



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ JEAN MONNET
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

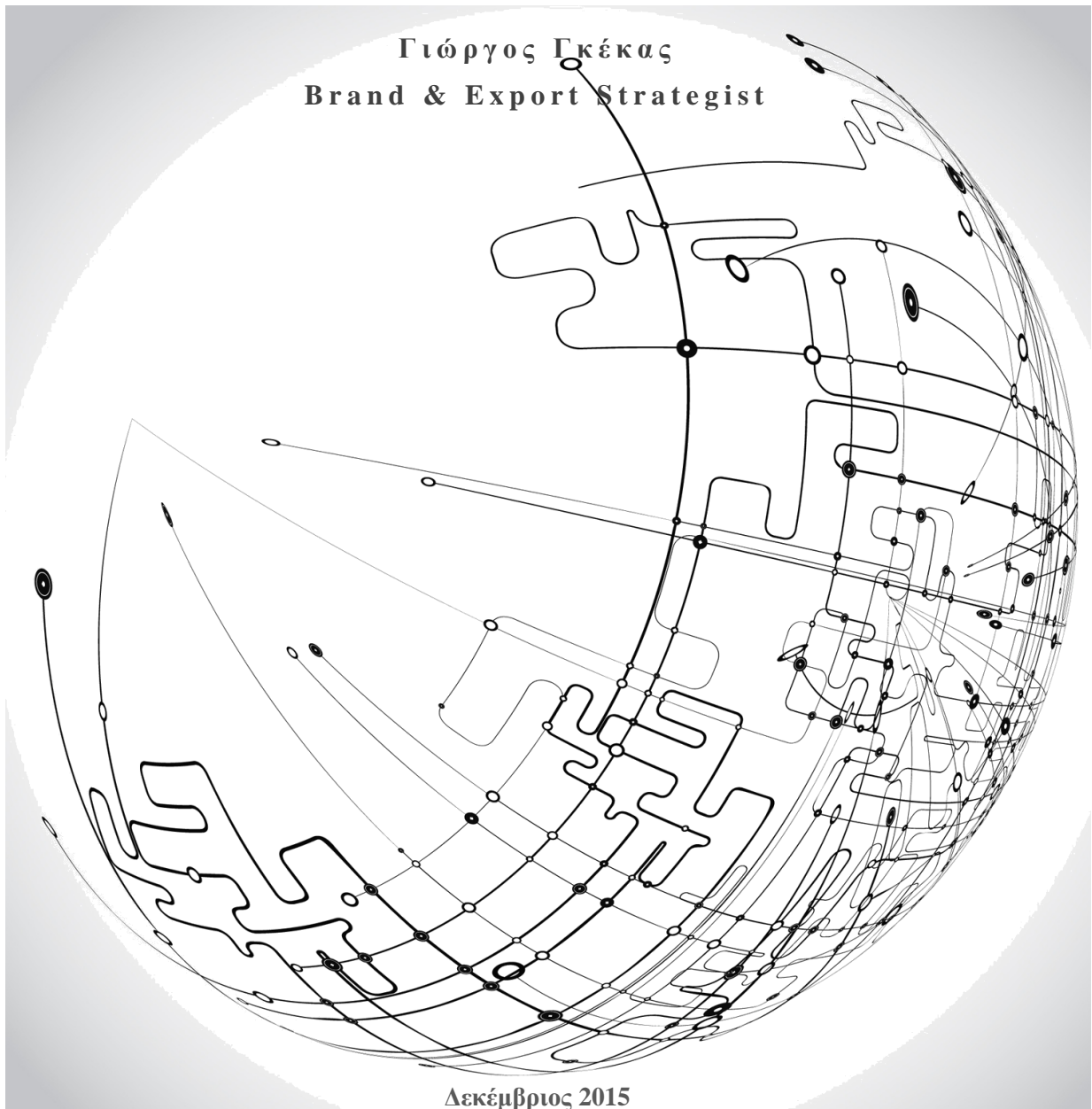
JEAN MONNET EUROPEAN CENTRE OF EXCELLENCE
NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**Προβλήματα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών
αγροδιατροφικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού.
Τα Clusters ως πρόταση ανάπτυξης.**

Γιώργος Γκέκας
Brand & Export Strategist



Δεκέμβριος 2015

Copyright 2015

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ JEAN MONNET
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

Κλεομένους 22Α, 106 75 Αθήνα

Τηλ. 210 72 20 508 Fax: 210 3617711

Email: jmcenter-athens@pspa.uoa.gr, www.jmc.pspa.uoa.gr

All rights reserved

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet δεν υιοθετεί ως ίδρυμα πολιτικές ή άλλες θέσεις. Καταβάλλει, μάλιστα, προσπάθεια να παρουσιάζονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του και στο μέτρο του δυνατού όλες οι υπάρχουσες απόψεις. Οι αναλύσεις και οι γνώμες που δημοσιεύονται σε όλες τις εκδόσεις του Ευρωπαϊκού Κέντρου Αριστείας Jean Monnet θα πρέπει να αποδίδονται αποκλειστικά στους ίδιους τους συγγραφείς και να μην θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν απαραίτητα τις απόψεις του Κέντρου, του Διοικητικού Συμβουλίου του, της διεύθυνσης ή των κατά περίπτωση και καθ' οιονδήποτε τρόπο συνεργαζομένων φορέων.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	4
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	6
CLUSTERS ΩΣ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	15

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια του προγράμματος Ευρωπαϊκή Αγροτική Διακυβέρνηση, που διεξήχθη από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, προτάθηκε η εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

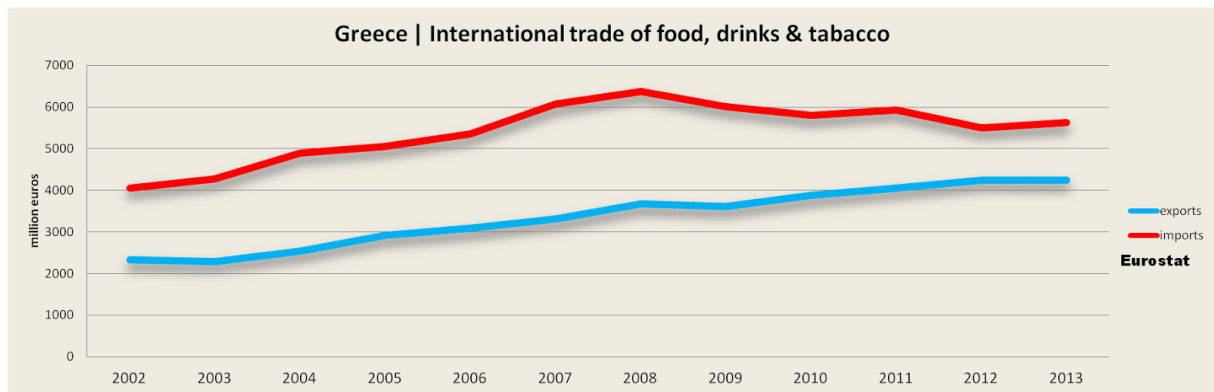
Υπόθεση. Τα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα υπολείπονται σε ανταγωνιστικότητα στις διεθνείς αγορές, έναντι των αντίστοιχων προϊόντων από άλλες χώρες, τόσο σε επίπεδο τιμών όσο και σε επίπεδο brand (αναγνωρισιμότητα και αντιληπτή προστιθέμενη αξία). Στην εργασία αυτή θα αναφερθούν τα προβλήματα αυτά. Αρχικά θα καταγράψουμε την εξαγωγική δραστηριότητα στον αγροδιατροφικό κλάδο τα τελευταία χρόνια, έπειτα θα εντοπίσουμε τα κενά ανταγωνιστικότητας και τέλος θα γίνουν προτάσεις βελτίωσης μέσα από συνέργειες και οργάνωση σε clusters, παραθέτοντας σχετικά παραδείγματα υλοποίησης

Οι **πρωτογενείς έρευνες** που θα χρησιμοποιηθούν για την παρούσα εργασία έχουν διεξαχθεί στα πλαίσια εργασιών της fooditerranean:

- Online ερωτηματολόγιο και σχόλια καταναλωτών ελληνικών αγροδιατροφικών προϊόντων από 21 χώρες. Το δείγμα είναι αρκετά μικρό ώστε να χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων. Ωστόσο μας επιτρέπει να εντοπίσουμε αντικειμενικές αδυναμίες των ελληνικών προϊόντων, καθώς και εγκατεστημένες αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με τα ελληνικά προϊόντα, έτσι όπως αυτές καταγράφονται από τις μαρτυρίες των ερωτηθέντων.
- Online ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις, μελέτες και προσωπική αλληλεπίδραση με στελέχη αγροδιατροφικών επιχειρήσεων, τα πέντε τελευταία χρόνια. Η πληροφόρηση που παίρνουμε από την έρευνα, μας βοηθά να σκιαγραφήσουμε τις τάσεις αλλά και τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων και στην συνέχεια να εντοπίσουμε τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στο *γράφημα 1* εμφανίζεται η πορεία των ελληνικών εισαγωγών και εξαγωγών για τα προϊόντα διατροφής την τελευταία δεκαετία. Από το 2003 έως το 2008 παρατηρούμε μία συνεχή και ομαλή αύξηση των εξαγωγών. Στα χρόνια της κρίσης, από το 2009 έως το 2013 παρατηρούμε μία παράλληλη μείωση των εισαγωγών και ελαφριά αύξηση των εξαγωγών. Ένας βασικό παράγοντας που ερμηνεύει το φαινόμενο αυτό είναι η συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης της ελληνικής αγοράς η οποία περιόρισε την αγορά ακριβότερων εισαγόμενων προϊόντων, ενώ «εξανάγκασε» τις ελληνικές επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέες αγορές εκτός συνόρων.



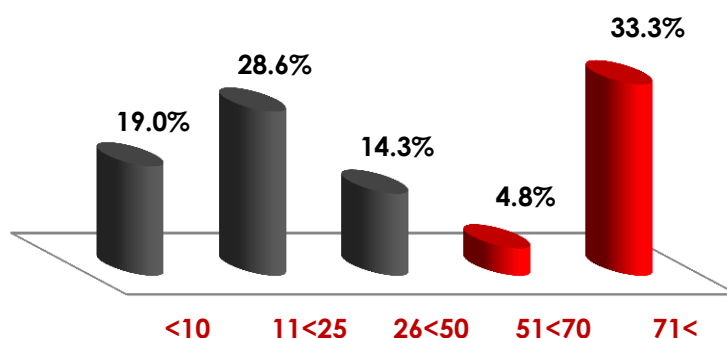
Γράφημα 1 | Eurostat 2013

Στην πραγματικότητα ο όγκος των εξαγωγών αλλά και ο αριθμός των επιχειρήσεων που στρέφονται στις εξαγωγές έχει αυξηθεί δραματικά μέσα στην κρίση. Χαρακτηριστικά, μισό ποσοστό του τζίρου, τα τελευταία τρία χρόνια, προέρχεται από τις εξαγωγές¹ για ένα μεγάλο ποσοστό των εξαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (Γράφημα 2). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μερίδιο των ελληνικών αγροτικών προϊόντων και τροφίμων στις σημαντικότερες αγορές της Ευρώπης δεν ξεπερνά το 2% του συνόλου των εισαγωγών, όταν καταγράφονται ποσοστά 10% και 13% για την Ιταλία και την Ισπανία αντίστοιχα². Αν αναλογιστούμε ότι πάνω από το 40% των αγροδιατροφικών μας προϊόντων εξάγονται στην Ε.Ε. ,αντιλαμβανόμαστε τη ασθενικότητα διείσδυση που επιτυγχάνουμε στις αγορές που δραστηριοποιούμαστε. Ταυτόχρονα παρατηρούμε στο *γράφημα 3* ότι η παραγωγή μας στα αγροδιατροφικά προϊόντα παραμένει σταθερή τα από το 2010 ύστερα από μια αισθητή πτώση τα προηγούμενα χρόνια.

¹ Έρευνα fooditerranean

² McKinsey & Company, 2012

% τζιρου από εξαγωγές (τα τελευταία 3 χρόνια)



Γράφημα 2 | Έρευνα fooditerranean

14. ΕΕ: Κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε μονάδες αγοραστικής δύναμης, 2010 - 2014

Χώρες	2010	2011	2012	2013	2014
ΕΕ 28	100	100	100	100	100
Ευρωζώνη					
Αυστρία (AT)	126	127	129	128	127
Βέλγιο (BE)	119	119	119	118	118
Γαλλία (FR)	108	108	107	106	107
Γερμανία (DE)	119	122	122	122	123
Ελλάς (EL)	87	77	74	73	72
Εσθονία (EE)	63	68	71	73	73
Ιρλανδία (IE)	129	130	129	129	132
Ισπανία (ES)	97	94	94	94	93
Ιταλία (IT)	103	103	100	99	97
Κύπρος (CY)	102	95	93	88	85
Λετονία (LV)	53	56	60	64	64
Λιθουανία (LT)	60	65	69	73	73
Λουξεμβούργο (LU)	253	264	263	257	*262
Μάλτα (MT)	86	84	85	86	85
Ολλανδία (NE)	134	134	132	131	130
Πορτογαλία (PT)	81	78	76	78	78
Σλοβακία (SK)	73	72	74	75	76
Σλοβενία (SL)	83	82	82	82	82
Φινλανδία (FI)	115	116	115	113	110
Εκτός Ευρωζώνης					
Βουλγαρία (BG)	43	44	45	44	45
Δανία (DK)	126	125	125	124	124
Ηνωμένο Βασίλειο (UK)	108	106	107	108	108
Κροατία (HR)	59	59	60	60	59
Ουγγαρία (HU)	65	65	64	66	67
Πολωνία (PL)	62	64	66	67	68
Ρουμανία (RO)	50	51	53	54	53
Σουηδία (SE)	125	126	126	126	124
Τσεχική Δημοκρατία (CZ)	81	83	82	82	84

Πηγή: Eurostat.

* = Προσωρινά στοιχεία.

Πίνακας 1 | Η Ελλάδα σε αριθμούς ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2015

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

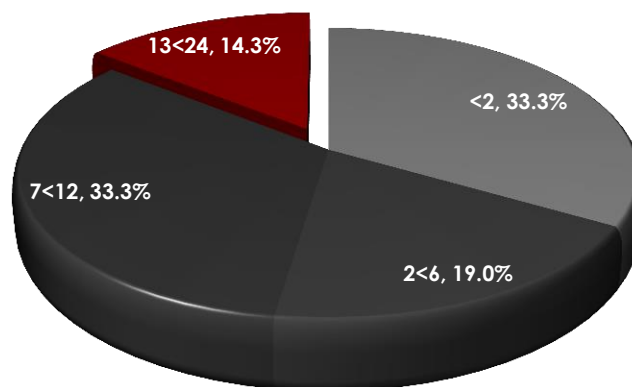
Τα προβλήματα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές, μπορούν να αναλυθούν κυρίως σε δύο επίπεδα. Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής και στο επίπεδο του προϊόντος. Φυσικά και τα δύο επίπεδα συνδέονται άμεσα μεταξύ τους.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σε επίπεδο επιχειρήσεων έχουμε εντοπίσει στοιχεία που περιορίζουν ή μειώνουν την ανταγωνιστικότητα τους στις διεθνείς αγορές.

■ **Στρατηγικός σχεδιασμός.** Η εξωστρέφεια προκύπτει πολλές φορές ως ανάγκη και όχι ως στρατηγική επιλογή. Αυτό διαφαίνεται από διαφορετικά στοιχεία «συμπεριφοράς» των εξαγωγικών εταιριών του κλάδου.

Ο μέγιστος χρόνος που επενδύεται για την είσοδο σε μια αγορά στόχο αποδεικνύει την επιπόλαια και χωρίς προγραμματισμό στόχευση των αγορών του εξωτερικού. Το *γράφημα 6* εμφανίζει ανάγλυφα ότι μόνο το 14,3% των επιχειρήσεων της έρευνας³ επενδύει περισσότερο από έναν χρόνο για την είσοδό του σε μία αγορά του εξωτερικού. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα 33,3% δεν επιθυμούν να επενδύσουν περισσότερο από δύο μήνες για την είσοδό τους σε μία νέα αγορά. (Ενδεικτικά ο μέσος όρος εισαγωγής σε αγορές όπως η Ιαπωνία (μια πράγματι δύσκολη αγορά), είναι 2,5 χρόνια⁴).



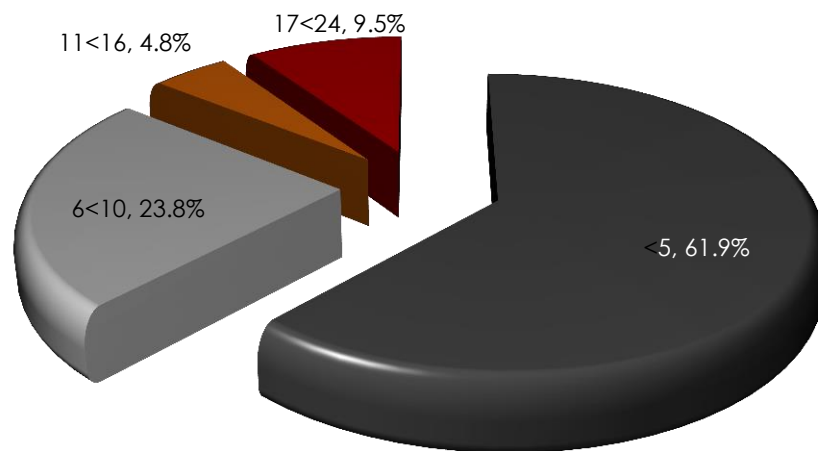
Γράφημα 3 | Έρευνα fooditerranean

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που καταδεικνύει την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ελλιπής επένδυση όχι μόνο σε χρόνο αλλά και σε χρήμα. Από το *γράφημα 7* διαφαίνεται ότι η

³ On line έρευνα & σεντεύξεις

⁴ Γραφείο ΟΕΥ Τόκυο

πλειοψηφία των επιχειρήσεων της έρευνας⁵ επενδύουν λιγότερο από το 5% του ετήσιου τζίρου τους στην ανάπτυξη των εξαγωγών τους. Ωστόσο οι εξαγωγείς αξιολογούν ότι οι εξαγωγές τους βασίζονται σε μία στρατηγική σε ένταση (1-5) μ.ο.3,2.



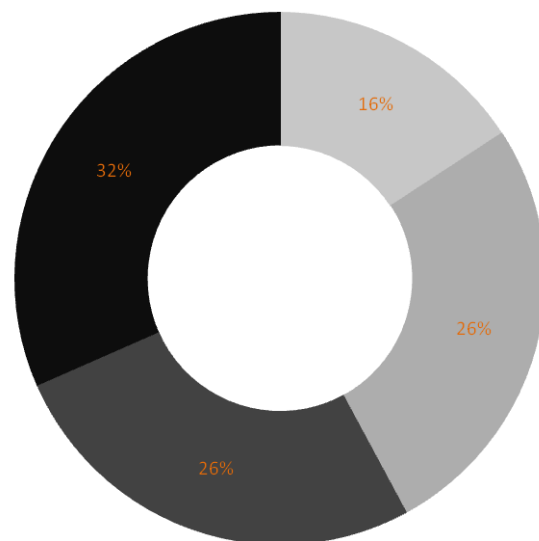
Γράφημα 4 | Έρευνα fooditerranean

■ Άλλα εμπόδια διείσδυσης.

Σύμφωνα με την έρευνα⁶ οι περισσότεροι μικρομεσαίοι εξαγωγείς αντιλαμβάνονται ως κυριότερο εμπόδιο την τιμή. Αυτό επαληθεύεται και από την έρευνα των καταναλωτών⁷. Τα ελληνικά προϊόντα πράγματι φθάνουν πιο ακριβά στις διεθνείς αγορές σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και είναι ένα θέμα το οποίο χρήζει περαιτέρω ανάλυσης. Θα πρέπει στο σημείο

εμπόδια διείσδυσης

■ Αναγνωρισιμότητα ■ Διανομείς ■ Άλλο ■ Τιμή



Γράφημα 5 | Έρευνα fooditerranean

αυτό να ανιχνεύσουμε δύο πράγματα. Τους παράγοντες που αυξάνουν τιμή στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης και τον προσδιορισμό της έννοιας «υψηλή τιμή». Αναφορικά με το πρώτο, υπάρχουν μία σειρά παραγόντων που συμβάλλουν στην υψηλή τιμή. Η κατακερματισμένη παραγωγή σίγουρα ανεβάζει το κόστος από το στάδιο της καλλιέργειας

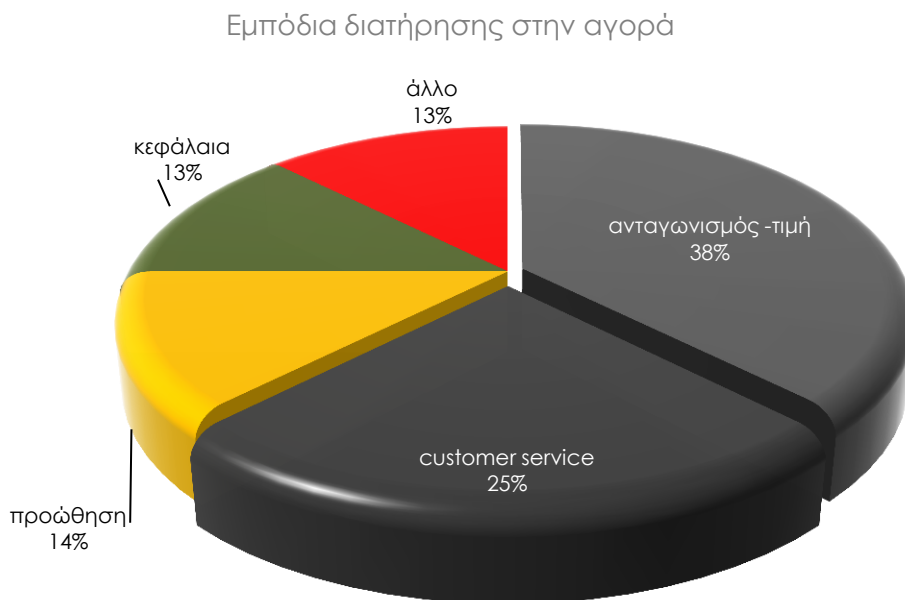
⁵ Online ερωτηματολόγιο

⁶ Online ερωτηματολόγιο & συνεντεύξεις

⁷ Online ερωτηματολόγιο

μέχρι της τοποθέτησης του προϊόντος στο ράφι, μιας και δεν δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας. Επίσης στην ανάπτυξη της εμπορικής και εξαγωγικής στρατηγικής η προετοιμασία είναι ελάχιστη και συνήθως χωρίς την συμμετοχή εξειδικευμένων επιστημόνων. Το αποτέλεσμα είναι η σπατάλη πόρων (χρόνου και χρήματος) σε σπασμωδικές προσπάθειες, με αποτέλεσμα το τελικό κόστος και κόστος ευκαιρίας, να είναι υψηλότερο από εκείνο των ανταγωνιστών που χρησιμοποιούν περισσότερο συνεργατικές και επαγγελματικές μεθόδους διείσδυσης. Το άλλο στοιχείο αφορά την τιμή ως προς την αντίληψη που έχουν η καταναλωτές γι' αυτήν. Για παράδειγμα οι Λονδρέζοι έχουν πειστεί ότι το πιο ποιοτικό ελαιόλαδο το παράγει⁸ η Ιταλία, η Ισπανία και έπειτα η Ελλάδα. Η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για μία εταιρική επωνυμία (brand) παίζει σημαντικό ρόλο στην αντίληψη που έχει για την τιμή και, συνεπώς, για την επιθυμία του να πληρώσει σε αυτή την τιμή για να αποκτήσει τα αντιληπτά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Το ανεπαρκές branding που γίνεται τόσο σε μεμονωμένες μάρκες όσο και εν γένει στα ελληνικά προϊόντα, σχετίζεται άμεσα και με την έλλειψη αναγνωρισιμότητας των ελληνικών προϊόντων, στοιχείο που αναγνωρίζεται και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις ως σημαντικό εμπόδιο διείσδυσης.

■ **Ανταγωνιστικότητα.** Οι παράγοντες που αναγνωρίζονται ως εμπόδια για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, έτσι όπως γίνονται αντιληπτές από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, εμφανίζονται στο *γράφημα 11*.



Γράφημα 6 / Έρευνα fooditerranean

⁸ Έρευνα: Το ελαιόλαδο στην Βρετανική αγορά (full market research)

Πιο συγκεκριμένα:

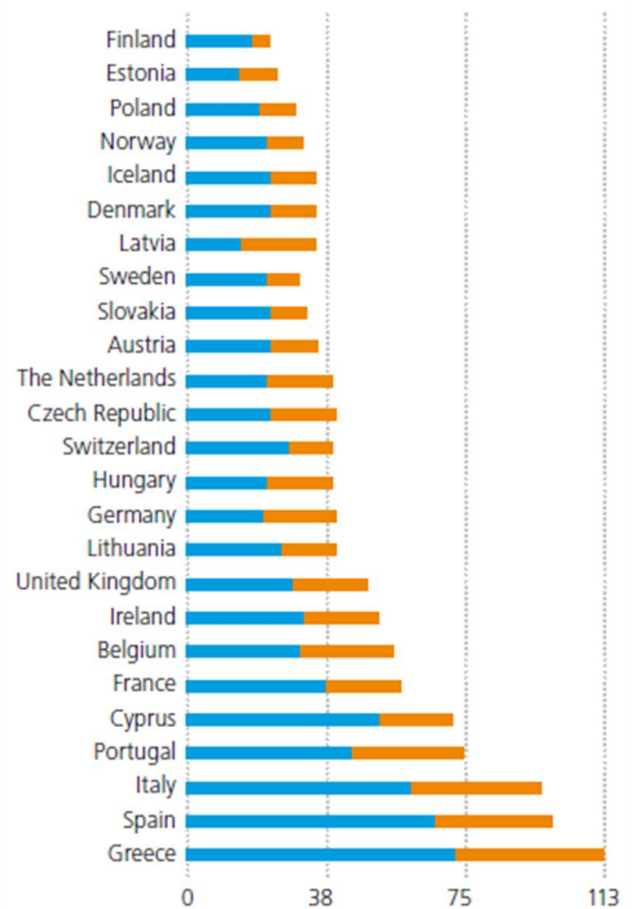
Ανταγωνισμός – τιμή. Οι ανταγωνιστές καταφέρνουν εγκαθιστούν αναγνωρίσιμα προϊόντα, στην ίδια ή και χαμηλότερη τιμή από εκείνη των ελληνικών. Αυτό αναγνωρίζεται ως το κυριότερο εμπόδιο για τα ελληνικά προϊόντα. Φυσικά δεν είναι δυνατό να εξαλείψουμε τον ανταγωνισμό, μπορούμε όμως να ακολουθήσουμε πρακτικές και στρατηγικές που θα μπορέσουν να καταστήσουν τα ελληνικά προϊόντα ανταγωνιστικότερα, βασιζόμενοι τόσο στην μείωση του κόστους, στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας και στην διαφοροποίηση. Ωστόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα προϊόντα τους είναι αρκετά διαφοροποιημένα από τον ανταγωνισμό (μέση βαθμολογία διαφοροποίησης 3,5 / 5)⁹. Εξετάζοντας τους παράγοντες που ορίζουν την διαφοροποίηση του προϊόντος τους, διαπιστώνουμε σημαντική ανάγκη για σοβαρότερη έρευνα του ανταγωνισμού αλλά και πληρέστερη ανάπτυξη της εταιρικής τους ταυτότητας (brand).

Εξυπηρέτηση πελατών, και το κτίσιμο υγιών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Οι ελληνικές εταιρίες έχουν δημιουργήσει μία αρνητική εικόνα τόσο απέναντι στους πελάτες τους (μη ακριβείς on time παραδόσεις, ασταθείς ποιότητα, όχι σταθερή ποσότητα). Επίσης, απέναντι στους προμηθευτές τους κατατάσσονται τελευταίοι στην λίστα που αφορά την συνέπεια πληρωμών (Γράφημα 8)

Ασθενής προώθηση. Θεωρείται από τις επιχειρήσεις, επίσης ένα εμπόδιο για την διατήρηση των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές, και την δημιουργία ισχυρών brands.

Χρηματοδότηση. Εξαιτίας της κρίσης αλλά και της κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων, δεν επενδύονται αρκετά κεφάλαια που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων.

Διάρκεια πληρωμών σε ημέρες



Γράφημα 8 | Intrum Justitia, European Payment Index, 2009

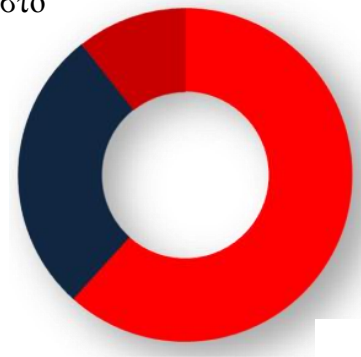
⁹ Online ερωτηματολόγιο

□ **Άλλοι παράγοντες.** Αφορούν κυρίως σε έλλειψη τεχνογνωσίας και των κατάλληλων επαγγελματιών που θα μπορούσαν να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν αποτελεσματικά εξαγωγικές στρατηγικές.

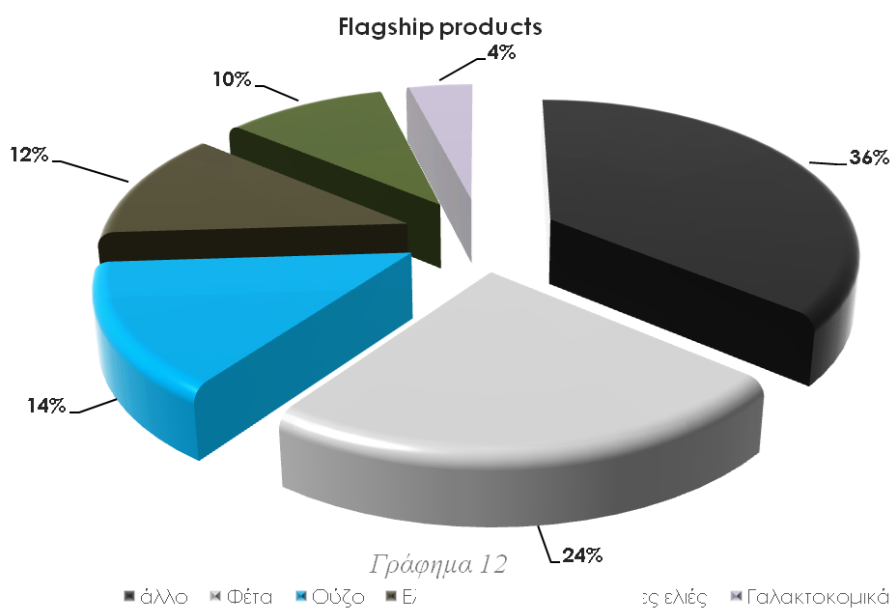
ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το δεύτερο επίπεδο που θα αναλύσουμε το πρόβλημα των ελληνικών αγροδιατροφικών προϊόντων στο εξωτερικό, σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για τα αγροδιατροφικά προϊόντα.

■ **Αναγνωρισιμότητα.** Θα πρέπει να επισημάνουμε την αδυναμία των καταναλωτών να διακρίνουν τα ελληνικά προϊόντα από τις ελληνικές συνταγές, γεγονός που αναδεικνύει κενά στον τρόπο επικοινωνίας και προώθησης. Αξιοσημείωτη ένδειξη στο *Γράφημα 9* είναι ότι το ελαιόλαδο δεν έχει περάσει στην αντίληψη των καταναλωτών ως το κυρίαρχο διατροφικό προϊόν που παράγουμε. Ένα άλλο στοιχείο έλλειψης αναγνωρισιμότητας είναι η αδυναμία τους να ανακαλέσουν ένα ελληνικό brand name όπως φαίνεται στο *Γράφημα 10*. (Με μπλε εμφανίζεται το ποσοστό των απαντήσεων που ανέφεραν σωστά ένα ελληνικό brand.)



Γράφημα 10 | Έρευνα fooditerranean



Γράφημα 9 | Έρευνα fooditerranean

CLUSTERS ΩΣ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αφού προσδιορίσαμε τα κενά της ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο επιχειρήσεων και προϊόντων, θα προτείνουμε λύσεις μέσα από οργάνωση cluster.

Clusters σύμφωνα με τον Michael Porter¹⁰, είναι μία μορφή οργάνωσης ενδοσυνδεδεμένων επιχειρήσεων με γεωγραφική συγκέντρωση, εξειδικευμένους προμηθευτές, παροχές υπηρεσιών, επιχειρήσεις σχετιζόμενων κλάδων και συνεργαζόμενων ιδρυμάτων σε εξειδικευμένα πεδία που ανταγωνίζονται αλλά και συνεργάζονται. Συχνά προέρχονται από τον ίδιο τόπο, ωστόσο η τοπικότητα δεν είναι πάντα απαραίτητο χαρακτηριστικό.

Η δημιουργία συνεργειών και η οργάνωση σε επιχειρηματικά Clusters μπορεί βοηθήσει τις ελληνικές αγροδιατροφικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας καλύπτοντας τα κενά που εντοπίστηκαν πιο πάνω. Πιο συγκεκριμένα:

Αποτελεσματικότερος στρατηγικός σχεδιασμός.

Η καθετοποίηση της παραγωγής θα βοηθήσει την σημαντικά στον σχεδιασμό και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης εξαγωγικής στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο θα μειωθεί το κόστος παραγωγής, θα αυξηθεί η διαθέσιμη ποσότητα, και θα σταθεροποιηθεί η ποιότητα, και θα παραχθεί προστιθέμενη αξία.. Οι επιχειρήσεις του cluster θα μπορέσουν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους από τον ανταγωνισμό αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα, τεχνογνωσία, διαδικασίες και πρώτες ύλες που είτε υπάρχουν στην περιοχή είτε δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων στο cluster. Επίσης η οργάνωση σε clusters διευκολύνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση γεγονός που επιτρέπει υλοποίηση ολοκληρωμένων δράσεων. Έτσι επιτυγχάνουμε πιστούς καταναλωτές μακροπρόθεσμα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι την Σλοβενίας.¹¹ Η πολιτική των clusters εφάρμοσε σε όλη την χώρα και σε διαφοροποιημένους κλάδους παραγωγής, απέδωσε αξιοσημείωτα αποτελέσματα τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας (2000-2002). Στα τρία πιλοτικά clusters που δημιουργήθηκαν, προστέθηκαν άλλα οκτώ που εμπλέκουν 158 εταιρίες, 42 ιδρύματα, και

¹⁰ Michael E. Porter, On Competition

¹¹ Business Clusters (Promoting enterprise in central and eastern Europe)

Όλα τα παραδείγματα χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση των ισχυρισμών.

σχεδόν 41.000 εργαζόμενους. Ένα δίκτυο από συντελεστές ανάπτυξης των clusters βοήθησαν τις εταιρίες να αναπτύξουν κοινό όραμα και projects. Αυτό επιτεύχθηκε κυρίως με την προώθηση συνδέσμων και συνεργασιών μεταξύ των εταιριών.

Δημιουργία της προστιθέμενης αξίας και εξαγωγικής ανταγωνιστικότητας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την προστεθέμενη αξία που μία επιχείρηση είναι ικανή να δημιουργήσει για τους αγοραστές των προϊόντων της και η οποία μπορεί να διαγνωστεί μέσα απ'όλη την αξιακή αλυσίδα. (Porter, 1985). Η καινοτομία είναι βασική στην δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με το να αντιλαμβάνεται ή ανακαλύπτοντας νέους τρόπους και καλύτερους τρόπους να ανταγωνίζεται (Porter, 1990). Οι επιχειρήσεις οργανωμένες σε Clusters, θα κερδίσουν πλεονέκτημα στον διεθνή στίβο εάν θα μπορέσουν να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους συνεργασιών, τεχνογνωσίας, διάχυσης και καινοτομίας.¹⁸

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα cluster που διέπρεψε στις εξαγωγές είναι εκείνο των οινοποιών της λατινικής Αμερικής¹². Αποτελεί μελέτη περίπτωσης η μετεωρική εμφάνιση των οίνων της Χιλής στις διεθνείς αγορές. Το λατινικό cluster σχηματίστηκε κυρίως από χιλιάδες μικρούς οικογενειακούς παραγωγούς, οι οποίοι πωλούσαν χύμα το προϊόν τους στην εγχώρια αγορά. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν από το cluster δημιούργησαν υψηλή προστιθέμενη αξία στα προϊόντα, και ενίσχυσαν δραματικά την ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και την θέση τους στις διεθνείς αγορές.

- ▶ Συνεργάστηκαν με εξειδικευμένους επιστήμονες, κυρίως από το εξωτερικό, ώστε να δημιουργήσουν μία κοινή εξαγωγική στρατηγική αλλά και στο τομέα της παραγωγής ώστε να υιοθετήσουν τις τελευταίες τεχνολογίες.

- ▶ Δημιουργήθηκαν εκπαιδευτικά γκρούπς

- ▶ Συλλογικές δράσεις marketing. Ενδεικτικά αναφέρουμε δύο δράσεις. Η πρώτη περίπτωση αφορά την συλλογική διαπραγμάτευση με διεθνείς διανομείς, και η δεύτερη αφορά συνέργεια των μεγαλύτερων και πιο εκλεπτυσμένων οινοποιών της Αργεντινής που με την συμμετοχή δημόσιου φορέα, οργανώθηκε ένα rebranding της εικόνας των αργεντινικών οίνων.

- ▶ Κρατική υποστήριξη, βασικά με τρεις τρόπους. α) με την απελευθέρωση της παραγωγής και εξαγωγής οίνου και σταφιδιού, β) την προώθηση της τεχνολογίας εξαγωγών και γ) την υποστήριξη προώθησης εξαγωγών και συλλογικών δράσεων marketing.

¹² Agro-based clusters in develing countries:staying competitive in globalized economy

► Σύνδεση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με το cluster. Δημιουργία τεχνολογικών-επαγγελματικών ενώσεων για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων του cluster και διεκπεραίωση ερευνών σχετικά με τις προτιμήσεις καταναλωτών, βελτίωση της ποιότητας του κόκκινου οίνου, διαχείριση ενζύμων και μυτοτοξινών, κ.α.

Βελτίωση της εν γένει ανταγωνιστικότητας.

Με όλα τα προηγούμενα επιτυγχάνεται βελτίωση της ανταγωνιστικότητας όλων των εταιριών του cluster, ενισχύοντας την παραγωγικότητα με την οποία μπορούν να ανταγωνιστούν διεθνώς. Νέες επιχειρήσεις και νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται, υπάρχει διάχυση εμπειριών και τεχνογνωσίας, αναπτύσσεται η τοπική κοινωνία και αυξάνεται το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων. Αναπτύσσονται νέες συνεργασίες μεταξύ φορέων κράτους, επιχειρήσεων και έρευνας, από τις οποίες προκύπτουν νέες καινοτόμες λύσεις, τεχνογνωσίες και πρακτικές¹⁷ επενδύσεις σε τοπικό επίπεδο¹³ που μεταφράζονται σε εγκαταστάσεις και επιστημονικό προσωπικό και εν γένει θέσεις εργασίας.

Ανατρέχουμε και πάλι στο παράδειγμα της Σλοβενίας. Μέσα από τα clusters οι επιχειρήσεις κατάφεραν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και μάλιστα διεθνώς. Μεγάλες εταιρίες εγκαταστάθηκαν στην χώρα και ανέπτυξαν σχέση με μικρότερες τοπικές εταιρίες οι οποίες οργανώθηκαν γύρω από αυτές. Οι μεγάλες εταιρίες, οι οποίες έπαιξαν τον ρόλο του πυρήνα του cluster, είχαν πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού. Οι εταιρίες αυτές είναι συνήθως προμηθευτές σύνθετων προϊόντων μιας οριζόντιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσα από την τοπική εφοδιαστική αλυσίδα, οι εταιρίες-πυρήνες του cluster, μπορούν να αντλήσουν υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συσπειρώνονται γύρω τους. Έτσι οι δεύτερες ενισχύουν ταυτόχρονα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Επίπλέον, μέσα από τις συνέργειες που αναπτύσσονται, οι M/M επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

¹³ The results of creating and coordinating a European Food Cluster

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΡΕΥΝΕΣ

1. *Online έρευνα σε καταναλωτές ελληνικών αγροδιατροφικών προϊόντων (2013-2015)*, fooditerranean
2. *Olive oil market research un British Market, (2010)*, George Gkekas
3. *Συνεντεύξεις – μελέτες εξαγωγικών επιχειρήσεων (2014)*, fooditerranean
4. *Μελέτη εξαγωγικής διάγνωσης αγροδιατροφικών επιχειρήσεων - On line ερωτηματολόγιο, (2015)*, fooditerranean
5. *Η Ελλάδα με αριθμούς (2015)*, ΕΛ.ΣΤΑΤ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *On Competition, (1998)*, Michael E. Porter
2. *Business Clusters (Promoting enterprise in central and eastern Europe), (2005)*, OECD
3. *Clusters, innovation and entrepreneurship (2009)*, Jonathan Potter, Gabriela Miranda
4. *The results of creating and coordinating a European Food Cluster (2011)* Dr. Keith Adrian HARRAP, European Commission
5. *Cluster Theory and the Small Business: 206 - 228 © Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship: Volume Four, Issue 3, (2002)*
6. *Clusters and the new economic of competition (1998)*, Michael E. Porter-Harvard Business Review
7. *Agro-based clusters in develing countries:staying competitive in globalized economy Agricultural Management Marketing & Finance Occasional Paper, (2010)*, FAO

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>
2. FAO, <http://www.fao.org/home/en/>
3. McKinsey & Company, 2012, <http://www.mckinsey.com/>
4. FINE, <http://www.foodclusterinitiative.eu/participating-projects/fine-project>

Γιώργος Γκέκας | MSc International Business Development
Brand & Export strategist
e-mail: gkekas@fooditerranean.com
www.fooditerranean.com



Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε ύστερα από πρόσκληση του Ευρωπαϊκού Κέντρου Αριστείας Jean Monnet.

Επόπτης Καθηγητής Δρ. Δούκας

Ο κος Γεώργιος Γκέκας διατηρεί όλα τα πνευματικά δικαιώματα της εργασίας.