



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΚΟΜΠΟΣΤΑΣ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ ΣΤΗΝ Ε.Α.Σ. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ**

**ΤΗΣ
ΧΑΤΖΗΣΤΡΑΤΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ**

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΚΑΛΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΓΙΑΝΝΙΤΣΑ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	σελ.	7
Abstract	σελ.	7
Ευχαριστίες	σελ.	8
Πρόλογος	σελ.	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

1.1. Κλάδος Μεταποιημένων Φρούτων	σελ.	12
1.2. Θεσμικό Πλαίσιο	σελ.	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

2.1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	σελ.	18
2.1.1. Παρουσίαση της ΕΑΣ Γιαννιτσών	σελ.	18
2.1.2. Όραμα και Αποστολή	σελ.	19
2.1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό	σελ.	20
2.1.4. Παραγόμενα Προϊόντα	σελ.	20
2.1.5. Παραγωγική Διαδικασία	σελ.	20
2.1.6. Ποιοτικός Έλεγχος	σελ.	22
2.1.7. Πωλήσεις	σελ.	23
2.1.8. Χρηματοοικονομική Κατάσταση	σελ.	24
2.2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Μάκρο-Περιβάλλον)	σελ.	29
2.2.1. Πολιτική/Νομική διάσταση	σελ.	30
2.2.2.. Οικονομική διάσταση	σελ.	32
2.2.3 Κοινωνικοπολιτική διάσταση	σελ.	33
2.2.4. Δημογραφική διάσταση	σελ.	34
2.2.5. Τεχνολογική διάσταση	σελ.	35
2.2.6. Παγκόσμια διάσταση	σελ.	35
2.2.7. Φυσικό περιβάλλον	σελ.	35

2.3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Μίκρο-Περιβάλλον)	σελ.	36
2.3.1. Η απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	σελ.	37
2.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου	σελ.	37
2.3.3. Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα	σελ.	39
2.3.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	σελ.	40
2.3.5. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	σελ.	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΟΥ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΤΗΣ ΕΑΣ ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ & ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

3.1. Εισαγωγή	σελ.	42
3.2. Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου της ΕΑΣ Γιαννιτσών	σελ.	42
3.3. Ανάλυση S.W.O.T.	σελ.	44
3.3.1. Ευκαιρίες	σελ.	45
3.3.2. Απειλές	σελ.	45
3.3.3. Δυνατά Σημεία	σελ.	46
3.3.4. Αδύνατα Σημεία	σελ.	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1. Εταιρικοί Στόχοι και Στρατηγική	σελ.	49
4.2. Στόχοι Μάρκετινγκ	σελ.	59
4.3. Στόχοι Προγράμματος	σελ.	60
4.4. Τμηματοποίηση Αγοράς	σελ.	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

5.1. Πλάνο Προϊόντος	σελ.	62
5.2. Πλάνο Τιμολόγησης	σελ.	63
5.3. Πλάνο Διανομής	σελ.	64
5.4. Πλάνο Πωλήσεων	σελ.	66
5.5. Πλάνο Προβολής (Επικοινωνίας)	σελ.	66

5.6.	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του Προγράμματος	σελ.	67
------	--	------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

6.1.	Προϋπολογισμός Μάρκετινγκ	σελ.	69
6.2.	Οικονομικά Στοιχεία	σελ.	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΤΑΚΤΟΥ ΑΝΑΓΚΗΣ

7.1.	Έλεγχος Απόδοσης	σελ.	71
7.2.	Πρόγραμμα Εκτάκτου Ανάγκης.	σελ.	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.	74
---------------------	------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.	76
---------------------	------	----

Διαγράμματα

Διάγραμμα 2.1: Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter	σελ.	36
Διάγραμμα 2. 2: Οι τιμές των παραγωγών συμπύρηνων ροδάκινων ανά έτος.	σελ.	40
Διάγραμμα 4. 1: Ανάλυση Χάσματος	σελ.	49
Διάγραμμα 4. 2: Κινεζική Παραγωγή και Εγχώρια Κατανάλωση Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος	σελ.	52
Διάγραμμα 4. 3: Κινεζικές Εξαγωγές Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος.	σελ.	54
Διάγραμμα 4. 4: Κινεζικές Εισαγωγές Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος	σελ.	54
Διάγραμμα 4. 5: Φυτεμένες Εκτάσεις Συμπύρηνων Ροδάκινων, Καλιφόρνια ΗΠΑ	σελ.	55
Διάγραμμα 4. 6: Τάσεις Τιμών Καλιφορνέζικων Συμπύρηνων Ροδάκινων	σελ.	56
Διάγραμμα 4. 7: Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εισαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων 2001-2012	σελ.	57
Διάγραμμα 4. 8: Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εισαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων- Εμπορικό έτος 2011/2012	σελ.	57
Διάγραμμα 4. 9: Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εξαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων 2001-2012	σελ.	58
Διάγραμμα 4.10: Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εξαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων- Εμπορικό έτος 2011/2012	σελ.	59
Διάγραμμα 5.1: Κανάλια διανομής για τα Κονσερβοποιημένα φρούτα και λαχανικά.	σελ.	64
Διάγραμμα 7.1: Στρατηγική Μάρκετινγκ και απόδοση	σελ.	71

Πίνακες

Πίνακας 1.1: Στοιχεία Ελληνικών εξαγωγών κομπόστας συμπύρηνου ροδάκινου.	σελ.	12
Πίνακας 1.2 : Εξαγωγές μεταποιημένων Ελληνικών Ροδάκινων	σελ.	13
Πίνακας 1.3 : Βασικά στοιχεία κονσερβοποιημένων ροδάκινων την τριετία 2009-2011	σελ.	14
Πίνακας 1.4 : Στοιχεία παραγωγής και μεταποίησης συμπύρηνου ροδάκινου	σελ.	16
Πίνακας 2.1 : Πωλήσεις κομπόστας της ΕΑΣ Γιαννιτσών το 2011	σελ.	23
Πίνακας 2.2 : Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και δείκτες της ΕΑΣ Γιαννιτσών.	σελ.	27
Πίνακας 2.3 : Οι κυριότερες παραγωγικές εταιρείες του κλάδου Κονσερβοποιημένων φρούτων	σελ.	39

Πίνακας 3.1: Ανάλυση SWOT του κονσερβοποιείου της ΕΑΣ Γιαννιτσών	σελ.	48
Πίνακας 5.1: Λίστα Ενεργειών Μάρκετινγκ τριετίας 2013-2015	σελ.	67
Πίνακας 6.1: Δαπάνες Μάρκετινγκ	σελ.	69
Πίνακας 6.2: Συνεισφορά στα Σταθερά Έξοδα	σελ.	70

Εικόνες

Εικόνα 1. 1 : Συμπύρηνο ροδάκινο	σελ.	14
Εικόνα 2. 2 : Κομπόστα Ροδάκινου	σελ.	21
Εικόνα 2. 2 : Προϊόντα παραγωγής ΕΑΣ Γιαννιτσών	σελ.	24

Περίληψη

Η βιομηχανία κονσερβοποίησης ροδάκινου είναι από τους ανταγωνιστικότερους παραγωγικούς κλάδους της Ελλάδας, αφού περίπου το 98% της παραγωγής εξάγεται στις διεθνείς αγορές και μάλιστα με μεγάλη γεωγραφική διασπορά.

Η ΕΑΣ Γιαννιτών δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό από το 1994. Τα ποσοστά εξαγωγών της επιχείρησης κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, ενώ τα τελευταία χρόνια μειώνονται ακόμη περισσότερο λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης και μείωσης της ζήτησης σε παγκόσμιο επίπεδο, παράλληλα με τον σφοδρό ανταγωνισμό από ομοειδή προϊόντα άλλων χωρών, κυρίως της Κίνας, με φθηνότερο κόστος παραγωγής. Η λύση για την ανάκαμψη της ΕΑΣ και την ανάπτυξή της είναι η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μάρκετινγκ.

Μέσα από την ανάπτυξη του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ, που θα συνδέεται άμεσα με την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης, θα επιχειρηθεί η διαφοροποίηση του προϊόντος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνοντας τη βελτίωση του μεριδίου της στις διεθνείς αγορές.

Abstract

The peach canning industry is one of the most competitive productive sectors of Greece, since approximately 98% of production is exported to international markets by a wide geographical spread.

UAC of Giannitsa is activated in this field since 1994. The percentages of UAC's exports are at a low level, while in recent years are further reduced due to the financial crisis and the declining demand worldwide, along with the fierce competition of similar products from other countries, mainly from China, with lower production cost. The solution for the rebound of UAC and the upcoming development is the adoption of modern marketing practices.

Through the development of strategic marketing program, which will be directly linked to the mission and the vision of the organization, will be attempted to diversify the product in order to gain a competitive advantage by achieving the improvement of organization's share at the international markets.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους του συντελεστές του μεταπτυχιακού προγράμματος της διοίκησης επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου « MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων» για τη σημαντική συμβολή τους στις γνώσεις μου, τις εμπειρίες μου και στην βελτίωσή μου ως άνθρωπο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ Καλδή Παναγιώτη, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για τη συμβολή του στην υλοποίηση της παρούσας εργασίας. Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου για την στήριξη που μου παρείχαν και κυρίως για την υπομονή τους.

Πρόλογος

Η χώρα μας κατέχει τα σκήπτρα της παγκόσμιας αγοράς σε επίπεδο εξαγωγών κομπόστας συμπύρηνου ροδάκινου με ποσοστό 98%, παρά την δυναμική αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής τα τελευταία χρόνια σε χώρες όπως η Κίνα, (που παράγει πλέον το ένα τρίτο της παγκόσμιας παραγωγής), η Χιλή και η Αργεντινή και το εισκο μζό μενο στην χώρα μας συνάλλαγμα υπερβαίνει τα 250-300 εκατ. ευρώ ετησίως.

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών είναι δευτεροβάθμια συνεταιριστική οργάνωση και ιδρύθηκε το 1928. Μεταξύ των δραστηριοτήτων της είναι η συγκέντρωση και διάθεση συμπυρήνων ροδάκινων για λογαριασμό των παραγωγών-μελών της μέσω της Ομάδας Παραγωγών Οπωροκηπευτικών που έχει συστήσει. Το 1994 προχώρησε στην δημιουργία πρότυπου Κονσερβοποιείου για την απορρόφηση και αξιοποίηση της παραγωγής των μελών της, έτσι ώστε η προστιθέμενη αξία των παραγόμενων προϊόντων να μετακυλύεται στα ίδια τα μέλη. Το προϊόν που παράγεται είναι κομπόστα ροδάκινου σε μεταλλικό κουτί, με μισόκαρπο φρούτο, φέτες και κύβους σε ελαφρύ, κανονικό και βαρύ σιρόπι και οι συσκευασίες που διατίθενται είναι ½,1,2,3 και 5 κιλών. Παρά τα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης (άφθονη και ποιοτική πρώτη ύλη κ.α.), οι εξαγωγές της επιχειρηματικής μονάδας του Κονσερβοποιείου της οργάνωσης κυμαίνονται στο χαμηλό ποσοστό 30% έως 33%, ενώ κατά 90% η ετικέτα είναι επιλογής του πελάτη.

Στην παρούσα διατριβή θα επιχειρήσουμε την ανάπτυξη στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ για το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων κομπόστας ροδάκινου του Κονσερβοποιείου της ΕΑΣ Γιαννιτσών, τριετούς διάρκειας, με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης και της αύξησης των εξαγωγών, μέσα από την εναρμόνιση των διαθέσιμων πόρων και των ευκαιριών που εμφανίζονται.

Η διατριβή αποτελείται από 8 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος κονσερβοποιημένων φρούτων και το θεσμικό πλαίσιο που τον διέπει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, μετά την παρουσίαση της επιχείρησης ΕΑΣ Γιαννιτσών, εκτιμάται η υφιστάμενη κατάσταση όπως διαμορφώνεται στο περιβάλλον του Κονσερβοποιείου της. Η «εσωτερική ανάλυση» αυτο-αξιολόγηση της εταιρείας, θα έχει στόχο την κατανόηση και αξιοποίηση των χαρακτηριστικών ικανοτήτων της επιχείρησης, όπως προκύπτουν από τους διαθέσιμους πόρους και το κόστος λειτουργίας της. Και μέσω της «εξωτερικής ανάλυσης» των συνθηκών αγοράς και του κλάδου, θα εντοπιστούν όλες εκείνες οι παράμετροι, οι οποίες είναι σημαντικές για τις αποφάσεις που τελικά θα ληφθούν στα πλαίσια του προγράμματος.

Οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία της αρχικής εικόνας είναι κυρίως δευτερογενή στοιχεία δημόσιων υπηρεσιών και κλαδικών οργάνων, δημοσιεύματα και δημοσιευμένα στοιχεία εταιρειών. Στην ανάλυση του κλάδου θα γίνει αναφορά στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση, τόσο σε θεσμικό όσο και εμπορικό επίπεδο. Μέσα από την «εξωτερική» και «εσωτερική» ανάλυση θα εντοπιστούν απειλές και ευκαιρίες, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν ως εισροή στον προβληματισμό γύρω από την εκπόνηση του προγράμματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί και θα αξιολογηθεί το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο του Κονσερβοποιείου της Οργάνωσης, προκειμένου να αντληθεί η πληροφόρηση που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων που θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Ακόμη μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. θα αξιολογηθούν οι πληροφορίες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της και θα προσδιορισθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος αυτής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα καθοριστούν οι στόχοι της οργάνωσης και του προγράμματος μάρκετινγκ. Με τη χρήση της Ανάλυσης Χάσματος (Gap Analysis), θα οριοθετηθεί το «τι θέλει να επιτύχει» αυτή και πως θα κατανέμει τους επιχειρησιακούς πόρους της σε επιμέρους προϊόντα και αγορές. Θα επιλέξουμε ανάμεσα από τις τρεις τελείως διακριτές και αμοιβαία αποκλειόμενες επιλογές στρατηγικής σύμφωνα με τον Porter: κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης, με τη βοήθεια του μοντέλου λήψης αποφάσεων Κύκλος Ζωής Προϊόντος και Φάση της Αγοράς.

Προχωρώντας στις τέσσερις επιλογές του Ansoff (διείσδυση στην αγορά, ανάπτυξη αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος και διαφοροποίηση) θα τις συνεξετάσουμε μαζί με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Θα ακολουθήσει συσχετισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ με τους εταιρικούς στόχους και στη συνέχεια θα καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράμετροι του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τοποθέτηση-επανατοποθέτηση του προϊόντος, τιμολογιακή πολιτική προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και τους μεσάζοντες, επικοινωνιακή πολιτική και τέλος πολιτική διανομής, δηλαδή ένταση με την οποία θα γίνει η προσέγγιση πελατών μέσα από τα διάφορα κανάλια διανομής που θα επιλεγούν και τη λειτουργία τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί ο προσδιορισμός των στόχων πωλήσεων της επιχείρησης για τη χρονική περίοδο που καλύπτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ και θα ακολουθήσει η εκπόνηση του προγράμματος μάρκετινγκ, το οποίο είναι εναρμονισμένο με την συνολική στρατηγική της Οργάνωσης. Ορίζονται καταρχήν οι σημαντικότεροι παράμετροι του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τοποθέτηση-επανατοποθέτηση των προϊόντων, η τιμολογιακή πολιτική προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και τους μεσάζοντες, η

επικοινωνιακή πολιτική όπως εκφράζεται μέσα από το μείγμα above- below the line ενεργειών και τέλος η πολιτική διανομής.

Στο έκτο κεφάλαιο καταρτίζεται ο προϋπολογισμός του προγράμματος μάρκετινγκ μέσα από τη συναρτησιακή σχέση ενεργειών (εξόδων μάρκετινγκ) και πωλήσεων (εσόδων).

Στο έβδομο κεφάλαιο παρακολουθείται η εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ και σχεδιάζεται πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης, σε περίπτωση που βασικοί παράμετροι του περιβάλλοντος μεταβληθούν και απαιτηθεί αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΚΛΑΔΟΣ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΦΡΟΥΤΩΝ

1.1. Κλάδος Κονσερβοποιημένων Φρούτων

Η Ελλάδα είναι η πρώτη εξαγωγική δύναμη παγκοσμίως στον τομέα μεταποίησης φρούτων, κυρίως συμπύρηνων ροδάκινων, με εξαγωγές 270.000–280.000 τόνων κονσερβοποιημένων φρούτων ετησίως. Οι εξαγωγές πραγματοποιούνται είτε απευθείας προς αλυσίδες σούπερ μάρκετ του εξωτερικού, είτε μέσω χονδρεμπορικών επιχειρήσεων.

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ (Σε τόνους)
2005	255.000
2006	250.000
2007	272.000
2008	271.000
2009	233.000
2010	270.000
2011	280.000

Πίνακας 1. 1 Στοιχεία Ελληνικών εξαγωγών κομπόστας συμπύρηνου ροδάκινου

Πηγή: 11^ο Παγκόσμιο Συνέδριο Μεταποιημένων Φρούτων

Όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, κύριες χώρες προορισμού μεταποιημένων ροδάκινων είναι η Γερμανία, το Ην. Βασίλειο και η Γαλλία οι οποίες απορροφούν το 40% περίπου των εξαγόμενων προϊόντων, με πρώτη την Γερμανία προς την οποία κατευθύνεται το 27% περίπου των εξαγωγών. Το 2010 σε σχέση με το 2009 σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι εξαγωγές προς την Πολωνία φθάνοντας τους 24.000 τον. περίπου, ξεπερνώντας τις εξαγωγές προς το Ην. Βασίλειο. Αξιοσημείωτη αύξηση επίσης παρουσίασαν το 2010 και οι εξαγωγές προς τις ΗΠΑ (54%) αλλά και την Αυστρία (18%). Μείωση όμως και μάλιστα σημαντική παρουσίασαν οι εξαγωγές στις Κάτω Χώρες όπου μειώθηκαν κατά 38%. Συνολικά το 2010 σε σχέση με το 2009 οι εξαγωγές παρουσίασαν αύξηση της τάξεως του 11% με την αξία τους να αυξάνει κατά 7%.

ΧΩΡΑ	2009		2010		% Διαφορά 2009/2010	
	Αξία σε Χιλιάδες €	Ποσότητα σε τόνους	Αξία σε Χιλιάδες €	Ποσότητα σε τόνους	Αξίας %	Ποσότη- τας %
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	62.504	66.533	57.075	62.008	-9%	-7%
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	20.854	19.392	22.776	20.876	9%	8%
ΓΑΛΛΙΑ	16.446	20.029	17.363	17.928	6%	-10%
ΙΤΑΛΙΑ	12.196	14.786	12.904	16.403	6%	11%
ΠΟΛΩΝΙΑ	11.367	19.015	13.130	23.627	16%	24%
ΑΥΣΤΡΙΑ	10.240	12.560	13.741	14.869	34%	18%
ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	10.134	14.307	8.236	8.828	-19%	-38%
ΗΠΑ	2.847	4.633	4.250	7.130	49%	54%
ΚΑΝΑΔΑΣ	2.547	3.320	2.655	3.754	4%	13%
ΤΣΕΧΙΑ	2.282	3.981	5.264	9.729	131%	144%
ΣΥΝΟΛΟ	204.683	250.496	218.845	278.229	7%	11%

Πίνακας 1.2 Εξαγωγές μεταποιημένων Ελληνικών Ροδάκινων.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Στην εσωτερική αγορά, οι κομπόστες ροδάκινων προορίζονται κυρίως για επαγγελματική χρήση (ζαχαροπλαστεία, catering, ξενοδοχεία κλπ.) και σε μικρότερο βαθμό για οικιακή κατανάλωση. Σημαντικός παράγοντας για τη μειωμένη ζήτηση από τα νοικοκυριά είναι ο υψηλός βαθμός επάρκειας της εγχώριας αγοράς σε νωπά φρούτα. Αντίστοιχα, η επαγγελματική κατανάλωση επηρεάζεται από τη δυνατότητα κάλυψης της ζήτησης κατά την απαιτούμενη χρονική στιγμή (δυνατότητα αποθεματοποίησης του προϊόντος για σχετικά μεγάλο διάστημα) και τη χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τα νωπά προϊόντα.

Η διάθεση των κονσερβοποιημένων φρούτων στην εγχώρια λιανική αγορά πραγματοποιείται κυρίως από τα σούπερ μάρκετ, ενώ στην επαγγελματική κατανάλωση μεσολαβούν και επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των κονσερβοποιημένων φρούτων αφορούν τις διατροφικές συνήθειες, την επάρκεια των νωπών φρούτων στην αγορά και την τιμή διάθεσης. Οι διατροφικές συνήθειες, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό, χαρακτηρίζονται από σημαντική μετατόπιση κυρίως σε υγιεινές τροφές, όπως είναι τα φρούτα έστω και σε μορφή κομπόστας. Η επάρκεια των νωπών φρούτων επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση των κονσερβοποιημένων, ενώ η τιμή διάθεσης των κονσερβοποιημένων κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα από τα νωπά φρούτα.

Διεθνείς ανταγωνιστές του κλάδου είναι η Νότια Αφρική, η Ισπανία, η Αργεντινή, η Χιλή και η Κίνα. Τα τελευταία χρόνια η Κίνα εμφανίζει δυναμική ανάπτυξη της παραγωγής κομπόστας

ροδάκινου αφού από παραγωγή ασημαντων ποσοτήτων το 1992, το 2011 έφτασε να παράγει 29.500.000 χαρτοκιβώτια, ποσότητα που ξεπερνά τη συνολική παραγωγή των ΗΠΑ και της Ελλάδας μαζί. Από την παραγωγή των 650.000 τόνων το μεγαλύτερο μέρος της μεταποίησης κατευθύνεται στην εσωτερική αγορά, ενώ καταγράφει εξαγωγές της τάξεως των 130.000 – 140.000 τόνων ετησίως στις ΗΠΑ και Ρωσία, πρίζοντας το μερίδιο των 4 κορυφαίων παγκοσμίως εξαγωγικών χωρών του κλάδου, που είναι η Ελλάδα, η Αργεντινή, η Χιλή και η Νότιος Αφρική. Οι αγορές της Λατινικής Αμερικής που αποτελούσαν για πολλά χρόνια σημαντικό εξαγωγικό προορισμό της Ελληνικής Κομπόστας, τώρα πλέον όχι μόνο έχουν αυτάρκεια (κυρίως η Χιλή και η Αργεντινή) αλλά εξάγουν και σε διεθνείς προορισμούς. Αντίθετα, η παραγωγή της Αυστραλίας είναι σε υποχώρηση, ενώ σταθερότητα διακρίνει την παραγωγή της Νοτίου Αφρικής. Η Καλιφόρνια των ΗΠΑ ένας άλλος μεγάλος παγκόσμιος παραγωγός, εντούτοις οι εξαγωγές του υπερκαλύπτονται από τις εισαγωγές.

ΧΩΡΑ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ (Ποσότητα σε χιλιάδες τόνους)	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	ΆΛΛΑ ΣΧΟΛΙΑ
ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ	80-100	20-25%	75-80%	Εξάγει κυρίως σε Λατινική Αμερική
ΕΛΛΑΔΑ	240-288	95%	5%	Υψηλός εξαγωγικός προσανατολισμός
ΗΠΑ	330-360	5-10%	105-110%	Υψηλή συγκέντρωση (4 επιχειρήσεις) Υψηλή εισαγωγική δεισδυση
ΙΣΠΑΝΙΑ	90-100	45-50%	50-55%	Υψηλή συγκέντρωση (10 επιχειρήσεις) Εξάγει κυρίως σε χώρες ΕΕ-27
ΚΙΝΑ	335-400	30-35%	65-70%	Υψηλά περιθώρια επέκτασης εγχώριας κατανάλωσης
Ν.ΑΦΡΙΚΗ	55-62	90%	10%	Υψηλός εξαγωγικός προσανατολισμός
ΧΙΛΗ	75-100	75-80%	20-25%	Υψηλή συγκέντρωση (4 επιχειρήσεις) Εξάγει κυρίως σε Λατινική Αμερική

Πίνακας 1.3 Βασικά στοιχεία κονσερβοποιημένων ροδάκινων την τριετία 2009-2011

Πηγή: USDA και World Deciduous Canning Fruit Conferences



Εικόνα 1. Συμπύρηνο ροδάκινο

Η καλλιέργεια του συμπύρηνου ροδάκινου ξεκίνησε από τους νομούς Πέλλας και Ημαθίας στη δεκαετία του 1950. Βοήθησαν οι κλιματολογικές και εδαφολογικές συνθήκες των περιοχών και ο άριστος εγκλιματισμός του δέντρου. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΠΕΚΕΠΕ, η καλλιεργηθείσα έκταση για το 2011 ανήλθε στα 129.000 στρέμματα, κυρίως στους νομούς Πέλλας με 66.830 στρέμματα και Ημαθίας με 52.648 στρ. καθώς και στους νομούς Λάρισας με 3.700 στρ. Φλώρινας με 4.710 στρ. και Πιερίας με 636 στρ.. Η μέση στρεμματική απόδοση υπολογίζεται στα 2.848 κιλά/στρέμμα.

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΘΕΙΣΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΧΡΗΣΗ		
		ΚΟΜΠΟΣΤΑ	ΠΟΥΡΕΣ	ΚΑΤΑΨΥΞΗ
2006	360.000	276.000	54.000	30.000
2007	430.000	285.000	85.000	60.000
2008	400.000	255.000	110.000	35.000
2009	420.000	185.000	95.000	20.000
2010	400.000	256.000	105.000	39.000
2011	366.000	280.000	45.000	34.000

Πίνακας 1.4 Στοιχεία παραγωγής και μεταποίησης συμπύρηνου ροδάκινου

Πηγή: 11^ο Παγκόσμιο Συνέδριο Μεταποιημένων Φρούτων

Το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ελληνικής κομπόστας ροδάκινου αποτελεί η ποιότητα. Το ελληνικό ροδάκινο ξεχωρίζει σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, χρώμα, συνεκτικότητα σάρκας, γεύση και άρωμα. Παρότι οι ανταγωνιστές μας Ν. Αφρική, ΗΠΑ, παράγουν προϊόντα μεγαλύτερης ομοιογένειας καρπού, στερούνται όμως της γεύσης και του αρώματος του ελληνικού. Οι επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν τα πλέον σύγχρονα συστήματα διασφάλισης ποιότητας τροφίμων και είναι πιστοποιημένες από φορείς διεθνούς κύρους (Lloyds, TUV, Nord, κ.α.) με πιστοποιητικά ISO 9001, HACCP, BRC Global Standard – Food IFS 2010, Version 4.

Οι ποιοτικές κατηγορίες κομπόστας που έχουν διαμορφωθεί και παράγονται στη χώρα μας είναι: Choice, Cood Standad και Standard. Choice είναι η υψηλή ποιότητα μισόκαρπων ροδάκινων σε σιρόπι που παράγεται από ροδάκινα ποιότητας ETRA, Cood Standad ποιοτικής κατηγορίας A και Standard ποιοτικής κατηγορίας B. Συνήθως η κατηγορία Choice έχει βαρύ σιρόπι brix 17-19 και κουτί easy open, ενώ το Cood Standad και Standard ελαφρύ σιρόπι brix 14-16 και απλό κουτί.

Η κομπόστα συσκευάζεται κυρίως σε λευκοσιδηρά κουτιά, διαφόρων μεγεθών, μισού, ενός, δύο, τριών και πέντε κιλών, με διάρκεια ζωής τα τρία χρόνια αλλά και σε γυάλινο βάζο με διάρκεια ζωής τους 18 μήνες. Την τελευταία δεκαετία χρησιμοποιούνται και plastic pot σε διάφορα μεγέθη, αλλά το προϊόν διαρκεί μόλις έξι μήνες.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις κομπόστας για την εκπροσώπησή τους έχουν συστήσει την Ένωση Κονσερβοποιών Ελλάδας (Ε.Κ.Ε.) που ελέγχει, μέσω των μελών της, το 40% του παγκόσμιου εμπορίου κονσέρβας ροδάκινου.

1.2. Θεσμικό Πλαίσιο

Η αγορά των κονσερβοποιημένων φρούτων υπόκειται από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε καθεστώς ρυθμίσεων και παρεμβάσεων, τόσο όσον αφορά τους μηχανισμούς της αγοράς όσο και σε σχέση με την ποιότητα και την υγιεινή των προϊόντων που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή. Οι γενικές προδιαγραφές για την κοινή αγροτική πολιτική στον τομέα των οπωροκηπευτικών έχουν θεσπιστεί με τους κανονισμούς 1234/2007 και 1182/2007. Η κυριότερη κοινοτική και εθνική νομοθεσία είναι:

- Κανονισμός (ΕΚ) 1234/2007 του Συμβουλίου EEL299/2007 για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των γεωργικών αγορών και ειδικών διατάξεων για ορισμένα γεωργικά προϊόντα.
- Κανονισμός (ΕΚ) 1182/2007 για τη θέσπιση ειδικών κανόνων όσων αφορά τον τομέα των οπωροκηπευτικών.

- Κανονισμός (ΕΚ) 1580/2007 που εξειδικεύει τον κανονισμό 1182/2007.
- Κανονισμός (ΕΚ) 905/2010 που τροποποιεί τον κανονισμό 1580/2007.
- Κανονισμός (ΕΚ) 543/2011 της Επιτροπής EEL157/2011 για τη θέσπιση κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1234/2007 του Συμβουλίου όσον αφορά τους τομείς οπωροκηπευτικών και των μεταποιημένων οπωροκηπευτικών.
- Κανονισμοί (ΕΕ) 1130/2011 και 1131/2011 της Επιτροπής 11/11/2011 που αφορούν τα πρόσθετα τροφίμων.
- Κανονισμός (ΕΕ) 1169/2011 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 25ης Οκτωβρίου 2011, σχετικά με την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα στους καταναλωτές.
- Π.Δ. 165/1974 (ΦΕΚ62 Α'1974) περί ποιοτικού ελέγχου επί προϊόντων κλάδων τινών Γεωργικών Βιοτεχνικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων, επεξεργαζόμενων οπωροκηπευτικών, προοριζομένων για εξαγωγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

2.1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.1.1. Παρουσίαση της ΕΑΣ Γιαννιτσών

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών, με έδρα τα Γιαννιτσά, έχει εγγεγραμμένα μέλη 80 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, από τους οποίους οι δέκα είναι ενεργοί με 1.980 φυσικά μέλη. Η περιφέρεια όπου δραστηριοποιούνται τα μέλη της, καλύπτει την εδαφική περιοχή στο κέντρο της Μακεδονίας, του κάμπου των Γιαννιτσών που δημιουργήθηκε από την αποξήρανση του βάλτου και εκτείνεται έως το όρος Πάϊκο.

Σύμφωνα με το νόμο 4015/2011 «Θεσμικό πλαίσιο για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς», οι ΕΑΣ θα πρέπει έως 30/6/2013 να μετατραπούν είτε σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς είτε σε αγροτικές εταιρικές συμπράξεις (ΑΕ). Η Γενική Συνέλευση της ΕΑΣ Γιαννιτσών στις 18/12/2012 αποφάσισε την μετατροπή της Οργάνωσης σε Πρωτοβάθμιο Συνεταιρισμό με την επωνυμία Α.Σ. Πέλλας, με τη συγχώνευση εννέα συνεταιρισμών μελών της. Στο νέο συνεταιρισμό εγγράφηκαν 2.800 φυσικά πρόσωπα μέλη, η μερίδα ορίστηκε στο ποσό των 3.000 ευρώ και το καταστατικό εγκρίθηκε στις 9/5/2013 από το Ειρηνοδικείο Γιαννιτσών.

Ένας από τους βασικούς τομείς δραστηριότητας της Ένωσης Γιαννιτσών είναι το κονσερβοποιείο που βρίσκεται στο Νέο Μυλότοπο του δήμου Πέλλας. Διαθέτει υπερσύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, που συνεχώς βελτιώνεται και λειτουργεί με πολύ αυστηρές προδιαγραφές. Ετήσια η μονάδα επεξεργάζεται 20-22 χιλιάδες τόνους συμπύρηνα ροδάκινα. Από την ποσότητα αυτή, μεγάλο μέρος προέρχεται από παραγωγούς που είναι πιστοποιημένοι και εφαρμόζουν σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης, σύμφωνα με τα πρότυπα AGRO 1, AGRO 2 και CLOBAL GAP. Επιπρόσθετα στη μονάδα λειτουργεί βιολογικός καθαρισμός με μόνιμη άδεια και άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά την επεξεργασία των λυμάτων. Το 2007 η Οργάνωση θέλοντας να απορροφήσει, όσο το δυνατόν περισσότερο το δυναμικό προϊόν της, το συμπύρηνο ροδάκινο, αλλά και να αξιοποιήσει τα υπολείμματα του κονσερβοποιείου, προχώρησε στην κατασκευή χυμοποιείου.

Βασικό χαρακτηριστικό των ενεργών συνεταιρισμών, που ανήκουν στην Οργάνωση, είναι η ανεπτυγμένη συνεταιριστική συνείδηση που υπάρχει μεταξύ των μελών-παραγωγών, που εκτός των άλλων, έχει σαν αποτέλεσμα την πλήρη εξασφάλιση της απαιτούμενης Α' ύλης για

τις βιομηχανικές μονάδες της Ένωσης. Ετησίως η συγκεντρωθείσα ποσότητα συμπύρηνων ροδάκινων των μελών της Ένωσης είναι διπλάσια από αυτήν που έχει τη δυνατότητα να επεξεργαστεί στις παραγωγικές εγκαταστάσεις της, Κονσερβοποιείο και Χυμοποιείο, γι' αυτό και τροφοδοτεί και άλλες βιομηχανίες μεταποίησης. Παράλληλα τα μέλη – παραγωγοί φρούτων των συνεταιρισμών μελών έχουν εξασφαλισμένη την διάθεση των παραγόμενων προϊόντων τους, διασφαλίζοντας έτσι, στο βαθμό που είναι εφικτό, ένα ικανοποιητικό γεωργικό εισόδημα.

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της βιομηχανίας έγινε με βάση την εγγύτητα στους χώρους παραγωγής ροδάκινων, λόγω του ότι το ροδάκινο είναι πολύ ευαίσθητο κατά την μεταφορά από το χωράφι στο εργοστάσιο. Έτσι μέσα σε λίγες ώρες μόνο, το φρέσκο φρούτο μετατρέπεται σε κομπόστα διατηρώντας το χρώμα, το άρωμα και τις γευστικές του ιδιότητες.

2.1.2. Όραμα και Αποστολή

Όραμα της ΕΑΣ Γιαννιτσών είναι η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά κονσερβοποιημένων ροδάκινων με την προσφορά προϊόντων άριστης ποιότητας και γεύσης και την συνεχή ικανοποίηση των πελατών της.

Αποστολή της είναι η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης, παραγωγής και διάθεσης κομπόστας, με τη βέλτιστη σχέση ποιότητας και κόστους, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους του συνεταιρισμού.

Ιδιαίτερα επιδιώκει:

- Την ενίσχυση της πιστοποιημένης αγροτικής παραγωγής και της συμβολαιακής γεωργίας.
- Την παραγωγή αγροτικών προϊόντων βάσει συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης και πλήρους ιχνηλασιμότητας, τα οποία να καλύπτουν τις βασικές απαιτήσεις της βιομηχανίας, αλλά και των τελικών χρηστών – καταναλωτών.
- Αύξηση της υποστήριξης των βιολογικών καλλιεργειών.
- Παραγωγή στοχευμένων καλλιεργειών για εξειδικευμένες χρήσεις.
- Παραγωγή κομπόστας υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών.

2.1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Για την επίτευξη της αποστολής του συνεταιρισμού ενεργή συμμετοχή και συμβολή εκτός από τους παραγωγούς μέλη, έχει το ικανό και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό του συνεταιρισμού. Η ΕΑΣ Γιαννιτσών επενδύει με ευαισθησία στο εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό του Κονσερβοποιείου πραγματοποιώντας συνεχή σεμινάρια ενδοεπιχειρησιακά και μη, ειδικότερα σχετικά με την Υγιεινή και Ασφάλεια των Τροφίμων, σύμφωνα με τον κανονισμό Ε.Κ 852/2004 και τον κώδικα Νο 9 του ΕΦΕΤ.

Στο κονσερβοποιείο της ΕΑΣ Γιαννιτσών απασχολείται μόνιμο προσωπικό 24 ατόμων, ενώ το εποχιακό ξεπερνά τα 380 άτομα.

2.1.4. Παραγόμενα Προϊόντα

Το κονσερβοποιείο της Ε.Α.Σ Γιαννιτσών έχει σαν κύρια δραστηριότητα του την παραγωγή-μεταποίηση και εμπορία κονσερβοποιημένου ροδάκινου. Ποιο συγκεκριμένα, η πρώτη ύλη νωπού ροδάκινου που επεξεργάζεται, όπως ήδη αναφέρθηκε, ανέρχεται στα 20.000-22.000 τόνους ανά έτος και παράγει περίπου 1.300.000 χαρτοκιβώτια (κάθε χαρτοκιβώτιο περιέχει 24 λευκοσιδηρά δοχεία μεικτού βάρους 1 Kgr) κομπόστα ροδάκινου και 600 τόνους πυρήνες και απορρίμματα.

Η κομπόστα διατίθεται σε συσκευασία μόνο λευκοσιδηρών δοχείων σε διάφορα μεγέθη των α) μισόκιλου 1Μ, β) 1 kg Α2.5, γ) Α9 (ευρωπαϊκό 3Kg) και Α10, καθώς και συσκευασίας 5kg Α12. Τα είδη που παράγει σε αυτές τις συσκευασίες είναι σε μισόκαρπα, φέτες, κύβους διαστάσεων 14X14X14mm ή 14X14X16 mm. Επίσης, χρησιμοποιείται για την παραγωγή κονσέρβας ροδάκινου σιρόπι 3 κατηγοριών γλυκύτητας α)ελαφρύ σιρόπι 14-16 BRIX, β) κανονικό σιρόπι 17-19 BRIX, γ) βαρύ σιρόπι 21-23 BRIX, κατά απαίτηση πελάτη. Η ποιότητα της κομπόστας που παράγεται διακρίνεται σε 2 κατηγορίες: Choice, Good standard.

2.1.5. Παραγωγική Διαδικασία

Η διαδικασία της παραγωγής ξεκινάει με την επιλογή πιστοποιημένων προμηθευτών Α και Β υλών και υλικών συσκευασίας. Για την πρώτη ύλη παραλαμβάνονται ροδάκινα από παραγωγούς μέλη μας, που είναι πιστοποιημένοι και συμμορφώνονται με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης AGRO 2.1-2.2.. Κατά την περίοδο παραγωγής πραγματοποιούνται

δειγματοληπτικά αναλύσεις υπολλειμματικότητας φυτοφαρμάκων, σύμφωνα με τα όρια που προκύπτουν από τον κανονισμό E.K 396/2005 και E.K 149/2008. Η συσκευασία που χρησιμοποιείται είναι αποκλειστικά το λευκοσιδηρό κυτίο, κυλινδρικού σχήματος. Το λευκοσιδηρό κυτίο έχει σχετικά χαμηλή τιμή, ενώ παράλληλα προστατεύει περισσότερο αποτελεσματικά το περιεχόμενο σε σχέση με άλλες συσκευασίες και ο χρόνος ζωής των κονσερβοποιημένων φρούτων ξεπερνά τα τρία έτη. Η ιδιότητα αυτή παρέχει το πλεονέκτημα της αποθεματοποίησης της παραγωγής και τη διάθεσή τους σε περιόδους αυξημένης ζήτησης. Για τις Β ύλες και τα υλικά συσκευασίας λαμβάνονται πιστοποιητικά και διενεργούνται αναλύσεις για υπολλειμματικότητα βαρέων μετάλλων, σύμφωνα με τον κανονισμό E.K 1881/2006 καθώς και βεβαιώσεις GMO-FREE STATEMENT και ALLERGEN FREE STATEMENT για όλες τις Β ύλες, ενώ επιπλέον για τα υλικά συσκευασίας διενεργούνται έλεγχοι σύμφωνα με τον κανονισμό E.K.10/2011.

Μετά την παραλαβή της πρώτης ύλης και αφού ελεγχθεί η ωριμότητά της, για τη σωστή ρύθμιση των σιροπιών (brix & pH), το μέγεθος του καρπού και για τη σωστή ταξινόμηση αυτού μέσα στις γραμμές παραγωγής, τα φρούτα πλένονται, μεταφέρονται σε καλιμπραδόρο ολόκληρου φρούτου και ταξινομούνται σε πέντε μεγέθη. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται κατά το μέγιστο δυνατό το καλύτερο κόψιμο του καρπού στα δύο, επάνω στη ραφή ή πολύ κοντά σε αυτή και η σωστότερη εκπυρήνωση με το μικρότερο δυνατό ποσοστό υπολείμματος κουκουτσιών. Μη εκπυρωμένα ροδάκινα στέλνονται σε ειδικό μηχάνημα καθαρισμού κουκουτσιών και αφού εκπυρηνωθούν επιστρέφουν πάλι στη γραμμή παραγωγής για επανέλεγχο. Κατόπιν τα φρούτα προωθούνται στην αποφλοΐωση, η οποία γίνεται με διάλυμα καυστικής σόδας, κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας και πυκνότητας και οδηγούνται στον καλιμπραδόρο μισόκαρπων για τον διαχωρισμό των φρούτων σε μεγέθη με σκοπό τη σωστή κατανομή τους στις γραμμές παραγωγής κατά μέγεθος, για όλες τις ποιότητες που παράγει η Οργάνωση.

Για παραγωγή προϊόντων φέτας και κύβου ακολουθεί ο ανάλογος τεμαχισμός των φρούτων.

Γεμίζονται τα λευκοσιδηρά δοχεία διαφόρων μεγεθών με φρούτα, ζυγίζονται και πληρώνονται με ζεστό σιρόπι. Το σιρόπι αποτελείται από νερό, ζάχαρη, ισογλυκόζη ή γλυκόζη και κιτρικό οξύ, είτε από φυσικό συμπυκνωμένο χυμό και κιτρικό οξύ.

Στη συνέχεια τα κουτιά προωθούνται στα vacuum filler με σκοπό την απαέρωση του προϊόντος, τη δημιουργία κενού και ακολουθεί το κλείσιμό τους.

Κατόπιν τα σφραγισμένα προϊόντα μπαίνουν σε οριζόντιους αποστειρωτές ή παστεριωτές/ψύκτες και αποστειρώνονται/παστεριώνονται σε συγκεκριμένες θερμοκρασίες για ορισμένο χρόνο.

Ακολουθεί η ψύξη του προϊόντος, παλετοποίηση των κουτιών, σήμανση της παλέτας με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ταυτοποίησης του προϊόντος και αποθήκευση αυτού.



Εικόνα 2.1 Κομπόστα ροδάκινου

2.1.6. Ποιοτικός Έλεγχος

Το Κονσερβοποιείο εναρμονισμένο με τις ελληνικές και ευρωπαϊκές διατάξεις για την ασφάλεια των παραγόμενων τροφίμων και θέλοντας να ικανοποιήσει και τις πιο αυστηρές απαιτήσεις των πελατών της, διενεργεί μια σειρά αναλύσεων για την κομπόστα ροδάκινο όπως:

- Μέτρηση διάκενου, κενού σύμφωνα με τους κανόνες του Campden
- Μέτρηση brix, οξύτητας, pH
- Οργανοληπτικοί έλεγχοι και έλεγχοι βαρών(μεικτό στραγγιστό βάρος)
- Έλεγχοι μέσα στην παραγωγή (θερμοκρασία κλεισίματος, έλεγχος βάρους, θερμοκρασία θερμικής επεξεργασίας για υπολογισμό F value, έλεγχος χλωρίωσης νερού(0,4 ppm)
- Μικροβιολογικές αναλύσεις τελικών προϊόντων και νερού σύμφωνα με τον κανονισμό E.K 2073/2005 και E.K 1441/2007

Επίσης τα προϊόντα για τη συμμόρφωση προς τις κρατικές αρχές και για την εμπορία των προϊόντων είναι πιστοποιημένα με το σύστημα ασφάλειας τροφίμων EN ISO 22000:2005,

BRC FOOD VERSION 6, IFS FOOD VERSION 6 καθώς με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας EN ISO 9001:2008.

Η διοίκηση του συνεταιρισμού με δεδομένη την επιχειρηματική ηθική και την κοινωνική ευθύνη που τη διακατέχει, είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος όπως ελέγχου ρύπανσης, ανακύκλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας.

2.1.7. Πωλήσεις

Οι πωλήσεις κομπόστας της ΕΑΣ Γιαννιτσών για το 2012 ανέρχονται στα 1.270.000 χαρτοκιβώτια με αξία 16.082.408,40 ευρώ.

Από τον κάτωθι πίνακα πωλήσεων διαπιστώνεται ότι το 67,5% πραγματοποιείται στο εσωτερικό της χώρας και μόνο το 32,5% εξάγεται. Η διάθεση της κομπόστας γίνεται κυρίως μέσω άλλων παραγωγικών επιχειρήσεων που έχουν ήδη σημαντική παρουσία στην διεθνή αγορά, οι οποίοι χρησιμοποιούν ως κανάλια διανομής κυρίως τα δίκτυα λιανικής πώλησης, τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ και λιγότερο τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις.

ΧΩΡΑ	ΧΑΡΤΟΚΙΒΩΤΙΑ	ΑΞΙΑ σε €	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΕΛΛΑΔΑ	887.825	10.848.517,43	67,46
ΠΟΛΩΝΙΑ	97.515	1.313.808,65	8,17
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	72.012	1.034.500,60	6,43
ΙΤΑΛΙΑ	49.677	756.455,58	4,70
ΤΣΕΧΙΑ	53.360	682.766,00	4,25
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	18.405	262.351,00	1,63
ΚΥΠΡΟΣ	19.976	220.038,40	1,37
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	12.322	174.171,20	1,08
ΣΟΥΗΔΙΑ	10.800	156.114,00	0,97
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	11.960	150.512,00	0,94
ΙΣΡΑΗΛ	8.375	122.772,50	0,76
ΑΥΣΤΡΙΑ	7.236	84.187,80	0,52
ΛΕΤΟΝΙΑ	5.277	64.032,60	0,40
ΕΛΒΕΤΙΑ	3.130	61.035,00	0,38
ΛΙΒΥΗ	3.600	41.400,00	0,26
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	2.700	39.420,00	0,25
ΡΩΣΣΙΑ	3.528	36.338,40	0,23
ΗΠΑ	3.024	33.987,24	0,21
ΣΥΝΟΛΟ	1.270.722	16.082.408,40	

Πίνακας 2.1 Πωλήσεις κομπόστας της ΕΑΣ Γιαννιτσών το 2012

Πηγή: ΕΑΣ Γιαννιτσών

Το Κονσερβοποιείο διαθέτει δικό του brand names «ALEXANTER THE GREAT», αλλά οι ποσότητες που διατίθενται με δική του ετικέτα είναι περιορισμένες.

Παρότι ο συνεταιρισμός έχει καταφέρει να έχει ένα πολύ καλό όνομα στην αγορά για την ποιότητα της κομπόστας, έχει πολύ μικρό ποσοστό εξαγωγών ενώ η πώληση γίνεται κυρίως με ετικέτα επιλογής του πελάτη. Η διανομή της κομπόστας πραγματοποιείται κυρίως μέσω χονδρεμπορικών επιχειρήσεων με δική τους ετικέτα.



Εικόνα 2.2 Προϊόντα παραγωγής ΕΑΣ Γιαννιτσών

2.1.8. Χρηματοοικονομική Κατάσταση

Στον ακόλουθο πίνακα γίνεται μία παρουσίαση κάποιων σημαντικών χρηματο-οικονομικών αποτελεσμάτων και δεικτών του Κονσερβοποιείου της Ε.Α.Σ. Γιαννιτσών για τα έτη 2007-2011.

ΕΤΗ	2007	2008	2009	2010	2011
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
ΠΟΣΑ	11.398.886,45	12.405.844,91	13.843.585,76	15.093.515,88	17.565.245,91
+ - %		8,83%	11,59%	9,03%	16,38%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ					
ΠΟΣΑ	9.284.890,06	11.423.265,81	14.730.785,30	14.518.285,10	15.406.197,45
+ - %		23,03%	28,95%	-1,44%	6,12%
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ					
ΠΟΣΑ	-371.969,13	-1.654.004,61	-4.498.688,34	-3.655.810,40	-1.484.963,06
+ - %		-344,66%	-171,99%	18,74%	-59,38%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ (ΟΛΙΚΑ) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΚΩΝ					
ΠΟΣΑ	840.224,17	-627.983,63	-2.780.179,68	-1.819.318,23	540.578,94
+ - %		174,74%	-342,72	-34,56%	-129,71%
ΚΑΘ. ΚΕΡΛΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ					
ΠΟΣΑ	1.176.476,68	-158.601,11	-2.540.764,56	-1.546.694,68	813.565,13
+ - %		113,48%	-1501,98%	39,12%	-152,60%
ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ					
ΠΟΣΑ	1.224.143,41	1.422.048,51	1.727.442,69	1.847.527,13	2.025.542,00
+ - %		16,17%	21,48%	6,95%	9,64%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
ΠΟΣΑ	29.959.442,83	32.928.730,82	26.902.616,67	26.906.197,49	29.373.931,17
+ - %		9,91%	-18,30%	0,01%	9,17%
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού					
ΠΟΣΑ	950.338,53	29.814,80	423.112,68	0,00	1.699,25
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
ΠΟΣΑ	5.463.268,12	5.598.975,91	5.667.603,40	5.643.427,26	5.514.287,04
+ - %		2,48%	1,23%	-0,43%	-2,29%
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
ΠΟΣΑ	0,00	0,00	19.380,75	14.535,56	9.690,37
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
ΠΟΣΑ	23.545.836,18	27.299.940,11	20.792.519,84	21.248.234,67	23.848.254,51
+ - %		15,94%	-23,84%	2,19%	12,24%
Αποθέματα.					
ΠΟΣΑ	14.655.162,51	16.408.771,25	10.974.665,46	9.842.530,68	10.435.469,13
+ - %		11,97%	-33,12%	-10,32%	6,02%
Απαιτήσεις					
ΠΟΣΑ	8.572.086,73	10.318.122,16	9.145.580,00	10.860.569,49	12.979.575,27
+ - %		20,37%	-11,36%	18,75%	19,51%
Διαθέσιμα & Χρεόγραφα					
ΠΟΣΑ	318.586,94	573.046,70	672.274,38	545.134,50	433.210,11
+ - %		79,87%	17,32%	-18,91%	-20,53%
Πελάτες					
ΠΟΣΑ	1.652.376,26	3.464.239,91	3.380.993,78	5.196.150,42	6.769.320,85

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
ΠΟΣΑ	477.555,73	-1.296.648,06	-5.795.336,40	-9.432.576,29	-10.922.939,35
+ - %		-371,52%	-346,95%	-62,76%	-15,80%
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ					
ΠΟΣΑ	29.481.887,10	34.225.378,88	32.697.953,07	36.338.773,78	40.296.870,52
+ - %		16,09%	-4,46%	11,13%	10,89%
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
ΠΟΣΑ	14.026.629,06	12.744.358,12	12.065.520,23	11.570.546,38	17.427.362,62
+ - %		-9,14%	-5,33%	-4,10%	50,62%
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε Τράπεζες					
ΠΟΣΑ	13.770.939,76	12.744.358,12	12.065.520,23	11.570.546,38	17.427.362,62
+ - %		-7,45%	-5,33%	-4,10%	50,62%
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
ΠΟΣΑ	255.689,30	0,00	0,00	0,00	0,00
+ - %		-100,00%	#ΔΙΑΙΡ/0!	#ΔΙΑΙΡ/0!	#ΔΙΑΙΡ/0!
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
ΠΟΣΑ	15.431.258,04	21.456.588,76	20.608.000,84	24.709.374,60	22.869.507,90
+ - %		39,05%	-3,95%	19,90%	-7,45%
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις σε Τράπεζες.					
ΠΟΣΑ	10.209.675,85	12.677.932,33	14.166.995,58	13.068.620,95	7.103.595,28
+ - %		24,18%	11,75%	-7,75%	-45,64%
Υποχρεώσεις σε Δημόσιο και ασφαλιστικά ταμεία					
ΠΟΣΑ	477.778,66	423.973,34	357.933,32	423.797,29	393.879,64
+ - %		-11,26%	-15,58%	18,40%	-7,06%
Υποχρεώσεις σε προμηθευτές					
ΠΟΣΑ	1.306.836,78	2.422.246,85	1.325.678,44	1.698.841,23	3.841.095,93
+ - %		85,35%	-45,27%	28,15%	126,10%
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.					
ΠΟΣΑ	3.436.966,75	5.932.436,24	4.757.393,50	9.518.115,13	11.530.937,05
+ - %		72,61%	-19,81%	100,07%	21,15%
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού					
ΠΟΣΑ	24.000,00	24.432,00	24.432,00	58.852,80	0,00

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ				
2007	2008	2009	2010	2011
<i>Δείκτες Κεφαλαιακής Δομής</i>				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓ.				
1,59%	-3,94%	-21,54%	-35,06%	-37,19%
ΙΔΙΑ / ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
0,02	-0,04	-0,18	-0,26	-0,27
ΙΔΙΑ / ΔΑΝΕΙΑΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
0,02	-0,05	-0,22	-0,38	-0,45
ΔΑΝ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ/ ΣΥΝ. ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ				
80,04%	77,20%	97,51%	91,57%	83,51%
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓ./ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓ.				
0,18	0,17	0,21	0,21	0,19
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛ. / ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ				
0,69	-0,44	-1,61	-0,98	0,27
<i>Δείκτες Αποδοτικότητας</i>				
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΛΟΣ / ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				
18,55%	7,92%	-6,41%	3,81%	12,29%
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ/ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓ.				
0,38	0,38	0,51	0,56	0,60
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ/ ΔΑΝ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ				
0,48	0,49	0,53	0,61	0,72
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ/ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓ.				
2,09	2,22	2,44	2,67	3,19
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΛΗ / ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				
10,32%	-1,28%	-18,35%	-10,25%	4,63%
<i>Δείκτες Ρευστότητας</i>				
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ/ ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
1,58	1,27	1,03	0,86	1,04
<i>Δείκτες Δραστηριότητας</i>				
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛ. ΑΠΟΘΕΜ.				
576	496	339	262	240
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΙΣΠΡ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΠΕΛ.				
53	75	90	104	124
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΛΗΡΩΜ. ΠΡΟΜΗΘ.				
51	60	46	38	66

Πίνακας 6. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και δείκτες 2007-2011

της ΕΑΣ Γιαννιτσών

Πηγή: ΕΑΣ Γιαννιτσών

Από τα οικονομικά στοιχεία της Οργάνωσης, την πενταετία 2007-2011, διαπιστώνουμε τα εξής:

- Η επιχείρηση βρίσκεται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση καθώς τα ίδια κεφάλαια έχουν καταστεί αρνητικά κατά 10.922.939,35 ευρώ.
- Οι υποχρεώσεις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες είναι σχεδόν διπλάσιες του κύκλου εργασιών και αυτό αποτυπώνεται στο δείκτη αποδοτικότητας κύκλου εργασιών/ δανειακές υποχρεώσεις που κάθε χρόνο αυξάνεται.
- Εμφανίζει σταθερή αύξηση του κύκλου εργασιών της, με ποσοστό που κυμαίνεται από 8% έως 16%, ενώ το 2012 ανήλθε στα 20.518.320,00 ευρώ.
- Το κόστος πωληθέντων, που το 2009 ξεπέρασε τον κύκλο εργασιών, σταδιακά τα δύο επόμενα έτη μειώνεται.
- Τα λειτουργικά αποτελέσματα προ φόρων και τόκων μετά από τρία χρόνια, το 2011 είναι θετικά.
- Βελτίωση παρατηρείται στον δείκτη αποδοτικότητας μικτού κέρδους/ κύκλου εργασιών το 2010 και 2011.
- Ο δείκτης ρευστότητας παρουσιάζει σταθερή μείωση η οποία οφείλεται στο ότι μεγάλο τμήμα του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι αποθέματα. Εφόσον δεν υπάρχει δυσκολία στη διάθεση των αποθεμάτων η τιμή του δείκτη δεν αποτελεί ένδειξη ιδιαίτερης ανησυχίας.
- Έχει βελτιωθεί η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων της, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα αποθέματα εξαντλούνται εντός ενός έτους.
- Απαιτείται βελτίωση στην μέση περίοδο είσπραξης των απαιτήσεων από πελάτες με στόχο τις 60 ημέρες.

Από τα στοιχεία αυτά συμπεραίνουμε ότι η Οργάνωση προσπαθεί να διασωθεί και να αναστρέψει την πορεία της. Σταδιακά ανακτά την εμπιστοσύνη των παραγωγών οι οποίοι επιστρέφουν, συναλλάσσονται σταθερά μαζί της και διακινούν την παραγωγή τους μέσω αυτής. Στην προσπάθεια αναστροφής βοηθά και ο νόμος 4015/2011 περί ανασυγκρότησης των συνεταιρισμών. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η ΕΑΣ βρίσκεται σε διαδικασία μετατροπής σε πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος Ιουνίου 2013. Αυτό της δίνει την δυνατότητα να αντιστρέψει τα οικονομικά δεδομένα ως προς τα αρνητικά ίδια κεφάλαια. Η ΕΑΣ Γιαννιτσών που υφίσταται από το 1928, διαθέτει πέρα από τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις πολλά αστικά ακίνητα. Σύμφωνα με το άρθρο 19 του

4015, προβλέπεται η αποτίμηση της ακίνητης περιουσίας της καθώς και της περιουσίας των συνεταιρισμών που συγχωνεύονται, με βάση τις αντικειμενικές τιμές που ισχύουν. Σύμφωνα με την εκτίμηση των ορκωτών εκτιμητών, που έχουν ορισθεί για την αποτίμηση της περιουσίας της Οργάνωσης, αυτή ανέρχεται στο ποσό των 24.963.934 ευρώ. Ο νέος πλέον συνεταιρισμός Α.Σ. Πέλλας, που είναι καθολικός διάδοχος της ΕΑΣ Γιαννιτσών, μετά το ισολογισμό μετασχηματισμού με 30/5/2013, θα έχει θετική καθαρή θέση γιατί κεφαλαιοποιείται η υπεραξία ύψους 19.320.507 ευρώ, που προκύπτει από τις ενσώματες ακινητοποιήσεις και ειδικότερα από το λογαριασμό γήπεδα-οικόπεδα, αφού στον ισολογισμό το πάγιο ενεργητικό ανέρχεται στα 5.514.287,04 ευρώ. Παράλληλα με την εγγραφή των 2.800 φυσικών προσώπων, ως μελών του νέου ΑΣ και τον ορισμό της μερίδας στα 1.500,00 ευρώ, θα αυξηθεί το εταιρικό κεφάλαιο από 966.376 ευρώ που ήταν, στα 4.200.000 ευρώ και θα ενισχυθεί η ρευστότητά του. Μετά από αυτά, το μεγαλύτερο πρόβλημα της Οργάνωσης είναι οι υποχρεώσεις προς τις τράπεζες με τις οποίες βρίσκεται σε διαπραγμάτευση για τη ρύθμισή τους. Ειδικότερα προχώρησε στη σύνταξη και υποβολή σχεδίου αναδιάρθρωσης των δανείων της ζητώντας την μείωση του επιτοκίου των δανείων της στο 2,5%, την διαγραφή των τόκων, τον συμψηφισμό μέρους των οφειλών της με την παραχώρηση δύο αστικών ακινήτων αξίας 5.000.000 ευρώ και παράταση του χρόνου αποπληρωμής των υπολοίπων από το 2022 στο 2027, καταβάλλοντας ετησίως τοκοχρεολύσια ενός εκατομμυρίου. Εφόσον το σχέδιο αναδιάρθρωσης των δανείων της Οργάνωσης γίνει αποδεκτό από τις τράπεζες, στόχος της είναι η βελτίωση του περιθωρίου κέρδους με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και εστίαση σε αποδοτικές αγορές.

2.2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα μας αποκαλύψει μια πλειάδα παραγόντων οι οποίοι, άλλοι άμεσα και άλλοι έμμεσα, επηρεάζουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ. Χωρίς να υποεκτιμάται η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, η οποία δεν αφήνει πολλά περιθώρια, πέρα από την ενδελεχή προετοιμασία, θα εστιάσουμε την προσοχή μας στους παράγοντες που αποτελούν πηγή των σημαντικότερων απειλών και ευκαιριών για το Κονσερβοποιείο της ΕΑΣ Γιαννιτσών. Η συλλογή των πληροφοριών για τους παράγοντες αυτούς θα γίνει κυρίως μέσα από δευτερογενείς πηγές, όπως δημοσιευμένα άρθρα, εκθέσεις διεθνών οργανισμών, δημοσιεύματα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας ή της Eurostat καθώς και από κλαδικές μελέτες.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τις ακόλουθες κατηγορίες μεταβλητών, τις διαστάσεις δηλαδή της ανάλυσης του ευρύτερου μακρο- περιβάλλοντος.

- Πολιτική/Νομική διάσταση
- Οικονομική διάσταση
- Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση
- Δημογραφική διάσταση
- Τεχνολογική διάσταση
- Παγκόσμια διάσταση
- Φυσικό Περιβάλλον

2.2.1. Πολιτική/Νομική Διάσταση

Οι επιχειρήσεις παραγωγής κονσερβοποιημένων φρούτων λόγω του έντονα εξαγωγικού χαρακτήρα τους και της δραστηριοποίησής τους σε περισσότερες από μια χώρες, είναι απαραίτητο και συγχρόνως ιδιαίτερα δύσκολο, να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών εξελίξεων ως προς τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που τις επηρεάζουν.

Οι αλλαγές που επέρχονται με την εφαρμογή στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα των κανονισμών (ΕΕ) 1130 & 1131/2011 που αφορούν τα πρόσθετα στα τρόφιμα και την ασφαλή και διαφανή χρήση τους, θα επηρεάσει θετικά το Κονσερβοποιείο. Ο πρώτος κανονισμός, που πρόκειται να τεθεί σε εφαρμογή τον Ιούνιο του 2013, δίνει την δυνατότητα στους καταναλωτές, στις επιχειρήσεις τροφίμων και στις ελεγκτικές αρχές να εντοπίζουν εύκολα ποια είναι τα εγκεκριμένα πρόσθετα για κάθε τρόφιμο. Και ο δεύτερος, αφορά τα πρόσθετα στα συστατικά τροφίμων, όπως είναι ένζυμα, αρωματικές ύλες, άλλα πρόσθετα και θρεπτικές ουσίες. Οι επιτρεπόμενες χρήσεις προσθέτων θα είναι πλέον καταχωρισμένες σύμφωνα με την κατηγορία τροφίμων στην οποία επιτρέπεται η προσθήκη τους. Οπότε θα γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι για ορισμένες κατηγορίες τροφίμων, μεταξύ των οποίων είναι και η κομπόστα, επιτρέπονται ελάχιστα ή κανένα πρόσθετο.

Η έγκριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Commission Regulation EU No1131/2011) των γλυκών συστατικών που προκύπτουν από τα φύλλα της στέβια (stevia rebaudiana), γνωστά σαν γλυκοζίτες στεβιόλης, που δεν περιέχουν θερμίδες και είναι απόλυτα ασφαλή.

Οι εισαγωγικοί δασμοί αποτελούν το κύριο εργαλείο της εμπορικής πολιτικής ενός κράτους. Ειδικά για την εισαγωγή της κονσερβας ροδάκινου οι Ηνωμένες Πολιτείες επιβάλλουν

δασμούς που ανέρχονται στο 17% της αξίας των προϊόντων, η ΕΕ από 15,2-19,2%, η Ιαπωνία από 6,7-29,8% και η Κίνα 10-20%. Η ελληνική κομπόστα ροδάκινου, επιβαρύνεται με υψηλούς δασμούς που ανέρχονται μέχρι και σε 50% σε χώρες όπως η Νότιος Κορέα. Ο υψηλός αυτός δασμός αποτελεί τροχοπέδη για την αύξηση των κοινοτικών εξαγωγών προς τη συγκεκριμένη χώρα, τη στιγμή που εδώ και μια δεκαετία δεν διαθέτει βιομηχανία κονσερβοποιημένων φρούτων και εισάγει το συγκεκριμένο προϊόν.

Για την Ιαπωνία, που είναι μια χώρα με ανάλογο οικονομική ανάπτυξη με αυτή της Ν. Κορέας, το αντίστοιχο ποσοστό των εισαγωγικών δασμών είναι μόλις 7 %.

Ενώ οι χώρες της Λατινικής Αμερικής, που άλλοτε απορροφούσαν μεγάλες ποσότητες, έχουν υποχωρήσει, λόγω των υπέρογκων δασμών που έχουν επιβάλει στα εισαγόμενα προϊόντα.

Η Αργεντινή, προκειμένου να προστατεύσει και να διατηρήσει το εμπορικό της πλεόνασμα, επέβαλε περιοριστικά μέτρα και ουσιαστικά φρέναρε τις εξαγωγές της ελληνικής κομπόστας ροδάκινου προς αυτήν, υποχρεώνοντας κάθε εταιρεία που κάνει εισαγωγές να εξάγει προϊόντα τουλάχιστον ίσης αξίας. Σύμφωνα με τη νέα ρύθμιση, οι Αργεντινοί εισαγωγείς θα πρέπει να υποβάλλουν από δω και στο εξής στις φορολογικές αρχές της χώρας δήλωση πρόθεσης εισαγωγής και να ζητήσουν την προέγκρισή της, διαδικασία που είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Σύμφωνα πάντως με σχετική report του γραφείου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της ελληνικής πρεσβείας στο Μπουένος Άιρες, εφόσον η προέγκριση χορηγηθεί, υφίσταται εκτενής λίστα 600 δασμολογικών κωδικών, οι οποίοι χρειάζονται για την έκδοση άδειας εισαγωγής από το υπουργείο Εσωτερικού Εμπορίου Αργεντινής. Ακόμη όμως κι αν υπάρξει έγκριση, σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία είναι αδιαφανής και χρονοβόρα, καθώς έχουν σημειωθεί καθυστερήσεις έως και έξι μηνών. Η προκήρυξη προγράμματος ενίσχυσης Μ.Μ.Ε. που δραστηριοποιούνται στους τομείς Μεταποίησης - Τουρισμού – Εμπορίου & Υπηρεσιών, ύψους 456 εκ. ευρώ, από το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων θα βοηθήσει την υλοποίηση επενδύσεων προσανατολισμένων στην καινοτομία, το περιβάλλον και στις τεχνολογίες πληροφορικής. Ειδικότερα στον τομέα Μεταποίησης ενισχύονται έργα προϋπολογισμού από τριάντα χιλιάδες έως τριακόσιες χιλιάδες ευρώ.

Το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων με στόχο αφ' ενός την ενίσχυση της παρουσίας της ελληνικής κομπόστας στην παραδοσιακή ευρωπαϊκή αγορά και αφετέρου τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης στη χώρα, μέσω της περαιτέρω αύξησης των εξαγωγών, υλοποιεί τριετές πρόγραμμα της Δ.ΕΛ.ΚΟ.Φ. ΑΕ «Ενέργειες ενημέρωσης και προώθησης μεταποιημένων φρούτων σε Μ. Βρετανία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία», προϋπολογισμού 3.391.790 ευρώ και χρηματοδοτείται από τους Κανονισμούς (ΕΚ) 3/2008

του Συμβουλίου και 501/2008 της Επιτροπής.

Είχε προηγηθεί η υλοποίηση δυο ακόμη προγραμμάτων προώθησης προς τις τρίτες χώρες, και κυρίως την Τουρκία και την Αυστραλία στις αρχές του 2012 και προς τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, που ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2013.

2.2.2.Οικονομική Διάσταση

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το βασικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος και η επίδρασή τους έχει καθοριστική σημασία για την ίδρυση, την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα μιας οικονομικής μονάδας.

Σύμφωνα με τον ΟΗΕ, στην έκθεσή του για την «Παγκόσμια Οικονομική Κατάσταση και τις Προοπτικές για το 2013¹», που δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο του 2012, η κρίση δεν έχει ξεπεραστεί και υποβαθμίζονται οι προοπτικές για παγκόσμια ανάπτυξη για τα δύο επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα η παγκόσμια οικονομία προβλέπεται ότι θα αναπτυχθεί με ρυθμό 2,4% κατά το 2013 και 3,2% κατά το 2014, αντί των προηγούμενων εκτιμήσεων για 2,7% και 3,9% αντίστοιχα. Συμβολή στην υποβάθμιση των αναπτυξιακών προοπτικών έχουν οι οικονομίες της Κίνας και της Ινδίας, μιας και, σύμφωνα με την έκθεση, αμφότερες οι χώρες καλούνται να αντιμετωπίσουν μεγάλες μεταρρυθμιστικές προκλήσεις. Οι κίνδυνοι, ιδιαίτερα για την Ευρώπη και τις ΗΠΑ εκτιμώνται ως ιδιαίτερα μεγάλοι. Ο Rob Boss, ένας από τους βασικούς συντάκτες της έκθεσης, αναφέρει ότι: «Μια όξυνση της κρίσης του ευρώ, ο κίνδυνος του δημοσιονομικού γκρεμού στις ΗΠΑ και οι πτωτικές τάσεις στην Κίνα θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια νέα παγκόσμια ύφεση».

Ανησυχητικές είναι οι προβλέψεις του ΟΗΕ και για την αγορά εργασίας. Μολονότι η κατάσταση βελτιώθηκε φέτος, ο ρυθμός ανάπτυξης δεν επαρκεί για να τερματιστεί η κρίση στην αγορά εργασίας. Για ΗΠΑ και Ευρώπη θα χρειαστούν τουλάχιστον πέντε χρόνια ακόμη, προκειμένου να ισοσκελίσουν τις απώλειες θέσεων εργασίας που προκάλεσε η κρίση του 2008-2009. «Μόνο λίγες χώρες στην Ευρώπη, όπως η Αυστρία, η Γερμανία, το Λουξεμβούργο και η Ολλανδία έχουν χαμηλό ποσοστό ανεργίας που κινείται γύρω στο 5%» αναφέρεται στην έκθεση. Αναφορικά με την επιβράδυνση της ανάπτυξης στη Γερμανία, οι ειδικοί του ΟΗΕ θεωρούν ότι οφείλεται στις σαφείς πτωτικές τάσεις που σημειώνονται στο παγκόσμιο εμπόριο. Διευκρινίζεται ωστόσο, ότι το γερμανικό κράτος έχει αποθέματα

¹ www.kathimerini.gr/...economyagor.../20...

προκειμένου να ενισχύσει την εσωτερική ζήτηση και να αναπληρώσει έτσι τις απώλειες από τη μείωση του πλεονάσματος στο εμπορικό ισοζύγιο της.

Στην Ελλάδα, ο δείκτης Οικονομικού Κλίματος το 2012, σύμφωνα με την έκθεση του IOBE², βελτιώθηκε ήπια σε σχέση με τα επίπεδα του προηγούμενου έτους, απέχει όμως σημαντικά συγκριτικά από το μακροχρόνιο μέσο όρο της περιόδου 2001-2011. Μικρή επιβράδυνση παρουσίασε η πτώση του ΑΕΠ της ελληνικής οικονομίας στις αρχές του τρέχοντος έτους, στο 6,5% από 7,5% το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο και 8% την αντίστοιχη περίοδο του 2011, παραμένει ωστόσο ιδιαίτερα ισχυρή.

Προσεγγίζοντας το ΑΕΠ από την πλευρά της παραγωγής, η εγχώρια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία παραγωγής παρουσίασε σημαντική υποχώρηση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Ενώ το ποσοστό ανεργίας ανήλθε πλέον στο 22,6%.

2.2.3. Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση

Το κοινωνικό περιβάλλον αλλάζει οριστικά. Ο καταναλωτής είναι πιο πληροφορημένος και με το διαδίκτυο γνωρίζει περισσότερα και σχετικά με το τι αγοράζει και για αυτόν που το προσφέρει. Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις με υπευθυνότητα, αποκτούν κοινωνικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα³. Η απλή συμμόρφωση με κοινωνικές ρυθμίσεις, για εργασιακή οικολογική και ηθική συμπεριφορά δεν είναι πλέον επαρκείς. Οι τάσεις αυτές ανοίγουν νέους ορίζοντες για καινοτομία και διαφοροποίηση των προσφορών όπως με «πράσινα προϊόντα», ηθικές δράσεις κλπ.

Οι διατροφικές συνήθειες τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό χαρακτηρίζονται από σημαντική προτίμηση σε προϊόντα υγιεινής διατροφής. Τα νωπά φρούτα, θεωρείται ότι υπερτερούν σε σχέση με τα κονσερβοποιημένα κυρίως στις βιταμίνες και τα λοιπά θρεπτικά στοιχεία που περιέχουν. Αυτή είναι περισσότερο υποκειμενική εκτίμηση των καταναλωτών και λιγότερο αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα, καθώς σύμφωνα με έρευνα⁴ του πανεπιστημίου του Όρεγκον και του Ινστιτούτου Linus Pauling, τα κονσερβοποιημένα ροδάκινα είναι διατροφικά ισάξια με τα φρέσκα, ενώ κάποια θρεπτικά στοιχεία του ακόμα και αυξάνονται κατά τη διάρκεια της κονσερβοποίησης. Επιπλέον είναι μικροβιολογικά ασφαλή λόγω της αποστείρωσης και της συσκευασίας κενού, καθώς και της απουσίας οποιουδήποτε συντηρητικού.

² http://www.iobe.gr/media/elloik/02_12_Greek_final.pdf

³ www.bankofgreece.gr/BoG/Documents/20-5_lioukas.pdf

⁴ www.uoregon.edu/

Ανάμεσα στις διάφορες τάσεις που επικρατούν στην αγορά των τροφίμων πρωταρχικό ρόλο κατέχει η τάση των καταναλωτών για ευκολία στη σίτιση. Σύμφωνα με την έρευνα παγκόσμιας κλίμακας της Business Insights (2005), η ευκολία θεωρείται από τους επιχειρηματίες του κλάδου τροφίμων και ποτών ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που κινεί τον κλάδο και ακολουθούν οι δύο άλλοι σημαντικοί παράγοντες που είναι η υγεία και η γεύση⁵. Αυτή η τάση που συνδέεται θετικά με τη ζήτηση κονσερβοποιημένων φρούτων, είναι έκδηλη στις διατροφικές προτιμήσεις όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Senauer, 2001) και στην Ευρώπη (Costa et al., 2001, Gracia and Albisu, 2001, de Boer et al., 2004, Mahon et al., 2005, Regmi and Unnevehr, 2005, Veenma et al., 1995) αλλά ακόμα και στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου η κατανάλωση τροφίμων μετατοπίζεται από απλές πηγές θερμίδων σε περισσότερο βιομηχανοποιημένα προϊόντα (Gehlhar and Regmi, 2003).

2.2.4. Δημογραφική Διάσταση

Χαρακτηριστικό⁶ του ευρωπαϊκού πληθυσμού είναι η δημογραφική του γήρανση (δηλαδή το ποσοστό των ηλικιωμένων στον συνολικό πληθυσμό). Λόγω της υπογεννητικότητας αναμένεται μείωση του πληθυσμού αρκετών ευρωπαϊκών χωρών στις δεκαετίες που έρχονται. Αυτό θα συμβεί γιατί η απλή αναπλήρωση του πληθυσμού μιας χώρας απαιτεί δείκτη γονιμότητας 2,1 παιδιά ανά γυναίκα, ενώ σήμερα ο μέσος ευρωπαϊκός δείκτης γονιμότητας έχει πέσει στο 1,4. Ωστόσο, παράλληλα με τη μείωση των γεννήσεων, αυξάνεται ο μέσος όρος διάρκειας ζωής των Ευρωπαίων, λόγω της σημαντικής προόδου που επιτεύχθηκε στον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον ιατρικό τομέα από την άποψη των υπηρεσιών που παρέχονται στους Ευρωπαίους. Το προσδόκιμο όριο ζωής των ατόμων στις αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης (Σουηδία, Ισλανδία, Ελβετία κ.ά.) είναι πολύ υψηλό, λίγο κάτω από τα 80 χρόνια. Καθώς οι Ευρωπαίοι γεννούν πλέον λιγότερα παιδιά και ζουν περισσότερο, ο πληθυσμός στο σύνολό του γηράσκει. Είναι εντυπωσιακό ότι η αναλογία των ηλικιωμένων ατόμων σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό της Ευρώπης είναι η μεγαλύτερη από όλες τις ηπείρους και των νεαρών ατόμων η μικρότερη.

Δεύτερο χαρακτηριστικό του πληθυσμού όλων των ευρωπαϊκών χωρών είναι η αστικοποίηση, δηλαδή η συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού στις πόλεις.

⁵ Πρακτικά 10^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, 2008, «Ανταγωνιστικότητα, περιβάλλον, ποιότητα ζωής και αγροτική ανάπτυξη».

⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/situation_in_europe/c10160_el.htm

Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν τα τρία τέταρτα των Ευρωπαίων ζουν σε αστικές περιοχές και μόνο το ένα τέταρτο ζει στις υπόλοιπες περιοχές κάθε χώρας (ημιαστικές, αγροτικές). Βέβαια, ο βαθμός αστικοποίησης του ευρωπαϊκού πληθυσμού διαφέρει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με τις περιστάσεις.

2.2.5. Τεχνολογική Διάσταση

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση για την διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά. Επιβάλλεται η υλοποίηση επενδύσεων σε σύγχρονη τεχνολογία για την εξοικονόμηση ενέργειας, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, της γενικότερης αποδοτικότητας της επιχείρησης και της μείωσης του κόστους παραγωγής.

Η αλματώδης ανάπτυξη της εφαρμογής βιομηχανικών αυτοματισμών, η οποία συνδέεται με την πρόοδο των ηλεκτρονικών και ιδιαίτερα της μικροηλεκτρονικής, έκανε προσιτά τα εξελιγμένα συστήματα αυτοματισμών σε μεσαίες και μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Οι βιομηχανικοί αυτοματισμοί οδήγησαν σε θεμελιώδεις αλλαγές στην οργάνωση της παραγωγής, βελτίωση της παραγωγικότητας και της ενδοεπιχειρησιακής οικονομίας των επιχειρήσεων μεταποίησης.

Την τελευταία πενταετία πολλές μεταποιητικές μονάδες έχουν στραφεί, για την κάλυψη των ενεργειακών τους αναγκών, από τις συμβατικές μορφές ενέργειας (π.χ. πετρέλαιο) στη χρήση υποπροϊόντων ροδάκινων όπως τα κουκούτσια. Αυτό έχει έμμεσες περιβαλλοντικές συνέπειες ενώ παράλληλα επιτρέπει σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής.

2.2.6. Παγκόσμια Διάσταση

Οι νέες τεχνολογικές δυνατότητες στον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής και κυρίως η εντεινόμενη παγκοσμιοποίηση των αγορών, παρέχουν την δυνατότητα προσφοράς νωπών φρούτων σε όλες σχεδόν τις εποχές του χρόνου, καλύπτοντας το κενό της εποχικότητας που μέχρι πρόσφατα συμπληρωνόταν από τα κονσερβοποιημένα φρούτα.

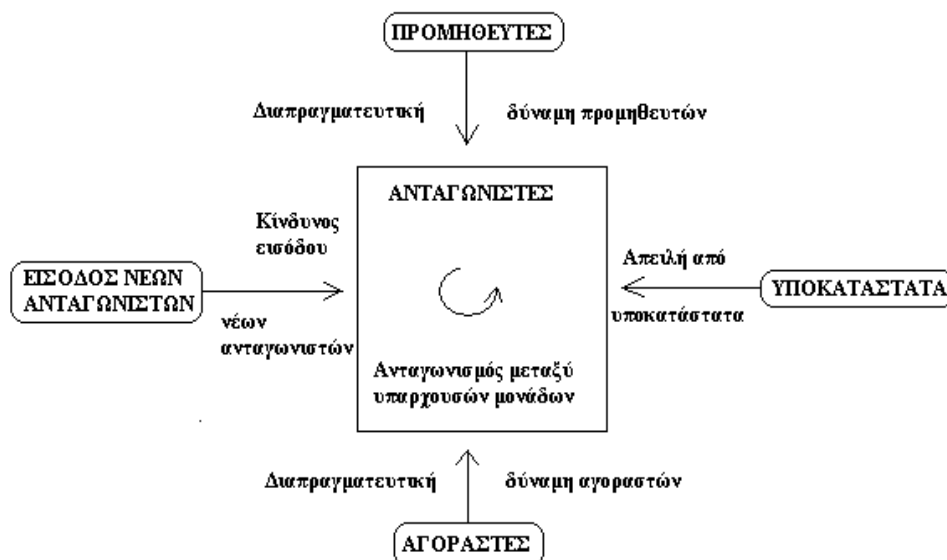
2.2.7. Φυσικό Περιβάλλον

Οι αγροτικές καλλιέργειες υφίστανται δραστική επιρροή από τις καιρικές συνθήκες. Η καλλιέργεια συμπύρηνων ροδάκινων είναι ευάλωτη σε ακραίες καιρικές συνθήκες και σε ασθένειες που πλήττουν τη σοδειά. Οι διακυμάνσεις της εγχώριας πρωτογενούς παραγωγής εξαιτίας αυτών συντελούν στον «αποσυντονισμό» της δυναμικής των ελληνικών κονσερβοποιημένων φρούτων στις αγορές του εξωτερικού.

Μετά από δύο έτη πειραματικών δοκιμών της καλλιέργειας Στέβιας στην περιοχή των Γιαννιτσών από παραγωγούς μέλη της ΕΑΣ Γιαννιτσών σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, απεδείχθη ότι η νέα αυτή καλλιέργεια ευδοκίμει στα εδάφη της περιοχής και μπορεί να αντικαταστήσει την άλλοτε δυναμική καλλιέργεια καπνού.

2.3. Ανάλυση του Ανταγωνισμού

Για την ανάλυση του άμεσου κλαδικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων.



Διάγραμμα 2.1

Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York

2.3.1 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των κονσερβοποιημένων φρούτων είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου που υπάρχουν. Παρόλα αυτά δεν αποκλείεται η πιθανότητα να λάβουν μέρος εξαγορές ή συγχωνεύσεις των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.

Στον εξεταζόμενο κλάδο δεν εντοπίζονται θεσμικά και νομικά εμπόδια εισόδου μιας νέας εταιρείας. Για να εισέλθει μια εταιρεία στο κλάδο θα πρέπει να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για την αγορά οικοπέδων, για τη δημιουργία κτιριακών εγκαταστάσεων, για την αγορά μηχανολογικού και πάγιου εξοπλισμού, προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανογράφησης κ.α. Επίσης το κόστος διεξαγωγής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας παραγωγής, της διάθεσης προϊόντων και των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ είναι υψηλό.

Ακόμη ο σημαντικός αριθμός εταιρειών που δραστηριοποιείται πλέον στον εξεταζόμενο κλάδο, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα αυτών ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, η καμπύλη εμπειρίας τους, λόγω της βαθιάς γνώσης του κλάδου αλλά και ο φόβος αντίδρασης αυτών, δεν αφήνει περιθώριο για την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών. Παράλληλα ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και η δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής, ιδιαίτερα για τις αγορές του εξωτερικού, που χαρακτηρίζει τον κλάδο.

2.3.2 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων μεταξύ των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, όπως για παράδειγμα να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής.

Η κερδοφορία ενός κλάδου σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εάν η ένταση είναι χαμηλή, υπάρχει η δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σε αντίθετη περίπτωση, οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται όλο και πιο επιθετικές και

πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών, γεγονός που αποτελεί απειλή για την κερδοφορία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου⁷.

Ο εγχώριος ανταγωνισμός στον κλάδο κονσερβοποιημένων ροδάκινων είναι ολοένα και πιο έντονος τα τελευταία χρόνια, γεγονός που οφείλεται στη λειτουργία επιχειρήσεων περίπου ίσης δυναμικότητας και μεγέθους. Επικεντρώνεται κυρίως σε προωθητικές ενέργειες που αφορούν κυρίως στις αγορές του εξωτερικού, με σκοπό την επίτευξη συμφωνιών με ισχυρά δίκτυα χονδρικής και λιανικής και στην τιμολογιακή πολιτική.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου επειδή αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος, αφού απαιτούνται μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια για τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό και η παραγωγική τους περίοδος διαρκεί μόλις δύο μήνες, επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Πολλές εταιρείες εκμεταλλεζόμενες τους αναπτυξιακούς νόμους και τις επιδοτήσεις που αφορούν τον εξεταζόμενο κλάδο αύξησαν την δυναμικότητά τους ενώ επεκτάθηκαν και στην παραγωγή πουρέ.

Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη ορισμένων κατηγοριών αγοραστών και προμηθευτών εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό, συμπιέζοντας τα κέρδη των επιχειρήσεων καθώς πολλές φορές δεν μπορούν να μετακυλήσουν στους πελάτες την αύξηση των τιμών που τους επιβάλλουν οι προμηθευτές, ενώ η ευνοϊκή πιστωτική αντιμετώπιση που αντιμετωπίζουν αρκετοί πελάτες οδηγεί σε μείωση της ρευστότητας των εταιρειών.

Μερικοί από τους κύριους παραγωγούς κονσερβοποιημένων φρούτων στην Ευρώπη είναι⁸:

- Bonduelle (Γαλλία), είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός στην Γαλλία και από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη. Είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην συσκευασία.
- Unilever
- Del Monte
- Dole (Γαλλία)
- Kuehne (Γερμανία)
- Παυλίδης (Ελλάδα)
- Elbak (Ελλάδα)
- Hak (Ολλανδία)

⁷ Γεωργόπουλος Ν., (2002) Στρατηγικό Μάνατζμέντ, εκδόσεις Γ. Μπένου.

⁸ CBI Market Information Database. URL: www.cbi.eu

Στον πίνακα 2.3 παρατίθενται όλοι οι υφιστάμενοι έλληνες ανταγωνιστές του κλάδου των Κονσερβοποιημένων φρούτων με τους αντίστοιχους κύκλους εργασιών τους κατά τα έτη 2009 και 2010 καθώς και την έδρα τους.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2009	2010	ΕΔΡΑ (ΝΟΜΟΣ)
COVITA A.E.	16.385.206	17.559.679	ΠΕΛΛΑ
DEL MONTE ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	22.369.400	19.101.541	ΛΑΡΙΣΑ
Α.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ VENUS GROWERS	47.872.239	63.629.022	ΗΜΑΘΙΑ
ΑΛ.Μ.ΜΕ	26.297.219	29.255.000	ΗΜΑΘΙΑ
ΑΛΕΞΑΝΤΕΡ Ε.Π.Ε.	9.698.896	12.772.603	ΗΜΑΘΙΑ
ΒΙΤΟΜ Α.Β.Ε	6.507.554	7.505.916	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΔΑΝΑΪΣ Α.Ε.	15.986.838	16.986.953	ΠΕΛΛΑ
ΕΛΒΑΚ Α.Ε.	31.931.856	31.059.026	ΛΑΡΙΣΑ
Ε.Γ.Σ. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	13.843.586	15.093.516	ΠΕΛΛΑ
ΙΝΤΕΡΚΟΜΜ ΦΟΥΝΤΣ Α.Ε.	42.494.218	45.817.932	ΛΑΡΙΣΑ
ΚΟΝΕΞ Α.Ε.Β.Ε.	31.931.856	14.492.519	ΠΕΛΛΑ
ΚΡΟΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	35.087.786	30.974.649	ΠΕΛΛΑ
Π. ΠΑΥΛΙΔΗΣ Α.Ε.	40.637.100	49.706.551	ΠΕΛΛΑ
ΣΚΟ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΔΗΣ Α.Ε.	5.857.481	7.577.702	ΠΕΛΛΑ
ΦΙΛΙΠΠΙΟΣ Α.Ε.	14.419.060	13.672.867	ΗΜΑΘΙΑ

Πίνακας 2.3

Οι κυριότερες παραγωγικές εταιρείες του κλάδου Κονσερβοποιημένων φρούτων

Πηγή: Κλαδικές Στοιχεύσεις «Κονσερβοποιημένα Φρούτα», Μάιος 2012

2.3.3 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ο τομέας των κονσερβοποιημένων φρούτων μπορεί να δεχθεί πιέσεις μόνο από τα ομοειδή νωπά φρούτα. Τα νωπά διατίθενται συνήθως σε υψηλότερες τιμές αλλά προτιμώνται από τους καταναλωτές λόγω διατροφικών συνηθειών.

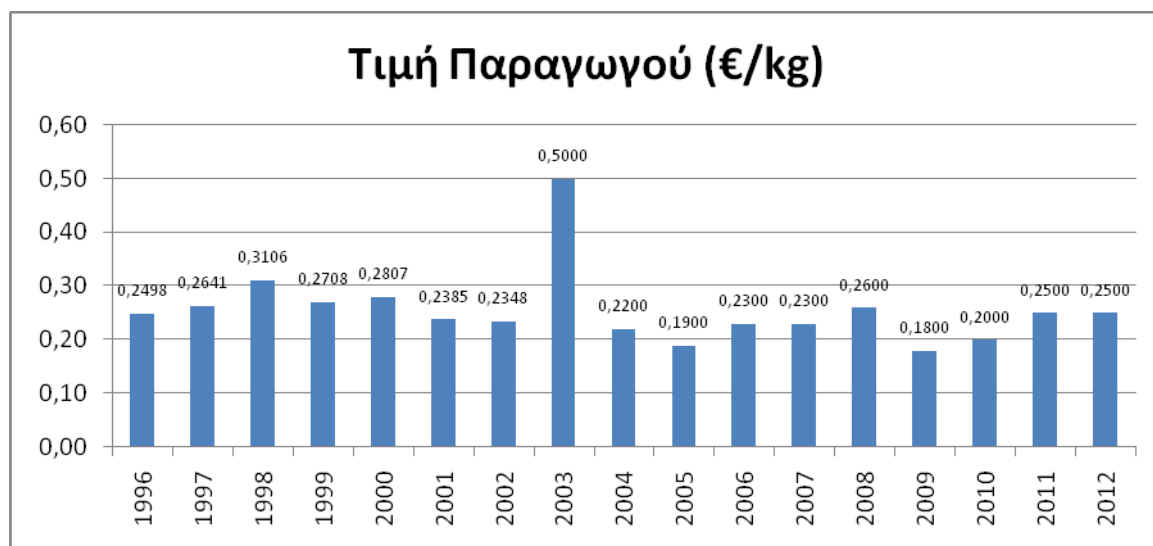
Τα κονσερβοποιημένα φρούτα έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς τα νωπά, λόγω της εποχικότητας και του χαμηλού βαθμού επάρκειας νωπών φρούτων σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι αγορές των πρώτων υλών και των προμηθειών αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ποσοστά του συνολικού κόστους της παραγωγής κομπόστας με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι ισχυρή. Βέβαια η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι συνήθως αντιστρόφως ανάλογη ως προς το μέγεθος και τη «δύναμη» του αγοραστή, με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να πετυχαίνουν ορισμένες φορές ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής κυρίως ως προς τις β ύλες, μαζο ψ και υλικά συσκευασίας.

Ο μεγάλος αριθμός των παραγωγών-αγοτών συμπυρήνων ροδάκινων, περίπου 10.000 άτομα, οι μικρές εκμεταλλεύσεις τους, η έλλειψη εναλλακτικής λύσης για τη διάθεση των προϊόντων τους και του χαμηλού βαθμού διαφοροποίησής τους οδηγεί στη μείωση της διαπραγματευτικής τους δύναμης όσον αφορά τις τιμές των αγροτικών προϊόντων, με αποτέλεσμα την απόκτηση μικρού εισοδήματος και την οριακή κάλυψη των δαπανών καλλιέργειας. Οι συνεταιρισμοί καθώς και οι ομάδες παραγωγών, λόγω της πολυδιάσπασης, δεν κατάφεραν να διαμορφώσουν συνθήκες συγκέντρωσης της παραγωγής και να βελτιώσουν ουσιαστικά την διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών.

Στον κλάδο δραστηριοποιούνται τρεις συνεταιριστικές βιομηχανίες καθετοποιημένης μορφής όπου απορροφούν το 30% της πρωτογενούς παραγωγής.



Διάγραμμα 2.2

Οι τιμές των παραγωγών συμπυρήνων ροδάκινων ανά έτος.

Πηγή: www.minagric.gr

Πριν δύο χρόνια έγινε η πρώτη δοκιμή καλλιέργειας του φυτού στέβια στον κάμπο των Γιαννιτσών από παραγωγούς που ανήκουν στην δύναμη της ΕΑΣ Γιαννιτσών με επιτυχή αποτελέσματα. Με προέλευση την Παραγουάη, η στέβια χρησιμοποιείται εδώ και εκατοντάδες χρόνια στην Νότια Αμερική και πιο πρόσφατα έγινε γνωστό σε Ασία και ΗΠΑ. Η στέβια άρχισε να χρησιμοποιείται σαν γλυκαντικό χωρίς θερμίδες πριν 20 χρόνια από τους Ιάπωνες, οι οποίοι πρώτοι ανακάλυψαν τον τρόπο να απομονώνουν τα γλυκά συστατικά από το υπόλοιπο μέρος του φύλλου. Έτσι προέκυψαν τα εκχυλίσματα από φύλλα στέβιας που είναι 200-300 φορές πιο γλυκά από την κοινή ζάχαρη.

2.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η Ελλάδα καταναλώνει μόνο το 5% με 6% της εγχώριας παραγωγής κομπόστας ροδάκινου, περίπου 16.000 τόνοι το 2010, κύρια μέσω ξενοδοχείων, super markets και ζαχαροπλαστείων. Λόγω της μικρής κατανάλωσης η δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή. Αντίθετα στο εξωτερικό, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται ισχυρή, κυρίως των χονδρεμπορικών επιχειρήσεων και των δικτύων λιανικής, λόγω του μεγάλου μεγέθους τους. Η έλλειψη εναλλακτικής λύσης για τις επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς, ισχυροποιεί περαιτέρω τη θέση των αγοραστών. Οι οποίοι προσδοκούν να αποκτήσουν προϊόντα και υπηρεσίες με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα στις χαμηλότερες τιμές⁹. Επιπλέον ο ανταγωνισμός από ομοειδή προϊόντα χωρών με χαμηλότερο κόστος παραγωγής όπως η Κίνα, ενισχύει την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Δεδομένου εξάλλου και του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο, οι μεγαλύτερες εταιρίες πετυχαίνουν καλύτερες τιμές και πιστωτική αντιμετώπιση, με αποτέλεσμα τα κέρδη των επιχειρήσεων να συμπιέζονται και να αντιμετωπίζουν μερικές φορές και προβλήματα ρευστότητας.

⁹ Porter M., (1998), On Competition , A. Harvard Business Review Book, HBS Pres.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΟΥ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΤΗΣ ΕΑΣ ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ & ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

3.1. Εισαγωγή

Η εκπόνηση ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Μάρκετινγκ προϋποθέτει την αξιολόγηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου καθώς και την ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων σκοπό έχει να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την επιλογή και τον προσανατολισμό της αγοράς με ολοκληρωμένο τρόπο.

Ένα από τα πλέον γνωστά μοντέλα αξιολόγησης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου είναι το μοντέλο ρυθμού ανάπτυξης / μεριδίου (growth/share matrix) ή μήτρα Boston Consulting Group. Σχεδιάστηκε από την εταιρία συμβούλων Boston Consulting Group και χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης με βάση το υψηλό ή χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς τους και τον υψηλό ή χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανήκει το κάθε ένα από τα προϊόντα.

3.2. Αξιολόγηση Προϊόντικού Χαρτοφυλακίου της ΕΑΣ Γιαννιτσών

Σύμφωνα με το βασικό μοντέλο αξιολόγησης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου την μήτρα BCG, τα προϊόντα της Οργάνωσης διακρίνονται σε «σκυλιά», «αγελάδες», «ερωτηματικά» ή «αστέρια» ανάλογα με τις πωλήσεις του κάθε προϊόντος ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της ΕΑΣ Γιαννιτσών.

Αγελάδες (Cash Cows):

Η κομπόστα ποιοτικής κατηγορίας Choice, μισόκαρπα ροδάκινα ενός κιλού έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς. Είναι ένα προϊόν επιτυχημένο και καταξιωμένο στην αγορά, απευθύνεται σε καταναλωτές μεσαίας και υψηλής κοινωνικοοικονομικής τάξης και το περιθώριο κέρδους είναι μεγάλο. Η αγορά των Choice τα τελευταία χρόνια δείχνει σχετική στασιμότητα, με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που δεν ξεπερνά το 5%. Το προϊόν αυτό χαρακτηρίζεται ως αγελάδα (Cash Cows).

Αστέρια (Stars):

Η κομπόστα Good standard απευθύνεται σε καταναλωτές μεσαίου εισοδήματος. Αρκετές βιομηχανίες είχαν σταματήσει την παραγωγή της συγκεκριμένης ποιότητας λόγω του κόστους της. Τα τελευταία χρόνια όμως, λόγω της ύφεσης και της αύξησης της ανεργίας που οδήγησε σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζει μέσο ρυθμό ανάπτυξης περίπου στο 10% και η ΕΑΣ Γιαννιτσών έχει μια καλή ανταγωνιστική θέση με σχεδόν διπλάσιο μερίδιο αγοράς από τον δεύτερο. Το προϊόν αυτό αποτελεί αστέρι (Stars).

Ερωτηματικά (Question Marks):

Αποτελεί ερωτηματικό για την επιχείρηση η τρίκιλη συσκευασία μισόκαρπου ροδάκινου που απευθύνεται κυρίως στην αγορά της Αμερικής. Η αγορά της τρίκιλης συσκευασίας αυξάνεται συνεχώς με ρυθμό ανάπτυξης 16%, το προϊόν όμως της επιχείρησης παρουσιάζει πτώση στις πωλήσεις του. Ακόμη και μεταξύ των μικρών ανταγωνιστών, η επιχείρηση έχει πολύ χαμηλό μερίδιο αγοράς.

Έντονος ανταγωνισμός από μεγάλους και μικρούς ανταγωνιστές υπάρχει για την κομπόστα ποιότητας standard. Με δεδομένο ότι η αγορά αυξάνεται ετησίως με ρυθμό περίπου 15% και το προϊόν υπολείπεται σε μερίδιο αγοράς από τον κυριότερο ανταγωνιστή του αποτελεί ερωτηματικό για την εταιρεία.

Σκυλιά (Dogs)

Για την επιχείρηση η κομπόστα φέτες ροδάκινου, συσκευασίας 5 κιλών χαρακτηρίζεται ως σκυλί και απευθύνεται κυρίως για ζαχαροπλαστική χρήση. Είναι προϊόν χαμηλού μεριδίου αγοράς και η αγορά του χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση διαθέτει ένα μη ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Ειδικότερα το χαρτοφυλάκιο αποτελείται από δυο ερωτηματικά, ένα σκυλί, ένα αστέρι και μια αγελάδα. Η επιχείρηση θα πρέπει με τις κατάλληλες ενέργειες του μάρκετινγκ να μετατρέψει τα δύο ερωτηματικά σε αστέρια, όσο ακόμη η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης προκειμένου να ανακουφίσει την χρηματοοικονομική της θέση.

3.3. Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού γιατί μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιολογήσει τις πληροφορίες που συνέλεξε μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Προκειμένου να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές (Opportunities & Threats) μιας βιομηχανίας κονσερβοποίησης και να προσδιοριστούν οι δυνατότητες και τα αδύνατα σημεία (Strengths & Weaknesses) της ΕΑΣ, προχωρήσαμε στην διεξαγωγή έρευνας έχοντας ως βάση την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της Οργάνωσης και των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επελέγη η ποιοτική έρευνα, γιατί στόχος είναι η βαθύτερη ανάλυση και η ερμηνεία των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Προκειμένου να ληφθούν αξιοποιήσιμες πληροφορίες κρίθηκε καταλληλότερη η άμεση επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και των ερωτηθέντων. Αυτή επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω των συνεντεύξεων, οι οποίες εμφανίζουν ιδιαίτερα σημασία καθότι αποκαλύπτονται οι απόψεις, οι αντιλήψεις, η συμπεριφορά, οι εμπειρίες και οι ερμηνείες των εμπειριών του ερωτώμενου. Η διαδικασία της συνέντευξης έχει σκοπό να δώσει την δυνατότητα στον ερωτώμενο να εκφράσει την προσωπική του άποψη βασιζόμενος στην εμπειρία του και όχι να τον περιορίσει ή να τον εγκλωβίσει σε μια σειρά συγκεκριμένες απαντήσεις προς την κατεύθυνση που επιθυμεί ο ερευνητής.

Η έρευνα διενεργήθηκε μεταξύ των στελεχών των 15 Ελληνικών βιομηχανιών κονσερβοποιημένων ροδάκινων. Χρησιμοποιήθηκε η μη δομημένη συνέντευξη, η οποία χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και βασίζεται σε θεματικές ενότητες ενώ προηγήθηκε ο σχεδιασμός της πορείας της συζήτησης και οι θεματικοί άξονες αυτής.

Κεντρικό ερώτημα της έρευνας είναι ποιά στοιχεία του γενικευμένου περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, μιας βιομηχανίας κονσερβοποίησης ροδάκινων αξιολογούνται ως σημαντικότερα και καθορίζουν την επιλογή στρατηγικής και τους στόχους μάρκετινγκ αυτής.

Η ανάλυση των συνεντεύξεων και του λοιπού υλικού κατέδειξε τα εξής:

3.3.1 Ευκαιρίες

- Η περαιτέρω διεύρυνση των εξαγωγών, τόσο του όγκου τους όσο και των προσφερομένων προϊόντων σε Μ. Βρετανία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία μετά την υλοποίηση του προγράμματος της Δ.ΕΛ.ΚΟ.Φ. ΑΕ προβολής της ελληνικής κομπόστας.
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές.
- Οι οργανωμένες προσπάθειες από την πολιτεία, βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της κομπόστας. Συστηματική προβολή και διαφήμιση της ελληνικής κομπόστας στην αγορά της Αμερικής.
- Η αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων, λόγω της επικρατούσας οικονομικής κρίσης.
- Περαιτέρω προώθηση της παραγωγής στην εγχώρια αγορά λόγω οικονομικών συνθηκών.
- Εγγύτητα σε αναδυόμενες αγορές.
- Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στο κλάδο κονσερβοποίησης φρούτων είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου που υπάρχουν όπως τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας και υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια.
- Η αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης κομπόστας ροδάκινου στην Κίνα, καθώς συνοδεύεται από μείωση της εξαγωγικής δραστηριότητας της χώρας δημιουργεί ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Η ανάγκη και η στροφή πολλών καταναλωτών σε προϊόντα υγιεινής διατροφής ενισχύει τη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα.
- Η τάση των νεότερων νοικοκυριών για εύκολο και γρήγορο φαγητό.
- Νέα τεχνολογικά επιτεύγματα, κάθε χρόνο συμβάλουν στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας με την ελάχιστη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.

3.3.2 Απειλές.

- Οι απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες, οι οποίες επηρεάζουν τόσο την παραγωγή όσο και την ποιότητα των προϊόντων.
- Ο ισχυρός ανταγωνισμός εντός και εκτός της χώρας παραγωγής.

- Οι αυξανόμενες εισαγωγές κονσερβοποιημένων φρούτων από τρίτες χώρες, με χαμηλό κόστος παραγωγής, τόσο στη χώρα μας όσο και σε επίπεδο ΕΕ, απειλούν τα εγχώριας παραγωγής και κατ' επέκταση και τα εξαγόμενα, δημιουργώντας συνθήκες ανταγωνισμού και συμπίεσης των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων.
- Η δυσκολία χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και γενικότερα τα προβλήματα ρευστότητας και επισφάλειας στην αγορά, λόγω της οικονομικής ύφεσης.
- Στροφή καταναλωτών στα νωπά φρούτα.
- Η επιχείρηση πρέπει να κατορθώσει να ανταποκρίνεται στις πιστώσεις στους μεγάλους πελάτες, έτσι ώστε να μη μειώνεται η ρευστότητά της.
- Η απειλή των μεγάλων αλυσίδων που συνεχώς πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου για μειώσεις τιμών με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας.

3.3.3 Δυνατά σημεία

- Η καθετοποίηση της αγροτικής παραγωγής έχει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα, αυτά έχουν να κάνουν με την μείωση του κόστους των εμπορικών συναλλαγών, τον συγχρονισμό της ζήτησης και της αγοράς με την παραγωγική αλυσίδα, τη μείωση του ρίσκου και την στρατηγική ανεξαρτησίας της επιχείρησης.
- Το βασικό δυνατό σημείο του συνεταιρισμού είναι η υψηλή ποιότητα κομπόστας ροδάκινου που παράγει. Το κατάλληλο μικροκλίμα, οι άριστες εδαφολογικές συνθήκες σε συνδυασμό με το μεράκι και την εμπειρία των παραγωγών του κάμπου των Γιαννιτσών στην καλλιέργεια του βιομηχανικού ροδάκινου, εδώ και 50 χρόνια, πέτυχαν την παραγωγή υψηλής ποιότητας πρώτης ύλης, μίγμα παραγωγικής ικανότητας που πολύ δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί. Τα στελέχη του Κονσερβοποιείου σε συνεργασία με τους γεωπόνους της Ομάδας Παραγωγών Οπωροκηπευτικών που δραστηριοποιείται στην Οργάνωση, έχουν επιτύχει να βελτιώσουν σημαντικά την καλλιεργητική και συλλεκτική διαδικασία π.χ. ωρίμανση, ομοιομορφία καρπού, τις συνθήκες μεταφοράς του προϊόντος από το χωράφι στα οργανωμένα κέντρα παραλαβής της Ομάδας Παραγωγών αλλά και την χρονική επιμήκυνση της περιόδου επεξεργασίας με την χρονική κατανομή των ποικιλιών. Παράλληλα ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης της παραγωγής με την τεχνογνωσία αλλά και τη δημιουργικότητα των ανθρώπων του Κονσερβοποιείου, συμβάλλει στην παραγωγή κομπόστας υψηλών προδιαγραφών και άριστης ποιότητας.

3.3.4 Αδύνατα σημεία

- Βασικό χρηματοοικονομικό εργαλείο του συνεταιρισμού καθ' όλη την πορεία του, υπήρξε η ρευστοποίηση των εσόδων του, μέσω της συνεργαζόμενης τράπεζας, υπό μορφή προεξοφλήσεως αυτών για την αντιμετώπιση των τρεχουσών κάθε φορά οικονομικών του υποχρεώσεων. Η οξεία χρηματοπιστωτική κρίση στο εσωτερικό της χώρας, ως απόρροια της γενικότερης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της κρίσης του τραπεζικού συστήματος, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και στην εγχώρια αγορά είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των χορηγούμενων πιστώσεων από την τράπεζα και τον περιορισμό ρευστότητας της επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή σε συνδυασμό με το αυξημένο κεφάλαιο κίνησης (για κουτιά, πετρέλαιο) που απαιτείται για την λειτουργία της παραγωγικής μονάδας και την παραγωγή της κομπόστας δημιουργεί ασφυκτική κατάσταση.
- Ένα επίσης αδύνατο σημείο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα του Κονσερβοποιείου που έχει ως αποτέλεσμα την μη ύπαρξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και την έλλειψη κοστολογικού πλεονεκτήματος ώστε να μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Ως απόρροια των δυο ανωτέρω αδυναμιών της επιχείρησης είναι η χαμηλή κερδοφορία.
- Οι μηδενικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Η ανύπαρκτη προβολή των προϊόντων της επιχείρησης.
- Η αυξανόμενη ανεργία και οι επανειλημμένες μειώσεις μισθών σε όλους τους κλάδους έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος του καταναλωτή. Ο καταναλωτής πλέον μειώνει τις αγορές του, αλλά και στρέφεται σε πιο οικονομικά προϊόντα, διατηρώντας όμως υψηλές τις απαιτήσεις του για ποιότητα. Δίνει μικρότερη αξία στα κλασικά επώνυμα προϊόντα με αποτέλεσμα τα brands των πολυεθνικών να βρίσκονται υπό πίεση. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι σε άνοδο, ενώ τα ενδιάμεσα προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με χαμηλότερο κόστος διευρύνουν το χώρο τους.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<p>Εξειδίκευση στην παραγωγή. Αριστη ποιότητα α' ύλης - προϊόντος. Υψηλή χωροταξική συγκέντρωση. Υπερσύγχρονος εξοπλισμός των μονάδων. Δυνατότητες διαφοροποίησης προϊόντος.</p>	<p>Περιορισμένος χρόνος παραγωγής Υψηλό κόστος εισροών(κουτιά, πετρέλαιο). Μικρή δυναμικότητα με αποτέλεσμα την μη ύπαρξη οικονομιών κλίμακας. Μηδενικές δαπάνες για Ε & Α Χαμηλή κερδοφορία</p>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές- αγορές. Ανάπτυξη συνεργασιών. Αξιοποίηση προγραμμάτων της Ε.Ε. Εγγύτητα σε αναδυόμενες αγορές.</p>	<p>Μείωση της παραγωγής της α' ύλης Είσοδος χωρών χαμηλού κόστους όπως η Κίνα κ.α. Δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.</p>

Πίνακας 3.1 Ανάλυση SWOT του κονσερβοποιείου της ΕΑΣ Γιαννιτσών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

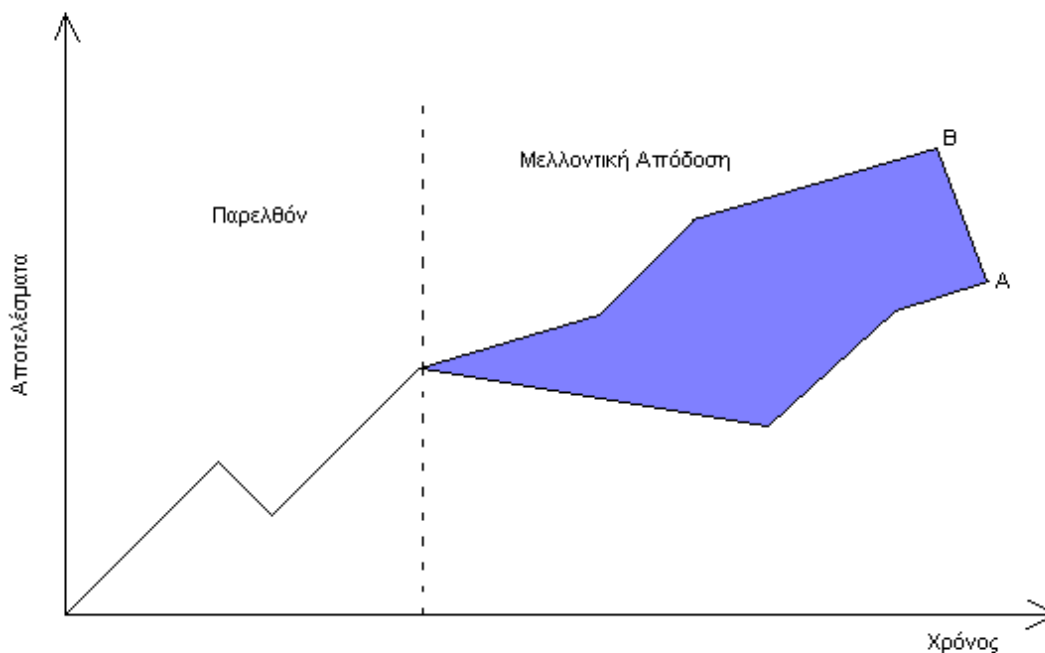
ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1. Εταιρικοί Στόχοι και Στρατηγική

Όλοι οι στόχοι απορρέουν από τους εταιρικούς στόχους (corporate objectives) της επιχείρησης, από το τι δηλαδή θέλει να επιτύχει. Οι εταιρικοί στόχοι εκφράζονται συνήθως σε όρους κερδοφορίας καθώς η κερδοφορία είναι παγκοσμίως αποδεκτό κριτήριο αποδοτικότητας και άμεσα μετρήσιμο.

Βασικός στόχος της ΕΑΣ Γιαννιτσών είναι η διατηρήσιμη ανάπτυξής της (sustainable growth) με την βελτίωση και ανάπτυξη αποδοτικότερων και φιλικών προς το περιβάλλον διαδικασιών και προϊόντων, την ένταση της γνώσης και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Σε βάθος τριετίας στοχεύει στην αύξηση των εξαγωγών της στο 60% του κύκλου εργασιών με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας σε ποσοστό 12%.



Διάγραμμα 4.1 Ανάλυση Χάσματος

Πηγή: Γ. Αυλωνίτης- Π. Παπασταθοπούλου, 2010, «Marketing Plans»

Η ανάλυση χάσματος (Gap Analysis) είναι μια απλή τεχνική¹⁰ η οποία αποβλέπει στην οριοθέτηση του χάσματος που δημιουργείται μεταξύ των αποτελεσμάτων πωλήσεων και μεριδίου αγοράς που αναμένονται να επιτευχθούν αν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει τα ίδια μέσα όπως έκανε μέχρι σήμερα και των αποτελεσμάτων – στόχων που επιθυμεί να έχει στο μέλλον.

Στο διάγραμμα 4.1, η σκιασμένη περιοχή μεταξύ των δύο γραμμών απεικονίζει το χάσμα μεταξύ της υπάρχουσας τάσης των αποτελεσμάτων, χωρίς αλλαγή των μέσων ή της στρατηγικής που ακολουθείται από την Οργάνωση και της μελλοντικής απόδοσης με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και τη χρησιμοποίηση νέας στρατηγικής. Στο παρελθόν οι εξαγωγές της Οργάνωσης ανέρχονταν στο 32,5% του κύκλου εργασιών της και σύμφωνα με τον στόχο που έχει τεθεί, θα επιχειρηθεί αύξηση στο 60% των εξαγωγών. Η κάλυψη ενός τέτοιου χάσματος από το Α στο Β, που σίγουρα είναι μεγάλο, προκειμένου η ΕΑΣ Γιαννιτσών να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους της, προϋποθέτει την μείωση του χάσματος λειτουργίας (operations gap) και του χάσματος στρατηγικής (strategy gap)¹¹.

Το χάσμα λειτουργίας μπορεί να μειωθεί με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ και με τη διείσδυση στην αγορά κατά Ansoff. Παράλληλα το χάσμα στρατηγικής είναι δυνατόν να μειωθεί είτε μέσω της επιλογής μιας εκ των τριών στρατηγικών ανάπτυξης κατά Ansoff, επέκτασης αγοράς (market extension), ανάπτυξης νέων προϊόντων (new product development), διαφοροποίησης (diversification) είτε μέσω της επιλογής άλλων στρατηγικών κινήσεων.

Σύμφωνα με τους Walker, Mullins και Larreche (2008), οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ καθορίζονται με βάση¹²:

- Το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος.
- Την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά (ηγέτης ή ακολουθητής).

Ο κύκλος ζωής της κομπόστας ροδάκινου βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, αφού οι πωλήσεις αυξάνονται με σταθερό ρυθμό καθώς και η κερδοφορία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Οι ανταγωνιστές τοποθετούν τις μάρκες τους

¹⁰ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ Γ., ΠΑΠΑΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ Π., «Marketing plans», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2010.

¹¹ Mc Donald, M. (2007), Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use them, 6th edition, Butterworth Heinemann.

¹² Walker, O., Mulling, J. and Larreche, J. (2008), Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach, Mc-Graw Hill.

πολύ κοντά την μια στην άλλη, ενώ οι προσπάθειες προβολής έχουν ως κύριους άξονες την έμφαση στην μάρκα και το «χτίσιμο» προσήλωσης στη μάρκα (brand loyalty).

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών χαρακτηρίζεται ως ακολουθητής αφού κατέχει μικρό μερίδιο της αγοράς. Από τη βάση δεδομένων P.I.M.S. (Buzell & Gale 1987) προέκυψε ότι οι ακολουθητές που κερδίζουν μερίδιο αγοράς, σε σχέση με αυτούς που χάνουν μερίδιο αγοράς:

- Δεν εμφανίζουν διαφορές στη τιμή που χρεώνουν
- Αυξάνουν την ποιότητα των προϊόντων τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Αναπτύσσουν περισσότερα νέα προϊόντα, επεκτάσεις γραμμών προϊόντων ή βελτιώσεις αυτών.
- Αυξάνουν τις δαπάνες μάρκετινγκ ταχύτερα απ' ό τι αυξάνεται ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.

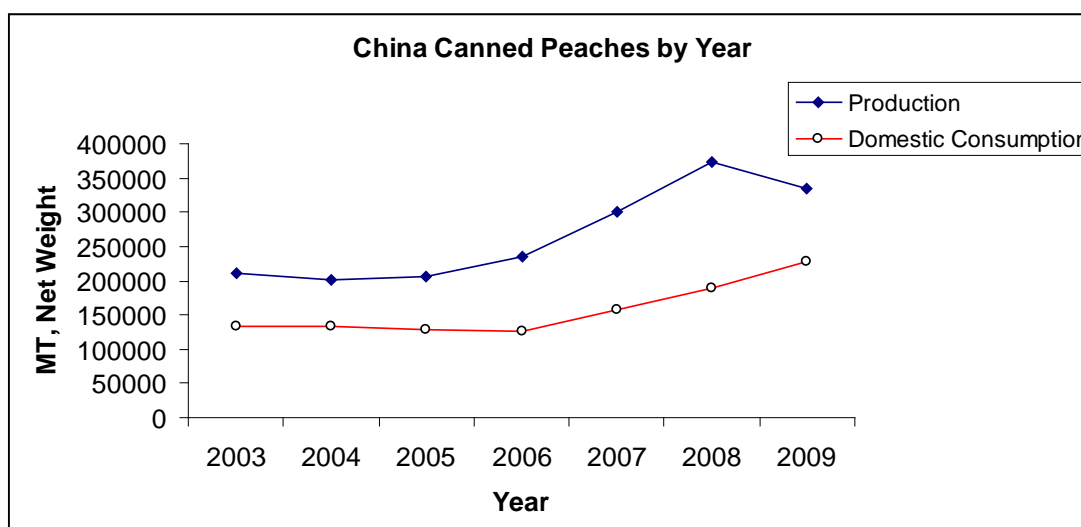
Η ΕΑΣ Γιαννιτσών αναγνωρίζοντας ότι διαθέτει λιγότερους πόρους από τους ανταγωνιστές και εκτιμώντας ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών δεν έχουν πλήρως ικανοποιηθεί από τα προσφερόμενα προϊόντα επέλεξε να εφαρμόσει την στρατηγική μάρκετινγκ της πλευρικής επίθεσης (flanking attack) με δύο εναλλακτικές κατευθύνσεις (Baker 1991)¹³: α) την γεωγραφική, με τον εντοπισμό περιοχών που υπάρχει περιθώριο αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων της οργάνωσης (π.χ. Κίνα, Αμερική) και β) την τμηματική με την ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου προϊόντος για την κάλυψη αναγκών των καταναλωτών που δεν έχουν ικανοποιηθεί.

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών προκειμένου να αναπτυχθεί έγκαιρα σε νέες αγορές επικεντρώθηκε όχι στα προϊόντα που παράγει αλλά στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών της. Με την ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου προϊόντος επιθυμεί να χτίσει μια μικρή αρχικά, άλλα επικερδή δραστηριότητα σ' ένα εξειδικευμένο τμήμα της συνολικής αγοράς που μέχρι τώρα τουλάχιστον οι ανταγωνιστές δεν έχουν επεκταθεί. Το νέο διαφοροποιημένο προϊόν της είναι η κομπόστα με στέβια, υποκατάστατο ζάχαρης 100% φυσικό, με εξαιρετική γεύση, χωρίς καθόλου θερμίδες. Ιδανική εναλλακτική λύση για όσους υιοθετούν ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής μειώνοντας θερμίδες και ζάχαρη με φυσικό τρόπο.

Παράλληλα για τα κλασικά προϊόντα της θα πρέπει να ακολουθήσει την στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να δημιουργήσει μια εντυπωσιακή συσκευασία που θα είναι διαφορετική από των ανταγωνιστών που να αναδεικνύει την μοναδική τους ποιότητα, προβάλλοντας κυρίως ότι εκπροσωπεί παραγωγούς και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί παράγονται από τους ίδιους με μεράκι και αγάπη.

¹³ Σιώμοκος Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Η πρώτη χώρα που ενδιαφέρει την Οργάνωση να επεκταθεί είναι η Κίνα. Η Κίνα, όπως ήδη έχει αναφερθεί είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός στον κόσμο των νωπών ροδάκινων και αχλαδιών, τρίτος μεγαλύτερος παγκόσμιος παραγωγός κονσερβοποιημένων ροδάκινων και δεύτερος μεγαλύτερος παγκόσμιος εξαγωγέας των κονσερβοποιημένων ροδάκινων. Σύμφωνα με το γραφείο Γεωργικών Υποθέσεων του Πεκίνου¹⁴ για τα επόμενα έτη προβλέπεται η μείωση της παραγωγής καθώς η χαμηλή τιμή που λαμβάνει ο παραγωγός θα προκαλέσει την απώλεια την εκτάσεων των ροδάκινων. Στο διάγραμμα 4 αποτυπώνεται η παραγωγή και η κατανάλωση στην Κίνα.



Έτος Αγοράς	Παραγωγή σε MT	Ρυθμός Ανάπτυξης Παραγωγής	Εγχώρια Κατανάλωση σε MT	Ρυθμός Ανάπτυξης Κατανάλωσης
2003	210000	NA	133546	NA
2004	200500	-4.52%	134545	0,75%
2005	206500	2,99%	128271	-4.66%
2006	234050	13.34%	124962	-2.58%
2007	301500	28.82%	156976	25,62%
2008	372500	23.55%	190212	21.17%
2009	335000	-10.07%	228000	19.87%

Διάγραμμα 4.2

China Canned Peaches Production and Domestic Consumption by Year

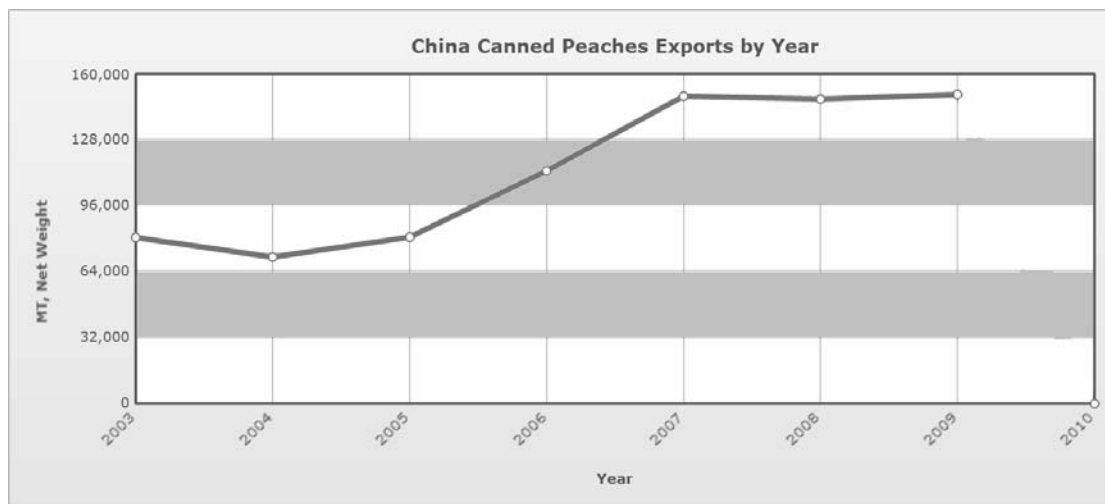
(Κινεζική Παραγωγή και Εγχώρια Κατανάλωση Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος)

Πηγή: USDA

¹⁴ Canned Deciduous Fruit Annual Beijing China Peoples Republic, www.usda.gov

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα¹⁵, η κατανάλωση στην Κίνα κονσερβοποιημένων ροδάκινων αυξήθηκε ιδιαίτερα την τελευταία διετία 2008-2009. Η αυξημένη ζήτηση¹⁶ των καταναλωτών προέρχεται από τον αστικό πληθυσμό της χώρας με αυξημένα εισοδήματα και επικεντρώνεται στα βορειανατολικά αυτής. Αυξημένη επίσης είναι η ζήτηση από τη βιομηχανία ζαχαροπλαστικής. Παρά το γεγονός ότι η Κίνα είναι μακράν καθαρός εξαγωγέας κονσερβοποιημένων ροδάκινων, οι παγκόσμιες πηγές του κλάδου συμφωνούν ότι πιθανότατα θα καταστεί καθαρός εισαγωγέας τα επόμενα χρόνια. Η οικονομία της Κίνας αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Ακόμη σύμφωνα με τον πρόεδρο της Ένωσης Κονσερβοποιών της Κίνας Liang Zhongkang, οι Κινέζοι καταναλωτές τείνουν να θεωρούν τα εισαγόμενα προϊόντα και τις ξένες μάρκες ότι είναι ασφαλή και υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τα εγχώρια προϊόντα¹⁷.

Στα γραφήματα που ακολουθούν 4.3 και 4.4 παρουσιάζονται οι εξαγωγές και οι εισαγωγές της Κίνας για τα κονσερβοποιημένα ροδάκινα για τα έτη 2003-2009.



¹⁵ www.usitc.gov

¹⁶ USDA Foreign Agricultural Service, 2012, "Canned Deciduous Fruit Annual", www.usda.gov

¹⁷ Liang Zhongkang, Chairman of China Canned Food Industry Association The Status and Key Development Points of Canned Peach, Pears and Apricot, Industry In China. www.fepedi.com.

Έτος Αγοράς	Εξαγωγές	Μονάδα Μέτρησης	Ρυθμός Ανάπτυξης
2003	80628	(MT, καθαρό βάρος)	NA
2004	71090	(MT, καθαρό βάρος)	-11.83%
2005	80827	(MT, καθαρό βάρος)	13.70%
2006	112963	(MT, καθαρό βάρος)	39.76%
2007	149196	(MT, καθαρό βάρος)	32.08%
2008	147799	(MT, καθαρό βάρος)	-0.94%
2009	150000	(MT, καθαρό βάρος)	1,49%

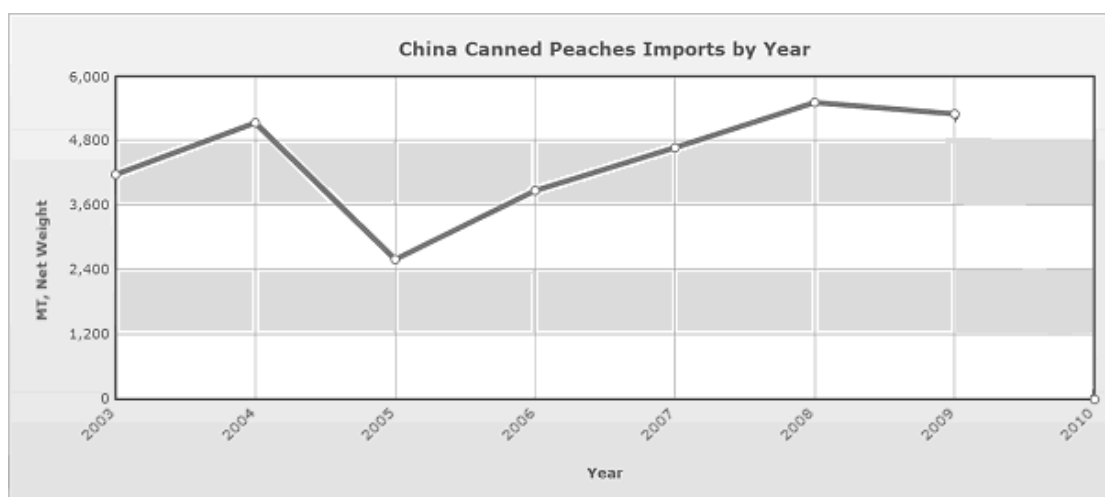
Διάγραμμα 4.3

China Canned Peaches Exports by Year

(Κινεζικές Εξαγωγές Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος)

Πηγή: USDA, FAS, GAIN reports; GTIS, World Trade Atlas; Commission estimates.

www.usitc.gov



Έτος Αγοράς	Εισαγωγές	Μονάδα Μέτρησης	Ρυθμός Ανάπτυξης
2003	4174	(MT, καθαρό βάρος)	NA
2004	5135	(MT, καθαρό βάρος)	23.02%
2005	2598	(MT, καθαρό βάρος)	-49.41%
2006	3875	(MT, καθαρό βάρος)	49.15%
2007	4672	(MT, καθαρό βάρος)	20.57%
2008	5511	(MT, καθαρό βάρος)	17.96%
2009	5300	(MT, καθαρό βάρος)	-3.83%

Διάγραμμα 4.4

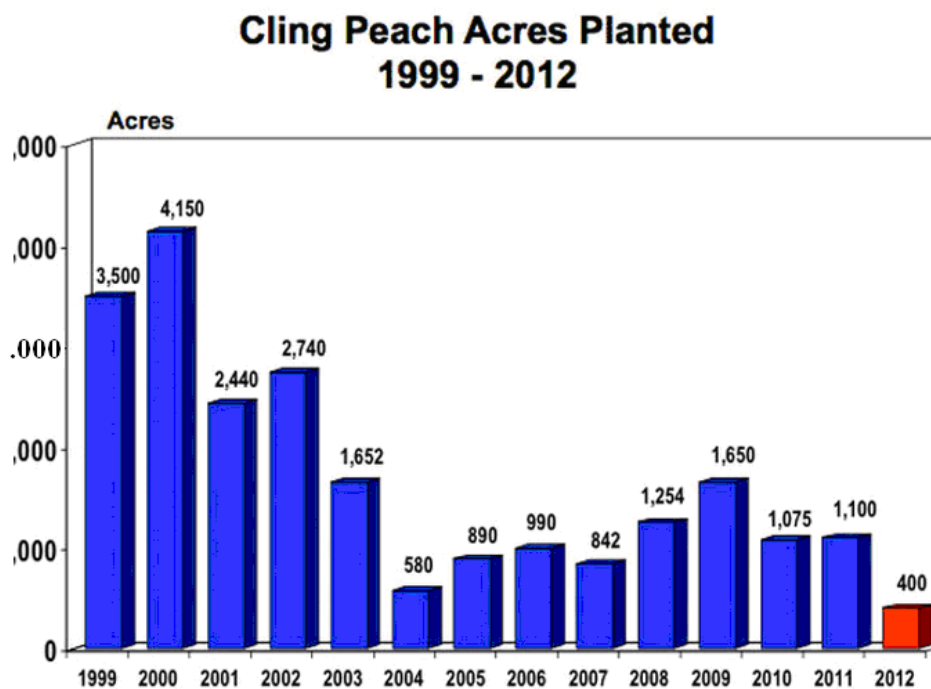
China Canned Peaches Imports by Year

(Κινεζικές Εισαγωγές Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων ανά Έτος)

Πηγή: USDA

Για την επέκταση στην αγορά της Κίνας η ΕΑΣ Γιαννιτσών θα χρησιμοποιήσει τη συσκευασία του γυάλινου βάζου που χρησιμοποιούν αποκλειστικά σχεδόν οι Κινέζοι καταναλωτές.

Μια άλλη αγορά – στόχος είναι των ΗΠΑ, όπου η καλλιέργεια συμπύρηνων ροδάκινων επικεντρώνεται στην Καλιφόρνια και δραστηριοποιούνται τέσσερις από τις πέντε συνολικά βιομηχανίες των ΗΠΑ. Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος Rich Hudgins της CCPA, στην ομιλία του στην 91^η ετήσια συνάντηση, 13 Φεβρουαρίου του 2013 ανακοίνωνε¹⁸ ότι λόγω της σημαντικής μείωσης των εκτάσεων καλλιέργειας συμπύρηνων ροδάκινων, όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα 4.5, εξαιτίας εκτός των άλλων, της έλλειψης εργατικού δυναμικού κατά την περίοδο συγκομιδής, για πρώτη φορά πριν την συγκομιδή συμφωνήθηκε μεταξύ των μεταποιητών και των παραγωγών η αύξηση της τιμής από 317 \$ τον τόνο στα 350\$ (διάγραμμα 4.6).



Διάγραμμα 4.5

Φυτεμένες Εκτάσεις Συμπύρηνων Ροδάκινων, Καλιφόρνια, ΗΠΑ

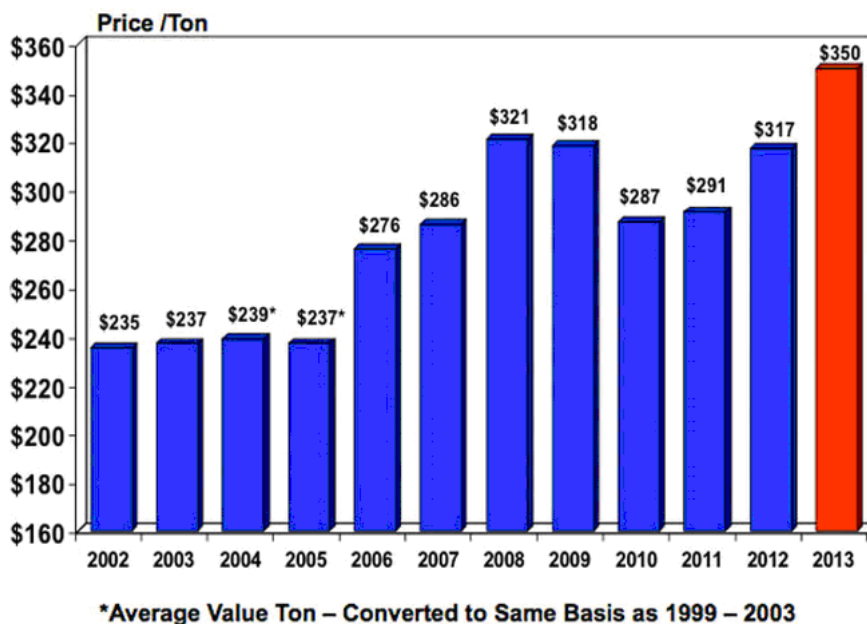
Πηγή: California Canning Peach Association (CCPA) (Ενωση Κονσερβοποιημένων

Ροδάκινων Καλιφόρνιας)

www.calpeach.com

¹⁸ California Canning Peach Association, Winter/Spring 2013. www.calpeach.com

California Cling Peach Price Trends



Διάγραμμα 4.6

Τάσεις Τιμών Καλιφορνέζικων Συμπύρηνων Ροδάκινων

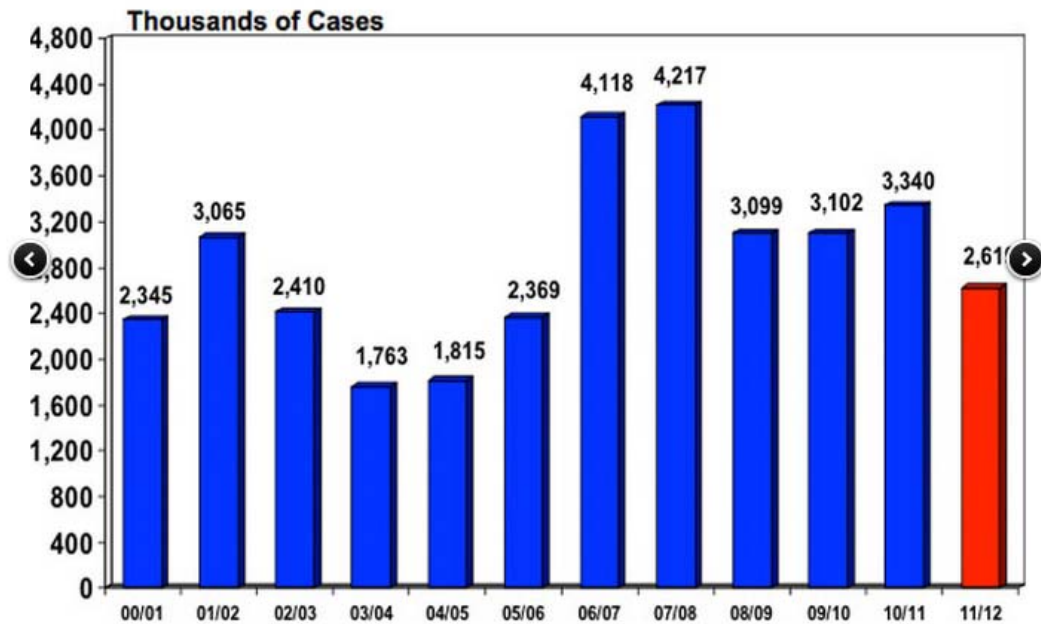
Πηγή: CCPA. www.calpeach.com

Στο διάγραμμα 4.7, αποτυπώνονται οι διακυμάνσεις στις εισαγωγές Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων στις ΗΠΑ την τελευταία δεκαετία και η μείωση αυτών, ιδιαίτερα κατά το 2012. Παράλληλα από το διάγραμμα 10, διαπιστώνεται ότι οι κύριοι προμηθευτές των ΗΠΑ είναι η Κίνα με 74% και 15% η Ελλάδα.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του γραφείου Γεωργικών Υποθέσεων του Πεκίνου¹⁹ η παραγωγή κονσερβοποιημένων ροδάκινων της Κίνας για το 2013 θα μειωθεί σε σχέση με το 2012 κατά 7%. Παρομοίως οι εξαγωγές θα μειωθούν κατά 130.000MT σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

¹⁹ USDA Foreign Agricultural Service, 2012, “Canned Deciduous Fruit Annual”, www.usda.gov

U.S. Canned Peach Import Trends 2001 - 2012

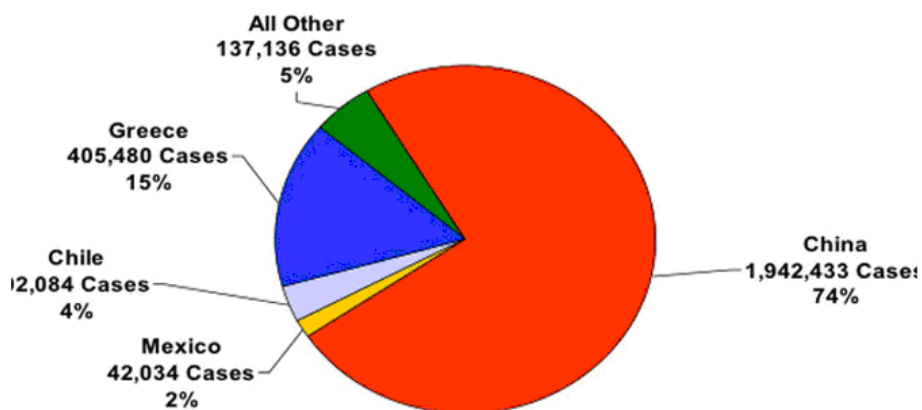


Διάγραμμα 4.7.

Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εισαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων 2001-2012

Πηγή: CCPA. www.calpeach.com

U. S. Canned Peach Imports 2011/12 Marketing Year



Marketing Year Total: 2,619,167 Cases (-22%)

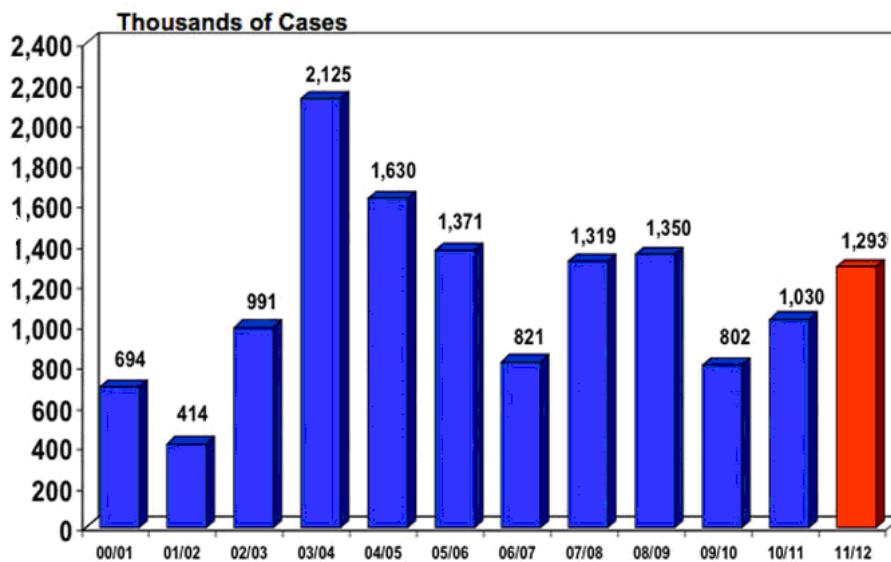
Διάγραμμα 4.8

Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εισαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων – Εμπορικό Έτος 2011/12

Πηγή: CCPA. www.calpeach.com

Αντίστοιχα οι εξαγωγές των ΗΠΑ την τελευταία τριετία, σύμφωνα με το διάγραμμα 4.9 παρουσιάζουν σταδιακή αύξηση. Το 60% των εξαγωγών προορίζονται στο Μεξικό (διάγραμμα 4.10).

U. S. Canned Peach Export Trends 2001 - 2012

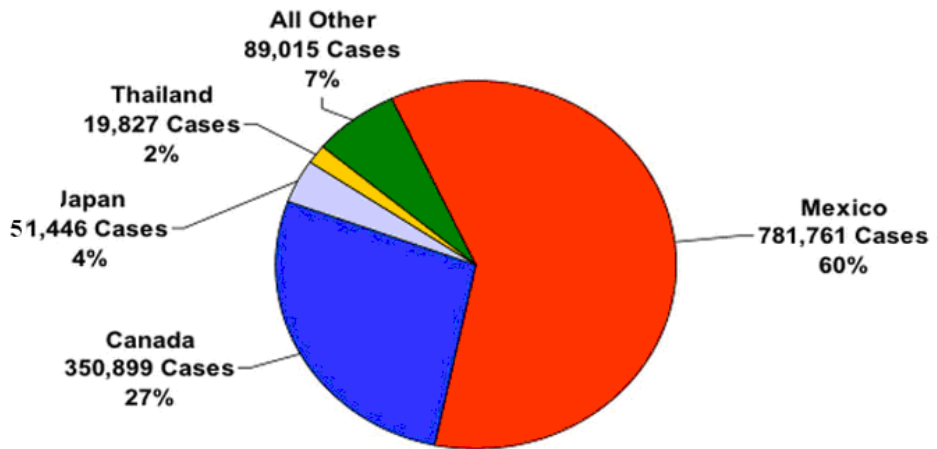


Διάγραμμα 4.9

Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εξαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων 2001-2012

Πηγή: CCPA. www.calpeach.com

U. S. Canned Peach Exports 2011/12 Marketing Year



Marketing Year Total: 1,292,948 Cases (+ 26%)

Διάγραμμα 4.10

**Τάσεις Αμερικανικών (ΗΠΑ) Εξαγωγών Κονσερβοποιημένων Ροδάκινων,
Εμπορικό Έτος 2011/12**

Πηγή: CCPA. www.calpeach.com

Για την επέκταση στην αγορά των ΗΠΑ η ΕΑΣ Γιαννιτσών θα χρησιμοποιήσει τη πλαστική συσκευασία του ενός κιλού.

4.2. Στόχοι Μάρκετινγκ

Οι στόχοι μάρκετινγκ της ΕΑΣ Γιαννιτσών αφορούν τα ακόλουθα:

1. Αύξηση των πωλήσεων της κομπόστας ροδάκινου στο εξωτερικό από το 32,5% στο 60% του κύκλου εργασιών, με την προϋπόθεση να μην υπάρξουν ακραία καιρικά φαινόμενα και ασθένειες που θα επηρεάσουν την πρώτη ύλη και την παραγωγή. Ειδικότερα επιδιώκεται η διείσδυση στις νέες γεωγραφικά αγορές της Αμερικής και της Κίνας.
2. Χτίσιμο (αύξηση) μεριδίου αγοράς (build share).

4.3. Στόχοι Προγράμματος

Ανάπτυξη και εισαγωγή στις αγορές του νέου προϊόντος (κομπόστα με στέβια) που προστίθεται στην υπάρχουσα σειρά κομπόστας, παράλληλα με την προσφορά ποικιλίας συσκευασιών αλλά και διαφορετικής ετικέτας.

Συμμετοχή της ΕΑΣ Γιαννιτσών σε παγκόσμιες εμπορικές εκθέσεις τροφίμων για την δημιουργία επαφών, προώθησης των προϊόντων της και οικοδόμηση μιας αξιόπιστης εικόνας, πέρα από την απόκτηση γνώσεων για τις τάσεις που εκτυλίσσονται και την αξιολόγηση των προϊόντων της. Ειδικότερα θα συμμετάσχει στις κάτωθι διεθνείς εκθέσεις τροφίμων και ποτών:

- Anuga, τον Οκτώβριο του 2013 στην Κολωνία, Γερμανία.
- SIAL, τον Οκτώβριο του 2014 στο Παρίσι, Γαλλία.
- Food and Drink, τον Μάρτιο του 2014 στο Μπέρμιγχαμ, Ηνωμένο Βασίλειο.
- Sial China, τον Μάιο του 2014 στη Σαγκάη, Κίνα.

Σε συνεργασία με άλλες βιομηχανίες του κλάδου πραγματοποιήση ενεργειών προβολής του προϊόντος σε άλλες χώρες π.χ. Κίνα, Αμερική, Ινδία με στόχο την συνολική αύξηση της κατανάλωσης του προϊόντος.

4.4. Τμηματοποίηση Αγοράς

Τα τμήματα της αγοράς που στοχεύει η ΕΑΣ Γιαννιτσών διεθνώς είναι ενήλικες άνδρες και γυναίκες, ηλικίας 40-70 ετών:

- ✓ Οι μητέρες ανήλικων τέκνων
- ✓ Οι ενήλικες που προσέχουν την υγεία τους και την διατροφή τους και επιλέγουν κάτι ελαφρύ.
- ✓ Κάποιοι που δεν τους αρέσουν τα φρέσκα φρούτα αλλά αναγνωρίζουν τη θρεπτική τους αξία.

Ειδικά για το νέο προϊόν στοχεύει σε μικρότερες ηλικίες 25-45 αλλά και στα παιδιά:

- ✓ Όσοι προσέχουν πολύ την υγεία τους (health conscious) αλλά δεν έχουν στη διάθεσή τους πολύ χρόνο.

- ✓ Κάποιοι που δεν προσέχουν, όσο θα ήθελαν την υγεία τους και αναζητούν τρόπους για να αντισταθμίσουν κάποιες βλαβερές συνήθειες, όπως το κάπνισμα και η έλλειψη σωματικής άσκησης με την κατανάλωση υγιεινών προϊόντων.
- ✓ Αυτοί οι οποίοι προσέχουν το βάρος τους και την πρόσληψη θερμίδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ ορίζει τις σημαντικότερους παραμέτρους του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τοποθέτηση-επανατοποθέτηση (positioning-repositioning) των προϊόντων, τιμολογιακή πολιτική προς τους μεσάζοντες και τους τελικούς καταναλωτές, επικοινωνιακή πολιτική όπως εκφράζεται μέσα από το μείγμα above – below the line ενεργειών και τέλος την πολιτική διανομής.

5.1. Πλάνο προϊόντος (Product Plan)

Το κονσερβοποιημένο ροδάκινο αποτελεί μια εναλλακτική πρόταση, του νωπού φρούτου. Είναι πάντοτε διαθέσιμο, διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα και συμβάλει σε μια ισορροπημένη διατροφή και σε έναν υγιεινό τρόπο ζωής. Τα ροδάκινα που παράγονται στον τόπο μας εκτός από μια δροσερή γευστική απόλαυση που μας προσφέρουν κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, μας παρέχουν επίσης απλόχερα πολύτιμες θρεπτικές ουσίες που θωρακίζουν τον οργανισμό μας. Το ροδάκινο αποτελεί καλή πηγή διαλυτών φυτικών ινών, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της LDL-χοληστερόλης (Κηλεπούρης Γ.,2010)²⁰.

Για το σύνολο των ειδών κομπόστας που προσφέρει η ΕΑΣ Γιαννιτσών η ποιότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής αγαθών από τους καταναλωτές και είναι ένα στοιχείο που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Η αντικειμενική ποιότητα του κονσερβοποιημένου ροδάκινου προσδιορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, όπως οι διατροφικές και οι φυσιολογικές του ιδιότητες, μέγεθος, χρώμα αλλά και επιπλέον στοιχεία όπως γεύση, άρωμα, συνεκτικότητα σάρκας, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις ελληνικές τοπικές εδαφολογικές συνθήκες. Επίσης, τα standards της διαδικασίας παραγωγής αποτελούν μέρος της αντικειμενικής ποιότητας όταν επηρεάζουν τις ιδιότητες του προϊόντος.

Η αντιλαμβανόμενη (υποκειμενική) ποιότητα αναφέρεται σε αξιολογικές κρίσεις των καταναλωτών με βάση τις ατομικές προτιμήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες χρησιμότητας (Hubinger 2005)²¹. Οι επιπλέον χρησιμότητες είναι αξίες που ξεπερνούν τα

²⁰ Κηλεπούρης Γ. «Μέθοδοι επεξεργασίας και τυποποίησης σε ποικιλίες ροδάκινων για την βιομηχανία τροφίμων», ΤΕΙ Κρήτης

²¹ Μαντζάρης Γ. (2012) «Η ποιότητα του προϊόντος ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τροφίμων: Η περίπτωση της κομπόστας ροδάκινου στην Ελλάδα», Σέρρες.

περιορισμένα όρια των στοιχείων του κονσερβοποιημένου ροδάκινου, αλλά θεωρούνται από τον καταναλωτή ως μέρος του συνόλου του προσφερόμενου προϊόντος, π.χ. το ροδάκινο θεωρείται εξωτικό φρούτο για τους βόρειο-ευρωπαίους καταναλωτές. Άλλες χρησιμότητες συνδέονται με ατομικές π.χ. αισθητικές, καθώς και κοινωνικές – περιβαλλοντικές ανάγκες (π.χ. Prestige, οικολογικές ευαισθησίες) των καταναλωτών (Vershofen 1959, Huber et al. 2001, Schneider 1996). Ορισμένοι θεωρούν σημαντικό το μέγεθος του ροδάκινου, άλλοι το προτιμούν σε φέτες, σε κύβους, άλλοι με ζάχαρη, χωρίς ζάχαρη, σε χυμό κλπ. Η ΕΑΣ Γιαννιτσών θα συνεχίσει να παράγει τα είδη που μέχρι σήμερα παρήγαγε (μισόκαρπα, φέτες, κύβους) αλλά θα χρησιμοποιήσει περισσότερα είδη συσκευασίας, (γυάλινο και πλαστικό εκτός από το λευκοσίδηρο κυτίο), ετικέτα, διαφορετικό Design προκειμένου να ικανοποιηθούν οι διαφορετικές επιθυμίες, αντιλήψεις και χρησιμότητες των διάφορων τμημάτων των καταναλωτών.

Οι προϊόντικοί στόχοι της είναι η ανάπτυξη νέου προϊόντος στην υπάρχουσα σειρά κομπόστας. Το νέο προϊόν είναι η κομπόστα ενός κιλού με την γλυκαντική ουσία στέβια, ένα φυσικό προϊόν που υποκαθιστά τη ζάχαρη και δεν περιέχει θερμίδες. Το νέο προϊόν θα προσφέρεται, σε πλαστική συσκευασία, γυάλινη και σε λευκοσίδηρο κουτί με εύκολο άνοιγμα (easy open) και ελκυστική ετικέτα.

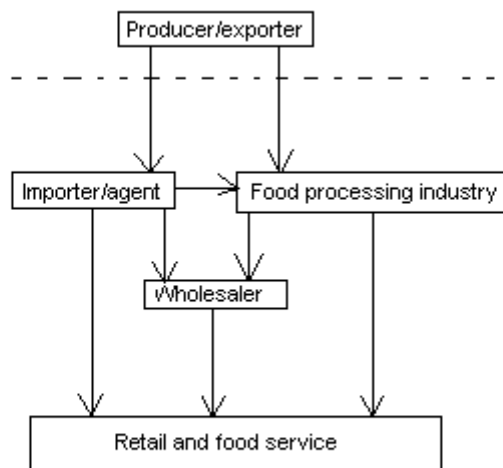
5.2. Πλάνο τιμολόγησης (Pricing Plan)

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών με την σταθερή ποιότητα και την αλλαγή της συσκευασίας (προσθήκη γυάλινης και πλαστικής) των προϊόντων της θα υιοθετήσει ως τιμολογιακό στόχο τη σταθερότητα των τιμών στην αγορά. Θα χρησιμοποιήσει την μέθοδο τιμολόγησης με βάση το (Cost based pricing)-κόστος παραγωγής ή αγοράς συν ένα σταθερό περιθώριο κέρδους (mark-up). Οι πολιτικές τιμολόγησης που θα ακολουθήσει είναι η διαφοροποιημένη τιμολόγηση, δηλαδή θα έχει διαφορετικές τιμές για ίδια ή ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα που πωλούνται σε διαφορετικούς πελάτες ανά χώρα, αλλά και η πολιτική διαπραγματεύσιμων (negotiated pricing). Τέλος η πιστωτική πολιτική που θα ακολουθήσει η Οργάνωση δεν θα ξεπερνά τις 60 ημέρες.

5.3. Πλάνο διανομής (Distribution Plan)

Η διανομή των κονσερβοποιημένων φρούτων πραγματοποιείται τόσο μέσω χονδρεμπορικών επιχειρήσεων όσο και απευθείας σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

Στο διάγραμμα 5.1 παρουσιάζονται τα κανάλια διανομής για τα κονσερβοποιημένα φρούτα και λαχανικά στην ΕΕ.



Διάγραμμα 5.1

Distribution channels for canned fruit and vegetables

(Κανάλια διανομής για τα κονσερβοποιημένα φρούτα και λαχανικά)

Πηγή: www.cbi.eu

Οι εισαγωγείς είναι επιχειρήσεις που έχουν την κυριότητα των προϊόντων που διακινούν και εντάσσονται κάτω από τον όρο «χονδρέμποροι». Ως επί των πλείστον έχουν αναπτύξει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με στόχο να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι αντιπρόσωποι και οι μεσίτες αποτελούν μια άλλη ενδιαφέρουσα πρόταση για την είσοδο σε κάποια αγορά για πρώτη φορά. Ανεξάρτητοι, λειτουργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ του εξαγωγέα και της βιομηχανίας επεξεργασίας τροφίμων, το λιανικό εμπόριο, ή τη τροφοδοσία της αγοράς. Δεν έχουν την κυριότητα των προϊόντων που εμπορεύονται, διαπραγματεύονται

μόνο τις αγορές και διευκολύνουν τις πωλήσεις, έχοντας τη γνώση των απαιτήσεων ποιότητας και των τάσεων της αγοράς. Οι αντιπρόσωποι εκπροσωπούν αγοραστές ή πωλητές σε μόνιμη βάση. Αντίθετα, οι μεσίτες απασχολούνται είτε από τους αγοραστές είτε από τους πωλητές σε προσωρινή βάση.

Το μεγαλύτερο μέρος των κονσερβοποιημένων φρούτων που διατίθεται για οικιακή χρήση, πωλείται από τα σούπερ μάρκετ. Στην ΕΕ οι μεγαλύτερες αλυσίδες λιανικής πώλησης είναι:

- Carrefour (Γαλλία)
- Metro (Γερμανία)
- Tesco (UK)
- Aldi (Γερμανία)
- Ahold (Ολλανδία)

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών για να μπορέσει να εδραιωθεί στις ξένες αγορές, σε ότι αφορά τη στρατηγική της διανομής της θα πρέπει να επιλέξει τον συνδυασμό των στρατηγικών ώθησης (push) και έλξης (pull) και σύμφωνα με την έμφαση που δίνεται στην κατανομή των δαπανών του προϋπολογισμού προβολής σε καθεμία στρατηγική, όπως αναλύεται στη συνέχεια, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ώθηση/έλξης. Ειδικότερα για τα υπάρχοντα προϊόντα θα ακολουθήσει την στρατηγική ώθησης (push) εξασφαλίζοντας, μέσω της τιμολογιακής πολιτικής, ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους στα κανάλια διανομής και κίνητρα στους αντιπροσώπους για την προώθηση αυτών. Ενώ για το νέο προϊόν, εκτιμώντας ότι υπάρχουν ορατά σημεία διαφοροποίησης αυτού με βάση το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, θα επιλέξει την στρατηγική έλξης (pull). Θα επιδιώξει την ανάπτυξη και την ενεργοποίηση της ζήτησής του, αρχικά ανάμεσα στους τελικούς καταναλωτές και χρήστες, κυρίως μέσω της διαφήμισης, οι οποίοι με τη σειρά τους θα ασκήσουν πιέσεις στους λιανέμπορους για την αποθήκευση και την τοποθέτηση προϊόντων στα ράφια τους σε επαρκείς ποσότητες.

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών επίσης, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κανάλι διανομής μέσω του διαδικτύου, με τη δημιουργία ιστοσελίδας (website) για να μπορεί να έρθει σε επαφή με τους τελικούς καταναλωτές. Βέβαια η ανάπτυξη του καναλιού αυτού απαιτεί σωστή σχεδίαση και καινοτόμες προσεγγίσεις προκειμένου να διαφοροποιείται από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Σίγουρα όμως θα βοηθήσει στην παρουσίαση της Οργάνωσης σε χρήστες του διαδικτύου και εν δυνάμει πελάτες.

5.4. Πλάνο πωλήσεων (Sales Plan)

Οι φιλόδοξοι στόχοι αύξησης των πωλήσεων κατά 28% εντός τριετίας της ΕΑΣ Γιαννιτσών, όπως αναλυτικά έχουν αναφερθεί στους στόχους μάρκετινγκ, θα επιτευχθούν με την υποστήριξη των υπηρεσιών που προσφέρουν οι αντιπρόσωποι για τη διάθεση των προϊόντων της. Συνήθως ο καθένας από αυτούς εκπροσωπεί πελάτες σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή ή και χώρα και προωθούν το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων της Οργάνωσης. Η προμήθεια των αντιπροσώπων εξωτερικού που συνήθως κυμαίνεται σε ποσοστό 2-3% θα αυξάνεται ανάλογα με τις παραγγελίες που επιτυγχάνει ο καθένας από αυτούς, προκειμένου να τους δοθεί οικονομικό κίνητρο για την προώθηση των προϊόντων της ΕΑΣ.

5.5. Πλάνο προβολής/επικοινωνίας (Promotion/Communication Plan)

Οι στόχοι επικοινωνίας συνδέονται με τα επιμέρους στάδια των μοντέλων ιεραρχικής ανταπόκρισης του πελάτη (response hierarchy models) όπως το γνωστό μοντέλο A.I.D.A. (Attention- προσοχή, Interest-ενδιαφέρον, Desire-επιθυμία, Action-δράση). Αρχικά προκαλείται η προσοχή του καταναλωτή για το προϊόν, η οποία μετατρέπεται σε ενδιαφέρον για αυτό, ακολουθεί το στάδιο της επιθυμίας για το προϊόν και το τελικό στάδιο της δράσης, δηλαδή της δοκιμής και της κατανάλωσης του προϊόντος. Η προώθηση περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία επικοινωνιακών τεχνικών οι οποίες θα επιταχύνουν την αγοραστική συμπεριφορά. Η επιτυχημένη ή μη πορεία των προϊόντων της ΕΑΣ Γιαννιτσών στις διεθνείς αγορές συνδέεται άμεσα με την κατάλληλη προώθησή τους. Η προώθηση για το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων θα πρέπει να στοχεύει στην γνωστοποίηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, που είναι η γεύση, η ποιότητα και η παράδοση. Θα πρέπει να γίνει γνωστό στους καταναλωτές ότι όταν ένα φρέσκο φρούτο είναι υγιεινό και θρεπτικό το ίδιο ισχύει και στην κονσερβοποιημένη μορφή του. Η θερμική επεξεργασία που υφίσταται προκαλεί μόνο μικρές απώλειες στα θρεπτικά συστατικά του και είναι ανάλογες αυτών που προκαλεί το μαγείρεμα. Η κομπόστα ροδάκινου είναι εντελώς φυσικό, υγιεινό προϊόν, με υψηλή διατροφική αξία, εφάμιλλη του νωπού, κάτι που δεν προβάλλεται επαρκώς από το μίγμα Marketing. Δεν περιέχει καθόλου συντηρητικά λόγω του χαμηλού Ph, τα θρεπτικά συστατικά του διατηρούνται αναλλοίωτα έως και δυο χρόνια, ενώ είναι μικροβιολογικά απόλυτα ασφαλής λόγω της παστερίωσης και της συσκευασίας σε κενό.

Για να το επιτύχει αυτό η ΕΑΣ Γιαννιτσών θα πρέπει να λαμβάνει μέρος συστηματικά στις διεθνείς εκθέσεις που διοργανώνονται αλλά και σε διάφορες εκδηλώσεις προκειμένου να αποκομίσει βραβεία καλής ποιότητας.

Για το νέο προϊόν κομπόστα με στέβια θα πρέπει η διαφήμιση να εμπεριέχει πληροφορίες όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του και τα πλεονεκτήματά του στην διατροφή. Να δοθεί έμφαση ότι η στέβια είναι φυσικό υποκατάστατο της ζάχαρης, με εξαιρετική γεύση, χωρίς καθόλου θερμίδες και αποτελεί ιδανική εναλλακτική λύση για όσους υιοθετούν ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Επίσης, ότι είναι κατάλληλο και για διαβητικούς, αφού το φυσικό γλυκαντικό Stevia έχει γλυκαιμικό δείκτη μηδέν και δεν ανεβάζει καθόλου το ζάχαρο στο αίμα.

Για την προώθηση των πωλήσεων του νέου προϊόντος με σκοπό την ενθάρρυνση της αγοράς του, η Οργάνωση θα προβεί σε δωρεάν δοκιμή προς τους καταναλωτές, στα καταστήματα μεγάλων αστικών κέντρων.

Επίσης για την προβολή των προϊόντων της σε μια προσπάθεια προσέγγισης του 75% του κοινού-στόχου, ειδικότερα τους χειμερινούς μήνες, θα υλοποιήσει διαφημιστική καμπάνια στα έντυπα μέσα (εφημερίδες και περιοδικά) αλλά και στο internet. Μέσω αυτής θα προβάλλει τη χρησιμότητα των προϊόντων της και το όφελος του καταναλωτή.

5.6.Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του Προγράμματος

Μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης της ΕΑΣ Γιαννιτσών για την τριετία 2013-2015, ορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ενεργειών που συνδέονται με κάθε στοιχείο της στρατηγικής μείγματος Μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί.

Λίστα Ενεργειών Μάρκετινγκ τριετίας 2013-2015

Ενέργεια	Προθεσμία υλοποίησης ανά τρίμηνο κάθε έτους											
	2013				2014				2015			
	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ
1. Σχεδιασμός νέας ετικέτας, συσκευασίας	X	X										
2. Προμήθειες αντιπροσώπων	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.Ενημερωτική καμπάνια στο εξωτερικό, από κοινού με άλλες				X				X				X

ελληνικές βιομηχανίες, για την προβολή των ποιοτικών χαρακτηριστικών του ελληνικού ροδάκινου												
4. Διαφήμιση σε έντυπα μέσα	X			X	X			X	X			X
5. Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις (κατασκευή περιπτέρου, εξοπλισμός κ.α.)				X				X	X	X		
6. Διαφημιστικά φυλλάδια για κάθε προϊόν με ένα νέο μήνυμα, το οποίο θα έχει σαν στόχο την αύξηση της φήμης της Οργάνωσης και μακροπρόθεσμα προσέλκυσης νέων πελατών				X				X	X	X		
7. Επιλογή Merchandising για τα μεγάλα καταστήματα.				X	X				X			
8. Διοργάνωση δραστηριοτήτων γευσιγνωσίας σε super markets				X	X				X			
9. Ανάθεση σε εξειδικευμένο σύμβουλο της κατάρτισης και υλοποίησης ειδικού σχεδίου δημοσίων σχέσεων.	X	X										
10. Βελτίωση των δραστηριοτήτων των δημοσίων σχέσεων μέσω δελτίων τύπου και χορηγιών.		X	X			X	X			X	X	
11. Δημιουργία website/site	X											
12. Έρευνα για τις ανάγκες των καταναλωτών, προκειμένου η Οργάνωση να εισάγει στην αγορά, μια νέα ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων βιολογικής κομπόστας.											X	X

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι δυνατόν να καταστεί ισχυρό εργαλείο βελτίωσης και κερδοφορίας μιας επιχείρησης και με αυτή του την ιδιότητα πρέπει να λειτουργήσει και ως προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων μέσα από τη συναρτησιακή σχέση εξόδων μάρκετινγκ και εσόδων από τις πωλήσεις.

6.1. Προϋπολογισμός Μάρκετινγκ

Στην συνέχεια θα εστιάσουμε στις οικονομικές επιπτώσεις του σχεδίου μάρκετινγκ που έχει επιλέξει η ΕΑΣ Γιαννιτσών για την υλοποίηση των στόχων της. Στον κάτωθι πίνακα αναφέρονται αναλυτικά οι δαπάνες για κάθε τακτική μάρκετινγκ σε ευρώ.

Δαπάνες Μάρκετινγκ	2013	2014	2015	Σύνολο τριετίας
Σχεδιασμός Συσκευασίας και Ετικέτας	12.000,00	2.000,00	2.000,00	16.000,00
Προμήθειες Αντιπροσώπων	200.000,00	242.000,00	320.000,00	762.000,00
Έξοδα διανομής	47.000,00	61.000,00	78.000,00	186.000,00
Προβολή/Επικοινωνία				
Διαφήμιση σε έντυπα μέσα	10.000,00	10.000,00	10.000,00	30.000,00
Προώθηση πωλήσεων	60.000,00	65.000,00	85.000,00	210.000,00
Δημόσιες σχέσεις	8.000,00	10.000,00	13.000,00	31.000,00
Δημιουργία website/site	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
Σύνολο	80.000,00	85.000,00	108.000,00	273.000,00
Έρευνα για νέα σειρά προϊόντων	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00
Γενικό Σύνολο	339.000,00	390.000,00	520.000,00	1.249.000,00

6.2. Οικονομικά Στοιχεία (Εσοδα-Έξοδα-Κέρδη-Αποδοτικότητα)

ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (OVERHEADS)

Ανάλυση αποδόσεων (payback analysis)

Παραδοχές / Υποθέσεις εργασίας:

	2013	2014	2015
Πωλήσεις:	17.200.000,00	18.600.000,00	19.800.000,00
Μείον κόστος πωληθέντων:	15.824.000,00	16.380.000,00	16.554.000,00
Μικτό κέρδος:	1.376.000,00	2.220.000,00	3.246.000,00
Δαπάνες Μάρκετινγκ	339.000,00	390.000,00	520.000,00
Συνεισφορά στα γενικά / σταθερά έξοδα	1.037.000,00	1.830.000,00	2.726.000,00
Γενικά / Σταθερά έξοδα	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Κέρδη προ φόρων	687.000,00	1.480.000,00	2.376.000,00
Ποσοστό Κερδοφορίας	4%	8%	12%

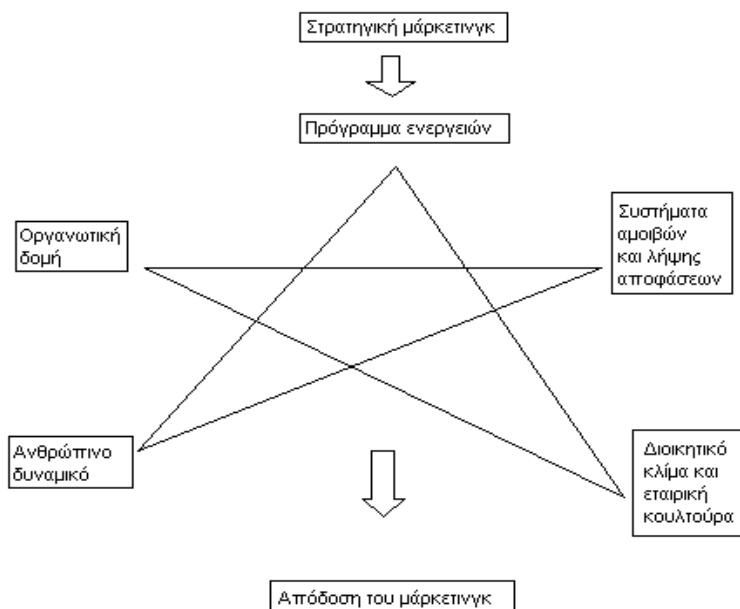
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΤΑΚΤΟΥ ΑΝΑΓΚΗΣ

7.1. Έλεγχος Απόδοσης

Η λειτουργία του ελέγχου απόδοσης αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ταύτισης των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τον προγραμματισμό μάρκετινγκ, την ανάδειξη τυχόν αποκλίσεων από αυτούς τους στόχους και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία οι στρατηγικές και τα προγράμματα υλοποιούνται με συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα σε σχέση με τους στόχους του προγράμματος. Το πρόγραμμα των ενεργειών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.1, αποτελεί το σημείο κλειδί του προγράμματος μάρκετινγκ, γιατί εμπλέκει όλα τα στελέχη που καλούνται να το υλοποιήσουν προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή εφαρμογή του και πρέπει να περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα όχι μόνο των ενεργειών αλλά και των αποφάσεων που προηγούνται.



Διάγραμμα 7.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ και απόδοση

Πηγή: Kotler, Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, 1991.

Μια πολύ επιτυχημένη αγγλική έκφραση²² συνοψίζει τη σημασία της ισορροπίας ανάμεσα στο «doing things right» (εφαρμογή) «doing the right things» (στρατηγική), μια ισορροπία που πρέπει να επιτυγχάνεται από τα στελέχη μάρκετινγκ στη διαδικασία εφαρμογής του προγράμματος μάρκετινγκ.

Η μετατροπή της σύλληψης μιας στρατηγικής σε πρακτική εφαρμογή, συχνά απαιτεί διορθωτικές κινήσεις για να κλείνουν ή να μειώνονται κάποια κενά απόδοσης ή υστέρησης ως προς τους ποσοτικούς στόχους και αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας του σχεδιασμού του προγράμματος μάρκετινγκ.

7.2. Πρόγραμμα Εκτάκτου Ανάγκης (Contingency Plan)

Όσο καλά κι αν έχει σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα Μάρκετινγκ δεν μπορεί να αποκλείσει την εμφάνιση αστάθμητων παραγόντων. Σύμφωνα με τους Stapleton and Thomas, (1998) υπάρχουν τέσσερις τύποι έκτακτων ή αναπάντεχων γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα επιχειρησιακά προγράμματα:

1. Οι αποκλίσεις απόδοσης (Performance Discrepancy), που σχετίζονται με την αναμενόμενη από το πρόγραμμα απόδοση, όπως η μείωση των καθαρών κερδών ή η αύξηση δαπανών.
2. Μη αναμενόμενα εσωτερικά ζητήματα (Unexpected internal issues), που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης
3. Πιθανά εξωτερικά γεγονότα (Possible external events), που αφορούν τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον όπως αυτές αποτυπώνονται στην ανάλυση S.W.O.T. του προγράμματος Μάρκετινγκ.
4. Μη προβλέψιμα εξωτερικά γεγονότα (Unforeseeable external events), όπως φυσικές καταστροφές, πολιτικές αναταραχές κ.α. που μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Σε ασταθείς και ευμετάβλητες αγορές η ετοιμότητα και η προληπτική δράση μιας επιχείρησης, αποτελούν μέρος της φιλοσοφίας της ευελιξίας και της γρήγορης ανταπόκρισης,

²² **Κεχαγιάς Ι.**, (2001), Σχεδιασμός προγραμμάτων μάρκετινγκ, ΕΑΠ.

η οποία αποτελεί τη βάση εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ.

Η ΕΑΣ Γιαννιτσών για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων αποφάσισε τη συστηματική παρακολούθηση και καταγραφή όλων των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν πιθανά έκτακτα γεγονότα. Καθόρισε επίσης το επίπεδο «συναγερμού», δηλαδή το επίπεδο πέρα από το οποίο η Οργάνωση θα πρέπει να αναλάβει δράση. Ως επίπεδο συναγερμού ορίστηκε το ύψος των πωλήσεων, που δεν θα πρέπει να πέσουν κάτω από το 70% του αρχικού στόχου. Εάν οι πωλήσεις είναι μειωμένες σε σχέση με το επίπεδο συναγερμού, τότε η Οργάνωση θα προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, ιδιαίτερα στο μείγμα προβολής του προγράμματος Μάρκετινγκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την κονσερβοποιεία της ΕΑΣ Γιαννιτσών που βρίσκεται στη Μακεδονία και τον κλάδο των κονσερβοποιημένων ροδάκινων. Μέσω της εξωτερικής ανάλυσης, των συνθηκών αγοράς, του κλάδου, της αυτοαξιολόγησης της ίδιας της επιχείρησης, της ανάλυσης SWOT και της ανάλυσης απόστασης που την χωρίζει από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της εντοπίστηκαν όλες εκείνες οι παράμετροι, που είναι σημαντικές για τον προσδιορισμό των στόχων και της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα πρέπει να υιοθετήσει. Καθορίστηκαν οι σημαντικότεροι παράμετροι του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τοποθέτηση-επανατοποθέτηση του προϊόντος, τιμολογιακή πολιτική προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και τους μεσάζοντες, επικοινωνιακή πολιτική και τέλος πολιτική διανομής. Αποτυπώθηκε το τριετές πρόγραμμα δράσης με συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες υλοποιούμενες θα παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους μάρκετινγκ.

Εν κατακλείδι διαπιστώσαμε ότι η έμφαση στην ποιότητα, η τυποποίηση των προϊόντων, ο εξαγωγικός προσανατολισμός, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και νέων πολιτικών μάρκετινγκ αποτελεί μονόδρομο για την ανάπτυξη και την ευημερία της. Οι νέες οικονομικές συνθήκες πρέπει να αποτελέσουν την απαρχή για την αλλαγή της κουλτούρας της Οργάνωσης ώστε να αναπτύξει μακροχρόνιες στρατηγικές και εξαγωγικό προσανατολισμό που θα την καταστήσουν βιώσιμη και ανταγωνιστική στο σύγχρονο δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αυλωνίτης Γ.**, (2010), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (Τόμος Α), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π.**, (2004), Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π.**, (2010), Marketing Plans, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.**, (2008), Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Γεωργόπουλος Ν.**, (2002) Στρατηγικό Μάνατζμέντ, εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ζώτος Γ.**, (2008), Διαφήμιση: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα. University Studio Press.
- ICAP**, Ετήσια έκθεση 2011: «Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα»
- Καμενίδου Ε., Τζίμητρα- Καλογιάννη Ε.**, (2000) «Γευστικές Προτιμήσεις και Αξιολογήσεις Συσκευασίας στην Κομπόστα Ροδάκινου στη Β. Ελλάδα», Πρακτικά 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, 2000, Ανασυγκρότηση του αγροτικού χώρου.
- Κεχαγιάς Ι.**, (2001), Σχεδιασμός προγραμμάτων μάρκετινγκ, ΕΑΠ.
- Κηλεπούρης Γ.**, «Μέθοδοι επεξεργασίας και τυποποίησης σε ποικιλίες ροδάκινων για την βιομηχανία τροφίμων», ΤΕΙ Κρήτης.
- Λιούκας Σπ.**, (2010) Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα.
- Μαντζάρης Ι.**, (2012), Η ποιότητα του προϊόντος ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τροφίμων: Η περίπτωση της κομπόστας ροδάκινου στην Ελλάδα, ΤΕΙ Σερρών.
- Μαντζάρης Ι.**, (2012), Η διαφοροποίηση του προϊόντος κριτήριο ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας κομπόστας ροδάκινου: Η περίπτωση της Ρωσικής αγοράς.
- Μποτωνάκης Α., Νάτος Δ., Μάττας Κ.**, «Συμπεριφορά και στάσεις καταναλωτών ως προς την ευκολία στη σίτιση: Μια τμηματοποίηση της αγοράς», Πρακτικά 10^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, 2008, Ανταγωνιστικότητα, περιβάλλον, ποιότητα ζωής και αγροτική ανάπτυξη.
- Παπαβασιλείου Ν. και Μπαλτάς Γ.**, (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics, Αθήνα, εκδόσεις Rosili.
- Παπαδάκης Β.**, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Σιώμκος Γ., (1995), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη.
Σιώμκος Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
Πανηγυράκης Γ., Σιώμκος Γ., (2005), Μελέτες περιπτώσεων Μάρκετινγκ, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
Σταθακόπουλος Β., (2005) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
Πρακτικά 11ου Παγκόσμιου Συνέδριου Μεταποιημένων Φρούτων 30/05/-02/06/2012.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amstrong G. and Kotler P., (2008), Marketing: An Introduction, Pearson Education.
David F., (2005), Strategic Management: Concepts and Cases, 10th ed., Pearson Prentice Hall.
Davis, J. (2007), Measuring Marketing: 103 keys Metrics Every Marketer Needs, John Wiley & Sons.
Dibb S. and Simkin L., (2008), Marketing Planning: A Workbook for Marketing Managers, Delmar Thomson Learning.
CBI, (2009), The EU market for canned fruit and vegetables.
Harrigan K. and Porter M., (1983), End-Game Strategiew for Declining Industries, Harvard Business Review, Juli-August, p. 117.
Kotler P., (2003), Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know, Wiley.
Kotler P., Amstrong, G., Saunders, J. and Wong. V., (2008), Principles of Marketing Pearson, Prentice Hall.
Kotler P. and Keller K., (2008), Marketing Management, 13th edition, Prentice Hall.
Mc Donald, M. (2007), Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them, 6th edition, Butterworth Heinemann.
Mc Donald, M. and Payne, A. (2006), Marketing Plans for Service Businesses: A Complete Guide, 2nd edition, Butterworth Heinemann.
Porter M., (1998), On Competition, A. Harvard Business Review Book, HBS Pres.
Rosenbloom, B. (1998), Marketing Channels: A Management View, 6th edition, Harcourt Brace College Publ.
Solomon M., (2009), Consumer Behavior: Buying, Having and Beung, 8th edition, Pearson Prentice Hall.

Stapleton, J. and Thomas, M. (1998), How to Prepare a Marketing plan: A Guide to Reaching the Consumer Market, 5th edition, Gower Publishing Company.

United States International Trade Commission, (2007), Canned Peaches, Pears, and Fruit Mixtures: Conditions of Competition Between U.S. and Principal Foreign Supplier Industries.

Walker, O., Mulling, J. and Larreche, J. (2008), Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach, Mc-Graw Hill.

Wehrich, H. (1982), The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf

www.calpeach.com

<http://canningfruit.co.za/>

http://ec.europa.eu/food/food/fAEF/index_en.htm

www.etagro.gr

www.faostat.fao.org

www.fepedi.com

http://www.iobe.gr/media/elloik/02_12_Greek_final.pdf

www.kathimerini.gr/...economyagor.../20...

www.minagric.gr

www.uoregon.edu/

www.usitc.gov

ΑΡΘΡΑ

«Clauses and standards relating to the grading of fresh clingstone peaches intended for processing in a factory» as collectively agreed by processors and producers.

Liang Zhongkang, Chairman of China Canned Food Industry Association The Status and Key Development Points of Canned Peach, Pears and Apricot, Industry In China.