



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρηματικό Σχέδιο Αγροτικής Επιχείρησης

Λιόντη Αικατερίνη- Μαρία

A.M.: 18049

Επιβλέπουσα: Τριάρχη Ειρήνη

Πρέβεζα, Ιανουάριος, 2022

Business Plan for Plural Business

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 20/1/2022

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Τριάρχη Ειρήνη,

Λέκτορας

1. Μέλος Επιτροπής,

Κυπριωτέλης Ευστράτιος

Λέκτορας

2. Μέλος επιτροπής

Αναγνωστάκης Αριστείδης

Υπηρετών Λέκτορας

© Λιόντη, Αικατερίνη-Μαρία, 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Λιόντη, Αικατερίνη-Μαρία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο μιας αγροτικής επιχείρησης, η οποία είναι η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (EMX).

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου, της χρησιμότητας του, των πλεονεκτημάτων που έχει και τέλος, παρουσιάστηκαν οι ιδιαιτερότητες των συνεταιριστικών οργανισμών.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε με λεπτομέρεια η ιστορία και η ύπαρξη της EMX. Επόμενο βήμα της εργασίας ήταν η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της EMX και ο προσδιορισμός των μελλοντικών της στρατηγικών. Στην εσωτερική ανάλυση παρουσιάστηκε το όραμα, η αποστολή του και η υφιστάμενη στρατηγική και στόχοι του, αναλύθηκε η οργανωτική του δομή, παρουσιάστηκαν τα προϊόντα και ο κύκλος ζωής των προϊόντων και τέλος, καταγράφηκε η ανώτατη διοίκηση του συνεταιρισμού. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του συνεταιρισμού πραγματοποιήθηκε μέσω της Pest Analysis, της τομεακής ανάλυσης, της Porter Analysis και της ανάλυσης VRIO.

Επιπρόσθετα, παρουσιάστηκαν τα βήματα για την υλοποίηση των μελλοντικών στρατηγικών σε βάθος πενταετίας. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε SWOT Analysis, παρουσιάστηκε ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι λειτουργικές στρατηγικές του συνεταιρισμού και αναλύθηκε η στρατηγική μάρκετινγκ.

Τέλος, δημιουργήθηκε χρηματοοικονομική ανάλυση, μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών προκειμένου να αξιολογηθεί η παρελθοντική και παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση της EMX, και ανάλυση κινδύνων της στρατηγικής του συνεταιρισμού η οποία περιλαμβάνει τους κινδύνους που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού και τους κινδύνους που αφορούν τον τομέα δραστηριότητάς του.

Λέξεις-κλειδιά: επιχειρηματικό σχέδιο, στρατηγικές, εξωτερικό περιβάλλον, εσωτερικό περιβάλλον, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανάλυση κινδύνων

ABSTRACT

This paper presents the business plan of an agricultural enterprise, which is the Chios Mastiha Growers Association (CMGA).

Initially, a bibliographic review of the concept of the business plan, its usefulness, its advantages and finally, the particularities of the cooperative organizations were presented.

Then, the history and existence of CMGA was presented in detail. The next step of essay was the analysis of the external and internal environment of CMGA and the determination of its future strategies. In the internal analysis, the vision, its mission and its current strategy and goals were presented, its organizational structure was analyzed, the products and the product life cycle were presented and finally, the top management of the cooperative was recorded. The analysis of the external environment of the cooperative was carried out through Pest Analysis, sectoral analysis, Porter Analysis and VRIO analysis.

In addition, the steps for the implementation of future strategies over a five-year period were presented. Specifically, a SWOT Analysis was performed, the strategic planning, the operational strategies of the cooperative were presented and the marketing strategy was analyzed.

Finally, a financial analysis was created, through the use of ratios in order to assess the past and present financial situation of CMGA, and a risk analysis of the cooperative strategy which includes the risks related to the internal environment of the cooperative and the risks related to its field of activity.

Keywords: business plan, strategies, external environment, internal environment, financial analysis, risk analysis

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Σκοπός και στόχοι της εργασίας	1
1.2. Μεθοδολογία εργασίας	1
1.3. Δομή εργασίας	1
ΜΕΡΟΣ Α. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
2. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	4
2.1. Εισαγωγή	4
2.1. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο	4
2.2. Χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου	4
2.3. Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου	7
2.4. Οι ιδιαιτερότητες των συνεταιριστικών οργανισμών	9
ΜΕΡΟΣ Β. ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
3. EXECUTIVE SUMMARY	12
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	14
4.1. Περιγραφή συνεταιρισμού	14
4.2. Ιστορικό	14
4.3. Όραμα – Αποστολή – Υφιστάμενη στρατηγική και στόχοι	19
4.4. Οργανωτική δομή	20
4.5. Προϊόντα – Υπηρεσίες	27
4.6. Κύκλος ζωής των προϊόντων	30
4.7. Ανώτατη διοίκηση	31
4.7.1. Γενική Συνέλευση	31
4.7.2. Διοικητικό συμβούλιο	32
5. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	34
5.1. PEST Analysis	34
5.2. Τομεακή ανάλυση (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής τομέας)	35
5.2.1. Πρωτογενής τομέας	35
5.2.2. Δευτερογενής τομέας	36
5.2.3. Τριτογενής τομέας	37
5.3. Porter Analysis	38
5.4. Ανάλυση VRIO	40

5.5. Κανάλια διανομής – διάθεση – εξαγωγές	42
6. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	46
6.1. SWOT Analysis	46
6.2. Στρατηγικοί στόχοι – Στρατηγικός σχεδιασμός	48
6.3. Λειτουργικές στρατηγικές	49
6.4. Στρατηγική μάρκετινγκ	51
6.4.1. Τιμολογιακή πολιτική	52
6.4.2. Διανομή	52
6.4.3. Προώθηση	53
7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	56
7.1. Ανθρώπινο δυναμικό	56
7.2. Επιπτώσεις στρατηγικής	58
7.3.1. Οικονομικές επιπτώσεις	58
7.3.2. Κοινωνικές επιπτώσεις	58
7.3.3. Περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις	59
8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	60
8.1. Εισαγωγή	60
8.2. Ανάλυση αριθμοδεικτών της EMX	60
8.3. Οικονομική ανάλυση επενδύσεων	65
9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	69
9.1. Κίνδυνοι που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού	69
9.2. Κίνδυνοι που αφορούν τον τομέα δραστηριότητας του συνεταιρισμού	70
10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1. Εξέλιξη της διοικητικής δομής της EMX από την έναρξη λειτουργίας της	18
Διάγραμμα 4.2. Εξέλιξη πωλήσεων από την έναρξη λειτουργίας έως το 1967	19
Διάγραμμα 4.3. Αναλυτικό Οργανόγραμμα της EMX από 1967 – 2000	21
Διάγραμμα 4.4. Οργανόγραμμα της EMX	25
Διάγραμμα 4.5. Ανάλυση των διαδικασιών και εργασιών της EMX	26
Διάγραμμα 4.6. Κύκλος ζωής των προϊόντων της E.M.X.	31
Διάγραμμα 5.1. Εξέλιξη πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού σε κιλά (1998-2020)	42
Διάγραμμα 5.2. Εξέλιξη πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού σε αξία (1998-2020)	43
Διάγραμμα 5.3. Οι 5 κυριότερες χώρες εξαγωγής μαστίχας σε αξία (2016-2020)	44
Μερικές ακόμη σημαντικές πληροφορίες για τη μαστίχα αποτελεί η μέση τιμή πώλησής της στο εσωτερικό και εξωτερικό. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο παρακάτω διάγραμμα, η Αγγλία, το Νεπάλ, το Μαλι και το Μπαγκλαντές αποτελούν τις χώρες με τις χαμηλότερες κατά μέσο όρο τιμές πώλησης ενώ η Νέα Ζηλανδία, η Λιθουανία, η Τσεχία, η Βόρεια Μακεδονία και η Σουηδία αποτελούν τις χώρες με τις υψηλότερες κατά μέσο όρο τιμές πώλησης.	44
Διάγραμμα 5.4. Μέση τιμή πώλησης κιλού μαστίχας ανά χώρα (2020)	45
Διάγραμμα 6.1. Διανομές των προϊόντων της EMX	53
Διάγραμμα 6.2. Ποσοστό συμμετοχής ειδών διαφήμισης στο συνολικό κόστος διαφήμισης	54
Διάγραμμα 6.3. Καταμερισμός κόστους προβολής ανά μέσο (2021)	55
Διάγραμμα 7.1. Αριθμός καταστημάτων	56
Διάγραμμα 7.2. Διαχρονική εξέλιξη ανθρώπινου δυναμικού της EMX (2016-2021)	57
Διάγραμμα 7.3. Σύνθεση ανθρώπινου δυναμικού της EMX (2016-2021)	57
Διάγραμμα 8.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας της EMX (2015-2020)	61
Διάγραμμα 8.2. Αριθμοδείκτες ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων και πληρωμής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (2015-2020)	61
Διάγραμμα 8.3. Αριθμοδείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων της EMX (2015-2020)	62
Διάγραμμα 8.4. Λοιποί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της EMX (2015-2020)	63
Διάγραμμα 8.5. Μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους της EMX (2015-2020)	64
Διάγραμμα 8.6. ROA και ROE της EMX (2015-2020)	64
Διάγραμμα 8.7. Ίδια προς συνολικά κεφάλαια της EMX (2015-2020)	65
Διάγραμμα 8.8. Χρονική κατανομή επενδύσεων	66
Διάγραμμα 8.9. Χρονική κατανομή επενδύσεων	67
Διάγραμμα 8.10. Προϋπολογισμός επενδύσεων ανά έτος και είδος επένδυσης	67

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Στοιχεία πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών της EMX	32
Πίνακας 4.2. Το Διοικητικό Συμβούλιο της EMX, 2021	33
Πίνακας 5.1. Ανάλυση Νγιο της EMX	41
Πίνακας 8.1. Τετραετές συνοπτικός προϋπολογισμός επενδύσεων	66
Πίνακας 8.2. Ανάλυση χρηματοδότησης επενδύσεων	68

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Σκοπός της εργασίας αποτελεί η δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου για την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και τη θυγατρικής εταιρίας Mediterra A.E.. Η Ε.Μ.Χ. (Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου) αποτελεί αγροτικό συνεταιρισμό, ο οποίος συλλέγει αποκλειστικά το προϊόν της μαστίχα το οποίο καλλιεργείτε μόνο στη Χίο.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας δημιουργήθηκαν δύο βασικοί στόχοι. Ο πρώτος στόχος περιλαμβάνει την ανάλυση και παρουσίαση της χρησιμότητας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τη καταγραφή των πλεονεκτημάτων του και την παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων ενός αγροτικού συνεταιρισμού σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο δεύτερος στόχος περιλαμβάνει τη δημιουργία/ υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου της ΕΜΧ, δηλαδή την πρακτική εφαρμογή του σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

1.2. Μεθοδολογία εργασίας

Για να επιτευχθεί ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας. Συγκεκριμένα, το μισό μέρος της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε σε δευτερογενή έρευνα, δηλαδή συγκέντρωση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με το επιχειρηματικό σχέδιο αλλά και την ΕΜΧ και Mediterra.

Όμως ένα μεγάλο μέρος της εργασίας στηρίχθηκε σε πρωτογενή ποιοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ελεύθερης συνέντευξης με στελέχη του συνεταιρισμού.

1.3. Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία δομήθηκε σε 10 βασικά κεφάλαια εκ των οποίων το πρώτο είναι το παρόν. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η έννοια του επιχειρηματικού

σχεδίου, η χρησιμότητα του, τα πλεονεκτήματά και πραγματοποιήθηκε ειδική αναφορά στις ιδιαιτερότητες των αγροτικών συνεταιρισμών ως επιχειρηματικές οργανώσεις.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή του επιχειρηματικού σχεδίου της EMX και θυγατρική της Mediterra A.E. (Executive Summary).

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εσωτερική ανάλυση του υπό μελέτη συνεταιρισμού. Συγκεκριμένα, περιγράφεται ο συνεταιρισμός, παρουσιάζεται το ιστορικό του, καταγράφεται το όραμα, η αποστολή του και η υφιστάμενη στρατηγική και στόχοι του, αναλύεται η οργανωτική του δομή, παρουσιάζονται τα προϊόντα και ο κύκλος ζωής των προϊόντων και τέλος, καταγράφεται η ανώτατη διοίκηση (δηλαδή η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο).

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου μέσω της Pest Analysis, της τομεακής ανάλυσης, της Porter Analysis, της ανάλυσης VRIO και της παρουσίασης των καναλιών διανομής και των εξαγωγών του συνεταιρισμού.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελλοντική στρατηγική του συνεταιρισμού ως προς την πενταετία. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται SWOT Analysis, παρουσιάζονται ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι λειτουργικές στρατηγικές του συνεταιρισμού και αναλύεται η στρατηγική μάρκετινγκ.

Στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της υλοποίησης της στρατηγικής μέσω της καταγραφής του ανθρώπινου κεφαλαίου του και των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων της στρατηγικής του.

Στο όγδοο κεφάλαιο πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών προκειμένου να αξιολογηθεί η παρελθοντική και παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση της EMX. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία των μελλοντικών επενδυτικών ενεργειών της EMX σύμφωνα με τις στρατηγικές που έχουν επιλεγθεί.

Στο ένατο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση κινδύνων της στρατηγικής του συνεταιρισμού η οποία περιλαμβάνει τους κινδύνους που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού και τους κινδύνους που αφορούν τον τομέα δραστηριότητάς του.

Τέλος, το δέκατο κεφάλαιο αποτελεί την επιτελική σύνοψη, δηλαδή την εξαγωγή των γενικών συμπερασμάτων, στο οποίο προτείνονται και ενέργειες για μελλοντική έρευνα.

A stack of books is shown, with a grid paper bookmark and a white paper with the title 'Literature Review' overlaid. The books have various covers, including blue, brown, and red. The text is centered on the white paper.

Literature Review

**ΜΕΡΟΣ Α. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

2. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.1. Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί εν συντομία η έννοια ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η χρησιμότητά του καθώς και οι ιδιαιτερότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου σε αγροτικές επιχειρήσεις.

2.1. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση. Ο σκοπός του περιλαμβάνει την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (αγορά, επιχειρήσεις) και την καθοδήγηση των επενδυτών-εργαζομένων της εταιρείας στην εφαρμογή συγκεκριμένων κατευθύνσεων και στρατηγικών.

Ο καθορισμός στόχων και η διαμόρφωση στρατηγικών θα προωθήσουν αποτελεσματικά την υλοποίηση αυτών των στόχων και αποτελούν σημαντικούς και αποφασιστικούς παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τις εταιρείες για να οργανώσουν αυτούς τους στόχους σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική.

2.2. Χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Ανεξάρτητα από το είδος και την κλίμακα της επιχείρησης και το στάδιο ανάπτυξης, το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται για να βελτιώσει στην εταιρεία τις εσωτερικές της διαδικασίες και να περιγράψει τη δομή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, τα εμπορικά δάνεια, οι επιχορηγήσεις της ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες απαιτούσαν την υποβολή επιχειρηματικών σχεδίων. Η διαδικασία λήψης επιστημονικών αποφάσεων σημειώνει συνεχή πρόοδο όχι μόνο στις εταιρείες αλλά και σε όλους τους οργανισμούς δημόσιου και ιδιωτικού συμφέροντος.

Τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται σταδιακά ως εργαλείο για σχέδια δράσης και υποβολή προτάσεων για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών ιδρυμάτων, τραπεζών και γενικότερα επιχειρήσεων. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα πριν την έναρξη μιας επιχείρησης. Από την άλλη, αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία για την ανάπτυξη της επιχείρησης και τη βελτίωση της απόδοσης. Αυτό πρέπει να κάνουν πιθανοί επιχειρηματίες ή στελέχη υφιστάμενων εταιρειών, με τη βοήθεια ενός ειδικευμένου συμβούλου, ο οποίος θα κάνει ερωτήσεις, θα καθοδηγήσει και θα επιβλέπει το τελικό αποτέλεσμα. Η προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει αντικειμενική καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης της εταιρείας και του τμήματος, καθώς και τη διάγνωση δυνάμεων-ευκαιριών και κινδύνων-απειλών (ανάλυση SWOT).

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια δυναμική διαδικασία και τα νέα δεδομένα πρέπει να ανατροφοδοτούνται συνεχώς, γιατί είναι προφανές ότι ορισμένες αρχικές παράμετροι θα αλλάξουν και για να είμαστε συνεπείς και κοντά στα γεγονότα, χρειαζόμαστε να παρακολουθούμε τις εξελίξεις και να επαναπροσδιορίζουμε τη στρατηγική μας. Η τακτική σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα είναι το πιο βασικό μέτρο για την αποφυγή επιχειρηματικών αποτυχιών και είναι επίσης ο κύριος μοχλός ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας. Ένα καλά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην ορθολογική χρήση των πόρων της εταιρείας και βοηθά τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να προσδιορίσουν τις ανάγκες για ενέργειες τροποποίησης, συμπεριλαμβανομένων:

- Την οργάνωση και δομή του οργανισμού
- Τη σωστή αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού
- Τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της στρατηγικής και επιμέρους στρατηγικών σχεδίων
- Τον ρεαλιστικό καθορισμό στόχων
- Τη λήψη αποφάσεων
- Την καταγραφή του feedback και τη σύγκριση του με τους στόχους που έχουν τεθεί

Κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε ότι το σημερινό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους επενδυτές ή τα τραπεζικά ιδρύματα για άντληση κεφαλαίων. Ειδικά μετά την πρόσφατη ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου και την εφαρμογή των κανονισμών της Επιτροπής Βασιλείας II, τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν τα κύρια κριτήρια δανεισμού από τα τραπεζικά ιδρύματα.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

A) Executive Summary

B) Ανάλυση της επιχείρησης – Εσωτερική Ανάλυση

- Περιγραφή εταιρείας/Ιστορικό (πότε, από ποιους, κυριότερα επιτεύγματα)
- Όραμα/Αποστολή, Υφιστάμενη Στρατηγική και Στόχοι
- Οργανωτική Δομή
- Προϊόντα – Υπηρεσίες
- Πόροι και Ικανότητες
- Εταιρική Διακυβέρνηση
- Ανώτατη Διοίκηση

Γ) Εξωτερική Ανάλυση

- PEST
- Πέντε (5) δυνάμεις του M.Porter
- Κανάλια διανομής
- Τάσεις στον κλάδο
- Παράγοντες επιτυχίας

Δ) Προσδιορισμός – Αξιολόγηση – Επιλογή Στρατηγικής

- SWOT
- Στρατηγικοί Στόχοι
- Στρατηγικές επιλογής
- Αξιολόγηση προτάσεων Στρατηγικής
- Ανταγωνιστική Στρατηγική
- Λειτουργικές Στρατηγικές
 - Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Plan)
 - Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

- Στρατηγική Χρηματοοικονομικών
- Στρατηγική Παραγωγής
- Στρατηγική Πωλήσεων

E) Υλοποίηση Στρατηγικής

Για την καλύτερη υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής τι αλλαγές ή προσαρμογές απαιτούνται σε:

- Οργανωτική δομή (Structure)
- Συστήματα (Systems)
- Ανθρώπινο δυναμικό (Staff)
- Αξίες (Shared values)
- Ικανότητες (Skills/Competences)

ΣΤ) Οικονομική Ανάλυση

Z) Ανάλυση Κινδύνων

H) Επίλογος

Θ) Παραρτήματα

- Συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής:
- Συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα επιχειρηματιών και εταίρων βασικών στελεχών
- Ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα εκμετάλλευσης
- Πιστοποιητικά ποιότητας
- Άδειες λειτουργίας
- Συμβόλαια συνεργασιών με σημαντικούς πελάτες και προμηθευτές

2.3. Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα βασικό ερώτημα που προκύπτει είναι ποιος πρέπει να ετοιμάσει το επιχειρηματικό σχέδιο. Οι Hormozi et al. (2002) επισημαίνουν ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να καταρτίζεται από τους ακόλουθους:

- Νέους επιχειρηματίες
- Νέους επιχειρηματίες που αναζητούν χρηματοδότηση από άλλες πηγές, εκτός από ίδια κεφάλαια, για να ξεκινήσουν τη δική τους εταιρεία

- Υπάρχουσες εταιρείες που αναζητούν μεθόδους χρηματοδότησης για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και τις επενδύσεις
- Οποιοσδήποτε επιχειρηματίας ή οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να αυξήσει την επιτυχία

Πολλοί επιχειρηματίες φοβούνται να γράψουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά ο Arkebauer (1995) επεσήμανε ότι ένα καλογραμμένο επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει αμέτρητα πλεονεκτήματα.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι επιτρέπει στην εταιρεία να ανακαλύψει τυχόν προβλήματα που υπάρχουν ήδη ή θα αντιμετωπίσει στο εγγύς μέλλον και να αναζητήσει λύσεις, χωρίς να χρειάζεται να υποστεί τις συνέπειες της πραγματικής κατάστασης. Επομένως, η προνοητικότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι το πρωταρχικό του πλεονέκτημα (O'Connor, 1998).

Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στο να γίνουν ξεκάθαροι οι στόχοι της εταιρείας, ώστε η εταιρεία να επικεντρωθεί στην επίτευξή τους. Ως εκ τούτου, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει κατάλληλες στρατηγικές για να τη βοηθήσει να πετύχει τους στόχους της. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να καθορίσει εάν και σε ποιο βαθμό η επιλεγμένη στρατηγική έχει προωθήσει αποτελεσματικά την επίτευξη του στόχου, καθώς και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση (Hormozi et al., 2002). Ενόψει αυτού, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μοχλό για την κινητήρια δύναμη και τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας και η εταιρεία το χρησιμοποιεί για να επαναξιολογήσει τις εσωτερικές της διαδικασίες και να θέσει νέους στόχους για το μέλλον.

Όπως αναφέρει ο Crowford-Lucas (1992), ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας, αλλά μπορεί να μειώσει την απώλεια πιθανής μελλοντικής αποτυχίας. Άλλωστε, η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου σχετίζεται θετικά με την απόδοση μιας εταιρείας και συμβάλλει στην ανάπτυξή της (Orser et al., 2000). Όλα τα παραπάνω σχετίζονται με τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας. Ωστόσο, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν σχετίζεται μόνο με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά σχετίζεται και με το εξωτερικό περιβάλλον και είναι συνήθως η πρώτη επιλογή. Από αυτή την άποψη, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βασικότερη προϋπόθεση για να συνεχίσει η εταιρεία να εντοπίζει νέα κεφάλαια.

Όταν μια εταιρεία θέλει να συγκεντρώσει κεφάλαια, είτε πρόκειται για έναρξη επιχείρησης είτε για άντληση κεφαλαίων για επέκταση, η δημιουργία ή ύπαρξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι εξαιρετικά σημαντική. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της δυναμικής και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Ο Hodges (1997) τόνισε ότι μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου, οι μελλοντικοί επενδυτές μπορούν να λάβουν τις πληροφορίες που χρειάζονται και να αποκτήσουν εικόνα για τις δραστηριότητες της εταιρείας και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία, αλλά το πιο σημαντικό πράγμα είναι πληροφορίες για τις επιχειρήσεις της εταιρείας. Το ποσό των απαιτούμενων κεφαλαίων και ο τρόπος επιστροφής των κεφαλαίων στους δανειστές της εταιρείας.

2.4. Οι ιδιαιτερότητες των συνεταιριστικών οργανισμών

Η λειτουργία του οργανισμού καθορίζει το ρόλο κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα εργαλεία που χρειάζονται και τον τρόπο συντονισμού όλων των προσπαθειών που καταβάλλονται από τα άτομα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η διοικητική οργάνωση σε μια συνεταιριστική επιχείρηση αναφέρεται στη δομική της δομή, διασφαλίζει την κυριαρχία των μελών και διασφαλίζει τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες της, ώστε η προμήθεια, παραγωγή και διανομή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών να μπορεί να πραγματοποιηθεί απρόσκοπτα με στόχο την προστασία των συμφερόντων και την ικανοποίηση των μελών του (Ηρακλέους, 2007).

Στη διαδικασία διαχείρισης συνεταιρισμών, μέσω των ειδικών διαδικασιών του οργανισμού, οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά περιορισμένους πόρους (όπως μετρητά, ανθρώπινους πόρους, εξοπλισμό, υλικά, μεθόδους/διαδικασίες και ροή πληροφοριών). Η λειτουργία και η διαχείριση των συνεταιρισμών θα πρέπει να συνδυάζει αποτελεσματικά έννοιες, διαδικασίες, υλικά, εγκαταστάσεις και προσωπικό και να παρέχει τις υπηρεσίες που απαιτούνται από τους ιδιοκτήτες μελών, που είναι οι παράγοντες λήψης αποφάσεων των συνεταιρισμών. Γενικά, ο ρόλος της διοίκησης σημαίνει τη διαμόρφωση και εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών, την παροχή καλών

υπηρεσιών, τη διατήρηση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας και την εφαρμογή της λειτουργικής αποτελεσματικότητας για την επιτυχή επίτευξη των στόχων της.

Η διαχείριση των συνεταιρισμών είναι απαιτητική και δύσκολη. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τη διαχείριση των πόρων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά και τη διαχείριση προβλημάτων που προκαλούνται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού. Δεδομένου ότι τα μέλη των συνεταιρισμών είναι και ιδρυτές και πελάτες, μπορεί να προκύψουν ειδικές σχέσεις και προβλήματα όσον αφορά τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των διευθυντών (Ηρακλέους, 2007). Σε έναν συνεταιρισμό, η διοικητική οργάνωση δεν δίνει καμία αξία στον αριθμό των συνεταιριστικών μετοχών που κατέχει κάθε μέλος. Όλη η εξουσία και τα δικαιώματα του διοικητικού τμήματος προέρχονται από την ταυτότητα του ατόμου ως μέλους του συνεταιρισμού και όχι από τη συμμετοχή του στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση των συνεταιρισμών στοχεύει στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και των κοινωνικών επιδιώξεων όλων των μελών. Ωστόσο, ένας επιτυχημένος συνεταιρισμός είναι ένας συνεταιρισμός που είναι οικονομικά και επιχειρηματικά εφικτός και διατηρεί ή βελτιώνει τη συνεταιριστική φύση και τα χαρακτηριστικά του. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να επιτύχουν ως επιχειρήσεις, αλλά σταδιακά χάνουν τη συνεταιριστική τους φύση όσον αφορά τον έλεγχο των μελών, την ικανοποίηση των αναγκών των μελών και τη διανομή ή την κατανομή των καθαρών κερδών. Ομοίως, μπορεί να πετύχει για λίγο ως συνεταιρισμός, αλλά αποτυγχάνει ως υγιής επιχείρηση. Οι αρχές και οι στόχοι των συνεταιρισμών παρουσιάζουν σαφώς μια μέθοδο διαχείρισης διαφορετική από τη λειτουργία των συνεταιρισμών.



RESEARCH

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3. EXECUTIVE SUMMARY

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο σχεδιάζεται από τους εκάστοτε οργανισμούς ή επιχειρήσεις για δυο κυρίως λόγους: είτε για να κάνει η επιχείρηση μια γενικότερη μελέτη για τον εαυτό της και να δει που βρίσκεται και να αξιολογήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και να προβεί σε υιοθέτηση καλύτερων μελλοντικών στρατηγικών που θα τις εξασφαλίσουν να σαφώς βελτιωμένη πορεία και δράση, είτε γιατί θέλει να υλοποιήσει μια νέα στρατηγικής σημασία επιχειρηματική απόφαση, μια νέα μελλοντική βλέψη και θέλει να κάνει μια σύντομη αξιολόγηση αυτής της απόφασης και να δει μέσα από την ανάλυση που θα προκύψει αν τελικά την συμφέρει να προβεί στην υλοποίηση της απόφασης ή να την απορρίψει.

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστεί το επιχειρηματικό πλάνο μιας αγροτικής επιχείρησης που είναι η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται ως EMX). Λόγω των περιορισμών του συνεταιρισμού να ασχοληθεί με την εμπορία των προϊόντων της Μαστίχας, δημιουργήθηκε η Mediterra A.E., θυγατρική της EMX, η οποία ασχολείται αποκλειστικά με την εμπορία των προϊόντων της (δηλαδή την πώληση). Ως εκ τούτου, στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο με την αναφορά της EMX αναφερόμαστε και στην θυγατρική της εταιρία Mediterra A.E.

Αρχικά, θα παρουσιαστεί το εσωτερικό περιβάλλον της EMX μέσω της περιγραφής της, της παρουσίασης του ιστορικού της, της καταγραφής του οράματός της και της αποστολής της, των ανάλυση της οργανωτικής της δομής, της παρουσίασης του κύκλου ζωής των προϊόντων της, της καταγραφής των πόρων και ικανοτήτων της, της ανάλυσης της εταιρικής της διακυβέρνησης και της ανώτατης διοίκησης της.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου μέσω της PEST Analysis, της τομεακής ανάλυσης, της Porter Analysis και τέλος, της παρουσίασης των καναλιών διανομής.

Επόμενο βήμα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των στρατηγικών που έχει επιλέξει η EMX ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίον θα υλοποιηθούν οι επιλεγόμενες στρατηγικές.

Τελευταία βήματα του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν η παρουσίαση της οικονομικής ανάλυσης μέσω αριθμοδεικτών της EMX καθώς και η παρουσίαση της

οικονομικής ανάλυσης των μελλοντικών επενδυτικών της ενεργειών ενώ κρίνεται απαραίτητη και η δημιουργία ανάλυσης κινδύνων για τις μελλοντικές της επενδύσεις.

Είναι σαφές πως πρόκειται εν γένει για εγχείρημα δύσκολο, που απαιτεί στενή και συνεχή παρακολούθηση της πορείας της EMX, σωστό προγραμματισμό και σχεδιασμό, κατάλληλη διαχείριση πόρων (ανθρώπινων και τεχνολογικών), συνεχή επανασχεδιασμό και επαναξιολόγηση των προτάσεων που τίθενται και συνεχή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Αν υπάρξει ο σωστός συντονισμός όλων των παραπάνω η επιτυχία του σχεδίου είναι σχεδόν βέβαιη, αυτό όμως θα εξαρτηθεί από το μέλλον. Εμείς, αυτό που έχουμε ως κύριο έργο να εκπληρώσουμε είναι να αφοσιωθούμε στην μελέτη των λειτουργιών και στρατηγικών της EMX, οργανώνοντας με κατάλληλη δομή το σχέδιο με πληροφορίες που συλλέξαμε από το προσωπική επίσκεψη στα κεντρικά της EMX.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1. Περιγραφή συνεταιρισμού

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (Ε.Μ.Χ.) αποτελεί δευτεροβάθμιο συνεταιρισμό, ο οποίος εκπροσωπείται από είκοσι (20) πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς μαστιχοπαραγωγούς που εντοπίζονται σε εικοσιτέσσερα (24) μαστιχοχώρια και είναι υπεύθυνος για την παραγωγή μαστίχα με έδρα τη Χίο. Επιπρόσθετα, αποτελεί αποκλειστικό οργανισμό διαχείρισης της μαστίχας Χίου, με περίπου 4.500 μέλη.

Οι κύριες δραστηριότητες του συλλόγου περιλαμβάνουν επιστημονική έρευνα για την ανάπτυξη και προστασία των μαστιχόδεντρων, καθώς και τη διαχείριση εμπορικών σημάτων που σχετίζονται με το μαστίχι όπως η ELMA και το mastihashop.

4.2. Ιστορικό

Η μαστίχα αποτελεί προϊόν του μαστιχοφόρου σκίνου που καλλιεργείται στη νότια Χίο. Η ιστορία του νησιού είναι στενά συνδεδεμένη με τη Μαστίχα, καθώς η Χίος είχε αποκλειστικά προνόμια παραγωγής από τα αρχαία χρόνια. Επομένως, από την εποχή της παρακμής του Βυζαντίου, οι ανατολικοί λαοί απαιτούσαν πεισματικά την κατάληψη της Χίου για να εξασφαλίσουν το αποκλειστικό εμπόριο μαστίχας. Αργότερα, επί Τουρκοκρατίας, οι κάτοικοι χωριών της νότιας Χίου αποτέλεσαν προνομιούχοι λόγω της κατοχής της μαστίχας (Ανδρικόπουλος, Ν. 2003).

Οι πρώτες πληροφορίες για την οργάνωση του συστήματος εμπορίου μαστίχας χρονολογούνται από την εποχή που οι Γενουάτες κατέλαβαν τη Χίο. Έτσι το 1347 ιδρύθηκε στη Χίο η εμπορική ανώνυμη εταιρεία «ΜΑΟΝΑ» με σκοπό τα έσοδα από τους φόρους και το αποκλειστικό εμπόριο της μαστίχας. Κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας, το εμπόριο μαστίχας απελευθερώθηκε, αλλά οι τουρκικές αρχές παρακράτησαν μεγάλο μέρος της παραγωγής ως φόρους στον απεσταλμένο του Σουλτάνου. Η ακμή του εμπορίου μαστίχας διήρκεσε μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα,

όταν ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος έφερε μια κρίση μαστίχας, αναγκάζοντας τους κατασκευαστές να αναστείλουν την καλλιέργεια μαστιχόδεντρων (επίσημος ιστότοπος EMX).

Με το τέλος του πολέμου και την αποκατάσταση της κανονικότητας οι παραγωγοί ωθήθηκαν να παράγουν εκ νέου μαστιχόδεντρα. Ωστόσο, το προϊόν δεν μπορούσε να αποκτήσει την προηγούμενη προνομιακή του κατάσταση. Ως αποτέλεσμα, επειδή το εμπόριο δεν μπορούσε να απορροφήσει όλη την παραγωγή, η πολιτεία αναγκάστηκε να λάβει μέτρα περιορισμού της παραγωγής για να λύσει το πρόβλημα. Ο σχετικός νόμος Νο. 4381 που εκδόθηκε το 1929 περιόρισε την συγκομιδή και τη συλλογή του μαστιχιού σε τρεις μήνες (15 Ιουλίου έως 15 Οκτωβρίου) και η καλλιέργεια μαστιχιού επιτρεπόταν μόνο με την άδεια του νομάρχη. Ο νόμος 4381 είναι η πρώτη επίσημη έκφραση ενδιαφέροντος του κράτους για τη Μαστίχα. Ωστόσο, η κατάσταση δεν παρουσίασε σημάδια βελτίωσης. Η τιμή παρέμεινε σε ασύμφορο επίπεδο και η συμφωνία έφερε απόγνωση στους μαστιχοπαραγωγούς (επίσημος ιστότοπος της EMX).

Επομένως, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι μαστιχοπαραγωγοί δεν ενδιαφέρθηκαν και με την πάροδο του χρόνου απέκτησαν μια μορφή ανταγωνισμού. Από το 1930 έως το 1936 πραγματοποιήθηκαν διαδοχικές συναντήσεις και συγκεντρώσεις παραγωγών μαστίχας στα κεντρικότερα χωριά, καταδεικνύοντας την ομόφωνη επιθυμία επίλυσης προβλημάτων μέσω συνεργασίας. Η ενέργεια αυτή τράβηξε την προσοχή του κράτους και της πολιτείας. Το κράτος δημοσίευσε το Νόμο υπ' αριθμ. 1390, σύμφωνα με τον οποίο ιδρύθηκαν 20 συνεταιριστικά σωματεία στο όνομα του «Συλλόγου Μαστιχοπαραγωγών Χίου» (επίσημη ιστοσελίδα EMX).

1. Ο σχετικός νόμος έχει ως εξής (EMX, 2006, Παρουσίαση για τη Μαστίχα):

«Προς τον σκοπόν της προστασίας της μαστίχης Χίου δια της συστηματοποιήσεως της παραγωγής, της συγκεντρώσεως, της συσκευασίας, της επεξεργασίας και της από κοινού διαθέσεως αυτής επιβάλλεται δια του παρόντος η αναγκαστική συνεταιριστική οργάνωσις πάντων των μαστιχοπαραγωγών Χίου»

Η λειτουργία του EMX ξεκίνησε το 1939, ένα χρόνο μετά την ψήφιση του Νόμου υπ' αριθμόν 1390. Το πρώτο διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τους Γ. Σταγκούλη (πρόεδρο), Γ. Θεοτοκά (αντιπρόεδρο) τα μέλη Ι. Γεώργαλο, Κιμ. Πυργάρη, Ιακ. Αμύγδαλο, Μ. Τριαντάφυλλο και τα μόνιμα μέλη Ι. Κουφοπαντελή, Χρ. Σπαρούνη και Κ. Γιάνναρη (EMX, 2006, παρουσίαση Μαστίχας).

Τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, ο συνεταιρισμός συγκέντρωσε 165.031 κομμάτια καθαρού λιβανιού. Η μέση τιμή πώλησης και αγοράς (από τη πλευρά του συνεταιρισμού) που έλαβαν οι μαστιχοπαραγωγοί ήταν 199 δραχμές ανά ουγγιά, ενώ η μέση τιμή πώλησης που έπαιρναν πριν από τη σύσταση του συνεταιρισμού ήταν 80 δραχμές (EMX, 2006, παρουσίαση Μαστίχας).

Ωστόσο, η κήρυξη του ελληνοϊταλικού πολέμου και η επακόλουθη ξένη κατοχή ανέστειλε το έργο του συνεταιρισμού ακόμη και πριν την έναρξή του. Παρόλα αυτά, οι μαστιχοπαραγωγοί συνέχισαν να φυτεύουν και να παράγουν μαστίχα σε όλη την περίοδο της κατοχής. Λόγω της έλλειψης σταθερού νομίσματος και της πλήρους αποσύνθεσης της οικονομίας, ο συνεταιρισμός δεν μπόρεσε να συγκεντρώσει την ποσότητα της μαστίχας. Αλλά ακόμα κι αν μπορούσε να συλλεχθεί, ήταν εντελώς αδύνατη η διάθεσή της διότι η χώρα είχε αποκλειστεί από όλες τις ξένες αγορές (επίσημος ιστότοπος EMX).

Το μεγαλύτερο επίτευγμα του συνεταιρισμού πραγματοποιήθηκε μετά τον πόλεμο. Όχι μόνο συγκεντρώθηκαν οι σοδειές του 1946 και 1947 αλλά και όλη η μαστίχα που είχε παραχθεί μέσα στην κατοχή. Έτσι από πλευράς παραγωγής οι παραγωγοί ενισχύθηκαν οικονομικά σε περίοδο οδυνηρών ελλείψεων και αναγκών. Από πλευράς εμπορίας η κατάσταση ήταν άκρως απογοητευτική καθώς οι οικονομίες όλων των χωρών βρίσκονταν σε κατάρρευση, οι συναλλαγές είχαν νεκρωθεί, και το εξωτερικό εμπόριο είχε αποδιοργανωθεί. Δεν υπήρχε συνάλλαγμα ούτε για αγορά τροφίμων και φαρμάκων (Επίσημη ιστοσελίδα της EMX).

Μεταπολεμικά η Ένωση είχε να αντιμετωπίσει δυσχερή και πολύπλοκα προβλήματα. Έναντι ετήσιας παραγωγής 150.000 οκάδων η κατανάλωση δεν υπερέβαινε το ύψος των 90.000 – 100.000 οκάδων. Το υπόλοιπο της παραγωγής έμενε απούλητο και συμπλήρωνε τα αποθέματα της κατοχικής περιόδου. Χρειάστηκε λοιπόν να καταβληθεί μακροχρόνια επίμονη και επίπονη προσπάθεια για την τύχη του προϊόντος και των παραγωγών, περίπου 5.000 οικογένειες. Για το λόγο αυτό αναζητήθηκαν οι προηγούμενες προπολεμικές αγορές, η απόκτηση νέων και η εξεύρεση νέων τρόπων χρήσεως της Μαστίχας. Η προσπάθεια στέφθηκε με επιτυχία και αυτός ήταν ο πραγματικός άθλος της Ένωσης. Το 1958 η κατανάλωση έφθανε το ύψος της παραγωγής (Επίσημη ιστοσελίδα της EMX).

Επόμενο βήμα του συνεταιρισμού αποτελούσε η αύξηση του εισοδήματος των μαστιχοπαραγωγών. Αυτό θα πραγματοποιούνταν με την αύξηση της τιμής πώλησης των προϊόντων και την αύξηση της κατανάλωσης μέσω της παραγωγής. Τα

αποτελέσματα της επόμενης πενταετίας δείχνουν τα αποτελέσματα της επιτυχίας. Ο όγκος πωλήσεων της μαστίχας αυξήθηκε από 183.000 κιλά το 1958 σε 241.000 κιλά το 1962 με απόρροια τα έσοδα των μαστιχοπαραγωγών να αυξηθούν από 12 εκατομμύρια δραχμές το 1958 σε 21 εκατομμύρια δραχμές το 1962. Η τιμή πώλησης του συνεταιρισμού στους παραγωγούς αυξήθηκε επίσης, από 84,50 δραχμές (η μέση τιμή πώλησης) το 1958 σε 100 δραχμές το κιλό το 1962 (μέση τιμή πώλησης), σημειώνοντας αύξηση κατά 18,3 ποσοστιαίες μονάδες (Συνεταιριστικό Ινστιτούτο Ερευνών και Ερευνών, 2006).

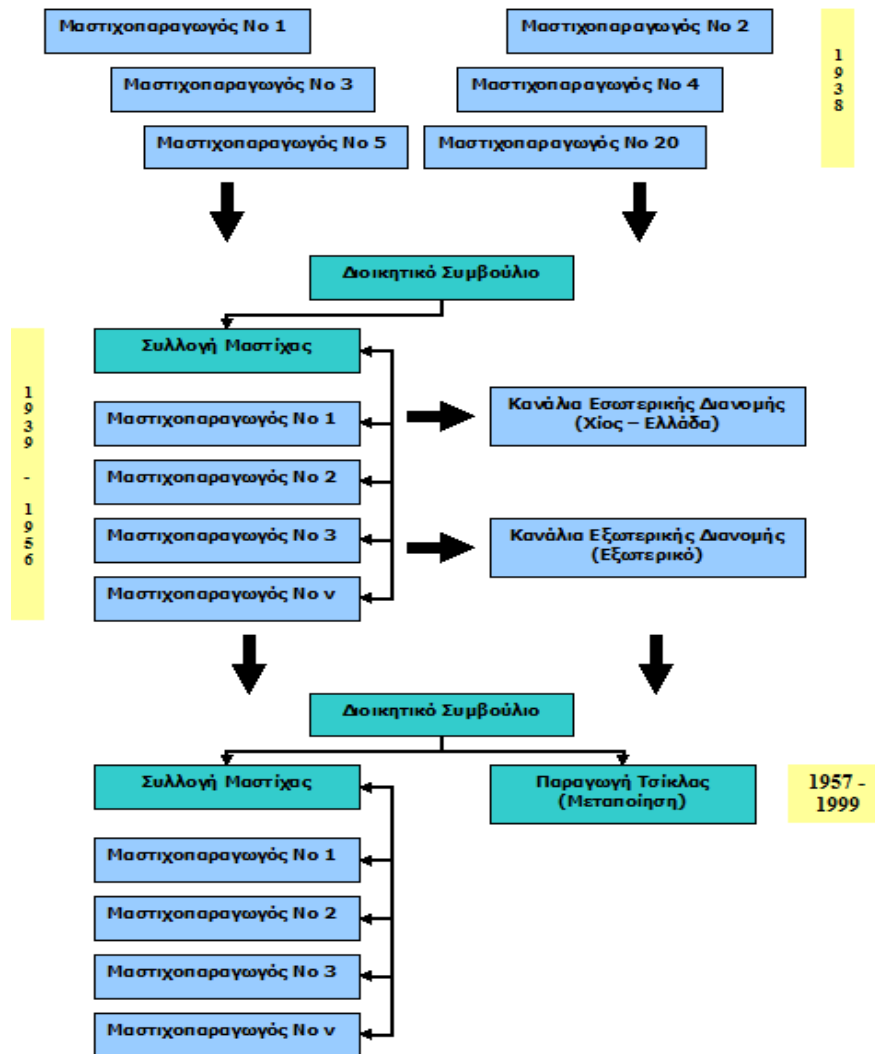
Μέσω των δραστηριοτήτων που παρουσίασε ο συνεταιρισμός, λύθηκε με επιτυχία το οξύτερο πρόβλημα των πωλήσεων μαστίχας και αυξήθηκε η κατανάλωσή της σε βαθμό που ξεπέρασε την ετήσια παραγωγή. Για το σκοπό αυτό οι μαστιχοπαραγωγοί προχώρησαν σε εντατική φύτευση μαστιχόδεντων. Μετά από αίτημα του συνεταιρισμού, το Υπουργικό Συμβούλιο επέτρεψε την παράταση της παραγωγής κατά δύο μήνες. Η περίοδος παραγωγής που όριζε ο υπ' αριθμόν νόμος 4381 του 1929 ήταν τρεις μήνες. Ο νόμος τέθηκε σε ισχύ το 1963, αλλά μειώθηκε κατά ένα μήνα από την 1η Ιουλίου έως τις 31 Οκτωβρίου (Συνεργατικό Ινστιτούτο Ερευνών και Ερευνών, 2006).

Εκτός από τις συγκεκριμένες ενέργειες που πραγματοποίησε ο συνεταιρισμός για την αξιοποίηση αυτού του φυσικού αγροτικού προϊόντος του νησιού, πραγματοποίησε επίσης εστίαση και στη βιομηχανική επεξεργασία της μαστίχας. Έτσι, το 1957 ιδρύθηκε το πρώτο εργοστάσιο τσίγκλας, με τους μηχανολογικούς εξοπλισμούς να καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβάνοντας την ανάμειξη, πολτοποίηση και παραγωγή τσίγκλας, τη σακχαροποίηση και συσκευασία της, με υλικά που παρήγαγε ο ίδιος ο συνεταιρισμός. Η παραγωγή έφτασε τα 8.000 κιλά το 1957 και τα 192.000 κιλά το 1988 (Κρουσταλλάκη-Μπεβεράτου, Σ., 1990).

Τα επόμενα χρόνια που ακολούθησαν η EMX κατάφερε να αυξήσει τόσο την εντατική καλλιέργεια όσο και τις πωλήσεις της μαστίχας και της τσίγκλας. Κάθε δεκαετία οι πωλήσεις την τσίγκλας διπλασιάζονταν. Για να επιτευχθεί όμως η αύξηση της παραγωγής και πώλησης της μαστίχας και της τσίγκλας έπρεπε να προσληφθεί όλο και περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό στην EMX, το οποίο θα επέτρεπε την παραγωγή και την πώληση. Ως εκ τούτου η EMX από ένας μικρός συνεταιρισμός άρχισε να επεκτείνει τα όρια της σε ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα από ένας μικρός

συνεταιρισμός να εξελίσσεται σε ένα μικρομεσαίο και στη συνέχεια σε ένα μεγάλο συνεταιρισμό (Κρουσταλλάκη-Μπεβεράτου, Σ., 1990).

Διάγραμμα 4.1. Εξέλιξη της διοικητικής δομής της EMX από την έναρξη λειτουργίας της

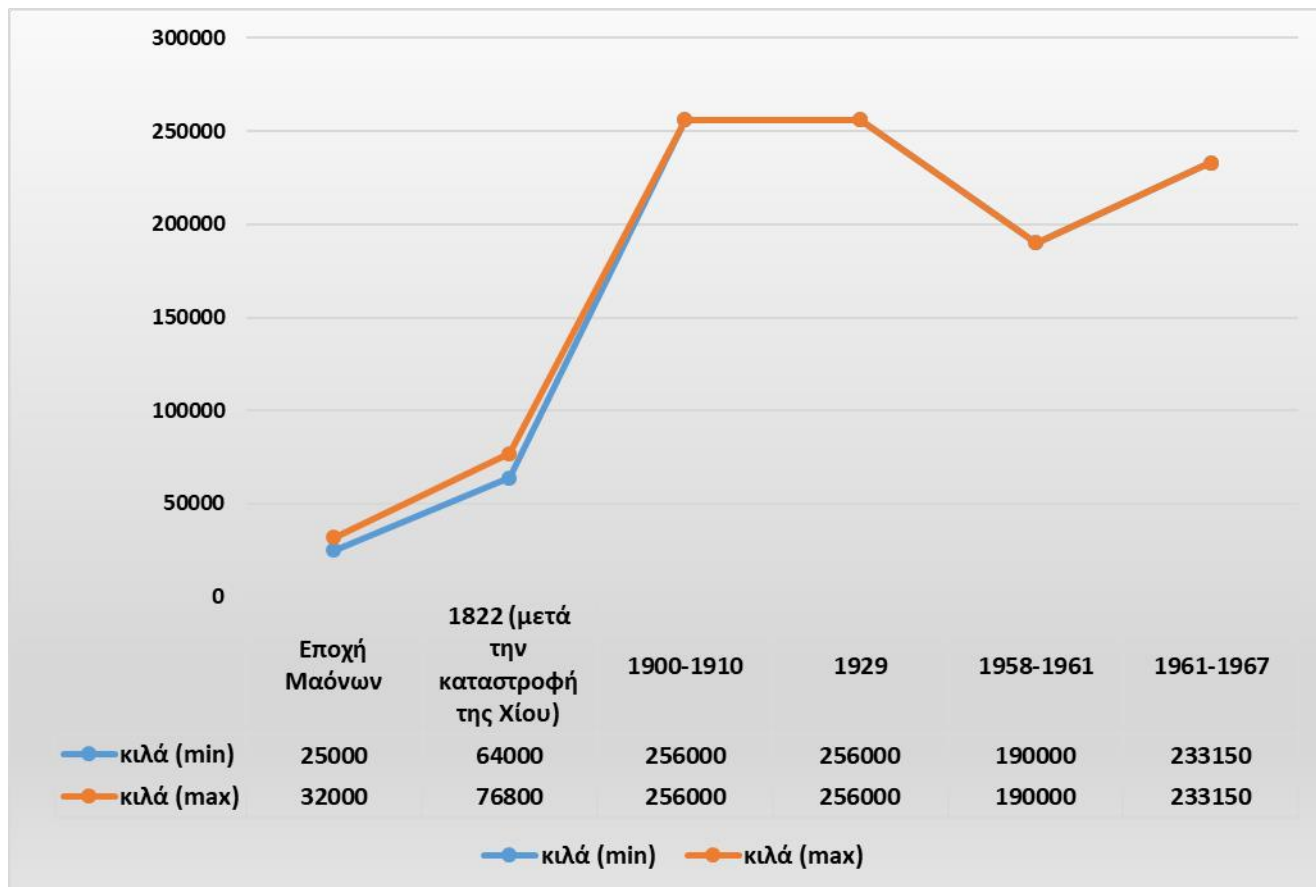


Πηγή: Έντυπο υλικό από την EMX, 1995

Σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου κατά το χρονικό διάστημα 1958-1961 η μέση ετήσια παραγωγή ήταν 190.000 κιλά. Για την περίοδο 1962-1967 η παραγωγή ήταν 233.150 κιλά. Σήμερα η ετήσια παραγωγή ανέρχεται σε 160.000- 200.000 κιλά με τάση μείωσης στα επόμενα χρόνια (Ινστιτούτο Συνεταιριστικών Ερευνών και Μελετών, 2006).

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι πωλήσεις από την έναρξη λειτουργίας της EMX έως το 1967.

Διάγραμμα 4.2. Εξέλιξη πωλήσεων από την έναρξη λειτουργίας έως το 1967



Πηγή: Περίκος, Γ., 1995

4.3. Όραμα – Αποστολή – Υφιστάμενη στρατηγική και στόχοι

Όραμα της EMX είναι αφενός η ικανοποίηση των μαστιχοπαραγωγών και αφετέρου η ικανοποίηση των πελατών από τις ανάγκες μαστίχας.

Η αποστολή του συνεταιρισμού περιλαμβάνει εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων του την επόμενη πενταετία καθώς και στρατηγικών ανάπτυξης.

Η **Εταιρική Στρατηγική** (Corporate Strategy) της E.M.X. είναι η διασφάλιση των οικονομικών συμφερόντων και η ικανοποίηση των προσδοκιών των μαστιχοπαραγωγών. Θα μπορούσαμε δηλαδή να πούμε ότι το όραμα της E.M.X. είναι «η ικανοποίηση του μαστιχοπαραγωγού» που σε κάθε περίπτωση έχει άμεση σχέση με

την επίτευξη κερδών και την διάθεση τους στους παραγωγούς. Άρα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η εταιρική στρατηγική του συνεταιρισμού δεν παύει να είναι αυτή της συγκέντρωσης, δηλαδή της ανάπτυξης (στρατηγική ανάπτυξης/ συγκέντρωσης) με σκοπό την μεγιστοποίηση της χρησιμότητας της μαστίχας και την επίτευξη κερδών (Συμπέρασμα από συνέντευξη με στελέχη της EMX).

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** (Business Strategy) της EMX αποτελεί τις μεθόδους και τα σχέδια μέσα από τα οποία θα επιτευχθεί η εταιρική στρατηγική και το όραμα του συνεταιρισμού. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι ο συνεταιρισμός στην προσπάθειά του να διαθέσει τα προϊόντα μαστίχας που παράγει δημιούργησε μία θυγατρική εταιρία, την Medittera S.A. Mastihashops, η οποία αποτελεί μία πιο ευέλικτη μορφή. Επομένως, μερικά από τα σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής της E.M.X. πολλές φορές αποτελούν σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής της Medittera S.A.. Μερικά πολύ σημαντικά κλειδιά/ σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής της E.M.X. είναι τα εξής (Συμπέρασμα από συνέντευξη με στελέχη της EMX):

- Στρατηγική ποιότητας: η οποία περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες που σκοπό έχουν τα προϊόντα να έχουν πολύ καλή ποιότητα για να μπορούν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα των άλλων εταιριών.
- Ανάδειξη της χρησιμότητας της μαστίχας (καλλυντικών, φαρμακευτικών, αρωματικών προϊόντων κ.α.)
- Έρευνα και ανάπτυξη μιας ευρείας γκάμας προϊόντων από τα παράγωγα της μαστίχας.
- Εύρεση νέων καναλιών διανομής
- Σωστές και σίγουρες επενδύσεις
- Ενδυνάμωση της θυγατρικής εταιρίας Medittera S.A. Mastihashops

4.4. Οργανωτική δομή

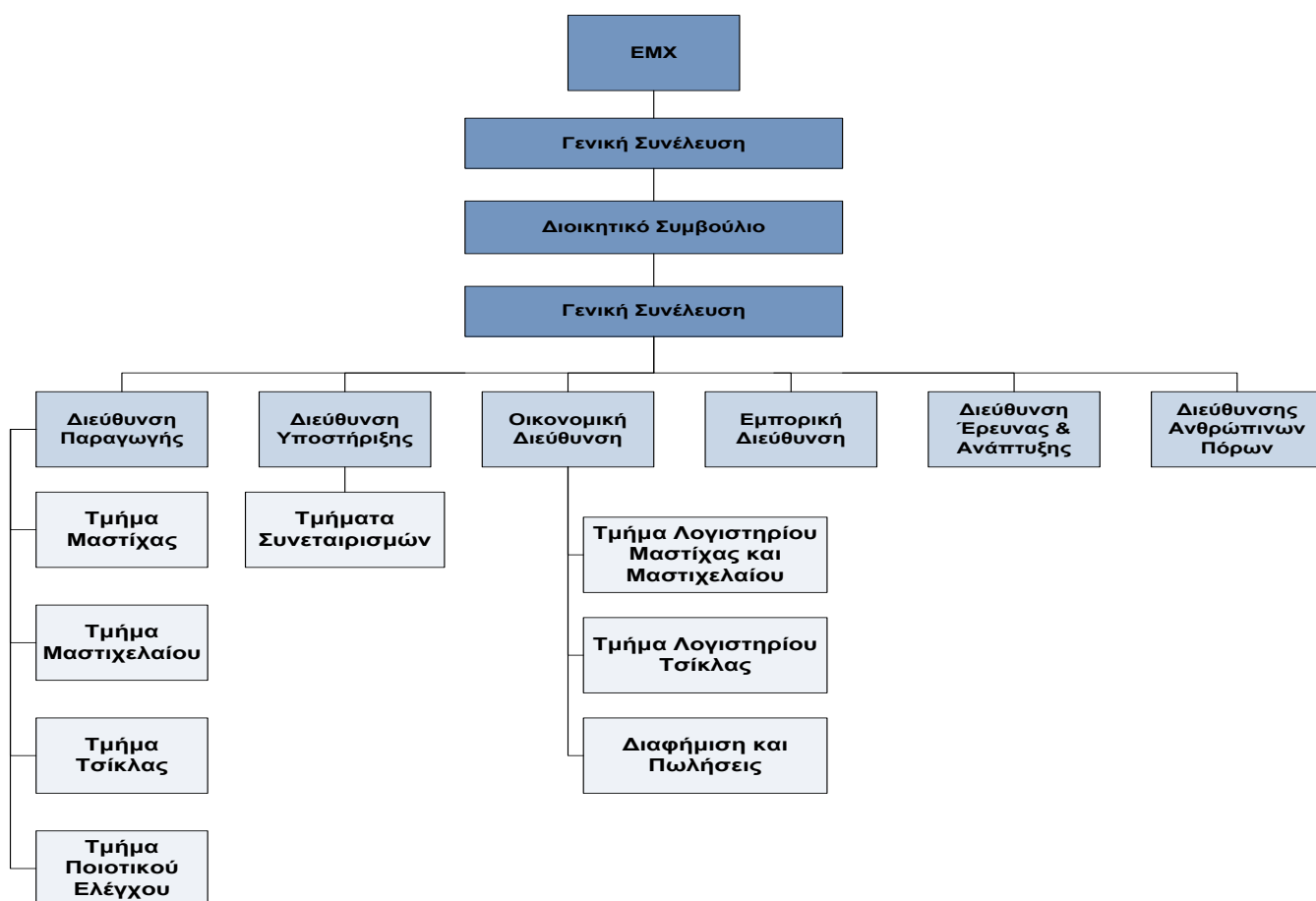
Η κατασκευή του εργοστασίου της τσίκλας από την EMX σηματοδότησε την έναρξη μιας νέας περιόδου η οποία προσδοκούσε τόσο στην αύξηση των κερδών όσο και στην διεύρυνση των «ορίων» του συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά η παραγωγή της τσίκλας είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέα τμήματα και διαδικασίες στον οργανισμό καθώς και να αυξηθεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Πιο συγκεκριμένα η κατασκευή του εργοστασίου της τσίκλας με φυσική μαστίχα Χίου είχε ως αποτέλεσμα την πρόσληψη έμπειρου προσωπικού (χημικούς και μηχανικούς) καθώς και εργατών, οι οποίοι έπρεπε να εκπαιδευτούν κατάλληλα στην παραγωγή. Τα κανάλια διανομής ήταν διαφορετικά από εκείνα της πώλησης της μαστίχας Χίου και ως εκ τούτου νέο προσωπικό έπρεπε να στελεχωθεί με σκοπό την πώληση της τσίκλας.

Η μαστίχα Χίου, η παραγωγή Μαστιχελαίου και Τσίκλας αύξησε τόσο τα κέρδη του οργανισμού όσο και την φήμη του. Από την άλλη μεριά όμως η διεύρυνση του οργανισμού σηματοδότησε την ανάγκη της αλλαγής τόσο σε διαδικασίες όσο και στην κουλτούρα του οργανισμού.

Για να έχουμε μία εικόνα των διαδικασιών και της λειτουργίας των τμημάτων της EMX παρουσιάζουμε παρακάτω ένα οργανόγραμμα το οποίο παρουσιάζει τα τμήματα του οργανισμού από το 1957 έως και σήμερα.

Διάγραμμα 4.3. Αναλυτικό Οργανόγραμμα της EMX από 1967 – 2000



Πηγή: Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (2021). Έντυπο Υλικό

Το 2001 η EMX πραγματοποίησε αναδιοργάνωση επιχειρησιακών λειτουργιών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι εκτός από την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετώπιζε η EMX, πραγματοποιήθηκε σημαντική αλλαγή στην εργασία των στελεχών/υφισταμένων όσο και στις διαδικασίες του συνεταιρισμού. Ως εκ τούτου νέα τμήματα δημιουργήθηκαν με σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση και την βέλτιστη διαχείριση των πληροφοριών τα οποία μεσοπρόθεσμα θα επιφέρουν βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της EMX και αύξηση των κερδών. Ως εκ τούτου στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της EMX όπως προέκυψε έπειτα από την αναδιοργάνωση.

Το παραπάνω οργανόγραμμα μας δίνει μία εικόνα της διάρθρωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε τα τμήματα χωρίζονται ανάλογα με την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης, σε αντίθεση του οργανογράμματος που παρουσιάζει τις δραστηριότητες της EMX πριν την αναδιοργάνωση στο οποίο η διεύθυνση παραγωγής ήταν εντελώς διαφορετική όπως και η οικονομική διεύθυνση.

Ειδικότερα, η δομή οργάνωσης της EMX ακολουθεί την οριζόντια οργανωτική διάρθρωση με επιτελικά γραφεία, στην οποία ο Γενικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος πέντε (5) διευθύνσεων (Διεύθυνση Τσίγλας, Διεύθυνση μαστίχας, Διεύθυνση Υποστήριξης, Οικονομική Διεύθυνση και Εμπορική Διεύθυνση). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι πέντε διευθύνσεις:

- *Διεύθυνση τσίγλας*, που έχει σαν αντικείμενό της την λειτουργία του εργοστάσιου της τσίγλας και τον έλεγχο της παραγωγής. Ο σκοπός της είναι η χρήση της μαστίχας και του μαστιχελαίου για την παραγωγή και συσκευασία τσίγλας. Η συγκεκριμένη διεύθυνση περιλαμβάνει τα γραφεία παραγωγής και συσκευασίας καθώς και τα γραφεία έρευνας και ποιοτικού ελέγχου.
- *Διεύθυνση μαστίχας*, που ασχολείται με την παραλαβή, την αποθήκευση, την επεξεργασία, την τυποποίηση και συσκευασία της φυσικής μαστίχας. Σκοπός της Διεύθυνσης αποτελεί είναι η συγκέντρωση, αποθήκευση, επεξεργασία και συσκευασία μαστίχας. Σε αυτή, πραγματοποιείται γεωργική και τεχνική υποστήριξη των παραγωγών και επιστημονική έρευνα σε θέματα φύτευσης μαστίχας. Η διεύθυνση υποδιαιρείται σε αποθήκες, γραφεία μεταποίησης και γεωπόνους.

- *Διεύθυνση υποστήριξης*, που ασχολείται με όλες τις υποστηρικτικές διαδικασίες της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα διαδικασίες που αφορούν τις προμήθειες ή το προσωπικό και επιπλέον με τη σχέση της Ένωσης με τους Πρωτοβάθμιους Συνεταιρισμούς. Το Τμήμα Υποστήριξης αναλαμβάνει ολοκληρωμένη και υψηλού επιπέδου υποστήριξη και υπηρεσίες για συνεργάτες, και παρέχει υπηρεσίες και διευκολύνσεις σε άλλα τμήματα, γενικούς διευθυντές και διοικητικό συμβούλιο της Ε.Μ.Χ. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει το συνεταιριστικό τμήμα και το προσωπικό, τα γραφεία υποδοχής, προμηθειών, μεταφορών, υποστήριξης και νέας τεχνολογίας.
- *Οικονομική Διεύθυνση*, που απαρτίζεται από το τμήμα Λογιστηρίου και το τμήμα προγραμματισμού. Η συγκεκριμένη διεύθυνση διαχειρίζεται τις οικονομικές υποθέσεις και ζητήματα του συνεταιρισμού με εύλογο, αποτελεσματικό και νόμιμο τρόπο. Υπάγεται στη Γενική Διοίκηση και σε αυτήν ανήκουν τα τμήματα λογιστηρίου, οικονομικού προγραμματισμού και περιουσίας.
- *Εμπορική Διεύθυνση*, που χωρίζεται στο τμήμα Μαστίχας, το τμήμα Τσίγλας και το τμήμα Εμπορευμάτων, ενώ επιπλέον διαθέτει και γραφείο Marketing. Αρμοδιότητα της είναι η ανάπτυξη, πώληση και προώθηση των προϊόντων του συνεταιρισμού στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Αποτελείται από το Τμήμα Μαστίχας, το Τμήμα Τσίγλας, το Τμήμα Εμπορευμάτων και το Γραφείο Μάρκετινγκ και Πωλήσεων (έντυπο υλικό από την Ε.Μ.Χ.). Το 2002, η EMX απασχολούσε 64 άτομα προσωπικό 4 συμβασιούχους ενώ το 2019 απασχολούσε 104 άτομα προσωπικό (EMX Activity Report, 2020).

Άξιο αναφοράς αποτελεί ότι εκτός από τις παραπάνω διευθύνσεις, υπάρχουν επιπλέον δύο γραφεία ως εξής:

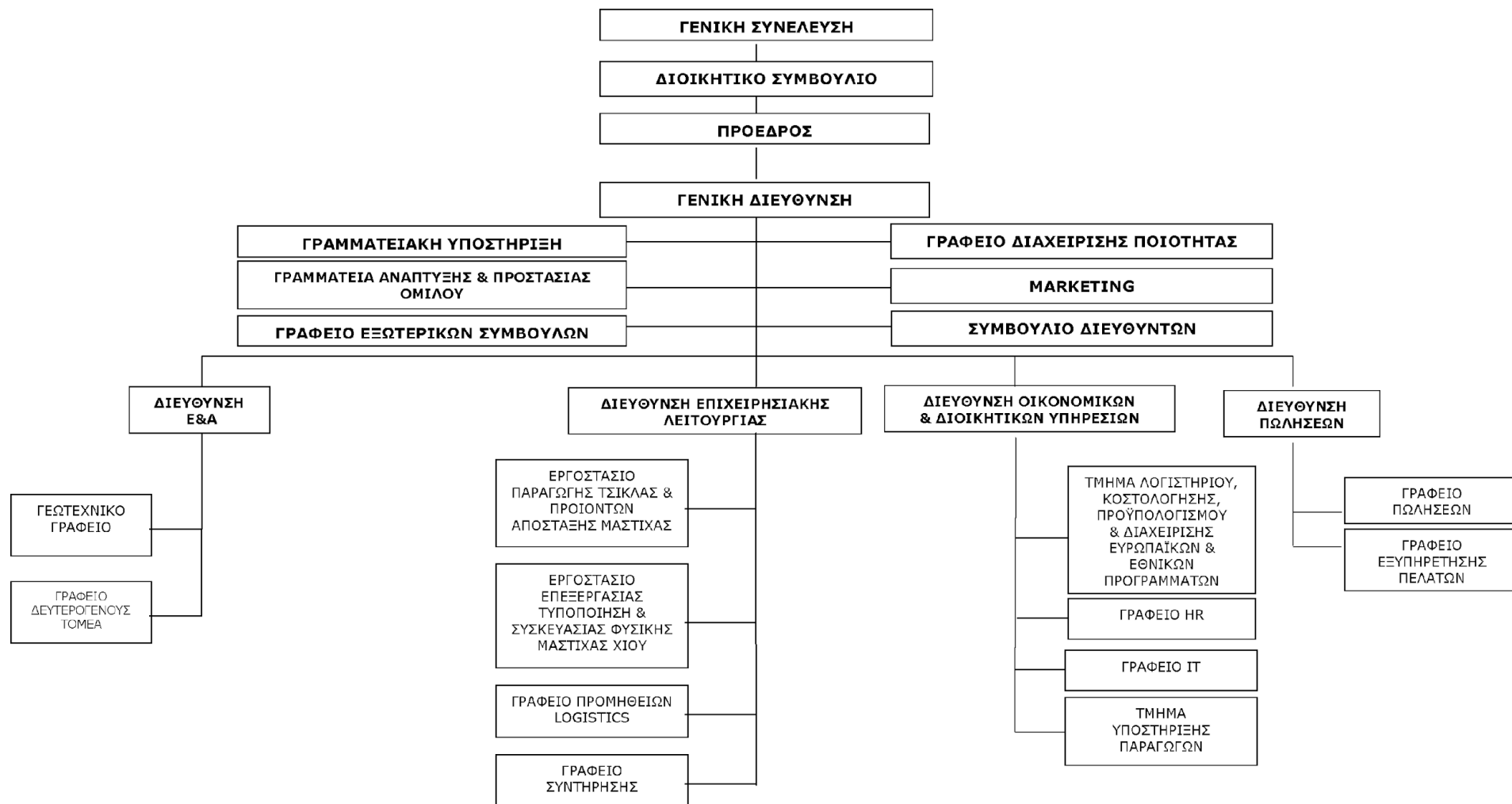
- Το συμβουλευτικό γραφείο, το απαρτίζεται από εξωτερικούς συνεργάτες-συμβούλους σε διοικητικά θέματα, τεχνικά θέματα, θέματα μηχανογράφησης κ.λπ.
- Το Γραφείο διασφάλισης ποιότητας, που αποτελείται από εκπροσώπους του συνεταιρισμού που διαχειρίζονται θέματα ποιότητας, με σκοπό τη διεξαγωγή ολοκληρωμένης εποπτείας όλων των διαδικασιών (ΕΝΑ Χίου, 2015).

Εκτός από τις παραπάνω διευθύνσεις και γραφεία, άξιο αναφοράς, κρίνεται η ανάλυση δύο βασικά όργανα του συνεταιρισμού που είναι η Γενική Συνέλευση και το Εποπτικό Συμβούλιο:

- Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο της συμμαχίας και αποτελείται από εκπροσώπους των μελών της. Κάθε αγροτικός συνεταιρισμός εκπροσωπείται στον συνεταιρισμό, μεταξύ των οποίων υπάρχουν 1 έως 8 εκπρόσωποι. Κάθε εκπρόσωπος έχει 1 ψήφο. Η διοίκηση της Ε.Μ.Χ ασκείται από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από 9 μέλη. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι 9 που εκλέγονται από τη συνδικαλιστική συνέλευση. Η θητεία του διοικητικού συμβουλίου είναι 4ετής.
- Το *Εποπτικό Συμβούλιο* εκλέγεται ταυτόχρονα με το Διοικητικό Συμβούλιο από τη Γενική Συνέλευση της Ένωσης. Ο αριθμός των μελών του Εποπτικού Συμβουλίου ορίζεται σε 5 εκ των οποίων 3 είναι αιρετά και 2 μόνιμα (Καταστατικό της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, 2003).
- Η *Γενική Διεύθυνση* έχει τη συνολική ευθύνη της διοίκησης, οργάνωσης και διαχείρισης για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Η Γενική Διεύθυνση πληρώνεται από 2 στελέχη τον Γενικό Διευθυντή και τον Αναπληρωτή γενικό διευθυντή, οι οποίοι προΐστανται και άλλων διευθύνσεων και τμημάτων. Συγκεκριμένα ο σημερινός Γενικός Διευθυντής είναι ταυτόχρονα και Εμπορικός Διευθυντής. Επίσης, ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής αποτελεί παράλληλα Οικονομικό Διευθυντή του φορέα.

Το παρακάτω οργανόγραμμα αποτελεί το επίσημο οργανόγραμμα της EMX το 2021.

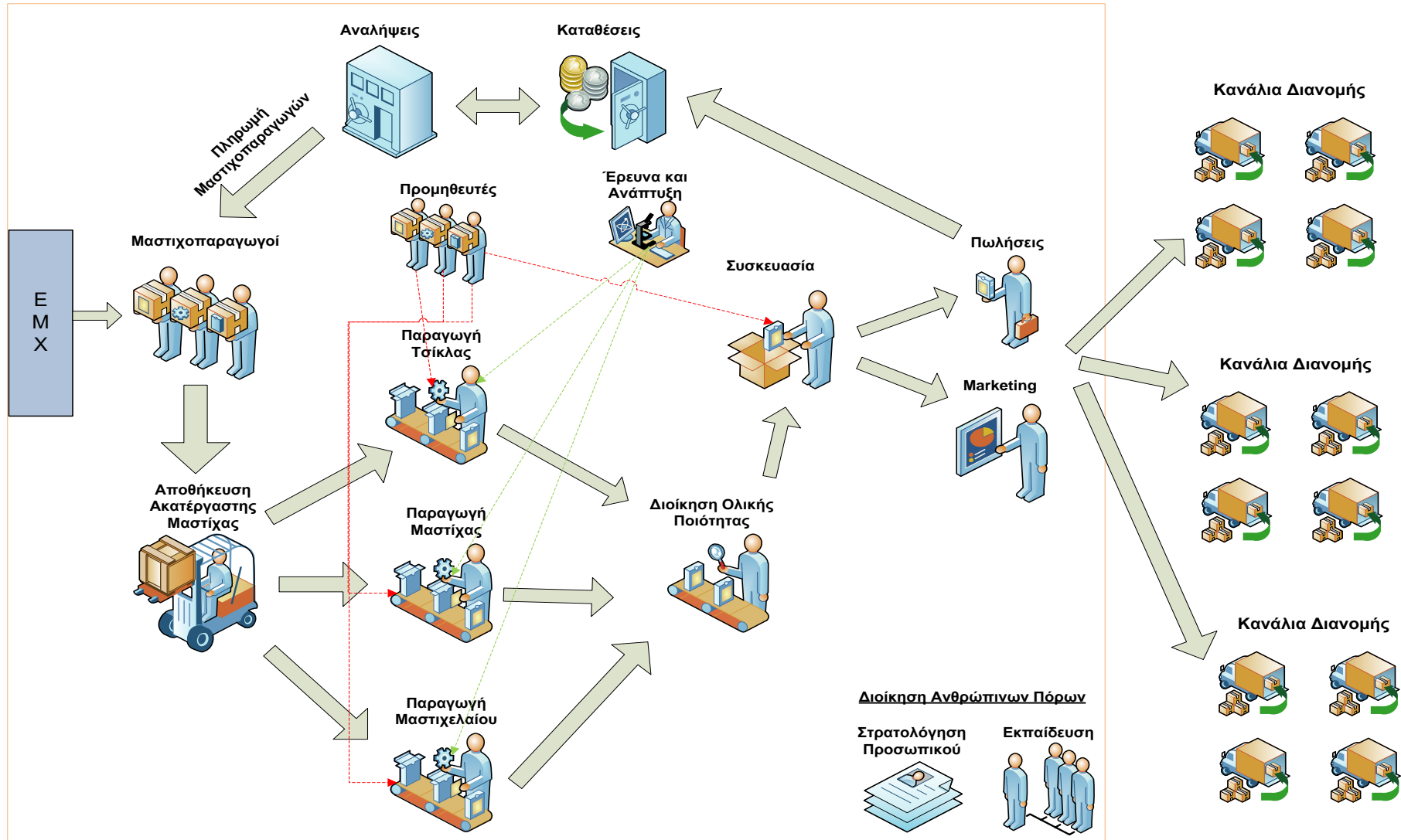
Διάγραμμα 4.4. Οργανόγραμμα της EMX



Πηγή: Ηλεκτρονικό υλικό της EMX, 2021

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται μία αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν μέρος στην EMX από την στιγμή της περισυλλογής της μαστίχας έως και την διανομή της στους καταναλωτές είτε ως κατεργασμένη μαστίχα, τσίκλα ή μαστιγέλαιο.

Διάγραμμα 4.5. Ανάλυση των διαδικασιών και εργασιών της EMX



Πηγή: Επεξεργασία έντυπου υλικού από EMX (2021)

4.5. Προϊόντα – Υπηρεσίες

- Πρώτες Ύλες

- Φυσική μαστίχα

Το μαστίχι παρασκευάζεται από το μαστιχόδεντρο και εκκρίνεται με τη μορφή ρητίνης. Το φυσικό μαστίχι έχει πολλές χρήσεις και είναι πολύ σημαντικό και είναι ευρέως γνωστό από την αρχαιότητα. Σήμερα, το φυσικό μαστίχι συλλέγεται από μαστιχοπαραγωγούς, από τους οποίους υποβάλλεται σε προκαταρκτική επεξεργασία, συλλέγεται από τους κύριους συνεργάτες και η τελική επεξεργασία, τυποποίηση και συσκευασία του ολοκληρώνεται από τον συνεταιρισμό (ENA Chios, 2003).

- Μαστιχέλαιο

Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν το μαστιχέλαιο. Το μαστιχέλαιο παρήχθη για πρώτη φορά με ξηρή απόσταξη στη Γερμανία στα μέσα του 15ου αιώνα και έγινε γνωστό στους φαρμακοποιούς του Βερολίνου το 1573. Το μαστιχέλαιο μπορεί επίσης να εξαχθεί από τα φύλλα και τα κλαδιά του σχοινού. Μόνο το 3% εξάγεται με απόσταξη της μαστίχας, αλλά όταν η μαστίχα βγαίνει από το δέντρο σε υγρή κατάσταση, περιέχει 17-20% μαστιχέλαιο (Περικός, 1995 και Σαββίδης 2000). Το μαστιχέλαιο παράγεται με απόσταξη και χρησιμοποιείται από φαρμακευτικές εταιρείες, καλλυντικά, εταιρείες αρωμάτων και εταιρείες τροφίμων. Είναι φυσικό αιθέριο έλαιο και έχει υψηλή αξία λόγω της μοναδικότητας της πρώτης ύλης (ENA Χίου, 2003).

- Μοσχολίβανο.

Το Μοσχολίβανο είναι φτιαγμένο από λιβάνι, κολοφώνιο μαστίχας και διογκωτικά τρίμματα που έχει υποστεί ζύμωση. Επιπλέον, είναι επίσης πλούσιο σε φυσικό άρωμα. Εκπέμπει πιο εξελιγμένο αρωματικό ατμό από το γνωστό θυμίαμα. Χρησιμοποιείται κυρίως από την Ορθόδοξη Εκκλησία για θυμίαμα ναών. Επίσης η μαστίχα χρησιμοποιείται για θυμίαμα και από τους μωαμεθανικούς λαούς της Ασίας της Αραβίας και της Αφρικής (Σαββίδης, 2000).

- Άγιο Μύρο

Οι παλιότερες πληροφορίες για τη σύσταση του Αγίου Μύρου ανάγονται στον 8ο αιώνα. Ο κατάλογος των υλικών παρασκευής, περιλαμβάνει 12 είδη και φυλάσσεται στη βιβλιοθήκη του Βατικανού. Μεταγενέστερος κατάλογος περιλαμβάνει εκτός του μαστιχέλαιου, άλλα 32 συστατικά, μεταξύ των οποίων και μαστίχα. Είναι φανερό ότι τα διάφορα υλικά για την Παρασκευή του Αγίου Μύρου ποικίλουν στις διάφορες εποχές ποιοτικά και ποσοτικά με τάση αύξησης του αριθμού τους. Το μαστιχέλαιο συμβολίζει το θείο έλεος, ενώ οι λοιπές αρωματικές ουσίες συμβολίζουν τα ποικίλα χαρίσματα του Αγίου πνεύματος, των οποίων δέκτης γίνεται ο χριστιανός. Η επιλογή της μαστίχας ως κύριου συστατικού του Αγίου Μύρου ανταποκρίνεται στις παραπάνω ιδιότητες εφόσον εμπεριέχει άριστης ποιότητας μαστιχέλαιο, ενώ οι αρωματικές ουσίες ποικίλουν (Σαββίδης, 2000).

- Κολοφώνιο.

Είναι η ρητινώδης ουσία που απομένει μετά την απομάκρυνση του αιθερίου ελαίου από την μαστίχα (Περίκος, 1995). Το όνομα προέρχεται από την πόλη Κολοφών της Μικράς Ασίας, όπου από τα κωνοφόρα παραγόταν ρητίνη με το όνομα κολοφώνια πίσσα. Χρησιμοποιείται για την Παρασκευή χειρουργικών νημάτων, συνθετικού καουτσούκ, τεχνικών δερμάτων, βερνικών, χρωμάτων κ.τ.λ. (Σαββίδης, 2000).

- Έτοιμα Προϊόντα

- Παραδοσιακά προϊόντα

Τα παραδοσιακά προϊόντα της μαστίχας αποτελούν έναν από βασικότερες κατηγορίες που εμφανίζουν τα μεγαλύτερα έσοδα στην Ε.Μ.Χ.. Στην συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται οι καραμέλες με κρέμα μαστίχας, το μαστιχάτο το οποίο είναι χειροποίητο γλυκάκι με γκοφρέτα και γέμιση που περιέχει φυσική μαστίχα και καβουρδισμένα αμύγδαλα, το μπισκότο λούκουμο ή αλλιώς τιριτόμπα, ο χαλβάς, το παστέλι, οι πίτες (χαλβαδόπιτα, νερατζόπιτα και μαστιχάτη), οι λουκουμομπουκιές, τα λουκούμια και

γενικότερα όλες οι συσκευασμένες πρώτες ύλες που αναφέρθηκαν στα ανωτέρω.

- Τσίγλα

Με βάση τη μαστίχα, παράγεται σε σύγχρονο εργοστάσιο η τσίγλα ΕΛΜΑ, η οποία είναι η μοναδική στον κόσμο που παράγεται με φυσική πρώτη ύλη. Η τσίγλα ΕΛΜΑ παράγεται σε τρεις τύπους, την κανονική, χωρίς ζάχαρη και την Dental. Επίσης, υπάρχει και η τσίγλα SMILE, στην οποία δεν χρησιμοποιείται μαστίχα αλλά gum base (ΕΝΑ Χίου, 2003). Το 1955 η ΕΜΧ άρχισε να ερευνά για την παραγωγή τσίγλας από μαστίχα. Η λειτουργία του εργοστασίου άρχισε το 1957 και τον πρώτο χρόνο παρήγαγε 8.000 κιλά τσίγλας από μαστίχα. Το 1962 η παραγωγή ανήλθε στα 65.000 κιλά (Περίκος, 1995).

Ως πρώτος παρασκευαστής μαστίχας αναφέρεται ο αγρότης και ιδρυτικό μέλος της ΕΜΧ ο Ευάγγελος Μενδωνίδης, από το μαστιχοχώρι Πατρικά, το έτος 1950. Η συνταγή και τα σχετικά μηχανήματα ήταν δικής του επινοήσης. Ο Ευάγγελος Μενδωνίδης παρασκεύαζε μαστίχα με το σήμα ΕΛΜΑ και κατείχε και δίπλωμα ευρεσιτεχνίας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Η λέξη ΕΛΜΑ προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΑΣΤΙΧΗ. Το 1959 ο εν λόγω αγρότης δώρισε την εφεύρεση του και το σήμα ΕΛΜΑ στην ΕΜΧ (Περίκος, 1995 και Σαββίδης 2000).

- Φαρμακευτικά

Μετά από πολυετή προσπάθεια η ΕΜΧ παρασκεύασε την κάψουλα μαστίχας, με την οποία έχουν γίνει όλες οι κλινικές μελέτες των τελευταίων ετών. Το σκεύασμα έχει εγκριθεί από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων ως ειδικό τρόφιμο και κυκλοφορεί σε φιάλη 90 καψουλών. Συμβάλλει στην εξάλειψη του ελικοβακτηριδίου του πυλωρού (αιτιολογικός παράγοντας στην δημιουργία ελκών) και γενικά στην υγιεινή του πεπτικού συστήματος (Επίσημη ιστοσελίδα της ΕΜΧ, <http://www.gummastic.gr>).

- Καλλυντικά

Στην συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν προϊόντα όπως απολεπιστικά προσώπου, μάσκες μαστιγέλαιου για την επιδερμίδα και το πρόσωπο,

ενυδατικές κρέμες προσώπου, κρέμες νυκτός, οδοντόκρεμες και στοματικά διαλύματα, κρέμες χεριών, αποσμητικά χώρου, σαμπουάν, αποσμητικά ποδιών, τζελ ξυρίσματος και λάδι για μασάζ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των συγκεκριμένων προϊόντων παράχθηκαν και διανεμήθηκαν στην αγορά την περίοδο 2005-2008.

- Ποτά – Αναψυκτικά

Στην συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται το ανθρακούχο αναψυκτικό Mast το οποίο περιέχει άρωμα μαστίχας και πωλείται σε δύο συσκευασίες: α) σε μεταλλικό κουτί των 300ml και β) σε γυάλινο μπουκάλι των 250ml. Επιπρόσθετα, το 2008 κυκλοφόρησε στην αγοράς το λικέρ μαστιχοκανέλας και το λικέρ μαστίχας Χίου.

4.6. Κύκλος ζωής των προϊόντων

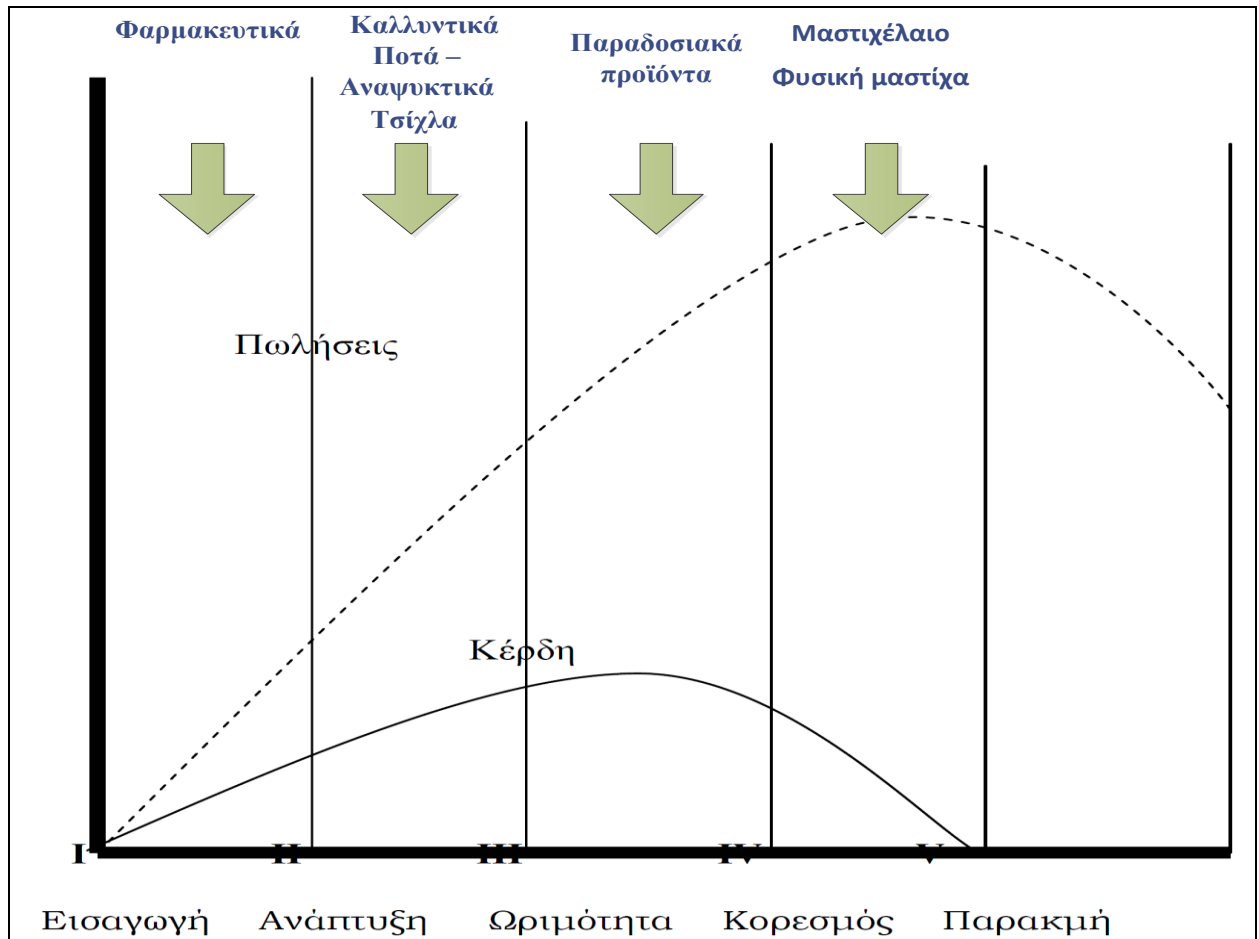
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής των κυριότερων προϊόντων που αναφέρθηκαν στα ανωτέρω. Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, τα φαρμακευτικά προϊόντα της EMX αποτελούν τα νέα προϊόντα για τα οποία οι δαπάνες μάρκετινγκ είναι αρκετά υψηλές, η τιμή τους υψηλή ενώ ο στρατηγικός στόχος τους περιλαμβάνει την επέκταση.

Τα καλλυντικά προϊόντα, τα ποτά και αναψυκτικά και η τσίχλα, βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης για τα οποία ο στρατηγικός στόχος είναι διείσδυση στην αγορά, οι δαπάνες μάρκετινγκ είναι αρκετά υψηλές, ο στόχος του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάπτυξη του brand name (μάρκας), η διανομή των προϊόντων είναι εντατική και η τιμή είναι όσο πιο χαμηλή.

Τα παραδοσιακά προϊόντα ανήκουν στο στάδιο της ωριμότητας με αποτέλεσμα ο στρατηγικός στόχος να είναι η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, οι δαπάνες μάρκετινγκ παρουσιάζουν κάμψη, ο στόχος του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την πίστη στη μάρκα, η διανομή των προϊόντων είναι εντατική, η τιμή είναι η πιο χαμηλή (μικρό περιθώριο κέρδους) ενώ η εταιρία στοχεύει στην διαφοροποίηση των προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Τέλος, το μαστιγέλαιο και η φυσική μαστίχα ως τελικά προϊόντα βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής με αποτέλεσμα οι δαπάνες μάρκετινγκ να είναι μικρές, ο στόχος του μάρκετινγκ να είναι η διατήρηση των πελατών, η διανομή να είναι επιλεκτική και η τιμή αυξανόμενη.

Διάγραμμα 4.6. Κύκλος ζωής των προϊόντων της E.M.X.



Πηγή: Αποτελέσματα από προσωπική συνέντευξη με στελέχη της EMX

4.7. Ανώτατη διοίκηση

4.7.1. Γενική Συνέλευση

Η Γενική Συνέλευση της EMX απαρτίζεται από 61 αντιπροσώπους οι οποίοι προέρχονται από 20 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα εγγεγραμμένα μέλη, το συνεταιριστικό κεφάλαιο, ο αριθμός

μερίδων, οι αντιπρόσωποι στη γενική συνέλευση και ο μέσος όρος εσοδείας ανά πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό (Εκθεση Πεπραγμένων της EMX, 2021).

Πίνακας 4.1. Στοιχεία πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών της EMX

Συνεταιρισμός	Εγγεγραμμένα μέλη	Συνεταιριστικό Κεφάλαιο (€)	Αριθμός μερίδων	Αντιπρόσωποι στη Γενική Συνέλευση	Μέσος όρος εσοδείας 2015-2018 (κιλά)
Άγ. Γεώργιος	202	39.501,00	342	2	3.415,97
Αρμόλια	175	42.388,50	367	5	8.810,43
Βέσσα	40	11.781,00	102	1	317,54
Βουνό	269	60.984,00	528	5	12.574,72
Ελατα	113	32.571,00	282	3	4.277,52
Έξω Διδύμα	36	3.118,50	27	1	637,28
Θολοποτάμι	310	40.771,50	353	3	4.981,77
Καλαμωτή	298	38.230,50	331	5	13.164,34
Καλλιμασιά	449	78.540,00	680	5	8.282,38
Καταρράκτης	109	27.373,50	237	2	3.990,69
Κοινή	207	36.613,50	317	3	4.916,91
Λιθί	82	8.778,00	76	1	1.307,61
Μέσα Διδύμα	252	28.990,50	251	3	5.021,87
Μεστά	93	7.623,00	66	1	1.525,87
Μυρμήγκι	75	12.474,00	108	1	1.485,52
Νένητα	518	108.339,00	938	5	21.849,12
Νεοχώρι	537	38.692,50	335	4	6.624,05
Ολύμπιοι	181	37.191,00	322	3	5.421,57
Πατρικά	127	30.261,00	262	3	4.995,49
Πυργί	522	227.188,50	1.967	5	39.487,26
ΣΥΝΟΛΟ	4595	911.410,5	7.891	61	153.087,91

Πηγή: Έκθεση Πεπραγμένων της EMX, 2021

4.7.2. Διοικητικό συμβούλιο

Το 9μελές Διοικητικό της Συμβούλιο της EMX απαρτίζεται από τους εξής (Εκθεση Πεπραγμένων EMX, 2021):

Πίνακας 4.2. Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΜΧ, 2021

ΟΝΟΜΑ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
Τούμπος Γεώργιος του Ιωάννη	Πρόεδρος	Οικονομολόγος
Σταυρινούδης Μιλτιάδης	Αντιπρόεδρος	Φυσικός-Αγρότης
Σαραντάκης Παντελής	Γραμματέας	Συνταξιούχος Υπ. Δημοσίας Τάξεως
Αγκάς Δημήτριος του Κωνσταντίνου	Ταμίας	Συνταξιούχος Υπ. Εθνικής Άμυνας
Γανιάρης Κωνσταντίνος του Παύλου	Μέλος	Συνταξιούχος Κτηνίατρος
Καπετάνος Ιωάννης του Κων/νου	Μέλος	Συνταξιούχος ΟΤΕ
Νύκτας Νικόλαος του Παναγιώτη	Μέλος	Δικηγόρος
Λυμπέρης Νεκτάριος του Φωτίου	Μέλος	Δημόσιος Υπάλληλος
Νεαμονίτης Κωνσταντίνος του Νικολάου	Μέλος	Δημόσιος Υπάλληλος

Πηγή: Έκθεση Πεπραγμένων της ΕΜΧ, 2021

5. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

5.1. PEST Analysis

Η ανάλυση PEST αποτελεί ανάλυση του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Πρόκειται για παράγοντες που δεν τους επηρεάζει η ίδια αλλά επηρεάζουν τον κλάδο και συνεπώς την ίδια την επιχείρηση. Το περιβάλλον για το οποίο μιλάμε δεν αναφέρεται στο φυσικό περιβάλλον, αλλά στα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν τον κλάδο. Επομένως, η ανάλυση PEST αναλύει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις λειτουργίες της εταιρείας.

P

olitical factors / Πολιτικοί παράγοντες

- Περιβάλλον ελεύθερης αγοράς & ελεύθερης διακίνησης
- Επιβολή δασμών σε ορισμένες χώρες.
- Πολιτικές και προγράμματα ανάπτυξης και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και ειδικότερα της επιχειρηματικότητας που ευνοεί την καινοτομία
- Κοινωνικά προγράμματα κινήτρων και επιχορηγήσεων
- Υποστήριξη απασχόλησης μέσω κρατικών φορέων

E

conomic factors / Οικονομικοί παράγοντες

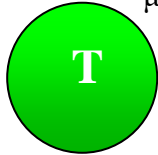
- Δύσκολες οικονομικές συγκυρίες (Covid-19)
- Οικονομική κρίση
- Πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα
- Ανεργία
- Πληθωρισμός

S

ocial factors / Κοινωνικοί παράγοντες

- Μείωση των γεννήσεων ετησίως στην Ελλάδα κατά 8% από τη δεκαετία του 1990. Αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των γυναικών που αποφασίζουν να γίνουν μητέρες.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων που καταναλώνονται δεν είναι εγχώρια.
- Τεράστιος αριθμός μεταναστών.

- Έντονη συγκέντρωση στις πόλεις
- Μεγάλο πλήθος μορφωμένων νέων
- Ισχυρή επιρροή προτύπων που επιτάσσει η μόδα
- Ηλικιακή διάρθρωση κατοίκων Ελλάδας (Ελλήνων και αλλοδαπών) ανάλογα με το φύλο



T echnological factors / Τεχνολογικοί παράγοντες

- Υψηλή ταχύτητα αλλαγής χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών
- Νέες τεχνολογίες παραγωγής
- Μεγάλη αύξηση χρήσης του διαδικτύου

5.2. Τομεακή ανάλυση (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής τομέας)

5.2.1. Πρωτογενής τομέας

Σύμφωνα με μελέτη της τοπικής αυτοδιοίκησης (Νομός Χίος, Προτάσεις Χωροταξικής Οργάνωσης, Χ.Ο.Π., 1984), η περίοδος 1971 – 1981 χαρακτηρίζεται από μείωση των γεωργικών καλλιεργειών στη Χίο κατά 3,94 ποσοστιαίες μονάδες. Συγκεκριμένα, κατά τη συγκεκριμένη μείωση μεγάλο ποσοστό οφείλεται στη μείωση των αροτριαιών εκτάσεων κατά 58,96 ποσοστιαίων μονάδων ενώ σημαντικό μέρος οφείλεται στη των αμπελιών και καλλιεργειών σταφίδας κατά 6,71 ποσοστιαίες μονάδες και κατά λιγότερο ποσοστό στη μείωση της κηπευτικής γης (συγκεκριμένα μείωση κατά 2,7 ποσοστιαίες μονάδες). Τα αίτια της μείωσης των γεωργικών καλλιεργειών τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο συμπεριλαμβάνουν τη μετατόπιση της δραστηριότητας του τοπικού πληθυσμού από τον πρωτογενή στον τριτογενή κλάδο. Η συγκεκριμένη σταδιακή μείωση στον πρωτογενή κλάδο παρατηρήθηκε και τις επόμενες δύο δεκαετίες (1981-2001).

Σήμερα, οι γεωργικές καλλιέργειες καλύπτουν περίπου 171.000 στρέμματα εκ των οποίων το 30,2% καλύπτεται από αροτριαίες καλλιέργειες, το 17,4% καλύπτεται από ελαιώνες που εντοπίζονται στο βόρειο τμήμα του νησιού, το 28,1% καλύπτεται από αγραναπαύσεις, το 4,7% καλύπτεται από εσπεριδοειδή, το 3,7% καλύπτεται από κηπευτικά, το 1,3% καλύπτεται από αμπέλια ενώ το υπόλοιπο 14,6% καλύπτεται από λοιπές καλλιέργειες. Οι συγκεκριμένες εκτάσεις εντοπίζονται κυρίως στο κεντρικό

μέρος του νησιού και συγκεκριμένα στη περιοχή του Κάμπου, με την καλλιέργεια των εσπεριδοειδών (π.χ. μανταρινιών) ενώ στο νότιο τμήμα του νησιού εντοπίζεται σε σημαντικό ποσοστό η καλλιέργεια των μαστιχόδεντρων.

Τη μεγαλύτερη έκταση των καλλιεργειών στη Χίο καταλαμβάνουν οι ελιές, ενώ ακολουθούν με σειρά προτεραιότητας τα μαστιχόδεντρα, τα κτηνοτροφικά φυτά, τα εσπεριδοειδή, το σιτάρι, άλλου είδους όσπρια, το κριθάρι καθώς και τα κηπευτικά. Τέλος, με μικρότερα ποσοστά αλλά εξίσου σημαντικά, ακολουθούν οι πατάτες και τα γρασίδια (Νομός Χίου, Προτάσεις Χωροταξικής Οργάνωσης, Χ.Ο.Π., 2020).

Άξιο αναφοράς αποτελεί ότι στη Χίο εντοπίζονται τέσσερα μοναδικά είδη τουλίπας παγκοσμίως, γνωστά με τις ονομασίες «λαλάδες» και συγκεκριμένα οι «tulipa praecox», η «tulipa agerensis», η «tulipa clusiana» και η «tulipa undulatifolia» (Νομός Χίου, Προτάσεις Χωροταξικής Οργάνωσης, Χ.Ο.Π., 2020).

Το ένα τρίτο των βοσκοτοπιών ανήκουν σε ιδιώτες ενώ τα υπόλοιπα δύο τρίτα ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση και τις κοινότητες. Το συγκεκριμένο ποσοστό ενδεχομένως να είναι μικρότερο έπειτα από την καταγραφή του κτηματολογίου, τα αποτελέσματα του οποίου αναμένονται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το μεγαλύτερο μέρος των αγροτικών ιδιοκτησιών προέρχεται από κληρονομίες ενώ πολύ λίγες από αγοραπωλησίες. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο διαχωρισμός των ιδιοκτησιών (π.χ. σε κάθετε ιδιοκτησίες) είναι αρκετά σύνηθες λόγω των κληρονομιών (Νομός Χίου, Προτάσεις Χωροταξικής Οργάνωσης, Χ.Ο.Π., 2020).

5.2.2. Δευτερογενής τομέας

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Χίο ειδικεύονται κυρίως στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Πιο συγκεκριμένα, οι κύριες παραγωγικές μονάδες του νησιού (Νομός Χίου, Προτάσεις Χωροταξικής Οργάνωσης, Χ.Ο.Π., 2020):

- Εταιρίες παραγωγής και συσκευασίας ιχθυοκαλλιεργειών
- Ελαιοτριβεία
- Βιοτεχνίες παρασκευής γλυκών κουταλιού
- Επεξεργασία και τυποποίηση μαστίχας
- Παραγωγή και συσκευασία μύρας

Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (2021) και της τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμος Χίου, 2021), το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στο σύνολο του δευτερογενή κλάδου κατείχαν οι κατασκευές το 1991, με ποσοστό 59% (αύξηση κατά 4,2 ποσοστιαίες μονάδες από το 1981). Ακολουθούν οι κλάδοι της μεταποίησης (το 1991) με ποσοστό 23,3% ο οποίος παρουσίασε μείωση κατά 7,3 ποσοστιαίες μονάδες από το 1981 και ο κλάδος των ορυχείων και της ενέργειας ο οποίος παρουσίασε μικρή αύξηση από το 1981. Το 2001 ο κλάδος των κατασκευών παρουσίασε μικρή αύξηση ώστε να καταλαμβάνει το 59,4% του συνόλου του δευτερογενή τομέα ενώ ο κλάδος της μεταποίησης παρουσίασε μικρή μείωση ώστε να καταλαμβάνει το 2001 το της μεταποίησης παρουσίασε μικρή αύξηση από το 1991 όπου κατέληξε να συμμετέχει κατά 22,5%. Το 2021 ο κλάδος των κατασκευών έχει μειωθεί σημαντικά (δεν υπάρχουν επαρκεί δεδομένα παρά μόνο εκτιμήσεις), ο οποίος οφείλεται αφενός στην οικονομική κρίση και στη μείωση λήψης δανείων αλλά και στην αύξηση των οικονομικών υλικών λόγω του Κορονοϊού. Από την άλλη μεριά, ο κλάδος της μεταποίησης παρουσιάζει μικρή αύξηση η οποία οφείλεται στην δημιουργία μονάδας παραγωγής μπύρας αλλά και στην αύξηση της ζήτησης χυμών και μαστίχας.

5.2.3. Τριτογενής τομέας

Μεταξύ των υποτομέων της τριτογενούς βιομηχανίας, η περιφέρεια του Βορείου Αιγαίου γνώρισε ανάπτυξη καθ' όλη την περίοδο από το 1981 έως το 1991, με ισχυρότερο τον τομέα της υγείας-εκπαίδευσης (4,8%) και των διαφόρων υπηρεσιών (4%). Πιο συγκεκριμένα, τη δεκαετία του 1980, οι τομείς της υγείας και εκπαίδευσης και των τραπεζοασφαλίσεων φαινόταν παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυναμική.

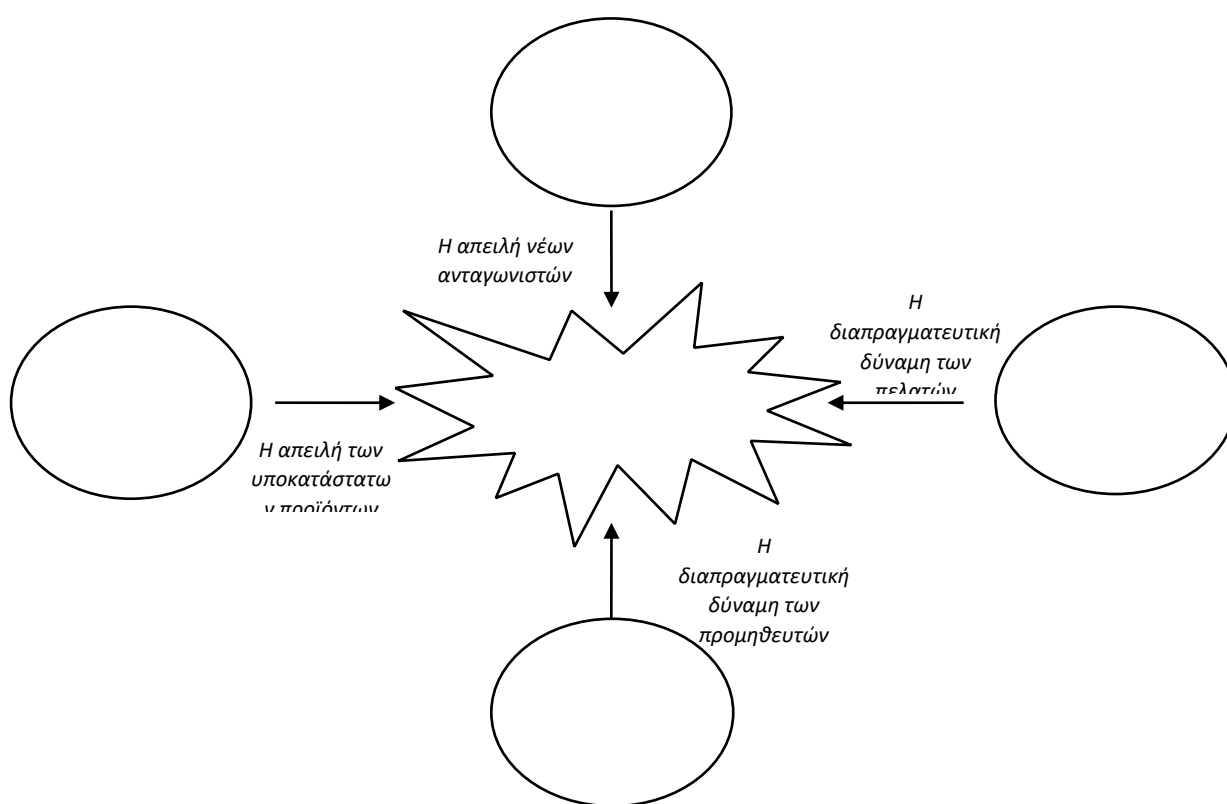
Τη χρονική περίοδο 1991-2001, ο τριτογενής κλάδος γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αλλά και τουριστικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ο κλάδος του τουρισμού γνώρισε ανάπτυξη της τάξεως του 25,4% ενώ ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη της τάξεως του 42%.

Παρόμοια χαρακτηριστικά παρουσιάζει η χρονική περίοδος 2001-2011, με τον κλάδο του τουρισμού να παρουσιάζει ανάπτυξη της τάξεως του 37,8% ενώ ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών παρουσίασε ανάπτυξη κατά 19,4%. Επιπρόσθετα, ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου παρουσίασε αξιοσημείωτη αύξηση κατά 41,19%.

Η χρονική περίοδος 2011-2021, χαρακτηρίζεται από μείωση των υπηρεσιών μεταφορών και εμπορίου, αποδυνάμωση του κλάδου του τουρισμού αλλά και των υπολοίπων κλάδων του τριτογενή τομέα. Αίτια της γενικότερης αποδυνάμωσης του κλάδου αποτελεί η οικονομική κρίση και η περιοριστική δημοσιονομική πολιτική που άσκησε το κράτος.

5.3. Porter Analysis

Ένα από τα πιο λειτουργικά εργαλεία για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Μ. Porter. Σχηματικά, το μοντέλο έχει ως εξής:



Εικόνα 1. Οι 5 Δυνάμεις του Porter

Η στρατηγικά προσανατολισμένη επιχείρηση οφείλει να εντοπίζει τους παράγοντες - κλειδιά του κλάδου της και να ελέγχει τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με το μοντέλο αυτό. Ο Μ. Porter θεωρεί ότι όσο ισχυρότεροι είναι οι προμηθευτές και οι αγοραστές καθώς και όσο μεγαλύτερη είναι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών και υποκατάστατων, τόσο πιο ανασφαλές είναι το μέλλον της εταιρίας στον κλάδο. Έτσι:

- **Ανάλυση ανταγωνισμού**

Από τη στιγμή που η μαστίχα είναι προϊόν μοναδικό και ο κύριος μέτοχος της εταιρείας δηλαδή η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου είναι και ο μοναδικός προμηθευτής μαστίχας στον κόσμο δύσκολα θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε άμεσους ανταγωνιστές της εταιρείας μας. Ωστόσο ο όποιος ανταγωνισμός υπάρχει προέρχεται από εταιρείες που είναι πελάτες της MEDITERRA, αγοράζουν μαστίχα και δημιουργούν προϊόντα μαστίχας τα οποία και προωθούν στην αγορά με τα δικά τους εταιρικά σήματα και τα καταστήματα ΣΟΔΗΣ Mastic Spa που εστιάζουν τη δραστηριότητά τους μόνο στην παραγωγή και προώθηση καλλυντικών μαστίχας. Η εταιρεία ΣΟΔΗΣ Mastic Spa Α.Ε. έχει έδρα την Χίο και διαθέτει περίπου 15 καταστήματα πώλησης, τα περισσότερα με σύστημα δικαιόχρησης (franchise). Οι ανταγωνιστές αυτοί είναι ίδιοι τόσο για την εγχώρια όσο και για τη διεθνή αγορά στην οποία εστιάζουν και μέσω καταστημάτων αλλά και μέσω πωλήσεων από το διαδίκτυο.

- **Υποκατάστατα**

Η μαστίχα έχει χαρακτηριστεί ως Προϊόν Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π). Υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να χαρακτηριστούν προϊόντα με ευεργετικές ιδιότητες όπως η μαστίχα ή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες γευστικά ή θεμάτων life style. Υποκατάστατα όμως μπορούν να χαρακτηριστούν και προϊόντα με μη γνήσια μαστίχα (προϊόντα «μαϊμού»), που όχι μόνο πλήττουν οικονομικά την εταιρεία αλλά πλήττουν και τη φήμη και τις ιδιότητες της μαστίχας.

Η εταιρεία ανταγωνίζεται σε διαφορετικούς κλάδους όπως η κοσμητική και η φαρμακολογία πράγμα που διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως υποκατάστατα. Πάντα, η αύξηση των υποκατάστατων προϊόντων αυξάνει την προσφορά, αναγκάζοντας τις εταιρείες να μειώσουν την τιμή των προϊόντων προκειμένου να μη χάσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Αυτό φυσικά έχει αρνητική επίδραση στο κέρδος

Μάλιστα, σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας, ο καταναλωτής θα στραφεί προς τα υποκατάστατα προϊόντα χωρίς μαστίχα, αφού η υψηλής τιμής της μαστίχας είναι πολλές φορές αποτρεπτική, μειώνοντας έτσι το περιθώριο κέρδους για την εταιρεία.

- **Ανάλυση προμηθευτών**

Η EMX είναι ο βασικός μέτοχος της Εταιρείας ο οποίος αποτελεί και τον κύριο προμηθευτή της. Η συνεργασία καλύπτεται με συμβόλαιο διανομής και αφορά στην διανομή φυσικής μαστίχας Χίου, μαστιχέλαιου, μαστίχα σε σκόνη, μαστιχόνερο, διαλύματα μαστιχέλαιου, τσίχλες και καραμελάκια ΕΛΜΑ. Η EMX από μέρους της έχει αναλάβει την παραγωγή, για λογαριασμό της MEDITERRA, προϊόντων μαστίχας με σήματα επιλογής της.

Στο τμήμα των έτοιμων προϊόντων, είναι σημαντική η αξιόπιστη και τίμια σχέση με τον προμηθευτή. Αυτή η σχέση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνουν κατανοητά και από τις δύο πλευρές η επίδραση αλλά και η εξάρτησης του προμηθευτή από την εταιρεία και της εταιρείας από τον προμηθευτή και φυσικά η συνειδητοποίηση του μακροχρόνιου κέρδους που θα προκύψει από τη συνεργασία τους.

Μια αποτελεσματική δράση εταιρείας- προμηθευτή είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν θετικά στο περιθώριο κέρδους της εταιρείας.

- **Ανάλυση πελατών**

Ομάδες - στόχοι για την εταιρεία μας είναι άντρες και γυναίκες, ηλικίας 15-64 ετών που ανήκουν στη μεσαία ή ανώτερη τάξη και έχουν μόρφωση ανώτερη ή ανώτατη. Συχνά είναι διατροφικά ανήσυχοι, διαθέτουν life style που αναζητά γενικά νέους ορίζοντες και είναι εμφορούμενοι από οικολογικές και περιβαλλοντικές ευαισθησίες. Η συχνότητα αγοράς από αυτές τις ομάδες στόχους είναι μηνιαία.

Το προφίλ του ξένου αγοραστή είναι σε γενικές γραμμές το ίδιο. Αυτό που τους διαφοροποιεί σε κάποιο βαθμό είναι οι διατροφικές τους συνήθειες και η πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν.

5.4. Ανάλυση VRIO

Η επιχείρηση προωθεί την καινοτομία τόσο στα προϊόντα της όσο και στη συσκευασία τους. Προσπαθεί να αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα και επενδύει στην έρευνα για την παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων που μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ευεργετικές δράσεις του φυσικού προϊόντος της μαστίχας. Με τη διάθεση της μαστίχας από την ίδια, προστατεύει το μοναδικό αυτό προϊόν από νοθεύσεις ενισχύοντας παράλληλα το σήμα της και τη φήμη της. Διαθέτει έμπειρα στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και εκπαιδεύει το προσωπικό της κατάλληλα.

Η ανάλυση V.R.I.O. είναι ένα εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η λέξη V.R.I.O. είναι το ακρωνύμιο για τις τέσσερις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σχετικά με μια πηγή ή μια ικανότητα προκειμένου να αποφασισθεί το ανταγωνιστικό δυναμικό της. Οι τέσσερις ερωτήσεις είναι οι εξής:

- Ερώτηση για την Αξία:* Είναι η εταιρεία ικανή να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία ή να ουδετεροποιήσει μια εξωτερική απειλή με τις πηγές και τις ικανότητες που διαθέτει;
- Ερώτηση για τη Σπανιότητα:* Ο έλεγχος των πηγών ή των δεξιοτήτων είναι στα χέρια των λίγων;
- Ερώτηση για τη Μοναδικότητα:* Είναι δύσκολο η πηγή ή η δεξιότητα να αντιγραφεί; Θα υπάρξει μεγάλο κόστος αν μια εταιρεία προσπαθήσει να αποκτήσει, να αναπτύξει ή να μιμηθεί την πηγή αυτή η τη δεξιότητα;
- Ερώτηση για την Οργάνωση:* Είναι η εταιρεία οργανωμένη, έτοιμη και ικανή να εκμεταλλευτεί την πηγή ή τη δεξιότητα;

Πίνακας 5.1. Ανάλυση Vrio της EMX

ΠΟΡΟΙ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΩΝ			
	ΑΞΙΑ	ΣΠΑΝΙΟΤΗΤ Α	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤ Α	ΟΡΓΑΝΩΣΗ
Στελέχη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Εργατικό δυναμικό	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Προμήθειες	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κεφάλαια	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Καινοτομία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σήμα- Φήμη	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

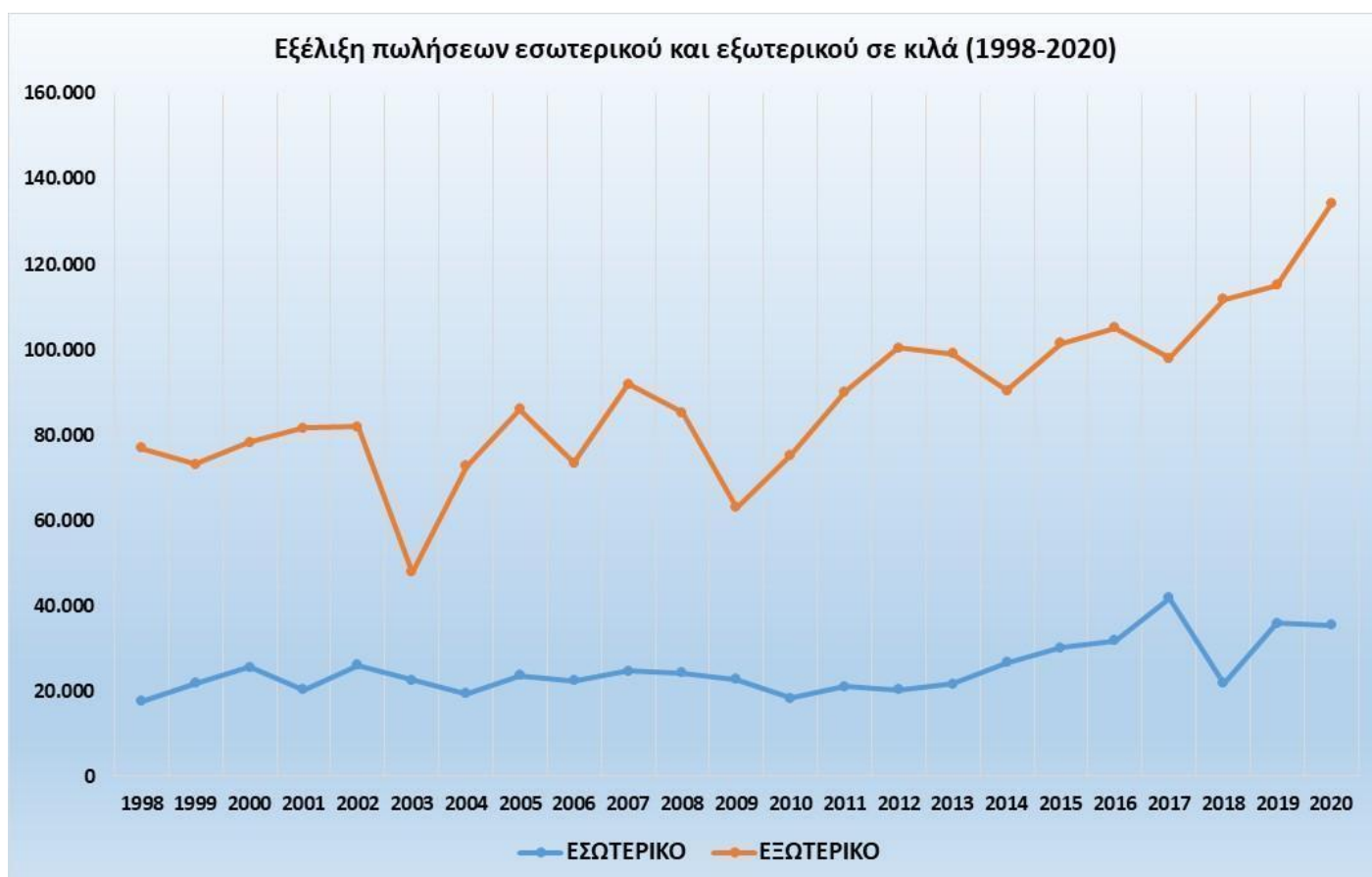
Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από συνεντεύξεις με στελέχη της EMX

5.5. Κανάλια διανομής – διάθεση – εξαγωγές

Η EMX μέσω της θυγατρικής της εταιρίας Mediterra A.E. έχει δημιουργήσει κανάλια διανομής σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό. Επιπρόσθετα, έχει δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με σουπερμαρκετ για την προώθηση των προϊόντων της.

Όσον αφορά το εξωτερικό, η EMX εξάγει το μεγαλύτερο μέρος της σε αυτό. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τη χρονική περίοδο 1998-2020, η EMX έχει καταφέρει να αυξήσει δραματικά τις πωλήσεις της μαστίχας σε κιλά ενώ στο εσωτερικό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ζήτηση μαστίχας σε κιλά παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις.

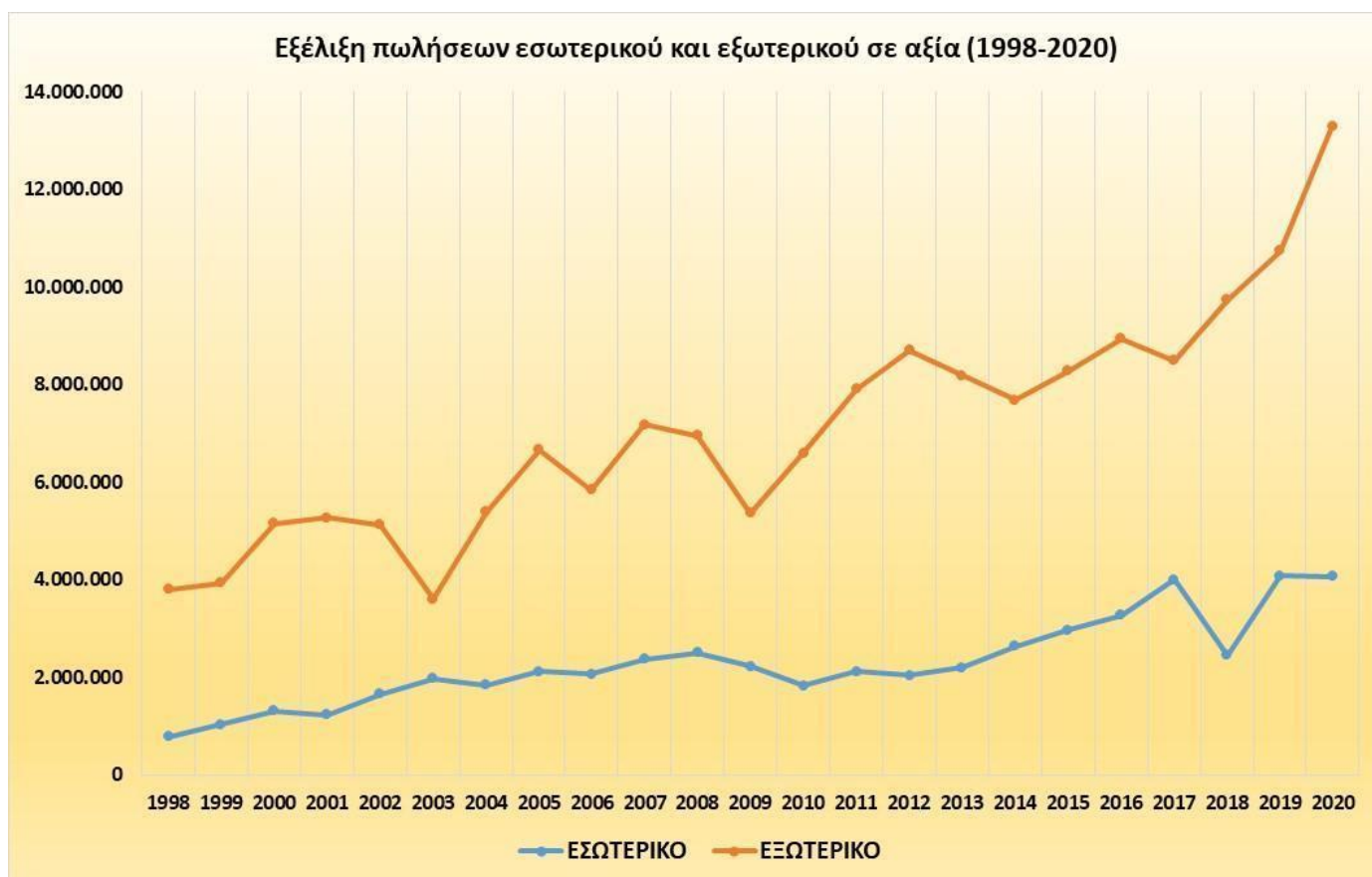
Διάγραμμα 5.1. Εξέλιξη πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού σε κιλά (1998-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων εκθέσεων πεπραγμένων της EMX

Παρόμοια είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν και από τις πωλήσεις της μαστίχας σε αξία. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο παρακάτω διάγραμμα, οι πωλήσεις στο εξωτερικό παρουσιάζουν ραγδαία αύξηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από το 1998 έως το 2020, οι πωλήσεις της μαστίχας σε αξία παρουσιάζουν αύξηση κατά 249,7%. Βέβαια, αν και οι πωλήσεις του εσωτερικού υπολείπονται των αντίστοιχων του εσωτερικού, ωστόσο μπορούμε να παρατηρήσουμε και σε αυτή τη περίπτωση ραγδαία αύξηση των πωλήσεων του εσωτερικού σε αξία από το 1998 στο 2020 της τάξεως του 421,5%.

Διάγραμμα 5.2. Εξέλιξη πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού σε αξία (1998-2020)

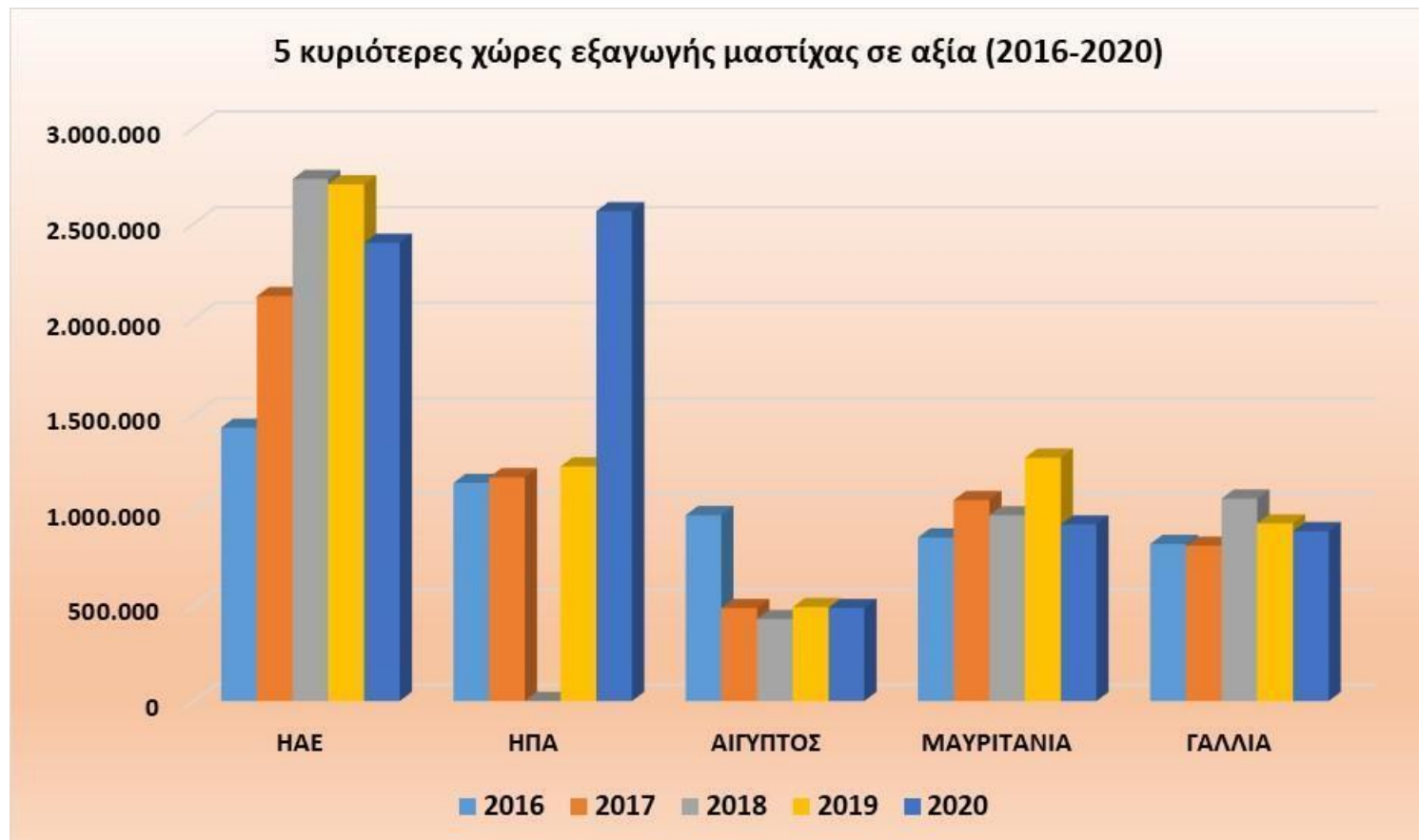


Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων εκθέσεων πεπραγμένων της EMX

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τα ΗΑΕ, οι ΗΠΑ, η Αίγυπτος, η Μαυριτανία και η Γαλλία αποτελούν τις 5 κυριότερες αγορές του εξωτερικού για την EMX. Αν και τα ΗΑΕ κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος συμμετοχής στις πωλήσεις του εξωτερικού, οι ΗΠΑ αποτελούν τη πιο δυναμική αγορά

δεδομένου ότι κατά το χρονικό διάστημα 2016-2020 παρουσιάζουν αύξηση κατά 124,6% στις πωλήσεις σε αξία της μαστίχας.

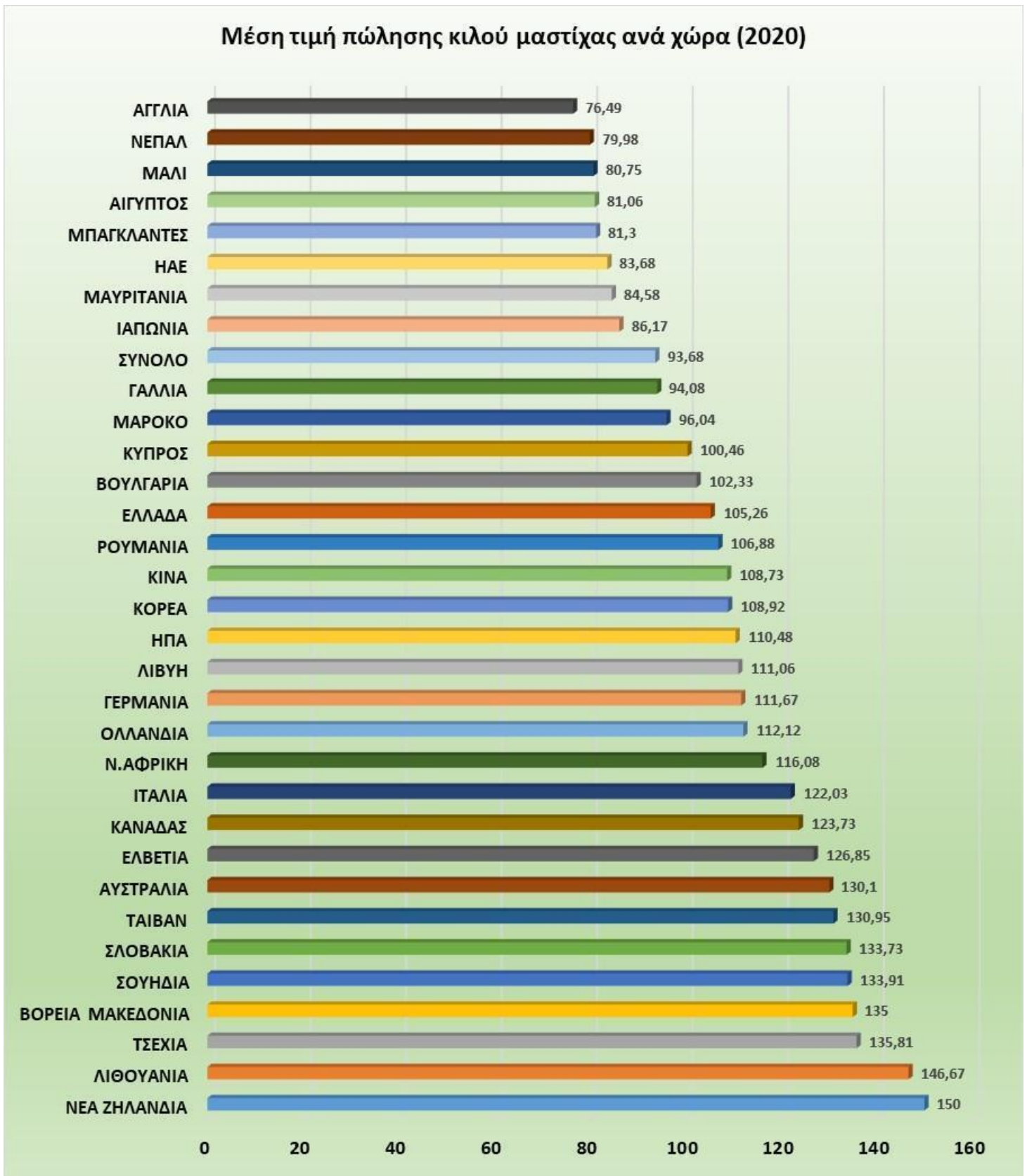
Διάγραμμα 5.3. Οι 5 κυριότερες χώρες εξαγωγής μαστίχας σε αξία (2016-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων εκθέσεων πεπραγμένων της EMX

Μερικές ακόμη σημαντικές πληροφορίες για τη μαστίχα αποτελεί η μέση τιμή πώλησής της στο εσωτερικό και εξωτερικό. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο παρακάτω διάγραμμα, η Αγγλία, το Νεπάλ, το Μαλι και το Μπαγκλαντές αποτελούν τις χώρες με τις χαμηλότερες κατά μέσο όρο τιμές πώλησης ενώ η Νέα Ζηλανδία, η Λιθουανία, η Τσεχία, η Βόρεια Μακεδονία και η Σουηδία αποτελούν τις χώρες με τις υψηλότερες κατά μέσο όρο τιμές πώλησης.

Διάγραμμα 5.4. Μέση τιμή πώλησης κιλού μαστίχας ανά χώρα (2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων εκθέσεων πεπραγμένων της EMX

6. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1. SWOT Analysis

Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η αποτύπωση αυτή είναι ευρέως γνωστή ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis).

Η S.W.O.T. Analysis είναι ένα εργαλείο για τον έλεγχο ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του και ένα από τα πιο κοινά διοικητικά μοντέλα στρατηγικής.

Η λέξη S.W.O.T. είναι αρκτικόλεξο που προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων strengths (δυνατά σημεία), weaknesses (αδύνατα σημεία), opportunities (ευκαιρίες), and threats (απειλές) τα οποία μελετώνται στη συνέχεια.

• **Δυνατά σημεία**

- Ύπαρξη τοπικού προϊόντος μοναδικού παγκοσμίως, του οποίου η Χίος έχει την αποκλειστικότητα.
- Ύπαρξη δυναμικού φορέα εκμετάλλευσης και προώθησης της μαστίχας (E.M.X.).
- Δυνατός ο συνδυασμός με άλλα τοπικά προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (εσπεριδοειδή, ελιές κουρμάδες (ΠΟΠ), αρωματικά φυτά, μέλι, τσίκουδα κ.λπ.), ενσωματωμένα στην τοπική κουζίνα και διατροφή.
- Παραδοσιακές καλλιέργειες μαστίχας ήπιας μορφής που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον (απουσιάζουν εντατικές εκμεταλλεύσεις με τη συνεπαγόμενη επιβάρυνση – φυτοφάρμακα κ.λπ.).
- Πρωτοτυπία
- Θετική εταιρική κοινωνική ευθύνη
- Συμβολή στην υγιεινή διατροφή

• **Αδύνατα σημεία**

- Ελλείψεις στην τυποποίηση.
 - Καταβολή μεγάλης προσπάθειας και κόστους για την παραγωγή των προϊόντων.
 - Προβλήματα στα δίκτυα διανομής και στην προώθηση, που συνδέονται με το αυξημένο κόστος μεταφοράς και τη γεωγραφική απομόνωση του Νομού.
 - Υδρευτικό πρόβλημα με σοβαρές επιπτώσεις στην επιβίωση συγκεκριμένων καλλιεργειών (π.χ. εσπεριδοειδή).
 - Κατακερματισμός του αγροτικού κλήρου και συγκεχυμένο ιδιοκτησιακό καθεστώς, ως συνέπεια της ερήμωσης της υπαίθρου.
 - Υπερέκθεση προϊόντος.
 - Νόθευση προϊόντος.
 - Εύκολη αντιγραφή προϊόντος.
- **Ευκαιρίες**
 - Στροφή καταναλωτών σε προϊόντα ποιότητας και συγκεκριμένης προέλευσης (τοπικά προϊόντα, προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας).
 - Ανάδειξη και επανεκτίμηση τοπικής κουζίνας και διατροφής.
 - Ενδυνάμωση της συμπληρωματικότητας του πρωτογενούς τομέα με άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας (τουριστικές υπηρεσίες, μεταποίηση).
 - Αξιοποίηση δυνατοτήτων επιδοτήσεων για ανάπτυξη δραστηριοτήτων στον πρωτογενή τομέα.
 - Αξιοποίηση γνωστού μοναδικού προϊόντος (μαστίχα) ως βασικού κινήτρου για γνωριμία και προώθηση άλλων τοπικών προϊόντων.
- **Απειλές**
 - Πιθανή εγκατάλειψη αγροτικών δραστηριοτήτων, ως συνέπεια στροφής του πληθυσμού στην οικονομία των υπηρεσιών.
 - Εξάντληση φυσικών πόρων, με πιθανές επιπτώσεις στην αγροτική παραγωγή (π.χ. υδρευτικό πρόβλημα, αν δεν αντιμετωπιστεί, με επιπτώσεις στα εσπεριδοειδή).
 - Εισαγωγή τυποποιημένων προϊόντων χαμηλού κόστους και απώλεια της θέσης στην αγορά για τοπικά προϊόντα.
 - Φυσικές καταστροφές

6.2. Στρατηγικοί στόχοι – Στρατηγικός σχεδιασμός

Ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων, με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας (κυλιόμενο), η κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων. Ο σχεδιασμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα. Μπορεί να καθορίσει το εάν η επιχείρησή θα σημειώσει επιτυχία ή όχι.

Ο στρατηγικός στόχος της EMX και MEDITERRA A.E. είναι η ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας και του σήματος και η ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων με σκοπό την προώθηση του μοναδικού προϊόντος που εμπορεύεται. Στα βραχυπρόθεσμα πλάνα της είναι η δημιουργία γνώσης γύρω από το προϊόν και την εταιρεία στο εξωτερικό καθώς στην Ελλάδα έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες. Στα μεσοπρόθεσμα πλάνα της είναι η δημιουργία νέων καταστημάτων στην Ελλάδα και κυρίως στο εξωτερικό. Μακροπρόθεσμα η εταιρεία στοχεύει να προβεί σε μακροπρόθεσμες συνεργασίες με σημαντικούς προμηθευτές που θα τη βοηθήσουν να αποκτήσει στρατηγικό μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική αυτή γίνεται υλοποιήσιμη μέσα από συγκεκριμένες δράσεις που περιλαμβάνουν:

- ↳ Την ενίσχυση της παραγωγικότητας με νέες επενδύσεις σε παραγωγικό και τεχνολογικό εξοπλισμό και με ενδυνάμωση της στελέχωσης της εταιρείας.
- ↳ Τη δαπάνη σε προωθητικά προγράμματα και προγράμματα marketing προκειμένου να γίνει γνωστή η εταιρεία και τα προϊόντα της αλλά και να ενισχύσει την τάση των ανθρώπων για καλοζωία και προϊόντα πολυτελείας.
- ↳ Την ανάπτυξη των εταιρικών μονάδων mastihashotherapy και cultura mediterranea.
- ↳ Την ανάπτυξη νέων προϊόντων τόσο για τα mastihashops όσο και για τα mastihashotherapy και cultura mediterranea.
- ↳ Την ενίσχυση στην έρευνα για νέα βιολογικά προϊόντα.
- ↳ Την εκπαίδευση του προσωπικού σε τεχνικές πώλησης και όσον αφορά την εταιρεία.

- ↳ Την αξιοποίηση της μοναδικότητας του προϊόντος για τιμολόγηση που θα ανταποκρίνεται στην εξαιρετική ποιότητα και τα ευεργετικά συστατικά των προϊόντων της εταιρείας.
- ↳ Την επέκταση σε χώρες που είναι εξοικειωμένες με τη μαστίχα και έπειτα σε χώρες που πρέπει να καλλιεργηθεί η γνώση περί του προϊόντος.
- ↳ Τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης μέσα από συμμετοχή σε προγράμματα επιδότησης από το κράτος, αύξηση κεφαλαίου, ή τραπεζικό δανεισμό.

Η υλοποίηση του σχεδίου θα γίνει:

- Με ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις των εποχών και τυχόν απρόβλεπτων εξελίξεων
- Με διαρκή έλεγχο των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας των επιλογών μας
- Με ύπαρξη σχεδίων back- up.

6.3. Λειτουργικές στρατηγικές

Ο λειτουργικός- παραγωγικός σχεδιασμός της εταιρείας στηρίζεται στις αρχές που με συνέπεια ακολουθεί και θα συνεχίσει να ακολουθεί και στο μέλλον. Δηλαδή:

- Στην ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας με επεξηγήσεις που αφορούν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος και των ιδιαίτερων συστατικών που καθένα από αυτά περιέχει.
- Στην εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων. Φροντίζουμε το βασικό συστατικό της μαστίχας να παραμένει αναλλοίωτο και να μη γίνονται νοθεύσεις που μπορούν να χαλάσουν τις ευεργετικές του ιδιότητες και συνεπώς τη φήμη του.
- Την παραγωγή συνεχώς καινούριων προϊόντων με έμφαση τόσο στο ίδιο το προϊόν όσο και στη συσκευασία του.
- Στο διαρκή έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.
- Στον έλεγχο του κόστους και τη διακράτηση του σε λογικά επίπεδα που θα εξασφαλίσουν τη συνέχεια της λειτουργίας της εταιρείας και την επέκτασή της.
- Στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων τόσο σε ζητήματα καθημερινά που απαιτούν άμεση επίλυση όσο και σε ζητήματα που αφορούν μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

Μεγάλη σημασία στις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης έχει η διαρκής έρευνα για νέα προϊόντα και των τριών επιχειρηματικών μονάδων (mastihashop, mastihashoptherapy, cultura mediterranea) πράγμα που απαιτεί ιδιαίτερα ποιοτικό εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο και φυσικά τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό. Σημαντικό είναι όλες οι γραμμές παραγωγής να λειτουργούν αποτελεσματικά και να εξασφαλίζεται η ελαχιστοποίηση ελαττωματικών προϊόντων που θα μπορούσε να βλάψει την εικόνα της εταιρείας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα άμεσα σχέδια μας είναι η επέκταση των καταστημάτων mastihashop και των προϊόντων της mastihashoptherapy σε επιλεγμένες χώρες του εξωτερικού.

Φυσικά για να γίνει αυτό δυνατό θα πρέπει να αποφασισθεί ποια προϊόντα θα πωληθούν στο εξωτερικό και να γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι με διατροφικές και χημικές αναλύσεις. Πρέπει επίσης να εξασφαλισθούν οι απαραίτητες άδειες νομιμότητας τόσο για την κυκλοφορία των προϊόντων στο εξωτερικό όσο και για τη λειτουργία των καταστημάτων αν αποφασιστεί να λειτουργήσουν καταστήματα στις χώρες προορισμού. Ακόμη θα πρέπει να γίνουν κάποιες προωθητικές ενέργειες για τη γνωριμία των κατοίκων του εξωτερικού με τη μαστίχα και με τα καταστήματα mastihashop και να αποφασιστούν οι αλλαγές που θα γίνουν στα προϊόντα και τις συσκευασίες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις συνήθειες των κατοίκων του εξωτερικού. Στις προωθητικές ενέργειες περιλαμβάνονται ταξίδια και παρουσιάσεις των προϊόντων σε εκθέσεις, αποστολή προϊόντων προς δειγματισμό και η λειτουργία μικρών stand τύπου περιπτέρων σε επιλεγμένα καταστήματα του εξωτερικού.

Όμως αυτά τα σχέδια περιλαμβάνουν αβεβαιότητα. Οι σημαντικότεροι παράγοντες αβεβαιότητας αφορούν:

- ♠ Τις υψηλές προσδοκίες πωλήσεων στα φαρμακεία (κυρίως του εξωτερικού) της σειράς mastihashoptherapy. Η αβεβαιότητα πηγάζει από το γεγονός ότι η μαστίχα Χίου και οι ευεργετικές της δράσεις είναι μάλλον άγνωστες στις χώρες στόχους και ενισχύεται από την ελλιπή ή αδύναμη τεκμηρίωση των ιδιοτήτων της μαστίχας, παρά τις δεκάδες διαθέσιμες μελέτες.
- ♠ Την πιθανή μείωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών για την ιδέα (concept) της μαστίχας γενικότερα, γεγονός που μπορεί να μειώσει σημαντικά τις

προσδοκίες για αύξηση του όγκου λιανικών και χονδρικών πωλήσεων κατά την επόμενη περίοδο.

Στα επόμενα δύο χρόνια πιστεύεται ότι η εταιρεία θα είναι σε θέση να λειτουργεί με αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα και με τουλάχιστον 4 καταστήματα ακόμα σε χώρες του εξωτερικού.

6.4. Στρατηγική μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing διαφέρει από το γενικό στρατηγικό σχεδιασμό δραστηριοτήτων, επειδή εστιάζεται σε εξειδικευμένα θέματα όπως σ' ένα προϊόν, σε μία αγορά, κτλ. Η σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού marketing αντικατοπτρίζεται στη βοήθεια που προσφέρει στην εταιρεία να αναδείξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, να οριοθετήσει τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού καθώς και να καθορίσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη αναγνωρισιμότητας, την αύξηση μεριδίου αγοράς, την ανάπτυξη νέων αγορών και τελικά τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους. Με λίγα λόγια, να επικεντρωθεί στα πιο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Οι δυνατότητες του στρατηγικού σχεδιασμού marketing καθοδηγούν την εταιρεία στο πώς θα διαθέσει το κεφάλαιο του marketing, σε ποιες αγορές- στόχους θα επικεντρωθεί και στο πώς θα αναπτύξει το μίγμα marketing για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών – στόχων.

Η εκπόνηση σχεδίων marketing αποτελεί μια πολυδιάστατη λειτουργία, η οποία αναλύει, εκτιμά και συνδυάζει το σύνολο των στοιχείων του μίγματος marketing της εκάστοτε επιχειρηματικής μονάδας: Προϊόν, Διανομή, Προβολή, Τιμή, Άνθρωποι.

Όσον αφορά την υπό εξέταση εταιρεία η στρατηγική ανάπτυξης της αναγνωρισιμότητας του προϊόντος και της εταιρείας απαιτεί ένα πολύ καλό σχέδιο μάρκετινγκ το οποίο σκοπό έχει να αυξήσει την κερδοφορία. Στόχος του σχεδίου αυτού, πέρα από τη γνωριμία του κόσμου με την εταιρεία, θα είναι η δημιουργία καταναλωτικών προτύπων καλοζωίας που θα προτρέπουν τους πελάτες να αγοράσουν προϊόντα πολυτελείας.

Στο κέντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας βρίσκεται η εξυπηρέτηση του πελάτη και η κάλυψη ακόμα και των πιο ιδιαίτερων διατροφικών του προτιμήσεων.

6.4.1. Τιμολογιακή πολιτική

Για τα προϊόντα της Ένωσης υπάρχει ενιαίος τιμοκατάλογος και σε κάποιους σημαντικούς πελάτες καθώς και στους αντιπροσώπους παρέχεται μια έκπτωση της τάξης του 1-3 € ανά κιλό. Επίσης γίνεται παροχή κάποιων bonus, ευελιξία στον τρόπο πληρωμής σε ορισμένους πολύ μεγάλους πελάτες για την διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων (Έρευνα με ερωτηματολόγιο).

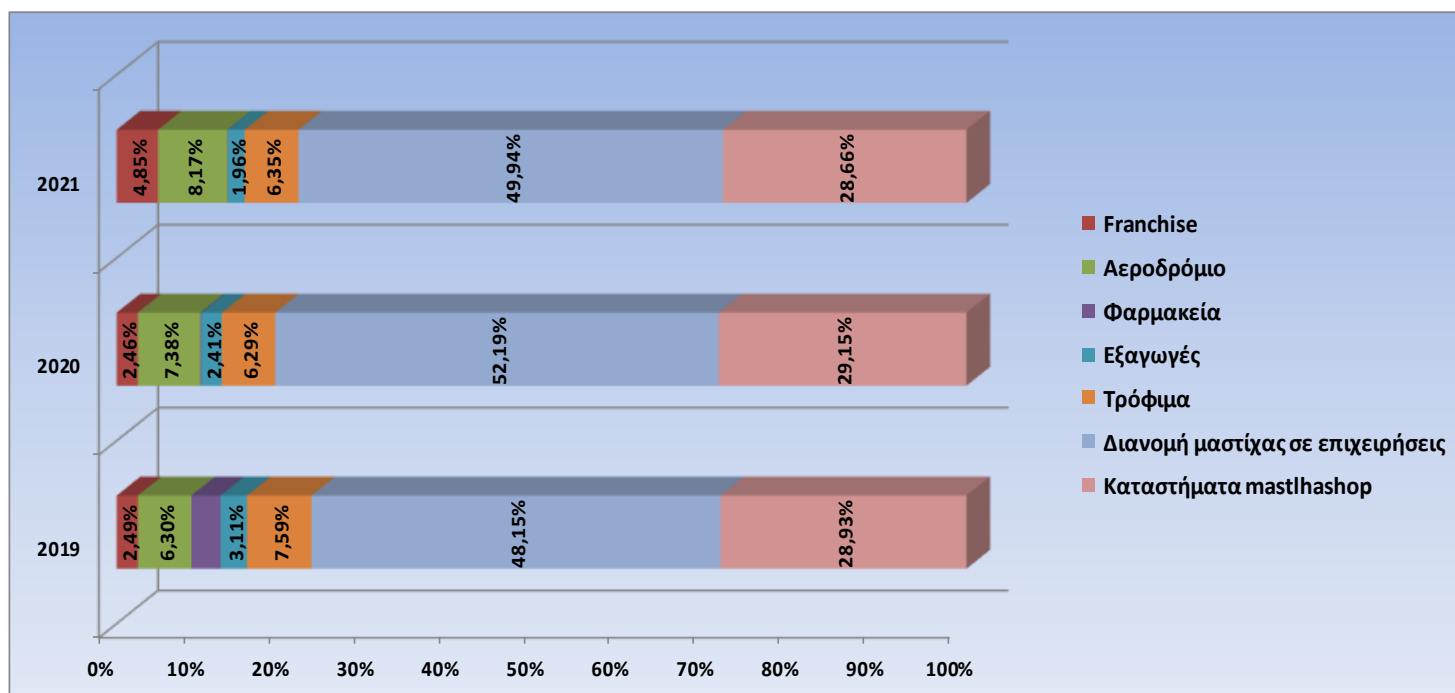
Στην λιανική πώληση η τιμολόγηση πραγματοποιείται κάθε αρχή του έτους λαμβάνοντας υπόψη την παραγωγή και πραγματοποιώντας αναλυτική πρόβλεψη ζήτησης των προϊόντων. Ανάλογα με το κύκλο ζωής και το στάδιο στο οποίο ανήκει κάθε προϊόν και λαμβάνοντας υπόψη την στρατηγική της εταιρείας καθορίζεται η τιμολογιακή πολιτική.

6.4.2. Διανομή

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου συνεργάζεται με διάφορους πελάτες και αντιπροσώπους στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, έχουν αντιπροσώπους στη Σαουδική Αραβία, στο Τουμπαί, την Κύπρο και την Ιαπωνία. Η διανομή των προϊόντων στο εξωτερικό πραγματοποιείται μέσω μεσαζόντων και ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διαμονή των προϊόντων της EMX στην Ελλάδα και στο εξωτερικό γίνεται μέσω των εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων της, οι οποίοι έχουν συνάψει σύμβαση με την EMX. Η αμοιβή των αντιπροσώπων επιβαρύνει την ανά μονάδα προϊόντος (μέσο προϊόν), η οποία συμπεριλαμβάνει στην τελική τιμή.

Στο παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι μεγαλύτερες διανομές πραγματοποιούνται μέσω της πώλησης μαστίχας σε επιχειρήσεις και στα καταστήματα mastihashop.

Διάγραμμα 6.1. Διανομές των προϊόντων της EMX



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων εκθέσεων πεπραγμένων της EMX

6.4.3. Προώθηση

Η προώθηση των προϊόντων γίνεται με βάση τις εκάστοτε ανάγκες και με βάση τον πελάτη. Στην χονδρική πώληση συνήθως ακολουθείται η τακτική της τηλεφωνικής πώλησης, της επί τούτου συνάντησης, οι εμπορικές εκθέσεις και οι δειγματοδιανομές.

Αναφορικά με τις μεθόδους λιανικής προώθησης χρησιμοποιούνται κοπέλες (push girls) σε διάφορα σημεία πώλησης, όπως για παράδειγμα σε πεζοδρόμια και λιμάνια. Ακόμη χρησιμοποιούν προσφορές επιστροφής χρημάτων και δώρα.

Επίσης τα τελευταία χρόνια ακολουθείται και η προώθηση μέσω διαφημίσεων στον τύπο, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση. Η EMX συνεργάζεται με 2 μεγάλες διαφημιστικές εταιρίες.

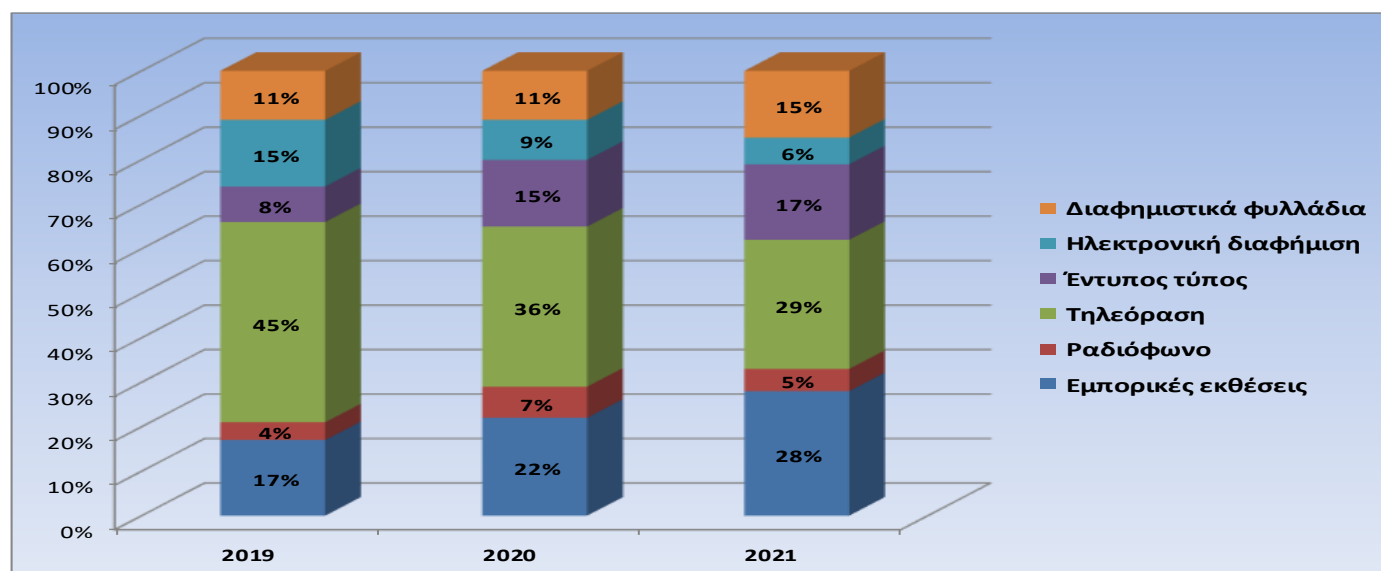
Στα διαφημιστικά μηνύματα το γενικό πλαίσιο (concept) που χρησιμοποιούν είναι καλλυντικά με μαστίχα που είναι ευεργετικό για όλες τις ηλικίες και όλους τους τύπους δέρματος (στοιχεία από συνεντεύξεις). Δηλαδή απευθύνονται μαζικά στους καταναλωτές. Επίσης στα καταστήματα τους έχει παρατηρηθεί ότι ένα ποσοστό των πελατών είναι αφοσιωμένοι πελάτες, οι οποίοι επαναλαμβάνουν με μεγάλη συχνότητα

τις αγορές τους. Θα ήταν επομένως ιδιαίτερα χρήσιμο να γίνει έρευνα αγοράς, ώστε να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων ομάδων- στόχων.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το ποσοστό σύμφωνα με το οποίο συμμετέχει κάθε είδος διαφήμισης στο συνολικό κόστος διαφήμισης κατά την περίοδο 2019-2021.

Τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση του διαγράμματος είναι ότι με την πάροδο των ετών αυξάνεται σημαντικά η διαφήμιση στην τηλεόραση και η ηλεκτρονική διαφήμιση ενώ μειώνονται οι διαφημίσεις στον έντυπο τύπο, στο ραδιόφωνο και στις εμπορικές εκθέσεις.

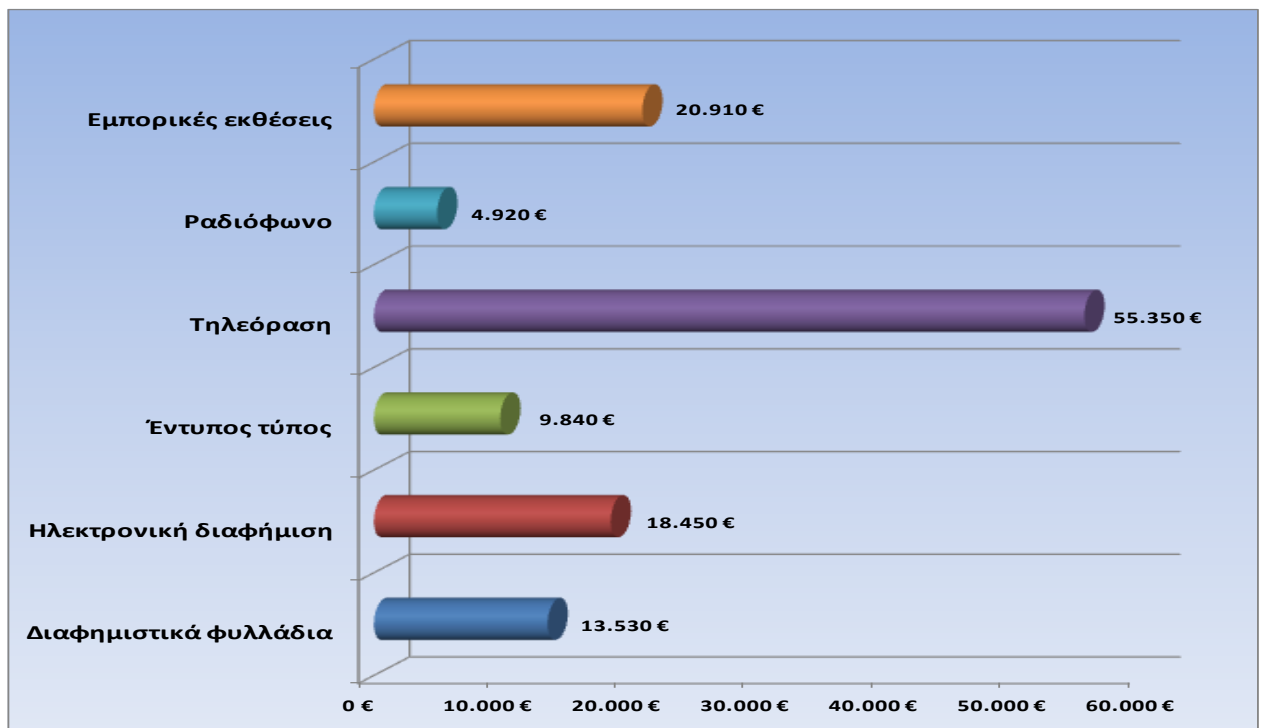
Διάγραμμα 6.2. Ποσοστό συμμετοχής ειδών διαφήμισης στο συνολικό κόστος διαφήμισης



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από συνεντεύξεις με στελέχη της EMX

Τέλος, στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται μία συνοπτική κατάσταση του κόστους προβολής ανά μέσο για το 2021.

Διάγραμμα 6.3. Καταμερισμός κόστους προβολής ανά μέσο (2021)



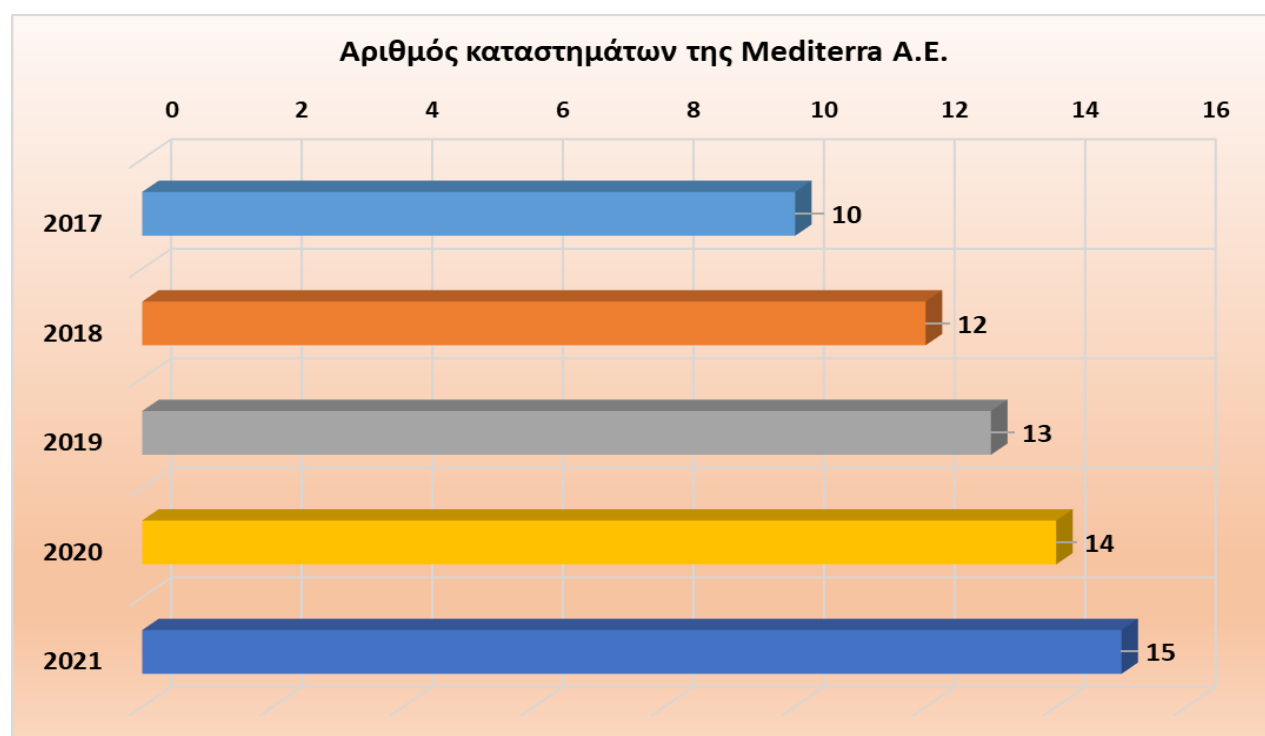
Πηγή: Αποτελέσματα της έρευνας με ερωτηματολόγιο

7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

7.1. Ανθρώπινο δυναμικό

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι μεταβολές στον αριθμό καταστημάτων της EMX και Mediterra A.E. Κατά την περίοδο 2017-2021 παρατηρείται αύξηση 50% στον αριθμό των καταστημάτων. Η συγκεκριμένη αύξηση οφείλεται αφενός στην αύξηση της παραγωγής όσο και στην αύξηση της ζήτησης των προϊόντων μαστίχας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα μεγέθη αυτά δεν παρουσιάζουν αντιπροσωπευτική αξία αλλά βελτιώσεις στο εσωτερικό και τις διαδικασίες με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Διάγραμμα 7.1. Αριθμός καταστημάτων



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από Έντυπο Υλικό από EMX (2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι μεταβολές στον αριθμό των εργαζομένων της EMX. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε υπάρχει σημαντική

διακύμανση η οποία οφείλεται τόσο στην παραγωγή όσο και στην εξειδίκευση του συνεταιρισμού.

Διάγραμμα 7.2. Διαχρονική εξέλιξη ανθρώπινου δυναμικού της EMX (2016-2021)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από Έντυπο Υλικό από EMX (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

Διάγραμμα 7.3. Σύνθεση ανθρώπινου δυναμικού της EMX (2016-2021)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από Έντυπο Υλικό από EMX (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

7.2. Επιπτώσεις στρατηγικής

7.3.1. Οικονομικές επιπτώσεις

Οι οικονομικές επιπτώσεις της EMX στην τοπική οικονομία είναι αρκετές και μάλιστα θετικές. Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε, όπως αναλύσαμε στις προηγούμενες υποενότητες, ότι ακόμα και αν κατά την τελευταίες δεκαετίες πραγματοποιήθηκε μείωση της απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα, εντούτοις ο συγκεκριμένος τομέας συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στην συνολική απασχόληση της Χίου. Οι κύριες δραστηριότητες του πρωτογενή κλάδου είναι η μαστίχα καθώς τα εσπεριδοειδή. Μέσω της EMX και των δραστηριοτήτων της, η πλειοψηφία των κατοίκων του νοτίου τμήματος της Χίου ασχολείται με την παραγωγή και συλλογή της μαστίχας. Η μαστίχα αποτελεί το κύριο εισόδημα των συγκεκριμένων αγροτών, οι οποίοι συμμετέχουν στην EMX. Συνεπώς, μέσω της EMX, η πλειοψηφία των κατοίκων της νότιας Χίου αυξάνει το εισόδημα και την ευημερία.

Όσον αφορά το δευτερογενή τομέα, η επεξεργασία και διανομή της μαστίχα και των υποπροϊόντων της έχει ως επίπτωση την αύξηση του εισοδήματος, την αύξηση του ΑΕΠ της περιοχής και της Ελλάδας, την αύξηση των εξαγωγών σε ξένα κράτη (ιδίως στην Τουρκία και Αμερική) κ.α..

7.3.2. Κοινωνικές επιπτώσεις

Οι κοινωνικές επιπτώσεις περιλαμβάνουν την αύξηση της απασχόλησης και μείωση της ανεργίας στο Ν. Χίου. Εάν λάβουμε υπόψη τα υποκαταστήματα της θυγατρικής εταιρίας της EMX καθώς και το παραγωγικό δυναμικό και το διοικητικό προσωπικό τότε θα μπορούσαμε να προσεγγίσουμε τον αριθμό των υπαλλήλων περίπου στους 100. Εάν λάβουμε επίσης τις εμπορικές και τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην πώληση της μαστίχας τότε ο συγκεκριμένος αριθμός υπαλλήλων αυξάνεται σημαντικά. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι μία θετική επίπτωσης της EMX είναι η αύξηση της απασχόλησης σε όλους τους κλάδους της τοπικής κοινωνίας της Χίου.

Επιπρόσθετα, η παραγωγή και συλλογή της μαστίχας αποτελεί μία οικογενειακή υπόθεση και τα τελευταία χρόνια μία μόδα της χιώτικης κοινωνίας. Όλο

και περισσότεροι νέοι τείνουν να προσανατολίζονται στην εκμάθηση του επαγγέλματος με σκοπό την ίδια παραγωγή στο μέλλον. Θα μπορούσαμε, επίσης, να πούμε ότι η EMX προσδίδει ένα πολιτιστικό και κοινωνικό χαρακτήρα μέσω της ασχολίας της με την παραγωγή και εμπορία της μαστίχας και των υποπροϊόντων της.

7.3.3. Περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις

Τα τελευταία χρόνια η EMX μέσω της κοινωνικής ευθύνης, δραστηριοποιείται μέσω περιβαλλοντολογικών προγραμμάτων στην εκμάθηση των νέων με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος, η EMX μέσω των τεχνολογικών καινοτομιών και των επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει τα τελευταία έτη έχει επιτύχει την μείωση των εκπομπών αερίων ρύπων στο εργοστάσιο καθώς και των αποβλήτων που παράγει.

8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

8.1. Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί χρηματοοικονομική ανάλυση μέσω της χρήσης αριθμοδεικτών προκειμένου να αξιολογηθεί η παρελθοντική και παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση της EMX. Επιπρόσθετα, θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία των μελλοντικών επενδυτικών ενεργειών της EMX σύμφωνα με τις στρατηγικές που έχουν επιλεγθεί.

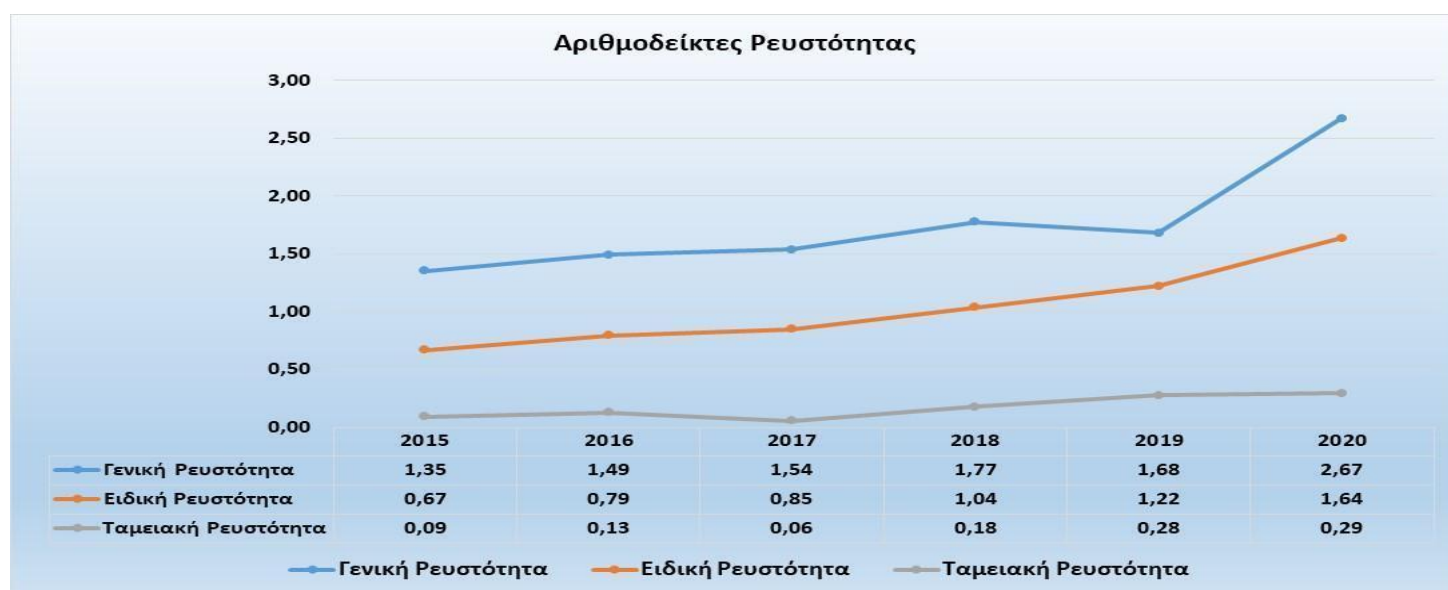
8.2. Ανάλυση αριθμοδεικτών της EMX

Σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας είναι άνω της μονάδας καθ' όλη την υπό μελέτη χρονική περίοδο που σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του χρησιμοποιώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό του. Επιπρόσθετα, ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας αυξάνεται το 2020 άνω των 2 μονάδων το οποίο αποτελεί θετικό σημάδι για τη ρευστότητα της εταιρίας.

Από την άλλη μεριά, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας είναι μικρότερος της μονάδας κατά τη χρονική περίοδο 2015-2018, γεγονός που σημαίνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό πλην τα αποθέματα δεν είναι ικανό να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του. Αυτό συμβαίνει διότι ο συνεταιρισμός εξαρτάται σημαντικά από τα αποθέματά του τα οποία καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος του κυκλοφορούντος αλλά και του ενεργητικού του. Βέβαια, από το 2019 έως το 2020, ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης αυξάνεται και ξεπερνάει τη μονάδα.

Τέλος, ο αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας παρουσιάζει μία ελαφρά αύξηση τη χρονική περίοδο 2015-2020 γεγονός θετικό για τη ρευστότητα του συνεταιρισμού.

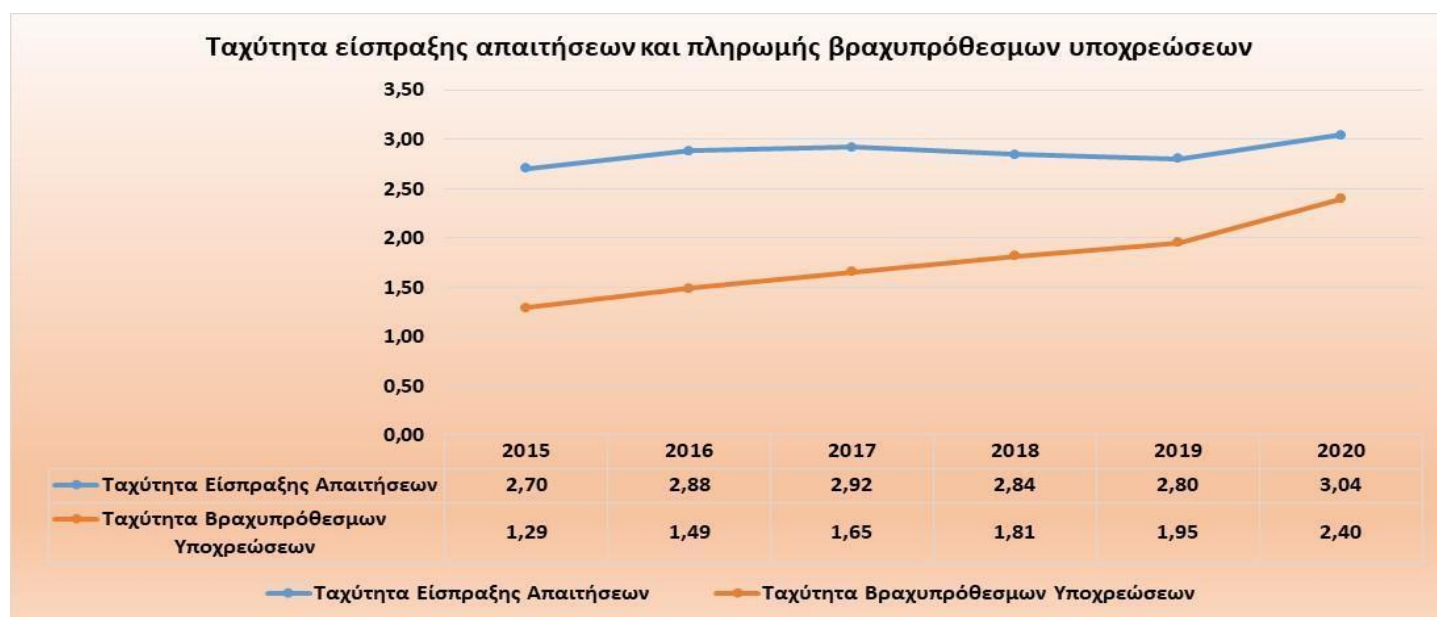
Διάγραμμα 8.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας της EMX (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Λαμβάνοντας υπόψη το παρακάτω διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι σε όλη την υπό μελέτη χρονική περίοδο, η EMX λαμβάνει τις απαιτήσεις της γρηγορότερα από ότι πληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Βέβαια, τα τελευταία έτη παρατηρείται αύξηση της ταχύτητας πληρωμής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων με την «ψαλίδα» να κλείνει.

Διάγραμμα 8.2. Αριθμοδείκτες ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων και πληρωμής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Βάσει του παρακάτω διαγράμματος μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η EMX ανανεώνει/ ανακυκλώνει όλο και πιο γρήγορα τα αποθέματά της το έτος. Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων παρουσιάζει αύξηση το οποίο δείχνει αύξηση των πωλήσεων του συνεταιρισμού.

Διάγραμμα 8.3. Αριθμοδείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων της EMX (2015-2020)

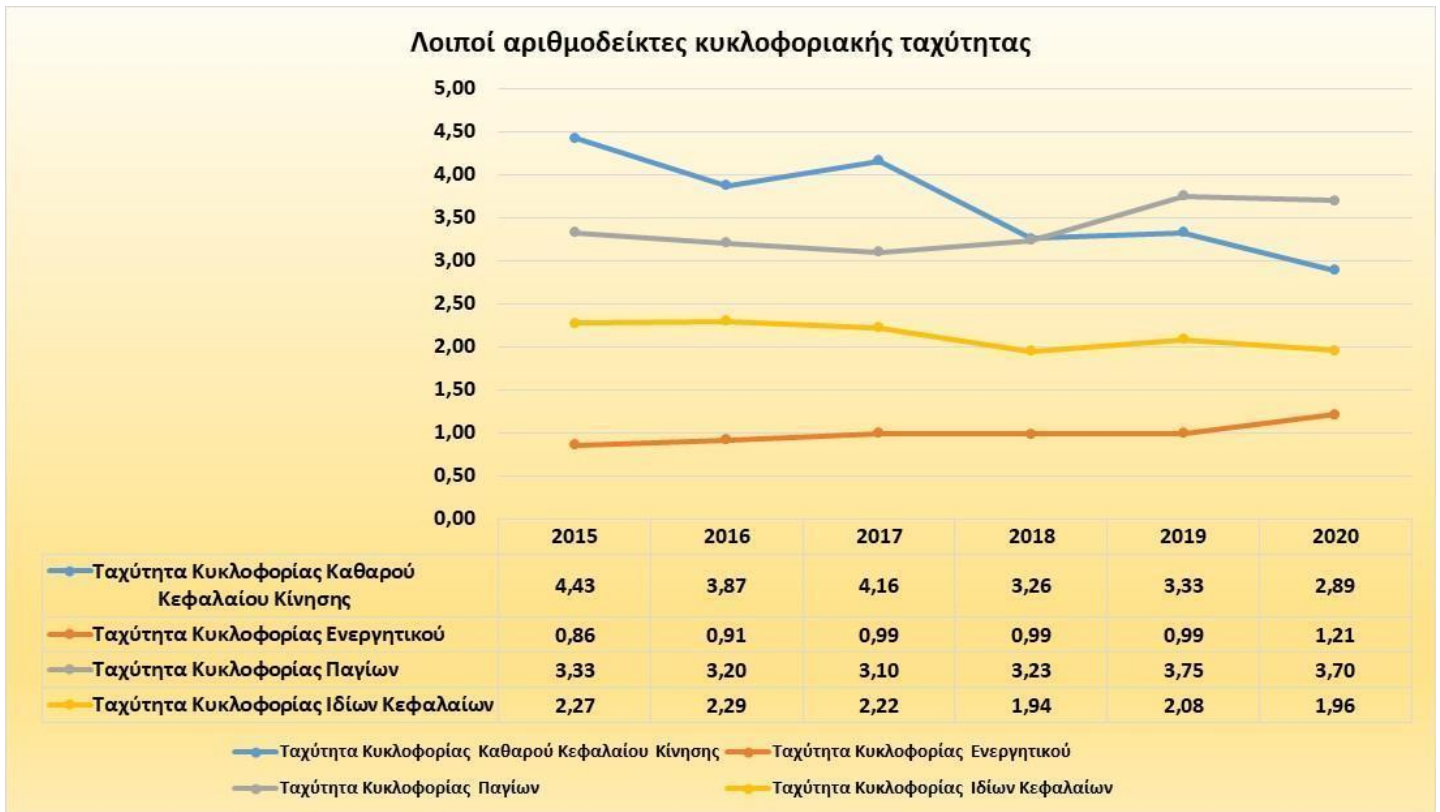


Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων και ενεργητικού παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις κατά το χρονικό διάστημα 2015-2020, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση ανακυκλώνει/ ανανεώνει όλο και περισσότερες φορές τα πάγια και το ενεργητικό της το έτος.

Από την άλλη μεριά, οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού κεφαλαίου κίνησης και ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζουν πτωτική τάση την υπό μελέτη χρονική περίοδο, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση ανανεώνει όλο και λιγότερο το καθαρό κεφάλαιο κίνησης και τα ίδια κεφάλαια τις τελευταίες λογιστικές χρήσεις.

Διάγραμμα 8.4. Λοιποί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της EMX (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Λαμβάνοντας υπόψη το παρακάτω διάγραμμα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μικό περιθώριο κέρδους της εταιρίας αυξάνεται την υπό μελέτη περίοδο, το οποίο προκύπτει από την διαχρονική αύξηση των πωλήσεων (κύκλος εργασιών) και τη σταδιακή μείωση του κόστους πωληθέντων. Ενώ θα αναμέναμε να αυξάνονται διαχρονικά και τα καθαρά κέρδη του συνεταιρισμού, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε τα καθαρά κέρδη ως ποσοστό των πωλήσεων μειώνονται την υπό μελέτη περίοδο. Αυτό συμβαίνει διότι ο συνεταιρισμός παρουσίασε αύξηση των λειτουργικών του εξόδων.

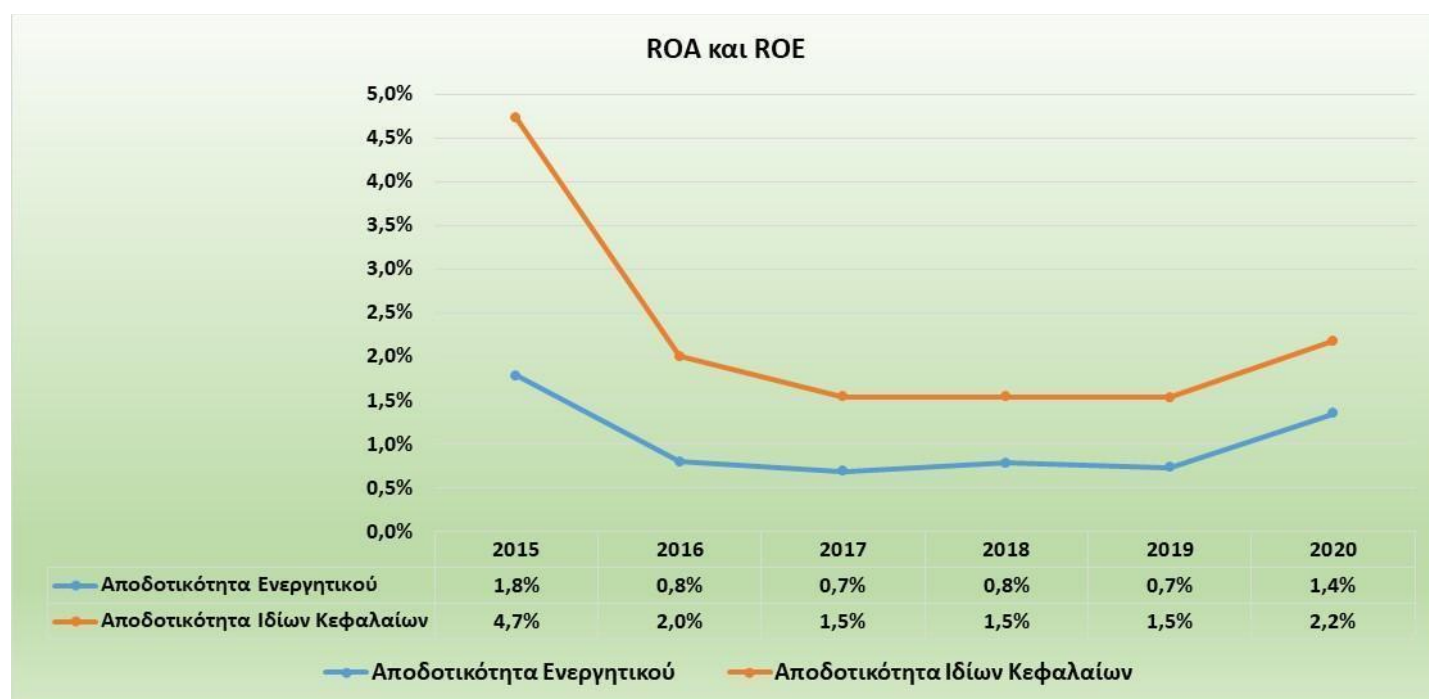
Διάγραμμα 8.5. Μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους της EMX (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Τόσο η αποδοτικότητα του ενεργητικού (ROA) όσο και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (ROE), παρουσιάζουν σημαντική πτώση από το 2015 στο 2017, η οποία οφείλεται στην μείωση των καθαρών κερδών του συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά, οι δύο αριθμοδείκτες εμφανίζουν, από το 2017 και έπειτα, σημάδια ανάκαμψης.

Διάγραμμα 8.6. ROA και ROE της EMX (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

Τέλος, παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο συνεταιρισμός κατά την πάροδο των ετών αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής των ιδίων κεφαλαίων ως προς το συνολικό κεφάλαιο. Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός παράλληλα μειώνει κατά την υπό μελέτη χρονική περίοδο την εξάρτησή του από ξένα κεφάλαια. Βέβαια, σύμφωνα με τους Modigliani and Miller, η διάρθρωση κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ισόποση σε μερικές περιπτώσεις (δηλαδή δεν είναι καλό για μία επιχείρηση να έχει μεγάλη εξάρτηση από ίδια κεφάλαια ή μεγάλη εξάρτηση από ξένα κεφάλαια).

Διάγραμμα 8.7. Ίδια προς συνολικά κεφάλαια της EMX (2015-2020)



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εκθέσεις πεπραγμένων της EMX

8.3. Οικονομική ανάλυση επενδύσεων

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν τα εσωτερικά συμβόλαιο μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των κέντρων ευθύνης της (responsibility centers). Οι προϋπολογισμοί είναι (Έντυπο υλικό που διενεμήθει κατά την έρευνα):

- Ποσοτική έκφραση των στόχων της επιχείρησης
- Εργαλείο συντονισμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

- Μέσο παρακολούθησης της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών

Ο παρακάτω επενδυτικός προϋπολογισμός της εταιρείας σχεδιάστηκε με έμφαση στις ανάγκες της εταιρείας, στους στόχους της και στη διασφάλιση της ποιότητας σε κάθε κίνηση. Το επενδυτικό πρόγραμμα έχει ως εξής:

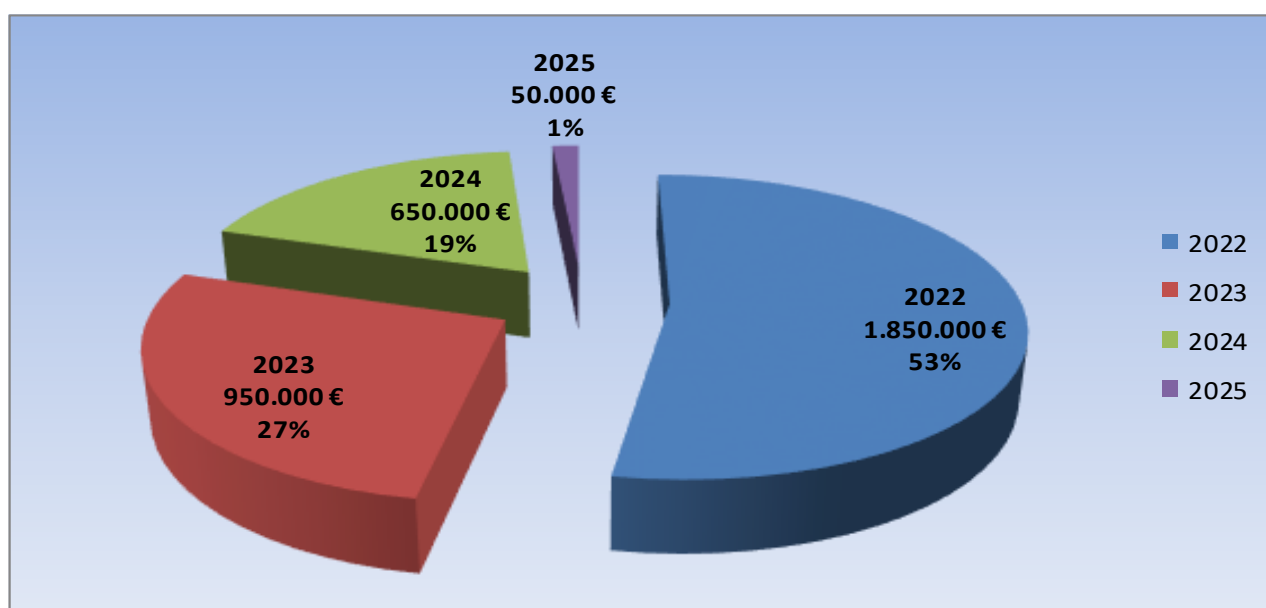
Πίνακας 8.1. Τετραετές συνοπτικός προϋπολογισμός επενδύσεων

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΠΡΟΥΠ.	2022	2023	2024	2025
Νέα καταστήματα	2.000.000€	1.000.000€	500.000€	500.000€	0€
Παραγωγικές υποδομές	700.000€	500.000€	200.000€	0€	0€
Δαπάνες προώθησης	600.000€	300.000€	200.000€	100.000€	0€
Νέα προϊόντα	200.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
ΣΥΝΟΛΑ	3.500.000€	1.850.000€	950.000€	650.000€	50.000€

Πηγή: Έντυπο υλικό που διενεμήθει

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται διαγραμματικά η χρονική κατανομή των επενδύσεων.

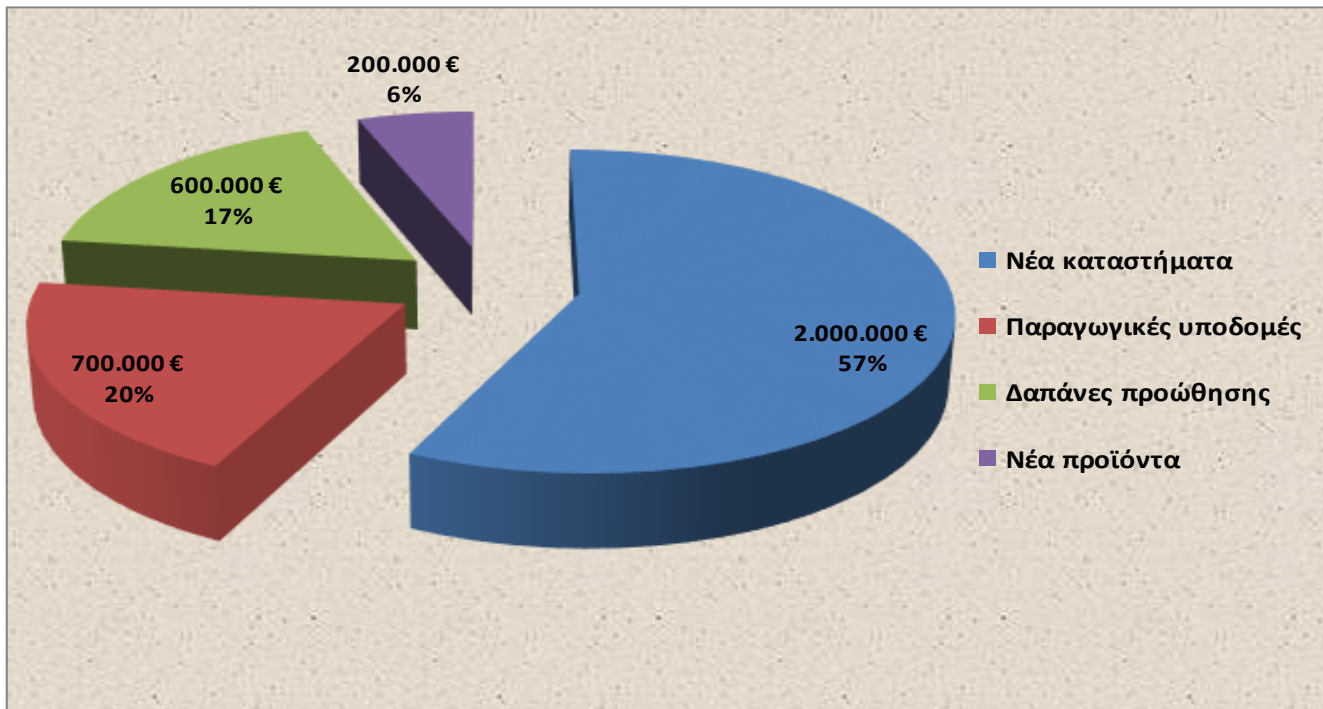
Διάγραμμα 8.8. Χρονική κατανομή επενδύσεων



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πίνακα 4

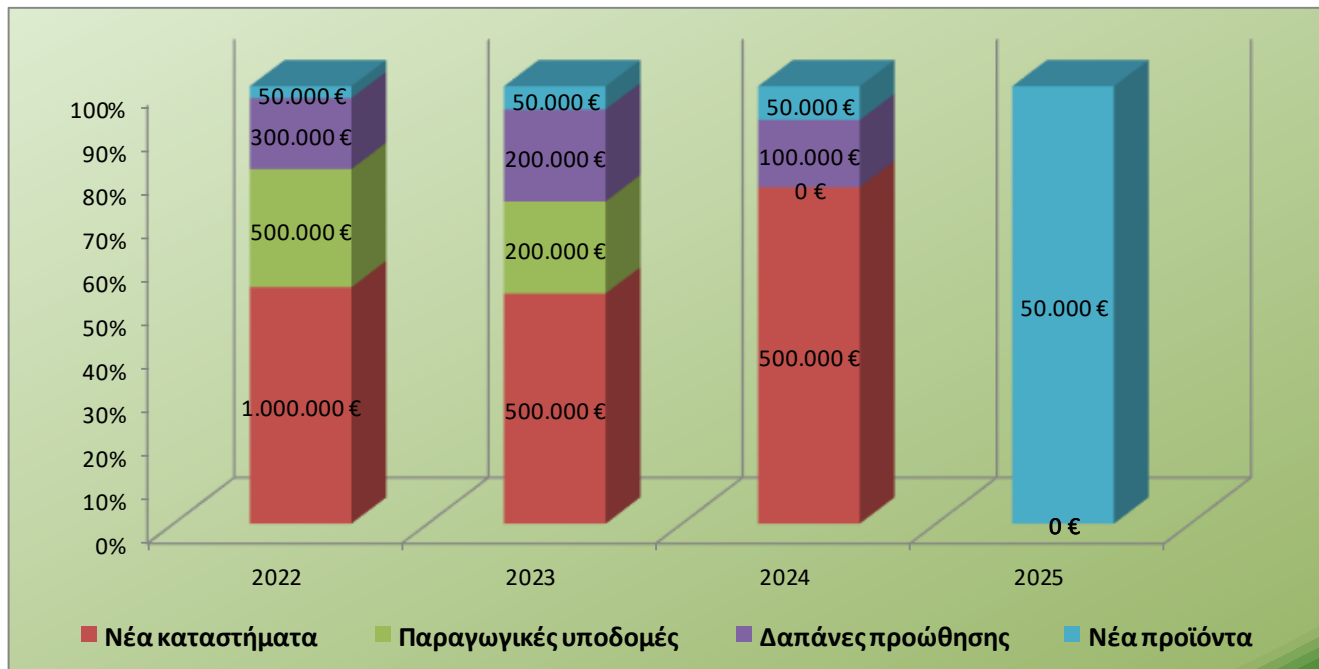
Ας δούμε διαγραμματικά την κατανομή των επενδύσεων με βάση το είδος της επένδυσης.

Διάγραμμα 8.9. Χρονική κατανομή επενδύσεων



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πίνακα 4

Διάγραμμα 8.10. Προϋπολογισμός επενδύσεων ανά έτος και είδος επένδυσης



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πίνακα 4

Για την υλοποίηση του σχεδίου έχουμε επιλέξει το χρηματοδοτικό σχήμα που ακολουθεί:

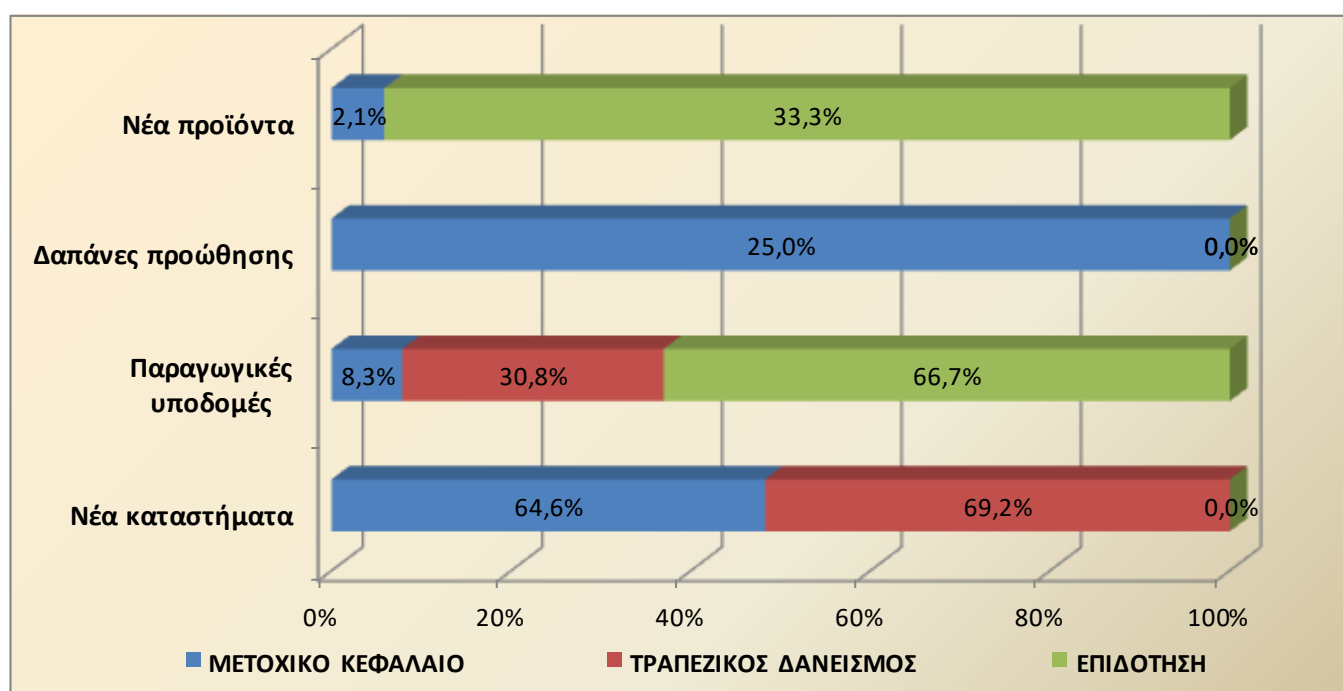
Πίνακας 8.2. Ανάλυση χρηματοδότησης επενδύσεων

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ				
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΠΡΟΥΠ.	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ Σ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	ΕΠΙΔΟΤΗΣ Η
Νέα καταστήματα	2.000.000	1.550.000	450.000	0
Παραγωγικές υποδομές	700.000	200.000	200.000	300.000
Δαπάνες προώθησης	600.000	600.000	0	0
Νέα προϊόντα	200.000	50.000	0	150.000
ΣΥΝΟΛΑ	3.500.000	2.400.000	650.000	450.000

Πηγή: Έντυπο υλικό που διανεμήθει

Ας το δούμε και διαγραμματικά:

Διάγραμμα 8.11. Ανάλυση χρηματοδότησης επενδύσεων



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πίνακα 5

9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Στη συγκεκριμένη υποενότητα ακολουθεί αναλυτική έκθεση των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία και των μέσων αντίδρασης που διαθέτει διακρίνοντας τους σε κινδύνους που αφορούν το εσωτερικό της εταιρείας και σε κινδύνους που αφορούν τον τομέα δραστηριότητάς της.

9.1. Κίνδυνοι που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού

- **Επάρκεια παραγόμενης μαστίχας Χίου**

Η υφιστάμενη ετήσια παραγωγή μαστίχας είναι 150 τόνοι περίπου και υπερκαλύπτει τις ανάγκες της Εταιρείας. Πιθανές φυσικές καταστροφές (π.χ. πυρκαγιές ή ξηρασία επί σειρά ετών) θα επηρεάσουν τα υφιστάμενα αποθέματα και μακροπρόθεσμα ίσως δημιουργηθεί πρόβλημα στην παραγωγή.

- **Εξάρτηση από τα Διευθυντικά Στελέχη της Εταιρείας**

Η διοίκηση της Εταιρείας έχει ανατεθεί στον Διευθύνοντα Σύμβουλο κ. Ιωάννη Μανδάλα. Μια ομάδα στελεχών με πολλές γνώσεις και εμπειρία απαρτίζουν το παζλ της διοικητικής δομής. Οι γνώσεις και η πείρα αυτών των ανθρώπων δημιουργεί μεγάλη εξάρτηση στην εταιρεία από αυτούς. Η αποχώρηση κάποιου ατόμου, ενός ή περισσοτέρων ενδέχεται να δημιουργήσει ανωμαλίες στην ανάπτυξη της εταιρείας.

- **Ζητήματα ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας**

Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται μια τάση των καταναλωτών και της κοινωνίας γενικότερα για την ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων. Ωστόσο, η Εταιρεία τηρεί όλους τους προβλεπόμενους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας τόσο στην παραγωγή όσο και στην αποθήκευση και πώληση των προϊόντων της. Με λίγα λόγια μόνο κάποιος αστάθμητος παράγοντας σχετικά με αυτό το ζήτημα θα μπορούσε να προκαλέσει πρόβλημα στην εταιρεία.

9.2. Κίνδυνοι που αφορούν τον τομέα δραστηριότητας του συνεταιρισμού

- **Κίνδυνος εισαγωγής καταστημάτων μαστίχας στον κλάδο**

Η πιθανότητα εισόδου νέων εταιρειών στην ανάπτυξη καταστημάτων με συναφή προϊόντα, θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Το προϊόν της μαστίχας, το οποίο διαθέτει περιορισμένη και τοπική παραγωγή, καθώς και η άμεση μετοχική σχέση της Εταιρείας με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (αποκλειστική διανομή της μαστίχας), δυσχεραίνουν αλλά δεν αποκλείουν την εμφάνιση ανταγωνιστών.

- **Μεταβολές στις διατροφικές συνήθειες και την καταναλωτική συμπεριφορά**

Τα καταναλωτικά πρότυπα αλλάζουν διαρκώς. Τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας και της παγκοσμιοποίησης αυτά αλλάζουν πολύ ταχύτερα από παλαιά. Η τάση των ανθρώπων για αγνά, ποιοτικά προϊόντα, η στροφή προς τη φύση και η ανάγκη για «ευ ζην» που κυριαρχούν σήμερα μπορούν ανά πάσα στιγμή να αλλάξουν. Μια τέτοια εξέλιξη θα είχε αρνητική επίδραση στις πωλήσεις και τα αποτελέσματα της εταιρείας.

- **Μεταβολές στις οικονομικές συνθήκες**

Τα προϊόντα που εμπορεύονται τα καταστήματα της εταιρείας αλλά και όλα τα προϊόντα των επιχειρηματικών της μονάδων είναι προϊόντα πολυτελείας (εξαιρούνται προϊόντα όπως τσίκλα, λουκούμι, υποβρύχιο κλπ). Η μαστίχα από την εποχή της Τουρκοκρατίας αποτελούσε ένα προϊόν που δεν ήταν προορισμένο για ευρεία κατανάλωση αλλά ήταν μάλιστα ένας λόγος που οι Χιώτες έχαιραν ιδιαίτερης μεταχείρισης από τους κατακτητές. Με άλλα λόγια, πιθανές αλλαγές στο διαθέσιμο εισόδημα, λόγω γενικότερων οικονομικών συνθηκών, είναι πιθανό να οδηγήσουν κάποιους από τους καταναλωτές – πελάτες σε άλλα οικονομικότερα υποκατάστατα προϊόντα.

- **Εξάρτηση από μεγάλους πελάτες**

Αυτός ο κίνδυνος είναι ιδιαίτερα συνήθης στις εταιρείες. Η εταιρεία ωστόσο δεν έχει προς το παρόν κάποια ιδιαίτερη εξάρτηση από πελάτες, αφού οι μεγαλύτεροι από αυτούς είναι υπο-διανομείς μαστίχας στην Ελληνική αγορά, τους οποίους σχετικά εύκολα μπορεί να αντικαταστήσει ή υποκαταστήσει πουλώντας απευθείας στους πελάτες τους. Σε κάθε περίπτωση όμως, η διακοπή συνεργασίας με κάποιους μεγάλους πελάτες ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά –βραχυπρόθεσμα ή και μεσοπρόθεσμα– τα αποτελέσματα της Εταιρείας.

- **Η υπέρ-έκθεση του προϊόντος**

Ο κίνδυνος αυτός είναι ίσως ο σοβαρότερος κίνδυνος μετά τις μεταβολές στις οικονομικές συνθήκες για την εταιρεία. Μετά την επιτυχή είσοδο των καταστημάτων mastihashop στην Ελληνική αγορά και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μαστίχας προέκυψε έντονο αγοραστικό ενδιαφέρον για παράγωγα προϊόντα της. Η πιθανή εμφάνιση σε αυτήν την αγορά ανταγωνιστών, εγχώριων και ξένων, με μεγάλο αριθμό συναφών προϊόντων μπορεί στο μέλλον να οδηγήσει σε κορεσμό του καταναλωτικού ενδιαφέροντος για προϊόντα μαστίχας. Πέρα από αυτό, η ύπαρξη άλλων σκευασμάτων (π.χ. γιαούρτι, γάλα, καφές, κλπ) που προσφέρουν γεύση, άρωμα ή εκχύλισμα μαστίχας ενδέχεται να κουράσει τους καταναλωτές και να μην αποτελεί πλέον για αυτούς ένα ιδιαίτερο και ξεχωριστό προϊόν.

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου και της θυγατρικής της εταιρίας Mediterra A.E.

Πριν την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και παρουσίαση της χρησιμότητας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τη καταγραφή των πλεονεκτημάτων του και την παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων ενός αγροτικού συνεταιρισμού σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση
- Ανεξάρτητα από το είδος και την κλίμακα της επιχείρησης και το στάδιο ανάπτυξης, το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται για να βελτιώσει στην εταιρεία τις εσωτερικές της διαδικασίες και να περιγράψει τη δομή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.
- Τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται σταδιακά ως εργαλείο για σχέδια δράσης και υποβολή προτάσεων για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών ιδρυμάτων, τραπεζών και γενικότερα επιχειρήσεων.
- Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια δυναμική διαδικασία και τα νέα δεδομένα πρέπει να ανατροφοδοτούνται συνεχώς, γιατί είναι προφανές ότι ορισμένες αρχικές παράμετροι θα αλλάξουν και για να είμαστε συνεπείς και κοντά στα γεγονότα, χρειαζόμαστε να παρακολουθούμε τις εξελίξεις και να επαναπροσδιορίζουμε τη στρατηγική μας.
- Το σημερινό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους επενδυτές ή τα τραπεζικά ιδρύματα για άντληση κεφαλαίων.
- Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι επιτρέπει στην εταιρεία να ανακαλύψει τυχόν προβλήματα που υπάρχουν ήδη ή θα αντιμετωπίσει στο εγγύς μέλλον και να αναζητήσει λύσεις

- Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στο να γίνουν ξεκάθαροι οι στόχοι της εταιρείας, ώστε η εταιρεία να επικεντρωθεί στην επίτευξή τους
- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας, αλλά μπορεί να μειώσει την απώλεια πιθανής μελλοντικής αποτυχίας.
- Στη διαδικασία διαχείρισης συνεταιρισμών, μέσω των ειδικών διαδικασιών του οργανισμού, οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά περιορισμένους πόρους
- Η διαχείριση των συνεταιρισμών είναι απαιτητική και δύσκολη δεδομένου ότι στοχεύει στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και των κοινωνικών επιδιώξεων όλων των μελών τους.
- Δεδομένου ότι τα μέλη των συνεταιρισμών είναι και ιδρυτές και πελάτες, μπορεί να προκύψουν ειδικές σχέσεις και προβλήματα όσον αφορά τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των διευθυντών
- Όσον αφορά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών, χρειάζεται να τονιστεί ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ελέγχονται ουσιαστικά από τα μέλη τους. Τα μέλη θα πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του σχετικού συνεταιρισμού. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί μέσω των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχουν όλα τα μέλη και με τη συμμετοχή των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου της EMX. Κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι η EMX και η θυγατρική Mediterra A.E., αποτελούν τις μοναδικές επιχειρηματικές οργανώσεις που συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται και εμπορεύονται τη μαστίχα, η οποία καλλιεργείται μόνο στο νομό Χίου, γεγονός που θα έπρεπε να τις καθιστά κερδοφόρες. Η τωρινή χρηματοοικονομική κατάσταση της EMX εμφανίζει θετικά αποτελέσματα, όπως ρευστότητα, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων, ωστόσο εμφανίζει ορισμένα ανησυχητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα όπως είναι η κυκλοφοριακή ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων και καθαρού κεφαλαίου κίνησης.

Όμως η στρατηγική του συνεταιρισμού περιλαμβάνει ένα μίγμα στρατηγικών ανάπτυξης γεγονός που αντιπροσωπεύει το όραμα του συνεταιρισμού. Οι κίνδυνοι είναι σημαντικοί και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη όπως και οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου.

Ως προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, θα μπορούσαν να συνοψιστούν οι εξής:

- Διενέργεια παρόμοιας ακαδημαϊκής έρευνας για την EMX σε 4-5 έτη ώστε να εντοπιστούν τυχόν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να διαμορφωθούν νέες στρατηγικές.
- Διενέργεια παρόμοιας ακαδημαϊκής έρευνας και σε άλλους συνεταιρισμούς στην Ελλάδα ώστε να εντοπιστούν οι ιδιαιτερότητες των αγροτικών συνεταιρισμών και γενικότερα των αγροτικών επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- 1) Carr, A., Kariyawasam, A., Casil, M. (2008). “A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives”, *Organization Development Journal*, 26 (1), pp. 79-87.
- 2) Cook, M. (1995). “The future of U.S. agricultural cooperatives: A neoinstitutional approach”. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5): 1153- 1159.
- 3) Cook, M., & Chaddad, F. (2004). “Redesigning Cooperative Boundaries: The emergence of new Models”, *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (5), pp. 1249 -1253.
- 4) Kyriakopoulos, K. (1998). “Agricultural cooperatives: organizing for market-orientation” IAMA World Congress VIII, “Building Relationships to Feed the World: Firms, Chains, Blocs” Uruguay, Punta Del Este, 29 June - 2 July 1998.
- 5) Kyriakopoulos, K., & van Bekkum, O.F. (1999). “Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues”, IX European Congress of Agricultural Economists, Warsaw, Poland, August 24-28, 1999.
- 6) Prakash, D. (2000). “Development of Agricultural Cooperatives -Relevance of Japanese Experiences to Developing Countries”, Paper presented at the 14th ICA-Japan International Training Course on “Strengthening Management of Agricultural Cooperatives in Asia held at IDACA-Japan on April 18 2000.
- 7) Royer, J.S. (1999). “Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest”, *Journal of Cooperatives*, 14:44-67.
- 8) USDA, (1997). “What managers do”, *Cooperative Information Report 1, Section 8*, Reviewed and approved for reprinting July 1997 available at: <http://www.rd.usda.gov/files/cir1sec8.pdf>

Ελληνική

- 9) Ανδρικόπουλος, Ν. (2003), Μαστίχα Χίου... κέντημα, Ένθετο Ιατρικά της Ελευθεροτυπίας, 10 Ιουνίου 2003, Αθήνα.
- 10) EMX. (2015). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2015. Έντυπο Υλικό.
- 11) EMX. (2016). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2016. Έντυπο Υλικό.
- 12) EMX. (2017). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2017. Έντυπο Υλικό.
- 13) EMX. (2018). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2018. Έντυπο Υλικό.
- 14) EMX. (2019). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2019. Έντυπο Υλικό.
- 15) EMX. (2020). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2020. Έντυπο Υλικό.
- 16) EMX. (2021). Έκθεση Πεπραγμένων της EMX για το 2021. Έντυπο Υλικό.
- 17) EMX. (2021). Καταστατικό της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, 2021
- 18) Ερευνητική Ομάδα Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών (1981), Το αγροτικό Συνεταιριστικό Πρόβλημα της Χώρας, Αθήνα, Εκδόσεις Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- 19) Εταιρεία Αγροτικής Οικονομίας, Επιμέλεια Αποστολόπουλος, Κ.(1998), Διαρθρωτικά Προβλήματα του Αγροτικού Τομέα, Πρακτικά Ημερίδας 14 Νοεμβρίου 1997, Εκδόσεις Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα.
- 20) Η Αλήθεια (2003), Η Μαστίχα στο ... Μικροσκόπιο, Η Αλήθεια- Ημερήσια Χιακή Δημοκρατική Εφημερίδα, Σάββατο 14- Κυριακή 15 Ιουνίου 2003, φύλλο 2980, Εκδόσεις Αλήθεια, Χίος.
- 21) Η Αλήθεια (2003), Μαστίχα κατά Καρκίνου και Χοληστερίνης, Η Αλήθεια- Ημερήσια Χιακή Δημοκρατική Εφημερίδα, Πέμπτη 12 Ιουνίου 2003, φύλλο 2978, Εκδόσεις Αλήθεια, Χίος.
- 22) Ινστιτούτο Συνεταιριστικών Ερευνών και Μελετών, (2006), Συνεταιριστικοί Προβληματισμοί, Εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης, Αθήνα..
- 23) Κεντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Βορείου Αιγαίου (2007). Έκθεση Επιχειρηματικότητας Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου 2007. <http://keta-ba.gr/report2007.asp>
- 24) Κίζος Θ. Βακουφάρης Χ. Κουλούρη Μ. Σπιλάνης Γ. (2004). Τοπικά Προϊόντα, και Βιώσιμη Τοπική Ανάπτυξη σε Λιγότερο Ευνοημένες Περιοχές: Τοπικά Προϊόντα Ιδιοτυπίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Στρατηγικές Ανάπτυξης σε Λιγότερο Ευνοημένες Περιοχές, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

- 25) Κρουσταλλάκη-Μπεβεράτου, Σ. (1990), Μελέτες για την αγροτική οικονομία, Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Θεσμός Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης, Εκδόσεις Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα.
- 26) Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνείς εμπειρία. Εκδόσεις: Μπένου Ε.
- 27) Περίκος, Γ. (1995), Η μαστίχα Χίου, 3η έκδοση βελτιωμένη, Εκδόσεις Γιάννης Περίκος, Χίος.
- 28) Σιώμκος, Γ. (2008). Έρευνα αγοράς, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., 7: 110-119
- 29) Συνεργατικό Ινστιτούτο Ερευνών και Ερευνών, 2006

