

Product Differentiation as a criterion of competitiveness of the Yellow Cling Peaches Industry: the case of the Russian market

Mantzaris Giannis
Department of Accounting
TEI of Serres
mantzaris@teiser.gr

Abstract

The economic crisis in Greece can be mainly dealt with the utilisation of the competitive advantages of the national production and with the economic growth that will occur. Greek products have to obtain competitive features and increase their share in international markets. In this sector the Greek Yellow Cling Peaches Industry holds a prominent place, as almost all of the production is distributed in international markets. The sector is resisting, despite the fierce competition from other similar products of countries having cheaper cost of production. Which strategy should this sector follow in order to preserve or improve its share in international markets? How could Greek exports deal with the problem of cheaper competitive products in emerging markets like Russia? How can the product differentiation contribute in the acquisition of competitive advantage? These are critical questions that this paper will attempt to address.

Keywords: Industry, compote of peach fruit, competitive advantage, product differentiation.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος κριτήριο ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας κομπόστας ροδάκινου: Η περίπτωση της ρωσικής αγοράς

Μαντζάρης Γιάννης
Τμήμα Λογιστικής
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σερρών
mantzaris@teiser.gr

Περίληψη

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα μπορεί να αντιμετωπιστεί κύρια με την εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εγχώριας παραγωγής και την οικονομική ανάπτυξη που θα προκύψει. Τα ελληνικά προϊόντα επιβάλλεται να αποκτήσουν ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά και να αυξήσουν το μερίδιό τους στις διεθνείς αγορές. Στον τομέα αυτό η ελληνική βιομηχανία κονσερβοποίησης ροδάκινου κατέχει εξέχουσα θέση, καθότι σχεδόν το σύνολο της παραγωγής διατίθεται στις διεθνείς αγορές. Ο τομέας αντιστέκεται, παρά τον σφοδρό ανταγωνισμό που δέχονται από τα ομοειδή προϊόντα χωρών, με φθηνότερων κόστους παραγωγής. Ποια στρατηγική όμως πρέπει να ακολουθήσει ο τομέας αυτός στην προσπάθεια διατήρησης ή βελτίωσης του μεριδίου του στις διεθνείς αγορές; Πώς θα μπορούσαν οι ελληνικές εξαγωγές να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα των φτηνών ανταγωνιστικών προϊόντων σε αναδυόμενες χώρες, όπως η Ρωσία; Με ποιο τρόπο μπορεί να συμβάλλει η διαφοροποίηση του προϊόντος στην απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτητήματος; Τα παραπάνω αποτελούν κρίσιμα ερωτήματα, που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε με την εργασία αυτή.

Λέξεις-κλειδιά: Βιομηχανία, κομπόστα ροδάκινου, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαφοροποίηση προϊόντος.

JEL Classifications: M11, M31, F14.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ο ανταγωνισμός των προϊόντων στην εγχώρια και διεθνή αγορά γίνεται σκληρότερος και η πίεση στις τιμές αυξάνεται. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιβιώσουν σε αυτόν τον σκληρό ανταγωνισμό, πρέπει να στοχεύουν στην παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων από τα ανταγωνιστικά, σε καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών (Μαντζάρης Γιάν., 2008β, σ. 45 επ.) που να ικανοποιούν τις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών (Meffert et al, 2007). Αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης των αγορών είναι τα προϊόντα να διακινούνται στις διεθνείς αγορές ελεύθερα, ταχύτερα, σε ανταγωνιστικότερες τιμές και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Ο κόσμος αποτελεί πλέον μια αγορά, όπου η κάθε επιχείρηση (ή κλάδος) μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της χωρίς σημαντικούς περιορισμούς και εμπόδια.

Με την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και την αλλαγή στο οικονομικό Paradigm των ΧΚΑΕ (Χώρες Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης), εμφανίστηκαν νέες οικονομικές, παραγωγικές, αλλά και καταναλωτικές δυνάμεις, όπως η Κίνα, η Ρωσία, η Ινδία κ.α. Οι αγορές κατακλύζονται από «φτηνά» προϊόντα αναπτυσσόμενων χωρών (Κίνα, Ινδία, Ταιβάν κ.α.) και οι ελκυστικές νέες καταναλωτικές αγορές (Ρωσία, Βραζιλία κ.α.) γνωρίζουν πρωτοφανή εισροή εισαγόμενων προϊόντων. Στον καταμερισμό αυτό της εργασίας και στην διαφοροποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού, η Ελλάδα δεν πρέπει να μείνει απαθής. Ανακύπτει όμως ένα ουσιαστικό ερώτημα: Μπορεί η Ελλάδα να ανταγωνιστεί στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών τις χώρες του τρίτου κόσμου, που παράγουν προϊόντα χαμηλού κόστους; Πρέπει η Ελλάδα να εφαρμόσει εξαγωγική στρατηγική χαμηλών τιμών, δηλ. προϊόντων χαμηλής ποιότητας; Η εκτίμησή μας είναι, ότι η Ελλάδα όχι μόνο δεν μπορεί να ανταγωνιστεί τις χώρες αυτές, αλλά με κανένα τρόπο δεν πρέπει να πέσει σε αυτή την παγίδα και να εγκλωβιστεί στην λογική της παραγωγής «φτηνών» και χαμηλής ποιότητας προϊόντων. Η χώρα μας πρέπει να επιλέξει ένα παραγωγικό μοντέλο, το οποίο θα στοχεύει στην εκμετάλλευση των συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των ελληνικών προϊόντων. Να παράγει δηλ. προϊόντα μάρκας με μεγάλη προστιθέμενη αξία και διαφοροποιημένα από τα ανταγωνιστικά. Η αναπτυξιακή στρατηγική βασισμένη στην έρευνα των δυναμικών που παρουσιάζουν οι αγορές στόχοι (π.χ. Ρωσία), στην συσσωρευμένη εμπειρία που έχουν ορισμένοι τομείς παραγωγής με υψηλό βαθμό εξωστρέφειας (π.χ. τομέας κονσερβοποίησης ροδάκινων), και στην χρήση των ενδογενών συγκριτικών πλεονεκτημάτων (προϊόντα άριστης ποιότητας), θα πρέπει να στρέψει την παραγωγή σε καινοτόμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα.

Στρατηγικές διαφοροποίησης και ανταγωνισμός

Στο Management η στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος αποτελεί ουσιαστική μεταβλητή της στρατηγικής ανταγωνισμού της επιχείρησης ή του κλάδου. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία ενός ή πολλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία θα τους δώσουν την δυνατότητα να επιβιώσουν έναντι των ανταγωνιστών τους στην εγχώρια ή διεθνή αγορά (βλ. Bohn An-

dreas, 1993, σ. 85 επ.). Τυπικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η προώθηση και εφαρμογή μιας πολιτικής ανάδειξης επώνυμων προϊόντων, που θα κάνει σαφή και θα προβάλλει στην αγορά τα διακριτά στοιχεία της διαφοροποίησης. Μια επιτυχής στρατηγική διαφοροποίησης έχει κατά κανόνα ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη εξάρτηση των καταναλωτών από το προϊόν και την μείωση της ευαισθησίας τους στις διαφοροποιήσεις των τιμών (βλ. Brandweiner R., 2000, σ. 89). Η στρατηγική διαφοροποίησης, ως μέρος του στρατηγικού Management χαρακτηρίζεται από το γεγονός, ότι μια επιχείρηση ή κλάδος δεν αναπτύσσει την στρατηγική της μεμονωμένα και ανεξάρτητα από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, αλλά παράλληλα και στενά εξαρτημένα από αυτό. Στόχος της στρατηγικής ανταγωνισμού, άρα και της στρατηγικής διαφοροποίησης, είναι η απόκτηση ή υπεράσπιση μιας ηγετικής θέσης σε έναν τομέα παραγωγής ή σε μια αγορά (Porter, M.E., 1984).

Στο Marketing, με τον όρο διαφοροποίηση εννοούμε την αλλαγή των χαρακτηριστικών και των συνθετικών στοιχείων του Marketing mix (4P, Product, Price, Promotion και Place), με προσθήκη νέων ή διαφορετικών στοιχείων και χαρακτηριστικών σε αυτά, για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών και την διατήρηση ή βελτίωση της θέσης στην αγορά. Συνεπώς ομιλούμε για διαφοροποίηση των πολιτικών της επιχείρησης ή του κλάδου στο προϊόν, την τιμή, την προώθηση και την διανομή (βλ. Kotler Phil., Armstrong Gar., χ.Η., σ. 299 επ.).

Οι επιχειρήσεις ή οι κλάδοι παραγωγής μιας χώρας έχουν πολλούς και ισχυρούς λόγους να επεκτείνουν τις δράσεις τους ή τις εμπορικές συναλλαγές τους στις διεθνείς αγορές (βλ. Kentaro Sakai, 2002). Ιδιαίτερα για τους κλάδους, που η εγχώρια αγορά δεν μπορεί να απορροφήσει την εγχώρια παραγωγή, οι αγορές του εξωτερικού αποτελούν μονόδρομο, όπως η παραγωγή κομπόστας ροδάκινου στην Ελλάδα. Για να μπορέσουν όμως οι επιχειρήσεις να κατακτήσουν τις διεθνείς αγορές, πρέπει να διαμορφώσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Το επικρατέστερο σήμερα υπόδειγμα ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου είναι αυτό του Michael E. Porter, γνωστό ως υπόδειγμα των 5 δυνάμεων (Porter M.E., 1986). Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τις συνθήκες ανταγωνιστικότητας κάθε κλάδου και κάθε αγοράς. Το χαρακτηριστικό της κάθε δύναμης καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως την πιθανή ελκυστικότητα και τα κέρδη για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Με βάση τις πληροφορίες για τις 5 δυνάμεις, οι φορείς λήψης αποφάσεων της επιχείρησης μπορούν να αποφασίσουν για την καταλληλότητα των στρατηγικών που θα εφαρμόσουν.



Διάγραμμα 1: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του M. Porter

Πηγή: Μαντζάρης Γιάν., 2008α, σ. 138.

Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα του κάθε τομέα κατά το υπόδειγμα του Michael E. Porter, πάντα σε σχέση με τον τομέα της κονσερβοποίησης του συμπύρηνου ροδάκινου, είναι οι:

- 1 Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών: Η Ελλάδα καταναλώνει πολύ μικρό ποσοστό της εγχώριας παραγωγής κομπόστας ροδάκινου (περίπου 16 χιλ. τόνοι το 2010, δηλ. 5-6%), κύρια μέσω ξενοδοχείων, Super Markets ή ζαχαροπλαστειών. Λόγω της μικρής κατανάλωσης, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών εκτιμάται ότι είναι σχετικά χαμηλή. Αντίθετα στις αγορές του εξωτερικού, και ιδιαίτερα στη Ρωσία, η διάθεση του προϊόντος γίνεται από μεγάλες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις (στην περίπτωση μας από έναν και μοναδικό), που προμηθεύουν μεγάλες αλυσίδες Super Markets. Αυτός είναι ο κύριος λόγος που η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών κρίνεται αρκετά ισχυρή.
- 2 Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών: Κύριοι προμηθευτές της βιομηχανίας κομπόστας, σε συμπύρηνου ροδάκινου, είναι οι ανένταχτοι παραγωγοί, οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών. Η πολυδιάσπαση και η αποσύνθεση των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων εκμηδενίζει ουσιαστικά την διαπραγματευτική τους ισχύ. Οι Ομάδες Παραγωγών του Ν. 1035/72 (βλ. Μαντζάρης Γιάννης κ.α., 2004, σ. 22), διάδοχοι του εκφυλισμένου Συνεταιριστικού Κινήματος δεν διαμόρφωσαν συνθήκες συγκέντρωσης της παραγωγής και συνεπώς δεν βελτίωσαν ουσιαστικά την διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών.
- 3 Απειλές εισόδου νέων ανταγωνιστών: Ο υψηλός βαθμός οργάνωσης του τομέα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν, αποτελούν παράγοντες που αποτρέπουν ή μειώνουν στο ελάχιστο την πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά. Εκεί που πράγματι υπάρχει υψηλός κίνδυνος εισόδου ανταγωνιστών, είναι οι αγορές των τρίτων χωρών (Ρωσίας, ΕΕ, ΗΠΑ κ.α.) από προϊόντα χωρών χαμηλού κόστους παραγωγής (Κίνα, Χιλή, Αργεντινή). Αναφέρουμε, ότι η Ελλάδα είναι η δεύτερη ακριβότερη χώρα στον κόσμο στις τιμές των συμπύρηνων ροδάκινων μετά την Ισπανία. Στη χώρα μας η τιμή του συμπύρηνου ροδάκινου είναι $\approx 0,23\text{€}/\text{Kg}$, στην Ισπανία $0,32\text{€}$, στη Χιλή και την Αργεντινή δεν ξεπερνά τα $0,12\text{€}$ και στην Κίνα τα $0,14\text{€}/\text{Kg}$ (<http://www.makthes.gr/news/economy/36749/>, 15.06.2011).
- 4 Βαθμό ανταγωνισμού στις υφιστάμενες επιχειρήσεις: Ο κλάδος της κομπόστας ροδάκινου είναι άκρως εξωστρεφείς. Σε πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες κατόρθωσε να κυριαρχήσει στην παγκόσμια αγορά και να καταλάβει την πρώτη θέση στις παγκόσμιες εξαγωγές με ποσοστό 60 - 65%. Για την αντιμετώπιση του οξυμένου ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές (π.χ. πρώην ΕΣΣΔ, ΧΚΑΕ κ.α.), ιδρύθηκε με το πρόγραμμα Cluster της ΕΕ το 1999 και πρωτοβουλία της Ένωσης Κονσερβοποιών Ελλάδος (ΕΚΕ) η ΔΕΛΚΟΦ Α.Ε. (Δίκτυο Ελληνικών Κονσερβοποιών Φρούτων). Σήμερα μέλη του της ΔΕΛΚΟΦ είναι οι 19 μεγαλύτερες και σημαντικότερες βιομηχανίες κομπόστας φρούτων της Ελλάδας.
- 5 Κίνδυνος εισόδου υποκατάστατων προϊόντων: Ο τομέας της κονσερβοποίησης συμπύρηνου ροδάκινου μπορεί να δεχθεί πιέσεις μόνο από τα ομοειδή νωπά φρούτα. Η φύση όμως των νωπών δεν επιτρέπει πολύ την χωρική επέκταση της κατανάλωσης. Πίεση ίσως να δεχτεί ο κλάδος στις αγορές του εξωτερικού από άλλα προϊόντα, που χρησιμοποιούν κατεψυγμένο ροδάκινο (π.χ. τούρτες, γλυκά κ.α.).

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής ανταγωνισμού, είναι η θετική διαφοροποίηση των προϊόντων του τομέα, έναντι αυτών του ανταγωνισμού. Για να είναι η επιχείρηση και τα προϊόντα της ανταγωνιστικά, πρέπει να κατέχουν δυο τουλάχιστον στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (βλ. Vollert Klaus, 2004). Αυτό επιβάλλει το στρατηγικό τρίγωνο, που πρέπει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και το οποίο έχει την παρακάτω μορφή:



Διάγραμμα 2: Στρατηγικό τρίγωνο ανταγωνισμού
 Πηγή: Μαντζάρης, Γιάν. 2007, σ. 245.

Μόνο με την γνώση των στοιχείων που συνθέτουν το στρατηγικό τρίγωνο, δηλ. των καταναλωτών, του ανταγωνισμού και της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης (κλάδου), μπορεί αυτή να εφαρμόσει αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική στις διεθνείς αγορές (βλ. Zentes Joachim, Swoboda Bernhard, 2001). Με βάση το στρατηγικό τρίγωνο, ο M. Porter διαχωρίζει σε τέσσερις τις βασικές μορφές της στρατηγικής ανταγωνισμού, δηλ. σε:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.
- Στρατηγική Ηγεσίας Τιμών.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης Ποιότητας.
- Στρατηγική εισόδου σε αγορές φωλιές.

Κάνοντας χρήση των παραπάνω, εκτιμούμε ότι ο κλάδος της κονσερβοποίησης συμπύρηνου ροδάκινου στην χώρας, για να κρατήσει ή και ν' αυξήσει το μερίδιό του στις διεθνείς αγορές, πρέπει να επιλέξει την στρατηγική διαφοροποίησης της ποιότητας του προϊόντος και την παραγωγή προϊόντων μάρκας, η οποία εκτιμούμε ότι είναι η πλέον αποτελεσματική (βλ. επίσης Kirsch Werner, 1997, σ. 472 επ.). Αυτό διότι η χώρα μας δεν μπορεί και δεν πρέπει να ανταγωνιστεί τις χώρες χαμηλού κόστους α' υλών και συντελεστών παραγωγής, άρα χαμηλής τιμής και ποιότητας. Στα πλαίσια της διαφοροποίησης του προϊόντος υπάρχει και η δυνατότητα επικέντρωσης σε αγορές φωλιές, όπως είναι τα παιδιά, τα ξενοδοχεία κ.α. Επίσης μπορούν να διαφοροποιηθούν και ορισμένα άλλα συνθετικά του Marketing mix, όπως διαφοροποίηση της διαφήμισης, διαφοροποίηση των μορφών διάθεσης, διανομής κ.α. Τα παραπάνω αν και πολύ σημαντικά στην προσπάθεια διάθεσης του προϊόντος, εκτιμούμε ότι πρέπει να συμπληρώνουν την πολιτική διαφοροποίησης της ποιότητας.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποσκοπεί στην αλλαγή (μεγάλη ή μικρή) ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός ήδη προσφερόμενου προϊόντος, προκειμένου να γίνει ελκυστικότερο. Τα βασικά όμως χαρακτηριστικά του αγαθού παραμένουν αμετάβλητα. Με την διαφοροποίηση του προϊόντος γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης νέων χρήσεων και εξεύρεσης νέων καταναλωτών. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως:

- **Διαφοροποίηση στην ποιότητα του προϊόντος:** Η ελληνική κομπόστα ροδάκινου είναι άριστης ποιότητας, όσον αφορά την α' ύλη. Τα ελληνικά ποιοτικά Standards (Choice, Standard), αποτελούν το ποιοτικό συγκριτικό μέγεθος για τα ομοειδή προϊόντα άλλων χωρών. Η στρατηγική διαφοροποίησης της ποιότητας αποσκοπεί στην αύξηση της χρηστικότητας και της λειτουργικότητας του προϊόντος, την αύξηση του χρόνου συντήρησης, την βελτίωση της αξιοπιστίας του μέσω πιστοποιήσεων, την διαφοροποίηση γεύσεων, τις διάφορες εκδοχές στο περιεχόμενο (μισόκαρπα, φέτες, κύβους, τέταρτα κ.α.). Π.χ. για παιδιά δεν ενδείκνυται η διάθεση μισών καρπών, αλλά κύβων ή άλλων ελκυστικών σχημάτων. Με την εισαγωγή στην αγορά της νέας και βελτιωμένης πλέον εκδοχής του προϊόντος, μπορεί κανείς να παρακάμψει σε μεγάλο βαθμό τις δυσκολίες, που προκαλεί ο ανταγωνισμός.
- **Διαφοροποίηση του εξοπλισμού του προϊόντος.** Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην ενσωμάτωση βελτιωμένων τεχνολογιών στο προϊόν (π.χ. νέα τεχνική ανοίγματος, Use open, ανθεκτικότερα κουτιά κ.α.), στοιχεία που μπορούν να βελτιώσουν την ασφάλεια και την λειτουργικότητά του.
- **Διαφοροποίηση της εξωτερικής αισθητικής και του Style.** Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην διαφοροποίηση και βελτίωση της αισθητικής του προϊόντος. Στα είδη διατροφής, οι κατασκευαστές προσφέρουν προϊόντα με άλλα χρώματα και σχήματα, διαφοροποιούν το Styling της συσκευασίας και αυτό το παρουσιάζουν ως μια εξέλιξη του προϊόντος.

Με την διαφοροποίηση του προϊόντος, ο προσφέρων επιδιώκει να εισέλθει σε άλλες ποιοτικές κατηγορίες αγαθών και άλλα επίπεδα τιμών (κάθετη διαφοροποίηση, βλ. Bohn Andreas, 1993, σ. 14). Συνεπώς με σχετικά χαμηλότερο επίπεδο ποιότητας μπορεί να έχει μεγαλύτερο κέρδος, λόγω του ότι έχει κατακτήσει υψηλότερα ποιοτικά επίπεδα Image (αποτέλεσμα συνέργειας). Συχνά μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων ο παραγωγός καλύπτει τις επιθυμίες των καταναλωτών ή/και των εμπόρων του για ολοκληρωτική κάλυψη μιας συγκεκριμένης αγοράς. Με τον τρόπο αυτό δεν αφήνει ακάλυπτη καμία αγορά - φωλιά στους ανταγωνιστές του (βλ. Schmedes E., Weseloch C., 2004, σ. 205-208).

Ο κλάδος της Κονσερβοποίησης ροδάκινου στην Ελλάδα

Η βιομηχανία κονσερβοποίησης ροδάκινου είναι από τους ανταγωνιστικότερους παραγωγικούς κλάδους της Ελλάδας (Μαντζάρης Γιάν., 2010). Αυτό στηρίζεται στο γεγονός, ότι περίπου το 98% της παραγωγής εξάγεται στις διεθνείς αγορές και μάλιστα με μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι κύρια ΜικροΜεσαίες, με υψηλή χωροταξική συγκέντρωση και υψηλό βαθμό εποχικότητας στη δράση τους. Ο κλάδος απασχολεί περίπου 1000 εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου, 400 με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (πάνω από 6 μήνες) και πάνω από 12.000 άτομα για 50-60 ημέρες (http://www.sbbe.gr/ekd/060705_hermes). Η παραγωγική λειτουργία διαρκεί μόνο 45-60 ημέρες/έτος (τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο). Η δυναμικότητα επεξεργασίας τους κυμαίνεται από 300 - 1000 τόνους/24 ώρες. Βέβαια το μικρό μέγεθος ορισμένων επιχειρήσεων δημιουργεί προβλήματα ανταγωνιστικότητας στις διεθνείς αγορές.

Η παραγωγή κομπόστας ροδάκινου στη χώρα μας τα τελευταία 40 χρόνια παρουσίασε αλματώδη ανάπτυξη. Ο όγκος της παραγωγής κυμαίνεται μεταξύ 12 - 16 εκατ. ΧαρτοΚιβώτια (X/K) 24x1 Kg, ή 250-300 χιλ. τόνους συμπύρηνου ροδάκινου. Οι επιχειρήσεις του κλάδου περιορίστηκαν το 2010 σε 15 από 70 που ήταν το 1980 (Mantzaris Ioan., 1986, σ. 275). Λειτουργούν σήμερα 15 μονάδες, οι οποίες το 2007 (ICAP, 2009) είχαν τον παρακάτω

κύκλο εργασιών: Alexander Ltd (12,6 εκ. €), AL.M.ME (25,12 εκ.€), Del Monde Hellas S.A. (33,63 εκ. €), Conex S.A. (14,8 εκ. €), Covita S.A. (24,5 εκ. €), Danais S.A. (19,36 εκ. €), Elvak S.A. (31,6 εκ. €), Filippou S.A. (13,72 εκ. €), Intercom Foods S.A. (42,98 εκ. €), Kronos S.A. (43,4 εκ. €), P. Pavlides S.A. (59,1 εκ. €), SKO (6,67 εκ. €), Union of Agricultural Coop of Giannitsa (11,4 εκ. €), Venus Growerds (48,1 εκ. €), Vitom S.A. (5,1 εκ. €). Είναι συγκεντρωμένες στην Πέλλα (7), Ημαθία (5), Λάρισα (2), Κιλκίς (1). Οι περισσότερες από αυτές δημιούργησαν τελευταία γραμμές παραγωγής χυμού, κατάψυξης, πουρέ, με στόχο την πλήρη αξιοποίηση της α' ύλης και κάλυψη ευρύτερων αγορών.

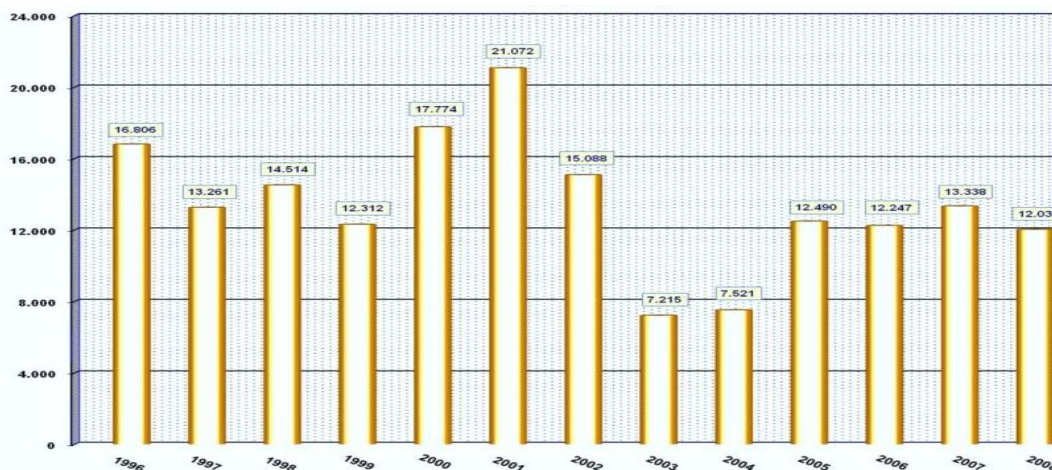
Η Ελλάδα κατέχει υψηλή θέση στην παραγωγή κομπόστας ροδάκινου και είναι σημαντική παγκόσμια δύναμη στις εξαγωγές. Μεγαλύτερος παραγωγός είναι οι ΗΠΑ με 26,2 Μιο Χ/Κ το 2009. Η Ελλάδα το 1992 παρήγαγε το 31% της παγκόσμιας παραγωγής (ΕΚΕ, 1996) και το 2008 το 23%. Ανερχόμενη δύναμη στον τομέα και μεγάλος ανταγωνιστής της χώρας μας τα επόμενα χρόνια θα είναι η Κίνα, που το 2008 κάλυψε το 20% της παγκόσμιας παραγωγής.

Πίνακας 1: Ροδάκινα που κονσερβοποιήθηκαν διεθνώς, 2002 - 2008, 000 τον.

Χώρα	2002	2003	2004	2005	2006	2008
USA	472,8	427,2	441,6	403,2	302,4	324,0
S. AFRICA	98,9	87,4	85,9	66,8	84,5	68,7
ITALIA	18,4	19,6	19,4	18,0	18,0	13,0
ESPAGNE	144,0	190,1	139,4	183,5	129,3	124,3
ARGENTINA	57,6	76,8	87,8	85,5	106,8	84,3
AUSTRALIA	65,5	32,3	36,3	34,8	26,8	21,2
CHILE	81,3	91,2	94,8	69,6	98,4	89,3
CHINA	210,0	210,0	205,1	207,0	234,0	254,6
HELLAS	275,0	62,2	285,0	306,0	280,0	282,1
Σύνολο	1.433,4	1.206,5	1.405,2	1.384,2	1.290,3	1261,5

Πηγή: CanCon (09) και US International Trade Commission, 2007, σ. 2.1-2.2.

Σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, που το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής καταναλώνεται εγχώρια, το 98% της παραγωγής της Ελλάδας εξαγεται, εξασφαλίζοντας στη χώρα την πρώτη θέση στις παγκόσμιες εξαγωγές (65% περίπου). Δυο στις τρεις κομπόστες που εξαγονται παγκοσμίως, είναι ελληνικές.



Διάγραμμα 3:Εξαγωγές ελληνικής κομπόστας ροδάκινου, 1996-2008, 000 X/K 24x1 Kg

Πηγή: ΕΚΕ, 2010.

Το διάγραμμα δείχνει, ότι οι ελληνικές εξαγωγές για τα έτη 1999-2008 (εκτός το 2003-2004 που ήταν μειωμένες) είναι σχετικά σταθερές και κυμαίνονται μεταξύ 12-15 εκατ. X/K 24x1 Kg. Το εισαχθέν συνάλλαγμα κυμαίνεται στα 250 εκ. €, και το 2008 καταλάμβανε το 2% των συνολικών εξαγωγών και το 6% των εξαγωγών αγροτικών προϊόντων. Το 2009 και το 2010 υπήρχε μείωση εξαγωγών λόγω μειωμένης διεθνούς ζήτησης, αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Το 2011 αναμένεται αύξηση των εξαγωγών λόγω ανάκαμψης διαφόρων οικονομιών και μείωσης της ισοτιμίας €/\$. Το σκληρό Ευρώ, κατά δήλωση του Διευθυντή της ΕΚΕ (ΕΚΕ, 2010), αποτελεί σημαντικό αρνητικό παράγοντα στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής κομπόστας, καθότι η αποπληρωμή των εξαγωγών γίνεται σε \$. Παρακάτω παρουσιάζουμε τις ενδεικτικές τιμές ενός X-B /24x1 Kg σε \$, όταν η μέση τιμή ενός X-B ex Works είναι 13 €.

Πίνακας 2: Τιμή X-B 24x1 Kg κομπόστας ροδάκινου σε \$, σε διάφορες ισοτιμίες € προς \$

1 € = 0,9 \$	1 € = 1 \$	1 € = 1,2 \$	1 € = 1,46 \$
13€ /X - B = 11,7\$	13€ / X - B = 13 \$	13 € /X-B = 15,6 \$	13 € /X-B = 18,98 \$
- 11%	0%	20%	46%

Το ότι η ελληνική κομπόστα ροδάκινου είναι προϊόν με υψηλό δείκτη διεξόδου στις ξένες αγορές, δεν αποτελεί από μόνο του κριτήριο ανταγωνιστικότητας, αποτελεί όμως ένδειξη ευρωστίας του κλάδου. Μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα, ότι στις περιοχές παραγωγής ροδάκινου στήθηκε ένας τομέας μεταποίησης με σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα. Στοιχείο της ανταγωνιστικότητας του κλάδου είναι όχι μόνο το μεγάλο μερίδιο των εξαγωγών, αλλά και η μεγάλη διασπορά τους. Είναι ίσως η μοναδική περίπτωση, που η Ελλάδα για πολλά χρόνια κατέχει παγκόσμια πρωτιά. Το προϊόν αυτό αποτελεί τον καλύτερο πρεσβευτή της χώρας μας για πάνω από 50 διεθνείς αγορές, και διαμορφώνει σημαντικές θετικές επιπτώσεις και για τα υπόλοιπα προϊόντα του ροδάκινου: Τον χυμό, την βαθιά κατάψυξης, τη νωπή μορφή κτλ. Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει τους φορείς για εφαρμογή μιας στρατηγι-

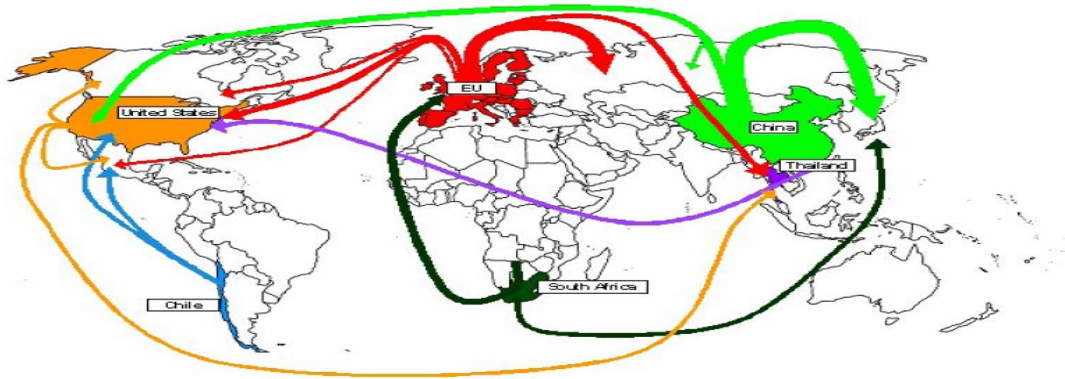
κής συνολικής και ενιαίας προβολής του προϊόντος στις διεθνείς αγορές (ΕΚΕ, 1996). Η εξέλιξη της εξαγωγής κομπόστας ροδάκινου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3: Εξέλιξη εξαγωγών ελληνικής κομπόστας ροδάκινου κατά χώρα προορισμού, 2007 – 2009 σε ΜΤ και US-\$

Χώρα	2007		2008		2009	
	000 USD	MT	000 USD	MT	000 €	MT
GER	83.591	74.775	88.402	69.479	58.621	62.512
UK	35.751	22.669	31.520	20.017	19.128	17.673
IT	20.667	20.796	27.019	21.972	11.600	14.017
FR	14.876	13.273	23.776	20.016	15.850	19.340
RUS	18.868	17.539	18.290	13.468	5.477	8.375
POL	16.973	20.481	16.419	17.378	10.296	17.126
ÖSTER	10.549	9.128	15.007	11.452	10.786	12.214
THAIL	16.749	18.678	9.713	9.054	-----	-----
HUN	7.302	8.522	8.882	10.065	3.391	6.088
NED	8.574	8.345	8.583	7.158	7.825	8.597
USA	6.923	7.856	1.132	1.352	-----	-----
Κόσμος	317.560	297.407	330.817	274.692	192.026	233.340

Πηγή: ΕΚΕ, 2010 και USDA, 2010

Ο πίνακας δείχνει, ότι οι εξαγωγές τα τελευταία χρόνια έχουν μικρή πτωτική τάση της τάξεως του 8% στο διάστημα 2007-2008, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Από τον πίνακα αντλούμε ένα ενδιαφέρον στοιχείο για την ενσωματωμένη αξία του προϊόντος (σχέση αξίας προς ποσότητα). Το 2007 για το σύνολο των εξαγωγών ήταν 1,067 και το 2008 έγινε 1,204. Για την Γερμανία το 2007 ήταν 1,118 και το 2008 1,27, για την Αγγλία το 2007 ήταν 1,577 και το 2008 1,574 και για την Ρωσία το 2007 ήταν 1,075 και το 2008 έγινε 1,36. Η θετική αυτή εξέλιξη φαίνεται να ανατρέπεται το 2009, κάτι που κατά την γνώμη μας οφείλεται στην διεθνή οικονομική κρίση και την προσπάθεια των επιχειρήσεων να πωλήσουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές. Την μερίδα του λέοντος στις εξαγωγές το 2008 (77% της αξίας και 65% της ποσότητας) απορροφούν οι χώρες της Ε.Ε. και κύρια η Γερμανία (27% της αξίας και 25% της ποσότητας). Υπάρχουν χώρες, π.χ. Ρωσία (το 2008 κατείχε το 5,5% της αξίας και το 4,9% της ποσότητας), που θα μπορούσαν να απορροφήσουν σημαντικές ποσότητες ελληνικής κομπόστας. Τα εγχείρημα της ΔΕΛΚΟΦ στην ρωσική αγορά εκτιμάται ως θετικό (ΕΚΕ, 2010). Δυνατότητες αύξησης και επέκτασης των εξαγωγών υπάρχουν, τόσο στις υφιστάμενες αγορές, όσο και σε νέες, καθότι η Κατά Κεφαλήν Κατανάλωση είναι πολύ μικρή (βλ. Μαντζάρης Γιάννης / Αλεξανδράκης Αλ., 2002, σ. 298). Οι ροές προϊόντων στο εμπόριο κομπόστας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 4: Παγκόσμιες εμπορικές ροές στην κομπόστα ροδάκινου
 Πηγή: US International Trade Commission, 2007, σ. 2-5

Οι διεθνείς ανταγωνιστές του κλάδου είναι η Ν. Αφρική, η Ισπανία, η Αργεντινή, η Χιλή, αλλά κύρια η Κίνα. Η χώρα αυτή, που το 1992 δεν αναφερόταν καθόλου στις διεθνείς στατιστικές, έφτασε το 2008 να παράγει 14,6 εκατ. X/K, δηλ. το 22,6% παγκοσμίως. Ορισμένες άλλες ανταγωνιστικές χώρες, όπως ΗΠΑ, Ν. Αφρική, Ισπανία, Ν. Αφρική, παρά την σχετικά υπολογίσιμη παραγωγή, δεν εξάγουν σημαντικές ποσότητες λόγω της εγχώριας διάθεσης του προϊόντος. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η Ισπανία, που το συμπύρηνο ροδάκινο δεν απευθύνεται αποκλειστικά στην μεταποίηση, αλλά και στη νωπή κατανάλωση, αφού οι ανάγκες του τουρισμού δεν καλύπτονται από την παραγωγή επιτραπέζιου ροδάκινου. Από στοιχεία της ΕΚΕ (ΕΚΕ, 2010), χώρες όπως ΗΠΑ, Ν. Αφρική, Αργεντινή, Αυστραλία, έχουν αγγίξει τα όρια των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, και στα επόμενα χρόνια δεν θα διαφοροποιήσουν την παραγωγή. Η Ν. Αφρική, λόγω εποχικής διαφοροποίησης και πρωιμότητας, προτιμά την παραγωγή επιτραπέζιου ροδάκινου, που έχει και υψηλότερη τιμή.

Η ρωσική αγορά

Τα τελευταία χρόνια η ρωσική αγορά, μαζί με τις αγορές της Κίνας, Βραζιλίας και Ινδίας, αποτελεί μία από τις πιο ενδιαφέρουσες αγορές των αναδυόμενων χωρών. Σε πρόσφατη μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας (βλ. Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα, 2010) αναφέρεται, ότι η αγορά της Ρωσίας είναι περισσότερο ελκυστική για εξαγωγές, παρά εκείνη της Κίνας. Η Ρωσία δεν αποτελεί μόνο εξαγωγική δύναμη προϊόντων πετρελαίου, αλλά και εισαγωγική αγορά με μεγάλη ανάπτυξη, η οποία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα βασικά μεγέθη της ρωσικής οικονομίας παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 4: Στοιχεία ρωσικής οικονομίας

Πληθυσμός: (2010)	142.905.200
Ενεργός πληθυσμός (2010)	75.050.000
0 - 14 ετών: 15%	
15 - 64 ετών: 71,3%	
πάνω από 65 έτη: 13,7%	
Επίπεδο φτώχειας	16% του πληθυσμού
Αστικός πληθυσμός:	73%
Εμβαδόν:	17 075 400 km ² (1η στον κόσμο)

Υπηρεσίες: Βιομηχανία: Γεωργία:	58 % 35 % 7 %
Πυκνότητα Πληθυσμού:	9 κάτοικοι / km ²
ΑΕΠ: • Σύνολο (Ονομαστικό) • Μον. Αγορ. Δύναμης (ΜΑΔ) ΑΕΠ / Κάτοικο (Ονομαστικό) ΑΕΠ/ Κάτοικο (Purchasing Power Parity, ΜΑΔ)	1.229 Mrd. US\$ 2.110 Mrd. US\$ 8.694 US\$ 14.920 US\$
Ισοτιμία (4/2011): 1 EUR =40,26 RUB Πληθωρισμός: 10%	
Κυριότερες πόλεις: Εκατ. κάτοικοι • Moscow: 10,5 εκ. • St. Petersburg: 4,6 • Novosibirsk: 1,40 • Nizhniy Novgorod: 1,28 • Yekaterinburg: 1,32	Η Μόσχα καταλαμβάνει περίπου το 40% του συνόλου της αγοράς, η Αγία Πετρούπολη το 8-12% και άλλες 5 πόλεις έχουν μερίδιο 5-8%, ανάλογα με το προϊόν.
Μισθοί: 2010 Μέσος μισθός: 650€ Μόσχα: 1260€	

Πηγή: Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα, 2010.

Η επιτυχής επιχειρηματική δραστηριοποίηση στην αγορά της Ρωσίας εξαρτάται από την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων. Λόγω της μεγάλης γεωγραφικής έκτασης της χώρας, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να προσπαθήσουν να εισέλθουν στην αγορά μεγάλων πόλεων, π.χ. Μόσχας και Αγίας Πετρούπολης, που αποτελούν τις πόλεις με το μεγαλύτερο πληθυσμό, εισόδημα και επίπεδο κατανάλωσης. Τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ρωσικής αγοράς παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5: Μειονεκτήματα και Πλεονεκτήματα της ρωσικής αγοράς

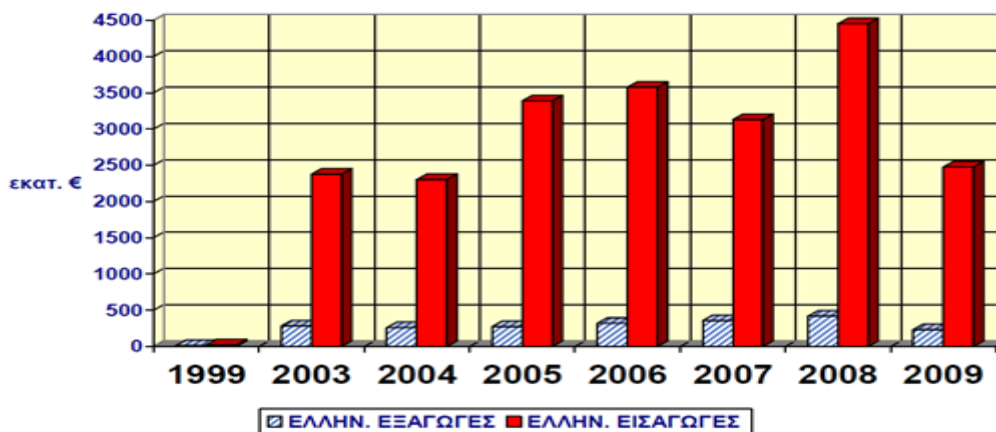
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΡΩΣΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΡΩΣΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
(-) Κλειστή οικονομία σε στρατηγικούς τομείς	(+) Υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης
(-) Παραοικονομία	(+) Μεγάλα έσοδα από εξαγωγές πετρελαιοειδών
(-) Έλλειψη διαφάνειας στο νομικό πλαίσιο που διέπει τη ρωσική εμπορική και επενδυτική πολιτική	(+) Μεγάλη αγορά με δυνατότητες απορρόφησης πολλών ελληνικών προϊόντων
(-) Έλλειψη εναρμόνισης ρωσικών προτύπων με τα διεθνή	(+) Κατανάλωση Αύξηση της κατανάλωσης νοικοκυριών κατά 10% ετησίως Δημιουργία νέας μεσαίας τάξης Προτίμηση σε ελληνικά προϊόντα
(-) Διαφθωτικά προβλήματα Επιβολή μέτρων κατά τρόπο απρόβλεπτο και απροειδοποίητο Ατέλειες χρηματοπιστωτικού συστήματος Λειτουργία δημόσιας διοίκησης Δομές Υγείας και Κοινωνικής Ασφάλισης Λειτουργία αγοράς εργασίας Λειτουργία δικαστικού συστήματος	(+) Γεωγραφική εγγύτητα στην Ελλάδα
(-) Έλλιπης εφαρμογή διεθνών πρακτικών κατάρτισης προϋπολογισμού	(+) Αύξηση εισαγωγών 30% ετησίως
(-) Γραφειοκρατική ακαμψία	(+) Ξένες επενδύσεις Μεγάλες δυνατότητες προώθησης ελληνικών επενδύσεων στη Ρωσία (φορολογικά κίνητρα, χαμηλή φορολογία, μεγάλο μέγεθος αγοράς) Μεγάλες δυνατότητες προώθησης ρωσικών επενδύσεων στην Ελλάδα (σημαντικά ρωσικά κεφάλαια ενδιαφέρονται για επενδύσεις στην Ελλάδα).
(-) Γραφειοκρατικές δυσκολίες στην έκδοση αδειών εισαγωγής	(+) Διαδικασία διοικητικής αποκέντρωσης
(-) Σύστημα ποσοτικών περιορισμών και αδειών εισαγωγής στις εισαγωγές βότκας και αιθυλικής αλκοόλης	(+) Σχέσεις με Ε.Ε. και Διεθνείς Οργανισμούς Συμφωνία Εταιρικής Σχέσης και Συνεργασίας με Ε.Ε. Σχέσεις με ΠΟΕ, ΟΣΕΠ, ΔΝΤ, ΠΤ, SECI.

Πηγή: Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα, 2010.

Η αύξηση του εισοδήματος άλλαξε τις συνήθειες του Ρώσου καταναλωτή. Χαρακτηρίζεται πλέον για την στροφή του προς την κατανάλωση και την έλλειψη προθυμίας για αποταμίευση. Η Ρωσία αποτελεί την 17η αγορά στον κόσμο από πλευράς λιανικής κατανάλωσης. Εξετάζοντας την κατανάλωση των οικογενειών χαμηλού και υψηλού εισοδήματος διαπιστώνουμε:

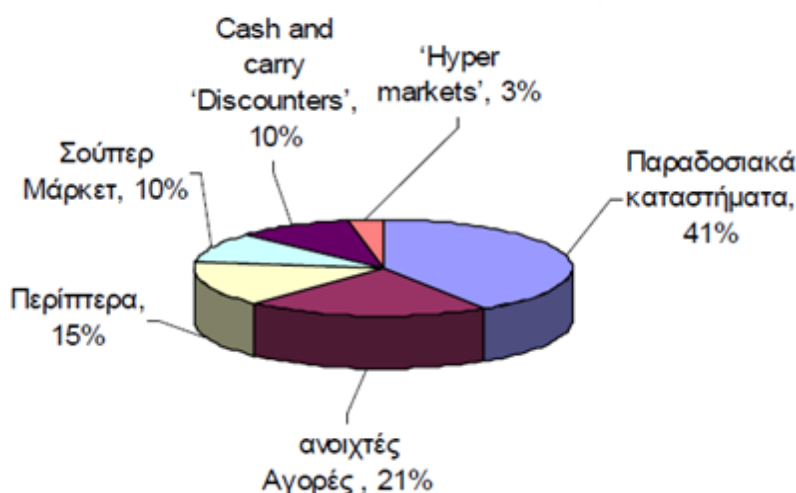
- **Η οικογένεια χαμηλού εισοδήματος** δαπανά μηνιαίως 1100 ρούβλια (≈ 30 €), εκ των οποίων το 49,7% αφορά τρόφιμα, το 17,4% άλλα προϊόντα εκτός τροφίμων, το 20,1% προμήθεια υπηρεσιών, το 9,1% ίδια παραγωγή τροφίμων, το 2,4% τρόφιμα ως δώρα, το 1,1% αλκοολούχα ποτά, το 0,2% δώρα εργοδότη.
- **Η οικογένεια υψηλού εισοδήματος** δαπανά μηνιαίως 9.023 ρούβλια (≈ 330 €), εκ των οποίων το 69,7% για υπηρεσίες, το 17% για αγορά χρηματοδοτικών μέσων, το 2,3% για ακίνητα και το 18% για τρόφιμα.

Η άνοδος των ατομικών εισοδημάτων, σε συνδυασμό με την γοητεία που ασκούσαν τα ξένα εμπορικά σήματα, οδήγησαν σε μεγάλη αύξηση τις εισαγωγές καταναλωτικών ειδών. Ο τομέας αναπτύσσεται δυναμικά με μέσο ετήσιο ρυθμό 11% για την περίοδο 2001 - 2006. Οι πωλήσεις το 2006 ανήλθαν σε 318 δις. \$, ή 32% του ΑΕΠ.



Διάγραμμα 5: Σύστημα προώθησης ελληνικής κομπόστας ροδάκινου στη Ρωσία

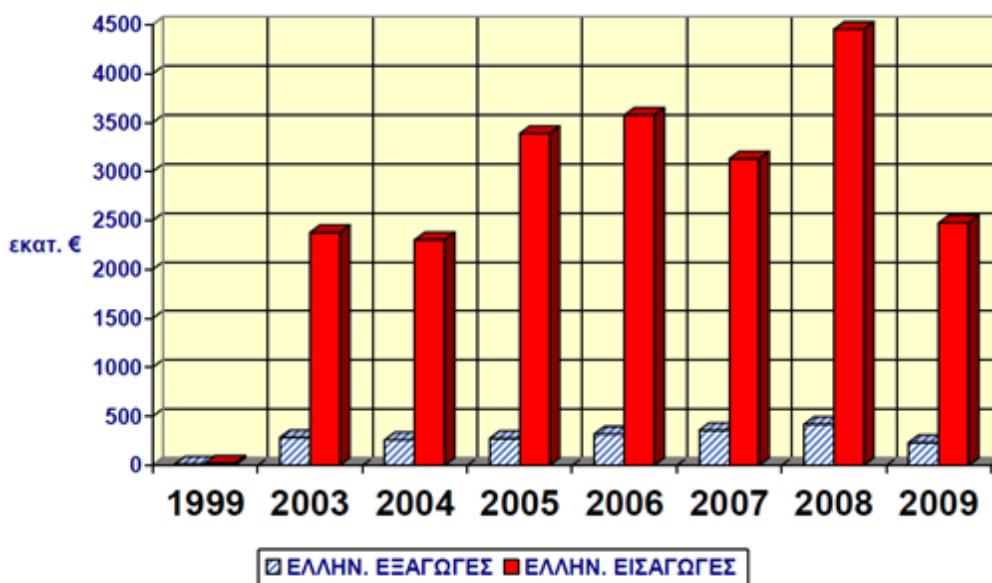
Η απελευθέρωση των τιμών το 1992 και η ανάπτυξη ενός πιο εύκαμπτου συστήματος εισαγωγής προϊόντων, βοήθησε στην δημιουργία καταστημάτων, περιπτέρων και Supermarkets. Σε μεγάλες πόλεις, όπως Μόσχα και Αγ. Πετρούπολη δημιουργήθηκαν καλά οργανωμένα δίκτυα διανομής προϊόντων λιανικής πώλησης. Το μοντέλο διανομής της ελληνικής κομπόστας στη Ρωσία και τις άλλες χώρες της πρώην ΕΣΣΔ, είναι αυτό του αποκλειστικού αντιπροσώπου (βλ. παραπάνω διάγραμμα). Δηλ. η ΔΕΛΚΟΦ δέχεται παραγγελίες από τον αντιπρόσωπο στη Ρωσία και τις άλλες χώρες της πρώην ΕΣΣΔ και τις προωθεί στις διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις. Τα συμβόλαια υπογράφονται μεταξύ αντιπροσώπου και εξαγωγικής επιχείρησης. Τα προϊόντα που εξάγονται έχουν μια και μοναδική ετικέτα για όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις ποιοτικές κατηγορίες, κάτι που κατά την άποψή μας είναι λάθος καθότι έχει πολλά μειονεκτήματα, όσον αφορά τη στρατηγική διεύθυνσης στην αγορά της Ρωσίας, όπως θα αναπτύξουμε παρακάτω.



Διάγραμμα 6: Μορφές καναλιών διανομής τροφίμων στην Ρωσία
 Πηγή: Πρεσβεία της Ελλάδος στην Μόσχα, 2010.

Στην ρωσική αγορά οι τιμές κάποιων αγαθών είναι διπλάσιες αυτών της Ευρώπης. Οι τιμές της ελληνικής κομπόστας ροδάκινου του 1Kg στη ρωσική αγορά, είναι ακριβότερες από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστικών χωρών κατά 10-22 Ruble. Π.χ. το 2010 (βλ. <http://agora.mfa.gr/agora/images/docs/rad0A97.pdf>, 17-06-11), στα ράφια των Super Markets της Αγίας Πετρούπολης υπήρχαν κονσέρβες Κίνας με 60-65 ρούβλια, Ελλάδας με 75-90 ρούβλια και Ισπανίας με 110-115 ρούβλια.

Οι εμπορικές ανταλλαγές των δυο χωρών εξελίχθηκαν εις βάρος της Ελλάδας. Παρά την αύξηση των εξαγωγών μας, το Ισοζύγιο των Εμπορικών Συναλλαγών με τη Ρωσία είναι πολύ αρνητικό για τη χώρα μας.



Διάγραμμα 7: Ισοζύγιο Εμπορικών Συναλλαγών Ελλάδας - Ρωσίας, 1999-2009

Πίνακας 6: Ισοζύγιο Εμπορικών Συναλλαγών Ελλάδας - Ρωσίας, 2004-2009, εκ. \$

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ελληνικές εξαγωγές	262,0	275,7	319,7	356,5	418,8	234,5
Ελληνικές Εισαγωγές	2.303,0	3.389,0	3.577,0	3.130,3	4.454,0	2.477,3
Εμπορικό Ισοζύγιο	- 2.041,0	- 3.113,0	- 3.257,0	- 2.773,7	- 4.035,1	- 2.242,8

Πηγή: Πρεσβεία της Ελλάδος στην Μόσχα, 2010.

Το 2009, το εμπορικό ισοζύγιο μεταξύ Ελλάδας και Ρωσίας ήταν έντονα ελλειμματικό και οφείλονταν κατά κύριο λόγο, στις εισαγωγές πετρελαιοειδών και φυσικού αερίου. Οι ελληνικές εξαγωγές μειώθηκαν κατά 44% το 2009 σε σχέση με το 2008. Από 418,8 εκ. \$ το 2008 έπεσαν στα 234,5 εκ. \$. Οι εξαγωγές κομπόστας ροδάκινου με 18,3 εκ. \$, αντιπροσώπευαν το 2008 το 4,5% περίπου της αξίας των συνολικών εξαγωγών μας στη Ρωσία. Η σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών στη Ρωσία το 2009 είναι η ακόλουθη: 1^η θέση γου-

νοδέρματα και γουναρικά με 143,876 εκ. € ή 30%, 2^η θέση νωπά φρούτα με 32,743 εκ. € ή 13,94%, 3^η θέση καπνός με 18,304 εκ. € ή 7,79%, 4^η θέση καλλυντικά με 17,2 εκ. € ή 7,3%, 5^η θέση κονσερβοποιημένα φρούτα με περίπου 13 εκ. € ή 5,5% και 6^η θέση προϊόντα αλουμινίου. Τα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά της Ρωσίας θα πρέπει να συνοδεύονται από ετικέτες στη ρωσική γλώσσα και από ανάλογες ποιοτικές πιστοποιήσεις (τέτοιο πιστοποιημένο κέντρο είναι το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της ΔΕΛΚΟΦ).

Στρατηγική διαφοροποίησης μέσω προϊόντος

Ας υποθέσουμε, ότι μια επιχείρηση μετά από έρευνα, επέλεξε την αγορά, στην οποία επιθυμεί να διαθέσει τα προϊόντα της. Εάν δραστηριοποιείται μόνη της σε αυτή, τότε μπορεί να διαμορφώσει την τιμολογιακή της πολιτική με τέτοιο τρόπο, που να πετύχει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Εάν οι τιμές της είναι πολύ υψηλές και δεν υπάρχουν ουσιαστικά εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών (μοντέλο Porter), τότε υπάρχει ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι θα ρίξουν τις τιμές. Εάν στην συγκεκριμένη αγορά υπάρχουν περισσότεροι του ενός προσφέροντες, που τα προϊόντα τους δεν είναι διαφοροποιημένα, τότε οι περισσότεροι καταναλωτές θα επιλέξουν εκείνα τα προϊόντα, που έχουν χαμηλότερη τιμή. Οι άλλοι προσφέροντες προφανώς είναι υποχρεωμένοι να κάνουν κάτι. Το πιθανότερο είναι να μειώσουν τις τιμές τους, αν αυτό είναι εφικτό από το κόστος παραγωγής. Η άλλη εναλλακτική κίνηση σε αυτό τον εμφύλιο τιμών, είναι η επιχείρηση να προσφέρει (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) ποιοτικά διαφοροποιημένο προϊόν. Εάν αυτή η διαφοροποίηση είναι αποτελεσματική και θεωρηθεί από τους καταναλωτές, ότι τους προσφέρει μια επιπλέον υπεραξία ή χρησιμότητα, τότε η επιχείρηση δεν ευρίσκεται σε άμεση συγκρισιμότητα τιμών με τους ανταγωνιστές. Συνεπώς μπορεί να «απαιτήσει» και να πετύχει μια επιπλέον τιμή για αυτή την επιπλέον αξία που τους προσφέρει. Επιχειρήσεις όμως που επιθυμούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους μόνο μέσω φτηνότερων τιμών, πρέπει να λάβουν υπόψη ορισμένα σημαντικά στοιχεία όπως:

- Το προϊόν τους μπορεί να θεωρηθεί από τους ανταγωνιστές ως προϊόν χαμηλής αξίας και στάθμης και για αυτό το λόγο έχει χαμηλότερη τιμή. Αυτή την αίσθηση μπορεί να έχουν και οι καταναλωτές.
- Η επιχείρηση λόγω πίεσης κόστους και οικονομικής αδυναμίας είναι συχνά αναγκασμένη να μειώσει τις δορυφορικές παροχές και υπηρεσίες προς τους πελάτες, οι οποίοι μπορούν να παρεξηγήσουν κάτι τέτοιο.
- Μπορεί επίσης, εάν το προϊόν έχει ικανοποιητική ζήτηση, ένας άλλος ανταγωνιστής να προσφέρει ακόμη φτηνότερη εκδοχή του προϊόντος. Εάν λοιπόν το προϊόν δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί με τίποτε άλλο, παρά μόνο με την φτηνότερη τιμή, τότε δεν μπορεί να ανταγωνιστεί στην αγορά.

Είναι γεγονός, ότι τα υψηλής τυποποίησης προϊόντα (όπως καφές, τσιγάρα, κομπόστες, νερό κ.λπ.) έχουν σχετικά μικρές δυνατότητες διαφοροποίησης. Όμως και σε αυτά τα προϊόντα μπορούν οι κατασκευαστές να διαμορφώσουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, προκειμένου να τα προωθήσουν στην αγορά δικαιολογώντας υψηλότερες τιμές. Ακόμη και σε ομοιογενή αγαθά, όπως ο καφές, το νερό, οι έμπειρες επιχειρήσεις διαφοροποιούν τα προϊόντα τους με στοχευμένες δράσεις Marketing. Θα μπορούσαν λοιπόν να υπάρχουν στα ράφια του ίδιου Super Market διαφορετικές μάρκες κομπόστας ροδάκινου και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Για ποιο λόγο όμως θα έπρεπε μια επιχείρηση κομπόστας ροδάκινου να προσφέρει διαφορετικές μάρκες κομπόστας, αντί να συγκεντρωθεί σε μια μοναδική υψηλής ποιότητας μάρκα; Η απάντηση είναι, ότι τα διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, διαφορε-

τικές χρησιμότητες, ή συνδυασμούς χρησιμότητας, τους οποίους μπορούν να ικανοποιήσουν αγοράζοντας διαφορετικά προϊόντα. Αυτό μπορεί να συμβεί και με την κομπόστα ροδάκινο. Για ορισμένους καταναλωτές είναι το μέγεθος του ροδάκινου σημαντικό, άλλοι το θέλουν σε φέτες, σε κύβους, άλλοι θέλουν με ζάχαρη, χωρίς ζάχαρη, σε χυμό κτλ. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν μπορούν να προσφερθούν με μια ενιαία ετικέτα, μέγεθος συσκευασίας, ή εμφάνιση προϊόντος. Για το λόγο αυτό τα διαφορετικής ποιότητας προϊόντα πρέπει να προσφερθούν σε διαφορετικές μορφές και διαφορετικό Design για να καλύψουν τις διαφορετικές επιθυμίες και αντιλήψεις των διαφόρων τμημάτων των καταναλωτών. Επίσης η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει λειτουργική μέσα και μέσω μιας διαφορετικής συσκευασίας και να προσφέρει με τον τρόπο αυτό σε κάθε προϊόν μια ξεχωριστή προσωπικότητα μάρκας με την χρήση και άλλων μέσων επικοινωνίας και προβολής.

Με την πρόσθεση ενός ή περισσότερων στοιχείων, ο κατασκευαστής έχει την δυνατότητα να προσφέρει προϊόντα υψηλής αξίας. Στην κομπόστα αυτά μπορεί να είναι ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος του κουτιού (Use open), η διαφορετική ετικέτα, η διαφορετική περιεκτικότητα σε ζάχαρη κ.λπ. Ο κατασκευαστής μπορεί να επιλέξει ποια στοιχεία διαφοροποίησης μπορεί να προσφέρει μαζικά (εν σειρά παραγωγής) και ποια μετά από επιθυμία των πελατών του. Κάθε στοιχείο διαφοροποίησης μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον διαφορετικών ομάδων καταναλωτών.

Ο εξοπλισμός του προϊόντος αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης του ίδιου προϊόντος, έναντι αυτών του ανταγωνισμού (βλ. Borner Silvio, 1984, σ. 481-498). Τα νέα στοιχεία εξοπλισμού είναι πολύ σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν κάποιος τα προβάλλει πρώτος και βέβαια όταν έχει διερευνήσει, ότι αυτά θεωρούνται σημαντικά και αξιόλογα από τους καταναλωτές. Πώς μπορεί όμως ένας παραγωγός να διαπιστώσει και να αποφασίσει ποια στοιχεία είναι σημαντικά, προκειμένου να τα προσφέρει μέσω των προϊόντων του; Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός θα πρέπει σε τακτά διαστήματα να έρθει σε επαφή με τους καταναλωτές και μέσα από έρευνα αγοράς να τους θέσει τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι σας αρέσει στο προϊόν μας;
- Υπάρχουν επιπλέον στοιχεία που θα έπρεπε να έχει το προϊόν και κατά την αντίληψή σας θα έπρεπε να βελτιωθούν; Ποια είναι αυτά; Ποια τιμή θα ήσαστε διατεθειμένοι να καταβάλετε για τα στοιχεία αυτά;
- Τι έχετε να προσθέσετε για τα παρακάτω στοιχεία που προβάλλουν οι άλλοι πωλητές; (Παρατίθεται κατάλογος στοιχείων). Πόσο θα ήσαστε διατεθειμένοι να πληρώσετε για κάθε επιπλέον στοιχείο που σας ενδιαφέρει;

Με τον τρόπο αυτό μπορεί ο παραγωγός να εκμαιεύσει τις διαθέσεις των καταναλωτών και να αντιλήξει ιδέες προκειμένου ενσωματώσει στο προϊόν του στοιχεία και να το «εξοπλίσει» ανταγωνιστικά. Ο προσφέρων με βάση τις παραπάνω πληροφορίες θα πρέπει να προσδιορίσει τρία κύρια ζητήματα (Kotler Philip, Friedhelm Bliemel, 1995, σ. 468 επ.): **Πρώτον** ποια από τα παραπάνω επιπρόσθετα στοιχεία του προϊόντος είναι σημαντικά για τον δυνητικό πελάτη. **Δεύτερον** ποιο επιπλέον χρηματικό ποσό είναι διατεθειμένος αυτός να καταβάλει προκειμένου να το αποκτήσει. **Τρίτον** το κόστος που δημιουργούν τα παραπάνω επιπρόσθετα χαρακτηριστικά για την επιχείρηση και να το αντιπαραβάλει με την επιπλέον τιμή που είναι διατεθειμένος να καταβάλει ο πελάτης. Ας παραθέσουμε ένα ενδεικτικό παράδειγμα:

Πίνακας 7: Αντιπαραβολή χρησιμότητας πελάτη και κόστους για την επιχείρηση για τρία εξωτερικά στοιχεία μιας κομπόστας (1 Kg)

Επιπλέον στοιχεία	Κόστος για την επιχείρηση € (1)	Αξία για τον πελάτη € (2)	Σχέση Χρησιμότητας / Κόστος (3) = (2) : (1)
Ετικέτα	0,001	0,04	40,0
Μεταλλικό κουτί:			
• Χωρίς Use Open	0,185	0,10	0,54
• Με Use Open	0,140	0,30	2,14

Πηγή: Πρωτογενής έρευνα δική μας

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει, ότι στην περίπτωση της ετικέτα, επενδύοντας η επιχείρηση π.χ. 100 € για τη βελτίωσή της, δημιουργεί χρησιμότητα για τους πελάτες 400 €. Στην περίπτωση του μεταλλικού κουτιού, η επένδυση στο κλασικό μεταλλικό κουτί χωρίς Use Open είναι ασύμφορη, ενώ η επένδυση 100 € σε καπάκι Use Open δημιουργεί π.χ. χρησιμότητα για τους πελάτες 214 €.

Όσον αφορά την διαφοροποίηση του προϊόντος, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μερικές ή ολικές βελτιώσεις (καινοτομίες), π.χ. μικρή διαφοροποίηση της ονομασίας του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό και με μικρές διαφοροποιήσεις του ονόματος μπορούν να προσφέρουν το ίδιο προϊόν σε διαφορετική εκδοχή, το οποίο όμως μπορεί να φανεί επικοινωνιακά διαφορετικό. Σε κάθε περίπτωση ο παραγωγός θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στην κάθε ομάδα καταναλωτών να προσωποποιεί την κατανάλωση ανάλογα με τα δικά της κριτήρια και επιθυμίες και όχι τα κριτήρια και τις επιθυμίες του παραγωγού.

Συμπεράσματα

Ο σημαντικότερος σήμερα στόχος για την Ελλάδα που είναι η οικονομική ανάπτυξη, από την οποία θα αντιμετωπιστεί και η οικονομική κρίση, μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την αξιοποίηση των συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχουν ορισμένοι κλάδοι παραγωγής και προϊόντα. Η ελληνική κομπόστα ροδάκινου και κατ' επέκταση η βιομηχανία κονσερβοποίησης, αποτελούν υπόδειγμα ενός τέτοιου δυναμικού και εξωστρεφούς κλάδου. Πάνω από 50 χώρες στον κόσμο γίνονται αποδέκτες αυτού του εξαιρετικού σε ποιότητα προϊόντος. Ο κλάδος όμως παρουσιάζει σημαντικά συγκριτικά μειονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές χώρες, Αργεντινή, Χιλή, Ν. Αφρική, αλλά κυρίως την Κίνα, όσον αφορά:

- Το κόστος εργασίας και ασφάλισης.
- Το κόστος α' ύλης, υλικών, εφοδίων, κεφαλαίου, κ.λπ.
- Το κόστος της γραφειοκρατίας και της κακής λειτουργίας των θεσμών.

Το κύριο συγκριτικό πλεονέκτημα του προϊόντος είναι η εξαιρετική ποιότητα της α' ύλης και του τελικού προϊόντος. Στην στέρεα αυτή βάση θα πρέπει να στηριχθεί η στρατηγική διαφοροποίησης της ποιότητας του προϊόντος για την «διείσδυση» στις διεθνείς αγορές. Μια ενδιαφέρουσα αγορά είναι αυτή της Ρωσίας (και των χωρών της πρώην ΕΣΣΔ), η «κατάκτηση» της οποίας αποτελεί στρατηγικό στόχο του ΔΕΛΚΟΦ. Στην κατεύθυνση της καλύτερης κάλυψης των διαφόρων τμημάτων της αγοράς, κρίνεται απαραίτητη η διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω διαφοροποίησης των στοιχείων του Marketing mix, ιδιαίτερα των χαρακτηριστικών της συσκευασίας, της σήμανσης, της ετικέτας, του εξοπλισμού του προϊόντος και γενικά εκείνων των στοιχείων, που βελτιώνουν την χρησιμότητα των καταναλωτών για κάθε ποιοτική κατηγο-

ρία. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να υποστηριχθεί και να ενισχυθεί συστηματικά από δράσεις προβολής και προώθησης των προϊόντων στην αγορά, κάτι που σήμερα γίνεται αποσπασματικά και μόνο όταν ενισχύεται από ευρωπαϊκά προγράμματα. Η επιστημονική - τεχνολογική - γνωσιακή υποστήριξη του κλάδου στους παραπάνω τομείς κρίνεται άκρως απαραίτητη.

Επίσης ο κλάδος επηρεάζεται αρνητικά από ζητήματα νομισματικής, δημοσιονομικής και δασμολογικής φύσης. Το ισχυρό Ευρώ, ενώ δυσκολεύει τις εξαγωγές στις τρίτες χώρες, καθιστά ελκυστικότερες τις αγορές των χωρών της ΟΝΕ για τους ανταγωνιστές μας. Τα ελληνικά προϊόντα αντιμετωπίζουν προβλήματα στις διεθνείς αγορές λόγω των υψηλών δασμών που επιβάλλουν πολλές χώρες (και η Ρωσία), ενώ αυτό δεν συμβαίνει για τα προϊόντα των ανταγωνιστών μας στο έδαφος της ΕΕ, τα οποία εισάγονται χωρίς περιορισμούς. Ο κλάδος είναι αυτοδύναμος και δεν στηρίζεται σε καμία άμεση ενίσχυση, απεναντίας συμβάλλει θετικά στην εθνική οικονομία. Αυτό που ζητούν οι εκπρόσωποι του κλάδου από την πολιτεία και τα όργανα της ΕΕ, είναι η διαμόρφωση συνθηκών ισονομίας για τα ελληνικά προϊόντα στις αγορές των τρίτων χωρών, όπως ισχύει για τα προϊόντα αυτά στο έδαφος της ΕΕ.

Βιβλιογραφία

- Bohn, Andreas, 1993, "Differenzierungsstrategien - Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung", Verlag Barbara Kirsch, München.
- Borner, Silvio, 1984, "Internationale Wettbewerbsfähigkeit - Fragmente zu einer Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit", Review of World Economics, Volume 120, Nummer 3.
- Brandtweiner, Roman, 2000, "Differenzierung und elektronische Vertrieb Digitaler Informationsgüter" Symposium Publishing, Düsseldorf.
- CanCon, 09, "9th World Deciduous Canning Fruit Conference", 30 - 31 March 2009, Shepparton, Victoria, Australia.
- EKE, 2010, "Πληροφορίες του υπευθύνου τύπου της ΕΚΕ κ. Γιάννη Δουράκη".
- EKE, 1996, "3rd World Peach Conference", 16-18 Oct., Naoussa-Greece.
- Zentes, Joachim and Swoboda, Bernhard, 2001, "Grundbegriffe des Marketing: Marktorientiertes globales Management - Wissen", Schäffer - Poeschel Verlag.
- ICAP, 2009, "Κλαδική Μελέτη, Κονσερβοποιημένα Φρούτα", Αθήνα Φεβρουάριος 2009.
- Kirsch, Werner, 1997, "Wegweiser zur Konstruktion einer europäischen Theorie der strategischen Führung", Verlag Barbara Kirsch, München.
- Kotler, Philip and Friedhelm, Bliemel, 1995, "Marketing - Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung", 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer - Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Kotler, Phil. and Armstrong, Gar. (χ.Η.), "Αρχές ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ", 9η αμερικάνικη έκδοση, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα.
- Mantzaris Ioan. (1986), "Die Strukturentwicklung der griechischen Landwirtschaft nach dem Beitritt in die EG, Probleme und Perspektiven", Diss., M+M Wissenschaftsverlag, Krefeld.
- Μαντζάρης, Γιάν., Λάζος, Βάιος, Μαντζάρη Ελισ., 2004, "Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις στον αγροτικό τομέα υπό το πρίσμα της οικονομικής θεωρίας της πολιτικής: Η περίπτωση της Διεπαγγελματικής Οργάνωσης (ΔΟ) στο συμπύρηνο ροδάκινο στην Ελλάδα", Μονογραφία, Θεσ/νίκη.
- Μαντζάρης, Γιάννης, 2007, "Δυναμικό Marketing Αγαθών και Υπηρεσιών", Γκιούρδας, Αθήνα.

- Μαντζάρης, Γιάν., 2008α, "Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών", τόμος Α', Γκιούρδας, Αθήνα.
- Μαντζάρης, Γιάν., 2008β, "Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών", τόμος Β', Γκιούρδας, Αθήνα.
- Μαντζάρης, Γιάν., 2010, "Η Ελληνική βιομηχανία κονσερβοποίησης ροδάκινου: Προβλήματα και Προοπτικές" 11th International Conference on «Global Crisis and Economic Policies», Economic Society of Thessaloniki, Θεσσαλονίκη, 25 - 27 Νοεμβρίου 2010.
- Meffert, Heribert, Burmann, Christoph and Kirchgeorg, Manfred, 2007, "Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele", 10., überarb. u. erw. Aufl., Gabler, Dezember.
- Porter, M.E., 1984, "Wettbewerbsstrategien", Frankfurt a. M.
- Porter, M.E., 1986, "Wettbewerbsvorteile", Frankfurt a.M.
- Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα, 2010, Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, "Η οικονομία της Ρωσίας", Ιούνιος 2010, στο: <http://www.agora.mfa.gr/agora/images/docs/rad1B612ANNUAL%20REPORT%202009.pdf>, 14-06-2011.
- Sakai, Kentaro, 2002, OECD, "Global Industrial Restructuring: Implications for Small Firms", OECD Working Paper 2002/4.
- Schmedes E. and Weseloh, C., 2004, "Die Nutzung von Informationen zur Umsetzung von Preisstrategien im Lebensmitteleinzelhandel", στο: GIL Jahrestagung, Jg. 49.
- US International Trade Commission, 2007, "Canned Peaches, Pears and Fruit mixtures: Conditions of Competition between US and Principal Foreign Supplier Industries", Investigation No 332-485, Publication 3972, December, στο: <http://www.usitc.gov/publications/332/pub3972.pdf>, 16.6.11.
- USDA, 2010, "Foreign Agricultural Service", GAIN Report Nr. GR9013.
- Vollert, Klaus, 2004, "Grundlagen des strategischen Marketing: Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten", P.C.O.-Verlag(Taschenbuch).