τη μορφή χρέους, με αποτέλεσμα να επιβραδύνει την ανάπτυξη, αφού η εξαγορά αυτού του κεφαλαίου επιβαρύνει την περιουσία του συνεταιρισμού.

Για τα μέλη τα ίδια κεφάλαια επιστρέφονται με βάση τη λογιστική τους αξία και όχι με βάση την αξία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η αξία της ανάπτυξης να μην λαμβάνεται ως όφελος ή ανταπόδοση, παρά μόνον στην περίπτωση της πώλησης ή διάλυσης του συνεταιρισμού (Cook, 1995). Ως εκ τούτου, τα μέλη-ιδιοκτήτες διατηρούν μη βέλτιστα χαρτοφυλάκια, και μέσω των πιέσεων που ασκούν στην διοίκηση για τη λήψη των αποφάσεων δημιουργούν ένα ακόμη επενδυτικό πρόβλημα για τη συνεταιριστική επιχείρηση.

4) Το πρόβλημα ελέγχου

Η απόκλιση των συμφερόντων μεταξύ των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού και των μελών, δημιουργεί τα κόστη διευθυντικού ελέγχου και διοικητικού ομορτυνισμού. Αυτό το φαινόμενο

οφείλεται στο γεγονός, ότι στις συνεταιριστικές μορφές, εκλείπουν οι πιέσεις που μπορεί να προκύπτουν από εισηγμένους (χρηματιστηριακούς) μετοχικούς κύκλους, καθώς και η εμπειρία και η εξειδίκευση των μελών του ΔΣ. Τα διευθυντικά κόστη ελέγχου και τα κόστη διοικητικού οφορτουνισμού προκύπτουν από την αποτυχία αποτελεσματικής παρακολούθησης κατά τον Hansmann (1996). Τα κόστη αυτά διαιρούνται σε περαιτέρω κατηγορίες: α) το κόστος ενημέρωσης, β) το κόστος επικοινωνίας για την λήψη της απόφασης και τέλος, γ) το κόστος επιβάρυνσης από τη λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση.

5) Το πρόβλημα της κόστους επιρροής

Το πρόβλημα του κόστους επιρροής αποτελεί στην προέκτασή του πρόβλημα λήψης αποφάσεων. Σε ένα συνεταιρισμό, οι οργανωτικές αποφάσεις που επηρεάζουν την κατανομή του πλούτου ή άλλων ωφελειών μεταξύ των μελών, έρχονται αντιμέτωπες με τα συμφέροντα μελών ή των συστατικών ομάδων του συνεταιρισμού (Ilioroulos, 2005). Όπως έχει προαναφερθεί, οι μερίδες των μελών δεν είναι ούτε μεταβιβάσιμες, ούτε εμπορεύσιμες, γεγονός που δεν επιτρέπει την αποχώρηση των μελών, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν την επιρροή ως μοναδικό μέσο προστασίας των συμφερόντων τους και βελτίωσης της προσωπικής τους θέσης. Σε περίπτωση που ο συνεταιρισμός επιτελεί παραπάνω από μία δραστηριότητες, το φαινόμενο αυτό αμβλύνεται και δημιουργούνται κόστη συναλλαγής μέσα στο συνεταιρισμό. Οι πιέσεις αυτές, έχουν σοβαρές συνέπειες στη λήψη των αποφάσεων καθώς οδηγούν σε εσφαλμένες αποφάσεις ή ακόμη και αδράνεια. Τα μη καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας στους συνεταιρισμούς σε συνδυασμό με την παρουσία μεγάλου βαθμού ετερογένειας, μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και στη διάλυση του συνεταιρισμού.

Τα προβλήματα του επενδυτικού ορίζοντα και του λαθρεπιβάτη θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μέσω ευθυγράμμισης της επένδυσης των μελών με το επίπεδο της μερίδας (Cook και Ilioroulos, 1999). Οι επενδύσεις θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν αλλαγές στις αξίες των τρεχουσών ταμειακών ροών (Staatz, 1987). Σύμφωνα με τον Vitaliano (1983) το πρόβλημα ελέγχου μπορεί να περιοριστεί επιτρέποντας στο ΔΣ την επίβλεψη της διοίκησης χωρίς δαπανηρά μέτρα παρακολούθησης μέσω σχεδιασμού ενός διαύλου. Τέλος, σύμφωνα με τους

Iliopoulos και Cook (1999), απαιτούνται διαδικασίες λήψης αποφάσεων και κατανομής κόστους οφέλους που να αντανακλούν τις πράξεις των μελών.

2.6 Μοντέλα διακυβέρνησης των συνεταιρισμών

Ανάλογα με τις επιδιώξεις του συνεταιρισμού σε ότι αφορά τα κόστη ιδιοκτησίας, τα οποία επηρεάζουν άμεσα όπως αναφέραμε και παραπάνω, επιλέγεται το κατάλληλο μοντέλο διακυβέρνησης του συνεταιρισμού. Σύμφωνα με τους Chaddad και Iliopoulos (2013), «ο θεσμός της ιδιοκτησίας, με τη μορφή ασφαλών δικαιωμάτων είναι ο πιο αποτελεσματικός μηχανισμός, για την παροχή κατάλληλων κινήτρων στους οικονομικούς παράγοντες για τη δημιουργία, τη διατήρηση και τη βελτίωση των περιουσιακών στοιχείων» (Chaddad και Iliopoulos, 2013, σελ. 4). Δύο διαφορετικές έννοιες έρχονται να καλύψουν τον ορισμό της ιδιοκτησίας: 1) τα υπολειμματικά δικαιώματα κερδών και 2) τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου⁴.

Η εσωτερική διακυβέρνηση αναφέρεται στις δομές και διαδικασίες λήψης των αποφάσεων μέσα στους οργανισμούς (Bijman et al, 2014). Εκτός από τον καθορισμό του ποιος έχει δικαιώματα λήψης αποφάσεων και ελέγχου, η διακυβέρνηση οφείλει να εκχωρεί δικαιώματα στα κέρδη που παράγονται από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Chaddad και Iliopoulos (2013), οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν αλλάξει αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες. Στην προσπάθεια προσαρμογής στις θεσμικές αλλαγές και στον ανταγωνισμό του περιβάλλοντος που λειτουργούν, τα παραδοσιακά μοντέλα διακυβέρνησης των αγροτικών συνεταιρισμών έχουν αντικατασταθεί από μη παραδοσιακά μοντέλα.

Η εκχώρηση των υπολειμματικών δικαιωμάτων ελέγχου και ιδιοκτησίας είναι αυτή που καθορίζει ποιοι έχουν επίσημη και αποτελεσματική εξουσία στους οργανισμούς και ποιοι έχουν το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι ασκούν πραγματική εξουσία, δηλαδή αποτελεσματικό έλεγχο των αποφάσεων (Aghion και Tirole, 1997, σελ. 2). Εκ προοιμίου, η έννοια της εσωτερικής διακυβέρνησης στους συνεταιρισμούς, συνδέεται με

⁴ Ως υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου ορίζονται ως τα δικαιώματα λήψης απόφασης σχετικά με τη χρήση περιουσιακού στοιχείου που δεν μετριάζεται ρητά από το νόμο ή δεν έχει εκχωρηθεί σε άλλα μέρη με σύναψη σύμβασης ή συμβολαίου (Chaddad & Iliopoulos, 2013)

την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης στην αξία των μετοχών στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με την ελλιπή θεωρία των επιχειρήσεων, η ανάθεση δικαιωμάτων και κατ' επέκταση ιδιοκτησίας καθορίζεται από τα κίνητρα των επενδυτών εκ των προτέρων. (Chaddad και Iliopoulos, 2013).

Όπως έχει αναφερθεί, τα υπολειμματικά δικαιώματα αφορούν στο καθαρό εισόδημα της επιχείρησης αφού έχει ολοκληρώσει τις πληρωμές των υποχρεώσεών της. Αυτό σημαίνει, ότι οι δικαιούχοι των δικαιωμάτων αυτών θεωρούνται και φορείς υπολειπόμενου κινδύνου, όταν οι ταμειακές ροές είναι αρνητικές. Οι φορείς αυτοί είναι και οι ιδιοκτήτες των οργανισμών, σύμφωνα με τους ερευνητές (Alchian και Demsetz, 1972; Fama, 1980; Fama και Jensen, 1983).

Η ανάθεση των δικαιωμάτων που προαναφέραμε, είναι και η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στα συστήματα διακυβέρνησης. Στον παρακάτω πίνακα, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά αυτών των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης θα χρησιμοποιηθεί από τον πίνακα ότι αφορά στους συνεταιρισμούς και τις εισηγμένες εταιρίες⁵ ως οργανωτική δομή.

⁵ Ως εισηγμένες εταιρία ορίζουμε είναι μια εταιρία, τις οποίας οι μετοχές είναι διαθέσιμες για ανταλλαγή σε δημόσια αγορά. Οι συναλλαγές αυτές αφορούν εταιρίες που είναι ή δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, αλλά οι μετοχές τους είναι ανοιχτές σε δημόσια διαπραγμάτευση

Πίνακας 6: Οργανωτική Δομή: Συνεταιρισμοί- Εισηγμένες εταιρείες

	Εισηγμένες εταιρίες	Παραδοσιακός συνεταιρισμός
Εκχώρηση υπολειμματικών κερδών	Δίνονται στους επενδυτές	Δίνονται στα μέλη διαχειριστές
Διαχωρισμός ιδιοκτησίας από άλλες λειτουργίες	Ναι	Όχι
Δικαιώματα ελέγχου	Δικαιώματα ψήφου αναλογικά με τον αριθμό των μετοχών	Μη αναλογικά δικαιώματα ψήφου
Ορίζοντας υπολειμματικών δικαιωμάτων	Απεριόριστος	Όσο είναι ενεργό μέλος
Δυνατότητα μεταβίβασης υπολειμματικών δικαιωμάτων	Ναι	Όχι
Δυνατότητα εξαργύρωσης υπολειμματικών δικαιωμάτων	Όχι	Στην ευχέρεια του ΔΣ.

Πηγή: Chaddad και Iliopoulos, 2013

Συγκρίνοντας τις δύο μορφές, παρατηρούμε ότι τα δικαιώματα ιδιοκτησίας αφορούν μόνο τα μέλη χρήστες. Η ανοιχτή εταιρεία έχει τη δυνατότητα μεταβίβασης των υπολειμματικών δικαιωμάτων, χωρίς όμως το δικαίωμα της εξαργύρωσης αυτών. Στα παραδοσιακά μοντέλα συνεταιρισμών δεν υπάρχει δικαίωμα μεταβίβασης, ενώ η δυνατότητα εξαργύρωσης είναι περιορισμένη. Ο ορίζοντας των υπολειπόμενων δικαιωμάτων στις ανοικτές εταιρίες είναι

απεριόριστος επειδή αποτελούν δικαιώματα σε καθαρές ταμειακές ροές για τη ζωή του οργανισμού, ενώ στις συνεταιριστικές δομές αυτός αφορά τα μέλη όσο βρίσκονται ενεργεία. Ο απεριόριστος χαρακτήρας των υπολειμματικών δικαιωμάτων κοινών μετοχών επιτρέπει την αποτελεσματική κατανομή του κινδύνου και την εξειδίκευση των λειτουργιών που φέρουν κινδύνους και λήψης αποφάσεων σε ανοιχτές εταιρείες (Chaddad και Iliopoulos, 2013). Στα παραδοσιακά μοντέλα συνεταιρισμού τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων γίνονται είτε κατ' αναλογία των αιγίδων, είτε με τον κανόνα «ένα μέλος- μία ψήφος». Αυτό που χαρακτηρίζει τα παραδοσιακά μοντέλα συνεταιρισμού είναι ότι δικαιούχοι των υπολειπόμενων δικαιωμάτων είναι τα μέλη και ενώ όλοι οι συνεταιρισμοί είναι οργανισμοί ιδιοκτησίας-χρηγού⁶, υπάρχουν και υιοθετούνται διαφορετικά μοντέλα διακυβέρνησης συνεταιρισμών ως προς τα δικαιώματα εισοδήματος, μερίδων και ελέγχου, πολλές φορές ακόμη και στην ίδια χώρα (Chaddad και Iliopoulos, 2013)

Ένας λόγος που οι συνεταιρισμοί οδηγήθηκαν σε διαφορετικά μοντέλα διακυβέρνησης είναι η ανάγκη αναζήτησης πρόσθετου μετοχικού κεφαλαίου, ως μέρος της στρατηγικής τους για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι Nilsson (1999), όπως και οι Chaddad και Cook (2004), τόνισαν την ανάγκη των συνεταιρισμών για πρόσθετα επιχειρηματικά κεφάλαια, που οδήγησαν σε αλλαγές εσωτερικής διακυβέρνησης, δίνοντας δικαιώματα λήψης αποφάσεων σε εξωτερικούς επενδυτές.

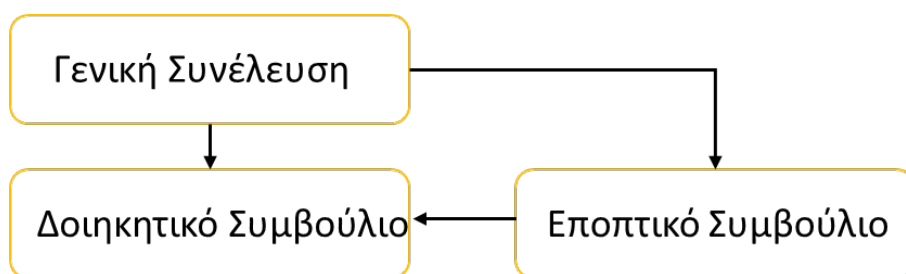
Ένας ακόμη λόγος είναι η ανάγκη για ανακατανομή. Η ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ ΔΣ και διευθυντών, οδήγησαν στην ανάγκη να δίνονται συγκεκριμένες δραστηριότητες σε επαγγελματίες διευθυντές και ειδικευμένους, καθώς έπρεπε να ισχυροποιηθεί ο προσανατολισμός προς την αγορά. Ο Bijman (2010) υποστήριξε ότι οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την εσωτερική τους διακυβέρνηση, εάν θέλουν να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τον πελάτη, για να μπορέσει να δοθεί μια πιο marketing επιρροή στις στρατηγικές αποφάσεις (Bijman et al. 2014, σελ. 6).

⁶ Ως χρηγού ορίζουμε το άτομο που προσφέρει οικονομική υποστήριξη σε άτομα ή οργανισμούς

Η αναδιαμόρφωση των μοντέλων σχετίζεται και με την προσέλκυση επαγγελματιών διευθυντών σε αναπτυσσόμενους και προσανατολισμένους προς την αγορά συνεταιρισμούς. Σε γενικές γραμμές, όταν η διοίκηση είναι αποτελεσματική δέχεται μικρό βαθμό παρεμβάσεων από το ΔΣ.

Το παραδοσιακό σύστημα διακυβέρνησης των συνεταιρισμών, το λεγόμενο δυαδικό σύστημα (Παπαγεωργίου, 2004, σελ.304), αποτελείται από τη Γενική Συνέλευση των Μελών, το Διοικητικό Συμβούλιο και ένα Εποπτικό Όργανο, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1: Το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης.



Πηγή: Chaddad και Iliopoulos 2013

Στο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης, το οποίο είναι το πιο σύνηθες στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην Ελλάδα, υπάρχουν δύο υποχρεωτικά όργανα λήψης αποφάσεων, η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αρκετές περιπτώσεις ορίζεται υποχρεωτική από το νόμο η ύπαρξη του Εποπτικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η διαχείριση λήψεων αποφάσεων γίνεται αποκλειστικά από το Διοικητικό Συμβούλιο, έπειτα από εκλογή από την Γενική Συνέλευση, η οποία αποτελείται από τα μέλη του συνεταιρισμού και αποτελεί την ανώτατη εξουσία. Στη συνέχεια, τα μέλη του ΔΣ αναδιανέμουν τις αρμοδιότητες μεταξύ τους. Είναι σύνηθες ο ρόλος του Προέδρου του ΔΣ να κατέχει την πραγματική εξουσία.

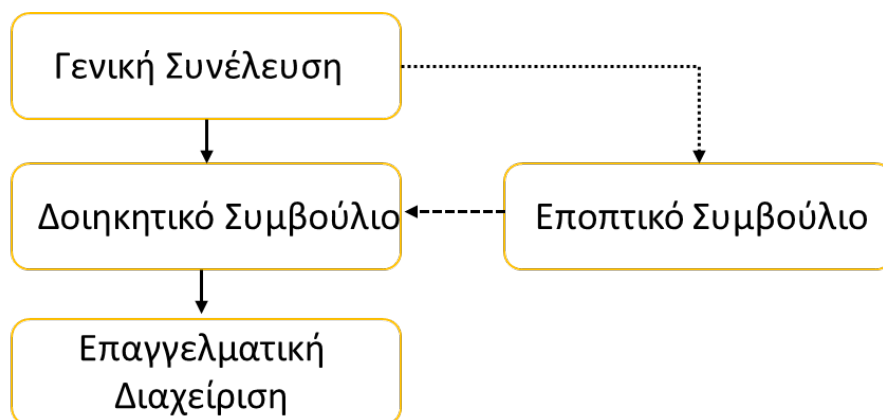
Αναλυτικότερα, η Γενική Συνέλευση των μελών εκ των υστέρων έλεγχο απόφασης, βάσει ισότιμου ή αναλογικού με τη μερίδα ψήφου. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη ΓΣ, περιλαμβάνουν τα μέλη του ΔΣ και του ΕΟ, όπως και τη σύνταξη του καταστατικού, την έγκριση ετήσιων εκθέσεων και αποφάσεις για σημαντικές αλλαγές όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές κτλ. (Chaddad και Iliopoulos, 2013)

Το Διοικητικό Συμβούλιο, ασκεί εκ των προτέρων δικαίωμα αποφάσεων και ελέγχου, εκτός από περιορισμένες περιπτώσεις που απαιτείται η ψήφος της ΓΣ. Τα δικαιώματα απόφασης και ελέγχου είναι ισότιμα διανεμημένα ανάμεσα στα μέλη του ΔΣ, ο Πρόεδρος ωστόσο έχει το δικαίωμα άσκησης βέτο.

Το Εποπτικό Όργανο, δεν είναι πάντα υποχρεωτικό, ωστόσο συνίσταται από μέλη και σε ορισμένες εξαιρέσεις, συμμετέχουν και μη μέλη. Ο σκοπός είναι ο έλεγχος του ΔΣ.

Στο επόμενο σχήμα, αναπαρίσταται το διευρυμένο μοντέλο διακυβέρνησης:

Σχήμα 2: Το διευρυμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης

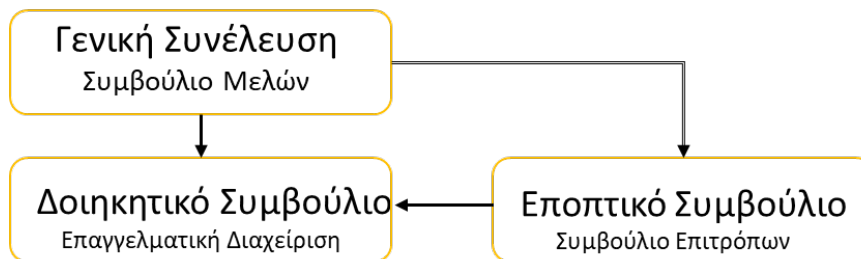


Πηγή: Chaddad και Iliopoulos 2013

Στο διευρυμένο μοντέλο συνεταιριστικής διακυβέρνησης, τα υποχρεωτικά όργανα είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Γενική Συνέλευση. Το Εποπτικό όργανο εξακολουθεί να μην είναι υποχρεωτικό σε όλες τις χώρες. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης, το διευρυμένο μοντέλο, προτείνει τα διαχειριστικά ζητήματα να αναλαμβάνονται από επαγγελματίες διαχειριστές, τους οποίους διαλέγει και ελέγχει το ΔΣ.

Ως επέκταση του παραπάνω, θα παρουσιαστεί το διευθυντικό μοντέλο διακυβέρνησης, το οποίο ενσωματώνει το Διοικητικό Συμβούλιο με την Επαγγελματική Διαχείριση:

Σχήμα 3: Το διευθυντικό μοντέλο διακυβέρνησης των συνεταιρισμών

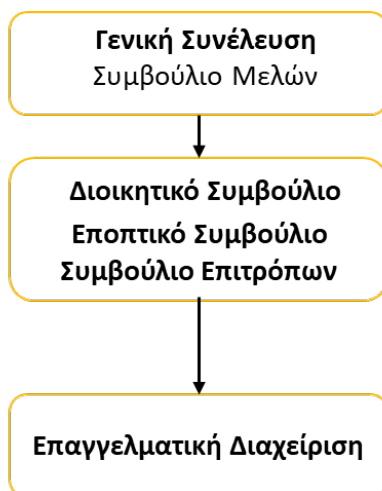


Πηγή: Chaddad και Iliopoulos 2013

Στο μοντέλο αυτό, η ειδοποιός διαφορά είναι ότι πλέον το διαχειριστικό επίπεδο των αποφάσεων αναλαμβάνουν επαγγελματίες διευθυντές, οι οποίοι ασκούν ελεγκτική και πραγματική εξουσία. Παρά το γεγονός ότι η ΓΣ ακόμη διατηρεί τα υπολειπόμενα δικαιώματα ελέγχου για σημαντικές αποφάσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από την επαγγελματική διεύθυνση. Το συμβούλιο των εποπτών ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο στις αποφάσεις του ΔΣ.

Τέλος, παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα, το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης:

Σχήμα 4: Το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης



Πηγή: Chaddad και Iliopoulos 2013

Το εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης συγχωνεύει το ΔΣ και το Εποπτικό Συμβούλιο, με επαγγελματίες, μέλη και μη- μέλη να συμμετέχουν σε αυτό το σχήμα διακυβέρνησης. Βεβαίως το καταστατικό μπορεί να ορίζει ότι τα δύο τρίτα θα πρέπει να είναι μέλη του συνεταιρισμού. Οι επαγγελματίες διευθυντές ασκούν τόσο επίσημη όσο και πραγματική εξουσία και τα μέλη του ΔΣ είναι αρμόδια για τον έλεγχο των αποφάσεων αυτών.

Παρατηρούμε ότι όσο προχωρούμε στην αναδιαμόρφωση των παραδοσιακών μοντέλων διακυβέρνησης, τόσο τα δικαιώματα αποφάσεων περνούν σε μη μέλη και επαγγελματίες διευθυντές, αφού, οι ανάγκες της αγοράς, έχουν σπρώξει τους συνεταιρισμούς στον εκσυγχρονισμό της διακυβέρνησης με στόχο τη βελτίωση της οικονομικής τους απόδοσης και της θέσης τους στην αγορά. Η εκχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας στους διευθυντές στη λήψη αποφάσεων από ότι στα μέλη αποτελεί απόρροια των προκλήσεων των νομικών μεταρρυθμίσεων, της διεθνοποίησης και της συγκέντρωσης της αγοράς που αντιμετωπίζουν οι Ευρωπαϊκοί συνεταιρισμοί. (Bijman et al., 2014).

2.7 Σύγκριση Διακυβέρνησης Συνεταιρισμού με Κεφαλαιουχικές Εταιρίες

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, διέπονται από τις αρχές της δημοκρατικής διακυβέρνησης, (ένα άτομο/ μία ψήφος), την ανοιχτή ιδιότητα μέλους-χρήστη, την σταθερή απόδοση ή μετοχικό κεφάλαιο, και την απόδοση κερδών ανάλογα με τη μερίδα. Πρωτίστως ο σκοπός είναι η ευημερία και η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μελών.

Σε αντίστοιχη περίπτωση εταιρικής διακυβέρνησης κεφαλαιουχικής εταιρίας, οι ιδιοκτήτες του κεφαλαίου, θα μπορούσαν να επιλέξουν ποιο μοντέλο διακυβέρνησης είναι το πιο αποτελεσματικό για την επίτευξη των στόχων τους, συμπεριλαμβανομένης και της διαχείρισης του κόστους για την υλοποίηση και επιβολή των επιλογών διαχείρισης (Townsend, 1995, σελ. 39-45). Η εταιρία θα μπορούσε να αποφασίσει πότε θα ήθελε να επενδύσει σε ανάπτυξη μετοχικού χαρτοφυλακίου, ρυθμίζοντας πότε είναι οι καταλληλότερες στιγμές παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, ενώ τα υπολειμματικά δικαιώματα θα ήταν αναλογικά με την ιδιοκτησία των μετοχών. Τέλος, μια τέτοιου είδους διακυβέρνηση επιτρέπει την απόφαση χρηματοδότησης των δικών της δραστηριοτήτων, της διαχείρισης και της επιβολής αξιολόγησης

αποθεμάτων , μέσω εισφορών που καταβάλλονται ανάλογα με την ιδιοκτησία των μετοχών (Townsend, 1995).

Οι παραπάνω διαφορές, είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα ανάμεσα στα εταιρικά και συνεταιριστικά μοντέλα διακυβέρνησης, καθώς διαφέρει σημαντικά η οπτική μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, στις συνεταιριστικές επιχειρησιακές μορφές, η δημοκρατική δομή λήψης αποφάσεων, δημιουργεί μεγαλύτερο οικονομικό μερίδιο βραχυπρόθεσμα και μικρότερο μακροπρόθεσμα, σε αντίθεση με τις κεφαλαιουχικές μορφές επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει, διότι σε δημοκρατικές διαδικασίες ψηφοφορίας, τα μέλη χρήστες θα πρέπει να πειστούν για οποιαδήποτε κίνηση που θα γίνει σήμερα (πχ. η ανάληψη ενός επενδυτικού κόστους) για ένα αποτέλεσμα το οποίο θα έρθει στο μέλλον. Αν και εφόσον τα οφέλη επαφίενται σε μελλοντικές ψηφοφορίες, είναι πολύ πιθανό, τα μέλη που αποφεύγουν τον κίνδυνο, και μην έχοντας διασφάλιση του για τη λήψη των οφελών μελλοντικά, θα καταψηφίσουν οποιαδήποτε απόφαση που δυσχεραίνει την παρούσα κατάσταση. Όσο πιο ανοιχτή είναι η δομή των μελών, το πρόβλημα αυτό μεγαλώνει.

Από την άλλη στις κεφαλαιουχικές εταιρίες, για ένα μέτοχο, υπάρχει σαφής καθορισμός της σχέσης κόστους- οφέλους, καθώς δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ τρεχόντων παροχών και της παρούσας αξίας των μελλοντικών παροχών. Ένας μέτοχος, δικαιούται να πουλήσει τις μελλοντικές ροές οφελών σε κάποιον άλλον. Η ιδιότητα της μεταβίβασης καλά καθορισμένων εταιρικών δικαιωμάτων , διευκολύνει και τη λήψη απόφασης για επενδυτικές κινήσεις, καθώς επιτρέπει την αγορά μετοχών όσων είναι υπέρ της εκάστοτε επένδυσης, από όσους την καταψηφούν (Townsend, 1995). Με τον τρόπο αυτό, οι μέτοχοι όχι μόνο απορροφούν όλον τον κίνδυνο της επένδυσης, αλλά αποζημιώνουν και τους προηγούμενους ιδιοκτήτες. Τέλος, λόγω της αποσαφήνισης όλων των δικαιωμάτων , οι μετοχές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εγγύηση για χρηματοδοτικά εργαλεία.

2.8 Διαφορές Κεφαλαιουχικών Επιχειρήσεων και Συνεταιρισμών

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο και έχοντας περιγράψει τους συνεταιρισμούς, ως προς τον ορισμό, την φύση τους, τις αρχές και τις αξίες, τους λόγους που οδήγησαν τους παραγωγούς στη δημιουργία μιας τέτοιας μορφής επιχείρησης, των μοντέλων διακυβέρνησής διαπιστώνουμε τις βασικές διαφορές τους από τις επιχειρήσεις κεφαλαίου.

Στον παρακάτω πίνακα, συνοψίζουμε αυτές τις διαφορές, καθώς αποτελούν τη βάση της διαφορετικής τους λειτουργίας, των διαφορετικών στόχων και επιδιώξεων και του τρόπου διακυβέρνησής τους.

Πίνακας 7: Κύριες Διαφορές μεταξύ Εταιριών Κεφαλαίου και Συνεταιρισμών

Χαρακτηριστικά	Κεφαλαιουχικές Εταιρίες	Συνεταιρισμοί
Συναλλασσόμενοι	Το ευρύ κοινό	Τα μέλη-χρήστες
Σκοπός	Μεγιστοποίηση του κέρδους προς όφελος των ιδιοκτητών κεφαλαίου	Μεγιστοποίηση των υπηρεσιών προς τα μέλη για την βελτίωση της κοινωνικοοικονομικής τους κατάστασης
Ιδιοκτησία	Επενδυτές- ιδιοκτήτες	Μέλη- Ιδιοκτήτες
Έλεγχος	Ελέγχεται από τους μετόχους βάσει του ύψους των μετοχών	Ένα μέλος- μία ψήφος Δημοκρατικός έλεγχος
Διοικητικό Συμβούλιο	Ανεξάρτητοι διευθυντές και διευθύνοντες, CEOs	Ομάδες μελών εκλεγμένες από τα μέλη

Κέρδη	Τα κέρδη επιστρέφουν με βάση το μερίδιο των μετοχών Η στιγμή και το ύψος των μεριδίων αποφασίζεται από το ΔΣ όταν υπάρχει	Τα πλεονάσματα επενδύονται στην επιχείρηση ή επιστρέφονται στα μέλη ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών με το συνεταιρισμό τη δεδομένη χρονιά
Πηγές Χρηματοδότησης/ Δημιουργία Χρήματος	Μέσω της αγοράς κεφαλαίου	Μέσω των κεφαλαίων των μελών-ιδιοκτητών

Πηγή: ICA (2014) και Nilsson (2001)

Στο επόμενο κεφάλαιο θα κάνουμε σύντομη περιγραφή της διαμόρφωσης του κλάδου του οίνου με στοιχεία που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το περιβάλλον και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ο οινοποιητικός συνεταιρισμός και το κεφαλαιουχικό οινοποιείο τα οποία μελετώνται.

3.1 Εισαγωγή

Η μακραίωνη ιστορία της οινοποιητικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, καθιστά τον κλάδο της οινοποιίας έναν από τους σημαντικότερους για την ελληνική οικονομία. Στην παρούσα μελέτη, επιλέχθηκε να γίνει σύγκριση στρατηγικής μεταξύ δύο μορφών επιχειρήσεων του κλάδου αυτού, τη συνεταιριστική μορφή και την κεφαλαιουχική μορφή στην περιοχή της Σαντορίνης, η οποία φημίζεται για την παραγωγή του κρασιού, λόγω της ιδιαιτερότητας του προϊόντος, η οποία προκύπτει από το ιδιαίτερο φυσικό τοπίο.

Αρχικά, θα κάνουμε μια σύντομη περιγραφή του κλάδου της οινοποιίας και της εξέλιξής του σε εθνικό επίπεδο.

3.2 Διάρθρωση της Αγοράς Οίνου στην Ελλάδα

Στην παρούσα ενότητα, δίνεται μια συνοπτική εικόνα του κλάδου της οινοποιίας στην Ελλάδα, η οποία μας δίνει το ευρύτερο πλαίσιο της ισχύουσας κατάστασης, των δυνατοτήτων και των προκλήσεων που δημιουργούνται για τις επιχειρήσεις (συνεταιριστικές ή επιχειρήσεις κεφαλαίου) στον κλάδο.

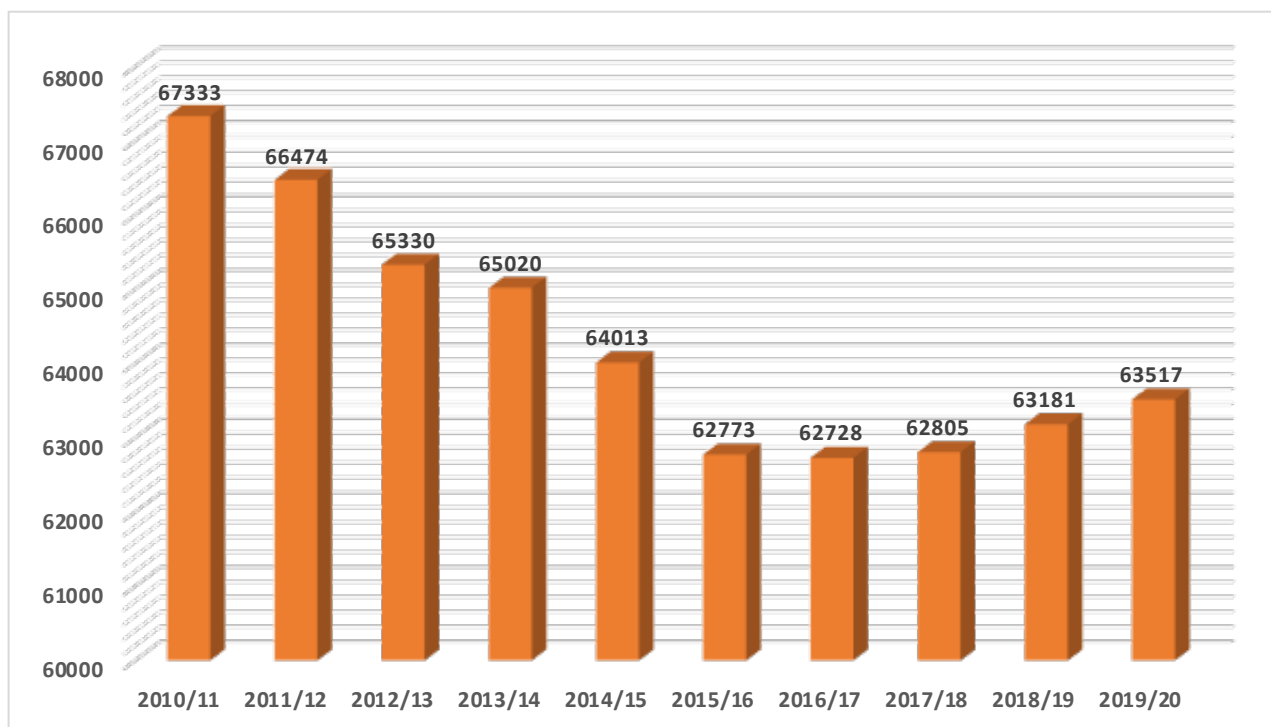
Πριν προχωρήσουμε με τη διάρθρωση του κλάδου, αξίζει να σημειωθεί ότι τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η αγορά του κρασιού στην Ελλάδα άλλαξε πολύ. Οι οινοποιοί της χώρας είχαν να αντιμετωπίσουν πολλαπλές προκλήσεις που προκάλεσε η κρίση, ωστόσο αντιμετώπισαν και μια μεγάλη ευκαιρία: αυτή του εκσυγχρονισμού και της ισχυρής παρουσίας στις χώρες της Ευρώπης. Αναγκάστηκαν να εκσυγχρονίσουν τις μεθόδους τους και να αναθεωρήσουν τις τιμολογιακές πολιτικές, δίνοντας νέα πνοή στον κλάδο μέσω της ισχυροποίησης της ετικέτας και των εμπορικών σημάτων. Μέσω δραστηριοτήτων εξωστρέφειας, κατάφεραν να γίνουν οι ελληνικοί οίνοι γνωστοί, για την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητά τους και πλέον αποτελούν κύριο παίκτη στην Ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά κατακτώντας τη 17^η θέση παγκοσμίως σε παραγωγή.

3.3.1 Η διάρθρωση του Ελληνικού Αμπελώνα

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί συνοπτικά η διάρθρωση του ελληνικού αμπελώνα με οινοποιήσιμες καλλιεργούμενες ποικιλίες, και η κατανομή και η εξέλιξή της την τελευταία δεκαετία. Αρχικά, να αναφέρουμε ότι ο κλάδος της οινοποιίας αντιστοιχεί στο 10,3% της αξίας φυτικής παραγωγής για την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ στην Ελλάδα αντιστοιχεί στο 0,2% (Stochasis, 2021).

Στον παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την εξέλιξη του καλλιεργούμενου αμπελώνα με οινοποιήσιμες ποικιλίες για τη δεκαετία 2010/11- 2019/20 σε εκτάρια.

Διάγραμμα 2 :Διάρθρωση Αμπελώνα για την περίοδο 2010/11-2019/20



Πηγή Στοιχείων: Stochasis, 2021

Παρατηρούμε ότι υπάρχει σταδιακή μείωση του καλλιεργητικού αμπελώνα, καθώς από τα 67,3 χιλ. εκτάρια το 2010/11, φτάσαμε στα 63,5 χιλ. εκτάρια για την αμπελοοινική περίοδο 2019/20. Την τελευταία τριετία παρουσιάζεται μια μικρή αύξηση με Μέσο Ρυθμό Ετήσιας Μεταβολής 0,4%. Η μείωση αυτή οφείλεται α)στις χαμηλές αποδόσεις/στρέμμα, β)στο αυξημένο κόστος

εισροών και γ) στο μικρό αριθμό εκμεταλλεύσεων σύμφωνα με την κλαδική μελέτη οινοποιίας που διεξήγαγε η Stochasis (Stochasis 2021).

Στο διάστημα 2015/16, όπου εμφανίζεται και η μεγαλύτερη μείωση του οινοποιητικού αμπελώνα, οι πολύ χαμηλές τιμές της πρώτης ύλης, αποθάρρυναν την καλλιέργεια οινοστάφυλων, σύμφωνα με άρθρο στο Υπαιθρος.gr (Δεκέμβριος, 2016). Ωστόσο με το καθεστώς των Αδειών Φύτευσης το 2016/17, επιβραδύνθηκε η εγκατάλειψη αμπελώνα. Η κρίση της Covid-19 έφερε αλλαγή στο καθεστώς των Αδειών Φύτευσης (χρονικό διάστημα φύτευσης μεγαλύτερο της τριετίας), με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται διαφορά των νέων εγκεκριμένων φυτεύσεων με την αύξηση του αμπελώνα.

Αξιοσημείωτη είναι και η διάρθρωση των βιολογικών αμπελουργικών καλλιεργειών, η οποία φαίνεται ότι έχει παρουσιάσει αυξομειώσεις στη διάρκεια της δεκαετίας, κλείνοντας το 2020 με το να αποτελεί το 8% της συνολικής οινοαμπελουργίας.

3.3.2 Κύρια Προϊόντα Οίνου Ελληνικής Αγοράς

Στην ενότητα αυτή, θα γίνει μια σύντομη αναφορά των προϊόντων οίνου που παράγονται στον Ελληνικό Οινοποιητικό Κλάδο και τις βασικές κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται. Τα προϊόντα του κλάδου διαχωρίζονται βάση ποικιλίας σταφυλιών και προέλευσής της, χρώματος, περιεκτικότητας σε σάκχαρα και συσκευασίας. Για τον σκοπό της παρούσας μελέτης, θα αναφερθούν συνοπτικά οι βασικές κατηγορίες προϊόντων του κλάδου.

Οι βασικές κατηγορίες οίνου που παράγονται και διανέμονται αυτήν την στιγμή, είναι οι Οίνοι Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), Οίνοι με Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ), Ποικιλιακοί και Επιτραπέζιοι. Στην εγχώρια αγορά του οίνου, οι εκτάσεις που έχουν το δικαίωμα παραγωγής οίνου ΠΟΠ ανέρχονται στο 23,99% του συνολικού αμπελώνα. Η κατάταξη οίνου ΠΟΠ από τα οινοποιεία ανέρχεται στο 8-9% της συνολικής οινοπαραγωγής. Σύμφωνα με την Κεντρική Ένωση Συνεταιρισμών Αμπελοοινικών Προϊόντων (ΚΕΟΣΟΕ), «η παραγωγή σε ΠΟΠ περιοχές μεταποιείται σε σημαντικό βαθμό σε οίνους ΠΓΕ»⁷.

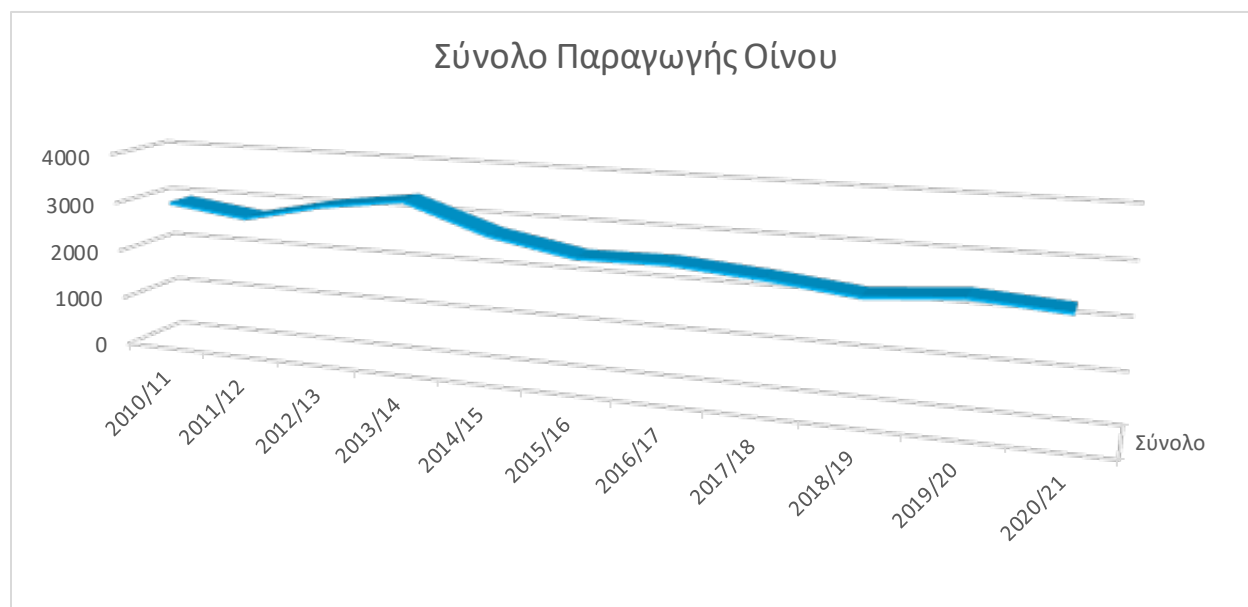
⁷ <https://banks.com.gr/giati-marazonei-ellinikos-ampelonas/>

Οι κατηγορίες ΠΟΠ και ΠΓΕ αντιπροσωπεύουν συνολικά το 25,2% της παραγωγής οίνου για το 2020/21. Η κυριότερη κατηγορία αμπελουργικών εκτάσεων απασχολείται στην παραγωγή οίνων ΠΓΕ με 38,1 χιλ. εκτάρια, έναντι των 15,2 χιλ. εκταρίων σε ΠΟΠ, ενώ τα 10,1 χιλ. εκτάρια απασχολούνται στην καλλιέργεια οινοστάφυλων χωρίς καμία ένδειξη. Η μεγαλύτερη παραγωγή σε οινοστάφυλα που προορίζονται για οίνους ΠΟΠ εμφανίζονται στην περιοχή της Πελοποννήσου, ενώ για ΠΓΕ κυρίως στην Αττική, Πελοπόννησο, Στερεά Ελλάδα και Δυτική Ελλάδα.

3.3.3 Η διάρθρωση της Εγχώριας Παραγωγής Οίνου

Σύμφωνα με την ΚΕΟΣΟΕ, η συνολική έκταση του ελληνικού αμπελώνα το 2019/20 φτάνει στα 63.517 εκτάρια, ενώ η συνολική παραγωγή του οίνου στην Ελλάδα για τη δεκαετία 2010-2020 έχει διαμορφωθεί όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 3: Σύνολο οινοπαραγωγής οίνου σε χιλ. εκατόλιτρα 2010/11-2019/20



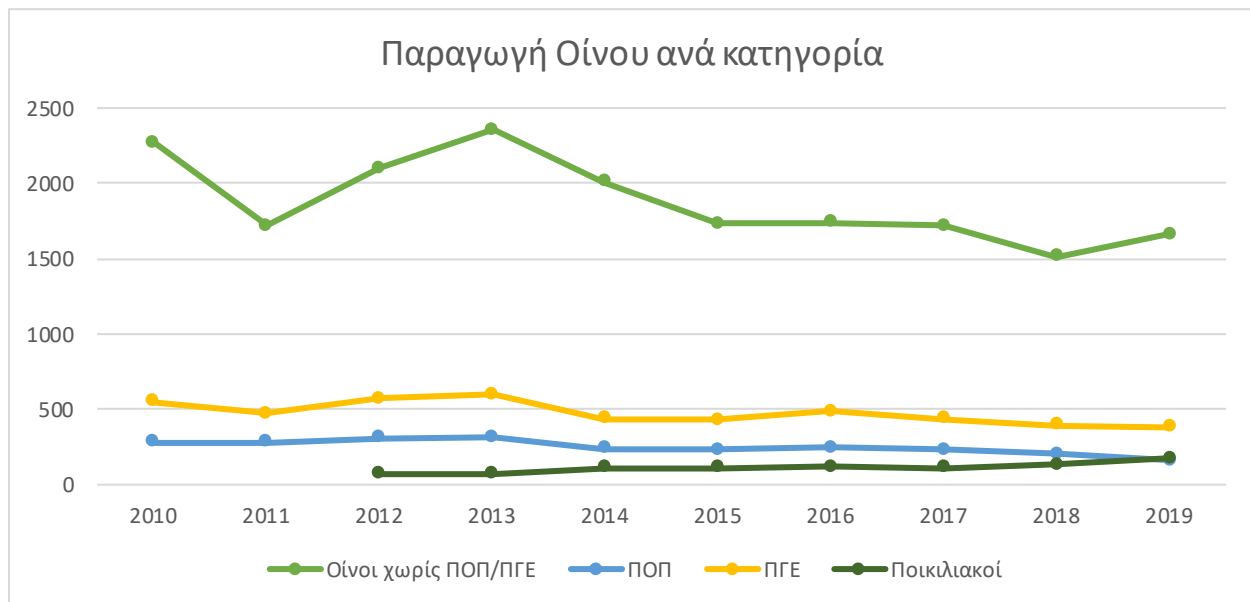
Πηγή: ΚΕΟΣΟΕ

Η εγχώρια οινοπαραγωγή επηρεάζεται και εξαρτάται από παράγοντες όπως οι καιρικές συνθήκες, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει διαχρονικά διακυμάνσεις. Το φαινόμενο της μείωσης

του αμπελοοινικού κλήρου έχει παίξει ρόλο επίσης στην διάρθρωση της οινοπαραγωγής. Την τελευταία εικοσαετία έχει παρατηρηθεί συνολική πτώση της τάξης του 2,2%.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την παραγωγή ανά κατηγορία κρασιού για την ίδια χρονική περίοδο: 2010-2019:

Διάγραμμα 4: Παραγωγή οίνου ανά κατηγορία σε χιλ. εκατόλιτρα



Πηγή: ΚΕΟΣΟΕ

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής δεν αναφέρεται σε κατηγορίες ΠΟΠ (Πιστοποιημένη Ονομασία Προέλευσης) ή ΠΓΕ (Πιστοποιημένη Γεωργική Προέλευση), καλύπτει περίπου το 27-29% της εγχώριας παραγωγής σύμφωνα με μελέτη της ICAP (2015), ενώ οι ποικιλιακοί οίνοι εισέρχονται στην εγχώρια παραγωγή από το έτος 2012, με σταθερή πορεία και ελαφριά άνοδο το έτος 2019.

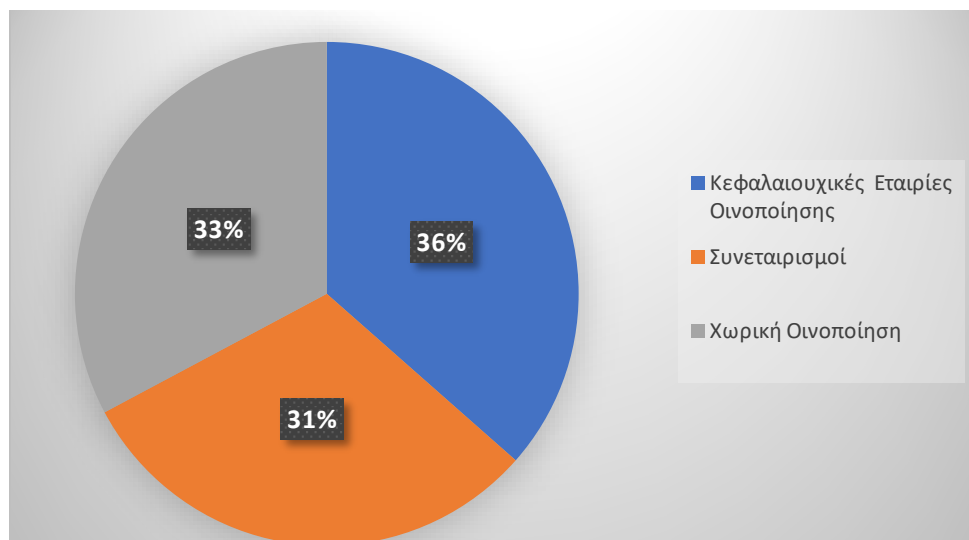
Σε επίπεδο εγχώριας παραγωγής, λειτουργούν περιορισμένα οινοποιεία βιομηχανικού μεγέθους, με συστηματική παραγωγή και δίκτυα διανομής (Stochasis, 2021). Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις που έχουν μακροχρόνια παρουσία, εκσυγχρονισμένο εξοπλισμό, και διαθέτουν ισχυρά brands. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, μεσαίες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αξιόλογη παρουσία στον κλάδο, προσανατολισμένες περισσότερο

στη μορφή επισκέψιμων οινοποιείων, που δημιουργούν υψηλής ποιότητας προϊόντα από ιδιαίτερες ποικιλίες. Οι μικρομεσαίες μονάδες τοπικής παραγωγής, συνήθως εμπορεύονται χύμα κρασί, το οποίο και διαθέτουν στην τοπική αγορά.

Σε γενικές γραμμές, ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανομοιομορφία των επιχειρήσεων, τόσο ως προς το μέγεθος, αλλά και ως προς τα προϊόντα που προσφέρουν. Ο καταγεγραμμένος αριθμός οινοποιείων είναι περίπου 1.500, εκ των οποίων τα 692 είναι εγκεκριμένα για παραγωγή οίνου ΠΟΠ και ΠΓΕ. Επίσης ο αριθμός εγχώριων ετικετών ανέρχεται στις 7.500.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής οίνου προέρχεται από τις κεφαλαιουχικές εταιρείες οινοποίησης, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 9), με ποσοστό 36%, ενώ από τους συνεταιρισμούς συνολικά παράγεται το 31% του εγχώριου οίνου.

Διάγραμμα 5: Διάρθρωση οινοπαραγωγής ανά τύπο εταιρίας



⁸Πηγή Στοιχείων: Stochasis, 2021

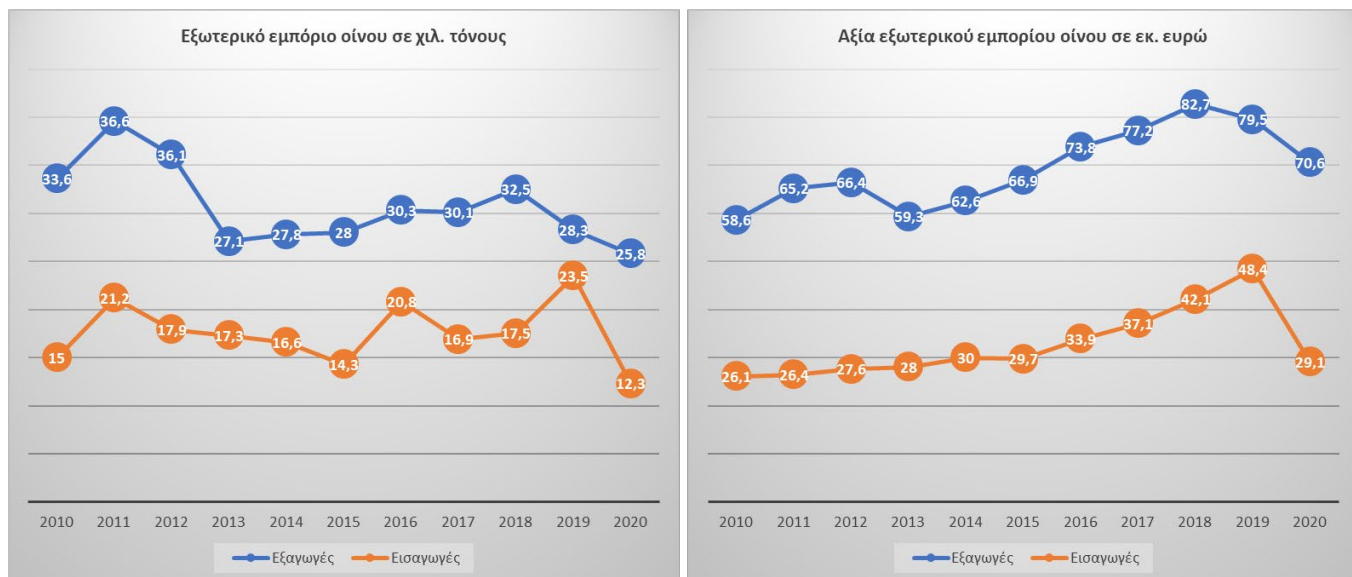
3.3.4 Εισαγωγική & Εξαγωγική Δραστηριότητα

Παρακάτω θα δούμε την εξαγωγική και εισαγωγική δραστηριότητα του κλάδου του οίνου. Σε γενικές γραμμές το εξωτερικό ισοζύγιο παραμένει πλεονασματικό διαχρονικά (Stochasis, 2021).

⁸ Με τον όρο χωρική οινοποίηση αναφερόμαστε όταν γίνεται ιδιωτική οινοποίηση για ιδιοκατανάλωση

Η πτώση στην εισαγωγική δραστηριότητα που παρουσιάζεται το 2020 θεωρείται ότι οφείλονται στην πανδημία, ενώ οι εξαγωγές παρουσιάζουν μικρή πτώση, πράγμα που δείχνει ότι δεν επηρεάστηκαν τόσο.

Διάγραμμα 6: Ποσότητες εξαγωγής- εισαγωγής οίνου σε χιλιάδες τόνους, 2010-2020 και αξία εξαγωγών- εισαγωγών οίνου σε εκατομμύρια ευρώ.



Πηγή Στοιχείων: Stochasis, 2021

Γενικότερα υπήρξε αύξηση των εισαγωγών τόσο από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και από τρίτες χώρες της τάξης του 32,35% και 108,33% αντίστοιχα από το έτος 2018 στο έτος 2019, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΚΕΟΣΟΕ ενώ ο μέσος όρος μεταβολής της εισαγωγικής δραστηριότητας στην πενταετία παρουσιάζει αύξηση της τάξης του 37,20% στο σύνολο εισαγωγών. Τέλος, στην πενταετία εμφανίζεται αύξηση επί του συνόλου της αξίας των εισαγωγών, της τάξης του 40,06%. Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών σε ποσότητα προέρχονται από την Ιταλία. Την ίδια στιγμή το μεγαλύτερο ύψος εισαγωγών σε αξία προέρχονται σε περίπου ίσα ποσοστά από την Ιταλία και τη Γαλλία.

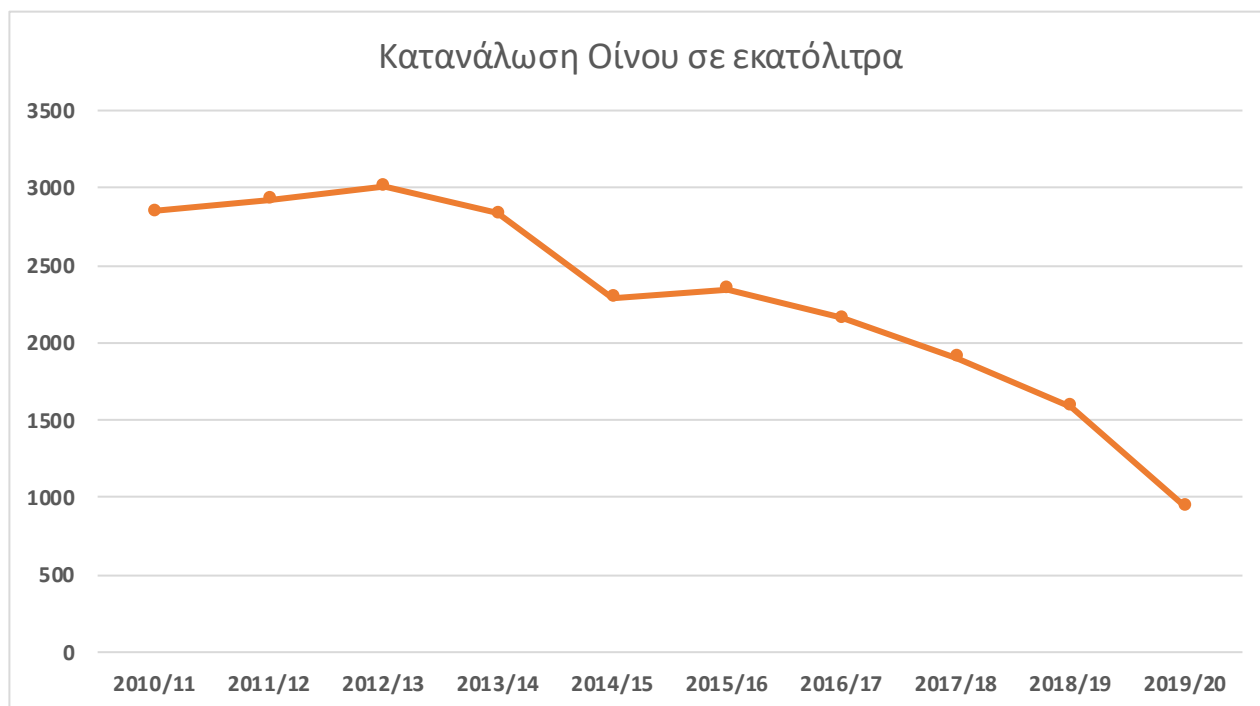
Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η μέση τιμή των εισαγωγών για το διάστημα 2015-2020 έχει διαμορφωθεί 2,12 ευρώ / κιλό παρουσιάζοντας μεγάλη πτώση το 2016, ενώ το 2020 εμφανίζεται αυξημένη κατά 16% (Stochasis, 2021). Ωστόσο, διαχρονικά, η αυξητική τάση της μέσης τιμής των εξαγωγών υπερκαλύπτει την αύξηση της μέσης τιμής των εισαγωγών, λόγω της

προώθησης ελληνικών ποιοτικών κρασιών (Stochasis, 2021). Σε γενικές γραμμές, η Ελλάδα καλύπτει σταθερά κατά μέσο όρο 0,25% του συνόλου των παγκόσμιων εξαγωγών οίνου.

3.3.5 Η εγχώρια κατανάλωση οίνου και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

Στην ενότητα αυτή θα δούμε τη διάρθρωση κατανάλωσης του οίνου στην Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία.

Διάγραμμα 7: Διάρθρωση κατανάλωσης οίνου στην Ελλάδα



Πηγή Στοιχείων: Stochasis, 2021

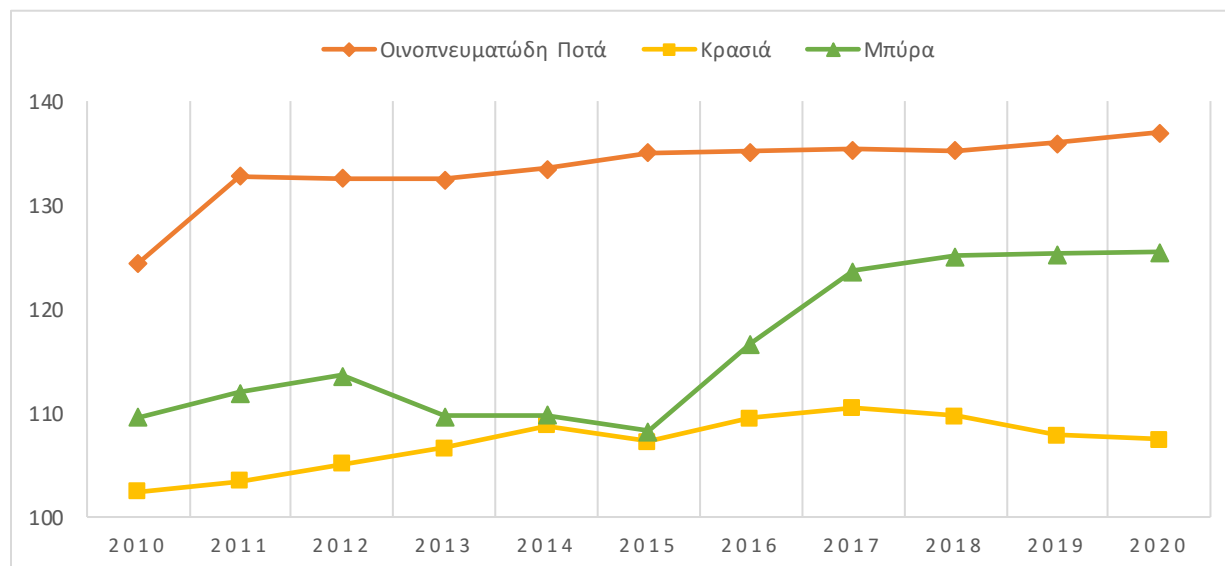
Σε γενικές γραμμές, παρατηρούμε ότι η κατανάλωση του οίνου την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει μια συστηματική πτώση. Αρχικά, οι δυσμενείς συνθήκες της περιόδου, 2009-2016 περιόρισαν σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Παρά το γεγονός αυτό, η κατανάλωση κρασιού έκλεισε με θετικό πρόσημο την περίοδο αυτήν, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε κατανάλωση. Ο καταναλωτής σε περιόδους περιορισμένης εισοδηματικής δυνατότητας στρέφεται σε πιο οικονομικές λύσεις, ως εκ τούτου εκείνην την περίοδο, υπήρξε μεγαλύτερη κατανάλωση σε χύμα κρασί, σε ασκό και σε οικονομικές κατηγορίες. Κατά την τριετία 2017-2019 υπήρξε βελτίωση των οικονομικών συνθηκών και οι καταναλωτές στράφηκαν σε και σε υψηλότερες τιμές οίνου, αυξάνοντας έτσι το ΜΕΡΜ για το 2010-2019 σε ποσότητα κατά 1,7% και 3,3% σε αξία. Στη συνέχεια, η υγειονομική κρίση του Covid-19 επηρέασε σημαντικά τον

κλάδο της εστίασης, ωστόσο η κατανάλωση στο σπίτι, επέδρασε θετικά για τον κλάδο του οίνου. Συγκεκριμένα, η μηνιαία καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών για ποτά και καπνό αυξήθηκε από 3,4% το 2019 σε 3,9% το 2020 επί της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης.

Η κατανάλωση του οίνου, επηρεάζεται διαχρονικά και από τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών. Η τάση προς υγιεινό τρόπο ζωής επηρεάζει την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών με αποτέλεσμα να υπάρχει στροφή προς κρασιά έναντι άλλων ποτών, καθώς έχουν μικρότερους αλκοολικούς βαθμούς και ευεργετικές ιδιότητες, κυρίως οι ερυθροί οίνοι. Η εποχικότητα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που επηρεάζει την κατανάλωση, με μεγαλύτερη κατανάλωση το χειμώνα, και κυρίως στις εορταστικές περιόδους (Stochasis, 2021). Τους καλοκαιρινούς μήνες, οι καταναλωτές στρέφονται προς τη μπύρα, που αποτελεί και το άμεσο υποκατάστατο του οίνου. Επίσης διαφορά βλέπουμε και στις επιλογές των καταναλωτών βάσει χρώματος, με μεγαλύτερη προτίμηση του ερυθρού οίνου κατά τους χειμερινούς μήνες, και λευκού κατά τους καλοκαιρινούς. Ένας ακόμη παράγοντας αποτελεί και η υψηλή φορολογία των αλκοολούχων ποτών (Ειδικός φόρος κατανάλωσης- ΕΦΚ), με αποτέλεσμα να ευνοείται η αγορά του οίνου και της μπύρας.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζεται ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα αλκοολούχα ποτά, τον οίνο και την μπύρα:

Διάγραμμα 8: Δείκτης τιμών καταναλωτή κρασιού, οινοπνευματωδών και μπύρας (Έτος βάσης=2009)



Πηγή Στοιχείων: Stochasis, 2021

Στη συνέχεια, σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της ζήτησης για τον κλάδο, αποτελεί και η ραγδαία αύξηση του τουρισμού κατά την περίοδο 2013-2019, που επέδρασε θετικά στην ζήτηση των αλκοολούχων ποτών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε και την μεγάλη προοπτική που παρουσιάζει η άνοδος του οινοτουρισμού κατά τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 στη Γαλλία, αναπτύχθηκε πολύ το 2000 από την Ισπανία. Το 2016 στην Ελλάδα είχαν χαρακτηριστεί επισκέψιμα 240 ονοιποιεία, ενώ μόλις 37 είχαν πιστοποιηθεί ως κατάλληλα σε θέμα υποδομών (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 18.10.2016). Ωστόσο, η ίδια η ύπαρξη των οινοποιείων και σε συνδυασμό με την επισκεψιμότητα βοήθησαν στο να γίνουν γνωστά τα ελληνικά εμπορικά σήματα και συνέβαλαν στην αύξηση των εξαγωγών. Εν ολίγοις αποτελεί μία μεγάλη επενδυτική ευκαιρία για τον εγχώριο κλάδο.

3.3.6 Ανταγωνισμός

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν κάποια ενδεικτικά στοιχεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου του οίνου, προκειμένου να δοθεί μια εικόνα του περιβάλλοντος και να υπάρχει μεγαλύτερη κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνουν η η Ένωση

Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων και το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards, με τα οποία ασχολούμαστε στην παρούσα εργασία.

Η είσοδος στον κλάδο του οίνου, παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, λόγω της υπάρχουσας πτωτικής τάσης της αγοράς του οίνου και των υψηλών απαιτήσεων σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο. Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε συνδυασμό με τα ισχυρά εμπορικά υπάρχοντα σήματα και την μικρή εξαγωγική δραστηριότητα, δημιουργούν μεγάλη ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο και δυσχεραίνει τα κίνητρα εισόδου. Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών, όσο και των πελατών καθιστά την αγορά πολύ ανταγωνιστική και απαιτεί μεγάλες προσπάθειες και επενδύσεις τόσο σε επίπεδο λειτουργικών υποδομών, όσο και σε προωθητικές ενέργειες.

Αναλυτικότερα:

1) Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:

Σε γενικές γραμμές, η αγορά του οίνου χαρακτηρίζεται από πτωτικό ρυθμό μεταβολής (MEPM: 2001/-2-2021/22: -3,4%) και μικρό ποσοστό εξαγωγών. Απαιτεί υψηλό βαθμό τεχνογνωσίας, ενώ η συνεργασία με τους προμηθευτές (αμπελουργούς) είναι δυσχερής. Η πρόσβαση σε μεγάλα καταστήματα είναι πολύ δύσκολη για μικρές παραγωγικές μονάδες, ενώ τα κόστη επένδυσης είναι πολύ μεγάλα, λόγω του απαιτούμενου εξοπλισμού. Τέλος, απαιτείται μεγάλη επένδυση σε μάρκετινγκ και προωθητικές ενέργειες, καθώς υπάρχουν πολλά παγιωμένα brand names και η διαφοροποίηση εντοπίζεται μόνο στην αντίληψη του καταναλωτή (Stochasis, 2021).

2) Προμηθευτές

Σε ότι αφορά τους προμηθευτές στην αγορά του οίνου, υπάρχει μεγάλος αριθμός αμπελουργών με μεγάλη διαφοροποίηση σε ποικιλίες και μικρός αριθμός προμηθευτών σε προϊόντα συσκευασίας, χωρίς τη δυνατότητα υποκατάστασης. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η διάρθρωση της αγοράς, περιλαμβάνει λίγες μεγάλες βιομηχανοποιημένες επιχειρήσεις και πολλές μικρές επιχειρήσεις, γεγονός που δυσχεραίνει τη θέση για τις μικρές. (Stochasis, 2021)

3) Πελάτες

Η αγορά του οίνου χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό πελατών (Supermarket, χώροι εστίασης, αλυσίδες ποτών, χονδρέμποροι κ.ά). Υπάρχει μικρή πιστότητα των καταναλωτών, λόγω της μεγάλης ποικιλίας ετικετών στην αγορά και τον προσανατολισμό προς το χύμα κρασί. Οι πελάτες εμφανίζουν υψηλή ευαισθησία στις τιμές, με αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός τιμών (Stochasis, 2021). Τέλος, τα προϊόντα του οίνου παρουσιάζουν υψηλό βαθμό υποκατάστασης.

4) Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μεγάλος. Η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, οδηγεί στη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου σε βάρος των ανταγωνιστών. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τη δυναμικότητά τους, αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό, σε μια αγορά με υψηλή διαφοροποίηση, ισχυρά brand names σε μια πτωτική αγορά. Τέλος, ο κατακερματισμός της αγοράς, έχει οδηγήσει σε υψηλό ανταγωνισμό σε τιμές, όρους συνεργασίας, κανάλια διανομής και προώθησης. (Stochasis, 2021)

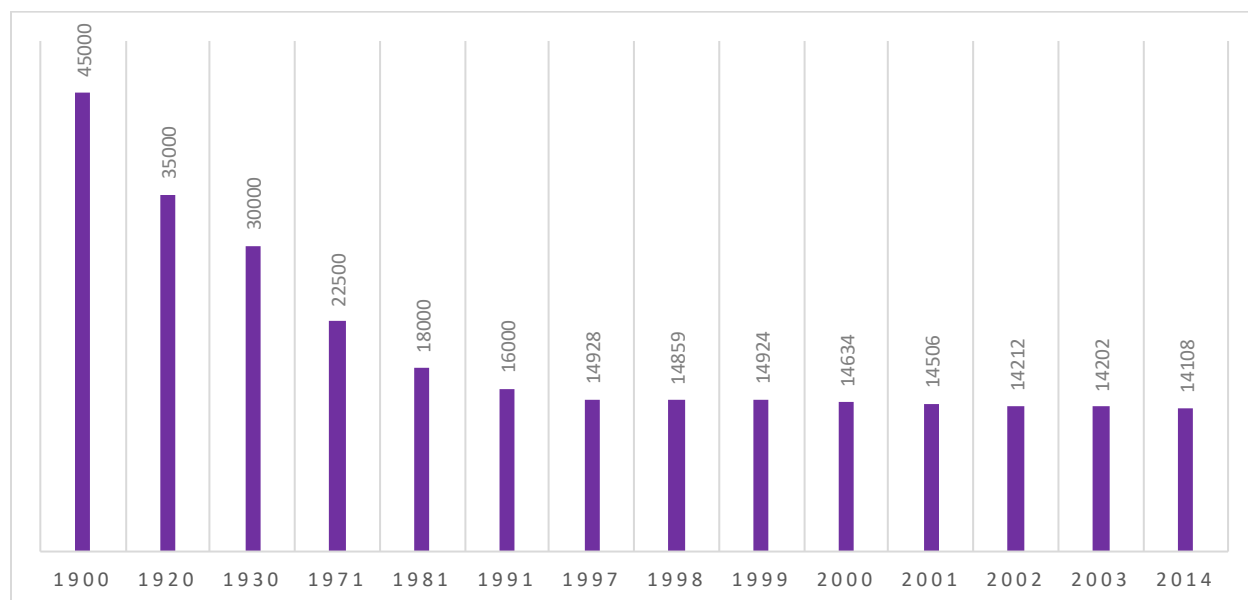
3.4 Η περιοχή της Σαντορίνης

Ο κλάδος της οινοποιίας για τη Σαντορίνη κατέχει μακραίωνη ιστορία. Ξεχωρίζει ως μία από τις πιο φημισμένες αμπελουργικές περιοχές στην Ελλάδα, θεωρείται από τους παλαιότερους αμπελώνες στην Ευρώπη και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιοχές Ονομασίας Προέλευσης. Η έκταση του συνολικού αμπελώνα είναι περίπου 14.000 στρέμματα με μέση απόδοση κατά μέσο όρο 350 κιλών/ στρέμμα.

Ιστορικά αναφέρεται ότι υπήρξε προϊστορικά αμπελώνας ο οποίος καταστράφηκε στα 1600 πΧ από την έκρηξη του ηφαιστείου και δημιουργήθηκε πάλι στο ηφαιστειογενές πλέον έδαφος το 1200πΧ. Ο αμπελώνας αποτελεί την κύρια πρωτογενή δραστηριότητα του νησιού, συμπληρώνεται όμως και από το τοματάκι και την φάβα. Η ιδιαιτερότητα του οίνου που παράγεται στο νησί, είναι αποτέλεσμα του ιδιαίτερου γεωμορφολογικού χαρακτήρα του νησιού, των κλιματικών συνθηκών και του υψομέτρου. Οι παραγωγοί της περιοχής έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες πρακτικές για την καλλιέργεια του αμπελιού.

Η διάρθρωση του αμπελώνα της Σαντορίνης σε διαφορετικά έτη καταγραφής παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 9: Έκταση αμπελώνα σε στρέμματα, για έτη καταγραφής



Πηγή στοιχείων: Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Επιχειρηματικό Σχέδιο 2014-2020 Θήρα – Θηρασιά, 2014

Σε γενικές γραμμές, ο αμπελώνας της περιοχής χαρακτηρίζεται από μικρό κλήρο ανά καλλιεργητή και από τον πολυτεμαχισμό. Η σταδιακή μείωση του αμπελώνα, οφείλεται τόσο στις ισχύουσες συνθήκες του κλάδου, όσο και στο ότι στην Σαντορίνη η ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού, όπου οδήγησε τους καλλιεργητές στην ενασχόλησή τους με τον τουριστικό κλάδο, καθώς ο μικρός κλήρος και οι χαμηλές τιμές δημιουργούσαν αρκετές δυσκολίες στους παραγωγούς. Πλέον στην περιοχή, παραμένουν ελάχιστοι καλλιεργητές που απασχολούνται πλήρως στον αμπελώνα, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας είναι αρκετά υψηλός (50 έτη), και δεν υπάρχει διάδοχη κατάσταση.

Ο αμπελώνας της περιοχής δεν είναι αυτοματοποιημένος ή εκσυγχρονισμένος, λόγω της ιδιαιτερότητας του εδάφους που αναγκάζει τη χειρωνακτική εργασία, ενώ ο μικρός πολυτεμαχισμένος κλήρος, δεν ευνοεί την επένδυση των καλλιεργητών σε νέες τεχνολογίες.

Σε ότι αφορά τις ποικιλίες της περιοχής, οι κυριότερες που καλλιεργούνται στο νησί εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:⁹

Πίνακας 8: Ποικιλίες που καλλιεργούνται στη Σαντορίνη

Κύριες Ποικιλίες Σταφυλιών	Ποσοστό Έκτασης
Ασύρτικο	80% (παραγωγή οίνων ΠΟΠ)
Αθήρι	
Αηδάνι	
Μανδηλαριά	18%
Κρητικό	2%
Κουτσουνό	
Πλατάνι	
Μαυροτράγανο	
Βουδόματο	
Μαυραθήρα	
Βάφτρα	

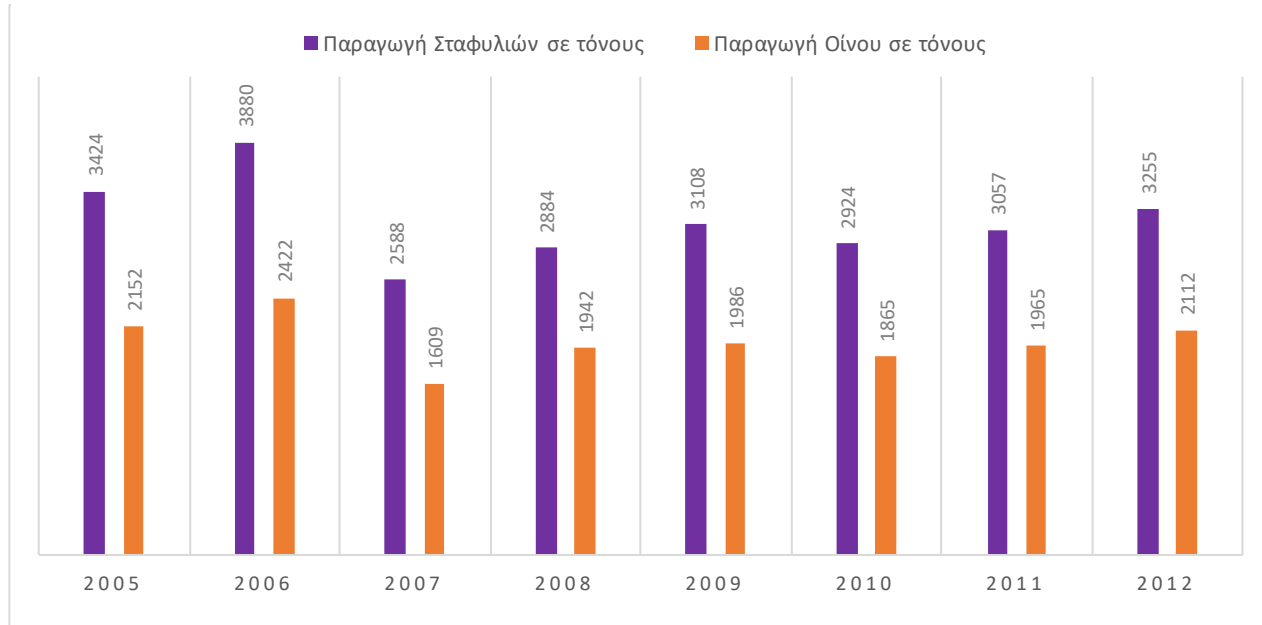
Πηγή στοιχείων Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Επιχειρηματικό Σχέδιο 2014-2020 Θήρα – Θηρασιά, 2014

⁹ Υπάρχει έλλειψη στοιχείων για πιο πρόσφατη καταγραφή, ωστόσο από την επίσκεψή μου στο νησί επιβεβαιώνονται τα παραπάνω νούμερα προσεγγιστικά

Το σύνολο της παραγωγής του νησιού, εξαρτάται από τις εδαφοκλιματικές συνθήκες κάθε έτους. Σε γενικές γραμμές, η καλλιέργεια στο νησί δεν είναι απαιτητική σε φροντίδα, ωστόσο, οι άνεμοι είναι αυτοί που μπορούν να προκαλέσουν τη μεγαλύτερη ζημιά στα αμπέλια.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται, η παραγωγή σε σταφύλια και οίνο:

Διάγραμμα 10: Παραγωγή σταφυλιών και παραγωγή οίνου σε τόνους 2005-2012



Πηγή στοιχείων: Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Επιχειρηματικό Σχέδιο 2014-2020 Θήρα – Θηρασιά, 2014

Τα προϊόντα οίνου της Σαντορίνης φημίζονται για την ποιότητα και τη γεύση τους. Μάλιστα διακρίνονται επί σειρά ετών σε παγκόσμιους οργανισμούς οινογνωσίας. Ένα από τα σημαντικότερα ιστορικά γεγονότα για την εξέλιξη του κλάδου της περιοχής υπήρξε η ανακήρυξη της ζώνης ΠΟΠ Σαντορίνης το 1969. Συνολικά παράγονται 58 ξηροί οίνοι ΠΟΠ Σαντορίνη και 22 οίνοι γλυκοί με την χαρακτηριστική ονομασία Vinsanto.

Στην περιοχή της Σαντορίνης, δραστηριοποιούνται 19 κεφαλαιουχικά οινοποιεία τα οποία και η Ένωση Θηραϊκών Προϊόντων SANTO WINES. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα

οινοποιεία της Σαντορίνης, 12 εκ των οποίων ανήκουν στην κατηγορία των επισκέψιμων οινοποιείων.¹⁰



Εικόνα 1 : Χάρτης Οινοποιεία Σαντορίνης

Τα περισσότερα οινοποιεία στη Σαντορίνη αποτελούν καθετοποιημένες μονάδες, με ίδια παραγωγή σταφυλιών, ενώ προμηθεύονται και από τους αμπελουργούς της περιοχής. Ωστόσο ο αμπελώνας της Σαντορίνης είναι περιορισμένος και αυτό δημιουργεί δυσκολία στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας με πλήρη καθετοποίηση. Η ύπαρξη της ΕΣΘΠ έχει συμβάλλει στην προστασία των παραγωγών από την πλήρη εξάρτησή τους από τους οινοποιούς και τις πιέσεις

¹⁰ <https://winesurveyor.weebly.com/tour1805-3.html>

τιμών. Η ΕΣΘΠ ανήκει στους αναγκαστικούς συνεταιρισμούς, όπου, όπως θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα, όλοι οι παραγωγοί οφείλουν να είναι μέλη.

Η οίνος της Σαντορίνης λόγω της ιδιαιτερότητας του *terroir*, έχει αποκτήσει μία ιδιαίτερη θέση στην αντίληψη του κόσμου παγκοσμίως. Η οινοποιία της περιοχής αν και έχει εκσυγχρονιστεί αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες, έχοντας ταυτόχρονα διατηρήσει την αυθεντικότητα και την παράδοση στην οινοποίηση, αυτήν την στιγμή κατέχει ένα από τα σημαντικότερα brand names ως περιοχή. Οι οινοποιοί της Σαντορίνης, έχουν στηρίξει τις στρατηγικές τους στο διαχρονικό brand name της περιοχής, διαμορφώνοντας μία ανώτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών (επισκεψιμότητα οινοποιείων), δίνοντας μια μοναδική αισθητική στην οινοποίηση.

Ο αριθμός των οινοποιείων είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο νησί. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο νησί δεν είναι εύκολη, και η ήδη υπάρχουσα αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη διαφοροποίηση προϊόντων. Η κύρια μέριμνα των οινοποιείων είναι η εξασφάλιση μιας premium ποιότητας και ο προσανατολισμός στην αγορά του εξωτερικού.

Στην επόμενη ενότητα θα μελετηθούν σε επίπεδο οργανωτικής ικανότητας δύο διαφορετικές μορφές οινοποιείων της Σαντορίνης. Αυτή της ΕΣΘΠ και του οινοποιείου Vassaltis Vineyards που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Σαντορίνης και θα μελετήσουμε τις διαφορές και τις ομοιότητες τους σε επίπεδο οργανωτικής δομής. Η γενική εικόνα του κλάδου στην περιοχή θα μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των επιλογών και πρακτικών που έχουν ακολουθήσει οι δύο αυτές μορφές επιχείρησης και θα μας οδηγήσουν στα αντίστοιχα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις διαφορές στην οργανωτική ικανότητα, μεταξύ του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Σαντορίνης (ΕΣΘΠ) και ενός κεφαλαιουχικού οινοποιείου που δραστηριοποιείται στην περιοχή (Vassaltis Vineyards), και να μελετηθεί πώς οι διαφορές αυτές, επιδρούν στις στρατηγικές τους αποφάσεις και στην αποτελεσματικότητά τους. Στην ενότητα αυτή, θα συζητηθεί η μεθοδολογία της έρευνας, αλλά και το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχτηκε για τους σκοπούς της.

4.2 Μεθοδολογία

Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα Ιούλιος 2021- Ιανουάριο 2022. Τον Ιούλιο 2022, πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στην Σαντορίνη, όπου και πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις με το Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο και πρώην στέλεχος του συνεταιρισμού. Το εν λόγω στέλεχος ζήτησε να διατηρηθεί η ανωνυμία, επομένως εφεξής θα χαρακτηρίζεται στην παρούσα εργασία ως «Στέλεχος». Την ίδια περίοδο πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στο Οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος και πραγματοποιήθηκε συνέντευξη και ξενάγηση με τον ιδιοκτήτη Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο, πάνω στο θέμα της μελέτης. Ωστόσο, δεν μπορούσαν να παραδοθούν στην ερευνήτρια όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη μελέτη, επομένως, θα χρησιμοποιήσουμε τις πολύτιμες απαντήσεις του για να να ρίξουμε περισσότερο φως στην έρευνα.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με παραγωγό του νησιού, μέλος του συνεταιρισμού (η ΕΣΘΠ ανήκει στους αναγκαστικούς συνεταιρισμούς και θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα) του οποίου θα διατηρηθεί ανωνυμία, έπειτα από αίτημά του, και εφεξής θα αναφέρεται ως «παραγωγός», στα μέσα Ιανουαρίου, και τέλος πραγματοποιήθηκε διαδικτυακή συνέντευξη την ίδια περίοδο με τον ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards, Γιάννη Βαλαμπούς, η οποία θα αποτελέσει και αντικείμενο μελέτης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί, ότι η ερευνήτρια είχε πραγματοποιήσει αρκετά αιτήματα για συνέντευξη με περισσότερα στελέχη του συνεταιρισμού, όσο και με άλλα οινοποιεία της περιοχής, ωστόσο η ανταπόκριση ήταν αρκετά μικρή.

Στη συνέχεια, προσκομίστηκαν στην ερευνήτρια οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσης για τα έτη 2017,2018,2019¹¹, από το συνεταιρισμό, καθώς και το καταστατικό του συνεταιρισμού. Έπειτα από υπόδειξη του Γιάννη Βαλαμπούς, ιδιοκτήτη του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, τα οικονομικά στοιχεία για την ίδια χρονική περίοδο ανακτήθηκαν από το ΓΕΜΗ.

4.3 Ερευνητικές Μέθοδοι και Δειγματοληψία

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συμμετοχικής παρατήρησης, μέσω συνεντεύξεων δομημένου τύπου και συζητήσεων. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση του φαινομένου υπό μελέτη, καθώς, προσφέρει ταυτόχρονα με τη συλλογή των στοιχείων, τη δυνατότητα για κατανόηση και περαιτέρω θεωρήσεων του θέματος.

Το ερωτηματολόγιο υπό συζήτηση, χωρίστηκε σε πέντε διακριτές ενότητες, εκ των οποίων η πρώτη και η δεύτερη ενότητα, περιλάμβαναν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις αξιολόγησης συγκεκριμένων δηλώσεων σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα του Likert (1932). Η ενότητα τρία, χωρίστηκε σε δύο υπο-ενότητες. Η τέταρτη ενότητα αφορούσε ερωτήσεις αξιολόγησης προτάσεων και η πέμπτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου με τέσσερις διακριτές υπο-ενότητες.

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, βοήθησαν στην εξοικείωση της ερευνήτριας με τους συνεντευξιαζόμενους, δημιουργώντας ένα καλύτερο κλίμα και διάθεσή για συζήτηση. Η εναλλαγή των τύπων ερωτήσεων επιτρέπουν τόσο στο να γίνει η συζήτηση λιγότερο κουραστική, δίνοντας όμως ταυτόχρονα την ευκαιρία και τη δυνατότητα τους συνεντευξιαζόμενους να παρέμβουν αιτιολογώντας την απάντησή τους στις ερωτήσεις κλειστού

¹¹ Σημειώνεται ότι η χρονική περίοδος 2020, 2021 δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα, καθώς η γενική επιρροή της πανδημίας Covid-19 δεν έχει πλήρως αποσαφηνιστεί και τα δεδομένα δεν θα ήταν ενδεικτικά για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

τύπου. Αυτό βοήθησε στην καλύτερη κατανόηση των λόγων που οι συνεντευξιαζόμενοι αξιολόγησαν τα διάφορα φαινόμενα, ωστόσο, ο επιλεκτικός σχολιασμός σε συνδυασμό με το μικρό πλήθος των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν, δημιουργούν ασαφή εικόνα σε αρκετά σημεία της μελέτης. Επομένως, η μελέτη αυτή θα εστιάσει στο να δώσει μια ενδεικτική εικόνα των υπό μελέτη φαινομένων.

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 23 Ιουλίου 2021 με τον Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, στο χώρο της SANTO WINES, στον Πύργο Σαντορίνης και είχε διάρκεια μίας ώρας. Η δεύτερη πραγματοποιήθηκε στον Οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος, στο Οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος, στο Βόθωνα Σαντορίνης στις 23 Ιουλίου 2021. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που τέθηκαν προσαρμόστηκαν στον κάθε ερωτώμενο, ανάλογα με την μορφή της επιχείρησης και τη θέση του στον οργανισμό.

Στις 24 Ιουλίου 2021 πραγματοποιήθηκε συνάντηση με «Στέλεχος» της ΕΣΘΠ, σε χώρο εστίασης στον Πύργο. Οι επόμενες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στις 10 Ιανουαρίου 2022 με τον «παραγωγό» τηλεφωνικώς και στις 18 Ιανουαρίου 2022 με τον Γιάννη Βαλαμπούς (Vassaltis Vineyards), μέσω του εργαλείου Microsoft Teams.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω ποιοτικής παρουσίασης των αποτελεσμάτων για κάθε επιχείρηση μέσω των συνεντεύξεων ξεχωριστά. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε χρηματοοικονομική ανάλυση για την κάθε επιχείρηση και έγινε σύγκριση αυτών των συνολικών αποτελεσμάτων. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, καθώς και το μοντέλο αξιολόγησης που ερευνήθηκε.

4.4 Η οργανωτική Ικανότητα και Απόδοση των Οργανισμών

4.4.1 Απόδοση των Συνεταιρισμών-Οργανισμών

Ο όρος απόδοση (Organizational Performance), αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού όπως αξιολογείται με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους. Σύμφωνα με τον Daft (2015) η επιχειρησιακή απόδοση περιλαμβάνει τρεις πυλώνες: 1) τον οικονομικό πυλώνα (κέρδη, επιστροφή στα κεφάλαια και στα περιουσιακά στοιχεία, επιστροφή επενδύσεων κτλ.), 2) την απόδοση στην αγορά (πωλήσεις, μερίδιο αγοράς κτλ.) και 3) την επιστροφή στους

μετόχους (συνολική απόδοση μετοχών, προστιθέμενη αξία κτλ.). Εξελικτικά, ο ορισμός και η μέτρηση της επιχειρησιακής απόδοσης λαμβάνει υπόψιν εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες επιρροής που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, την αποστολή και τη στρατηγική, την ηγεσία, την εταιρική κουλτούρα, την οργανωτική δομή, τα συστήματα και τις πρακτικές διαχείρισης και διοίκησης, τα προσόντα και ταλέντα των εργαζομένων και τέλος τις προσωπικές επιδιώξεις και τα κίνητρα των απασχολουμένων.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κύριος στόχος των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο προσανατολισμός σε αυτήν την κατεύθυνση ευθυγραμμίζει όλη τη διοικητική και οργανωτική ικανότητα. Οι αποφάσεις και οι στρατηγικές που χαράσσονται αποσκοπούν στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού και μεταφράζονται μέσω των δεικτών ρευστότητας, αποδοτικότητας, φερεγγυότητας και κερδοφορίας. Ο κοινωνικός δείκτης απόδοσης των οργανισμών μεταφράζεται μέσω των πρακτικών κοινωνικής ευθύνης που επιβάλλει, την πιστότητα των πελατών και τη δέσμευση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει ο Jurie (2000, σελ. 265), «οι οργανισμοί είναι μέρος της κοινωνίας και πρέπει να αξιολογούνται από τη συνολική τους σχέση με την κοινωνία, όσο και να διατηρούν μία σχετικά περιορισμένη συγκέντρωση σε συγκεκριμένο οργανωτικό σκοπό και επίτευξη στόχων» (Jurie, 2000).

Για τους συνεταιρισμούς, η διπλότητα της φύσης τους, ως οικονομικοί και κοινωνικοί οργανισμοί, έχει δημιουργήσει πολυπλοκότητα στην έκφρασή και ερμηνεία των δεικτών απόδοσης, ως προς τον αντίκτυπο που δημιουργούν. Σύμφωνα με τους Soboh et al. (2009, σελ. 446), η απόδοση των συνεταιρισμών δεν αρκεί να αξιολογηθεί μέσω οικονομικών αποτελεσμάτων καθώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι στόχοι και τα συμφέροντα των μελών-χρηστών, καθώς και το προϊόν αυτό καθαυτό στην εφοδιαστική αλυσίδα. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούμε τον όρο υγεία του συνεταιρισμού.

Η υγεία του συνεταιρισμού, αφορά σε τρεις κύριες συνιστώσες: η χρηματοοικονομική επίδοση του συνεταιρισμού, ο βαθμός επίτευξης των επιδιώξεων των μελών και η εξυπηρέτηση του σκοπού δημιουργίας του (Cook and Burrell, 2009, Franken and Cook, 2013, LeVay 1983, Burrell et al., 2011, Ling, 2006, Ling και Liebrand, 1998). Σύμφωνα με τους Kyriakopoulos et al. (2004), λογιστικοί δείκτες απόδοσης όπως επιστροφή στις επενδύσεις ή δείκτες φερεγγυότητας, δεν

είναι αρκετοί να περιγράψουν την απόδοση ενός συνεταιρισμού, λόγω της αντιφατικότητας που προκύπτει ανάμεσα στην επιδίωξη να προσφέρουν στα μέλη τις καλύτερες τιμές για τα προϊόντα ή να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές στην αγορά. Εν γένει, οι στόχοι των συνεταιρισμών σε σχέση με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις είναι τελείως διαφορετικοί.

Για τους Rebelo et al. (2010), οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν ως κριτήριο επιτυχίας το να παρέχουν το υψηλότερο δυνατό όφελος στα μέλη και όχι να επιτύχουν το υψηλότερο όφελος εκτός του συνεταιρισμού. Όντας όμως επιχειρησιακή δομή, ο συνεταιρισμός οφείλει να είναι βιώσιμος. Ο απώτερος σκοπός παραμένει η αύξηση εσόδων του μέλους-χρήστη που αποτελεί την κοινωνική διάστασή του συνεταιρισμού και αυτή είναι και η βασική παράμετρος της επιτυχίας του.

Ωστόσο, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας και λόγω έλλειψης στοιχείων για περαιτέρω ανάλυση, προκειμένου να μπορέσουμε να συγκρίνουμε την απόδοση του οινοποιητικού συνεταιρισμού της Σαντορίνης με κεφαλαιουχικό οινοποιείο της περιοχής θα χρησιμοποιήσουμε τους δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, φερεγγυότητας και κερδοφορίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Η χρήση αυτών των δεικτών μπορεί να μας δώσει μια ευρύτερη εικόνα της οικονομικής απόδοσης των συνεταιρισμών. (Iliopoulos, 2012).

Όπως είπαμε και παραπάνω η απόδοση και επίδοση ενός συνεταιρισμού, δεν στηρίζεται στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Ως εκ τούτου, η έννοια της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και ικανότητας είναι δύσκολο να απομονωθεί και να μετρηθεί, όπως μπορεί να γίνει για οποιαδήποτε κεφαλαιουχική εταιρία. Στην παρούσα εργασία, θέλοντας να μελετήσουμε την οργανωτική αποτελεσματικότητα και ικανότητα για τον οινοποιητικό συνεταιρισμό της Σαντορίνης «SANTO WINES» (αναφερόμενη και ως ΕΣΘΠ) και να συγκρίνουμε με την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, θα χρησιμοποιήσουμε το προσαρμοσμένο μοντέλο οργανωτικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας, όπως προτείνεται από τη Maria de Fatima Arruda Souza (2017) για τους οινοποιητικούς συνεταιρισμούς. Το ίδιο μοντέλο, θα χρησιμοποιηθεί και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και ικανότητας της κεφαλαιουχικής επιχείρησης, με μικρές προσαρμογές σε σημεία που θα διευκρινιστούν, με σκοπό να αποσαφηνιστούν οι διαφορές και η επίδραση αυτών στην αποτελεσματικότητα τους.

4.4.2 Οργανωτική Αποτελεσματικότητα και Ικανότητα

Οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα, είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός, επιτυγχάνει τους στόχους του (Daft, 2015, 12e, σελ.67). Οι παραδοσιακές μέθοδοι προσέγγισης της οργανωτικής ικανότητας σύμφωνα με τον Daft φαίνονται παρακάτω:

- Προσέγγιση με βάση το στόχο

Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην αναγνώριση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και της αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης αυτών. Οι στόχοι που λαμβάνει υπόψιν είναι οι λειτουργικοί στόχοι, και οι δείκτες που μετρούνται είναι η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η ανάπτυξη (πωλήσεις, κέρδη, πελατολόγιο), η κοινωνική ευθύνη και η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Προσέγγιση με βάση τους πόρους

Στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι οργανισμοί, πρέπει να επιτυγχάνουν στη διαχείριση των πολύτιμων πόρων για να είναι αποτελεσματικοί. Η προσέγγιση αυτή είναι περισσότερο χρήσιμη σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, καθώς το αποτέλεσμα είναι πολυπαραγοντικό και δεν μπορεί να μετρηθεί επαρκώς. Η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να είναι χρήσιμη και για τους συνεταιρισμούς. Οι δείκτες επιτυχίας της προσέγγισης αυτής αφορούν τη διαπραγματευτική δύναμη, την ικανότητα των υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων (decision makers) στη σωστή ερμηνεία του περιβάλλοντος, στην ικανότητα των διευθυντών να διαχειρίζονται υλικούς και άυλους πόρους, και στην προσαρμοστικότητα του οργανισμού στο σύνολο του στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Daft, 2015).

- Προσέγγιση με βάση τις εσωτερικές διαδικασίες

Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην εσωτερική οργανωτική δομή του οργανισμού, όπως τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Διάφοροι συγγραφείς, στη βιβλιογραφία, συνέδεσαν στη έρευνά τους την αποτελεσματικότητα και ικανότητα των οργανισμών με το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτό. Δείκτες αποτελεσματικότητας, βάσει αυτής της προσέγγισης είναι το θετικό κλίμα εργασίας και μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα, η λειτουργική επάρκεια με τη χρήση των λιγότερων δυνατών πόρων, η καλή οριζόντια και κάθετη επικοινωνία και η ανάπτυξη των απασχολούμενων (Daft, 2015).

Σύμφωνα με τον Eisinger (2002) οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα των οργανισμών να χρησιμοποιούν τους πόρους για να διατηρήσουν την λειτουργία και την επιβίωση της επιχείρησης. Στον ορισμό του συνέδεσε την αποτελεσματικότητα με τη βιωσιμότητα, κάτι που φαίνεται να έχει περισσότερο νόημα όταν αναφερόμαστε στην οργανωτική αποτελεσματικότητα συνεταιριστικών μορφών επιχειρήσεων. Ο ίδιος συνέδεσε την έννοια της αποτελεσματικότητας με την οργανωτική ικανότητα. Ως οργανωτική ικανότητα ορίζεται «η ικανότητα των ατόμων, των ιδρυμάτων και των κοινωνιών να λειτουργούν, να επιλύουν προβλήματα, και να θέτουν και να επιτυγχάνουν στόχο με ένα βιώσιμο τρόπο» (UNDP, 2007, σελ. 3). Ο Jurie (2000), ορίζει την οργανωτική ικανότητα ως το «εγγενές χάρισμα ατόμων ή οργανισμών να αξιοποιούν στο έπακρο τις δυνατότητες τους» (σελ.271).

Στη βιβλιογραφία απαντώνται πολλοί ορισμοί της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και ικανότητας των οργανισμών. Στον παρακάτω πίνακα θα αναφερθούν οι παράγοντες και τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και ικανότητα σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς:

Πίνακας 9: Παράγοντες οργανωτικής ικανότητας

Συγγραφείς	Στοιχεία, παράγοντες και κατηγορίες που συνθέτουν την οργανωτική ικανότητα:	Αναφορά ως:
Hall et al (2003)	1) Οικονομική Ικανότητα, 2) Επάρκεια Ανθρώπινου Δυναμικού, 3) Σχέσεις και δίκτυωση, 4) Αποτελεσματικότητα δομών και διαδικασιών, 5) ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης	Five Capacities of Organizational Capacity
UNDP (2007)	1)Ικανότητα Ηγεσίας, 2) πολιτικές και νομικά πλαίσια, 3) μηχανισμοί αμοιβαίας ευθύνης, 4) δέσμευση, 5) ανθρώπινο δυναμικό, 6) οικονομικοί πόροι, 7) φυσικοί πόροι, 8)περιβαλλοντικοί πόροι	The core issues to be assessed in OC

Fredericksen & London (2000)	1) Ηγεσία και όραμα, 2) Διοίκηση και σχεδιασμός, 3) δημοσιονομικός σχεδιασμός και πρακτικές, 4) Λειτουργική Υποστήριξη	Four elements of OC
Austin, Regan, Samples, Schwartz, & Carnochan (2011)	1) Ικανότητα δημιουργίας οικονομικών, ανθρώπινων και πληροφοριακών πόρων, 2) ικανότητα διαχείρισης και αλλαγής επιχειρησιακής κουλτούρας, 3) ικανότητα αναγνώρισης, υποστήριξης και επίδειξης ηγεσίας, 4) ικανότητα δημιουργίας και υποστήριξης στάσεων προς την αλλαγή	The main inputs of OC Building
McKinsey & Company (n.d.)	1) φιλοδοξίες (όραμα, αποστολή και στόχοι), 2) Στρατηγική, 3) ταλέντα και δεξιότητες (επιδόσεις, σχεδιασμός, οικονομική χρηματοδότηση, εξωτερικές σχέσεις), 4) Ανθρώπινο δυναμικό, 5) συστήματα και υποδομές, 6) Οργανωτικές δομές (διακυβέρνηση, σχεδιασμός, συν-διοργάνωση και σχεδιασμός εργασίας), 7) Εταιρική κουλτούρα (αξίες και πρακτικές)	The seven elements of the Capacity Assessment Grid
Eisinger (2002)	1) πόροι, 2) αποτελεσματική ηγεσία, 3) καταρτισμένο και επαρκές προσωπικό, 4) ορισμένο επίπεδο θεσμοθέτησης, 5) σύνδεση με την ευρύτερη κοινότητα	Critical Capacity Elements
Bolton & Abdy (2007) cited by Cornforth & Mordaunt (2011)	1) ηγετική ικανότητα, 2) διευθυντική ικανότητα, 3) ικανότητα προσαρμογής, 4) τεχνική αποτελεσματικότητα	Four types of OC
White, Fisher, Hadfield, Saunders,	1) Υπηρεσίες και τεχνικοί πόροι, 2) Ανθρώπινο Δυναμικό, 3) Οικονομική Ικανότητα	Elements of Capacity Categories

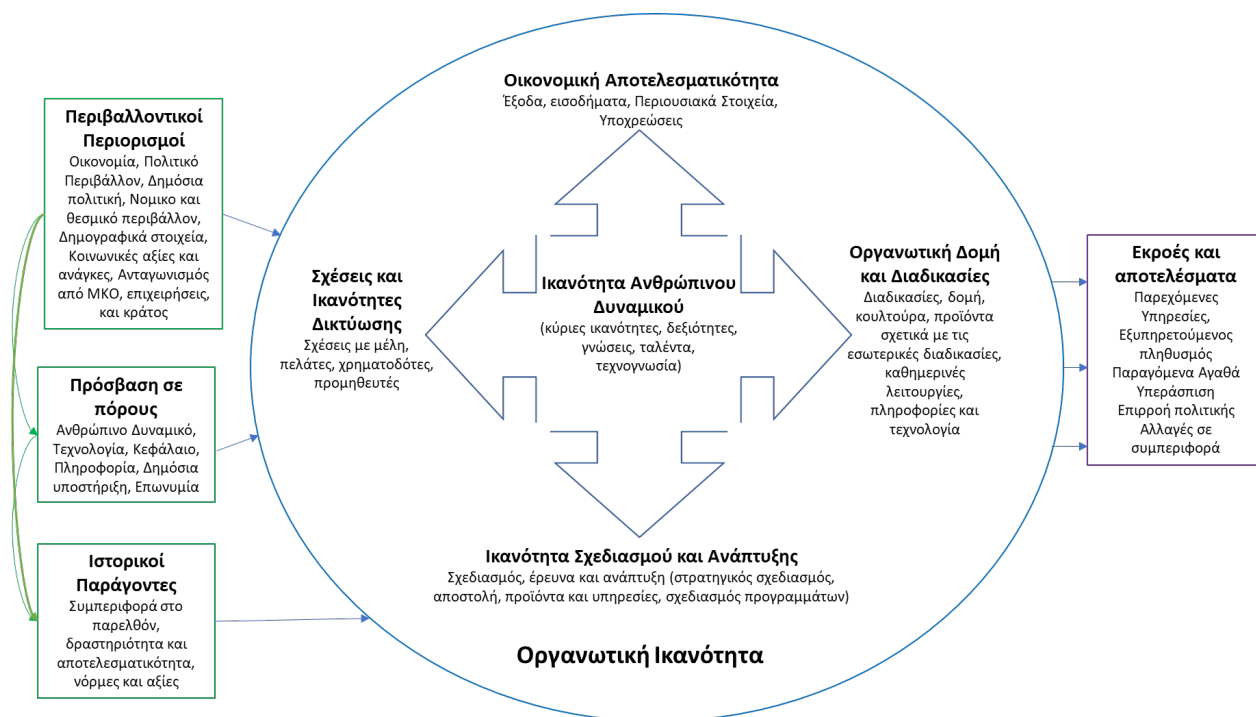
& Williams (2005)		
Vita, Fleming, & Twombly (2001)	1)όραμα και αποστολή 2) Ηγεσία, 3) Πόροι, 4) προϊόντα και υπηρεσίες, 5) outreach	Five components of OC
Blumenthal (2003) cited by Austin et al. (2011)	1)Ικανότητα δημιουργίας οικονομικών, ανθρώπινων και πληροφοριακών πόρων, 2) ικανότητα διαχείρισης και αλλαγής επιχειρησιακής κουλτούρας, 3) ικανότητα αναγνώρισης, υποστήριξης και επίδειξης ηγεσίας, 4) ικανότητα δημιουργίας και υποστήριξης στάσεων προς την αλλαγή	Four performance domains of capacity building

Πηγή: Arruda Souza, 2017, σελ. 23

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, ότι οι παράγοντες και τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα διαφέρουν κατά την προσέγγιση διαφόρων συγγραφέων, καθώς κάθε οργανισμός, ανάλογα με τη μορφή και την δραστηριότητα θέτει διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους και διαφορετικοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την επίτευξη αυτών. Σύμφωνα με τους Hal et al. (2003), είναι συγκεκριμένες οι ικανότητες που συνθέτουν την οργανωτική ικανότητα ενός οργανισμού στην εκπλήρωση των στόχων του.

Οι Hal et al. (2003), στο μοντέλο οργανωτικής ικανότητας θέτουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πυρήνα, από τον οποίο εξαρτώνται όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες.

Σχήμα 5: Εννοιολογικό μοντέλο Οργανωτικής Ικανότητας



Πηγή: Hall et al, (2003)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα κάθε οργανισμός, λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως περιβαλλοντικοί περιορισμοί, την ικανότητα πρόσβαση σε πόρους και από ιστορικούς παράγοντες και λειτουργεί με τον στόχο ενός αποτελέσματος (εκροές). Το μοντέλο των Hall et al. στηρίχθηκε στην οργανωτική ικανότητα των ΜΚΟ και των εθελοντικών οργανώσεων, οργανισμοί οι οποίοι δεν έχουν ως σκοπό το κέρδος. Θα μπορούσε ενδεχομένως να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, που εξετάζουν τους συνεταιρισμούς, ωστόσο, δεν λαμβάνει υπόψιν την συνεταιριστική ταυτότητα, η οποία συνδέεται με τις αρχές και τις αξίες και διέπει όλες τις λειτουργίες του συνεταιρισμού (Arruda Souza, 2017). Επίσης, δεν λαμβάνεται υπόψιν η σχέση του μέλους- ιδιοκτήτη με το συνεταιρισμό. Ένα ακόμη πρόβλημα στο μοντέλο των Hal et al. (2003), αποτελεί και το γεγονός, ότι οι συνεταιρισμοί αν και έχουν ως κύριο στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους των μελών, δεν παύουν να αποτελούν οικονομικούς οργανισμούς με επιδιώξεις και στόχους.

Διερευνώντας τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τη Arruda Souza (2017), κάθε απόφαση των συνεταιρισμών επηρεάζεται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, όπως από τα μέλη και από στοιχεία του περιβάλλοντος. Κάθε στρατηγική απόφαση που λαμβάνει ο συνεταιρισμός επηρεάζει τα μέλη, και την οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση. Για παράδειγμα, η επανεπένδυση των πλεονασμάτων στους συνεταιρισμούς σημαίνει μείωση των εσόδων για τα μέλη.

Η ικανότητα και επάρκεια οργανωτικής δομής και διαδικασιών συνδέεται με την ικανότητα των οργανισμών να μπορεί να αναγνωρίζει την ανάγκη για επενδύσεις σε εξοπλισμούς, για τη βελτίωση τόσο των υποδομών αποθήκευσης και βελτίωσης του παραγόμενου προϊόντος. Το πιο κρίσιμο σημείο ωστόσο της ικανότητας των οινοποιητικών συνεταιρισμών αφορά την ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει πωλήσεις και να φέρνει κέρδη. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και να πραγματοποιεί τις αναγκαίες αλλαγές και προσαρμογές ανάλογα με την ζήτηση και τους περιορισμούς της αγοράς, πρέπει δηλαδή να εμφανίζει ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας του.

Για να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους, οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί έχουν ανάγκη από το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό αναλόγως της ειδίκευσης και κατάρτισης, είναι πολύ σημαντικό στη σωστή διαχείριση των πόρων και στην αξιολόγηση των θεμάτων και εξελίξεων που αφορούν στο συνεταιρισμό, καθώς και στη λήψη των αποφάσεων και της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων αυτών. Στη συνέχεια, ο ρόλος της στρατηγικής ικανότητας στους συνεταιρισμούς, συνδέεται και εξαρτάται και από την ικανότητα αξιολόγησης της αγοράς. Η στρατηγική ικανότητα αφορά στον εντοπισμό απειλών και ευκαιριών στην αγορά, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ο σχεδιασμός τόσο της τοποθέτησης στην αγορά, της αναγνώρισης πιθανών κινδύνων και της επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οινοποιητικού συνεταιρισμού.

Ο ρόλος της ηγετικής ικανότητας στους συνεταιρισμούς γενικότερα και στους οινοποιητικούς ειδικότερα, είναι να μπορεί να συνδέσει όλες τις υπόλοιπες δομές, να διατηρεί τις σχέσεις μέσα και έξω από το συνεταιρισμό, και να πρεσβεύει την συνεταιριστική ταυτότητα και να ευθυγραμμίζει τις σχέσεις με τα μέλη ως προμηθευτές και τα μέλη ως ιδιοκτήτες. Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να εμπνέει τις συνεταιριστικές αρχές και να κινητοποιεί προς την επιτυχία.

Για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, πρέπει πρωτίστως να αξιολογηθούν τα μέλη ως προς την θέλησή τους να συμμετέχουν και να αποτελούν μέρος του συνεταιρισμού. Τα μέλη των οиноποιητικών συνεταιρισμών είναι και οι προμηθευτές τους στην πρώτη ύλη: τα σταφύλια. Η ποιότητα που επιλέγουν να δίνουν στο συνεταιρισμό είναι ένδειξη της αφοσίωσής τους και της δέσμευσής τους απέναντι του. Αν και εφόσον οι συνεταιρισμοί επιτυγχάνουν να δίνουν υψηλότερες ή έστω ίσες τιμές με την αγορά, δίνουν κίνητρο στους παραγωγούς να παραδώσουν την καλύτερη ποιότητα σταφυλιών. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η εμπιστοσύνη των μελών προς το συνεταιρισμό ως προς τις πληρωμές. Εάν ο συνεταιρισμός δεν αποπληρώνει τα μέλη, τότε οι δεσμοί των μελών με το συνεταιρισμό αποδυναμώνονται.

Η Arruda Souza, (2017) προτείνει ως προκαταρκτικά κριτήρια αξιολόγησης της οργανωτικής ικανότητας των οиноποιητικών συνεταιρισμών τα παρακάτω:

1) Συνεταιριστική Ταυτότητα

Σύμφωνα με τους Hatch & Schultz, «οργανωτική ταυτότητα θεωρείται η συλλογική, κοινώς κατανοητή και αποδεκτή αντίληψη των διακριτικών αξιών και χαρακτηριστικών ενός οργανισμού» (1997, σελ. 357). Είναι συνυφασμένη με τις αντιλήψεις και τις σκέψεις των μελών για την οργάνωσή τους και επομένως εδράζεται στην οργανωτική κουλτούρα (Arruda Souza, 2017, σελ. 59).

Για τους συνεταιρισμούς, η οργανωτική ταυτότητα είναι θεσμοθετημένη και εφαρμόζεται μέσω των αρχών και των αξιών τους και εκφράζουν ξεκάθαρα τους σκοπούς και τις επιδιώξεις τους. Η οργανωτική ταυτότητα των συνεταιρισμών διαφέρει από χώρα σε χώρα, αναλόγως με τους νόμους που τη διέπουν. Για παράδειγμα, υπάρχουν διαφορετικοί τύποι συνεταιρισμών, όπως πρωτοβάθμιοι ή δευτεροβάθμιοι. Μια ακόμη διάκριση είναι οι αναγκαστικοί συνεταιρισμοί, σχετικά αναγκαστικοί και μη αναγκαστικοί. Η διαφορά μεταξύ τους έγκειται στην αρχή της ελεύθερης συμμετοχής. Στους αναγκαστικούς δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς, με μέλη νομικά πρόσωπα, όπου ανήκει και η ΕΣΘΠ που μελετάται στην παρούσα εργασία, η εγγραφή παραγωγών είναι υποχρεωτική. Αυτό καθορίζει και αναλόγως τις υποχρεώσεις τόσο των μελών, όσο και του συνεταιρισμού απέναντί τους, καθώς και τις αναλογίες ψήφου και εκπροσώπησης στην Γενική Συνέλευση. Θα αναφερθούμε όμως αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα.

Διαφορές στην συνεταιριστική ταυτότητα, βλέπουμε και λόγω της εξέλιξης των συνεταιρισμών στην διάρκεια του χρόνου. Σύμφωνα με τους Cook και Chaddad (2004), οι συνεταιριστικές αρχές χαλαρώνουν και νέα μοντέλα διοίκησης των συνεταιρισμών εμφανίζονται. Τα μοντέλα αυτά, όπως έχουν συζητηθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχουν προκύψει λόγω των συνεχών εξελίξεων της αγοράς, του ανταγωνισμού και της ανάγκης χρηματοδότησης, που επιτάσσει μεγαλύτερη αυτονομία στη διοίκηση των συνεταιρισμών. Τα παραδοσιακά μοντέλα διακυβέρνησης των συνεταιρισμών, με τη δημοκρατική αρχή «ένα μέλος- μία ψήφος», περιορίζουν τον προσανατολισμό των συνεταιρισμών στην αγορά, και μειώνουν τις οικονομικές επιδόσεις τους (Kyriakopoulos, Meulenberg και Nilsson, 2004). Για τους μεγάλους παραγωγούς, η μη αναλογική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων τους αποθαρρύνει, ενώ για τους μικρούς παραγωγούς η λήψη ρίσκου για περαιτέρω επενδύσεις του συνεταιρισμού είναι πολύ μικρή.

Το επόμενο πολύ σημαντικό σημείο της συνεταιριστικής ταυτότητας αφορά στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μελών. Για παράδειγμα, τα μέλη είναι υποχρεωμένα να δίνουν τα σταφύλια τους στο συνεταιρισμό. Αυτό είναι καλό για την παραγωγή, καθώς δεν αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός προβλήματα εύρεσης ή τιμής. Ωστόσο, αν η παραγωγή αυτή είναι μεγάλη, δημιουργείται πρόβλημα για το συνεταιρισμό, καθώς υποχρεούται να τη λάβει και να τη διαθέσει. Αν τα σταφύλια είναι χαμηλής ποιότητας ή η παραγωγή ξεπερνά την ικανότητα του συνεταιρισμού στην αποθήκευση, παραγωγή και ζήτηση, τότε μειώνεται η ποιότητα του προϊόντος και επομένως και η τιμή του. Οι συνεταιρισμοί δεν έχουν το προνόμιο να μειώσουν τα κόστη τους σε περιόδους κρίσης, καθώς είναι υποχρεωμένοι να λάβουν την παραγωγή και να προστατεύσουν τα μέλη, καθώς και να αποπληρώσουν την παραγωγή αυτή στην καλύτερη δυνατή τιμή.

Οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί είναι κοινώς αποδεκτό ότι είναι πολύ σημαντικοί για τους παραγωγούς. Τους προστατεύουν από το μεγάλο ανταγωνισμό και τους μεσάζοντες. Ωστόσο η διττή φύση του συνεταιρισμού, δημιουργεί περιορισμούς στις οικονομικές τους επιδόσεις.

2) Οίνος

Για τους οινοποιητικούς συνεταιρισμούς, η κύρια εκροή είναι ο οίνος. Η απόδοση αυτού κρίνεται από τις πωλήσεις, τις τιμές, την ποιότητα, το κόστος παραγωγής και τα κανάλια

διανομής (Arruda Souza, 2017). Σε αυτό τον παράγοντα, σημαντικό ρόλο παίζει η πρώτη ύλη, η δυναμική της περιοχής, οι τεχνικές και μηχανολογικές υποδομές που έχει ο συνεταιρισμός, καθώς και οι ποικιλίες οι οποίες διατίθενται στο συνεταιρισμό, προκειμένου να παράγει προϊόντα ανταγωνιστικά για τον κλάδο.

Για παράδειγμα, στην περιοχή της Σαντορίνης, οι γεωμορφολογικές συνθήκες και ο κατακερματισμένος κλήρος, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, οδηγεί σε χαμηλές αποδόσεις ανά στρέμμα. Ωστόσο το ηφαιστειακό έδαφος, δίνει στα σταφύλια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι συνδεδεμένα με ανώτερη ποιότητα. Οι εκμεταλλεύσεις δεν είναι αυτοματοποιημένες λόγω της δομής του αμπελώνα. Οι ποικιλίες που παράγονται στην περιοχή είναι συγκεκριμένες, επομένως η οινοποιητική δραστηριότητα της περιοχής και του συνεταιρισμού έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και είναι προσανατολισμένοι στην παραγωγή οίνου υψηλής ποιότητας.

3) Απόδοση

Η επιτυχία ή υψηλή απόδοση ενός οργανισμού συνδέεται με την επίτευξη των στόχων του. Για τις κεφαλαιουχικές εταιρίες, η επιτυχία αξιολογείται από το κέρδος. Για τους συνεταιρισμούς, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των μελών. Για τους συνεταιρισμούς, επιτυχία θεωρείται η βιωσιμότητα, γεγονός που σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι σε θέση να ισορροπεί τα περιουσιακά του στοιχεία με τις υποχρεώσεις του.

Για τα μέλη, η επιτυχία του συνεταιρισμού εν μέρει γίνεται αντιληπτή από το όφελος της επένδυσής τους. Αυτό σημαίνει ότι για τα μέλη σημαντικό ρόλο παίζει η τιμή που λαμβάνουν για τα σταφύλια και οι όροι πληρωμής και συμμετοχής στα πλεονάσματα. Επίσης, για να έχει κίνητρο να είναι μέλος ενός συνεταιρισμού, ο παραγωγός θα πρέπει το άθροισμα της επιστροφής βάσει μερίδας με την επιστροφή στην επένδυσή του στο συνεταιρισμό να υπερτερεί οποιασδήποτε άλλης εναλλακτικής επένδυσης που θα μπορούσε να κάνει (Peterson, 2000). Έτσι, για τα μέλη οι τιμές που λαμβάνουν δίνοντας στο συνεταιρισμό τα σταφύλια είναι ένδειξη επιτυχίας, δηλαδή αν αυτή η τιμή είναι υψηλότερη ή έστω ίση με την τιμή που λαμβάνουν δίνοντας τα σταφύλια σε άλλα οινοποιεία.

4) Τα μέλη ως προμηθευτές

Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα μέλη των συνεταιρισμών έχουν διπλό ρόλο. Αυτόν του προμηθευτή και του ιδιοκτήτη. Οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί λαμβάνουν τα σταφύλια αποκλειστικά από τα μέλη, εκτός από την ακραία περίπτωση, αυτά να μην επαρκούν για το συνεταιρισμό. Αυτό είναι εξαιρετικά σπάνιο, καθώς και οι ίδιοι οι συνεταιρισμοί δημιουργούν υποδομές ανάλογες των σταφυλιών που λαμβάνουν.

Οι συνεταιρισμοί υπάρχουν γιατί οι παραγωγοί από μόνοι τους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποτύχουν στην αγορά. Επομένως η συμμετοχή τους στο συνεταιρισμό τους βοηθά να επιτύχουν τους στόχους τους (Nilsson, 1996). Επιπλέον, οι παραγωγοί έχουν πολύ χαμηλότερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, και αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο μονοπωλιακών τιμολογήσεων από αυτές (Tortia et al., 2013). Οι συνεταιρισμοί δίνουν την δυνατότητα στους μικρούς παραγωγούς να επιτύχουν οικονομίες κλίμακος (Altman, 2014).

Ωστόσο, οι συνεταιρισμοί σε πολλές περιπτώσεις, αντί να παραλαμβάνουν τα σταφύλια, και να διανέμουν πλεονάσματα στο τέλος του οικονομικού έτους, πληρώνουν τα σταφύλια που λαμβάνουν, με αποτέλεσμα να μην γίνεται πάντα η διανομή των πλεονασμάτων στο τέλος. Αυτό το γεγονός, δεν ενισχύει το συναίσθημα της ιδιοκτησίας από μεριάς των μελών, οι οποίοι αναπτύσσουν με το συνεταιρισμό τη σχέση που θα μπορούσαν να έχουν με οποιοδήποτε άλλο οινοποιείο, με αποτέλεσμα να μην επιλέγουν να δίνουν την παραγωγή τους αποκλειστικά στο συνεταιρισμό, πράγμα που δείχνει ότι η δέσμευση στο συνεταιρισμό δεν είναι αρκετή.

5) Εμπιστοσύνη

Η συναλλαγή μεταξύ μελών και συνεταιρισμού προϋποθέτει εμπιστοσύνη (Ruusa et al., 2016). Οι Mayer et al. (1995) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη «είναι η επιθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις πράξεις ενός άλλου μέρους, βασιζόμενο στην προσδοκία ότι το άλλο μέρος θα επιτελέσει κάποια δραστηριότητα σημαντική, χωρίς την προϋπόθεση του να ελέγξει ή να χειραγωγήσει το μέρος αυτό» (σελ. 712).

Ο συνεταιρισμός έχοντας και κοινωνική διάσταση, οφείλει να προάγει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Το μέλος, έχοντας εμπιστοσύνη ότι ο συνεταιρισμός θα διαφυλάξει και θα προάγει τα συμφέροντά του συμμετέχει και διαφυλάσσει από τη μεριά του

τις επιδιώξεις του συνεταιρισμού. Το πρόβλημα της εμπιστοσύνης πηγάζει και από την πιθανή απόκλιση συμφερόντων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στο συνεταιρισμό.

Σύμφωνα με τους Ruusa et al. (2013), τα μέλη θα πρέπει να νιώθουν εμπιστοσύνη στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκουν, ανεξάρτητα από το βαθμό ικανοποίησής τους ως προμηθευτές. Η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό δίνει τη δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας, στην επιδίωξη ανταγωνιστικών στρατηγικών (Andaleeb, 1995). Η ικανοποίηση των μελών ως προμηθευτές και ως ιδιοκτήτες είναι συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη που νιώθουν απέναντι στην διοίκηση του συνεταιρισμού (Nilsson, Kihlen και Norell, 2009).

Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη και το συνεταιρισμό είναι πολύ σημαντική. Τα μέλη που δεν έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση του συνεταιρισμού, δεν νιώθουν την ίδια δέσμευση και στρέφονται προς άλλες εναλλακτικές για να διαθέσουν την παραγωγή τους.

6) Δέσμευση Μελών

Η δέσμευση προς έναν οργανισμό, σύμφωνα με τους Porter & Smith, ορίζεται ως η σχετική δύναμη ταύτισης ενός ατόμου με έναν οργανισμό και συμμετοχής σε αυτόν. Χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: α) την πίστη και την αποδοχή των αξιών και των επιδιώξεων του οργανισμού, β) η προθυμία να καταβάλει προσπάθεια για τον οργανισμό και γ) και η επιθυμία να παραμείνει μέρος του οργανισμού. (Porter, Steers, Mowday, και Boulian, 1974, σελ. 604).

Η δέσμευση απέναντι συνδέεται με την αφοσίωση και την επιθυμία ενός ατόμου να δράσει και να βοηθήσει στην εκπλήρωση των επιδιώξεών του. Για τους συνεταιρισμούς, ο βαθμός δέσμευσης των μελών μπορεί να αξιολογηθεί από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σε μεγάλους συνεταιρισμούς, ωστόσο, σύμφωνα με τους Nilsson et al. (2009), τα μέλη αισθάνονται πολύ λιγότερο ότι έχουν έλεγχο, επομένως δημιουργείται απογοήτευση, έλλειψη εμπιστοσύνης και μικρότερη συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων. Η συμμετοχή των μελών στη Γενική Συνέλευση είναι ένδειξη δέσμευσης και αφοσίωσης απέναντι στον συνεταιρισμό, δεν είναι όμως αρκετή για τη συνολική εικόνα.

Τα μέλη τα οποία ταυτίζονται με το συνεταιρισμό, ταυτίζονται και με τις επιδιώξεις του και τις δραστηριότητες και ταυτίζονται με το ρόλο τους ως προμηθευτές και ως ιδιοκτήτες. Αυτό σημαίνει, πώς το ενδιαφέρον τους δεν εστιάζεται μόνο στις πληρωμές των σταφυλιών, αλλά και

στο τελικό προϊόν του συνεταιρισμού που είναι το κρασί. Τα μέλη που νιώθουν δέσμευση προς το συνεταιρισμό, θα περίμενε κανείς, να δίνουν την καλύτερη ποιότητα σταφυλιών τους, να συμμετέχουν στις αποφάσεις, να νιώθουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση και να υποστηρίζουν επενδυτικές αποφάσεις που θα επηρεάσουν θετικά την πορεία του συνεταιρισμού.

7) Ιστορικοί Παράγοντες και Κουλτούρα

Οι λόγοι που δημιούργησαν τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Οι συνθήκες της εκάστοτε εποχής για τους παραγωγούς δημιούργησαν την ανάγκη του συνεργατισμού. Χωρίς έναν δυνατό οργανισμό συνεργασίας, για την προστασία τους, οι παραγωγοί θα ήταν έρμαιοι της εκμετάλλευσης των χονδρεμπόρων (Birchall, 2004). Σύμφωνα με τους Hanf και Schweickert, (2014), οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν από μικρούς παραγωγούς που ήθελαν να φτιάχνουν μαζί κρασί (σελ. 33).

Για παράδειγμα, η ΕΣΘΠ που μελετάται στην παρούσα εργασία, ιδρύθηκε το 1947. Ωστόσο οι λόγοι που οδήγησαν στην ίδρυσή της είχαν ξεκινήσει από το 1911 με τη σύσταση του Ταμείου Αμύνης των Οινοπαραγωγών Θήρας & Θηρασιάς. Η περιοχή της Σαντορίνης, λόγω της ιδιαιτερότητας του τοπίου δημιουργεί περιορισμούς στον αμπελώνα, καθώς τα κόστη είναι μεγάλα και οι αποδόσεις είναι μικρές. Η ΕΣΘΠ ήρθε να εξισορροπήσει τα προβλήματα των παραγωγών. Η ιστορία των συνεταιρισμών από την άλλη, συμβάλλει στη διαμόρφωση της γενικής δημόσιας εικόνας για τους συνεταιρισμούς.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας, είναι η κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Touzard, Chiffolleau, και Maffezzoli (2016), ο ορισμός του *terroir* ενσωματώνει, όχι μόνο τους τοπικούς πόρους και τις αγρονομικές πρακτικές, αλλά και την ιστορία, τη γνώση και την κουλτούρα της περιοχής. Υπάρχουν τοπικές κοινωνίες, όπου ο συνεργατισμός είναι πιο ανεπτυγμένος από ότι σε άλλες. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, που δεν αφορούν την παρούσα εργασία, ωστόσο αποτελεί ένδειξη της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης που νιώθουν τα μέλη με το συνεταιρισμό. Για παράδειγμα, στη Σαντορίνη, η παραγωγή κρασιού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη στη συνείδηση των κατοίκων και των επισκεπτών του νησιού. Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, η ποιότητα των κρασιών της περιοχής αντανακλά τη βαθιά γνώση, την αγάπη για τον αμπελώνα και το κρασί και την κοινή προσπάθεια όλων των όσων

ασχολούνται με τον κλάδο της περιοχής, στην ενίσχυση των προϊόντων κρασιού της Σαντορίνης. Ωστόσο, αυτό δεν είναι αρκετό για να νιώθουν οι παραγωγοί του νησιού που ανήκουν υποχρεωτικά στο συνεταιρισμό, δέσμευση απέναντί του.

8) Εικόνα οργανισμού

Σύμφωνα με τους Hatch και Schultz (1997), η οργανωτική εικόνα είναι «μια ολιστική και ζωντανή εντύπωση που έχει ένα άτομο ή μια συγκεκριμένη ομάδα προς έναν οργανισμό και είναι αποτέλεσμα της κατανόησης από την ομάδα και της επικοινωνίας από την οργάνωση μιας κατασκευασμένης και προβαλλόμενης εικόνας του...» (1997, σελ.359). Οι Lange, Lee, και Dai (2011), από την άλλη, παρουσιάζουν τρεις διαφορετικές έννοιες της οργανωτικής φήμης: το να είσαι γνωστός (γενικευμένη επίγνωση ή ορατότητα της επιχείρησης), να είσαι γνωστός για κάτι (αντιληπτά οργανωτικά αποτελέσματα και συμπεριφορά) και γενικευμένη ευνοϊκότητα (αντιλήψεις ή κρίσεις των συνολική οργάνωση ως καλή, ελκυστική και κατάλληλη).

Για τους συνεταιρισμούς σε γενικότερο πλαίσιο επικρατεί μια αρνητική εικόνα. Σύμφωνα με τους Anderson & Henehan (2003) «δεν υπάρχει τίποτα εγγενές στην οργανωτική δομή ενός συνεταιρισμού που να οδηγεί σε κακή απόδοση του. Όλα εξαρτώνται από τη συμπεριφορά, τις επιδόσεις και τις προσδοκίες των ΔΣ, της διοίκησης και των μελών της». (Anderson και Henehan, 2003, σελ. 2).

Η ιστορία των συνεταιρισμών περιλαμβάνει πολλά γεγονότα αποτυχίας, κακής διαχείρισης και συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να έχει παγιωθεί η αντίληψη ότι αποτελούν προβληματικούς οργανισμούς. Είναι γεγονός ότι λόγω της κοινωνικής τους διάστασης, οι συνεταιρισμοί δημιουργούν πολύ υψηλότερες προσδοκίες, κυρίως στα μέλη, με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιο σημαντική η αθέτηση αυτών σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρήσεων. Επίσης, οι συνεταιρισμοί χαίρουν κρατικών υποστηρίξεων, γεγονός που δημιουργεί άσχημη εικόνα στους υπόλοιπους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον εκάστοτε κλάδο. Η παγιωμένη αυτή εικόνα, δημιουργεί περιορισμούς στη φήμη των συνεταιρισμών, που είναι απαραίτητη για την επιβίωσή τους στην αγορά. Είναι πολύ πιο δύσκολο να αλλάξει μια παγιωμένη πεποίθηση από το να δημιουργηθεί μία νέα από την αρχή (Maria Arruda, 2017).

Για τους οινοποιητικούς συνεταιρισμούς το πιο σημαντικό διακύβευμα είναι αναγνώριση της ποιότητας των κρασιών. Όπως αναφέρει ο

(2016), πολλοί συγγραφείς δηλώνουν ότι οι καταναλωτές έχουν περιορισμένη ικανότητα αξιολόγησης της ποιότητας του κρασιού. Η γνώμη ειδικών οινογνωσίας επηρεάζει την εικόνα των οινοποιείων με αποτέλεσμα να ανεβαίνουν οι τιμές των κρασιών. Για παράδειγμα, η Σαντορίνη έχει δημιουργήσει ένα brand name ισχυρό στην παραγωγή και ποιότητα του κρασιού. Αυτό από μόνο του δίνει μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα που παράγονται στην περιοχή. Επομένως τόσο η ΕΣΘΠ, όσο και τα υπόλοιπα οινοποιεία της περιοχής είναι προσανατολισμένα στην προώθηση κρασιών premium κατηγορίας. Η συμμετοχή σε διεθνείς διαγωνισμούς της ΕΣΘΠ έχει συμβάλλει στην αναγνώριση των προϊόντων της.

9) Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο του κρασιού είναι πολύ έντονος τις τελευταίες δεκαετίες. Οι συνεταιρισμοί παγκοσμίως αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης, τόσο λόγω των πολλών οινοποιείων, όσο και εξαιτίας της μεγάλης εξαγωγικής δραστηριότητας ορισμένων χωρών.

Για την ΕΣΘΠ ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, καθώς, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, στη Σαντορίνη δραστηριοποιούνται αυτήν την στιγμή 19 οινοποιεία, τα οποία παράγουν ίδιες ποικιλίες κρασιών ΠΟΠ και ΟΠΑΠ.

10) Δημογραφικά Στοιχεία και Στοιχεία Αμπελώνων

Τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής δραστηριοποίησης του εκάστοτε οινοποιητικού συνεταιρισμού παίζουν σημαντικό ρόλο στις προοπτικές ανάπτυξης και τους περιορισμούς που μπορεί να συναντήσει. Διεθνώς ένα μεγάλο ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί είναι η γήρανση των μελών, λόγω του ότι η αγροτική δραστηριότητα δεν θεωρείται αρκετά επικερδής για να προσελκύσει νέο πληθυσμό. Σύμφωνα με τον FAO (2011), το φαινόμενο της εγκατάλειψης των αγροτικών περιοχών, όχι μόνο δημιούργησε ανεργία στις περιοχές αυτές, αλλά αναμένεται να δημιουργήσει πρόβλημα στην παραγωγή τροφίμων παγκοσμίως.

Το ίδιο ισχύει και για την εξεταζόμενη περιοχή. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος ηλικίας των παραγωγών που αποτελούν και μέλη της ΕΣΘΠ είναι 50 έτη, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των αμπελοκαλλιεργητών δεν απασχολούνται πλήρως στον αμπελώνα, λόγω της μεγάλης ανόδου του κλάδου του τουρισμού. Η ύπαρξη ωστόσο της ΕΣΘΠ βοηθά στην συνέχιση των παραγωγών αυτών, καθώς τους διασφαλίζει ένα εισόδημα από αυτήν την δραστηριότητα.

Ένας ακόμη παράγοντας είναι και το μέγεθος των αμπελώνων. Σε συνεταιρισμούς που ο κλήρος είναι μικρός επιδιώκεται να προσέλθουν περισσότερα μέλη, ενώ σε συνεταιρισμούς που ο μέσος κλήρος είναι μεγάλος, δεν προσελκύουν νέους παραγωγούς. (Maria da Fatima Arruda, 2017). Το φαινόμενο της διαφορετικότητας μεγέθους του κλήρου στον ίδιο συνεταιρισμό, δημιουργεί προβλήματα, καθώς οι μικρότεροι παραγωγοί δεν μπορούν να επιδιώξουν οικονομίες κλίμακος, ούτε να επενδύσουν σε καθετοποίηση και εκσυγχρονισμό της παραγωγής τους (Tortia et al., 2013).

11) Αγορά και Καταναλωτές

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η κατανάλωση κρασιού παρουσιάζει πτωτική πορεία για λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί. Στον κλάδο του οίνου, στην εγχώρια αγορά, απασχολούνται αρκετές μεγάλες μονάδες, οι οποίες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί έρχονται αντιμέτωποι με αυτούς τους παράγοντες, και θα πρέπει να προσαρμοστούν για να επιβιώσουν (Arruda Souza, 2017).

Οι δραστικές αλλαγές στην αγορά, εξέθεσαν τους συνεταιρισμούς στον ισχυρό ανταγωνισμό από επιθετικούς παίκτες, όπως οι χονδρέμποροι, οι κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις και τους λιανοπωλητές (Beverland, 2017). Σε πολλές περιπτώσεις οι συνεταιρισμοί, αποτυγχάνουν στο να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές και προκλήσεις της αγοράς, κυρίως λόγω του στρατηγικού τους προσανατολισμού στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των μελών (Borgen, 2011; Chaddad και Cook, 2004; Kyriakopoulos, 2000; Peterson και Anderson, 1996). Η έλλειψη προσανατολισμού προς τις ανάγκες της αγοράς, περιορίζει τη βιωσιμότητα και απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό του στρατηγικού (προσανατολισμός στην αγορά και το brand) και οργανωτικού σχεδιασμού (Kalogeras, Pennings, van der Lans, Garcia, & van Dijk, 2009; van Dijk, 1999).

12) Οργανωτική Ικανότητα

Το κριτήριο αυτό, περιλαμβάνει, την οικονομική ικανότητα, την επάρκεια των υποδομών, ικανότητα marketing, την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού, τις σχέσεις με τα μέλη, την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού, και την ικανότητα διοίκησης (Maria de Fatima Arruda Souza, 2017)

12.1 Οικονομική ικανότητα

Η οικονομική ικανότητα σχετίζεται με την ικανότητα του συνεταιρισμού να αποπληρώνει τα χρέη του και να δημιουργεί πλεόνασμα (Arruda Souza, 2017). Πρωτίστως, ο στόχος του συνεταιρισμού είναι να μπορεί να πληρώνει την πρώτη ύλη που λαμβάνεις από τους παραγωγούς σε τιμές που να είναι ίσες ή υψηλότερες από αυτές της αγοράς, ώστε να διατηρεί το βαθμό ικανοποίησης των μελών, προκειμένου να μην προσανατολιστούν σε άλλους οίκοι.

Σύμφωνα με τους Alonso και Liu (2012), μακροπρόθεσμες στρατηγικές που περιλαμβάνουν επενδύσεις σε εξοπλισμό πρέπει να επιφέρουν σημαντικές επιστροφές, προκειμένου να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οίκου. Τέτοιου είδους επενδύσεις θα μπορούσαν να μειώσουν τα κόστη, επεξεργασίας και αποθήκευσης και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ποιότητας από την αγορά.

Για τους συνεταιρισμούς, τέτοιου είδους επενδύσεις πρέπει να είναι αποδεκτές από τα μέλη. Γνωρίζοντας ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί είναι το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα, που έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναμένουμε ότι οι πιθανές επενδύσεις μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια σε ένα μέρος των μελών. Ο Nilsson (2001) προειδοποιεί ότι η καλύτερη επιλογή επένδυσης για το συνεταιρισμό πρέπει να είναι ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις του «μέσου» μέλους.

12.2 Ικανότητα και επάρκεια υποδομών

Η επένδυση των συνεταιρισμών σε επίπεδο υποδομών είναι απαραίτητη για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος. Οι μηχανολογικοί εξοπλισμοί και οι χώροι αποθήκευσης κοστίζουν πολύ, μπορούν όμως να προσελκύσουν και νέα μέλη, αυξάνοντας έτσι τον όγκο που επεξεργάζονται. Είναι βασικό, οι υποδομές του συνεταιρισμού να είναι επαρκείς για την ποσότητα που αναμένουν από τα μέλη, για να διατηρείται η ποιότητα του προϊόντος.

12.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Οι Vidal-Salazar et al. (2012) δηλώνουν, «οι παράγοντες της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας συνδέονται, σε μεγάλο βαθμό, με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού» (Vidal-Salazar et al, 2012, σελ. 2). Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στους συνεταιρισμούς, η ανάγκη για κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είναι μεγάλη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι τεχνικά επαρκώς καταρτισμένοι και να ευθυγραμμίζονται με τις επιδιώξεις και τις αξίες των συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με τον Nilsson (1996), «αν οι εργαζόμενοι του οργανισμού αποδεχτούν τις συνεταιριστικές αξίες κερδίζονται πολλά, αφού τότε πιθανότατα θα εργαστούν προς όφελος των μελών και η επικοινωνία μεταξύ των μελών και των εργαζομένων θα είναι ευκολότερη». (σελ. 637). Οι ιδιαιτερότητες του συνεταιρισμού πρέπει να είναι κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων για τη βελτίωση της σχέσης του οργανισμού με τη μέλη. Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού τους και να φροντίζουν να είναι επαρκώς καταρτισμένοι για τον κλάδο τους και πλήρως ενημερωμένοι για τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού. Όπως ισχύει και για τα μέλη, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κίνητρα για την αποδοτικότητά τους.

12.4. Marketing και προώθηση προϊόντων

Κάθε κεφαλαιουχική επιχείρηση έχει ως στόχο την προώθηση και την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Το ίδιο ισχύει και για τους συνεταιρισμούς. Όπως προαναφέρθηκε, ένα από

τα προβλήματα των συνεταιρισμών είναι η απουσία σύνδεσης με την αγορά (Kalogeras, Pennings, van der Lans, Garcia, και van Dijk, 2009; van Dijk, 1999).

Ο προσανατολισμός στην αγορά, προϋποθέτει την υιοθέτηση του marketing, την υιοθέτηση της πεποίθησης ότι ο καλύτερος τρόπος επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, είναι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και η καλύτερη εξυπηρέτησή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Jaworski και Kohli, 1993; Kumar, Jones, Venkatesan και Leone, 2011). Με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών και των δράσεων του ανταγωνισμού, ο προσανατολισμός στην αγορά ενθαρρύνει τις διαρκείς αλλαγές στην προσφορά της επιχείρησης (Morgan, Vorhies, και Mason, 2009).

Οι συνεταιρισμοί όντας και οι ίδιοι οικονομικοί οργανισμοί, πρέπει να μπορούν να αφουγκράζονται την αγορά και να χαράσσουν στρατηγικές marketing και προώθησης, προκειμένου να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

12.5 Οι σχέσεις με τα μέλη

Ο πυρήνας των συνεταιρισμών είναι τα μέλη του. Οι συνεταιρισμοί, βασίζονται στις μακροχρόνιες και επαναλαμβανόμενες σχέσεις ανταλλαγής με τα μέλη, για τη δημιουργία συλλογικού οφέλους (Goel, 2013). Για τους Ιλιόπουλος και Hendrikse (2009), τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών, αποτελούν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων (Ιλιόπουλος και Hendrikse, 2009).

Όλοι οι συντελεστές του συνεταιρισμού, οφείλουν να διαμορφώνουν κανάλια επικοινωνίας και σχέσεις με τα μέλη. Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών, να προβλέπουν ανταγωνιστικές δράσεις, και να παρέχουν μεγαλύτερη αξία στα μέλη. Οι συνεταιρισμοί οφείλουν να παρέχουν πληροφόρηση και εκπαίδευση στα μέλη τους για τη βελτίωση των παραγωγών τους. Αυτός είναι ένας δίαυλος επικοινωνίας, ο οποίος μπορεί να ενισχύεται με κίνητρα για την ενίσχυση της συμμετοχής τους και της δέσμευσής τους στο συνεταιρισμό.

Ο Ostrom (1990) προτείνει οχτώ αρχές για την αποτελεσματική διαχείριση κοινών πόρων: 1) σαφώς καθορισμένα όρια, 2) συνάφεια μεταξύ κανόνων ιδιοποίησης και παροχής και τοπικών

συνθηκών, 3) Συλλογικές ρυθμίσεις επιλογής, 4) παρακολούθηση, 5) Σταδιακές κυρώσεις, 6) Μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων, 7) Ελάχιστη αναγνώριση δικαιωμάτων οργάνωσης – ανεξαρτησία από τις κυβερνητικές αρχές. (Ostrom 1990). Οι αρχές αυτές, θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν στους συνεταιρισμούς, θέτοντας σαφή όρια και κανονισμούς ανάμεσα στα μέλη και στους συνεταιρισμούς. Άλλωστε τα μέλη φέρουν και τα ίδια ευθύνη στο να ενστερνίζονται το ρόλο του προμηθευτή και του ιδιοκτήτη.

12.6 Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού

Η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού είναι κρίσιμη για τους συνεταιρισμούς, καθώς λήψη κακών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία του οργανισμού. Ιδίως στον κλάδο του κρασιού, όπου η ανάπτυξη εμπορικών σημάτων είναι ραγδαία, οι οινοποιητικοί συνεταιρισμοί καλούνται να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί, κόστους, εστίασης στην αγορά ή διαφοροποίησης. Η απόφαση για το ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσει ο συνεταιρισμός, κρίνει και το μέλλον του, επομένως οι υπεύθυνοι στη λήψη αποφάσεων πρέπει να συγκεντρώνουν όλα τα στοιχεία που χρειάζονται και να εκτελούν μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

12.7 Διοικητική Ικανότητα

Η διοίκηση των οινοποιητικών συνεταιρισμών παρουσιάζει πολυπλοκότητα, ανάλογα με το μέγεθός τους, την αγορά στην οποία απευθύνονται (εγχώρια και διεθνή) και τα κανάλια διανομής τα οποία θα πρέπει να διαχειριστούν. Το κόστος επαγγελματιών διευθυντών είναι υψηλότερο από το κόστος ενός μέλους του ΔΣ που αναλαμβάνει τη διαχείριση και δεν είναι πάντα εφικτό και μέσα στις δυνατότητες του συνεταιρισμού να το αποπληρώνει. Σύμφωνα με τους Bijman et al. (2012), η τάση είναι, όσο μεγαλώνει ο συνεταιρισμός, να δίνεται η διαχείριση σε επαγγελματία διευθυντή, ενώ ο ρόλος του ΔΣ, είναι να ελέγχει τις αποφάσεις.

Οι Jena και Sahoo (2014), ισχυρίζονται ότι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι διευθυντές για την αποτελεσματική διοίκηση είναι έντονη επιχειρηματική γνώση, ηγετικές ικανότητες και

πνεύμα ανταγωνιστικότητας, ενώ σύμφωνα με τους Boyatzis και Ratti (2009), οι επιθυμητές διευθυντικές ικανότητες είναι οι παρακάτω (Boyatzis και Ratti, 2009, σελ. 824-825).

- Γνωστική νοημοσύνη (συστημική σκέψη, αναγνώριση προτύπων)
- Συναισθηματική νοημοσύνη (ενσυναίσθηση, αυτογνωσία)
- Αυτοδιαχείριση (προσαρμοστικότητα, προσανατολισμός στα επιτεύγματα, θετική προοπτική)
- Κοινωνική νοημοσύνη
- Κοινωνική ευαισθητοποίηση
- Διαχείριση σχέσεων (εμπνευσμένη ηγεσία, επιρροή, καθοδήγηση, διαχείριση συγκρούσεων)

Ενώ οι συνεταιρισμοί, έχουν ανάγκη από διοικητική ικανότητα παρόμοιες με όλες τις άλλες μορφές επιχειρήσεων, ο διευθυντής του συνεταιρισμού οφείλει να μπορεί να εφαρμόζει τις συνεταιριστικές αρχές, αλλά και να διαχειρίζεται την αντίφαση στη διττή φύση του συνεταιρισμού. Οι Jussila και Tuominen (2010) προτείνουν ένα σύνολο στοιχείων για τα διευθυντικά στελέχη των συνεταιρισμών, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10: Χαρακτηριστικά ηγεσίας διευθυντικών στελεχών συνεταιρισμών

Είδος ικανότητας	Χαρακτηριστικά
Γνώση	Πληροφορία και κατανόηση της: • Συνεργατικής διαχείρισης με βάση την αξία • Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες • Διαχείριση πολλαπλών δραστηριοτήτων • Ανάπτυξης κοινότητας
Συμπεριφορά- στάση	• Ταύτιση με τις συνεταιριστικές αρχές • Εγρήγορση
Δεξιότητες	• Δεξιότητες Συνεργατικής διαχείρισης με βάση την αξία • Δεξιότητες Διαχείρισης επαφής με τους πελάτες

	• Δεξιότητες στην ανάπτυξη κοινότητας • Εμπνευσμένη ηγετική ικανότητα
--	--

Πηγή: Jussila και Tuominen, 2010

Τέλος, σύμφωνα με τον Davis (2001) «η ακεραιότητα του σκοπού των συνεταιρισμών θα προστατεύεται μόνο εάν αναπτύξουμε μια αγορά για τη συνεταιριστική διαχείριση που βασίζεται σε έναν επαγγελματισμό που βασίζεται στις συνεταιριστικές αξίες και αναλαμβάνεται από άνδρες και γυναίκες θέλουν να ακολουθούν το επάγγελμα της συνεταιριστικής διαχείρισης» (Davis, 2001, σελ. 35).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η οργανωτική ικανότητα στους οργανισμούς γενικότερα, αποτελείται από όλους τους παράγοντες εκείνους που συνδυάζονται για να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους. Για τους συνεταιρισμούς, και στην συγκεκριμένη περίπτωση τους οίνοποιητικούς, η οργανωτική ικανότητα περιλαμβάνει πολλούς σύνθετους παράγοντες και η αξιολόγησή τους είναι αρκετά πολύπλοκη διαδικασία, λόγω της διττής φύσης τους. Οι στόχοι του συνεταιρισμού είναι απόλυτα συνδεδεμένοι με την ικανοποίηση των μελών, επομένως η οργανωτική ικανότητα είναι διαφορετική σε σχέση με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις που έχουν ως γνώμονα το κέρδος. Οι στόχοι των συνεταιρισμών δεν είναι εύκολο να αποτυπωθούν και να μετρηθούν, καθώς δεν αφορούν μόνο τις οικονομικές επιδόσεις.

4.5 Η αξιολόγηση της Οργανωτικής Ικανότητας των ΕΣΘΠ και Οίνοποιείου Vassaltis

Η Arruda Souza στην Διδακτορική της Διατριβή “An Organizational Capacity Model for Portuguese Cooperatives” (2017), πρότεινε το μοντέλο αξιολόγησης της οργανωτικής ικανότητας των οίνοποιητικών συνεταιρισμών¹², στο οποίο στηρίχτηκε η παρούσα έρευνα. Η συγγραφέας πρότεινε ένα μοντέλο αξιολόγησης στηριγμένο στους παραπάνω παράγοντες και το οποίο θα αποτελέσει και την βάση για το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

¹² Το μοντέλο αξιολόγησης της συγγραφέως παρουσιάζεται αυτούσιο στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Τέτοιου είδους αξιολόγηση δεν έχει πραγματοποιηθεί σε συνεταιρισμούς στην Ελλάδα στον παρελθόν.

Για τις επιδιώξεις της παρούσας έρευνας το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε και προσαρμόστηκε προκειμένου να μπορεί να εξεταστεί στα υπό μελέτη οινοποιεία ΕΣΘΠ και Οινοποιείο Vassaltis Vineyards. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στο να δώσει μια ενδεικτική εικόνα της οργανωτικής ικανότητας των δύο παραπάνω μορφών επιχείρησης και να επισημάνει τα σημεία εκείνα που διαφέρουν στα μέσα και τον στρατηγικό σχεδιασμό επίτευξης των στόχων τους.

Το γεγονός ότι η ΕΣΘΠ και το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο στην ίδια περιοχή, δίνει το πλεονέκτημα, ότι ως προς τα χαρακτηριστικά του αμπελώνα, τις ποικιλίες και την αγορά παρουσιάζουν κοινά σημεία, επομένως, αν και θα αναφερθούμε σχετικά, θα εστιάσουμε στις διαφορές που προκύπτουν από τις επιδιώξεις τους και πώς αυτό επηρεάζει τις σχέσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη, την επιδιωκόμενη δέσμευση με αυτά, από την αντιμετώπιση της αγοράς και την αξιοποίηση συντελεστών της οργανωτικής ικανότητας, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τις υποδομές, την οικονομική ικανότητα, το μάρκετινγκ και την προώθηση, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διευθυντική ικανότητα. Τέλος μας ενδιαφέρει πώς η οργανωτική ικανότητα γίνεται αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη και τα στελέχη των εταιριών. Οι οικονομικές επιδόσεις των εν λόγω επιχειρήσεων είναι δείκτης της οργανωτικής ικανότητας και των μελλοντικών προσδοκιών τους και για αυτό θα γίνει χρηματοοικονομική συγκριτική ανάλυση σε συγκεκριμένους δείκτες οικονομικής απόδοσης.

Στους παρακάτω πίνακες, συστήνεται το ερευνητικό μοντέλο και οι παράγοντες οι οποίοι συζητήθηκαν, αξιολογήθηκαν και μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα:

Πίνακας 11: Παράγοντες και κριτήρια αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής Συνεταιρισμών

	Κατηγορίες		Κύρια Θέματα	Ερωτήσεις Αξιολόγησης
	Παράγοντες του περιβάλλοντος		Λόγοι δημιουργίας του συνεταιρισμού, αντίληψη για τους συνεταιρισμούς, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πότε δημιουργήθηκε ο συνεταιρισμός; Λόγοι δημιουργίας; Κρίσιμα γεγονότα στην πορεία του συνεταιρισμού; Ποια εικόνα έχουν οι άνθρωποι για το συνεταιρισμό; Πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός; ποιοι είναι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του συνεταιρισμού; Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΕΣΘΠ σε σχέση με τα άλλα οινοποιεία;
	Δημογραφικά στοιχεία και δομή		Μέλη, ενεργά μέλη, προφίλ μελών, αμπελώνας και ποικιλίες, τύποι κρασιών τυποποίηση, πληρωμές	Πόσα μέλη έχει ο συνεταιρισμός; Πόσα μέλη είναι ενεργά; Μέσος όρος ηλικίας μελών; Φύλο, κλήρος, ποιότητα, μέσος όρος που δίνουν στο συνεταιρισμό; Ποιοες ποικιλίες λαμβάνει; Τι είδους κρασιά παράγει; Τυποποίηση; Πώς λαμβάνουν τα μέλη τα πλεονάσματα;
Μέλη	Μέλη ως Προμηθευτές		Σταφύλια (ποικιλίες και ποιότητα), πληρωμή	Τα μέλη παράγουν σταφύλια υψηλής ποιότητας; Παράγουν τις επιθυμητές ποικιλίες για το συνεταιρισμό/αγορά; Τα μέλη λαμβάνουν από το συνεταιρισμό τιμές, μεγαλύτερες, χαμηλότερες ή ίσες σε σχέση με τους άλλους παραγωγούς; Τα μέλη είναι ικανοποιημένα με τις τιμές που λαμβάνουν από το συνεταιρισμό; Τα μέλη προτιμούν να πουλάνε τα σταφύλια τους σε άλλους παραγωγούς;
	Εμπιστοσύνη		Εισόδημα μελών (σταφύλια + Πλεονάσματα), όροι πληρωμής, ιστορία απόδοσης	Τα μέλη αντιλαμβάνονται πλήρως την επιτυχία του συνεταιρισμού; Τα μέλη εμπιστεύονται το συνεταιρισμό και το ΔΣ; Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν καθυστερήσεις στις διανομή των πλεονασμάτων ή στις πληρωμές; Τα μέλη έχουν ισχυρά κίνητρα να πουλάνε στο συνεταιρισμό; Ποιο μέρος των μελών είναι ανενεργό ή αποχωρεί από το συνεταιρισμό;
	Δέσμευση-Μέλη ως Ιδιοκτήτες		Συμμετοχή σε ΓΣ, εκλογές, τιμή και βιωσιμότητα συνεταιρισμού, αποδοχή του ρόλου του ιδιοκτήτη	Τα μέλη ψηφίζουν στις διοικητικές εκλογές; Συμμετέχουν στις συνελεύσεις ή είναι πρόθυμα να θέσουν υποψηφιότητα για τη διοίκηση του συνεταιρισμού; Αντιλαμβάνονται ότι τα πλεονάσματα είναι πηγή εσόδων του συνεταιρισμού; Ταυτίζονται ως ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού; Αποδέχονται το ρόλο του ιδιοκτήτη;
Συνεταιρισμός	Συνεταιριστική Ταυτότητα		Συνεταιριστικές αρχές και αξίες, διττή φύση του συνεταιρισμού	Τα μέλη, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του συνεταιρισμού και δρουν σύμφωνα με αυτές; Ο συνεταιρισμός ακολουθεί τις συνεταιριστικές αρχές; Η διττή φύση του συνεταιρισμού γίνεται αποδεκτή από τα μέλη, τους υπαλλήλους και τους διευθυντές;
	Οργάνωση	Οικονομική Ικανότητα	Περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις, ικανότητα αποπληρωμής χρεών, επενδύσεις σε υποδομές, πωλήσεις, κόστος	Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και στις υποχρεώσεις του συνεταιρισμού; Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του; Τα έσοδα από πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα, και επενδύσεις σε υποδομές, μηχανήματα και εξοπλισμό;
		Δομές και Πόροι	Οικονομίες κλίμακας, ποιότητα κρασιού, αποδοχή, παραγωγή, αποθήκευση	Είναι επαρκείς οι υποδομές για την αναμενόμενη ποιότητα; Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για το αναμενόμενο βάρος σταφυλιών που παραλαμβάνει και τον όγκο παραγωγής κρασιού;
		Ανθρώπινο Δυναμικό	Τεχνικές δεξιότητες, κίνητρα, ταύτιση με αρχές και αξίες του συνεταιρισμού	Έχουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες, και ικανότητες για να εργαστούν στους τομείς τους; Έχουν κίνητρα; Ταυτίζονται με τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες; Εφαρμόζεται η 5η συνεταιριστική αρχή: Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση στο συνεταιρισμό;
		Marketing	Προσανατολισμός στην αγορά, πωλήσεις, ανταγωνιστικές τιμές, τιμή/ ποιότητα	Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές; Είναι ο συνεταιρισμός προσανατολισμένος στην αγορά; Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική; Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού; Γίνεται αρκετή πρόωθηση και μάρκετινγκ κρασιών; Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές;
		Σχέσεις με τα μέλη	Διάλογος με μέλη, οικονομική, λογιστική και τεχνική υποστήριξη, bonus systems)	Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας που ενθαρρύνουν ή διευκολύνουν το διάλογο μεταξύ των μελών και της ηγεσίας; Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών; Παρέχει ο συνεταιρισμός οικονομική και υλικοτεχνική στήριξη στα μέλη σε τακτική βάση; Υπάρχει σύστημα ποινών και επιβραβεύσεων για την πληρωμή σταφυλιών ανάλογα με την ποιότητά τους; Πώς διαχειρίζεται ο συνεταιρισμός, τη διαφορετικότητα στα συμφέροντα των μελών;
		Στρατηγικό Σχεδιασμός	Σχεδιασμός, αναγνώριση απειλών και ευκαιριών, δυνάμεις και αδυναμιών, αγορά, κανάλια διανομής και εκλεγμένες στρατηγικές	Διαθέτει ο συνεταιρισμός μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχέδιο; Είναι ικανός ο συνεταιρισμός να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές στην αγορά; Μπορεί ο συνεταιρισμός να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του; Έχει ο συνεταιρισμός μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αγοράς ανάλογα με τον κάθε τύπο κρασιού; Διερευνά ο συνεταιρισμός τις ιδιαιτερότητες των ποικιλιών της περιοχής του; Είναι ο συνεταιρισμός ικανός να εντοπίσει τους κινδύνους που συνεπάγεται η επιλογή πώλησης εμφιαλωμένου κρασιού έναντι χύμα; Είναι ικανός να ανταγωνιστεί ισότιμα με άλλους παραγωγούς; Είναι η επιλεγμένη στρατηγική σαφής για όλους;
		Διοικητική Ικανότητα	Επαγγελματισμός (κατάρτιση, δεξιότητες, ικανότητες), ταύτιση με τις αξίες, και αρχές	Είναι ο διευθυντής και το ΔΣ ικανοί να εντοπίσουν τους ανταγωνιστικούς σκοπούς του να είναι ο συνεταιρισμός βιώσιμος και να ικανοποιεί τα μέλη; Μπορεί ο διευθυντής να ενσωματώσει όλες τις άλλες ικανότητες, και να τις μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση;

Πίνακας 12: Κριτήρια Αξιολόγησης οργανωτικής δομής κεφαλαιουχικού οινοποιείου

	Κατηγορίες		Κύρια Θέματα	Ερωτήσεις Αξιολόγησης
	Παράγοντες του περιβάλλοντος		Λόγοι δημιουργίας του οινοποιείου, αντίληψη για τους συνεταιρισμούς, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πότε δημιουργήθηκε το οινοποιείο; Λόγοι δημιουργίας; Κρίσιμα γεγονότα στην πορεία του οινοποιείου; Ποιο είναι το όραμα; Πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός; ποιοι είναι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του συνεταιρισμού; Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
	Δημογραφικά στοιχεία και δομή		Παραγωγή, αμπελώνας, προφίλ πορμηθευτών; Ποικιλίες, οίνος και τυποποίηση, πληρωμές	Ποια είναι η συνολική παραγωγή σας; Πόσος όγκος προέρχεται από τους παραγωγούς; Μέσος όρος ηλικίας μελών; Φύλο, κλήρος, ποιότητα, μέσος όρος που δίνουν στο οινοποιείο; Ποιες ποικιλίες λαμβάνει; Τι είδους κρασιά παράγει; Τυποποίηση; Πώς λαμβάνουν τα μέλη τα πλεονάσματα;
Π ρ ο μ η θ ε υ τ έ ς	Προμηθευτές- Εμπιστοσύνη		Σταφύλια (ποικιλίες και ποιότητα), πληρωμή	Η ποιότητα που παραδίδουν στο οινοποιείο είναι η επιθυμητή; Είναι ικανοποιημένοι από τις τιμές που λαμβάνουν από το οινοποιείο; Οι τιμές είναι μεγαλύτερες ή χαμηλότερες από τις τιμές που λαμβάνουν από τον συνεταιρισμό; Οι τιμές είναι υψηλότερες ή χαμηλότερες που λαμβάνουν από τα υπόλοιπα οινοποιεία; Έχουν κίνητρα να πουλάνε τα σταφύλια τους στο οινοποιείο; Αντιλαμβάνονται τις επιδιώξεις του οινοποιείου;
	Δέσμευση προμηθευτών		Εισόδημα παραγωγών, όροι πληρωμής, ιστορία απόδοσης	οι παραγωγοί αντιλαμβάνονται τους σκοπούς του οινοποιείου; Έχουν κίνητρα να πουλάνε στο οινοποιείο; Είναι συνηθισμένο να υπάρχει καθυστέρηση στις πληρωμές;
Ο ι ν ο π ο ι ε ί ο	Εταιρική Ταυτότητα		Αρχές και αξίες, πολιτική οινοποιείου	Οι ιδιοκτήτες, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του οινοποιείου και δρουν σύμφωνα με αυτές; έχει ξεκάθαρη πολιτική και ακολουθεί τις αρχές που έχει θέσει; Είναι αντιληπτή η πολιτική που έχει θέσει;
	Ο ρ γ α ν ω τ ι κ ή I κ α ν ό τ η τ α	Οικονομική Ικανότητα	Περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις, ικανότητα αποπληρωμής χρεών, επενδύσεις σε υποδομές, πωλήσεις, κόστη	Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και στις υποχρεώσεις; έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του; Τα έσοδα από πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα, και επενδύσεις σε υποδομές, μηχανήματα και εξοπλισμό;
		Δομές και Πόροι	Οικονομίες κλίμακας, ποιότητα κρασιού, αποδοχή, παραγωγή, αποθήκευση	Είναι επαρκείς οι υποδομές για την αναμενόμενη ποιότητα; Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για το αναμενόμενο βάρος σταφυλιών που παραλαμβάνει και τον όγκο παραγωγής κρασιού;
		Ανθρώπινο Δυναμικό	Τεχνικές δεξιότητες, κίνητρα, ταύτιση με αρχές και αξίες του συνεταιρισμού	Έχουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες, και ικανότητες για να εργαστούν στους τομείς τους; Έχουν κίνητρα; Ταυτίζονται με τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες; Επικοινωνούνται οι αρχές και αξίες; Υπάρχει κατάρτιση και πληροφόρηση; Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας; Υπάρχει σύστημα επιβραβεύσεων;
		Marketing	Προσανατολισμός στην αγορά, πωλήσεις, ανταγωνιστικές τιμές, τιμή/ ποιότητα	Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές; Είναι το οινοποιείο προσανατολισμένος στην αγορά; Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική; Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού; Γίνεται αρκετή πρόωθηση και μάρκετινγκ κρασιών; Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές; Γνωρίζετε τις ανάγκες των καταναλωτών;
		Στρατηγικό Σχεδιασμός	Σχεδιασμός, αναγνώριση απειλών και ευκαιριών, δυνάμειων και αδυναμιών, αγορά, κανάλια διανομής και εκλεγμένες στρατηγικές	Διαθέτει το οινοποιείο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχέδιο; Είναι ικανό να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές στην αγορά; Μπορεί ο συνεταιρισμός να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του; Έχει το οινοποιείο μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αγοράς ανάλογα με τον κάθε τύπο κρασιού; Διερευνώνται οι ιδιαιτερότητες των ποικιλιών της περιοχής του; Είναι ικανό να ανταγωνιστεί ισότιμα με άλλους παραγωγούς; Είναι η επιλεγμένη στρατηγική σαφής για όλους;
		Διοικητική Ικανότητα	Επαγγελματισμός (κατάρτιση, δεξιότητες, ικανότητες), ταύτιση με τις αξίες, και αρχές	Είναι ο ιδιοκτήτης ικανός να εντοπίζει τους ανταγωνιστικούς σκοπούς του Μπορεί ο διευθυντής να ενσωματώσει όλες τις άλλες ικανότητες, και να τις μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση;

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες, συντάχθηκαν ερωτηματολόγια για τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας. Αναλυτικά αναφέρονται στο Παράρτημα Ι, ωστόσο θα παρουσιαστεί η δομή τους:

Μέρος 1^ο: Παράγοντες του περιβάλλοντος

Το μέρος αυτό αποτελείται από επτά ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι οποίες απευθύνονται στον Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, στο Στέλεχος της ΕΣΘΠ, στον ιδιοκτήτη του Οινοποιείου «Vassaltis Vineyards», Γιάννη Βαλαμπούς και στον ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος, Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο.

Μέρος 2^ο: Το μέρος αυτό περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις ανοικτού τύπου και απευθύνεται στους ίδιους ανθρώπους που αναφέρεται και το 1^ο Μέρος.

Μέρος 3^ο

- Για την ΕΣΘΠ: Μέλη ως προμηθευτές

Το μέρος αυτό της συνέντευξης περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πρόκειται για ερωτήσεις αξιολόγησης με σχολιασμό, όπου το επιθυμούν οι συνεντευξιαζόμενοι. Χωρίζεται σε τρεις υποενότητες:

α) τα μέλη ως προμηθευτές, β) εμπιστοσύνη μελών- συνεταιρισμού, γ) δέσμευση μελών- συνεταιρισμού. Η ενότητα αυτή απευθύνθηκε στον Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, στο Στέλεχος της ΕΣΘΠ και στον παραγωγό.

- Για τα Οινοποιεία: Παραγωγοί- Προμηθευτές

Στα κεφαλαιουχικά οινοποιεία, οι σχέσεις με τους παραγωγούς της α' ύλης είναι καθαρά προμηθευτική. Επομένως προσαρμόστηκε το ερωτηματολόγιο, σε οκτώ ερωτήσεις αξιολόγησης κλειστού τύπου. Η ενότητα αυτή χωρίζεται σε δύο υποενότητες: α) εμπιστοσύνη και προμηθευτική σχέση και β) δέσμευση παραγωγών με το οινοποιείο. Οι ερωτήσεις αυτές τέθηκαν στον ιδιοκτήτη του «Vassaltis Vineyards», Γιάννη Βαλαμπούς και στον ιδιοκτήτη του «Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος», Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο.

Μέρος 4^ο

- Για την ΕΣΘΠ: Συνεταιριστική ταυτότητα:

Το μέρος αυτό της συνέντευξης περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πρόκειται για ερωτήσεις αξιολόγησης με σχολιασμό, όπου το επιθυμούν οι συνεντευξιαζόμενοι.

Η ενότητα αυτή απευθύνθηκε στον Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, στο Στέλεχος της ΕΣΘΠ και στον παραγωγό.

- Για τα Οινοποιεία: Εταιρική Ταυτότητα

Το μέρος αυτό της συνέντευξης περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές τέθηκαν στον ιδιοκτήτη του «Vassaltis Vineyards», Γιάννη Βαλαμπούς και στον ιδιοκτήτη του «Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος», Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο.

Μέρος 5^ο : Οργανωτική Ικανότητα

Η ενότητα αυτή απευθύνθηκε στο Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, στο Στέλεχος της ΕΣΘΠ και στον ιδιοκτήτη του «Vassaltis Vineyards», Γιάννη Βαλαμπούς και στον ιδιοκτήτη του «Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος», Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο.

Η ενότητα αυτή χωρίζεται στις εξής υποενότητες:

- Οικονομική Ικανότητα: Περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις κλειστού τύπου και για την ΕΣΘΠ και για τα Οινοποιεία.
- Υποδομές και πόροι: Περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου.
- Ανθρώπινο Δυναμικό: Περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου για την ΕΣΘΠ και επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου για τα οινοποιεία.
- Μάρκετινγκ: Περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου για την ΕΣΘΠ και οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου για τα οινοποιεία.
- Στρατηγικό Σχεδιασμός: Περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου για την ΕΣΘΠ και οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου για τα οινοποιεία.
- Σχέσεις με μέλη: Απευθύνεται μόνο στην ΕΣΘΠ και περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου

- Διοικητική Ικανότητα: Περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου και απευθύνεται στην ΕΣΘΠ και στα Οινοποιεία.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν σύντομες περιγραφές για την ΕΣΘΠ και το οινοποιείο Vassaltis και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και η χρηματοοικονομική ανάλυση και για τους δύο οργανισμούς. Αναφέρουμε ότι έγινε και σύντομη αναφορά στο οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σύντομη Περιγραφή του Συνεταιρισμού Θηραϊκών Προϊόντων SANTO WINES

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Σαντορίνη έχει μακράιωνη ιστορία στην οиноποιία. Η καλλιέργεια αμπελιών ήταν μία από τις κυριότερες πηγές εισοδήματος για το νησί (Iliopoulos, 2012). Το 1947 ιδρύθηκε η δευτεροβάθμια ΕΣΘΠ γνωστή ως «SANTO». (Ν. 359/1947), με σκοπό την προστασία των παραγωγών της περιοχής.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ΕΣΘΠ ανήκει στους αναγκαστικούς συνεταιρισμούς (Ν.359/1947), γεγονός που καθιστά την συμμετοχή των παραγωγών της περιοχής υποχρεωτική. Η ΕΣΘΠ ανήκει στην κατηγορία των απόλυτα αναγκαστικών συνεταιρισμών που ορίζονται ως «οι οργανώσεις που ενεργούν ως υποχρεωτικό μέσο προστασίας και συντονισμού, της καλλιέργειας ποικιλιών, που εξαιτίας των ιδιαίτερων εδαφοκλιματικών συνθηκών παράγουν προϊόντα μοναδικών χαρακτηριστικών, ελέγχοντας παράλληλα μία ή περισσότερες λειτουργίες, εμπορίας και προώθησης τους εκ μέρους των παραγωγών μελών τους» (Βενιζέλου, 2015, σελ. 16).

Ενώ η φύση των αναγκαστικών συνεταιρισμών ορίζει ότι οι παραγωγοί-μέλη της περιοχής υποχρεούνται να δίνουν στον συνεταιρισμό το 100% της παραγωγής, η τροποποίηση του νόμου Ν.359/1947 με το Νομοθετικό Διάταγμα 2587/1953, ορίζει ως υποχρεωτική την ελάχιστη παράδοση του 25% της παραγωγής των μελών. Δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να αποδείξουμε εάν έχει εφαρμοστεί το παραπάνω διάταγμα. Από την επίσκεψη της ερευνήτριας και τις συνεντεύξεις, διαπιστώθηκε ότι ενώ τα μέλη υποχρεωτικά ανήκουν στο συνεταιρισμό, δεν επιλέγουν πάντα να δίνουν την παραγωγή τους σε αυτόν. Σύμφωνα με τους Iliopoulos et al. (2012), η ΕΣΘΠ διαχειρίζεται το 60% της συνολικής παραγωγής σταφυλιών. Το 70% προορίζεται για τυποποιημένο κρασί, ενώ το 30% προορίζεται για χύμα, το οποίο όμως δεν αφορά τις κατηγορίες ΠΟΠ.

Η ΕΣΘΠ εκτός από την αγροτική και μεταποιητική της δραστηριότητα, προσφέρει στα μέλη προμηθευτικές υπηρεσίες, όπως γεωργικά εφόδια και λιπάσματα, διαχείριση, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη, καθώς και εκπαιδευτικές εκδηλώσεις ενδιαφέροντος για τα μέλη. Η Ασχολείται και με την προώθηση και εξαγωγή του κρασιού, καθώς και την επεξεργασία και

προώθηση χαρακτηριστικών τοπικών προϊόντων όπως τοματάκι (ΠΟΠ), φάβα και κάπαρη, που έχουν αναγνωριστεί για την προέλευσή τους. Η ΕΣΘΠ επίσης, κατέχει γεωργικές εκμεταλλεύσεις με σκοπό, την προσαρμογή στη ζήτηση της παραγωγής όλων των προστατευόμενων από την Ένωση προϊόντων και την αύξηση εισοδημάτων, για τη μεγιστοποίηση του οφέλους των μελών, όπως αναφέρεται στο καταστατικό της ΕΣΘΠ (2017) που προσκομίσθηκε στην ερευνήτρια μετά την επίσκεψή της.

Η ΕΣΘΠ σήμερα απαριθμεί 1000 μέλη- παραγωγούς εκ των οποίων το ποσοστό που είναι ενεργό δεν έχει αποσαφηνιστεί, σύμφωνα με δήλωση του Γενικού Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο. Η Ένωση εκπροσωπεί 14 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς παραγωγών και σύμφωνα με το καταστατικό του 2017, η διακυβέρνηση γίνεται σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο των συνεταιρισμών, όπως έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. (Iliopoulos & Chaddad, 2013). Δηλαδή, αποτελείται από τη Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο με πρόεδρο τον Μάρκο Καφούρο, και απαρτίζεται από επιπλέον έξι άτομα και το Εποπτικό Συμβούλιο με Πρόεδρο το Δανέζη Άγγελο, Γενικό Διευθυντή, τον Ματθαίο Δημόπουλο, και δύο ακόμη μέλη.

Σύμφωνα και πάλι με το καταστατικό που προσκομίσθηκε (2017), οι συνεταιρισμοί μέλη εντάσσονται αμέσως από την ίδρυσή τους στα μητρώα της Ένωσης εφόσον αυτή ανήκει στην κατηγορία των αναγκαστικών συνεταιρισμών. Τα μέλη, εγγράφονται στο μητρώο και υποχρεούνται να καταβάλλουν τη μερίδα, σύμφωνα με ότι ορίζει το καταστατικό. Τα μέλη δικαιούνται να συμμετέχουν και να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις, και να συμμετέχουν στις δραστηριότητες ομάδων παραγωγών, να συμμετέχουν σε σεμινάρια, ημερίδες και να έχουν επαρκή πληροφόρηση. Η συνεταιριστική μερίδα ανέρχεται στα 4/5 των μερίδων των μελών των συνεταιρισμών, το 50% της οποίας καταβάλλεται υποχρεωτικά με την εγγραφή του μέλους. Μέλη και τρίτοι δικαιούνται να αποκτήσουν προαιρετικές μερίδες ύψους 200 ευρώ.

Από την ίδρυση της ΕΣΘΠ, ο κλάδος της οινοποιίας στο νησί έχει διαφοροποιηθεί πολύ. Ενώ το 1947 υπήρχαν μόνο δύο μη συνεταιριστικά οινοποιεία στην περιοχή, σήμερα λειτουργούν 19 κεφαλαιουχικά οινοποιεία. Η ΕΣΘΠ σήμερα διαθέτει ένα πλήρως εξοπλισμένο, εκσυγχρονισμένο και επισκέψιμο οινοποιείο, στην καλντέρα, στον Πύργο Καλλίστης, χωρητικότητας 4.000 τόνων, με εφαρμοσμένα Συστήματα Διαχείριση Υγιεινής, και ποιότητας

ΗΑΑCΡ και ISO 9000-2000 στην παραγωγική διαδικασία. Το 1952 χτίστηκε και το μοναδικό εργοστάσιο επεξεργασίας της τομάτας «SANTO», το οποίο εκσυγχρονίστηκε με τη βοήθεια χρηματοδότησης από την ΕΕ το 2015. Τέλος, η «SANTO WINES» από το 1992 δημιούργησε το κέντρο Οινοτουρισμού, το οποίο φιλοξενεί ετησίως μέχρι και 600.000 επισκέπτες, καθώς και αξιοποιείται για την διεξαγωγή εκδηλώσεων και τελετών.



Εικόνα 2: Το οινοποιείο της ΕΣΘΠ

Η ΕΣΘΠ παραλαμβάνει και επεξεργάζεται τις ντόπιες ποικιλίες. Το μεγαλύτερο μέρος της επεξεργασίας προέρχεται από Ασύρτικο (85%), Αθήρι, Αηδάνι, Μανδηλαριά και Μαυροτράγανο, ενώ τα τελευταία χρόνια επεξεργάζεται και σπάνιες ποικιλίες. Η ΕΣΘΠ είναι γνωστή για την ετικέτα ASYRTIKO RESERVE (ΠΟΠ), ASYRTIKO GRAND RESERVE (ΠΟΠ) και το VINSANTO (ΠΟΠ), οι οποίες έχουν αποσπάσει και τις περισσότερες διακρίσεις σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς οινογνωσίας.

5.2 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων για ΕΣΘΠ

Μέρος 1ο: Παράγοντες του περιβάλλοντος

Στη συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή της ΕΣΘΠ, Ματθαίο Δημόπουλο, «ο συνεταιρισμός δημιουργήθηκε το 1947, με σκοπό την αύξηση του εισοδήματος των αμπελουργών. Σκοπός είναι η διαμόρφωση των συνθηκών, ώστε οι αμπελοκαλλιεργητές της περιοχής να μπορούν να

διαθέσουν όλη την παραγωγή σε ένα καλό επίπεδο τιμής». Αυτό βέβαια δεν αναιρεί και ότι την επιδίωξη του συνεταιρισμού για το κέρδος, όπως ισχυρίστηκε. Ο συνεταιρισμός εγγυάται μια τιμή ασφαλείας που προϋποθέτει τη βάση εισοδήματος για τον παραγωγό.

Τα κυριότερα και κρισιμότερα γεγονότα στην ιστορία του συνεταιρισμού διαφαίνονται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 13: Κρισιμότερα γεγονότα στην ιστορία της ΕΣΘΠ

1911/1914	Βασιλικό Διάταγμα, ΦΕΚ 191/ 08-07-1911 «Περί Συστάσεως Ταμείου Αμύνης της Οиноπαραγωγής της νήσου Θήρας και Θηρασιάς» σε συμπλήρωση με το Βασιλικό Διάταγμα της 17/07/1914: « Περί Κανονισμού του Ταμείου Αμύνης Οиноπαραγωγής Θήρας και Θηρασιάς»
1947	Ίδρυση του Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων
1952	Λειτουργία Εργοστασίου Μεταποίησης Τομάτας «SANTO» στο Μονόλιθο
1969	Ανακήρυξη ζώνης ΠΟΠ για τη Σαντορίνη
1971	Ο οίνος ΑΣΥΡΤΙΚΟ και ο οίνος ΝΥΧΤΕΡΙ αποκτούν πιστοποίηση ΟΠΑΠ (βάσει Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας)
1985	Εμφιάλωση του πρώτου οίνου ΟΠΑΠ της SANTO
1992	Ίδρυση του σύγχρονου οινοποιείου
1993	Λειτουργία επισκέψιμου χώρου της SANTO WINES στον Πύργο
2000	Νέο όραμα: Συλλογικότητα- Ποιότητα- Αυθεντικότητα-Αειφόρος Ανάπτυξη
2001	Κρατικές Επιδοτήσεις για τη διατήρηση του αμπελώνα της Θήρας (€120/στρέμμα)
2002	Χαρακτηρισμός ΠΟΠ Σαντορίνη του οίνου VINSANTO

2010	Η φάβα αποκτά την πιστοποίηση ΠΟΠ
2013	Το τοματάκι αποκτά την πιστοποίηση ΠΟΠ
2018	Έναρξη 3ετούς ενημερωτικής εκστρατείας στην Αμερική και τον Καναδά για τα προϊόντα ΠΟΠ Σαντορίνη (Φάβα, τοματάκι και κρασί) με τον τίτλο Santorini Volcanin Terroir με συγχρηματοδότηση από την ΕΕ

Τα διατάγματα του 1911 και 1914 περί «Συστάσεως Ταμείου Αμύνης Οиноπαραγωγής της νήσου Θήρας και Θηρασίας» και « Περὶ Κανονισμού του Ταμείου Αμύνης Οиноπαραγωγής Θήρας και Θηρασίας», αποτέλεσαν εφαλτήριο για την ανάγκη προστασίας του αμπελώνα της Θήρας και προστασίας των παραγωγών από τα υψηλά κόστη συναλλαγής και συντέλεσαν στη δημιουργία της ΕΣΘΠ.

Σύμφωνα με το Ματθαίο Δημόπουλο, η ίδρυση του οινοποιείου το 1992 είναι αυτή που άλλαξε τα δεδομένα για το προϊόν του κρασιού για την ΕΣΘΠ. Ο αμπελώνας της Σαντορίνης βίωσε μεγάλη συρρίκνωση από 25.000 στρέμματα που ήταν μέχρι τη δεκαετία του 1980, έπεσε στα 11.000 στρέμματα. Οι κρατικές επιδοτήσεις που δόθηκαν το 2001 για τη διατήρηση του αμπελώνα, θεωρήθηκαν από τα πιο σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της ΕΣΘΠ. Ο αμπελώνας της Σαντορίνης παρουσιάζει αρκετές εδαφοκλιματικές προκλήσεις. Η ύπαρξη του συνεταιρισμού είναι σημαντική για την προστασία των παραγωγών και την τοπική κοινότητα, αναφέρει ο παραγωγός.

Σε γενικές γραμμές, η αντίληψη του κοινού για τους συνεταιρισμούς είναι αρνητική, για λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα. Μία λοιπόν από τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν όλοι οι συνεταιρισμοί, όπως και η ΕΣΘΠ είναι η παγιωμένη αντίληψη του κόσμου για τους σκοπούς και τη λειτουργία τους. Όπως αναφέρει και το Στέλεχος της ΕΣΘΠ, «στην Ελλάδα η εικόνα για τους συνεταιρισμούς δεν είναι καλή, λόγω έλλειψης επαγγελματισμού σε πολλές περιπτώσεις. Στη Σαντορίνη ακόμη οι άνθρωποι είναι διχασμένοι. Υπάρχει ταύτιση του συνεταιρισμού με τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων που είναι ο Πρόεδρος».

Ο ανταγωνισμός στην αγορά του κρασιού είναι μεγάλος. Η κατανάλωση κρασιού την τελευταία δεκαετία δείχνει τάση μείωσης και τα μερίδια αγοράς αυξάνουν μόνο σε βάρος των ανταγωνιστών και όχι λόγω περιθωρίου ανάπτυξης της αγοράς. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ματθαίο Δημόπουλο, η ΕΣΘΠ αυξάνει το μερίδιό της. Το Στέλεχος της ΕΣΘΠ υποστηρίζει ότι «ακόμη η ΕΣΘΠ είναι μικρή, δεν καταφέρνει να ξεπουλήσει. Υπάρχει ανάγκη εύρεσης σωστού εισαγωγέα και επίτευξη καλύτερων τιμών στην αγορά της Β. Αμερικής. Ακόμη υπάρχει περιθώριο επενδύσεων στη προώθηση και στην βελτίωση των τιμολογιακών πολιτικών».

Οι κυριότεροι στρατηγικοί στόχοι για τα επόμενα χρόνια στηρίζονται στην αναγνώριση του brand name της ΕΣΘΠ, όπως δηλώνει ο Γενικός Διευθυντής Ματθαίος Δημόπουλος. Η ανάπτυξη του οινοτουρισμού και η μεγάλη επισκεψιμότητα της «SANTO WINES» βοηθά μέσω των δοκιμών οινογνωσίας, στην κατεύθυνση της ενίσχυσης του brand awareness, των κρασιών του συνεταιρισμού. Σύμφωνα με το Στέλεχος, «η ΕΣΘΠ είναι δεμένη με το brand name της Σαντορίνης. Τα προϊόντα χαίρουν εκτίμησης με βασική στρατηγική κατεύθυνση το παλαιωμένο Ασύρτικο».

Τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συνεταιρισμού, είναι το μέγεθος, οι προσιτές τιμές, και η αξιοποίηση του χώρου με την αύξηση του οινοτουρισμού από το 1995, δηλώνει ο Γενικός Διευθυντής, ενώ το Στέλεχος επισημαίνει ότι η επισκεψιμότητα της «SANTO WINES» φτάνει ετησίως και τους 600.000 επισκέπτες, σε αντίθεση με τους 100.000 κατά μέσο όρο επισκέπτες που έχει ένα boutique οινοποιείο της περιοχής. Η τοποθεσία του οινοποιείου, στον Πύργο Καλλίστης, στην Καλντέρα, αποτελεί και ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματά της έναντι των άλλων οινοποιείων.

Μέρος 2^ο: Δημογραφικά Στοιχεία και Δομή

Σήμερα ο συνεταιρισμός αριθμεί 1000 μέλη, τα οποία είναι εγγεγραμμένα στο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΟΣΔΕ), που αφορά στη διανομή ενισχύσεων στους αγρότες. Ο μέσος όρος ηλικίας των μελών είναι 50 έτη, όπως περιγράφει ο Ματθαίος Δημόπουλος, κάτι που δείχνει μια σχετικά αντίστροφη πορεία, καθώς πριν από 15 χρόνια ήταν 60 έτη. Κατά κύριο λόγο με την αμπελοκαλλιέργεια ασχολούνται άντρες. Ο αμπελώνας είναι μικρός, κατά μέσο όρο 13 στρέμματα/ κλήρο, και η διαδικασίες είναι χειρωνακτικές, καθώς τα

τοπογραφικά χαρακτηριστικά δεν επιτρέπουν αυτοματοποιημένες εκμεταλλεύσεις. Όπως μας περιέγραψε και ο παραγωγός της περιοχής, «σε τόσο μικρό κλήρο και με τέτοια κλίση εδάφους είναι φύσει αδύνατον να ενταχθεί μηχανολογικός εξοπλισμός».

Το ποσοστό των σταφυλιών που παραλαμβάνει ο συνεταιρισμός το 50% της παραγωγής του νησιού σε χρονιές με μεγάλη παραγωγή. Τα προϊόντα οίνου που παράγονται είναι ξηροί λευκοί οίνοι ΠΟΠ, γλυκοί οίνοι Vinsanto (ΠΟΠ), λευκοί οίνοι ΠΓΕ, βιολογικοί λευκοί οίνοι ΠΓΕ και αφρώδεις οίνοι από Ασύρτικο (Βενιζέλου, 2015). Οι οίνοι τυποποιούνται σε φιάλες, ενώ υπάρχει και τυποποίηση σε ασκό, η οποία δεν περιλαμβάνει τους οίνους ΠΟΠ.

Η διανομή των πλεονασμάτων στα μέλη γίνεται στο κλείσιμο της χρονιάς, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης για το αν θα διαμοιραστούν ή αν κρατηθούν για επανεπένδυση. Τα μέλη λαμβάνουν προκαταβολές για τα σταφύλια πριν την σεζόν, με πρόβλεψη τιμής βάσης και ολοκληρώνεται η πληρωμή τους στο τέλος της χρονιάς, σύμφωνα με το Γενικό Διευθυντή, Ματθαίο Δημόπουλο.

Μέρος 3^ο: Μέλη ως προμηθευτές- ιδιοκτήτες

Στην ενότητα αυτή, οι συνεντευξαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων κλειστού τύπου για δύο διαφορετικές υποενότητες.

1) Τα μέλη ως προμηθευτές:

Η ποιότητα των σταφυλιών που παραδίδουν τα μέλη στο συνεταιρισμό είναι: <i>1=πολύ χαμηλή, 3= μέτρια, 5=Πολύ υψηλή</i>	Οι ποικιλίες που παραδίδουν τα μέλη στο συνεταιρισμό είναι οι αναμενόμενες/ επιθυμητές από το συνεταιρισμό: <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ

Τα μέλη είναι ευχαριστημένα από τις τιμές που λαμβάνουν από το οινοποιείο και από τους τρόπους πληρωμής <i>1=Καθόλου ικανοποιημένα, 3= μέτρια, 5=Πολύ ικανοποιημένα</i>	Οι τιμές που λαμβάνουν τα μέλη από το συνεταιρισμό σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία: <i>1=Πολύ χαμηλότερες, 3=ίσες, 5=Πολύ υψηλότερες</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 

Για τους οινοποιούς οργανισμούς, η πρώτη ύλη, δηλαδή τα σταφύλια είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για το προϊόν που θα παραχθεί και την αξία που θα λάβει από την τοποθέτηση στην αγορά. Για τους συνεταιρισμούς, τα μέλη- ιδιοκτήτες αποτελούν και τους προμηθευτές της πρώτης ύλης. Σίγουρα, θα αναμέναμε η ποιότητα που θα δίνεται στους συνεταιρισμούς θα ήταν η υψηλότερη δυνατή. Ο συνεταιρισμός έχει ως στόχο τη βελτίωση του εισοδήματος των μελών, επομένως σημαντικό στόχο αποτελεί η επίτευξη της καλύτερης τιμής βάσης για τα σταφύλια.

Στις ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν, δεν υπήρξε πλήρης συμφωνία ως προς την ικανότητα των μελών - προμηθευτών να παραδίδουν στο συνεταιρισμό την υψηλότερη ποιότητα της παραγωγής τους, ενώ υπάρχει σχετική διαφωνία για το κατά πόσο τα μέλη είναι ικανοποιημένα από τις τιμές που λαμβάνουν. Σύμφωνα με το Στέλεχος της ΕΣΘΠ, «τα μέλη πάντα έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες για τις τιμές που θα λάβουν. Όσοι ασχολούνται κατά αποκλειστικότητα με τον αμπελώνα είναι προσεκτικοί και επιλεκτικοί». Από τη δήλωση αυτή αντιλαμβανόμαστε ότι ένα μέρος των μελών δεν αντιλαμβάνονται το συνεταιρισμό ως ιδιοκτήτες, αλλά αντιθέτως αντιμετωπίζουν το συνεταιρισμό ως προμηθευτές, όπως και τα υπόλοιπα οινοποιεία της περιοχής.

Παρά το γεγονός ότι ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί ότι η ποιότητα που λαμβάνει ο συνεταιρισμός είναι υψηλή και ο παραγωγός δηλώνει ότι η ποιότητα της παραγωγής των σταφυλιών της

περιοχής είναι γενικά υψηλή, το Στέλεχος επισημαίνει ότι λόγω του ανταγωνισμού από άλλα οινοποιεία, η ποιότητα που παραδίδεται στο συνεταιρισμό δεν είναι η ιδανική για την ποιότητα των κρασιών που επιδιώκει να παράγει ο συνεταιρισμός για την επίτευξη της στρατηγικής του κατεύθυνσης.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Γενικού Διευθυντή της ΕΣΘΠ, ο συνεταιρισμός θέτει την τιμή βάσης για τα σταφύλια της περιοχής. Υπάρχει διαχωρισμός τιμής βάσης-ποιότητας. Από το 2010 και με στοιχεία που αφορούν μέχρι και το 2014, υπήρχε διαχωρισμός της τιμής για τα λευκά και τα ερυθρά σταφύλια, βάση της ποσότητας που παρέδιδαν στο συνεταιρισμό (Βενιζέλου, 2015).

Ωστόσο, τα μέλη μπορούν να επιτύχουν καλύτερες τιμές, παραδίδοντας την παραγωγή τους στα κεφαλαιουχικά οινοποιεία της περιοχής. Τα μέλη είναι συμβιβασμένα με τις τιμές που λαμβάνουν από το συνεταιρισμό, σύμφωνα με τον παραγωγό.

2) Εμπιστοσύνη

Τα μέλη αντιλαμβάνονται πλήρως την επιτυχία του συνεταιρισμού: <i>1=Πολύ σπάνια, 3=Μέτρια, 5= Πολύ συχνά</i>	Τα μέλη προτιμούν να πουλάνε τα σταφύλια τους σε άλλους παραγωγούς: <i>1=Πάντα, 3=Μέτρια, 5=Ποτέ</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 
Τα μέλη εμπιστεύονται το συνεταιρισμό και το ΔΣ; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές ή στη διανομή των πλεονασμάτων; <i>1=Πολύ συνηθισμένο, 3= Μέτρια συνηθισμένο, 5=Ποτέ</i>

Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 
Τα μέλη έχουν κίνητρα να πωλούν στο συνεταιρισμό: <i>1=Πάντα, 3=Μέτρια, 5=Ποτέ</i>	Ποιο μέρος των μελών είναι ανενεργό ή αποχωρεί από το συνεταιρισμό; <i>1=Περισσότερο από 50%, 3=20%-30%, 5=Κανένα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ ΜΔ¹³	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 

Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, τα μέλη θα πρέπει να νιώθουν εμπιστοσύνη στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκουν, ανεξάρτητα από το βαθμό ικανοποίησής τους (Puusa et al., 2013). Σύμφωνα με την αξιολόγηση λήφθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις, δεν υπάρχει σαφής εικόνα του βαθμού εμπιστοσύνης που δείχνουν τα μέλη στο συνεταιρισμό.

Ωστόσο υπάρχει μια κοινή παραδοχή από τους ερωτώμενους, ως προς την τυπικότητα του συνεταιρισμού στις πληρωμές των μελών. Τα μέλη, φαίνεται να νιώθουν ασφαλή στις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό, ωστόσο υπάρχει μία διχογνωμία σε ότι αφορά τα κίνητρα για συναλλαγή με το συνεταιρισμό. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή δίνονται διαρκώς κίνητρα, μέσω εξυπηρέτησης σε γεωργικά εφόδια, δηλαδή δίνονται πιστώσεις σε προϊόντα γεωργικών εφοδίων, είτε μέσω των εξυπηρετήσεων για τις επιδοτήσεις που λαμβάνουν.

¹³ Μη διαθέσιμη απάντηση

Μάλιστα, στο καταστατικό του 2017 που προσκομίστηκε στην ερευνήτρια, προβλέπεται στο Άρθρο 6, παρ. (ιβ), ότι το ΔΣ με απόφασή του «μπορεί να επιβραβεύει ηθικά και οικονομικά τα συνεπή πρόσωπα μέλη των συνεταιρισμών μελών της, τα οποία παραδίδουν το 80% της παραγωγής τους στην Ένωση, για τρία συνεχή έτη, με τις προδιαγραφές της ποιότητας του προϊόντος, που θα καθορίσει το Διοικητικό Συμβούλιο. Η οικονομική αυτή επιβράβευση του μέλους, συνίσταται στην πρόσθετη συμμετοχή στο πλεόνασμα της χρήσης ανάλογα με την ποσότητα των προσκομιζόμενων προϊόντων. Το ύψος της οικονομικής επιβράβευσης καθορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου». Ωστόσο, δεν έχουμε στοιχεία που να αποδεικνύουν κατά πόσο εφαρμόζεται η παραπάνω παράγραφος του καταστατικού.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι στο παρελθόν (2010), η ΕΣΘΠ προκειμένου να εξασφαλίσει μεγαλύτερη ποσότητα προσκομιζόμενων σταφυλιών, έδινε μεγαλύτερες τιμές για τα σταφύλια, στα μέλη που παρέδιδαν την παραγωγή στο συνεταιρισμό, ενώ απέδιδε μικρότερες τιμές σε αυτά που συναλλάσσονταν και με άλλα οινοποιεία της περιοχής (Βενιζέλου, 2015). Αυτό είχε ως σκοπό να δώσει μεγαλύτερα κίνητρα στα μέλη, προκειμένου να εξασφαλίσει την παραγωγή που χρειαζόταν.

Τέλος, ένδειξη της αμφιλεγόμενης εμπιστοσύνης των μελών προς το συνεταιρισμό, αποτελεί και η αποχώρηση ενός ποσοστού της τάξης του 10%-20% ετησίως. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Γενικού Διευθυντή και του Στελέχους, το ποσοστό αυτό των μελών που αποχωρούν, αλλάζουν δραστηριότητα και στρέφονται συνήθως στον τουρισμό, ο οποίος είναι πολύ ανεπτυγμένος στην περιοχή. Σύμφωνα με το Στέλεχος, υπάρχει ένα πολύ μικρό ποσοστό που αποχωρεί για προσωπικούς λόγους από το συνεταιρισμό.

Αν και την παρούσα στιγμή, δεν υπάρχουν στοιχεία που να αφορούν στη σύνθεση των μελών της ΕΣΘΠ, ωστόσο, βάσει πρότερης έρευνας της Βενιζέλου (2015), κατά τα έτη 2011-2014, τα αφοσιωμένα μέλη (βάσει παράδοσης λευκών σταφυλιών) κυμάνθηκαν από 56,67% (2011) του συνόλου των μελών στο 45,15% (2014), ενώ τα απαθή μέλη, παρέμειναν σχεδόν σταθερά. Επίσης το ποσοστό των λαθρεπιβατών αυξήθηκε από 33,16% (2011), σε 43,84% το 2014.

3) Δέσμευση μελών- συνεταιρισμού

Τα μέλη ψηφίζουν στις διοικητικές εκλογές <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Τα μέλη συμμετέχουν στις συνελεύσεις; Είναι πρόθυμα να κατέβουν ως υποψήφιοι για τη διοίκηση του συνεταιρισμού; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 
Τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι τα πλεονάσματα αποτελούν πηγή εσόδων του συνεταιρισμού; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	Τα μέλη ταυτίζονται σαν ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού; <i>1=Καθόλου, 3= Μέτρια ,5=Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 

Βάσει της αξιολόγησης στις παραπάνω ερωτήσεις, τα μέλη δεν φαίνεται να ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τα θέματα του συνεταιρισμού. Η δέσμευσή τους σύμφωνα με την αξιολόγηση των ερωτώμενων, είναι ασθενής. Σε προηγούμενη ενότητα, αναφέρθηκε από το Στέλεχος, ότι υπάρχει ταύτιση του συνεταιρισμού με τους διαχειριστές του συνεταιρισμού.

Ο βαθμός αποστασιοποίησης των μελών μπορεί δεν είναι γνωστός , ωστόσο ενδέχεται να συνδέεται με τις σχέσεις οι οποίες έχουν τα μέλη με τους διαχειριστές της ΕΣΘΠ και την έλλειψη εμπιστοσύνης ως προς τη διαφύλαξη των συμφερόντων τους από το συνεταιρισμό, λόγω απόκλισης των συμφερόντων τους.

Παρατηρώντας ότι τα μέλη γενικά είναι απαθή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αναμένουμε να μην αντιλαμβάνονται ή να μην αποδέχονται το ρόλο τους ως ιδιοκτήτες. Η έλλειψη δέσμευσης και αποδοχής του ρόλου, ενδέχεται να βλάψει το συνεταιρισμό, καθώς τα μέλη φαίνεται να μην ταυτίζονται με τις επιδιώξεις του συνεταιρισμού για την παραγωγή του οίνου και οι σχέσεις να παραμένουν σε επίπεδο οργανισμού-προμηθευτή. Αυτό εξηγεί γιατί ενδεχομένως τα μέλη να μην ενδιαφέρονται να παραδώσουν όλη την παραγόμενη ποσότητα στο συνεταιρισμό καθώς και την καλύτερη ποιότητα των σταφυλιών τους. Λαμβάνοντας αυτό το φαινόμενο υπόψιν, οι στόχοι της διοίκησης και των διευθυντών της ΕΣΘΠ δεν διαφέρουν και πολύ από οποιουδήποτε άλλου κεφαλαιουχικού οινοποιείου της περιοχής (Βενιζέλου, 2015), καθώς η σχέση με τα μέλη προσδιορίζεται από την τιμή που λαμβάνουν για τα σταφύλια.

Μέρος 4ο : Συνεταιριστική Ταυτότητα

Τα μέλη, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του συνεταιρισμού και δρουν σύμφωνα με αυτές <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	Ο συνεταιρισμός ακολουθεί τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ
Η διττή φύση του συνεταιρισμού γίνεται αποδεκτή από τα μέλη, τους υπαλλήλους και τους διευθυντές; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	

Γ. Διευθυντής					
Στέλεχος					
Παραγωγός	ΜΔ				

Η συνεταιριστική ταυτότητα ενός οργανισμού, όπως έχει αναφερθεί, είναι συνυφασμένη με την αντίληψη των μελών για το συνεταιρισμό (Arruda Souza, 2017). Σε αυτήν την ενότητα ζητήσαμε να αξιολογηθεί το κατά πόσο ο συνεταιρισμός εκφράζει και δρα σύμφωνα με τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες, και κατά πόσο αυτό γίνεται αντιληπτό, τόσο από τα μέλη, όσο και από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους στο συνεταιρισμό.

Οι συνεταιριστικές αρχές είναι θεσμοθετημένες και αποτελούν τη βάση για τη λειτουργία του συνεταιρισμού, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τα μέλη, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποπνέουν αυτές τις αρχές σε όλες τις δραστηριότητες και συναλλαγές που συμβαίνουν εντός και εκτός του συνεταιρισμού. Η έντονη διχογνωμία που φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα σε μέλος της διοίκησης και Στελέχους, δημιουργεί προβληματισμό, ωστόσο δεν δίνει μια σαφή εικόνα για την ισχύουσα κατάσταση. Όπως αναφέρει το Στέλεχος της ΕΣΘΠ, «υπάρχει έλλειψη εκπαίδευσης πάνω στις συνεταιριστικές αρχές. Συχνά στο συνεταιρισμό, δημιουργείται άσχημο κλίμα και ανταγωνισμοί, γεγονός που αποκλίνει από τις αρχές και τις αξίες».

Η διττή φύση του συνεταιρισμού αποφέρει περιορισμούς στις οικονομικές επιδιώξεις του και σε συνδυασμό με την έλλειψη δέσμευσης των μελών και την έλλειψη ευθυγράμμισης των στόχων τους με τους στόχους της ΕΣΘΠ, ενδέχεται να είναι φορέας εντάσεων και από πλευράς της διοίκησης. Ωστόσο, μπορούμε μόνο να το αναφέρουμε ενδεικτικά, καθώς δεν υπάρχουν στοιχεία από τα μέλη που να μπορούν να επιβεβαιώσουν αν η θεώρηση αυτή είναι γενική ή εκτίμηση των ερωτώμενων. Θα μπορούσε όμως να αποτελέσει θέμα για μελλοντική έρευνα.

Μέρος 5ο- Οργανωτική Ικανότητα

1) Οικονομική Επάρκεια

Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις του συνεταιρισμού; <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ
Τα έσοδα από πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν λειτουργικά έξοδα, επενδύσεις σε υποδομές, μηχανήματα και εξοπλισμό <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	

2) Υποδομές και Πόροι

Είναι οι υποδομές επαρκείς για την αναμενόμενη ποιότητα; <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάντα</i>	Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για το αναμενόμενο βάρος των σταφυλιών που λαμβάνονται και τον όγκο του κρασιού που παράγεται από το συνεταιρισμό; <i>1= Καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
--	---

Γ. Διευθυντής	●	●	●	●	●
Στέλεχος	●	●	●	●	●
Παραγωγός	ΜΔ				

Γ. Διευθυντής	●	●	●	●	●
Στέλεχος	●	●	●	●	●
Παραγωγός	●	●	●	●	●

Η ΕΣΘΠ σύμφωνα με τις δηλώσεις του Γενικού Διευθυντή και του Στελέχους είναι σε θέση να αποπληρώνει τις υποχρεώσεις της και να επιτυγχάνει τα έσοδα που χρειάζεται για να καλύπτει τα λειτουργικά, μηχανολογικά και έξοδα υποδομών που χρειάζεται ο συνεταιρισμός για την βιωσιμότητα και ανάπτυξή του. Όπως είναι γνωστό τα κεφάλαια του συνεταιρισμού προέρχονται από τις συνεταιριστικές μερίδες. Η ΕΣΘΠ αποτελεί αναγκαστικό συνεταιρισμό, πράγμα που σημαίνει ότι εξασφαλίζει ένα επίπεδο κεφαλαίου σταθερά από τους παραγωγούς. Ωστόσο, στην προκειμένη μελέτη, όπου ζητήθηκαν τα οικονομικά στοιχεία της τριετίας 2017-2019, τα ίδια κεφάλαια από τις συνεταιριστικές μερίδες, παρέμειναν στα ίδια επίπεδα, γεγονός που δείχνει ότι τα μέλη δεν επενδύουν στο συνεταιρισμό. Ένας από τους κύριους στόχους της ΕΣΘΠ είναι η διαχείριση των υποχρεώσεων. Ο βαθμός αποπληρωμής των υποχρεώσεων της ΕΣΘΠ είναι ικανοποιητικός όπως θα δούμε και σε επόμενη ενότητα.

Επίσης, ο σκοπός των συνεταιρισμών είναι να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας. Η ΕΣΘΠ αυτή τη στιγμή κατέχει το μεγαλύτερο οινοποιείο στην περιοχή της Σαντορίνης. Σύμφωνα με τον παραγωγό, οι υποδομές της ΕΣΘΠ είναι επαρκείς για να καλύψουν όλη την παραγωγή του νησιού σε παραλαβή και αποθήκευση, αλλά και σε παραγωγή οίνου. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός με τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία είναι έντονος και δημιουργεί πιέσεις στον καθορισμό των τιμών. Οι παραγωγοί- μέλη, γνωρίζουν ότι έχουν την ασφάλεια διάθεσης του προϊόντος τους στο συνεταιρισμό, ωστόσο απευθύνονται σε οινοποιεία που ενδεχομένως θα επιτύχουν πιο υψηλή τιμή και πιο άμεση αποπληρωμή.

Ένα ακόμη φαινόμενο που έχει παρατηρηθεί είναι σε περιόδους μεγάλης εσοδείας, είναι ότι ο συνεταιρισμός είναι υποχρεωμένος να λάβει όλη την ποσότητα των μελών που δεν έχει

διατεθεί. Για παράδειγμα, τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία θα αγοράσουν την ποσότητα την οποία χρειάζονται για τη δυναμική και τη ζήτηση που έχουν. Όταν υπάρχει υπερπροσφορά, οι κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις θα πιέσουν για πτώση των τιμών. Με την ύπαρξη του συνεταιρισμού, αυτό περιορίζεται, καθώς τα μέλη έχουν την επιλογή να διαθέσουν την παραγωγή τους στο συνεταιρισμό. Από την άλλη, αυτό μπορεί να αποτελέσει και απειλή για το συνεταιρισμό, καθώς αν η ζήτηση της περιόδου δεν είναι αρκετή, η αξιοποίηση των πόρων αυτών δεν είναι αποτελεσματική. Όπως δήλωσε και ο Γενικός Διευθυντής της ΕΣΘΠ, Ματθαίος Δημόπουλος, «τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία μπορούν να περιορίσουν τις εισροές τους, ο συνεταιρισμός είναι λιγότερο ευέλικτος σε αυτό το κομμάτι».

3) Ανθρώπινο Δυναμικό

Έχουν οι εργαζόμενοι τις τεχνικές δεξιότητες και τις επιθυμητές ικανότητες να εργαστούν στους τομείς τους; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Έχουν κίνητρα; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ
Ταυτίζονται με τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Εφαρμόζεται η 5 ^η συνεταιριστική αρχή-εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση στο συνεταιρισμό: <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>

Γ. Διευθυντής					
Στέλεχος					
Παραγωγός	ΜΔ				

Γ. Διευθυντής					
Στέλεχος					
Παραγωγός	ΜΔ				

Οι συνεταιρισμοί, όπως έχει αναφερθεί είναι συνδεδεμένοι με τις αρχές και τις αξίες που τους διέπουν. Η διττή φύση των συνεταιρισμών στην κοινωνική του διάσταση αφορά την ευημερία τόσο των μελών -ιδιοκτητών. Οι συνεταιριστικές αρχές και αξίες, πρέπει να εκφράζονται σε όλες τις λειτουργίες και συναλλαγές του συνεταιρισμού, εντός και εκτός αυτού. Ένας παράγοντας της έκφρασης αποτελεί και το ανθρώπινο δυναμικό του συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που μας έδωσε το Στέλεχος της ΕΣΘΠ, στο συνεταιρισμό απασχολούνται 70 άτομα, στο οινοποιείο και φτάνουν στους 120 στις περιόδους μεγάλης επισκεψιμότητας. Το προσωπικό που εργάζεται στην παραγωγή είναι άρτια καταρτισμένο και οργανωμένο, ενώ έχουν μεγάλη αυτονομία κινήσεων στα επίπεδα της παραγωγής. Ωστόσο, δεν διαλέγουν την α' ύλη, σύμφωνα με δήλωση του Στελέχους. Το μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό είναι δεμένο με τον παραγωγό, συμπληρώνει, ωστόσο δεν λαμβάνουν την αναγνώριση που προσδοκούν από τη διοίκηση, η οποία δεν προωθεί τις σχέσεις αυτές που έχουν αναπτυχθεί. Οι εποχικοί υπάλληλοι, από την άλλη, δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι πάνω στις συνεταιριστικές αρχές και αξίες, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι και να προάγουν την κουλτούρα του συνεταιρισμού.

Η ΕΣΘΠ ακολουθεί την 5^η συνεταιριστική αρχή για εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση, με διοργάνωση ημερίδων και ταξιδιών πάνω σε θέματα που επαφίενται των ενδιαφερόντων των μελών- παραγωγών. Τα τελευταία δύο χρόνια, και με την έναρξη της πανδημίας, η ΕΣΘΠ οργάνωσε διαδικτυακά σεμινάρια και εκπαιδευτικές επισκέψεις όποτε αυτό ήταν εφικτό. Σύμφωνα με τον παραγωγό, η ΕΣΘΠ έχει έντονη δραστηριότητα σε κατάρτιση και ενημέρωση με τη διοργάνωση της Ημερίδας του Παραγωγού και με διαρκείς ενημερώσεις για τα εφόδια και τα προγράμματα επιδοτήσεων που αφορούν στους παραγωγούς.

4) Μάρκετινγκ

Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Είναι ο συνεταιρισμός προσανατολισμένος στην αγορά; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός 
Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ
Γίνεται αρκετή προώθηση και μάρκετινγκ των κρασιών; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ

Η ΕΣΘΠ είναι προσανατολισμένη προς την αγορά και έχει επιτύχει να κατέχει ένα ισχυρό brand name στην περιοχή, αλλά και στην εγχώρια αγορά. Τα τελευταία χρόνια, το επίπεδο εξαγωγών έχει αυξηθεί, και υπάρχει στρατηγικός προσανατολισμός προς αυτήν την κατεύθυνση. Τα προϊόντα στο σύνολό τους εξάγονται σε Καναδά, Γαλλία, Αγγλία, Ελβετία, Γερμανία, Βόρεια Αμερική, Ιαπωνία και Κίνα. Σύμφωνα με το Στέλεχος, η αγορά της Β. Αμερικής φαίνεται να έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης για τη «SANTO WINES». Η έναρξη της τριετούς ενημερωτικής εκστρατείας στην Αμερική και τον Καναδά για τα προϊόντα ΠΟΠ Σαντορίνη (Φάβα, τοματάκι και κρασί) με τον τίτλο Santorini Volcanin Terroir με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για την ΕΣΘΠ, τόσο στην αναγνώριση του brand name της SANTO WINES και της Σαντορίνης γενικότερα, αλλά και για την επίτευξη καλύτερων τιμών στις αγορές του εξωτερικού στην Premium κατηγορία. Η ΕΣΘΠ αυξάνει την αξία της μέσα από τα προϊόντα της, όπως αναφέρει ο Ματθαίος Δημόπουλος.

Η ΕΣΘΠ έχει πραγματοποιήσει στρατηγική συνεργασία με την εταιρεία ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε. που ήταν και ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της από το 2012 στην εθνική και διεθνή αγορά για τον οίνο. Σύμφωνα με το Στέλεχος, υπήρχε έλλειψη ανατροφοδότησης από την αγορά, λόγω της αποκλειστικής αυτής συνεργασίας. Τα τελευταία δύο χρόνια (2019-2021) υπάρχει αρμόδιος για την ενημέρωση της αγοράς. Η κίνηση αυτή του συνεταιρισμού, είναι πολύ σημαντική, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να βελτιώνει τα προϊόντα της και να επιτυγχάνει στρατηγικές κινήσεις τοποθέτησης των οίνων της στην αγορά. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή και το Στέλεχος η τιμή των οίνων της ΕΣΘΠ είναι ανταγωνιστική στην αγορά που απευθύνεται, την κατηγορία Premium οίνων Σαντορίνης και οι τιμές ανταποκρίνονται στην ποιότητα των οίνων.

Η ΕΣΘΠ έχει έντονη δραστηριότητα στην προώθηση των οίνων. Συμμετοχή σε εκθέσεις και διαγωνισμούς, καταχωρήσεις στον ηλεκτρονικό και έντυπο Τύπο, διαδικτυακές καμπάνιες σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γευσιγνωσίας με αναγνωρισμένους οινολόγους, ταξίδια στο εξωτερικό και φιλοξενία των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης συμβάλλουν σημαντικά στην αναγνωρισιμότητα των οίνων της ΕΣΘΠ, αλλά και των υπόλοιπων παραδοσιακών προϊόντων που παράγει. Η ΕΣΘΠ έχει επιτύχει σημαντικές διακρίσεις σε διαγωνισμού οινογνωσίας με τις δύο ετικέτες ASYRTIKO RESERVE και GRAND RESERVE, να πρωταγωνιστούν στις πωλήσεις.

Η διανομή των προϊόντων γίνεται μέσω του φυσικού καταστήματος που λειτουργεί στον Πύργο, μέσω e-shop και μέσω γενικού αντιπροσώπου όπως η εταιρεία ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε. και τα Ελληνικά Κελάρια Οίνου Κουρτάκη. Σύμφωνα με το Στέλεχος, υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος για να επιτύχει η SANTO WINES τα προϊόντα της να φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές και να εδραιωθεί η αναγνώριση των οίνων ως Premium.

5) Στρατηγικός Σχεδιασμός

Διαθέτει ο συνεταιρισμός μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Είναι ο συνεταιρισμός ικανός να εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 
Μπορεί ο συνεταιρισμός να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Διερευνά ο συνεταιρισμός τις ιδιαιτερότητες των ποικιλιών της περιοχής; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 
Είναι ο συνεταιρισμός ικανός να αντιμετωπίσει ισότιμα με άλλους παραγωγούς; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα	Είναι η επιλεγμένη στρατηγική σαφής για όλους; 1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα

Γ. Διευθυντής					
Στέλεχος					
Παραγωγός	ΜΔ				

Γ. Διευθυντής					
Στέλεχος					
Παραγωγός	ΜΔ				

Η ΕΣΘΠ κατέχει μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο που αφορά το χτίσιμο του brand name και την αξιοποίηση του οινοτουρισμού, ως σημαντικό έσοδο για την ΕΣΘΠ. Ο σκοπός των συνεταιρισμών είναι η αύξηση των εσόδων η οποία μετακυλιέται στα μέλη-παραγωγούς. Η ΕΣΘΠ αύξησε τα καθαρά κέρδη της για την περίοδο 2017-2018 κατά 24%, ωστόσο για το έτος 2018-2019 υπήρξε μικρή πτώση της τάξης του 7,96%.¹⁴

Ο συνεταιρισμός λόγω της ιδιαιτερότητας της φύσης του, έχει περιορισμούς στην αντιμετώπιση ξαφνικών αλλαγών της αγοράς. Ωστόσο, ο Γενικός Διευθυντής, Ματθαίος Δημόπουλος ισχυρίζεται ότι οι αποφάσεις της διοίκησης ακόμη και σε περιόδους κρίσης είναι ευέλικτες και πάντα προσανατολισμένες προς το κοινό καλό για τα μέλη. Η συνεχής διερεύνηση των ποικιλιών της περιοχής με τη συμμετοχή σε ερευνητικά Πανεπιστημιακά Προγράμματα και Ινστιτούτα, προάγει την είσοδο καινοτομιών στην τεχνογνωσία του συνεταιρισμού και διατηρεί υψηλά τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας του συνεταιρισμού έναντι των άλλων παραγωγών. Ωστόσο, η στρατηγικές επιδιώξεις της ΕΣΘΠ δεν είναι απόλυτα σαφείς για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ο Ματθαίος Δημόπουλος, συμπληρώνει, αναφέροντας ότι τα μέλη δείχνουν εμπιστοσύνη στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις αποφάσεις που λαμβάνει για την πρόοδο της ΕΣΘΠ. Από την άλλη, το Στέλεχος επισημαίνει ότι ο συνεταιρισμός, ενώ έχει επαρκή τεχνογνωσία και εισάγει καινοτομίες στην παραγωγή, όπως για παράδειγμα τον αφρώδη οίνο από Ασύρτικο, δεν επικοινωνεί επαρκώς τις στρατηγικές του στα μέλη. Για παράδειγμα, στη γιορτή της Βεντέμας (τρύγος), για τα μέλη του συνεταιρισμού, σερβίρεται το χύμα κρασί, αντί της ετικέτας.

¹⁴ Υπολογισμοί ερευνήτριας από τους ισολογισμούς των ετών 2017, 2018, 2019 της ΕΣΘΠ

Η απόδοση του συνεταιρισμού αξιολογείται μέσω των πωλήσεων και της επισκεψιμότητας του οινοποιείου. Ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων για τον εμφιαλωμένο οίνο, όπως αναφέρει το Στέλεχος της ΕΣΘΠ. Οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές της ΕΣΘΠ στην περιοχή είναι το κτήμα Σιγάλα Οινοποιητική Α.Ε. και το Κτήμα Ι. & Μ. Αργυρού Ο.Ε. τόσο σε επίπεδο πρόσληψης παραγωγής, όσο και σε παραγωγή οίνου και αναγνωρισιμότητα. Ωστόσο, μην έχοντας περαιτέρω στοιχεία για την σύγκριση αυτών, δεν θα επεκταθούμε περαιτέρω.

6) Σχέσεις με τα μέλη

Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας που διευκολύνουν και ενθαρρύνουν το διάλογο μεταξύ μελών και ηγεσίας; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ
Παρέχει ο συνεταιρισμός οικονομική, υλικοτεχνική και τεχνική υποστήριξη στα μέλη σε τακτική βάση; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Υπάρχει ένα καλά καθορισμένο σύστημα απονομής ποινών και επιβραβεύσεων για την πληρωμή των σταφυλιών ανάλογα με την ποιότητα; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ

Οι σχέσεις ενός συνεταιρισμού με τα μέλη είναι αυτή που καθορίζει την επίτευξη των επιδιώξεων του. Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών, αποτελούν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων (Ilioroulos & Hendrikse, 2009), όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα. Οι συνεταιρισμοί, βασίζονται στις μακροχρόνιες και επαναλαμβανόμενες σχέσεις ανταλλαγής με τα μέλη, για τη δημιουργία συλλογικού οφέλους (Goel, 2013).

Για την ΕΣΘΠ, σύμφωνα με τον Ματθαίο Δημόπουλο, ο διάλογος μεταξύ των μελών και της ηγεσίας γίνεται με την άμεση επαφή, τη συμμετοχή στις Γενικές Συνελεύσεις και τη συμμετοχή σε δράσεις κατάρτισης και πληροφόρησης. Επίσης, έχοντας ένα ικανοποιητικό τμήμα πρωτογενούς τομέα, σύμφωνα με το Στέλεχος, για τα γραφειοκρατικά θέματα του συνεταιρισμού, τα μέλη λαμβάνουν την υποστήριξη που χρειάζονται. Υπάρχουν συστήματα επιβραβεύσεων τα οποία όμως δεν γίνονται σε θεσμικό επίπεδο συνεταιρισμού, αλλά διαμορφώνονται ανάλογα με τις περιπτώσεις, επισημαίνει το Στέλεχος της ΕΣΘΠ.

Όπως έχει αναφερθεί, η ΕΣΘΠ για την τοπική κοινωνία και το συνεταιρισμό είναι συνδεδεμένη με την Διοίκηση και συγκεκριμένα με τα πρόσωπα που την απαρτίζουν. Ως εκ τούτου, αναλόγως με τις προσωπικές επιδιώξεις του εκάστοτε μέλους, υπάρχει δυσaráεσκεια από τις αποφάσεις της διοίκησης, από την απόκλιση συμφερόντων ή και λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων. Αυτό δημιουργεί και μία πόλωση, καθώς υπάρχουν μέλη τα οποία τάσσονται υπέρ της διοίκησης, λόγω προσώπων και όχι λόγω αποφάσεων.

Η Σαντορίνη αποτελεί μια μικρή κοινότητα, ως εκ τούτου είναι επόμενο οι άνθρωποι να μην μπορούν να αποσυνδέσουν το ρόλο από το πρόσωπο. Ακόμη και για την ίδια τη διοίκηση, η εξυπηρέτηση των μελών λαμβάνει και προσωπική διάσταση, λόγω του δεσίματος που έχουν αναπτύξει με τα μέλη. Ο συνεταιρισμός, λόγω και της φύσης του, επηρεάζει όλους τους παραγωγούς στο νησί. Η ύπαρξή του έχει καθορίσει την διαμόρφωση της αγοράς του νησιού, καθώς και τη διαμόρφωση του ίδιου του αμπελώνα του νησιού. Η διοίκηση έχοντας ως στόχο την επίτευξη της βελτίωσης της οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης των παραγωγών, λαμβάνει υπόψιν όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν τα μέλη. Ωστόσο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν εξυπηρετούν απαραίτητα το μέσο μέλος, αλλά τη συνολική πορεία του συνεταιρισμού. Αυτό, μην όντας αντιληπτό από όλα τα μέλη, δημιουργεί δυσaráεσκεια. Άλλωστε

όπως έχει αναφερθεί και στο Κεφάλαιο 2, ένα από τα σημαντικότερα θέματα των συνεταιρισμών αφορούν το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου και το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα. Τα μέλη δεν αντιλαμβάνονται την ανάληψη ρίσκου και την πραγματοποίηση επενδύσεων ως μακροχρόνια μεγαλύτερο κέρδος, αλλά προσπαθούν να προφυλάξουν τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντά τους.

Η επίδραση της προσωποποίησης της διοίκησης με το ρόλο της ως διοίκησης, θα μπορούσε να αποτελέσει θέμα διερεύνησης ως προς το αποτύπωμα της ΕΣΘΠ στο νησί και την τοπική κοινωνία ιστορικά.

7) Διοικητική Ικανότητα

Είναι ο διευθυντής και το ΔΣ ικανοί να εντοπίσουν τους ανταγωνιστικούς σκοπούς του να είναι ο συνεταιρισμός βιώσιμος και να ικανοποιεί τα μέλη; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>	Μπορεί ο διευθυντής να ενσωματώνει όλες τις ικανότητες και να μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση; <i>1=καθόλου, 3=Μέτρια, 5= Πάντα</i>
Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 	Γ. Διευθυντής  Στέλεχος  Παραγωγός ΜΔ 

Ολοκληρώνοντας τις συνεντεύξεις, ζητήσαμε να αξιολογηθεί η διοικητική ικανότητα του συνεταιρισμού. Λαμβάνοντας υπόψιν τη διττή φύση του συνεταιρισμού, η διαδικασία της διοίκησης των συνεταιρισμών αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία. Σύμφωνα με το Στέλεχος της ΕΣΘΠ, «η διοίκηση και οι διευθυντές προστατεύουν τα οικονομικά συμφέροντα των μελών. Είναι τυπικοί στις υποχρεώσεις τους απέναντι στα μέλη, καθώς λογοδοτούν σε αυτά».

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα η διοίκηση των συνεταιρισμών αφορά ένα εύρος δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ως προς την κατάρτιση, τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες. Η διευθυντική ικανότητα στους συνεταιρισμούς δεν αποσκοπεί στην άμεση εξυπηρέτηση των

οικονομικών στόχων του οργανισμού. Αντιθέτως, οφείλει να μετατρέπει σε αξία, τις αρχές και τις αξίες του, και να μπορεί να συνδέει τα οφέλη των μελών με την αγορά.

Σύμφωνα με το Γενικό Διευθυντή, όλες οι επιδιώξεις του συνεταιρισμού οδηγούν στην αύξηση του οφέλους των μελών. Το Στέλεχος επισημαίνει ότι χρειάζεται ακόμη μεγαλύτερη κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών για τη λήψη σωστών αποφάσεων και τη λήψη ενεργειών που να οδηγήσουν το συνεταιρισμό την επιτυχία. Υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης στο να ξεκαθαριστούν οι επιδιώξεις της διοίκησης και να ευθυγραμμιστούν οι επιδιώξεις των μελών με αυτές της ΕΣΘΠ.

5.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση της ΕΣΘΠ

Για την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της ΕΣΘΠ, θα εξετάσουμε τους χρηματοοικονομικούς δείκτες κερδοφορίας, φερεγγυότητας, ρευστότητας και δραστηριότητας της ΕΣΘΠ για τα έτη 2017-2019.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν για τη χρηματοοικονομική ανάλυση της ΕΣΘΠ.

Πίνακας 14: Δείκτες Κερδοφορίας και ο Υπολογισμός τους

Δείκτες Κερδοφορίας	Υπολογισμός
Μικτό περιθώριο κέρδους	Μικτό Κέρδος/ Κύκλος εργασιών (εκφράζεται σε ποσοστό)
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους	Κέρδη προ φόρων και τόκων/ Κύκλος εργασιών (εκφράζεται σε ποσοστό)

Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων/κύκλο εργασιών (εκφράζεται σε ποσοστό)
----------------------------------	---

Πίνακας 15: Δείκτες κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης και ο υπολογισμός τους

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης	Υπολογισμός
Αναλογία Χρέους προς τα περιουσιακά στοιχεία	Σύνολο υποχρεώσεων/ Σύνολο Ενεργητικού (εκφράζεται σε ποσοστό)
Δανειακή Επιβάρυνση	Ξένα Κεφάλαια/ ίδια κεφάλαια (εκφράζεται σε φορές)

Πίνακας 16: : Δείκτες Ρευστότητας και ο υπολογισμός τους

Δείκτες Ρευστότητας	Υπολογισμός
Γενική Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (εκφράζεται σε φορές)
Τρέχουσα (Άμεση) Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (εκφράζεται σε φορές)
Ταμειακή Ρευστότητα	(Ταμειακά Διαθέσιμα+ Ισοδύναμα)/ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

	(εκφράζεται σε φορές)
--	-----------------------

Πίνακας 17: Δείκτες Δραστηριότητας και ο υπολογισμός τους

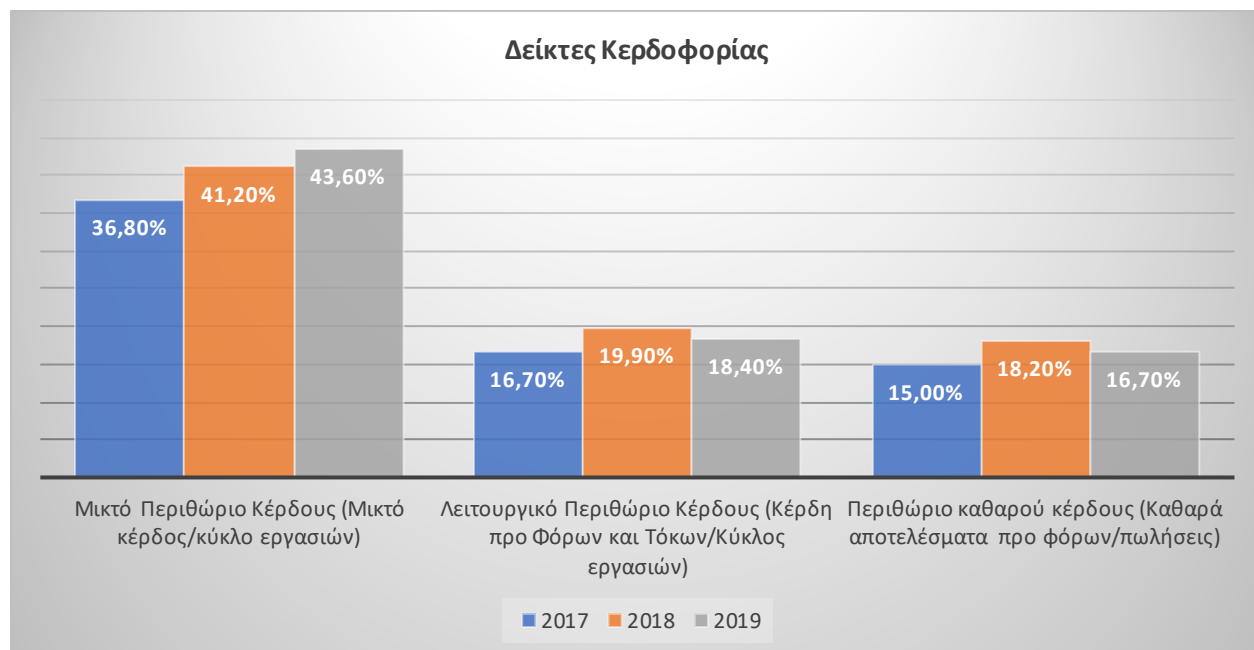
Δείκτες Δραστηριότητας	Υπολογισμός
Μέση Διάρκεια Αποθεμάτων	Μ. Ο Αποθεμάτων * 365/ Κόστος Πωληθέντων (εκφράζεται σε ημέρες)
Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων	Μ.Ο Απαιτήσεων * 365/κύκλο εργασιών (εκφράζεται σε ημέρες)
Μέση Διάρκεια Πληρωμής Υποχρεώσεων	Μ.Ο Υποχρεώσεων * 365/ κόστος πωληθέντων (εκφράζεται σε ημέρες)

Πίνακας 18: Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	Υπολογισμός
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	Κύκλος Εργασιών/ Κυκλοφορούν Ενεργητικό (εκφράζεται σε φορές)
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων	Κύκλος Εργασιών / ίδια κεφάλαια (εκφράζεται σε φορές)

Η ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018 και 2019 παρουσιάζει αύξηση της κερδοφορίας της, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 11: Δείκτες κερδοφορίας της ΕΣΘΠ για τα έτη 2018,2019,2020



Υπολογισμοί της ερευνήτριας

Για τα έτη 2017, 2018, 2019, η ΕΣΘΠ αύξησε τις πωλήσεις της, κατά 17,65% για το 2018 σε σχέση με το 2017 και κατά 6,5% για το 2019, σε σχέση με το 2018, σύμφωνα με υπολογισμούς της ερευνήτριας.¹⁵ Το μεικτό περιθώριο κέρδους παρουσιάζει μικρή, αλλά σταδιακή αύξηση και μας δείχνει ότι η ΕΣΘΠ είναι ικανή να επιτυγχάνει φθηνές αγορές των πόρων της και να πραγματοποιεί πωλήσεις μεγάλης αξίας.

Το λειτουργικό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε κατά 16,08% για το 2018, ενώ στη συνέχεια παρουσίασε πτώση 8,1% για το 2019. Τέλος το περιθώριο καθαρού κέρδους, αυξήθηκε κατά 17,6% από το 2017 στο 2018 και παρουσίασε μικρή πτώση για το 2019.

Στον παρακάτω πίνακα, γίνεται σύγκριση των δεικτών κερδοφορίας της ΕΣΘΠ με αυτές του κλάδου¹⁶ για τα έτη 2017, 2018 και 2019:

¹⁵ Στο παράρτημα Ι της παρούσας μελέτης, φαίνονται τα στοιχεία των ισολογισμών, στα οποία έχουν βασιστεί οι υπολογισμοί της ερευνήτριας, καθώς και οι υπολογισμοί που έχουν πραγματοποιηθεί

¹⁶ Τα στοιχεία του κλάδου έχουν ανακτηθεί από την κλαδική μελέτη για τον κλάδο του οίνου, Stochasis, 2021

Πίνακας 19: Δείκτες κερδοφορίας ΕΣΘΠ και κλάδου

Δείκτες Κερδοφορίας	2017		2018		2019	
	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος
Μεικτό περιθώριο κέρδους	36,8%	33,89%	41,20%	34,86%	43,6%	36,16%
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους	16,7%	6,85%	19,9%	6,65%	18,4%	5,11%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	15%	2,28%	18,2%	2,50%	16,7%	0,35%

Υπολογισμοί της ερευνήτριας για την ΕΣΘΠ -Πηγή στοιχείων για τον κλάδο Stochasis, 2021

Σε γενικές γραμμές, η ΕΣΘΠ παρουσιάζει μεγάλο περιθώριο μεικτού κέρδους σε σχέση με τον κλάδο και επίσης για τα έτη 2017, 2018, 2019 έχει επιτύχει υψηλή κερδοφορία από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Η αύξηση στο δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους και σε σχέση με τον κλάδο, δείχνει ότι η ΕΣΘΠ είναι ικανή να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο πιθανής αύξησης τιμών σε εισροές. Δεδομένου ότι οι εισροές της α' ύλης που προέρχονται από τα μέλη, φαίνεται ότι η ΕΣΘΠ μπορεί να υποστηρίξει αύξηση των τιμών παραγωγού. Ωστόσο, το γεγονός ότι στους ισολογισμούς δεν εμφανίζονται τα πλεονάσματα προς διανομή στα μέλη, ξεχωριστά από τα κέρδη, αλλά συνυπολογίζονται, δεν μας δίνει σαφή εικόνα της κατάστασης της κερδοφορίας της ΕΣΘΠ.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι δείκτες κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης για την ΕΣΘΠ για την περίοδο 2017-2019.

Πίνακας 20: : Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018, 2019 Αναλογία χρέους σε ποσοστό, δανειακή επιβάρυνση σε φορές

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης	2017		2018		2019	
	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος

Αναλογία χρέους προς περιουσιακά στοιχεία	23%	62,29%	15,4%	59,43%	12,99%	60,28%
Δανειακή επιβάρυνση	0,3	1,67	0,18	1,48	0,15	1,53

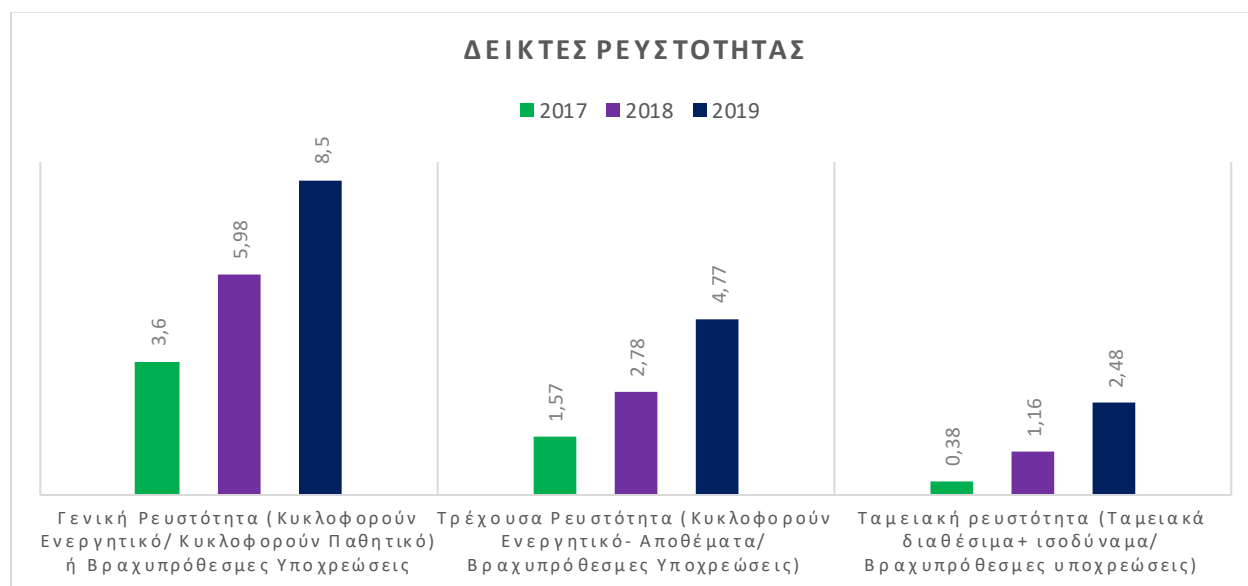
Υπολογισμοί της ερευνήτριας για την ΕΣΘΠ -Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης αναλογίας χρέους προς τα περιουσιακά στοιχεία διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα και βελτιώνεται μέσα στην τριετία. Η ΕΣΘΠ δεν έχει υψηλές μακροχρόνιες υποχρεώσεις και δεν γίνεται αυξημένη χρήση του χρέους για να χρηματοδοτηθούν οι λειτουργίες του συνεταιρισμού. Η ΕΣΘΠ σημείωσε αύξηση των μακροχρόνιων υποχρεώσεων της, για το 2019 της τάξης του 31,77% σε σχέση με το 2017, ωστόσο μείωσε τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της κατά 107,7% για την ίδια περίοδο, μειώνοντας το δείκτη κατά 77%.

Η αναλογία των ξένων κεφαλαίων προς τα ίδια , δείχνει την αξιοπιστία της ΕΣΘΠ, ως προς το μακροχρόνιο δανεισμό. Ο δείκτης αυτός φαίνεται αρκετά μικρός σε σχέση με το δείκτη του κλάδου και παρουσιάζεται ότι η ΕΣΘΠ και έχει σημειώσει πτώση της τάξης 66,7% από το 2017 στο 2018 και περαιτέρω πτώση 20% για το 2019 σε σχέση με το 2018. Αυτό υποδεικνύει ότι η ΕΣΘΠ εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από τους μακροχρόνιους πιστωτές της για τη χρηματοδότηση και οποιαδήποτε αλλαγή στη διάρθρωση μπορεί να προκαλέσει επισφάλεια στην αποπληρωμή των υποχρεώσεών της . Η πρόκληση της προσέλκυσης κεφαλαίων για τους συνεταιρισμούς, λόγω έλλειψης κινήτρων των μελών για επενδύσεις υψηλού ρίσκου (Cook και Iliopoulos, 1998), αναγκάζει το συνεταιρισμό να εξαρτάται από το μακροχρόνιο δανεισμό.

Στη συνέχεια θα δούμε τη ρευστότητα της ΕΣΘΠ, την ικανότητα δηλαδή του συνεταιρισμού να αποπληρώνει τις υποχρεώσεις του.

Διάγραμμα 12: Δείκτες Ρευστότητας ΕΣΘΠ, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές



Υπολογισμοί ερευνήτριας από ισολογισμούς της ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018, 2019

Ως προς τη γενική ρευστότητα, η ΕΣΘΠ παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητική εικόνα για τα έτη και για τα τρία έτη, με μεγαλύτερη αύξηση το 2019 σε σχέση με το 2018 της τάξης του 40%. Αυτό οφείλεται στο ότι το 2019 η ΕΣΘΠ είχε καταφέρει να περιορίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της κατά 32,65%, ενώ το κυκλοφορούν ενεργητικό είχε σημειώσει αύξηση κατά 7%. Ο δείκτης του κλάδου για τη γενική ρευστότητα κατά μέσο όρο για την τριετία κλείνει στο 1,45 (στον πίνακα παρακάτω φαίνεται αναλυτικά ο δείκτης κλάδου για τις χρονιές 2017, 2018, 2019).

Αυξητική είναι και η πορεία της ειδικής ρευστότητας με τη μεγαλύτερη τιμή της να σημειώνεται για το έτος 2019. Ενώ η μέση τιμή της τρέχουσας ρευστότητας για τον κλάδο κλείνει περίπου στο 0,9, φαίνεται ότι η ΕΣΘΠ παρουσιάζει καλύτερη εικόνα ως προς την κάλυψη των υποχρεώσεων της. Ο δείκτης αυτός είναι περισσότερο ενδεικτικός, γιατί δεν περιλαμβάνει τα αποθέματα που δεν ρευστοποιούνται, όπως για παράδειγμα τους οίνους προς παλαίωση. Επίσης, από τους ισολογισμούς διαφαίνεται ότι στην τριετία αυτή η ΕΣΘΠ αύξησε τα ταμειακά της διαθέσιμα κατά 67,8%, ενώ μείωσε τα αποθέματα κατά 13,52%, βελτιώνοντας έτσι τη ρευστότητά της.

Τέλος, υπολογίστηκε η ταμειακή ρευστότητα της ΕΣΘΠ, η οποία ήταν σε χαμηλό επίπεδο για το 2017 με τιμή 0,38 , αλλά βελτιώθηκε αρκετά το 2019 με τιμή 2,48, γεγονός που δείχνει ότι η ΕΣΘΠ έχει την ικανότητα να εξοφλεί τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με μετρητά. Η τιμή για τον κλάδο της ταμειακής ρευστότητας είναι κατά μέσο όρο 0,12.

Αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα, οι τιμές των δεικτών ρευστότητας για την ΕΣΘΠ και τον κλάδο.

Πίνακας 21: Δείκτες ρευστότητας και κλάδου για την ΕΣΘΠ, 2017, 2018, 2019 σε φορές

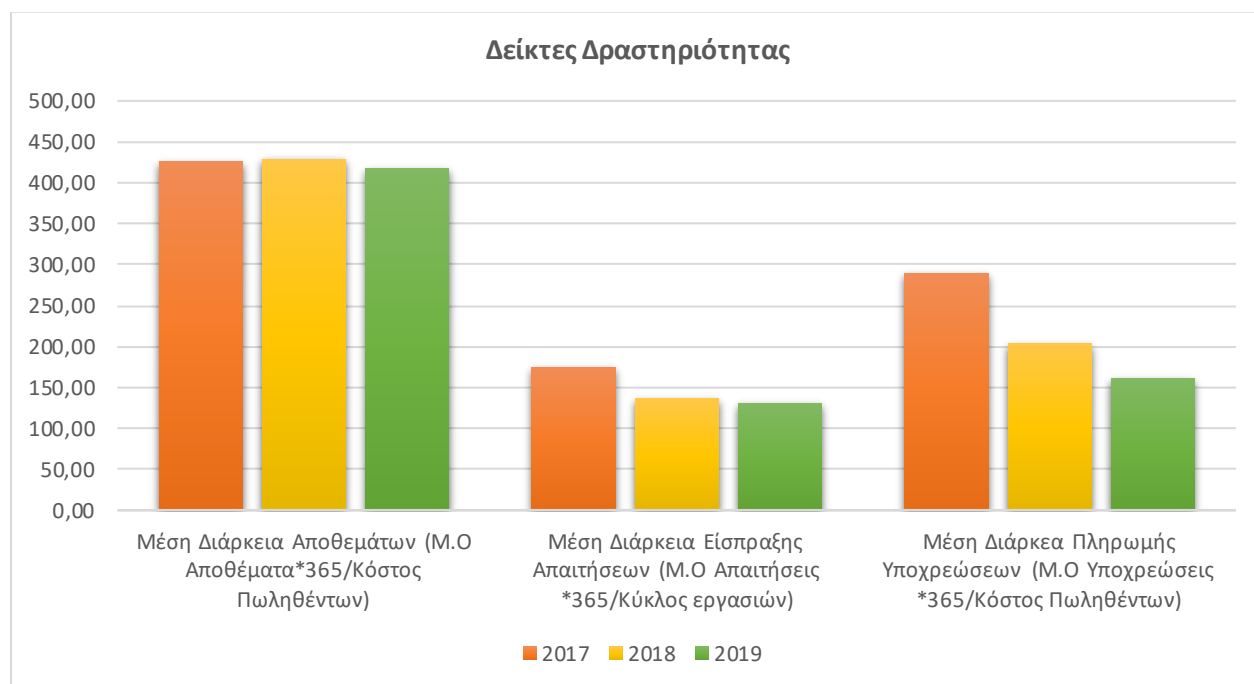
Δείκτες Ρευστότητας	2017		2018		2019	
	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος
Γενική Ρευστότητα	3,6	1,70	5,98	1,35	8,5	1,30
Τρέχουσα (Άμεση ρευστότητα)	1,57	1,01	2,78	0,79	4,77	0,76
Ταμειακή ρευστότητα	0,38	0,11	1,16	0,12	2,48	0,13

Υπολογισμοί της ερευνήτριας για την ΕΣΘΠ- Πηγή στοιχείων κλάδου: Stochasis, 2021

Τέλος για τους σκοπούς της παρούσας ανάλυσης υπολογίστηκαν οι δείκτες δραστηριότητας και η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού και Ιδίων Κεφαλαίων.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι δείκτες δραστηριότητας για την ΕΣΘΠ, την περίοδο 2017-2019

Διάγραμμα 13: Δείκτες δραστηριότητας ΕΣΘΠ για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες



Υπολογισμοί ερευνήτριας από ισολογισμούς ΕΣΘΠ, 2017-2019, υπολογισμός σε ημέρες

Από το διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι μέρες αποθεμάτων κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα για την τριετία. Για την ακρίβεια, η ΕΣΘΠ εμφανίζει μέση διάρκεια αποθεμάτων για το 2017 τις 425 ημέρες, ενώ βελτιώνει πολύ ελαφρά στις 417 για το 2019. Ο μέσος όρος παραμονής των αποθεμάτων για τον κλάδο είναι 289 ημέρες, γεγονός που δείχνει ότι η ΕΣΘΠ έχει μεγάλη μέση παραμονή αποθεμάτων.

Η μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων είναι 175 ημέρες, σημειώνει όμως βελτίωση για το 2018 με 136 ημέρες και το 2019 καταλήγει με μέση είσπραξη των απαιτήσεων σε 130 ημέρες. Για τον κλάδο η μέση είσπραξη απαιτήσεων γίνεται κατά μέσο όρο σε 239 ημέρες. Αυτό δείχνει ότι σε γενικές γραμμές η ΕΣΘΠ έχει επιτύχει καλή μέση είσπραξη απαιτήσεων και σε αυτό οφείλεται και ικανοποιητική ρευστότητα του συνεταιρισμού.

Η μέση περίοδος εξόφλησης των υποχρεώσεων για την ΕΣΘΠ ήταν το 2017, 289 ημέρες, αλλά βελτιώθηκε το 2018 με 203 ημέρες και ακόμη περισσότερο για το 2019 που διαμορφώθηκε στις 160 ημέρες. Γενικά η ΕΣΘΠ εμφανίζει μια υγιή εικόνα στην κάλυψη των υποχρεώσεων της, ενώ η είσπραξη των απαιτήσεων σε 130 ημέρες, επιτρέπει την καλύτερη ρευστότητα. Ο αντίστοιχος

δείκτης για τον κλάδο δείχνει ότι η μέση εξόφληση των προμηθευτών για την ίδια περίοδο είναι περίπου 157 ημέρες.

Αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες δραστηριότητας:

Πίνακας 22: Δείκτες δραστηριότητας ΕΣΘΠ, και κλάδου για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες

Δείκτες Δραστηριότητας	2017		2018		2019	
	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος
Μέση Διάρκεια Αποθεμάτων	425	289	429	284	417	295
Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων	174	259	136	236	130	223
Μέση Διάρκεια Πληρωμής Υποχρεώσεων	289	153	203	152	160	165

Υπολογισμοί Ερευνήτριας για την ΕΣΘΠ -Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Τέλος υπολογίστηκε η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού, και η κυκλοφοριακή ταχύτητα των ιδίων κεφαλαίων, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 14: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού, Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων σε φορές



Υπολογισμοί ερευνήτριας από ισολογισμούς ΕΣΘΠ, 2017, 2018, 2019

Από το παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε ότι ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού είναι χαμηλός, αυτό σημαίνει ότι η ΕΣΘΠ δεν χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία για την επίτευξη των πωλήσεων της. Ο δείκτης για την ΕΣΘΠ κυμαίνεται σε σταθερό επίπεδο, και αντιπροσωπεύει το δείκτη του κλάδου ο οποίος για τη συγκεκριμένη τριετία είναι 0,44 φορές.

Τέλος, το ίδιο ισχύει και για τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων, ο οποίος διατηρείται σε σταθερά επίπεδα. Ο δείκτης για τον κλάδο είναι μεγαλύτερος, και κατά μέσο όρο 1,14 φορές. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι τιμές της κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων για την περίοδο 2017-2019:

Πίνακας 23: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα ΕΣΘΠ και κλάδου

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	2017		2018		2019	
	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος	ΕΣΘΠ	Κλάδος
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,55	0,43	0,58	0,45	0,57	0,44
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων	0,75	1,17	0,72	1,16	0,76	1,11

Υπολογισμοί ερευνήτριας για την ΕΣΘΠ-Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Τελειώνοντας την ενότητα αυτή, παρατηρούμε ότι η ΕΣΘΠ έχει καλές οικονομικές επιδόσεις για την εν λόγω τριετία που συζητήσαμε. Σε γενικές γραμμές η οικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού φαίνεται να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά του. Ωστόσο, σε ασταθείς περιόδους, ή περιόδους κρίσης, η μικρή προσέλκυση των κεφαλαίων μπορεί να της δημιουργήσει πρόβλημα αποπληρωμής των υποχρεώσεων της.

5.4 Η περιγραφή του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards

Το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, ιδρύθηκε το 2014 από τον Γιάννη Βαλαμπούς, τους οινολόγους Ηλία Ρουσάκη και Γιάννη Παπαοικονόμου και είναι της μορφής Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Το όνομα του πήρε από το ηφαιστειακό πέτρωμα Βασάλτης και ένας από τους κύριους στρατηγικούς στόχους του Γιάννη Βαλαμπούς ήταν να συνδέσει το οινοποιείο και τα κρασιά με το ηφαιστειακό terroir της Σαντορίνης.

Το οινοποιείο βρίσκεται στο Βούρβουλο, κοντά στην Οία και αποτελεί ένα από τα επισκέψιμα boutique οινοποιεία της Σαντορίνης. Ο Γιάννης Βαλαμπούς, επέλεξε εκλεπτυσμένη αρχιτεκτονική για το οινοποιείο, η οποία να εντάσσεται στην κουλτούρα και το ευρύτερο περιβάλλον του νησιού.



Εικόνα 3: Το οινοποιείο Vassaltis Vineyards στο Βούρβουλο, Σαντορίνη

Ο Γιάννης Βαλαμπούς δεν κατάγεται από τη Σαντορίνη. Η οικογένειά του περνούσε χρόνο στο νησί, ενώ το 1980 ο πατέρας του αποφάσισε να επενδύσει στον αμπελώνα της Σαντορίνης. Ο ίδιος αποφάσισε να ασχοληθεί με τον οίνο της Σαντορίνης στα τέλη του 2010, έπειτα από τις σπουδές και την καριέρα στα χρηματοοικονομικά στο Λονδίνο. Το οινοποιείο δραστηριοποιείται στην παραγωγή οίνου υψηλής ποιότητας, με συνολική δυναμική παραγωγής 60.000 φιαλών/έτος και ταυτόχρονα λειτουργεί ως επισκέψιμος χώρος για οινογνωσία και διοργάνωση εκδηλώσεων. Το οινοποιείο παραλαμβάνει σταφύλια από παραγωγούς του νησιού, ωστόσο έχει και ιδιόκτητες καλλιέργειες που καλύπτουν το 30% της παραγωγής του οινοποιείου, ενώ το υπόλοιπο 70% προέρχεται από τους παραγωγούς. Οι πιο γνωστές ετικέτες του οινοποιείου αυτή τη στιγμή είναι το Santorini Assyrtiko 2015 και το παλαιωμένο Assyrtiko.

Το οινοποιείο είναι προσανατολισμένο στην Premium αγορά και εξάγει σε Αμερική, Γερμανία, Βέλγιο, Γαλλία, Αυστραλία, Σουηδία, Αγγλία και Κύπρο. Ο στρατηγικός στόχος του οινοποιείου είναι να δημιουργήσει ισχυρό brand name με διαφοροποίηση προϊόντων.

5.5 Η περιγραφή του Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει μία αναφορά στο Οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος, καθώς, αν και δεν αποτελεί μέρος της συγκριτικής μελέτης, η συμβολή του Γεώργιου Κουτσογιαννόπουλου επέτρεψε στην ερευνήτρια να μπορέσει να διαμορφώσει μια καλύτερη εικόνα των οργανωτικών δομών των κεφαλαιουχικών οινοποιείων της περιοχής.

Το Οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος, ιδρύθηκε το 1870 και εδρεύει στο Βόθωνα της Σαντορίνης. Αποτελεί ένα από τα παλαιότερα οινοποιεία της περιοχής. Πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής 2.000 τόνων οίνου ετησίως. Το οινοποιείο παράγει 40.000 φιάλες ετησίως, ενώ προσφέρει και χύμα κρασί. Τα τελευταία 10 έτη λειτουργεί ως επισκέψιμο οινοποιείο και έχει δημιουργήσει το υπόγειο μουσείο, οκτώ μέτρα κάτω από τη γη, με τη μορφή λαβύρινθου, στο οποίο περιγράφεται η ιστορία του νησιού της Σαντορίνης από το 1660 έως το 1970 με ομοιώματα και αναπαραστάσεις. Το οινοποιείο διαθέτει χώρο οινογνωσίας και παράγει αυτή τη στιγμή 17 ετικέτες, εκ των οποίων η πιο αναγνωρισμένη είναι το Vinsanto ΠΟΠ Σαντορίνη.

Η παραγωγή του οινοποιείου προέρχεται κατά 50% από ιδιόκτητους αμπελώνες και το υπόλοιπο 50% παραλαμβάνεται από τους παραγωγούς του νησιού. Η στρατηγική του οινοποιείου είναι η διαφοροποίηση με στόχο την premium αγορά οίνου, ενώ το ενδιαφέρον του παραγωγού έχει στραφεί στο στις σπάνιες ποικιλίες και μίγματα.

5.6 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων Vassaltis Vineyards

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με το Γιάννη Βαλαμπούς, ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards, ο οποίος στα αποτελέσματα αναφέρεται ως «Ιδιοκτήτης 1», για λόγους σχηματικής διευκόλυνσης, και με το Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο, ιδιοκτήτη του Οινοποιείου Κουτσογιαννόπουλος, ο οποίος αναφέρεται στα αποτελέσματα ως

«Ιδιοκτήτης 2», για τη σχηματική διευκόλυνση. Το ερωτηματολόγιο που τέθηκε αναφέρεται πλήρως στο παράρτημα Ι της παρούσας μελέτης.

Μέρος 1^ο Παράγοντες του περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το Γιάννη Βαλαμπούς, οι λόγοι που τον οδήγησαν στην ίδρυση του οινοποιείου «Vassaltis Vineyards», πέραν των προσωπικών λόγων που συνδέουν τον ιδιοκτήτη με το νησί, είναι το ισχυρό brand name του νησιού της Σαντορίνης, η ιδιαιτερότητα της πρωτογενούς παραγωγής και η ποιότητα του προϊόντος. Στην ουσία, θέλοντας να εισέλθει στον κλάδο, η Σαντορίνη συνδύαζε τον τόπο, το προϊόν και το brand name για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο Γιάννης Βαλαμπούς αναφέρει ότι το όραμα του οινοποιείου είναι «να κρατηθεί η παράδοση του οίνου της Σαντορίνης και να περάσει στην επόμενη γενιά». Οι αρχές του οινοποιείου είναι ποιότητα, πειθαρχία και συνέπεια. Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι, συμπληρώνει είναι η καθιέρωση του brand name του οινοποιείου στην premium κατηγορία οίνου Σαντορίνης.

Ο ανταγωνισμός για τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία της περιοχής είναι πολύ μεγάλος. Ήδη λειτουργούν 19 οινοποιεία. Η είσοδος στον κλάδο απαιτεί αρκετά μεγάλο κεφάλαιο και η ιδιαιτερότητα του νησιού είναι ότι «το κάθε οινοποιείο είναι μοναδικό», όπως εξηγεί ο Γιάννης Βαλαμπούς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου είναι το διαφορετικό αφήγημα που προσφέρει, συμπληρώνει. Η διαφοροποίηση του αφορά στην επιλογή της τοποθεσίας και του σχεδιασμού του οινοποιείου, καθώς και στην συνέπεια που υπόσχεται για την ποιότητα του οίνου.

Μέρος 2^ο – Δημογραφικά Στοιχεία και Δομή

Το οινοποιείο παράγει συνολικά 60.000 φιάλες τον χρόνο. Οι κυριότερες δραστηριότητες του οινοποιείου είναι η παραγωγή – εμπορία και επισκεψιμότητα. Ο συνολικός όγκος παραγωγής προέρχεται κατά 70% από την αγορά των σταφυλιών του νησιού, ενώ το 30% από ιδιόκτητη αμπελοκαλλιέργεια, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Το προφίλ των παραγωγών είναι αυτό που ήδη έχουμε περιγράψει σε προηγούμενη ενότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το Γεώργιο Κουτσογιαννόπουλο, οι παραγωγοί του νησιού λειτουργούν ως αυτόνομοι έμποροι, παρά την αναγκαστική τους συμμετοχή στο συνεταιρισμό.

Οι ποικιλίες που λαμβάνει το οινοποιείο είναι το Ασύρτικο, Αθήρι, Αηδάνι, Μαυροτράγανο, Μανδηλαριά και Βουδόματο. Το οινοποιείο δεν διαθέτει χύμα κρασί, διαθέτει μόνο φιάλη. Η πιο σημαντική παραγωγή είναι το Ασύρτικο μονοποικιλιακό σε ανοξείδωτο βαρέλι. Το οινοποιείο απασχολεί οκτώ μόνιμους υπαλλήλους και στην τουριστική περίοδο 12 υπαλλήλους.

Μέρος 3^ο - Προμηθευτές

Για την παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις του Γιάννη Βαλαμπούς ως Ιδιοκτήτης 1 και του Γεώργιου Κουτσογιαννόπουλου ως Ιδιοκτήτης 2. Σκοπός είναι να μπορέσουμε να δώσουμε μια καλύτερη και σαφέστερη εικόνα των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στις οργανωτικές δομές και στρατηγικές επιδιώξεις των συνεταιρισμών από τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία.

1) Προμηθευτές α' ύλης- Εμπιστοσύνη

Η ποιότητα των σταφυλιών που παραδίδουν οι παραγωγοί στο οινοποιείο: 1=πολύ χαμηλή, 3=μέτρια, 5=Πολύ υψηλή	Οι παραγωγοί είναι ευχαριστημένοι από τις τιμές που λαμβάνουν από το οινοποιείο; 1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Οι τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί για τα σταφύλια σε σχέση με τις τιμές που λαμβάνουν από τα υπόλοιπα οινοποιεία είναι; 1=Πολύ χαμηλότερες, 3=ίσες, 5=Πολύ υψηλότερες	Οι τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί σε σχέση με τις τιμές που λαμβάνουν από το συνεταιρισμό είναι; 1=Πολύ χαμηλότερες, 3=ίσες, 5=Πολύ υψηλότερες

Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του οινοποιείου; <i>1= πολύ σπάνια, 3=μέτρια, 5=πολύ συχνά</i>	Οι παραγωγοί έχουν ισχυρά κίνητρα να πουλάνε στο οινοποιείο: <i>1= πολύ σπάνια, 3=μέτρια, 5=πολύ συχνά</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία, ανάλογα με τις επιδιώξεις ως προς την ποιότητα του οίνου, προσπαθούν να λάβουν από την αγορά την καλύτερη ποιότητα πρώτης ύλης. Οι παραγωγοί οίνου είναι επιλεκτικοί ως προς την ποιότητα της που λαμβάνουν. Σε αντίθεση με το συνεταιρισμό, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να λάβει παραγωγή από όλα τα μέλη, εφόσον αυτά επιλέγουν να τη διαθέσουν, τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία μπορούν να επιλέξουν τους παραγωγούς που επιθυμούν να συνεργαστούν.

Ωστόσο στην περιοχή της Σαντορίνης, και με τον περιορισμό του αμπελώνα, τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία δεν έχουν άλλη αγορά να απευθυνθούν, επομένως λαμβάνουν τις ποσότητες και τις ποιότητες που διατίθενται στην αγορά. Στην προκειμένη αξιολόγηση, οι ιδιοκτήτες θεωρούν ότι οι παραγωγοί προσφέρουν σχετικά μέτρια ποιότητα των σταφυλιών, κάτι που έρχεται σε αντιπαράθεση με τα λεγόμενα του Στελέχους της ΕΣΘΠ και του παραγωγού, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι καλύτερη ποιότητα σταφυλιών λαμβάνουν τα οινοποιεία σε σχέση με το συνεταιρισμό.

Οι παραγωγοί σύμφωνα με την αξιολόγηση είναι ικανοποιημένοι από τις τιμές που λαμβάνουν από τα οινοποιεία. Ο Γιάννης Βαλαμπούς, προσθέτει ότι οι παραγωγοί πάντα προσδοκούν κάτι

καλύτερο για την παραγωγή τους, ωστόσο επιδιώκουν τη συνεργασία. Τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία της περιοχής δίνουν καλύτερες τιμές σε σχέση με το συνεταιρισμό. Έχοντας διαμορφώσει μια τιμή βάσης για την αγορά του νησιού, ο συνεταιρισμός, παρέχει στα μέλη-παραγωγούς τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερων τιμών με τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία της περιοχής. Οι ιδιοκτήτες σε σχέση με τα υπόλοιπα κεφαλαιουχικά οиноποιεία διατηρούν τις τιμές στα ίδια επίπεδα, όπως εξήγησε ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος.

Οι παραγωγοί είναι ευχαριστημένοι από τη συνεργασία τους με τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία της περιοχής, καθώς επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές για την παραγωγή τους και καλύτερες συνθήκες πληρωμών. Για παράδειγμα, ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος, εξηγεί ότι οι παραγωγοί πληρώνονται, μετά τη σταθεροποίηση της τιμής και με συμπληρωματικό τιμολόγιο. Ωστόσο, συνεχίζει, στη συναλλαγή με τα οиноποιεία για αυτούς τίθεται το θέμα της φορολογίας επί των εσόδων τους, την οποία πρέπει να επιβαρυνθούν. Σε γενικές γραμμές, η σχέση των κεφαλαιουχικών οиноποιείων με τους παραγωγούς είναι ευθυγραμμισμένη και στηρίζεται στους ξεκάθαρους όρους συνεργασίας και πληρωμών, όπως υποστηρίζουν και οι δύο ιδιοκτήτες.

2) Δέσμευση προμηθευτών με το οινόποιείο

Οι παραγωγοί αισθάνονται συνδεδεμένοι με το οινόποιείο: <i>1=Καθόλου, 3=μέτρια, 5=Πάντα</i>	Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές <i>1= πολύ σπάνια, 3=μέτρια, 5=πολύ συχνά</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η επιλογή λοιπόν των εισροών για μία επιχείρηση στηρίζεται στην καλύτερη απόδοση τιμής-ποιότητας. Η επιδιωκόμενη σχέση προκύπτει μέσω συνεχών διαπραγματεύσεων που έχουν ως σκοπό τη

βελτίωση της σχέσης των εμπλεκόμενων μερών (Thompson, 2012). Λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθούν τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία της περιοχής, η διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών είναι ισχυρή.

Στην προκειμένη περίπτωση, οι ιδιοκτήτες των κεφαλαιουχικών οινοποιείων είναι γενικά συνεπείς στις πληρωμές τους και αυτό δίνει ασφάλεια στους παραγωγούς. Ωστόσο η σχέση αυτή στηρίζεται στην εξυπηρέτηση των οικονομικών συμφερόντων και των δύο πλευρών, με αποτέλεσμα η δέσμευση να εξαρτάται από αυτήν τη παράμετρο. Αν οι παραγωγοί είναι ικανοποιημένοι από τα επίπεδα τιμών που λαμβάνουν και τους όρους πληρωμής, τότε επιδιώκουν τη συνέχιση της συνεργασίας. Και από την άλλη, αν οι οινοποιοί είναι ευχαριστημένοι από την ποιότητα της παραγωγής που λαμβάνουν επιδιώκουν τη διατήρηση της συνεργασίας. Οι παραγωγοί προμηθευτές, δεν είναι συνδεδεμένοι με το τελικό προϊόν των κεφαλαιουχικών οινοποιείων, ούτε λαμβάνουν όφελος από αυτό, όπως συμβαίνει με το συνεταιρισμό.

Μέρος 4^ο Εταιρική Ταυτότητα

Οι ιδιοκτήτες, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του οινοποιείου και δρουν σύμφωνα με αυτές <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Το οινοποιείο έχει ξεκάθαρη πολιτική και ακολουθεί τις αρχές που έχει θέσει; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται τους την επιδιωκόμενη ποιότητα και ανταποκρίνονται στα standards; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την πολιτική και τις αρχές του οινοποιείου; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

«Η οργανωτική ταυτότητα ορίζεται ως ένα σύνολο δηλώσεων που τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται ότι είναι κεντρικά, διακριτικά και διαρκή για τον οργανισμό τους» (Albert και Whetten, 1985). Επηρεάζει τις συμπεριφορές τόσο των ηγετών, όσο και όλων των εμπλεκόμενων μερών στον οργανισμό.

Για τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία, η εταιρική ταυτότητα επηρεάζει τους ιδιοκτήτες- διαχειριστές της επιχείρησης και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι ερωτώμενοι διευκρινίζουν ότι έχουν θέσει τις αρχές και τις αξίες του οινοποιείου και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, λειτουργούν σύμφωνα με

αυτές. Οι υπάλληλοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την εταιρική ταυτότητα και τη στρατηγική του οινοποιείου. Για λόγους σύγκρισης, τέθηκε το ερώτημα, κατά πόσο οι παραγωγοί ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των κεφαλαιουχικών οινοποιείων, αντιλαμβανόμενοι την εταιρική κουλτούρα, η οποία αποτυπώνεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες των οινοποιείων. Ωστόσο, οι παραγωγοί αν και είναι δεμένοι με τα οινοποιεία, δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ευθυγράμμισή τους με τις επιδιώξεις των κεφαλαιουχικών οινοποιείων, πράγμα που αποτελεί διαφορά σε σχέση με το συνεταιρισμό.

Μέρος 5^ο – Οργανωτική Ικανότητα

1) Οικονομική Ικανότητα

Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις του οινοποιείου <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Το οινοποιείο έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Τα έσοδα από τις πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα και επενδύσεις σε υποδομές, μηχανήματα και εξοπλισμό <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	

2) Υποδομές και πόροι

Είναι οι υποδομές του οινοποιείου επαρκείς για την αναμενόμενη ποιότητα και απόδοση; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για τον όγκο σταφυλιών και την παραγωγή του κρασιού; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Για τις επιχειρήσεις κεφαλαίου, οι οικονομικές επιδόσεις είναι παράγοντας αξιολόγησης της επιτυχίας τους. Στόχος είναι ο συνδυασμός όλων των πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη του κέρδους. Το ίδιο και τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία, αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Σημαντικό παράγοντα παίζει η αξιοποίηση των υποδομών στο μέγιστο δυνατό για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας τους. Ο Γιάννης Βαλαμπούς, σημειώνει ότι «το οινοποιείο δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα σε υποδομές. Ωστόσο, η αύξηση της ζήτησης για τους οίνους μας, οδηγεί στην επένδυση σε ιδιόκτητες καλλιέργειες». Τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία προσανατολίζονται στην καθετοποίηση των μονάδων τους για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

3) Ανθρώπινο Δυναμικό

Έχουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες και τις επιθυμητές ικανότητες να εργαστούν στους τομείς τους στο οινοποιείο; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Έχουν κίνητρα; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Ταυτίζονται με τις αρχές και τις αξίες του οίνοποιείου; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	Υπάρχει συνεχόμενη κατάρτιση και πληροφόρηση προς τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας που διευκολύνουν και ενθαρρύνουν το διάλογο μεταξύ εργαζομένων και οίνοποιείου; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Ακολουθείτε σύστημα επιβραβεύσεων για τους εργαζομένους 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	

Ένας από τους παράγοντες που καθιστά έναν οργανισμό ανταγωνιστικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εταιρείες κεφαλαίου επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό που συγκεντρώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα αποφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον τομέα που

εργάζονται. «Η συγκρότηση μιας ικανής ομάδας διαχείρισης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της οικοδόμησης του οργανισμού» , (Thompson, 2012, σελ.. 292). Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού ως πόρο, είναι αυτή που καθορίζει και την αποτελεσματικότητά του. Οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζουν και την εταιρική κουλτούρα, ένα σύνολο από κοινές πεποιθήσεις, νόρμες, συμπεριφορές και κίνητρα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Glisson (2015), η οργανωτική κουλτούρα είναι η συλλογική εικόνα του πώς λειτουργεί η επιχείρηση, ενώ υπάρχει και μία ακόμη διάσταση του οργανωτικού «κλίματος», το οποίο αναφέρεται στο προσωπικό αποτύπωμα της εταιρίας στο κάθε άτομο.

Για τα κεφαλαιουχικά οиноποιεία, από την αξιολόγηση των ερωτήσεων, προκύπτει ότι οι ιδιοκτήτες δίνουν μεγάλη σημασία στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και αναγνωρίζουν τη σημασία των κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποπνέουν το αφήγημα του Οινοποιείου σύμφωνα με το Γιάννη Βαλαμπούς. Είναι πολύ σημαντική η ανατροφοδότηση μεταξύ των υπαλλήλων και της ηγεσίας επισημαίνουν και οι δύο ιδιοκτήτες. Αυτή γίνεται με την άμεση επαφή, συμπληρώνει ο Γιάννης Βαλαμπούς.

Τα οиноποιεία, προσφέρουν μισθοδοτικά κίνητρα, και φροντίζουν για την πληροφόρηση και ενημέρωση των ανθρώπων. Οι αρχές επικοινωνούνται μέσω meetings και διοργάνωσης κοινών δραστηριοτήτων, εξηγεί ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος. «Υπάρχει ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία», αναφέρουν οι ιδιοκτήτες.

Ωστόσο, σε ότι αφορά καθορισμένο σύστημα επιβραβεύσεων, ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος, αναφέρει, ότι δεν υπάρχει καθορισμένο σύστημα επιβραβεύσεων, για να μην υπάρξουν παρεξηγήσεις ανάμεσα στους ανθρώπους. Λόγω της φύσης των οиноποιείων, που προσομοιάζουν περισσότερο με οικογενειακές επιχειρήσεις, οι άνθρωποι δεν έχουν ξεκάθαρους ρόλους, αλλά εμπλέκονται με περισσότερες από μία δραστηριότητες.

4) Μάρκετινγκ

Το οиноποιείο γνωρίζει τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές	Το οиноποιείο έχει ξεκάθαρο προσανατολισμό στην αγορά;
--	--

1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Γίνεται αρκετή προώθηση και μάρκετινγκ των κρασιών; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ποιότητα του κρασιού και συμφωνούν με τις τιμές; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα	Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών; 1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Οι επιχειρήσεις κεφαλαίου είναι προσανατολισμένες στην αγορά για την επίτευξη των στόχων τους. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αύξηση της αξίας της επιχείρησης αποτελεί συνεχή στρατηγική επιδίωξη ενός κεφαλαιουχικού οργανισμού. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προέρχεται από συνεχή ανατροφοδότηση και αξιολόγηση της αγοράς για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει την εκάστοτε χρονική στιγμή.

Οι ιδιοκτήτες των κεφαλαιουχικών οиноποιείων επενδύουν στο μάρκετινγκ και την προώθηση των προϊόντων τους και παρακολουθούν την αγορά, με σκοπό να βελτιώνουν τα προϊόντα τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Τα οиноποιεία Vassaltis Vineyards και Κουτσογιαννόπουλος, στοχεύουν στην Premium αγορά οίνου, επομένως οι τιμές τους δεν είναι ανταγωνιστικές για την μέση αγορά. Η επιδίωξη είναι η συνεχής αύξηση του brand awareness και η καθιέρωση ενός ισχυρού brand name.

Η προώθηση των οίνων γίνεται μέσω του wine tasting στο οινόποιείο, με εκδηλώσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωση και με απευθείας προώθηση, αναφέρει ο Γιάννης Βαλαμπούς. Τα κανάλια διανομής είναι οι μεσάζοντες και το e-shop, συμπληρώνει. Για το οινόποιείο Κουτσογιαννόπουλος, η επισκεψιμότητα στο μουσείο έχει συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση των προϊόντων, καθώς η περιήγηση συνδυάζεται με wine tasting.

5) Στρατηγικός Σχεδιασμός

Διαθέτει το οινόποιείο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο; <i>1=καθόλου, 3=μέτρια, 5=Πάντα</i>	Το οινόποιείο είναι σε θέση να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές της αγοράς; <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Μπορείτε να προσδιορίσετε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σας; <i>1=καθόλου, 3=μέτρια, 5=Πάντα</i>	Έχετε διαφορετική στρατηγική για κάθε τύπο κρασιού; <i>1=καθόλου, 3=μέτρια, 5=Πάντα</i>

Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Διερευνάτε τις ιδιαιτερότητες των ποικιλιών της περιοχής <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Εισάγετε καινοτομίες στη λειτουργία και την τεχνογνωσία <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 
Είναι ανταγωνιστικό το οινοποιείο σε σχέση με άλλα οινοποιεία της περιοχής; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Είναι η επιλεγμένη στρατηγική για όλους τους εμπλεκόμενους; <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

Ο καθορισμός των στόχων των επιχειρήσεων είναι το πρώτο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αξιολόγηση του περιβάλλοντος, η επιλογή και η αξιοποίηση των πόρων, η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και το μάρκετινγκ είναι οι κύριοι πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων και των κεφαλαιουχικών οινοποιείων στη προκειμένη.

Ο Γιάννης Βαλαμπούς, εξήγησε ότι η αξιολόγηση της αγοράς είναι διαρκής διαδικασία. «Η αγορά αλλάζει διαρκώς, πρέπει να υπάρχει γνώση της αγοράς, να γίνεται ανάλυση των παραμέτρων, σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί», συμπληρώνει. «Το οινοποιείο πρέπει να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, για

παράδειγμα για το οινοποιείο Κουτσογιαννόπουλος, οι μυστικές συνταγές και οι σπάνιες ποικιλίες αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά απέναντι στα προϊόντα των υπόλοιπων οινοποιείων της περιοχής», σχολιάζει ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος.

Η στρατηγική που επιλέγουν τα οινοποιεία καθορίζει, αλλά και αξιολογείται από τις οικονομικές επιδόσεις τους. «Ο στόχος είναι η σταθερή και ελεγχόμενη ανάπτυξη, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τους συνειδητούς περιορισμούς, τόσο της περιοχής, όσο και της αγοράς», αναφέρει ο Γεώργιος Κουτσογιαννόπουλος.

6) Διοικητική Ικανότητα

Ο αρμόδιος κάθε τμήματος είναι ικανός να εντοπίζει τους ανταγωνιστικούς σκοπούς, ώστε να είναι το οινοποιείο βιώσιμο <i>1=καθόλου, 3= μέτρια, 5=Πάντα</i>	Μπορεί ο αρμόδιος κάθε τμήματος να ενσωματώνει τις ικανότητες και να τις μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση <i>1=Καθόλου, 3=Μέτρια, 5=Πάρα πολύ</i>
Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 	Ιδιοκτήτης 1  Ιδιοκτήτης 2 

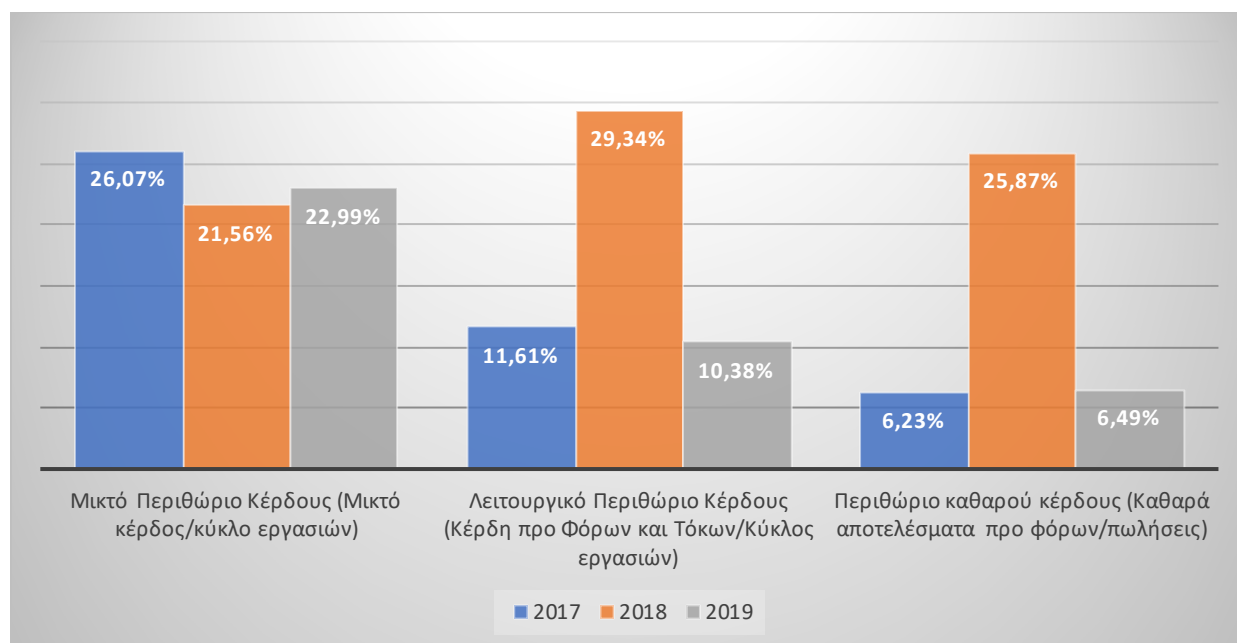
Η διαχείριση των επιχειρήσεων στα κεφαλαιουχικά οινοποιεία που αναφέρονται στην παρούσα μελέτη, γίνεται από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες και δεν ανατίθεται σε επαγγελματίες διευθυντές. Οι ηγετικές ικανότητες ταυτίζονται με το πρόσωπο που έχει επενδύσει στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Γιάννη Βαλαμπούς, οι σημαντικότερες ηγετικές και διοικητικές ικανότητες σχετίζονται με τη «συνέπεια, προγραμματισμό, την οργάνωση, την έμπνευση και τη διορατικότητα».

5.7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards

Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, χρησιμοποιήθηκαν οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσης των ετών 2017, 2018, 2019, όπως έχουν καταχωρηθεί στο ΓΕΜΗ. Οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν είναι οι ίδιοι με αυτούς που έγινε η ανάλυση της ΕΣΘΠ, εκτός από το δείκτη ταμειακής ρευστότητας, καθώς δεν διατίθενται τα απαραίτητα στοιχεία.¹⁷

Οι δείκτες κερδοφορίας, περιθώριο μεικτού κέρδους, περιθώριο λειτουργικού κέρδους και περιθώριο καθαρού κέρδους, φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 15: Δείκτες κερδοφορίας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ποσοστό



Υπολογισμοί της ερευνήτριας από ισολογισμούς του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards

Το οινοποιείο Vassaltis αύξησε το μεικτό κέρδος από το 2017 στο 2018 κατά 6,39%, αναλογία μικρότερη της αύξησης του κύκλου εργασιών κατά 22,59% υπερκαλύπτοντας την αύξηση του μεικτού κέρδους. Για το 2018 σημείωσε το υψηλότερο περιθώριο μεικτού κέρδους με 26,07%, ενώ για τις χρονιές 2018 και 2019 έκλεισε στο 21,56% και 22,99% αντίστοιχα. Σε σχέση με το

¹⁷ Οι υπολογισμοί της ερευνήτριας και τα στοιχεία ισολογισμών φαίνονται αναλυτικά στο Παράρτημα της παρούσας μελέτης.

δείκτη του κλάδου, ο οποίος κυμαίνεται μεταξύ 33,89% και 36,16% για την ίδια περίοδο, το οινοποιείο δείχνει χαμηλότερο περιθώριο μεικτού κέρδους, που σημαίνει ότι ακόμη το ύψος της αξίας των εισροών είναι υψηλό.

Το λειτουργικό περιθώριο κέρδους, το οποίο κρίνεται πιο σημαντικό για τις μικρές οντότητες, όπως είναι το οινοποιείο Vassaltis Vineyards παρουσιάζει διακυμάνσεις ανάμεσα στα έτη 2017, 2018, 2019, σημειώνοντας την υψηλότερη τιμή στο έτος 2018 με ποσοστό 29,34% επί του συνόλου του κύκλου εργασιών. Σε σχέση με τις τιμές του κλάδου, που κατά μέσο όρο κυμαίνονται στο 6,2%, το οινοποιείο παρουσιάζει ικανοποιητικές τιμές του δείκτη, δείχνοντας ότι η επιχείρηση, είναι ασφαλής για επένδυση.

Τέλος το περιθώριο καθαρού κέρδους παρουσιάζει ανάλογη διακύμανση με αυτή του λειτουργικού κέρδους με ποσοστό 6,23% επί του συνόλου των πωλήσεων για το 2018, με αύξηση κατά 75,91% για το 2018 και πτώση για το 2019. Σε σχέση με τις τιμές του κλάδου, η επιχείρηση δείχνει ότι έχει ικανοποιητική οργάνωση.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι τιμές των δεικτών κερδοφορίας και οι αντίστοιχες τιμές του κλάδου για τα έτη 2017, 2018, 2019

Πίνακας 24: Δείκτες κερδοφορίας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο

Δείκτες Κερδοφορίας	2017		2018		2019	
	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος
Μεικτό περιθώριο κέρδους	26,07%	33,89%	21,56%	34,86%	22,99%	36,16%
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους	11,61%	6,85%	29,34%	6,65%	10,38%	5,11%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	6,23%	2,28%	25,87%	2,50%	6,49%	0,35%

Υπολογισμοί ερευνήτριας για οινοποιείο Vassaltis - Πηγή στοιχείων κλάδου: Stochasis, 2021

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και μόχλευσης για το οινοποιείο σε σύγκριση με τις τιμές του κλάδου:

Πίνακας 25: Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης	2017		2018		2019	
	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος
Αναλογία χρέους προς περιουσιακά στοιχεία	79%	62,29%	73%	59,43%	74%	60,28%
Δανειακή επιβάρυνση	3,80	1,67	2,76	1,48	2,81	1,53

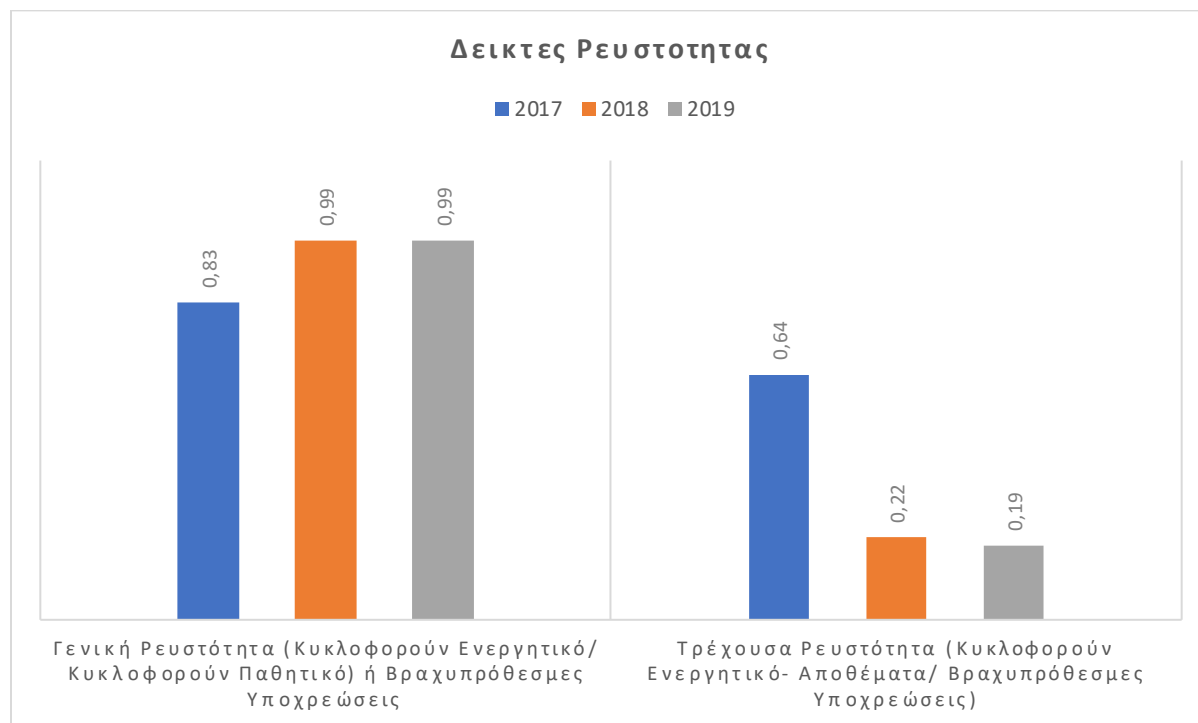
Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis -Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Ο δείκτης αναλογίας χρέους προς τα περιουσιακά στοιχεία παρουσιάζεται πολύ υψηλός για το οινοποιείο με τιμές 79% και πολύ μικρή βελτίωση για το 2018 και 2019, όπου και κλείνει στο 74%. Το οινοποιείο φαίνεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το δανεισμό, ενώ δεν είναι ικανοποιητικός ο βαθμός αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων για την επίτευξη των πωλήσεων της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης είναι αρκετά υψηλός για το 2017, με τιμή ίση με 3,80 φορές, ωστόσο παρουσιάζει σχετική βελτίωση για τα επόμενα δύο έτη. Για την ακρίβεια, οι μακροχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το 2017 έως το 2019 έχουν αυξηθεί μόνο κατά 0,15%. Ωστόσο, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις εμφανίζουν αύξηση κατά 24,52% για το 2019 σε σχέση με το 2017 και αποτελούν κατά μέσο όρο για την τριετία το 58% των συνολικών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Παρακάτω θα παρουσιαστεί η ρευστότητα της επιχείρησης, με μέτρηση των δεικτών γενικής και τρέχουσας ρευστότητας. Για την συγκεκριμένη επιχείρηση, δεν συμπεριλαμβάνεται ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας, λόγω έλλειψης στοιχείων ισολογισμού.

Διάγραμμα 16: Δείκτες ρευστότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές



Υπολογισμοί ερευνήτριας από Ισολογισμούς οινοποιείου Vassaltis

Η γενική ρευστότητα της επιχείρησης, είναι χαμηλή, λόγω του μεγάλου ύψους βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και δανείων που έχει. Η τιμή βελτιώνεται από το 2017 στο 2018 κατά 16,32% και παραμένει σταθερή για το 2019. Η τρέχουσα ρευστότητα, η οποία δεν περιλαμβάνει τα αποθέματα της επιχείρησης είναι σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, παρουσιάζοντας επιδείνωση για το 2019 της τάξης του 229,6% από το 2017, δείχνοντας ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει προκλήσεις αποπληρωμής των υποχρεώσεών της.

Πίνακας 26: Δείκτες Ρευστότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο

Δείκτες Ρευστότητας	2017		2018		2019	
	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος

Γενική Ρευστότητα	0,83	1,70	0,99	1,35	0,99	1,30
Τρέχουσα (Άμεση ρευστότητα)	0,64	1,01	0,22	0,79	0,19	0,76

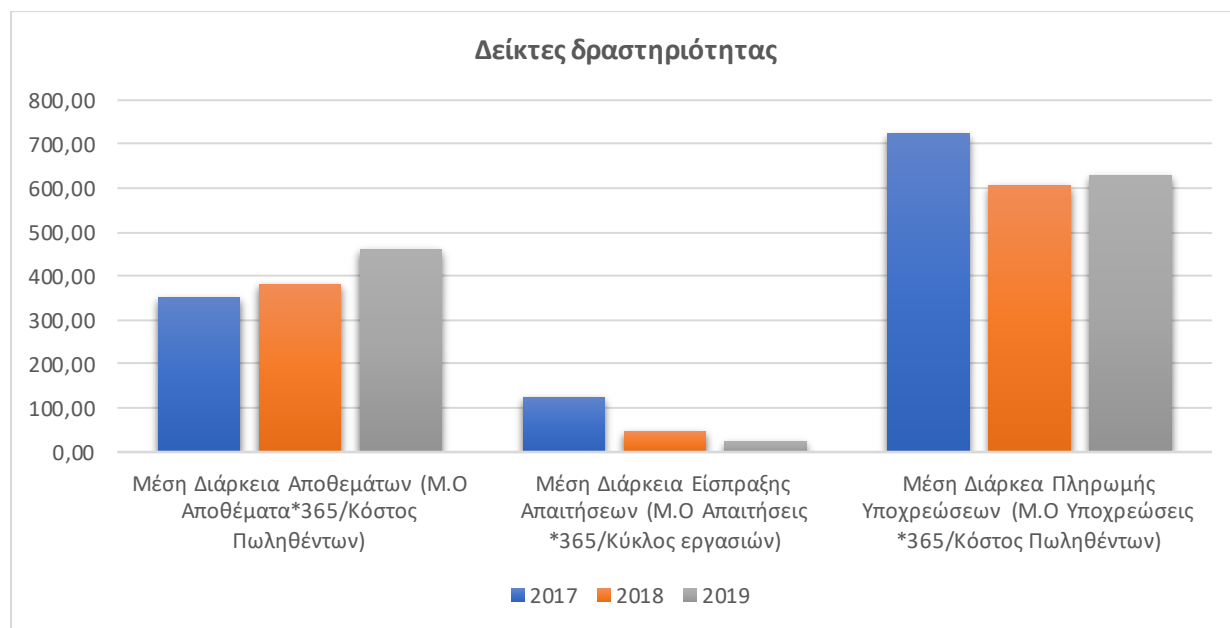
Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis- Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Από τον πίνακα προκύπτει ότι για το 2017 η γενική ρευστότητα του οινοποιείου βρίσκεται κατά 51% κάτω από την ρευστότητα του κλάδου, ενώ το 2019 βρίσκεται 23% κάτω από τη ρευστότητα του κλάδου.

Για την τρέχουσα ρευστότητα αντίστοιχα 36% κάτω από την ρευστότητα του κλάδου, ενώ το 2019 κατά 75%. Το οινοποιείο πρέπει να βελτιώσει τη ρευστότητά του για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του. Ωστόσο αποτελεί σχετικά νέα επιχείρηση και θα πρέπει να διερευνηθεί σε επίπεδο μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας για πιο σαφή εικόνα.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι δείκτες δραστηριότητας της επιχείρησης, με υπολογισμούς της μέσης διάρκειας παραμονής αποθεμάτων, τη μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων και τη μέση διάρκεια αποπληρωμής των υποχρεώσεων.

Διάγραμμα 17: Δείκτες δραστηριότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε ημέρες



Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis

Η μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων στην επιχείρηση είναι 351 ημέρες για το 2017, 382 ημέρες για το 2018 και 461 ημέρες για το 2019. Γενικά αυξάνεται ο ρυθμός παραμονής των αποθεμάτων κατά 23,70%, ωστόσο αυτό μπορεί να οφείλεται στη διαδικασία παλαίωσης συγκεκριμένων οίνων, που παράγει το οινοποιείο.

Η μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων για το 2017 είναι 125 ημέρες, για το 2018 48 ημέρες και για το 2019 24 ημέρες. Ο δείκτης αυτός εμφανίζεται ικανοποιητικός και συμβάλλει στη ρευστότητα της επιχείρησης. Ωστόσο ο δείκτης μέσης διάρκειας αποπληρωμής των υποχρεώσεων εμφανίζεται πολύ υψηλός με 724 ημέρες, για το 2017, 606 ημέρες για το 2018 και 628 ημέρες για το 2019. Το οινοποιείο εμφανίζει πολύ υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, πράγμα που σημαίνει ότι υπόκειται σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι τιμές των δεικτών δραστηριότητας σε σχέση με τον κλάδο:

Πίνακας 27: Δείκτες Δραστηριότητας του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο σε ημέρες

Δείκτες Δραστηριότητας	2017		2018		2019	
	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος
Μέση Διάρκεια Αποθεμάτων	351	289	382	284	461	295
Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων	125	259	48	236	24	223
Μέση Διάρκεια Πληρωμής Υποχρεώσεων	724	153	606	152	628	165

Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis - Πηγή στοιχείων κλάδου: Stochasis, 2021

Τέλος υπολογίστηκαν οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 18: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού και κυκλοφοριακή ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων για το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε φορές



Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis

Πίνακας 28: Δείκτες Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων του οινοποιείου Vassaltis Vineyards, για τα έτη 2017, 2018, 2019 σε σχέση με τον κλάδο σε φορές

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	2017		2018		2019	
	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος	Vassaltis	Κλάδος
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,86	0,43	0,90	0,45	0,82	0,44
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων	1,42	1,17	1,43	1,16	1,31	1,11

Υπολογισμοί ερευνήτριας για το Vassaltis- Πηγή στοιχείων κλάδου:Stochasis,2021

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας για το οινοποιείο είναι ικανοποιητικός και δείχνει ότι αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία εντατικά για την επίτευξη των πωλήσεων με τιμή 0,86 φορές για το 2017, 0,90 φορές για το 2018 και 0,82 φορές για το 2019. Επίσης οι τιμές της ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων, δείχνει ότι το οινοποιείο αξιοποιεί τα ίδια κεφάλαια για την επίτευξη των πωλήσεων και οι τιμές βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, παρατηρούμε ότι το οινοποιείο, το οποίο λειτουργεί από το 2014 στη Σαντορίνη, έχει καλές επιδόσεις, με επισφάλεια όμως ως προς τις υποχρεώσεις του. Γενικά υπάρχουν περιθώρια αύξησης του μεικτού κέρδους και λειτουργικού κέρδους, και παρουσιάζει προβλήματα στην ρευστότητα. Ωστόσο, ο βαθμός αξιοποίησης του ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων στη δημιουργία πωλήσεων είναι πολύ ικανοποιητικός.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει συγκριτική θεωρητική ανάλυση της ΕΣΘΠ και του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards, ως προς την οργανωτική δομή. Θα συζητηθούν οι διαφορές και πώς αυτές επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων και την αποτελεσματικότητα της κάθε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΩΝ ΕΣΘΠ ΚΑΙ VASSALTIS VINEYARDS

Στο παρόν κεφάλαιο, και έπειτα από παρουσίαση των στοιχείων που συλλέχθηκαν για κάθε μία επιχείρηση θα γίνει σύγκριση των οργανωτικών δομών των δύο αυτών οργανισμών. Πρέπει να σημειωθεί ότι στη διάρκεια της έρευνας, η ερευνήτρια αντιμετώπισε προκλήσεις στη συλλογή των στοιχείων, καθώς δεν υπήρξε η αναμενόμενη ανταπόκριση για συμμετοχή στην έρευνα, και υπήρξε περιορισμός στην ανταπόκριση για την προσκόμιση συμπληρωματικών στοιχείων.

Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη θα περιοριστεί στο να παρουσιάσει μια ενδεικτική θεώρηση και εκτίμηση της ερευνήτριας πάνω στη σύγκριση των δύο μορφών οινοποιητικών επιχειρήσεων όπως αυτή προέκυψε από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν.

Για την διερεύνηση της ΕΣΘΠ και του Οινοποιείου Vassaltis Χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο οργανωτικής ικανότητας που πρότεινε η Arruda Souza (2017). Τροποποιήθηκε από την

ερευνήτρια για την ΕΣΘΠ και το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Ξεκινώντας αναφέρουμε συνοπτικά ότι μελετήθηκαν και συγκρίνονται οι παρακάτω οργανισμοί:

- 1) Ένωση Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων, η οποία εδρεύει στον Πύργο Καλλίστης και
- 2) Το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards, το οποίο εδρεύει στο Βούρβουλο της Σαντορίνης.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές σε επίπεδο δομής των δύο μορφών επιχείρησης:

Πίνακας 29: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards

Χαρακτηριστικά	Vassaltis Vineyards	ΕΣΘΠ
Συναλλασσόμενοι	Η ευρεία αγορά του οίνου Προμηθευτές: Αμπελοπαραγωγοί Σαντορίνης	Τα μέλη-χρήστες αμπελοπαραγωγοί παραγωγοί της περιοχής της Σαντορίνης
Σκοπός	Μεγιστοποίηση του κέρδους προς όφελος του ιδιοκτήτη μέσω μείωσης του κόστους παραγωγής και αύξηση της αξίας του οίνου	Μεγιστοποίηση των υπηρεσιών προς τα μέλη για την βελτίωση της κοινωνικοοικονομικής τους κατάστασης μέσω επίτευξης καλύτερων τιμών βάσης για τα σταφύλια, και αύξηση της αξίας του οίνου
Ιδιοκτησία	Ιδιοκτήτης- Γιάννης Βαλαμπούς	Μέλη- Ιδιοκτήτες

Έλεγχος	Ελέγχεται από τον Ιδιοκτήτη – δεν μεταβιβάζεται το δικαίωμα ελέγχου	Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη
Διοικητικό Συμβούλιο	Ιδιοκτήτης – φυσικό πρόσωπο	Διοικητικό Συμβούλιο εκλεγμένο Ο πρόεδρος του ΔΣ διανύει τη δεύτερη τετραετία
Κέρδη	Τα κέρδη επιστρέφουν στην επιχείρηση και επανεπενδύονται με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακος	Τα πλεονάσματα επενδύονται στην επιχείρηση ή επιστρέφονται στα μέλη ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών με το συνεταιρισμό τη δεδομένη χρονιά, η απόφαση λαμβάνεται από τη Γενική Συνέλευση της ΕΣΘΠ
Πηγές Χρηματοδότησης/ Δημιουργία Χρήματος	Μέσω της αγοράς κεφαλαίου	Μέσω των κεφαλαίων των μελών-ιδιοκτητών/ συνεταιριστική μερίδα

Κάνοντας μία μικρή περιγραφή στον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνουμε όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι η μορφή του συνεταιρισμού λόγω της διττής φύσης της και της ιδιοκτησιακής σχέσης με τα μέλη, παρουσιάζει διαφορετικούς σκοπούς και επιδιώξεις από μορφές κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν συζητήθηκαν οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία των οργανισμών αυτών και των βασικών επιδιώξεων τους για την επόμενη δεκαετία.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε συγκεντρωτικά τις απαντήσεις:

Πίνακας 30: Δομικές Διαφορές ΕΣΘΠ και Vassaltis Vineyards

	Vassaltis Vineyards	ΕΣΘΠ
Λόγοι δημιουργίας	Το οινοποιείο δημιουργήθηκε από το προσωπικό όραμα του ιδιοκτήτη, έχοντας ήδη ιδιόκτητους αμπελώνες στην περιοχή, έπειτα από αξιολόγηση του τόπου, του προϊόντος και του ισχυρού Brand Name των οίνων της Σαντορίνης	Η ΕΣΘΠ δημιουργήθηκε με σκοπό την προστασία των αμπελοπαραγωγών της Σαντορίνης
Βασικές επιδιώξεις	Βασική επιδίωξη του Οινοποιείου είναι η καθιέρωση ενός ισχυρού brand name συνυφασμένο με τη Σαντορίνη και την παράδοση, προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στην αγορά	Βασική επιδίωξη του συνεταιρισμού είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού εξυπηρέτησης των μελών και η βελτίωση της κοινωνικοοικονομικής τους κατάστασης, μέσω επίτευξης καλύτερων τιμών για τα προϊόντα τους και μέσω αύξησης της αξίας της επιχείρησης
Στρατηγικοί στόχοι	Διαφοροποίηση με προσανατολισμό στην	Διαφοροποίηση του οίνου με προσανατολισμό στην ανωτέρα ποιότητα και

	Premium αγορά οίνου- Αύξηση μεριδίου αγοράς Επένδυση στην ποιότητα και το brand name του Οινοποιείου Αύξηση εσόδων μέσω επισκεψιμότητας	αύξηση του μεριδίου αγοράς των προϊόντων οίνου Επένδυση στην επισκεψιμότητα και στην αναγνώριση του brand name της ΕΣΘΠ
--	---	--

Υπάρχει ουσιαστική διαφορά στους λόγους που οδήγησαν στη δημιουργία της καθεμίας οργάνωσης. Για την ΕΣΘΠ οι λόγοι αφορούσαν την προστασία των αμπελοπαραγωγών του νησιού, ενώ για το οινοποιείο Vassaltis ήταν η ευκαιρία που δημιουργήθηκε από τους αμπελώνες που ήδη υπήρχαν στην οικογένεια. Η αξιολόγηση για την είσοδο μιας επιχείρησης στην αγορά ή μη εξαρτάται από τελείως διαφορετικούς παράγοντες. Στην περίπτωση της ΕΣΘΠ η δημιουργία ήρθε από την ανάγκη για συνεργατισμό προκειμένου οι παραγωγοί να επιτύχουν καλύτερες τιμές στην αγορά και να μειώσουν τα κόστη συναλλαγής με τρίτους. Με τη συλλογική προσπάθεια, μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά. Από την άλλη το κεφαλαιουχικό οινοποιείο δημιουργήθηκε λόγω της εμφάνισης ευκαιρίας για είσοδο στον κλάδο.

Η διαφορά αυτή είναι και που διαχωρίζει τις βασικές επιδιώξεις του κάθε οργανισμού. Για το οινοποιείο Vassaltis βασική επιδίωξη είναι η αύξηση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει μέσω της επένδυσης στην ποιότητα και το χτίσιμο του brand name. Για την ΕΣΘΠ, βασική επιδίωξη είναι η βελτίωση των ωφελειών που λαμβάνουν τα μέλη από το συνεταιρισμό. Ωστόσο, ο τρόπος επίτευξης δεν διαφέρει από αυτόν των κεφαλαιουχικών οινοποιείων, καθώς η ΕΣΘΠ στοχεύει στην μεγαλύτερη αξία των προϊόντων της και σε καλύτερο μερίδιο αγοράς.

Οι στρατηγικοί στόχοι και των δύο οργανισμών για την επίτευξη των επιδιώξεών τους είναι ίδιοι. Στην αγορά του οίνου και ειδικά στην περιοχή της Σαντορίνης, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός

και υψηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων. Αυτό έχει προκύψει από το ίδιο το brand name της Σαντορίνης. Τα οινοποιεία, το ίδιο και η ΕΣΘΠ, ανταγωνίζονται στη διαφοροποίηση των προϊόντων και στην υπηρεσία της επισκεψιμότητας, ως απόρροια της ανάπτυξης του οινoturισμού.

Η ΕΣΘΠ και το Οινοποιείο Vassaltis προμηθεύονται την α' ύλη από τους παραγωγούς της περιοχής. Ωστόσο, για την ΕΣΘΠ οι παραγωγοί είναι τα ίδια τα μέλη της και έχουν το ρόλο του προμηθευτή και του ιδιοκτήτη. Η ΕΣΘΠ ως αναγκαστικός συνεταιρισμός, έχει εγγεγραμμένους όλους τους παραγωγούς στο νησί, και η υποχρέωσή τους είναι να παραδίδουν το 25% της παραγωγής τους κατ'ελάχιστο. Τα κεφαλαιουχικά οινοποιεία παραλαμβάνουν σταφύλια από τους ίδιους παραγωγούς. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται η σχέση μεταξύ των παραγωγών και των δύο οργανισμών ως προς τους παράγοντες που μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων:

Πίνακας 31: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards

Παραγωγοί			
	Κύρια Θέματα	ΕΣΘΠ	Vassaltis Vineyards
Προμηθευτές	Σχέση με τον οργανισμό	Μέλη ιδιοκτήτες Υποχρεωτική παραλαβή σταφυλιών από την ΕΣΘΠ	Προμηθευτές- Παραλαβή αναλόγως με την ποσότητα που χρειάζεται το οινοποιείο
	Ποιότητα	Η ΕΣΘΠ λαμβάνει υποχρεωτικά τη α' ύλη – Ασαφής εικόνα προς την ποιότητα	Επιλέγεται η α' ύλη -ωστόσο δεν υπάρχει επιλογή υποκατάστασης από παραγωγούς εκτός νησιού
	Ποικιλίες	Επιθυμητές	Επιθυμητές

	Βαθμός ικανοποίησης	Οι παραγωγοί δεν δίνουν την παραγωγή τους αποκλειστικά στο συνεταιρισμό, παρά τον αναγκαστικό του χαρακτήρα	Οι παραγωγοί παίρνουν καλύτερες τιμές από ότι στο συνεταιρισμό
	Πληρωμές	Υπάρχει τυπικότητα στις πληρωμές, δεν υπάρχουν καθυστερήσεις	Υπάρχει τυπικότητα στις πληρωμές
	Δέσμευση	Τα μέλη είναι συνδεδεμένα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του οиноποιείου ασαφής εικόνα ως προς τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων	Οι προμηθευτές ταυτίζονται με τους σκοπούς του οиноποιείου, μόνο στο επίπεδο που αφορά την α' ύλη
	Εμπιστοσύνη	Η εμπιστοσύνη αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνει η ΕΣΘΠ και τους όρους πληρωμών	Η εμπιστοσύνη αφορά στη συναλλαγή και τους όρους της

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις διαφορές ως προς τη σχέση των παραγωγών με την κάθε μορφή επιχείρησης. Στο συνεταιρισμό τα μέλη είναι οι προμηθευτές της πρώτης ύλης, ωστόσο αποτελούν και ιδιοκτήτες αυτής. Η βασική επιδίωξη της ΕΣΘΠ είναι να παραλαμβάνει τη μεγαλύτερη ποσότητα των σταφυλιών από τους παραγωγούς, μέσω του αναγκαστικού της χαρακτήρα, εξασφαλίζοντας την ποσότητα της πρώτης ύλης που χρειάζεται για την παραγωγή του οίνου. Η ΕΣΘΠ, προσπαθεί να λαμβάνει την ποιότητα και την ποσότητα που επιθυμεί μέσω

συστημάτων επιβραβεύσεων και κινήτρων, ωστόσο δεν έχει την επιλογή της απόρριψής της. Η ΕΣΘΠ καθορίζει την τιμή που θα πληρώσει για τα σταφύλια, η οποία πρέπει να είναι αντίστοιχη και να μεγιστοποιεί το όφελος του παραγωγού και γίνεται προπληρωμή εκτιμώμενης τιμής και αποπληρωμή στο τέλος του έτους.

Παρά το γεγονός ότι τα μέλη είναι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, φαίνεται να μην αποδέχονται το ρόλο. Θεωρητικά η σχέση αυτή θα μπορούσε να δώσει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ΕΣΘΠ σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Αντιθέτως η σχέση που χαρακτηρίζει τους παραγωγούς με το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, είναι προμηθευτική και ο ιδιοκτήτης μπορεί να αξιολογεί την ποιότητα που λαμβάνει και να παραλαμβάνει την ποσότητα που χρειάζεται. Η σχέση είναι ξεκάθαρη και αφορά στην οικονομική συναλλαγή των δύο εμπλεκόμενων. Οι προμηθευτές επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές από την πώληση των σταφυλιών στα οινοποιεία και πιο άμεσους τρόπους πληρωμής. Λόγω της ύπαρξης του συνεταιρισμού, οι προμηθευτές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις της περιοχής. Ωστόσο, μια κεφαλαιουχική επιχείρηση μπορεί να περιορίσει τις εισροές της κατά βούληση, σε περιόδους κρίσης.

Για την περιοχή της Σαντορίνης, η πρώτη ύλη προέρχεται εξολοκλήρου από τους παραγωγούς του νησιού. Η σταδιακή μείωση του αμπελώνα, η στροφή προς άλλες δραστηριότητες στο νησί (πχ: τουρισμός), η γήρανση των αμπελοπαραγωγών και η μειούμενη καταναλωτική τάση σε οίνο ανωτέρας ποιότητας, αποτελεί απειλή και για το Οινοποιείο Vassaltis και για την ΕΣΘΠ.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η σύγκριση της ΕΣΘΠ και του Οινοποιείου Vassaltis ως προς την συνεταιριστική/εταιρική ταυτότητα:

Πίνακας 32: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards συνεταιριστική/ εταιρική ταυτότητα

ΕΣΘΠ		
Συνεταιριστική Ταυτότητα	Αρχές και αξίες	Οι αρχές και οι αξίες της ΕΣΘΠ είναι θεσμοθετημένες και υπάγονται στις αρχές και τις αξίες των συνεταιριστικών μορφών Είναι συγκεκριμένες και έχουν νομική μορφή
	Πολιτική	Η πολιτική των αναγκαστικών συνεταιρισμών διέπεται από το Ν. 359/1947 και προβλέπει την πολιτική ως προς τα μέλη. Το καταστατικό ορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών
	Εμπλεκόμενοι	Μέλη, νόμιμοι εκπρόσωποι, Διακυβέρνηση
Vassaltis Vineyards		
Εταιρική Ταυτότητα	Αρχές και αξίες	Επιλέγονται βάσει μορφής επιχείρησης από τους ιδιοκτήτες
	Πολιτική	Η τιμολογιακή, εμπορική πολιτική και η πολιτική προς τους πελάτες αποφασίζεται από τη διοίκηση του Οινοποιείου και από τις αντίστοιχες που επικρατούν στην υφιστάμενη αγορά
	Εμπλεκόμενοι	Προμηθευτές, Υπάλληλοι και η Ηγεσία του Οινοποιείου

Για την ΕΣΘΠ οι αρχές και οι αξίες είναι θεσμοθετημένες. Όλοι οι εμπλεκόμενοι υποχρεούνται να λειτουργούν σύμφωνα με αυτές σε όλες τους τις συναλλαγές. Η διοίκηση του συνεταιρισμού

οφείλει να ευθυγραμμίζει τις αξίες με τα μέλη και να εμφυσεύει τις αρχές σε όλους τους εργαζομένους. Για την ΕΣΘΠ, όπως παρουσιάστηκε στα αποτελέσματα φαίνεται να μην είναι αντιληπτή η τήρηση των αρχών από όλους τους εμπλεκόμενους. Η εκάστοτε διακυβέρνηση οφείλει να τηρεί τις αρχές και να τις εφαρμόζει στις συναλλαγές με τα μέλη. Όταν αυτό δεν συμβαίνει επηρεάζεται τόσο η εμπιστοσύνη, όσο και η δέσμευση των μελών προς την ΕΣΘΠ, με αποτέλεσμα τα μέλη να εμφανίζουν υψηλό βαθμό δυσaráσκειας και απόκλισης πεποιθήσεων προς την ΕΣΘΠ. Επίσης, όταν ο τρόπος εφαρμογής των αρχών δεν είναι διακριτός και διαφανής, δημιουργεί δυσaráσκεια, έλλειψη αφοσίωσης και εμπιστοσύνης στα πρόσωπα της διοίκησης, και τα μέλη στρέφονται σε εναλλακτικές λύσεις για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους, όπως για παράδειγμα στη συνεργασία με άλλα οινοποιεία και μερικές φορές στην εγκατάλειψη εξολοκλήρου της δραστηριότητάς τους. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί κίνδυνο για την ΕΣΘΠ, γιατί τα μέλη- ιδιοκτήτες είναι η κύρια πηγή κεφαλαίου. Επίσης λόγω του διττού ρόλου των μελών, η αντίληψη για την εικόνα του συνεταιρισμού καθορίζει και το αν η υφιστάμενη διοίκηση θα συνεχίσει το ρόλο της ή θα τη διαδεχτεί κάποια άλλη. Από τις συνεντεύξεις αποκομίστηκε η αντίληψη ότι στην ΕΣΘΠ η ταύτιση του ρόλου του Προέδρου με το πρόσωπο σε αυτή τη θέση, δημιουργεί πολυπλοκότητα στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης από την πλευρά των μελών, καθώς ενδέχεται η αφοσίωση των μελών να εξαρτάται από το πρόσωπο της διοίκησης και όχι από την αποτελεσματικότητα της μορφής διακυβέρνησης.

Αντιθέτως για το κεφαλαιουχικό Οινοποιείο Vassaltis Vineyards, οι αρχές και οι αξίες ταυτίζονται με τις επιδιώξεις του ιδιοκτήτη, με αποτέλεσμα να διέπουν όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, από την οργανωτική δομή, την επιλογή προμηθευτών έως και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η τήρηση και εφαρμογή των αρχών και της πολιτικής του οινοποιείου εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει μακροχρόνιες συνεργασίες με τους ανάλογους προμηθευτές. Μία πιθανή αλλαγή της αγοράς, επιτρέπει τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας, γεγονός που επιτρέπει την ευελιξία του οργανισμού. Από τη στιγμή που η οργανωτική δομή είναι αποφασισμένη από την ηγεσία, δηλαδή από τον ιδιοκτήτη που είναι και υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων, είναι πιο ξεκάθαρη και άμεσα αντιληπτή από όλα τα επίπεδα οργανωτικής δομής. Ωστόσο, ο βαθμός αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να αξιολογηθεί

στην προκειμένη περίπτωση, καθώς δεν υπάρχουν στοιχεία για την αποτελεσματικότητα των αρχών και της πολιτικής της επιχείρησης από άλλους εμπλεκομένους.

Στη συνέχεια, στον παρακάτω πίνακα γίνεται η σύγκριση της ΕΣΘΠ με το Οινοποιείο Vasslatis Vineyards σε επίπεδο οργανωτικής ικανότητας.

Πίνακας 33: Βασικές διαφορές ΕΣΘΠ από Vassaltis Vineyards ως προς την οργανωτική ικανότητα:

Οργανωτική Ικανότητα			
	Κύρια Θέματα	ΕΣΟΠ	Vassaltis Vineyards
Οικονομική Ικανότητα	Αποπληρωμή Υποχρεώσεων	Ικανοποιητικοί Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης	Χαμηλοί δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης
	Επάρκεια πωλήσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης και επενδύσεις	Αύξηση κύκλου εργασιών για τα έτη 2017-2019 κατά 8,6%- Ικανοποιητικοί Δείκτες ρευστότητας- χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων	Αύξηση κύκλου εργασιών για τα έτη 2017-2019 κατά 31,8%- Χαμηλή ρευστότητα – Υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων
	Ισορροπία περιουσιακών στοιχείων/ Υποχρεώσεων	Χαμηλή Δανειακή Επιβάρυνση/ Ικανοποιητική αναλογία χρέους προς περιουσιακά στοιχεία	Υψηλή δανειακή επιβάρυνση, μεγάλο ύψος υποχρεώσεων σε σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία
Υποδομές και πόροι	Επάρκεια υποδομών/ ποιότητα	Οι υποδομές επαρκούν για την αναμενόμενη ποιότητα	Οι υποδομές επαρκούν για παραγωγή κρασιού ανώτερης ποιότητας
	Ικανότητα παραλαβής/ αποθήκευσης/ παραγωγής	Οι υποδομές επαρκούν για μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που παραλαμβάνουν	Οι υποδομές επαρκούν για την επιδιωκόμενη ποσότητα
Ανθρώπινο Δυναμικό	Δεξιότητες/ Κατάρτιση	Το μόνιμο προσωπικό του οινοποιείου είναι άρτια καταρτισμένο- το εποχικό προσωπικό όχι	Το μόνιμο προσωπικό είναι άρτια καταρτισμένο- επιδιώκεται καταρτισμένο εποχικό προσωπικό
	Κίνητρα	Μισθοδοτικά κίνητρα	Μισθοδοτικά κίνητρα

	Ευθυγράμμιση με τις αρχές και τις επιδιώξεις του οινοποιείου	Ασαφής Εικόνα	Πάντα ευθυγραμμίζεται το προσωπικό με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του οινοποιείου
	Πληροφόρηση/ Κατάρτιση	Ασαφής εικόνα	Γίνεται μέσω συναντήσεων και άμεσης επαφής
	Επικοινωνία με την Ηγεσία	Ασαφής εικόνα	Άμεση επαφή
	Συστήματα επιβραβεύσεων	Υπάρχουν αλλά δεν είναι σαφές το πώς εφαρμόζονται	Ασαφής εικόνα
Μάρκετινγκ	Προσανατολισμός στην αγορά	Ο συνεταιρισμός είναι προσανατολισμένος προς την αγορά	Το οινοποιείο είναι προσανατολισμένο προς την αγορά
	Προώθηση και Μάρκετινγκ	Εκθέσεις, διαγωνισμοί, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Τύπος, Εκδηλώσεις γευσιγνωσίας- προώθηση στις αγορές του εξωτερικού	Εκθέσεις, διαγωνισμοί, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Τύπος, Εκδηλώσεις γευσιγνωσίας- προώθηση στις αγορές του εξωτερικού
	Κανάλια Διανομής	ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α. Ε – Κελλάρια Οίνου Κουρτάκης, E-shop, Φυσικό Κατάστημα	Χονδρέμποροι- E-shop, Wine tasting
	Ανατροφοδότηση από την αγορά	Τα τελευταία δύο χρόνια- άμεση ανατροφοδότηση	Άμεση ανατροφοδότηση

Στρατηγικός Σχεδιασμός	Μεσοπρόθεσμο και Βραχυπρόθεσμο σχέδιο	Η ΕΣΘΠ διαθέτει πάντα μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο	Το οινοποιείο έχει πάντα μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο
	Στρατηγικός Προσανατολισμός	Premium Αγορά οίνου και οινοτουρισμός	Premium Αγορά οίνου και οινοτουρισμός
	Προσδιορισμός Δυνάμεων/ Αδυναμιών	Μέτρια αξιολόγηση των δυνάμεων/ αδυναμιών	Συχνή αξιολόγηση δυνάμεων/ αδυναμιών
	Διερεύνηση ευκαιριών/ Καινοτομίες	Μέτρια διερεύνηση	Πολύ συχνή διερεύνηση
Σχέση με τα μέλη	Κανάλια επικοινωνίας	Άμεση επικοινωνία, Γενικές Συνελεύσεις	-
	Αναγνώριση αναγκών/ προσδοκιών	Η ΕΣΘΠ γνωρίζει πάντα τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της	-
	Οικονομική και υλικοτεχνική Υποστήριξη	Πολύ καλή δομή γραφειοκρατικών υπηρεσιών – υποστήριξη σε εφόδια και πιστώσεις	-
	Επιβραβεύσεις- Ποινές	Μέτρια εφαρμογή επιβραβεύσεων για ποιότητα/ ποσότητα	

	5 ^η συνεταιριστική αρχή	Συχνή εφαρμογή- Ημερίδες Παραγωγού, Ταξίδια, Διαδικτυακά και διά ζώσης σεμινάρια- ενημέρωση για γεωργικά εφόδια	-
Διευθυντική Ικανότητα	Επάρκεια ΔΣ στον εντοπισμό ανταγωνιστικών σκοπών ΕΣΘΠ/ Ικανότητες – Δεξιότητες διευθυντών	Ασαφής εικόνα	-
	Επάρκεια ηγεσίας στον εντοπισμό ανταγωνιστικών σκοπών- Δεξιότητες διευθυντών	-	Ασαφής εικόνα

Από τις αξιολογήσεις που έλαβε η ερευνήτρια προέκυψε ο παραπάνω πίνακας σύγκρισης οργανωτικής ικανότητας για την ΕΣΘΠ και το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards. Λόγω έλλειψης στοιχείων δεν μπορούν να αποσαφηνιστούν πλήρως ορισμένες παράμετροι στο κατά πόσο εφαρμόζονται αποτελεσματικά και ως εκ τούτου δεν είναι η ερευνήτρια σε θέση να βγάλει συμπεράσματα για τη συσχέτιση των παραμέτρων που αξιολογήθηκαν με τις επιδόσεις του κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό δίνεται μόνο μια ενδεικτική εικόνα.

Όπως παρατηρήσαμε και στον παραπάνω πίνακα, σε ότι αφορά την οικονομική ικανότητα, η ΕΣΘΠ παρουσιάζει πολύ ικανοποιητική εικόνα, ως προς την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και των υποχρεώσεων της. Λόγω του ότι τα κεφάλαια προέρχονται από τις συνεταιριστικές μερίδες των μελών, διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα. Οι συνεταιρισμοί γενικότερα, και η ΕΣΘΠ ειδικότερα αντιμετωπίζουν προβλήματα προσέλκυσης κεφαλαίων, λόγω των προβλημάτων του χαρτοφυλακίου και του επενδυτικού ορίζοντα όπως έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης από τη χρηματοοικονομική ανάλυση προέκυψε ότι η ΕΣΘΠ δεν αξιοποιεί επαρκώς τα κεφάλαια και τα περιουσιακά της στοιχεία για τη δημιουργία πωλήσεων. Λόγω έλλειψης στοιχείων δεν μπορούμε να έχουμε εικόνα γιατί συμβαίνει αυτό. Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα και χαρτοφυλακίου περιορίζει σημαντικά την ΕΣΘΠ σε μακροχρόνιες επενδύσεις για την αύξηση της αξίας της.

Το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, από την άλλη παρουσιάζει καλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού και κεφαλαίου, ωστόσο υπάρχουν προκλήσεις στην ρευστότητα της επιχείρησης, πιθανόν από υψηλό βραχυπρόθεσμο δανεισμό, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει προβλήματα στην προσέλκυση των κεφαλαίων. Από την άλλη σημειώνει ικανοποιητικό δείκτη λειτουργικού κέρδους. Το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, επενδύει στην περαιτέρω καθετοποίησή του με επενδύσεις σε ιδιόκτητους αμπελώνες, προκειμένου να μειώσει τις εισροές και να έχει λιγότερη ευαισθησία στις διακυμάνσεις των τιμών και των ποσοτήτων των σταφυλιών που διατίθενται στην αγορά.

Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards, η διαχείριση αποτελεί στόχο για το οινοποιείο και η επικοινωνία γίνεται με άμεση επαφή και συνεχή ανατροφοδότηση, όπως υποστηρίζει ο ιδιοκτήτης. Ωστόσο και για τις δύο επιχειρήσεις υπάρχει ασαφής εικόνα.

Η ΕΣΘΠ και το οινοποιείο Vassaltis, εμφανίζουν έντονη δραστηριότητα μάρκετινγκ και προσανατολισμού στην αγορά για τη αύξηση της αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Το κίνητρο όμως πίσω από τις ενέργειες είναι διαφορετικό. Το οινοποιείο Vassaltis είναι προσανατολισμένο στην αγορά, προκειμένου να καθιερώσει ένα ισχυρό brand name και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακος με στόχο την αύξηση των κερδών. Η ΕΣΘΠ προσανατολίζεται στην αγορά για αύξηση της αξίας της με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους των μελών και την επίτευξη μεγαλύτερων πλεονασμάτων προς διανομή στα μέλη. Αυτή η διαφορά καθορίζει και το είδος των ικανοτήτων που απαιτούνται από τη διοίκηση και τους διευθυντές της ΕΣΘΠ για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής. Δυστυχώς, τα στοιχεία της παρούσας εργασίας δεν επαρκούν για να τεκμηριωθεί ποιες είναι αυτές.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα, πρέπει να σημειωθεί ότι η έλλειψη στοιχείων οδήγησε σε μία θεωρητική προσέγγιση των διαφορών μεταξύ των δύο μορφών επιχείρησης. Η συσχέτιση των παραμέτρων αυτών με τις επιδόσεις των οργανισμών δεν επιτεύχθηκε και θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο μελλοντικής έρευνας. Επίσης διαπιστώθηκε ότι το μοντέλο αξιολόγησης της οργανωτικής δομής της ΕΣΘΠ δεν εφαρμόζεται σε ένα κεφαλαιουχικό οινοποιείο, λόγω της πολυπλοκότητας των σχέσεων που προκύπτουν από τη διττή φύση του συνεταιρισμού και τη μορφή ιδιοκτησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία ο σκοπός ήταν να γίνει σύγκριση της οργανωτικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων και του κεφαλαιουχικού Οινοποιείου Vassaltis Vineyards. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της συμμετοχικής παρατήρησης, με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων στελεχών του κάθε οργανισμού.

Μέσω των συνεντεύξεων επιδιώχτηκε να γίνει μια προσέγγιση των διαφορών μεταξύ της ΕΣΘΠ, που αποτελεί συνεταιρισμό αναγκαστικού χαρακτήρα και του Οινοποιείου Vassaltis Vineyards που είναι της μορφής Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. Το μοντέλο οργανωτικής δομής στηρίχτηκε στην πρόταση της Maria de Fatima Arruda Souza, όπως προκύπτει από την διδακτορική της Διατριβή «An Organizational Capacity Model for Portuguese wine cooperatives», το 2017 και εφαρμόζεται για πρώτη φορά σε Οινοποιητικό Συνεταιρισμό στην Ελλάδα. Μέσω των συνεντεύξεων προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία επέτρεψαν μία θεωρητική προσέγγιση του σκοπού της μελέτης για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Η ΕΣΘΠ εμφανίζει περιορισμούς ως προς την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα λόγω της διττής της φύσης, της πολυπλοκότητας των σχέσεων ιδιοκτησίας και του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στην περιοχή. Για την ακρίβεια, η ΕΣΘΠ παρουσιάζει μικρή ευελιξία ως προς τον έλεγχο των εισροών της, καθώς υποχρεούται να λαμβάνει την παραγωγή των μελών, αλλά και προς τις επενδυτικές αποφάσεις για μελλοντική αύξηση της αξίας της, λόγω της δημοκρατικής διακυβέρνησης της. Από την άλλη εμφανίζει πολύ ικανοποιητικές υποδομές και είναι ανταγωνιστική απέναντι στα υπόλοιπα οινοποιεία της περιοχής, διατηρώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από την εξασφάλιση της α' ύλης από τα μέλη, από την ποιότητα των προϊόντων της, όσο και από την αξιοποίηση της οινοτουριστικής ανάπτυξης της περιοχής, με το οινοποιείο να βρίσκεται σε ιδιαίτερα ευνοϊκή θέση στην καλντέρα του Πύργου Καλλίστης. Δεν επιτεύχθηκε σαφής εικόνα για την αποτελεσματικότητα των στόχων της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και της ευθυγράμμισης των στόχων της ΕΣΘΠ με τα μέλη και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ΕΣΘΠ.

Από την άλλη το Οινοποιείο Vassaltis Vineyards είναι ένα σύγχρονο οινοποιείο, της μορφής ΕΠΕ, το οποίο ιδρύθηκε το 2014 στο Βούρβουλο της Σαντορίνης από ανθρώπους μικρής ηλικίας και υψηλή κατάρτισης, Το οινοποιείο εισήλθε στον κλάδο, έχοντας ήδη πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, από άλλα οινοποιεία της περιοχής με ισχυρά brand name. Εμφανίζει περιορισμούς στην οργανωτική ικανότητα, ως προς τις εισροές, λόγω του περιορισμένου αμπελώνα, των εδαφοκλιματικών συνθηκών της περιοχής και λόγω της ύπαρξης της ΕΣΘΠ. Ωστόσο, παρουσιάζει ευελιξία στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε σχέση με την ΕΣΘΠ, η οποία περιορίζεται από τη μορφή ιδιοκτησίας. Το οινοποιείο προσανατολίζεται σε επενδύσεις καθετοποίησης και προσέλκυσης κεφαλαίων, καθώς και σε επενδύσεις που αφορούν την ενίσχυση του brand name και της ποιότητας.

Οι βασικές επιδιώξεις της ΕΣΘΠ και του οινοποιείου Vassaltis καθορίζουν και τον τρόπο λειτουργίας τους. Ωστόσο, η λήψη των αποφάσεων στην περίπτωση του κεφαλαιουχικού οινοποιείου στηρίζεται στην ηγεσία του που στην προκειμένη αποτελείται από τον ιδιοκτήτη, ενώ στην περίπτωση της ΕΣΘΠ, στηρίζεται στο ΔΣ και στη Γενική Συνέλευση, έπειτα από ψηφοφορία των εκπροσώπων, πράγμα που περιορίζει την ευελιξία της επιχείρησης.

Τέλος, κλείνοντας την παρούσα εργασία, αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΣΘΠ, έχει συμβάλλει στη διατήρηση και ανάπτυξη του αμπελώνα και του κλάδου της οινοποιίας στη Σαντορίνη. Η ΕΣΘΠ είναι συνδεδεμένη με την τοπική κοινότητα, με τον παραγωγό και με τις δραστηριότητες του νησιού. Η οινοποιία είναι μέρος της κουλτούρας και της παράδοσης της Σαντορίνης και αποτελεί πολιτιστική κληρονομιά. Έχει προάγει τα τοπικά προϊόντα σε παγκόσμιο επίπεδο και προστατεύει τους παραγωγούς.

Από την άλλη το οινοποιείο Vassaltis Vineyards, συμβάλλει στη διατήρηση της παράδοσης της αμπελοοινικής δραστηριότητας του νησιού, στην ενίσχυση του brand name του νησιού ως προς την ανώτερη ποιότητα και στην ανάπτυξη της αγοράς του οίνου της Σαντορίνης. Επίσης, συνεισφέρει στην ανάπτυξη του οινοτουρισμού.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το πρώτο αυτό εγχείρημα της αποτύπωσης της οργανωτικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας της ΕΣΘΠ, δίνει το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση. Το μοντέλο που προτείνει η Arruda Souza (2017), σχετικά με την οργανωτική ικανότητα και αποτελεσματικότητα των οιοποιητικών συνεταιρισμών, θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο έρευνας σε εθνικό επίπεδο, ώστε να αποσαφηνιστεί η επίδραση των παραμέτρων αυτών στις επιδόσεις των συνεταιρισμών και να τεθούν προτάσεις για τη βελτίωση τους.

Από την παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι η συσχέτιση των παραγόντων οργανωτικής δομής για την ΕΣΘΠ απαιτεί την σε βάθος διερεύνηση και αξιολόγηση από τη διοίκηση της ΕΣΘΠ, από τα μέλη και από το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί για την καλύτερη κατανόηση, τη σαφήνεια και ακρίβεια των στοιχείων. Επίσης χρειάζεται να γίνει μια συγκριτική ανάλυση σε βάθος χρόνου, κυρίως αφού ο συνεταιρισμός έχει ήδη προχωρήσει στο 2^ο στάδιο του κύκλου ζωής του, ώστε να αποσαφηνιστούν το μοντέλο οργανωτικής δομής και να δομηθεί με τρόπο, ώστε να είναι ευκολότερη η συλλογή και διαχείριση των στοιχείων προς μελέτη, καθώς και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ίδιους τους συνεταιρισμούς για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται κενό, καθώς δεν υπάρχουν συγκεντρωτικά μοντέλα αξιολόγησης της οργανωτικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών. Θα ήταν σκόπιμο να πραγματοποιηθούν σχετικές έρευνες που να αποσαφηνίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης και να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν την εγκυρότητα του συγκεκριμένου μοντέλου της Arruda Souza, (2017).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*, 105(1), 1-29.
- Agricultural Cooperatives. *Revista de Economia E Sociologia Rural*, 53(1), 91–102-
<http://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790053s01007>
- Alonso, A. D., & Liu, Y. (2012). Coping with changes in a sector in crisis: the case of small Spanish wineries. *Journal of Wine Research*, 23(1), 81–95
<http://doi.org/10.1080/09571264.2011.646252>
- Altman, M. (2014). Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development.
- Andaleeb, S. S. (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 157–172- [http://doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)00020-0](http://doi.org/10.1016/0167-8116(94)00020-0)
- Anderson, B. L., & Henahan, B. M. (2003). What gives cooperatives a bad name? (No. 1261-2016-101832). *Behavior and Capital Structure: Portuguese Douro Wine Cooperatives. Agricultural Economics Review*, 9(2), 5–16. Retrieved from
http://www.vdqs.net/Working_Papers/Text/WP_2003/Rebelo_Caldas_Matulich.pdf
- Benos, Theo & Kalogeras, Nikos & Verhees, F.J.H.M. & Sergaki, Panagiota & Pennings, Joost M. E.. (2016). Cooperatives' Organizational Restructuring, Strategic Attributes, and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece. *Agribusiness*. Vol. 32. 127-150. 10.1002/agr.21429.
- Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). FARMERS' COOPERATIVES IN THE EU: POLICIES, STRATEGIES, AND ORGANIZATION. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508.
- Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). FARMERS' COOPERATIVES IN THE EU: POLICIES, STRATEGIES, AND ORGANIZATION. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508.
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der SANGEN, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661.
- Bijman, J., Hendrikse, G., & Aswin van Oijen. (2012). *Accommodating Two Worlds in One Organization : Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*. Rotterdam.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*.
- Borgen, S.O. (2011). Product differentiation and cooperative governance. *The Journal of Socio-Economics*, 40, 327–333
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821–838-
<http://doi.org/10.1108/02621710910987674>

- Canas, S., Cunha, J., & Eiras-Dias, J. E. (2020). Advances in Viticulture, Enology and Vitivinicultural Economy: Ciência e Técnica Vitivinícola 2020. *Ciência e Técnica Vitivinícola*, 35(2), 176-178.
- collective action. New York: Cambridge University Press.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice , Trust , and Trustworthiness : a Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives, 54(6), 1183–1206-
<http://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: a neoinstitutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2004). Redesigning Cooperative Boundaries: the emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249–1253.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2004). Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249–1253.
<https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00673>.
- Cook, M.L. & Iliopoulos, C. (1998),” Solutions property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership” In proceedings with of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen University Press, Wageningen
- Cook, Michael & Burrell, Molly. (2009). A Cooperative Life Cycle Framework.
- Cook, Michael & Iliopoulos, Constantine. (2000). Cook, M. L., and C. Iliopoulos. 2000. “Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives.” In C. Menard (ed.) *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, pp. 335-348. London, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cristina I. Fernandes, Pedro M. Veiga, João J. Ferreira, Hussain G. Rammal, Vijay Pereira, Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model, *Journal of Business Research*, Volume 141, 2022, Pages 646-655, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.067>.
- Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning
- Drechsel, J., & Kimms, A. (2010). Computing core allocations in cooperative games with an application to cooperative procurement. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 310-321
- Dressler, M. (2016). Strategic winery reputation management – exploring German wine guides, (1), 4–21.<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115–130-
<http://doi.org/10.1177/0899764002311005>
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- FAO. (2011). Youth: the future of agricultural cooperatives. FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved from www.fao.org/fao-ilo-youth/fao-ilo-jffls/en/
- Ford, G. (2002, August). Strategic uses of evaluation and performance measurement. In *Proceedings of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services* (Vol. 12, pp. 19-30). Washington, DC: Association of Research Libraries.
- Franken and Cook, 2013, LeVay 1983, Burrell et al., 2011, Ling, 2006, Ling and Liebrand, 1998.
- Frederick Anyan The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview
- Fredericksen, P., & London, R. (2000). Disconnect in the Hollow State: The Pivotal Role of Organizational Capacity in Community-Based Development Organizations. *Public Administration Review*, 60(3), 230–239- <http://doi.org/10.1111/0033-3352.00083>
- Gezahegn, T. W., & Maertens, M. (2018). Economic Incentives for Collective Action in Agriculture: Evidence from Agricultural Co-operatives in Tigray, North Ethiopia.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human service organizations: management, leadership & governance*, 39(4), 245-250.
- Goel, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(1), 41–46 -<http://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002>
- Gupta, C. (2014). The co-operative model as a “living experiment in democracy.” *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(2), 98–107-
<http://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.09.002>
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M. de, Embuldeniya, D., ... Vaillancourt, Y. (2003). *The Capacity to Serve*. (C. C. for Philanthropy, Ed.).
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England
- Hansmann, H., (1996). *The Ownership of Enterprise*. Belknap Press of Harvard University Press, Harvard, MA, USA
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5,6), 356–365-<http://doi.org/10.1108/eb060636>
- ICA. (2018). “Exploring The Cooperative Economy”, available at <http://ica.coop/>
- ICA. (2014). Differences between Co-operatives, Corporations and Non-Profit Organisations. Retrieved from <http://ica.coop/>

- ICA. (2015). "Co-operative facts & figures", available at <http://ica.coop/>, date 29/09/2014
- ICA (1995). "Review of International Cooperation", Vol 88, No. 2/1995, retrieved from <http://ica.coop/>
- Iliopoulos, C. (2013). Public Policy Support for Agricultural Cooperatives: An Organizational Economics Approach. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(3), 241–252. <https://doi.org/10.1111/apce.12012>
- Iliopoulos, C. (2014). Ownership, Governance and Related Trade-Offs in Agricultural Cooperatives So Successful? *Sustainability*, 10(10), 3449 - <https://doi.org/10.3390/su10103449>
- Iliopoulos, C., & Hendrikse, G. (2009). Influence Costs in Agribusiness Cooperatives. *International Studies of Management and Organization*, 39(4), 60–80. <http://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390404>
- Iliopoulos, C., & Theodorakopoulou, I. (2014). Mandatory cooperatives and the free rider problem: The case of Santo Wines in Santorini, Greece. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 663–681.
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018). Cooperative longevity: Why are so many cooperatives so successful?. *Sustainability*, 10(10), 3449.
- Iliopoulos, Constantine & Cook, Michael. (1999). Iliopoulos, C., and M. L. Cook. 1999. "The Efficiency of Internal Capital Markets in Customer-Owned Firms: The Influence Costs Problem." 3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, Washington D.C., USA, September 16-18, 1999.
- Iliopoulos, C. O. N. S. T. A. N. T. I. N. E. (2005). New generation cooperatives: the potential of an innovative institutional arrangement for Mediterranean food supply chains. *New Medit*, 4(1), 14-20.
- Jena, S., & Sahoo, C. K. (2014). Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 143–149. <http://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0066>
- Jerker Nilsson Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments1 EL TBAA N4K/I9N9G •I N FP .I N4L4A N9 D– 4 D7U0R
- Joanne Sobeck, Elizabeth Agius, Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap, *Evaluation and Program Planning*, Volume 30, Issue 3, 2007, Pages 237-246, ISSN 0149-7189, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.04.003>.
- Jurie, J. D. (2000). Building capacity: organizational competence and critical theory. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 264–274 - <http://doi.org/10.1108/09534810010330913>

- Jussila, I., & Tuominen, P. (2010). An individual psychological perspective on ownership. *International Journal of Co-Operative ...*, 5(1), 23–33- <http://doi.org/10.1055/s-0031-1273735>
- Kimms, A., & Kozeletskyi, I. (2016). Shapley value-based cost allocation in the cooperative traveling salesman problem under rolling horizon planning. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 5(4), 371-392.
- Kontogeorgos, A. (2012). Brands, quality badges and agricultural cooperatives: how can they co-exist? *The TQM Journal*, 24(1), 72–82 <http://doi.org/10.1108/17542731211191230>
- Kyriakopoulos, K. (2000). The market orientation of cooperative organizations: Learning strategies and structures for integrating cooperative firms and members. Ph.D. Dissertation, Nyenrode University, The Netherlands Business School, Assen, the Netherlands.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379–396. <http://doi.org/10.1002/agr.20021>
- Levi, Y., & Davis, P. (2008). Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178-2188.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- M. E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy,” *Harvard Business Review* 57, no. 2 (1979), pp. 137–145; and M. E. Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy,” *Harvard Business Review* 86, no. 1 (2008), pp. 80–86.
- Maria de Fátima Arruda Souza An organizational capacity model for Portuguese wine cooperatives, 2017
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food policy*, 34(1), 1-7.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734 - <http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- Mayo, E. (2011). Co-operative performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 158–164. - <http://doi.org/10.1108/20408021111162182>
- McCain, R. A. (2008). Cooperative games and cooperative organizations. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2155-2167.
- Meinzen-Dick, R., DiGregorio, M., & McCarthy, N. (2004). Methods for studying collective action in rural development. *Agricultural systems*, 82(3), 197-214.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Nilsson, J. (1996). The nature of cooperative values and principles: Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(4), 633–653 - <http://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1996.tb01411.x>
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *LTA*, 4(99), 449–470.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356 -[http://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](http://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian journal of management*, 17(3), 329-356.
- Nilsson, J., Kihlén, A., & Norell, L. (2009). Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101–122.
- Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B., & Plummer, K. (2013). The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 54–63-<http://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.006>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Papadaki, M., & Kalogeraki, S. (2018). Exploring social and solidarity economy (SSE) during the Greek economic crisis. *Partecipazione e conflitto*, 11(1), 38-69.
- Pardalos, P. (2008). *Cooperative networks: control and optimization*. CQUniversity.
- Peterson, C.H., & Anderson, B.L. (1996). Cooperative strategy: Theory and practise. *Agribusiness*, 12(4), 371–383.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609- <http://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987). Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of law and economics*, 30(2), 489-512.
- Puusa, A., Hokkila, K., & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality. A new dual role of co-operatives?. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22-30.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 6-14
- Rebelo, J., & Caldas, J. (2015). The economic role of the Portuguese agricultural cooperatives. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 53, 91-102.
- Rebelo, J., Caldas, J., & Matulich, S. C. (2010). Performance of Traditional Cooperatives : the Portuguese Douro Wine Cooperatives. *Economia Agraria Y Recursos Naturales*, 10(2), 143–158.

- Saïssset, L.-A., Courderc, J.-P., & Saba, M. B. (2011). Cooperative Performance Measurement Proposal: a test with the cooperfic © tool for wine cooperatives in Languedoc – Roussillon. 6th AWBR International Conference.
- Schamel, G. H. (2015). Can German wine cooperatives compete on quality? BIO Web of Conferences, 5, 6. <http://doi.org/10.1051/bioconf/20150503003>
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. American Psychological Association, 45(2), 1–50.
- Sexton, R. J. (1983). Economic considerations in forming consumer cooperatives and establishing pricing and financing policies. Journal of Consumer Affairs, 17(2), 290-314.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives, Giannini Foundation Information Series, No. 88-3, University of California, Davis.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1993). The Competitive Role of Cooperatives in Market-Oriented Economies: A Policy Analysis. In C. Csaki and Y. Kislev (eds.), Agricultural Cooperatives in Transition (pp. 55-83), Westview Press, Boulder, CO.
- Soboh, R. a M. E., Lansink, A. O., Giesen, G., & van Dijk, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice. Review of Agricultural Economics, 31(3), 446–469. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2009.01448.x>
- Springer, Berlin, Heidelberg. Fischer, E., & Qaim, M. (2014). Smallholder farmers and collective action: what determines the intensity of participation?. Journal of Agricultural Economics, 65(3), 683-702.
- Staatz, J. M. (1987). Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: a transaction cost approach. Cooperative theory: New approaches, 18, 87-107.
- Stockbridge, M., Dorward, A., & Kydd, J. (2003). Farmer organizations for market access: A briefing paper. Wye Campus, Kent, England: Imperial College, London.
- Thompson, A.A Strickland , A.J Gamble, J. & Thompson , A.A (2012) Crafting and Executing Strategy, New York , NY: McGraw -Hill/Irwin, pp 100-104.
- Tortia, E. C., Valentinov, V. L., & Iliopoulos, C. (2013). Agricultural Cooperatives. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, 2(1), 23–36. Retrieved from <http://papers.ssrn.com/abstract=2273527>
- Touzard, J. M., Chiffolleau, Y., & Maffezzoli, C. (2016). What is local or global about wine? An attempt to objectivize a social construction. Sustainability (Switzerland), 8(5). <http://doi.org/10.3390/su8050417>
- Townsend, R. E. (1995). Fisheries self-governance: corporate or cooperative structures?. Marine Policy, 19(1), 39-45.
- UNDP. (2007). Capacity Assessment Methodology User's Guide. United Nations Development Programme.

- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 55–69.
<https://doi.org/10.1017/S1744137406000555>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Zakharov, V. V., & Shirokikh, V. A. (2018). Heuristic evaluation of the characteristic function in the Cooperative Inventory Routing Game. *Journal on Vehicle Routing Algorithms*, 1(1), 19-32.

ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Κλαδική Μελέτη Οινοποιίας, STOCHASIS, Νοέμβριος 2011

The Power of Cooperation Europe key figures 2015- April 2016 retrieved from
<https://coopseurope.coop/power-cooperation-%E2%80%93-cooperatives-europe-key-figures-2015>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαγεωργίου, Κ. (2004), «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Βενιζέλου, Α. (2015), Μεταπτυχιακή Μελέτη «Μελέτη των Σταδίων του Κύκλου Ζωής της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων -SANTO WINES, 2015

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΚΕΟΣΟΕ: Ελληνική Οινοπαραγωγή σε 1000 εκατόλιτρα από- <https://www.keosoe.gr/>

ΚΕΟΣΟΕ: Παραγωγή οίνου ανά κατηγορία σε χιλ. εκατόλιτρα- <https://www.keosoe.gr/>

ΚΕΟΣΟΕ: Παραγωγή οίνου ανά κατηγορία σε χιλ. εκατόλιτρα- <https://www.keosoe.gr/>

Επιχειρηματικό Σχέδιο Αγροτικής Ανάπτυξης 2014-2020 Θήρα – Θηρασιά -Αμπελουργικό Μητρώο, Δεκέμβριος 2014 - <https://pepna.gr/>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Financial Press: <https://www.fpress.gr/oikonomia/story/26730/icap-h-dysmenis-oikonomiki-katastasi-stin-ellada-eplixe-ton-klado-tis-oinopoiias>

International Organization of Vine and Wine: <https://www.oiv.int/>

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων: <http://minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/crop-production/ampeli/oin>

Save Vintage 2019 <https://www.savevintage2019.gr/mnews/item/441-o-oinotourismos-apokta-episimi-ypostasi>

Statistics.gr: <https://www.statistics.gr/documents/20181/0922bf75-feba-4ba9-b199-d584138bee1d>

Grecondom.gr: <https://www.grekodom.com/news/2018-11-26/the-wine-industry-in-greece-has-reached-a-new-level>

Santo Wines Website: https://santowines.gr/wines-eu?gclid=Cj0KCQiAmpyRBhC-ARIsABs2EAod4ehYDTreLJ1nvHjaNuSBwgcNxcA1tpiHF0m2rxpsR9SUt8YnWcaArOkEALw_wcB

Vasslatis Vineyards Website: <https://vassaltis.com/>

Banks. Gr <https://banks.com.gr/giati-marazonei-ellinikos-ampelonas/>

Ypaithros.gr: (2016) «Οινοστάφυλα: Μείωση των Ελληνικών Ποικιλιών, μείωση στις Καλλιέργειες», ανακτήθηκε από : <https://www.ypaithros.gr/meiosi-ton-ellinikon-poikilion-meiosi-kai-stis-kalliergeies/>

Παράρτημα Ι

Α.Ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στην ΕΣΘΠ

Ερωτηματολόγιο για διευθυντές και μέλη του ΔΣ

Περιοχή: _____

Επωνυμία του συνεταιρισμού: _____

Θέση στον συνεταιρισμό:

☐ Διευθυντής

☐ Μέλος του ΔΣ

☐ Μέλος του Συνεταιρισμού

1^ο Μέρος: Παράγοντες του περιβάλλοντος

1. Ιστορικά στοιχεία συνεταιρισμού;
2. Πότε δημιουργήθηκε ο συνεταιρισμός;
3. Ποιοι λόγοι οδήγησαν στη δημιουργία του συνεταιρισμού;
4. Ποια είναι τα κύρια και πιο κρίσιμα γεγονότα στην ιστορία του συνεταιρισμού;
5. Ποια είναι η εικόνα που έχουν οι άνθρωποι για τους οινοποιητικούς συνεταιρισμούς γενικά και για τους οινοποιητικούς συνεταιρισμούς συγκεκριμένα; Είναι θετική ή αρνητική;
6. Πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά κρασιού-σε εθνικές και διεθνείς αγορές; Το μερίδιο αγοράς των αγροτικών συνεταιρισμών στη χώρα αυξάνεται ή μειώνεται και κατά πόσο αυτό συμφωνεί με τις τάσεις στην κατανάλωση κρασιού;
7. Ποιοι είναι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του συνεταιρισμού; Πόσο έχουν διαφοροποιηθεί και πώς έχουν διαμορφωθεί για την επόμενη δεκαετία;
8. Ποιοι είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συνεταιρισμού σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία που δραστηριοποιούνται στην περιοχή;

2^ο μέρος: Δημογραφικά στοιχεία και δομή

1. Πόσα μέλη έχει ο συνεταιρισμός;
2. Πόσα μέλη είναι ενεργά;

3. Προφίλ μελών:

- Μέσος όρος ηλικίας
- Φύλο
- Μέσο μέγεθος αμπελώνων
- Τοπογραφικά χαρακτηριστικά αμπελώνων
- Ποιότητα σταφυλιών
- Αυτοματοποιημένες εκμεταλλεύσεις (σύγχρονος εξοπλισμός, συνθήκες αποθήκευσης)
- Μέσος Όγκος παραγωγής που δίνουν στον συνεταιρισμό
- Δεδομένου ότι ο συνεταιρισμός είναι αναγκαστικός, ποιο ποσοστό της παραγωγής είναι υποχρεωμένοι να δίνουν οι παραγωγοί στο συνεταιρισμό;
- Ποιες ποικιλίες σταφυλιών παραλαμβάνει ο συνεταιρισμός;
- Τι είδους κρασιά παράγει ο συνεταιρισμός και σε τι αναλογία;
- **Τυποποίηση** (Φιάλη, Ασκός, Χύμα)

7. Πώς λαμβάνουν τα μέλη τα έσοδά τους (πληρωμή σταφυλιών και διανομή πλεονασμάτων) και πότε

3^ο μέρος: Μέλη- Εμπιστοσύνη - Δέσμευση

Η ποιότητα των σταφυλιών που παραδίδουν τα μέλη στον συνεταιρισμό είναι	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Η επιθυμητή	Πάρα πολύ
Οι ποικιλίες των σταφυλιών που τα μέλη παραδίδουν στον συνεταιρισμό είναι οι αναμενόμενες/επιθυμητές από τον συνεταιρισμό και την αγορά;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Η επιθυμητή	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5

Τα μέλη είναι ευχαριστημένα από τις τιμές που παίρνουν για τα σταφύλια και τους όρους πληρωμής;	Καθόλου ικανοποιημένα	Λίγο	Μέτρια	Ικανοποιημένα	Πολύ ικανοποιημένα
Οι τιμές που λαμβάνουν τα μέλη για τα σταφύλια σε σχέση με τις τιμές που λαμβάνουν από τα υπόλοιπα οινοποιεία είναι	1	2	3	4	5
	Πολύ χαμηλότερες	Χαμηλές	Ίσες	Υψηλότερες	Πολύ υψηλότερες
Τα μέλη αντιλαμβάνονται πλήρως την επιτυχία του συνεταιρισμού	1	2	3	4	5
	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μέτρια	Συχνά	Πολύ Συχνά
Τα μέλη προτιμούν να πουλάνε τα σταφύλια τους σε άλλους παραγωγούς;	1	2	3	4	5
	Πάντα	Συχνά	Μέτρια	Σπάνια	Ποτέ
Τα μέλη εμπιστεύονται τον συνεταιρισμό και το ΔΣ;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι συνηθισμένο να υπάρχει καθυστέρηση στις πληρωμές ή στη διανομή πλεονασμάτων;	1	2	3	4	5
	Πολύ συνηθισμένα	Συνηθισμένο	Μέτρια	Όχι συνηθισμένο	Ποτέ
Τα μέλη έχουν ισχυρά κίνητρα να πουλάνε στο συνεταιρισμό	1	2	3	4	5
	Πάντα	Συχνά	Μέτρια	Σπάνια	Ποτέ
	1	2	3	4	5

Ποιο μέρος των μελών είναι ανενεργό ή αποχωρεί από το συνεταιρισμό;	Περισσότερο από 50%	30% με 50%	20% με 30%	10% με 20%	Κανένα
Τα μέλη ψηφίζουν στις διοικητικές εκλογές;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Συμμετέχουν στις συνελεύσεις; Είναι πρόθυμα να κατέβουν ως υποψήφιοι για τη διοίκηση του συνεταιρισμού;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Καταλαβαίνουν ότι τα πλεονάσματα είναι μια πηγή εσόδων του συνεταιρισμού	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Ταυτίζονται σαν ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού; Αποδέχονται τον ρόλο του ιδιοκτήτη;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Μέρος 4ο – Συνεταιριστική Ταυτότητα

Τα μέλη, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του συνεταιρισμού και δρουν σύμφωνα με αυτές;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Ο συνεταιρισμός ακολουθεί τις συνεταιριστικές αρχές	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
	1	2	3	4	5

Η διττή φύση του συνεταιρισμού γίνεται αποδεκτή από τα μέλη, τους υπαλλήλους και τους διευθυντές;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
---	---------	------	--------	-------	-------

Μέρος 5ο – Οργανωτική Ικανότητα

Οικονομική Ικανότητα

Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις του συνεταιρισμού	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Τα έσοδα από πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν λειτουργικά έξοδα και επενδύσεις σε υποδομές, μηχανήματα και εξοπλισμό	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Υποδομές και πόροι

Είναι οι υποδομές επαρκείς για την αναμενόμενη ποιότητα;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για το αναμενόμενο βάρος	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

των σταφυλιών που λαμβάνονται και τον όγκο του κρασιού που παράγεται στον συνεταιρισμό;					
---	--	--	--	--	--

Ανθρώπινο Δυναμικό

Έχουν οι εργαζόμενοι τεχνικές δεξιότητες και τις επιθυμητές ικανότητες να εργαστούν στους τομείς τους;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Έχουν κίνητρα;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Ταυτίζονται με τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Εφαρμόζεται η 5η συνεταιριστική αρχή - εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση - στον συνεταιρισμό	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Μάρκετινγκ

Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι ο συνεταιρισμός προσανατολισμένος στην αγορά;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
	1	2	3	4	5

Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Γίνεται αρκετή προώθηση και μάρκετινγκ των κρασιών	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Διαθέτει ο συνεταιρισμός μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι ο συνεταιρισμός ικανός να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές στην αγορά;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Μπορεί ο συνεταιρισμός να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Έχει ο συνεταιρισμός μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αγοράς ανάλογα με τον κάθε τύπο κρασιού (τοπικό, επιτραπέζιο);	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Διερευνά ο συνεταιρισμός τις ιδιαιτερότητες των ποικιλιών σταφυλιών της περιοχής του;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι ο συνεταιρισμός ικανός να ανταγωνιστεί ισότιμα τους άλλους παραγωγούς	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Είναι η επιλεγμένη στρατηγική σαφής για όλους;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Σχέσεις με τα μέλη:

Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας που διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τον διάλογο μεταξύ των μελών και της ηγεσίας	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Γνωρίζει ο συνεταιρισμός τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Παρέχει ο συνεταιρισμός οικονομική, υλικοτεχνική και τεχνική υποστήριξη στα μέλη σε τακτική βάση;	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Υπάρχει ένα καλά καθορισμένο σύστημα απονομής ποινών και επιβραβεύσεων για	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

την πληρωμή των σταφυλιών ανάλογα με την ποιότητά τους;					
---	--	--	--	--	--

Διευθυντική Ικανότητα

Είναι ο διευθυντής και το ΔΣ ικανοί να εντοπίσουν τους ανταγωνιστικούς σκοπούς του να είναι ο συνεταιρισμός βιώσιμος και να ικανοποιεί τα μέλη	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα
Μπορεί ο διευθυντής να ενσωματώσει όλες τις άλλες ικανότητες και να τις μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πάντα

Β. Ερωτηματολόγιο για Οινοποιείο Vassaltis Vineyards

Περιοχή:

Επωνυμία Οινοποιείου:

Θέση στον οργανισμό:

1^ο Μέρος: Παράγοντες του περιβάλλοντος

Ιστορικά στοιχεία συνεταιρισμού:

1. Πότε δημιουργήθηκε το οινοποιείο;
2. Ποιοι λόγοι οδήγησαν στη δημιουργία του οινοποιείου;
3. Ποια είναι τα κύρια και πιο κρίσιμα γεγονότα του οινοποιείου;
4. Ποιο είναι το όραμα του οινοποιείου; Οι αρχές και οι αξίες του;

5. Πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά κρασιού-σε εθνικές και διεθνείς αγορές; Το μερίδιο αγοράς των αγροτικών συνεταιρισμών στη χώρα αυξάνεται ή μειώνεται και κατά πόσο αυτό συμφωνεί με τις τάσεις στην κατανάλωση κρασιού;
6. Ποιοι είναι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του οινοποιείου;
7. Ποιοι είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου σε σχέση με τα υπόλοιπα οινοποιεία που δραστηριοποιούνται στην περιοχή;

2ο μέρος: Δημογραφικά στοιχεία και δομή

4. Πόσα μέλη έχει ο συνεταιρισμός;
5. Πόσα μέλη είναι ενεργά;
6. Προφίλ μελών:
 - Μέσος όρος ηλικίας
 - Φύλο
 - Μέσο μέγεθος αμπελώνων
 - Τοπογραφικά χαρακτηριστικά αμπελώνων
 - Ποιότητα σταφυλιών
 - Αυτοματοποιημένες εκμεταλλεύσεις (σύγχρονος εξοπλισμός, συνθήκες αποθήκευσης)
 - Μέσος Όγκος παραγωγής που δίνουν στον συνεταιρισμό
 - Δεδομένου ότι ο συνεταιρισμός είναι αναγκαστικός, ποιο ποσοστό της παραγωγής είναι υποχρεωμένοι να δίνουν οι παραγωγοί στο συνεταιρισμό;
 - Ποιες ποικιλίες σταφυλιών παραλαμβάνει ο συνεταιρισμός;
 - Τι είδους κρασιά παράγει ο συνεταιρισμός και σε τι αναλογία;
 - **Τυποποίηση** (Φιάλη, Ασκός, Χύμα)

3ο μέρος: Μέλη- Εμπιστοσύνη - Δέσμευση

Η ποιότητα των σταφυλιών που παραδίδουν οι παραγωγοί στο οινοποιείο:	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Η επιθυμητή	Πάρα πολύ
Οι παραγωγοί είναι ευχαριστημένοι από τις τιμές που	1	2	3	4	5
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Η επιθυμητή	Πάρα πολύ

λαμβάνουν από το οينوποιείο;					
Οι τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί για τα σταφύλια σε σχέση με τις τιμές που λαμβάνουν από τα υπόλοιπα οينوποιεία είναι;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου ικανοποιημένα</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Ικανοποιημένα</i>	<i>Πολύ ικανοποιημένα</i>
Οι τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί σε σχέση με τις τιμές που λαμβάνουν από το συνεταιρισμό είναι;	1	2	3	4	5
	<i>Πολύ χαμηλότερες</i>	<i>Χαμηλές</i>	<i>Ίσες</i>	<i>Υψηλότερες</i>	<i>Πολύ υψηλότερες</i>
Οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του οينوποιείου;	1	2	3	4	5
	<i>Πολύ σπάνια</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πολύ Συχνά</i>
Οι παραγωγοί έχουν ισχυρά κίνητρα να πουλάνε στο οينوποιείο;	1	2	3	4	5
	<i>Πάντα</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Ποτέ</i>
Οι παραγωγοί αισθάνονται	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πάντα</i>

συνδεδεμένοι με το οινοποιείο:					
Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές	1	2	3	4	5
	<i>Πολύ συνηθισμένα</i>	<i>Συνηθισμένο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Όχι συνηθισμένο</i>	<i>Ποτέ</i>

Μέρος 4^ο - Εταιρική Ταυτότητα

Οι ιδιοκτήτες, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εσωτερικεύουν τις αξίες του οινοποιείου και δρουν σύμφωνα με αυτές	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Το οινοποιείο έχει ξεκάθαρη πολιτική και ακολουθεί τις αρχές που έχει θέσει;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Οι παραγωγοί αντιλαμβάνονται την πολιτική του οινοποιείου ως προς την προμηθευτική σχέση;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου ικανοποιημένα</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Ικανοποιημένα</i>	<i>Πολύ ικανοποιημένα</i>
	1	2	3	4	5

Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την πολιτική και τις αρχές του οινοποιείου;	<i>Πολύ χαμηλότερες</i>	<i>Χαμηλές</i>	<i>ίσες</i>	<i>Υψηλότερες</i>	<i>Πολύ υψηλότερες</i>
Οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται τους την επιδιωκόμενη ποιότητα και ανταποκρίνονται στα standards;	1	2	3	4	5
	<i>Πολύ σπάνια</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πολύ Συχνά</i>

Μέρος 5^ο – Οργανωτική Ικανότητα

Οικονομική Ικανότητα

Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις του οινοποιείου	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Το οινοποιείο έχει τη δυνατότητα να αποπληρώνει τα χρέη του	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Τα έσοδα από τις πωλήσεις επαρκούν για να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα και επενδύσεις σε υποδομές,	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου ικανοποιημένα</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Ικανοποιημένα</i>	<i>Πολύ ικανοποιημένα</i>

μηχανήματα και εξοπλισμό					
--------------------------	--	--	--	--	--

Υποδομές και Πόροι

Είναι οι υποδομές του οινοποιείου επαρκείς για την αναμενόμενη ποιότητα και απόδοση;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Είναι αρκετή η ικανότητα παραλαβής, παραγωγής και αποθήκευσης για τον όγκο σταφυλιών και την παραγωγή του κρασιού;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>

Ανθρώπινο Δυναμικό

Έχουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες και τις επιθυμητές ικανότητες να εργαστούν στους τομείς τους στο οινοποιείο;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Έχουν κίνητρα;	1	2	3	4	5
Ταυτίζονται με τις αρχές και τις αξίες του οινοποιείου;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας που διευκολύνουν και	1	2	3	4	5

ενθαρρύνουν το διάλογο μεταξύ εργαζομένων και οινοποιείου;					
Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Ακολουθείτε σύστημα επιβραβεύσεων για τους εργαζομένους	1	2	3	4	5

Μάρκετινγκ

Το οινοποιείο γνωρίζει τι θέλει η αγορά και οι καταναλωτές	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Το οινοποιείο έχει ξεκάθαρο προσανατολισμό στην αγορά;	1	2	3	4	5
Η τιμή του κρασιού είναι ανταγωνιστική;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Η τιμή είναι ανάλογη με την ποιότητα του κρασιού;	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Γίνεται αρκετή προώθηση και μάρκετινγκ των κρασιών;	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Τα κανάλια διανομής φτάνουν στους κατάλληλους καταναλωτές;	1	2	3	4	5
Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ποιότητα του κρασιού και συμφωνούν με τις τιμές;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Γνωρίζετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών;	1	2	3	4	5

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Διαθέτει το οινοποιείο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Το οινοποιείο είναι σε θέση να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές της αγοράς;	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Μπορείτε να προσδιορίσετε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σας;	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Έχετε διαφορετική στρατηγική για κάθε τύπο κρασιού;	1	2	3	4	5
Διερευνάτε τις ιδιαιτερότητες των ποικιλιών της περιοχής	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Εισάγετε καινοτομίες στη λειτουργία και την τεχνογνωσία	1	2	3	4	5
Είναι ανταγωνιστικό το οινοποιείο σε σχέση με άλλα οινοποιεία της περιοχής;	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
Είναι η επιλεγμένη στρατηγική για όλους τους εμπλεκόμενους;	1	2	3	4	5

Διοικητική Ικανότητα

Ο αρμόδιος κάθε τμήματος είναι ικανός να εντοπίζει τους ανταγωνιστικούς σκοπούς, ώστε να	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>

είναι το οινοποιείο βιώσιμο					
Μπορεί ο αρμόδιος κάθε τμήματος να ενσωματώνει τις ικανότητες και να τις μετατρέψει σε ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση	1	2	3	4	5
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Η επιθυμητή</i>	<i>Πάρα πολύ</i>

Γ. Μοντέλο Αξιολόγησης Οργανωτικής Ικανότητας και Αποτελεσματικότητας στους οινοποιητικούς Συνεταιρισμούς

Table 13 – Preliminary criteria to evaluate organizational capacity in wine cooperatives

	Categories	Main issues	Assessment questions
Members	Members as suppliers	grapes (quality and varieties), payment of the grapes	Are members producing high quality grapes? Are they producing the varieties required by the cooperative/market? Are the prices paid for the grapes equal or superior to the prices paid by other wine producers? Are members satisfied with grape prices and payment terms?
	Trust	members' income (grapes + surplus), payment term, history of performance	Is the cooperative paying the grapes on time? Is there any delay in payments of the grapes and surplus? Does the cooperative have debts with members? Is there a history of "bad" performance of the cooperative? Do members seem to trust the cooperative and the BoD? Is there any evidence that they are selling their grapes to other producers? Are there inactive members? Are there members leaving the cooperative?
	Commitment – members as owners	Participation (elections, Assemblies and boards), price of the grapes x sustainability of the cooperative, acceptance of ownership	Do members vote for boards elections? Do they participate in Assemblies? Are they willing to run for the cooperative's boards? Do they understand that surplus is a source for investments in the cooperative? Do they feel as owners of the cooperative? Do they accept the ownership role?
Wine Cooperative	Cooperative identity	cooperative values, cooperative principles, dual nature of the cooperative	Do members, employees and managers internalize and act according to the cooperative values? Does the cooperative follow the cooperative principles? Is the dual nature of the cooperative accepted by members, employees and managers?
	Organizational Capacity	• Financial capacity	assets x liabilities, payment capacity (cash flow), investments in infrastructure, sales, costs
		• Infrastructure capacity	economies of scale and scope, wine quality, reception, production, storage capacity
		• Human resources capacity	technical skills and competencies, motivation, identification with cooperative values and principles
		• Marketing capacity	market-orientation, sales force, competitive prices, quality x price
		• Relationship with members	dialogue with members, financial, logistical and technical support, penalty x bonus system according to the quality of the grapes
		• Strategic planning capacity	Planning (medium and long-term), identification of opportunities, threats, strengths and weaknesses, consistency among wine (DOC, regional, table – bottled or bulk), market, distribution channels, and elected strategies (low cost, diversification, market focus)
		• Management capacity	Professionalization (management skills and competence), sustainability x members' satisfaction, identification with cooperative values and principles,
			Is there a professional manager running the cooperative? Is the manager qualified to run the cooperative? Is the manager identified with cooperative values and principles? Are manager and BoD able to deal with the dual nature of the cooperative? Is the manager able to identify the antagonistic purposes of being sustainable and satisfying members? Can the manager integrate all the other capacities and transform them into actions to enhance performance?

Πηγή: Maria Arruda de Fatima Souza, "An Organizational Capacity Model for Portuguese Wine Cooperatives, σελ. 135

Δ. Στοιχεία ισολογισμών και Αποτελεσμάτων Χρήσης - Υπολογισμοί Ερευνήτριας

ΕΣΘΠ:

Πίνακας 34: Στοιχεία Ισολογισμών ΕΣΘΠ , 2017,2018,2019

Ένωση Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2017)	Π.Μ (2019/2018)
Μικτό Κέρδος	3.003.951,04	3.647.960,35	17,65%	3.901.384,78	23,00%	6,50%
Κύκλος Εργασιών	8.168.918,21	8.855.950,51	7,76%	8.938.025,36	8,60%	0,92%
Κέρδη προ φόρων και τόκων	1.365.967,32	1.759.403,65	22,36%	1.645.824,52	17,00%	-6,90%
idia κεφάλαια	44.127,93	44.127,93	0,00%	44.127,93	0,00%	0,00%
Σύνολο ενεργητικού	14.934.365,91	15.361.019,68	2,78%	15.961.961,79	6,44%	3,76%
Αποθέματα	6.106.281,19	6.136.250,48	0,49%	5.378.895,37	-13,52%	-14,08%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις, Κυκλοφορούν Παθητικό	3.002.605,91	1.915.195,17	-56,78%	1.443.746,97	-107,97%	-32,65%
Κόστος πωληθέντων	5.164.967,17	5.207.990,16	0,83%	5.036.640,58	-2,55%	-3,40%

Απαιτήσεις	3.531.538,94	3.075.306,94	-14,84%	3.292.723,39	-7,25%	6,60%
Υποχρεώσεις σύνολο	3.431.587,06	2.365.755,55	-45,05%	2.073.505,24	-65,50%	-14,09%
Πάγιο Ενεργητικό	4.124.550,38	3.899.399,72	-5,77%	3.691.953,65	-11,72%	-5,62%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	10.809.815,53	11.461.619,96	5,69%	12.270.008,14	11,90%	6,59%
Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις	428.981,15	450.560,38	4,79%	629.758,27	31,88%	28,46%
Καθαρά κέρδη	1.225.703,62	1.613.983,95	24,06%	1.494.916,31	18,01%	-7,96%
Καθαρά κέρδη προ φόρων	1.310.406,69	1.712.859,39	23,50%	1.581.869,01	17,16%	-8,28%
Ταμειακά Διαθέσιμα + Ισοδύναμα	1.151.095,90	2.228.104,53	48,34%	3.573.320,95	67,79%	37,65%
Κεφάλαια (Μερίδες + αποθεματικά)	11.502.778,85	12.995.264,13	11,48%	13.888.456,55	17,18%	6,43%
ΜΟ Αποθεμάτων	6.020.228,96	6.121.265,84	1,65%	5.757.572,93	-4,56%	-6,32%
ΜΟ Απαιτήσεων	3.911.843,21	3.303.422,94	-18,42%	3.184.015,17	-22,86%	-3,75%

ΜΟ Υποχρώσεων	4.092.891,34	2.898.671,31	-41,20%	2.219.630,40	-84,40%	-30,59%
ΜΟ Συνόλου Ενεργητικού	14.922.758,48	15.147.692,80	1,48%	15.661.490,74	4,72%	3,28%
ΜΟ Συνόλου Ιδίων Κεφαλαίων	10.919.867,14	6.497.632,07	-68,06%	6.944.228,28	-57,25%	6,43%

Ε. Υπολογισμοί δεικτών ΕΣΘΠ για την περίοδο 2017-2019

Πίνακας 35: Υπολογισμοί δεικτών κερδοφορίας ΕΣΘΠ

Δείκτες Κερδοφορίας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Μικτό Περιθώριο Κέρδους (Μικτό κέρδος/κύκλο εργασιών)	36,80%	41,20%	10,68%	43,60%	5,50%	15,60%
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (Κέρδη προ Φόρων και Τόκων/Κύκλος εργασιών)	16,70%	19,90%	16,08%	18,40%	-8,15%	9,24%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων/πωλήσεις)	15,00%	18,20%	17,58%	16,70%	-8,98%	10,18%

Πίνακας 36: Υπολογισμοί δεικτών Καφλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης ΕΣΘΠ

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Σύνολο υποχρεώσεων/Σύνολο Ενεργητικού (Αναλογία Χρέους προς περιουσιακά στοιχεία)	23,00%	15,40%	-49,35%	12,99%	-18,55%	-77,06%
Δανειακή Επιβάρυνση (ξένα κεφάλαια/ ίδια κεφάλαια)	0,30	0,18	-66,67%	0,15	-20,00%	-100,00%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	11,39%	13,18%	13,57%	11,39%	-15,72%	-0,02%

Πίνακας 37: Υπολογισμοί δεικτών ρευστότητας ΕΣΘΠ

Δείκτες Ρευστότητας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Γενική Ρευστότητα (Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Κυκλοφορούν Παθητικό) ή Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	3,6	5,98	39,80%	8,5	29,65%	57,65%
Τρέχουσα Ρευστότητα (Κυκλοφορούν Ενεργητικό- Αποθέματα/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)	1,57	2,78	43,53%	4,77	41,72%	67,09%

Ταμειακή ρευστότητα (Ταμειακά διαθέσιμα+ ισοδύναμα/ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)	0,38	1,16	66,98%	2,48	53,23%	84,56%
---	------	------	--------	------	--------	--------

Πίνακας 38: Υπολογισμοί δεικτών δραστηριότητας ΕΣΘΠ

Δείκτες Δραστηριότητας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Μέση Διάρκεια Αποθεμάτων (Μ.Ο Αποθέματα *365/Κόστος Πωληθέντων)	425	429	0,83%	417	-2,82%	-1,96%
Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων (Μ.Ο Απαιτήσεις *365/Κύκλος εργασιών)	175	136	-28,38%	130	-4,71%	-34,43%
Μέση Διάρκεια Πληρωμής Υποχρεώσεων (Μ.Ο Υποχρεώσεις *365/Κόστος Πωληθέντων)	289	203	-42,38%	161	-26,30%	-79,81%

Πίνακας 39: Υπολογισμοί κυκλοφοριακής ταχύτητας ΕΣΘΠ

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
-----------------------	------	------	--------------------	------	--------------------	--------------------

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού (Κύκλος Εργασιών/ ΜΟ Κυκλοφορούν Ενεργητικό)	0,55	0,58	6,37%	0,57	-2,44%	4,08%
Κυκλοφορική ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων (Πωλήσεις/ΜΟ Ίδια κεφάλαια)	0,75	0,72	-3,90%	0,76	5,26%	1,57%

ΣΤ. Στοιχεία Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων Χρήσης και Υπολογισμοί Ερευνήτριας

Οινοποιείο Vassaltis Vineyards περίοδος 2017-2019

Πίνακας 40: Στοιχεία Ισολογισμού Vassaltis Vineyards 2017,2018,2019

Vassaltis Vineyards	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Μικτό Κέρδος	118.373,32	126.458,39	6,39%	153.004,21	17,35%	22,63%
Κύκλος Εργασιών	454.000,00	586.455,54	22,59%	665.549,33	11,88%	31,79%
Κέρδη προ φόρων και τόκων	52.727,93	172.060,65	69,36%	69.085,92	-149,05%	23,68%
Ίδια κεφάλαια	334.069,36	485.785,84	31,23%	528.958,80	8,16%	36,84%
Σύνολο ενεργητικού	1.602.554,29	1.825.275,52	12,20%	2.014.726,69	9,40%	20,46%

Αποθέματα	124.893,92	591.212,00	78,87%	702.227,00	15,81%	82,21%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις, Κυκλοφορούν Παθητικό	666.004,35	764.035,33	12,83%	882.384,49	13,41%	24,52%
Κόστος πωληθέντων	335.626,68	459.997,15	27,04%	512.545,12	10,25%	34,52%
Απαιτήσεις	124.893,92	27.898,87	-347,67%	58.871,47	52,61%	-112,15%
Υποχρεώσεις σύνολο	1.268.484,93	1.339.489,68	5,30%	1.485.767,89	9,85%	14,62%
Πάγιο Ενεργητικό	1.051.147,31	1.069.308,07	1,70%	1.141.060,58	6,29%	7,88%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	551.406,98	755.967,45	27,06%	873.666,11	13,47%	36,89%
Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις	602.480,58	575.454,35	-4,70%	603.383,40	4,63%	0,15%
Καθαρά κέρδη	28.293,21	151.716,48	81,35%	43.172,96	-251,42%	34,47%
Καθαρά κέρδη προ φόρων	28.293,21	151.716,48	81,35%	43.172,96	-251,42%	34,47%
ΜΟ Αποθεμάτων	323.135,03	481.589,50	32,90%	646.719,50	25,53%	50,03%

ΜΟ Απαιτήσεων	155.298,95	76.396,37	-103,28%	43.385,17	-76,09%	-257,95%
ΜΟ Υποχρώσεων	1.278.790,74	1.303.987,31	1,93%	1.412.628,79	7,69%	9,47%
ΜΟ Συνόλου Ενεργητικού	1.598.713,50	1.713.914,91	6,72%	1.920.001,11	10,73%	16,73%
ΜΟ Συνόλου Ιδίων Κεφαλαίων	319.922,76	409.927,60	21,96%	507.372,32	19,21%	36,95%
ΜΟ Κυκλοφορούν Ενεργητικό	525.472,82	653.687,22	19,61%	814.816,78	19,77%	35,51%

Ζ. Υπολογισμός Δεικτών για Vassaltis Vineyards

Πίνακας 41: Υπολογισμοί δεικτών κερδοφορίας Vassaltis

Δείκτες Κερδοφορίας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Μικτό Περιθώριο Κέρδους (Μικτό κέρδος/κύκλο εργασιών)	26,07%	21,56%	-20,92%	22,99%	6,20%	-13,42%
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (Κέρδη προ Φόρων και Τόκων/Κύκλος εργασιών)	11,61%	29,34%	60,41%	10,38%	-182,64%	-11,89%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων/πωλήσεις)	6,23%	25,87%	75,91%	6,49%	-298,81%	3,93%

Πίνακας 42: Υπολογισμοί δεικτών κεφαλαιακής διάρθρωσης και μόχλευσης Vassaltis

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης και Μόχλευσης	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Σύνολο υποχρεώσεων/Σύνολο Ενεργητικού (Αναλογία Χρέους προς περιουσιακά στοιχεία)	0,79	0,73	-7,86%	0,74	0,49%	-7,33%
Δανειακή Επιβάρυνση (ξένα κεφάλαια/ ίδια κεφάλαια)	3,80	2,76	-37,71%	2,81	1,83%	-35,18%

Πίνακας 43: Υπολογισμοί δεικτών ρευστότητας Vasslatis

Δείκτες Ρευστότητας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Γενική Ρευστότητα (Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Κυκλοφορούν Παθητικό) ή Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0,83	0,99	16,32%	0,99	0,07%	16,38%
Τρέχουσα Ρευστότητα (Κυκλοφορούν Ενεργητικό- Αποθέματα/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)	0,64	0,22	-196,98%	0,19	-10,99%	-229,61%

Πίνακας 44: Υπολογισμοί δεικτών δραστηριότητας Vasslatis

Δείκτες Δραστηριότητας	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Μέση Διάρκεια Αποθεμάτων (Μ.Ο Αποθέματα *365/Κόστος Πωληθέντων)	351	382	8,04%	461	17,03%	23,70%
Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων (Μ.Ο Απαιτήσεις *365/Κύκλος εργασιών)	125	48	-162,59%	24	-99,84%	-424,75%
Μέση Διάρκεια Πληρωμής Υποχρεώσεων (Μ.Ο Υποχρεώσεις *365/Κόστος Πωληθέντων)	724	606	-19,47%	628	3,52%	-15,26%

Πίνακας 45: Υπολογισμοί κυκλοφοριακής ταχύτητας Vasslatis

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	2017	2018	Π.Μ (2018/2017)	2019	Π.Μ (2019/2018)	Π.Μ (2019/2017)
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού (Κύκλος Εργασιών/ ΜΟ Κυκλοφορούν Ενεργητικό)	0,86	0,90	3,70%	0,82	-9,84%	-5,78%
Κυκλοφορική ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων (Πωλήσεις/ΜΟ Ίδια κεφάλαια)	1,42	1,43	0,81%	1,31	-9,06%	-8,18%