



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**Κατεύθυνση: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

**ΤΙΤΛΟΣ: «ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ**  
**ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**  
**ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.**



**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Ευθυμιάδου Δήμητρα**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Ναζάκης Χαρίλαος**

**Πρέβεζα, Ιούνιος 2017**



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Κατεύθυνση: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΤΙΤΛΟΣ: «ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ  
ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Ευθυμιάδου Δήμητρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Ναζάκης Χαρίλαος

Πρέβεζα, Ιούνιος 2017

**TITLE: "THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT  
OF FISHING ESTABLISHMENTS-CASE STUDY: LASKARA SA**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, (20/9/2017)

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Ναζάκης Χαρίλαος  
Επίκουρος Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Καραμάνης Κωνσταντίνος  
Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,  
τίτλος, βαθμίδα

**Ο Διευθυντής του ΠΜΣ**

Ναζάκης Χαρίλαος

Επίκουρος Καθηγητής

Υπογραφή

© Ευθυμιάδου, Δήμητρα, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

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

Ευθυμιάδου, Δήμητρα

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Χαρίλαο Ναζάκη για την καθοδήγηση, την επίβλεψη και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

*Αισθάνομαι ιδιαίτερη ανάγκη να ευχαριστήσω το στέλεχος της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. κ. Ευάγγελο Μπούσιο για τον χρόνο που διέθεσε, καθώς και για την αμέριστη εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Χωρίς την πολύτιμη συμβολή του η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις υπαλλήλους της βιβλιοθήκης του ΤΕΙ Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής και ιδιαίτερα την κ. Θεοδώρα Τσόλη για την απαραίτητη και σημαντική βοήθεια που μου προσέφεραν.*

*Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου, για την υποστήριξη και συμπαράσταση που μου έδειξαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα της συγγραφής. Τους ευχαριστώ όλους!*

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική πραγματοποιήθηκε έχοντας ως βασική επιδίωξη, την παρουσίαση του κλάδου της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας, τον τρόπο που δραστηριοποιείται στην ελληνική επικράτεια αλλά και τον πρωταγωνιστικό ρόλο που διαδραματίζει στις αγορές του εξωτερικού. Επίσης, κύριος στόχος της εργασίας είναι η παρουσίαση, η μελέτη και η ανάλυση των δραστηριοτήτων και των οικονομικών καταστάσεων της εταιρίας Λασκάρα Α.Ε. που συνδυάζεται με την εξαγωγή των αντίστοιχων συμπερασμάτων.

Αποτελείται από πέντε κεφάλαια όπου στο καθένα χωριστά αναλύονται οι στόχοι της διπλωματικής. Στο τελευταίο μέρος, παρατίθεται το παράρτημα Ι που περιέχει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εξεταζόμενης εταιρείας, ενώ στο παράρτημα ΙΙ παρατίθεται η συνέντευξη του διευθυντή της υπό εξέταση οικονομικής μονάδας.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο ξεκινάει με την ιστορική αναδρομή του κλάδου της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας, ιχνογραφώντας την εξέλιξή του στην διάρκεια των τριάντα ετών που υφίσταται η συγκεκριμένη δραστηριότητα. Επιπλέον, παρουσιάζεται το θεσμικό και νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκεί τη δράση του, τα οικονομικά μεγέθη των ιχθυογεννητικών σταθμών του, τα είδη που καλλιεργούνται στους ιχθυογεννητικούς σταθμούς, οι τρόποι με τους οποίους διατίθενται τα προϊόντα στην εγχώρια και διεθνή αγορά και τέλος ποια πορεία κατέγραψε κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, και πως αυτή δραστηριοποιείται μέσα στα όρια αυτού.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται αναλυτική παρουσίαση του προφίλ της οικονομικής μονάδας Λασκάρα Α.Ε., των προϊόντων της, των εγκαταστάσεων, τον τρόπο που διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων της κ.λπ. Έπειτα ερευνάται το περιβάλλον της μέσω της ανάλυσης Porter, της ανάλυσης Pest και μέσω της ανάλυσης S.w.o.t.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση της εξεταζόμενης επιχείρησης με τη χρήση των αριθμοδεικτών η οποία στηρίχτηκε στην κριτική διερεύνηση των οικονομικών καταστάσεων του κλάδου αλλά και σε



γενικότερα δημοσιευμένα στατιστικά δεδομένα για τα χρονικά διαστήματα 2007-2009 πριν την οικονομική κρίση και 2010-2012 κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε τα συμπεράσματα για τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, τη συνεισφορά του στην ανάπτυξη και εξέλιξη της χώρας, τις προοπτικές και επενδύσεις του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα καθώς και τη θέση της επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε. μέσα σ' αυτά τα πλαίσια.

**Λέξεις-κλειδιά:** ιχθυοκαλλιέργειες, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανάλυση Pest, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

## **ABSTRACT**

This thesis was carried out by having as a main goal the presentation of the Greek aquaculture industry, as it operates in the Greek territory and its leading role in foreign markets. Also, the main objective of this dissertation is the presentation, study and analysis of the activities and financial statements of the Laskara S.A. Company while drawing conclusions.

It consists of five chapters where in each one separately all the objectives of this thesis are analyzed. At the end, Annex I is set out to list the annual financial statements of the company that is under review and Annex II contains the interview from the director of the economic unit.

Specifically, the first chapter begins with the historical retrace of the Greek aquaculture sector and continues to trace its evolution over the course of thirty years. In addition a presentation is made to show the institutional and legal framework which it operates in, the economic size of hatcheries, the species grown in the hatcheries, the ways in which products are made available in the domestic and international market and finally, what was the performance of the industry during the economic crisis.

The second chapter is a theoretical approach to the internal and external environment of a company and how it operates within these boundaries.

The third chapter is a detailed presentation of the profile of the economic unit Laskara S.A., its products, its facilities, the way of ensuring the quality of its products etc. Afterwards, its environment is studied through Porter, Pest, and S.W.O.T. analysis.

In the fourth chapter the financial analysis of the company in question is carried out with the use of accounting ratios that were based on the examination of the financial statements of the industry as well as on the generally published statistics for the periods 2007-2009 before the economic crisis and 2010-2012 during the economic crisis.

Finally, in the fifth chapter we analyze the conclusions of the aquaculture industry, its contribution to the growth and development of the country, the prospects and investments of the aquaculture sector in Greece and the position that the Laskara S.A. Company has within these contexts.

Keywords: aquaculture, financial analysis, Pest analysis, internal and external business environment.

## Εισαγωγή

Η ανάπτυξη του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκε με ταχύτατους ρυθμούς και εξακολουθεί να παραμένει ως ένας από πιο αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, τουλάχιστον τα τελευταία τριάντα χρόνια περίπου. Πριν ακόμα ξεκινήσει ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας να δραστηριοποιείται οργανωμένα, η ζήτηση των καταναλωτών για νωπά ιχθηρά ικανοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο από την παράκτια και την μεσογειακή αλιεία.

Ωστόσο, λόγω της αθρόας αύξησης του πληθυσμού, έπρεπε να υπάρξει εντατικοποίηση της αλιείας, προκειμένου να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες. Όμως, η υπεραλίευση θα είχε ως επακόλουθο την διατάραξη του οικοσυστήματος και γι' αυτόν τον λόγο έπρεπε να βρεθούν εναλλακτικοί τρόποι παραγωγής νωπών ιχθηρών. Η λύση δεν άργησε να βρεθεί και έτσι αναπτύχθηκε η ιχθυοκαλλιέργεια ως μια οργανωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα βασισμένη στην υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία η οποία αποκτήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα. Έτσι, με την εντατική έρευνα, τον πειραματισμό αλλά και την ανάπτυξη των ιχθυογεννητικών σταθμών, κατάφεραν να αυξήσουν την αποδοτικότητά της, να μειώσουν το κόστος κεφαλαίου ανά παραγόμενη μονάδα, ενισχύοντας περισσότερο την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Παράλληλα, ο εξαγωγικός χαρακτήρας της ελληνικής θαλάσσιας ιχθυοκαλλιέργειας, υπήρξε ιδιαίτερα έντονος από τα πρώτα κιόλας χρόνια της ανάπτυξής της. Σε πολλές αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτή της Ιταλίας, της Γαλλίας της Ισπανίας, και του Ηνωμένου Βασιλείου, η τσιπούρα και το λαβράκι της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας έχουν αποκτήσει το δικό τους Brand Name, κατέχοντας αντίστοιχα υψηλά μερίδια αγοράς. Η κάλυψη της καταναλωτικής ζήτησης με προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας και πιστοποιημένης ποιότητας, κατέστησαν τα προϊόντα του κλάδου αναγνωρίσιμα σε απαιτητικές αγορές όπως είναι αυτές των ευρωπαϊκών αλλά και των τρίτων χωρών. Άλλωστε, η υψηλή εισροή συναλλάγματος, μέσω των εξαγωγικών εμπορικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, κατέστησαν τον κλάδο στις πρώτες θέσεις των εξαγωγών σε αγροτικά προϊόντα.

# Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iv
Περίληψη.....	v
ABSTRACT .....	vii
Πίνακας Περιεχομένων .....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ.....	xiv
Κεφάλαιο 1- Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα. ....	1
1. Εισαγωγή –Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	1
1.2. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	5
1.3. Θεσμικό Πλαίσιο των ιχθυοκαλλιεργειών .....	8
1.4. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αλιείας και Θάλασσας 2014 -2020 (Ε.Π.ΑΛ.Θ).....	10
1.5. Νομικό πλαίσιο υδατοκαλλιεργειών .....	11
1.6. Κοινή Αλιευτική Πολιτική (ΚΑΠ).....	14
1.7. Οικονομικά στοιχεία και συνεισφορά του κλάδου ιχθυοκαλλιέργειας.....	19
1.8. Ανταγωνισμός στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.....	23
1.9. Πορεία του κλάδου ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης. ....	38
Κεφάλαιο 2 - Το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον των επιχειρήσεων .....	41
2.1. Θεωρητική προσέγγιση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	41
2.1.1. Ανάλυση των Παραγόντων του Εξωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης ή ανάλυση PEST.....	43
2.2. Θεωρητική προσέγγιση του Εσωτερικού περιβάλλοντος .....	47
2.2.1. Διακρίσεις του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	47
2.2.2. Ανάλυση των Πέντε Παραγόντων του Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης - Μ. Porter .....	55
2.2.2.1. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών («Απειλή νέας εισόδου»).....	55
2.2.2.2. Η δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών.....	57
2.2.2.3. Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα .....	58
2.2.2.4. Το άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον .....	59
2.3.1. Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση .....	61
Κεφάλαιο 3 – Παρουσίαση της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.....	63
3.1 Παρουσίαση της Εταιρείας.....	63

3.2. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.....	70
3.3. Ανάλυση PEST της εταιρίας Λασκάρα Α.Ε.....	71
3.4. Ανάλυση SWOT της εταιρίας Λασκάρα Α.Ε.....	73
3.5. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.....	76
3.5.1. Το άμεσο επιχειρησιακό Περιβάλλον .....	76
3.5.2. Οι προμηθευτές της .....	77
3.5.3. Αγορές - Πελάτες .....	78
3.5.4. Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.....	78
3.5.5. Σχέσεις με Stakeholders .....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Εταιρίας με τη χρήση Αριθμοδεικτών .	81
4.1. Εισαγωγή.....	81
4.2. Σκοπός της ανάλυσης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.....	81
4.3. Γενικά.....	83
4.4.1. Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής (Γενικής) Ρευστότητας .....	84
4.4.2. Αριθμοδείκτης Άμεσης (Ειδικής) Ρευστότητας .....	85
4.4.3. Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας .....	87
4.5. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	88
4.5.1. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων.....	88
4.5.3. Αριθμοδείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού .....	91
4.5.5. Αριθμοδείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων .....	93
4.6.1. Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους (%).....	95
4.6.2. Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (%).....	96
4.6.3. Αριθμοδείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων (%).....	97
4.6.4. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (%) - (ROA).....	99
4.6.5. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (%) - (ROE).....	100
4.7.1. Αριθμοδείκτης Χρηματοδότησης Παγίων (%).....	101
4.7.2. Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (%).....	103
Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα.....	108
5.1. Προοπτικές και επενδύσεις του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα .....	108
5.2. Προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης .....	116
5.3. Δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων .....	117
5.4. Συμπεράσματα για τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη και εξέλιξη της χώρας.....	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	122

Ισολογισμοί της Επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε.....	122
2007-2012.....	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ .....	129
Συνέντευξη με το στέλεχος της Επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε. Μπούσιο Ευάγγελο .....	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	133

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-Στοιχεία Παραγωγής Ιχθυοκαλλιιεργειών Περιόδου 2012-2014 .....	20
Πίνακας 2-Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας 2015 .....	21
Πίνακας 3 - Αξία Ελληνικών Εξαγωγών 2015 .....	23
Πίνακας 4 - Οικονομικά Μεγέθη των Ιχθυοκαλλιιεργητικών Βιομηχανιών 2014 .....	24
Πίνακας 5- Αλιευτικός στόλος στην ΕΕ-24 το 2015 .....	33
Πίνακας 6- Εισαγωγές και Εξαγωγές Αλιείας και Ιχθυοκαλλιέργειας .....	34
Πίνακας 7- Περιοχές ιχθυοκαλλιιεργειών στην Ελλάδα .....	35
Πίνακας 8-Δείκτης Γενικής Ρευστότητας .....	84
Πίνακας 9-Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας .....	85
Πίνακας 10-Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας .....	87
Πίνακας 11- Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων .....	88
Πίνακας 12-Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων .....	89
Πίνακας 13-Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού .....	91
Πίνακας 14- Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων .....	92
Πίνακας 15- Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων κεφαλαίων .....	93
Πίνακας 16- Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους .....	95
Πίνακας 17-Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους .....	96
Πίνακας 18-Δείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων .....	97
Πίνακας 19-Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού.....	99
Πίνακας 20-Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων.....	100
Πίνακας 21-Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων.....	103
Πίνακας 22-Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης.....	104



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχήμα 1. Διαδικασία κατανόησης των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης.....	55
Γράφημα 1 -Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας 2015 .....	21
Γράφημα 2- Κατανομή (%) εξαγωγών της ελληνικής φρέσκιας τσιπούρας και του λαβρακιού .....	22
Γράφημα 3- Δείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	84
Γράφημα 4 - Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.....	86
Γράφημα 5 - Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας .....	87
Γράφημα 6- Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων .....	88
Γράφημα 7- Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων .....	90
Γράφημα 8- Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού.....	91
Γράφημα 9- Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων.....	92
Γράφημα 10- Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων κεφαλαίων.....	94
Γράφημα 11 - Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους.....	95
Γράφημα 32 - Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους.....	96
Γράφημα 43- Δείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων.....	98
Γράφημα 54 - Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού .....	99
Γράφημα 65 - Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων .....	101
Γράφημα 76 -Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων.....	103
Γράφημα 87 - Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης.....	104

# **Κεφάλαιο 1- Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα.**

## **1. Εισαγωγή –Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου.**

Η ταχύτατη αύξηση του πληθυσμού της γης, αποτέλεσε πυλώνα όξυνσης προβλημάτων τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Είναι αναπόφευκτο, η στέρηση της βασικής τροφής να δημιουργεί εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών στρωμάτων, έχοντας ως επακόλουθο την προοδευτική γιγάντωση των κοινωνικών ανισοτήτων. Η επίλυση αυτού του είδους των προβλημάτων, είναι δύσκολο να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία, δεδομένου της φύσης των παραγόντων, εκ των οποίων έχουν προκληθεί.

Φυσικά, μπορεί να διερωτηθεί κάποιος γιατί δεν προβαίνουν στην επίλυση της επισιτιστικής κρίσης, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα και δημιουργώντας τις κατάλληλες υποδομές, ούτως ώστε να προβούν στην ορθολογική εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πηγών της χώρας τους, και να υπερπηδήσουν τα εμπόδια αυτά. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο να απαντηθεί, δεδομένου ότι για την πραγμάτωσή του, παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο όχι μόνο οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει μία χώρα, αλλά και το πόσο εξειδικευμένο είναι το προσωπικό της, πόσο έχει αναπτυχθεί η ίδια στο πεδίο της έρευνας και ανάπτυξης και αναμφίβολα το ρίσκο που είναι διατεθειμένη να αναλάβει για την χρηματοδότηση επισφαλών επενδύσεων.

Αναμφισβήτητα, το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συνειδητοποιήσει από πολύ νωρίς, ότι η επαρκής και σωστή διατροφή είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωσή τους αλλά και για την πνευματική τους διαύγεια, προσπάθησαν να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους ικανοποίησης αυτών των αναγκών. Δεν είναι τυχαίο που ο Maslow (1954) ο επιφανής αυτός επιστήμονας, στην βάση της πυραμίδας των αναγκών, είχε τοποθετήσει την ανάγκη της τροφής που καλείται πρωταρχικά να ικανοποιήσει ο άνθρωπος και έπειτα ακολουθεί η ικανοποίηση των άλλων αναγκών.

Μπορεί η σημερινή εποχή να χαρακτηρίζεται από την πλήρη απελευθέρωση των αγορών και την παγκοσμιοποίηση, εντούτοις σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη, υπάρχουν χιλιάδες μικρά παιδιά και ενήλικες που πεθαίνουν από την πείνα. Δεδομένου, ότι οι παραγωγικές δυνατότητες που υπήρχαν και υπάρχουν τόσο στην γεωργική όσο και στην κτηνοτροφική εκμετάλλευση είναι περιορισμένες, η επίλυση

των προβλημάτων διατροφής που καλείται να αντιμετωπίσει ο άνθρωπος, συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με την αύξηση του ρυθμού παραγωγής τροφίμων.

Γι' αυτό το λόγο, ξεκίνησε την εκμετάλλευση μιας εναλλακτικής μορφής παραγωγής μεγάλων ποσοτήτων, από προϊόντα τα οποία καλλιεργούνται στο υδάτινο περιβάλλον όπως είναι η εκτροφή ψαριών, η εκτροφή μαλακίων και καρκινοειδών, η καλλιέργεια φυτοπλαγκτόν οργανισμών καθώς και η εκτροφή ζωοπλακτονικών οργανισμών κ.α. Όλα αυτά τα προϊόντα, χαρακτηρίζονται από το οικονομικό και θρεπτικό υπόβαθρο που έχουν και τελικά, είναι αυτά που θα τον οδηγήσουν στη βέλτιστη ικανοποίηση των διατροφικών του αναγκών. Μ' αυτό τον τρόπο, κατάφερε να συνδυάσει κατάλληλα την τεχνογνωσία και την τεχνολογία εκτροφής, για να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στην εκμετάλλευση του υδάτινου πλούτου με την κατασκευή υδατοκαλλιεργειών. Πρόθεσή του, ήταν η εκτροφή ή η καλλιέργεια υδρόβιων οργανισμών με τη χρήση διαφόρων τεχνικών, με σκοπό την μεγέθυνση, πέραν των φυσικών ικανοτήτων του περιβάλλοντος, της παραγωγής των συγκεκριμένων αυτών οργανισμών (Παπουτσόγλου, 1997).

Κατ' ακολουθία, οι υδατοκαλλιεργείες θα πρέπει να ευαγγελίζονται ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, όπου οι χειρισμοί και οι διεργασίες θα πρέπει να επικεντρώνονται στα ακόλουθα ερωτήματα όπως: α) **πού** υπάρχει πρόσφορη περιοχή για να μπορεί να δημιουργηθεί μια μονάδα υδατοκαλλιεργείας, έχοντας ως δεδομένο τα νερά που είναι κατάλληλα γι' αυτού του είδους την δραστηριότητα αλλά και την μορφολογία της συγκεκριμένης περιοχής, β) **τί** δραστηριότητα μπορεί να αναπτυχθεί στα συγκεκριμένα νερά, δεδομένου ότι όλα τα είδη των ιχθύων δεν μπορούν να ανατραφούν παντού, γ) **πώς** μπορεί να ξεκινήσει η εκμετάλλευση, δηλαδή ποιες μεθόδους και τεχνικές απαιτούνται για την άσκηση της δραστηριότητας, δ) **γιατί** πρέπει να ξεκινήσει η άσκηση αυτής της δραστηριότητας και αν αυτή μπορεί να εξασφαλίσει την οικονομική βιωσιμότητα που είναι ο απώτερος στόχος κάθε οικονομικής μονάδας. Έτσι, έχοντας απαντήσει με τον πλέον εποικοδομητικό τρόπο τα παραπάνω ερωτήματα, η επιτυχία της υδατοκαλλιεργείας θα είναι σίγουρα εξασφαλισμένη (Παπουτσόγλου, 1997).

Ασφαλώς δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός, ότι οι ανθρώπινες ενέργειες πολλές φορές μπορεί να αποβούν μοιραίες για το ίδιο το οικοσύστημα. Παρεμβαίνοντας στην φυσιολογική ροή του με προσθήκες και αλλαγές αλλά και μετατροπές, πολλές φορές

μπορεί να δημιουργηθούν ανεπανόρθωτες ζημιές όχι μόνο σε επίπεδο βιολογικό και περιβαλλοντικό αλλά και σε οικονομικό.

Επιπροσθέτως, οι λόγοι για τους οποίους ξεκίνησε εντατικά να εφαρμόζονται στη σύγχρονη εποχή οι υδατοκαλλιέργειες εκτός από την παραγωγή τροφίμων για κατανάλωση από τον άνθρωπο, είναι και οι παρακάτω (Παπουτσόγλου, 1997):

1. Παραγωγή τροφίμων για τα οικόσιτα ζώα.
2. Παραγωγή προϊόντων που θα χρησιμοποιηθούν από τις βιομηχανίες.
3. Αναβάθμιση των φυσικών αποθεμάτων των υδρόβιων οργανισμών με τεχνητές μεθόδους (συντήρηση περιβάλλοντος, ελεγχόμενη αλιεία, μεταφορά και εγκατάσταση νέων οργανισμών, κτλ.)
4. Παραγωγή υδρόβιων οργανισμών για διακοσμητικούς σκοπούς.
5. Παραγωγή δολωμάτων που θα χρησιμοποιηθούν για την αλιεία ψαριών.
6. Παραγωγή αρμοζόντων ψαριών για τον εμπλουτισμό φυσικών υδάτινων πληθών αλλά και για την ερασιτεχνική αλιεία.
7. Ανακύκλωση οργανικών αποβλήτων.

Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα των υδατοκαλλιεργειών είναι πολλά, διότι καταφέρνει να ικανοποιήσει πολλές κατηγορίες αντικειμένων, χωρίς να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για την παραγωγή και διατήρηση των υδρόβιων οργανισμών και το σημαντικότερο να μην ταραάζεται διόλου το οικοσύστημα. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός, πως κατά καιρούς διατυπώθηκαν πολλοί ορισμοί που σαν στόχο είχαν, να περιγράψουν τις διάφορες μορφές υδατοκαλλιέργειας. Έτσι, οι κυριότεροι όροι που παραμένουν σταθερά να χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα είναι οι εξής:

Mariculture..... Καλλιέργεια ή και εκτροφή θαλάσσιων οργανισμών  
Aquafarming ..... Υδατοκαλλιέργειες  
Fishfarming ..... Εκτροφή ψαριών  
Fishhusbandry ..... Ιχθυοκαλλιέργεια  
Fishrearing ..... Ιχθυοκαλλιέργεια  
Fishpropagation..... Ιχθυοκαλλιέργεια  
Fishculture..... Ιχθυοκαλλιέργεια  
Fishcultivation..... Εκτροφή ψαριών – Ιχθυοκαλλιέργεια  
Aquaculture..... Υδατοκαλλιέργειες

Βέβαια, από τους παραπάνω όρους, αυτός ο οποίος είναι και ο επικρατέστερος, διότι ανταποκρίνεται απολύτως στο αντικείμενο είναι ο Aquaculture. Στην ουσία, είναι ο μοναδικός ο οποίος αναφέρεται επακριβώς στην εκτροφή και καλλιέργεια των υδρόβιων οργανισμών των οποίων εξετάζουμε.

## **1.1. Ιστορική αναδρομή του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα**

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας, αποτελεί έναν από τους πιο γρήγορους και αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος ειδικεύεται στην εκτροφή τσιπούρας και λαβρακιού. Ανήκει στον κλάδο της πρωτογενούς παραγωγής της χώρας. Η καλλιέργεια ιχθύων στην Μεσόγειο, ξεκίνησε με δειλά βήματα από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, με την καλλιέργεια λαβρακιού και πολύ σύντομα επεκτάθηκε και στην καλλιέργεια της τσιπούρας. Έκτοτε, αποτελεί έναν από τους πολυτιμότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, με σημαίνουσες προοπτικές για μελλοντική ενδυνάμωση, ακολουθώντας καθολική ροπή όπως και αυτή που υπάρχει παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, το 1985 η συνολική παραγωγή προϊόντων ιχθύων παγιώθηκε περίπου στους 100 τόνους έτοιμου προϊόντος, έχοντας σε λειτουργία 12 μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας ενώ είκοσι χρόνια μετά, η παραγωγή είχε αυξηθεί κατά 1000% και οι μονάδες παραγωγής ξεπέρασαν τις 300 (ΕΣΥΕ, 2005).

Βέβαια, υπήρξαν και παλιότερα αναφορές σχετικά με τις υδατοκαλλιέργειες από τον Αριστοτέλη και τον Πλίνιο, γύρω στο 100 π.Χ. περίπου. Σύμφωνα με αυτές τις αναφορές, εντοπίστηκε μια παράκτια μορφή καλλιέργειας οστρακοειδών, που προέρχονταν από τους Αρχαίους Έλληνες, οι οποίοι πρόσφεραν αυτά τα προϊόντα στους Ρωμαίους και στους Ιάπωνες, χωρίς φυσικά να υπάρχει και η αντίστοιχη επιβεβαίωση ότι ήταν τεχνική αυτή η υδατοκαλλιέργεια (Παπουτσόγλου, 1997).

Η Ελλάδα, τα τελευταία 30 χρόνια έχοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα που τις προσφέρουν οι ελληνικές θάλασσες, με τις ιδεώδεις συνθήκες περιβάλλοντος, την κατάλληλη θερμοκρασία αλλά και τα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά, κατάφερε να αναρριχηθεί στις πρώτες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης στη θαλάσσια ιχθυοκαλλιέργεια, και μάλιστα στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, να χαρακτηριστεί ως η μεγαλύτερη παραγωγός τσιπούρας και λαβρακιού κατατάσσοντάς την, στις πρώτες θέσεις σε χρηματική αξία εξαγωγών αγροτικών προϊόντων. Η

αλματώδη εξέλιξη του κλάδου βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις επιτυχημένες πρωτοβουλίες των Ελλήνων επιχειρηματιών για επενδύσεις σε ένα αποδοτικό κλάδο αλλά και στα ερευνητικά και τεχνολογικά κατορθώματα τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας. Όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν ένα ανθεκτικό μείγμα, για την αθρόα αύξηση των ποσοτήτων παραγωγής, με την μορφή ψαριού αλλά και γόνου τα οποία αποτελούν κατάλληλα εμπορεύσιμα είδη.

Φυσικά, η ελληνική ιχθυοκαλλιέργεια δεν έμεινε στάσιμη μόνο στην εκτροφή τσιπούρας και λαβρακιού τα οποία η εκτροφή τους απαιτεί συγκεκριμένο εύρος στην αλμυρότητα του νερού, αλλά ανέπτυξε δραστηριότητα και στην παραγωγή λυθρινιού, μουρμούρας, συναγρίδας, μυτακίου, σαργού, κέφαλου, μελανουριού και φαγκριού. (ICAP, 1999).

## **1.2. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου**

Η ιχθυοκαλλιέργεια αποτελεί, τον πλέον σημαντικότερο και αποδοτικότερο κλάδο της υδατοκαλλιέργειας, διότι το 43% των ιχθύων τα οποία προορίζονται για ανθρώπινη κατανάλωση, προέρχονται από αυτή. Παράλληλα, η αυξανόμενη ζήτηση σε ψάρια στο μέλλον, αναμένεται να καλυφθεί από την ιχθυοκαλλιεργητική παραγωγή. Πλέον, ο τρόπος λειτουργίας της παραπέμπει σε επίπεδο βιομηχανικής παραγωγής μιας και καταφέρνει να ικανοποιήσει τις διατροφικές ανάγκες εκατομμυρίων ανθρώπων (Κλαδική Έρευνα ΕΤΕ, 2010).

Στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας - σε αντίθεση με άλλους κλάδους - συναντάμε υψηλή ανομοιογένεια διότι στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται από τη μία καθιερωμένες οικονομικές μονάδες, οι οποίες ασκούν ταυτόχρονα δύο δραστηριότητες, δηλαδή και παραγωγή αλλά και πάχυνση των ψαριών. Από την άλλη, υπάρχουν οικονομικές μονάδες οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την παραγωγή γόνου ή με την πάχυνση. Βέβαια, οι εταιρίες παραγωγής γόνου μπορεί να είναι λίγες αλλά καταφέρνουν και καλύπτουν το μεγαλύτερο κομμάτι της εγχώριας ζήτησης. Οι περισσότερες εξ αυτών είναι καθιερωμένες, ενώ οι υπόλοιπες επιτελούν το ρόλο του προμηθευτή σε άλλες εταιρίες, οι οποίες επιδίδονται μόνο στη διαδικασία της πάχυνσης.

Ασφαλώς, πολλές από αυτές τις οικονομικές μονάδες που έχουν μεγάλο κύκλο εργασιών επιλέγουν να δημιουργήσουν τα δικά τους δίκτυα διανομής για άμεση παράδοση των προϊόντων τους, χωρίς φυσικά να απομακρύνουν το ενδεχόμενο

συμμετοχής τους σε εταιρίες που ασκούν εμπορική δραστηριότητα. Οι μικρομεσαίες δε επιχειρήσεις, οι οποίες κατέχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά του κλάδου, χρησιμοποιούν τα δίκτυα διανομής τα οποία ανήκουν σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή εταιρίες που αναλαμβάνουν την μεταφορά και αποθήκευση προϊόντων (εταιρίες Logistics) για να διαθέσουν τα ψάρια τους στην ευρύτερη εγχώρια αγορά ή να τα εξάγουν στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Να σημειωθεί ότι επιχειρήσεις εκτός του ότι τα διαθέτουν και μέσω χονδρεμπόρων, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια στροφή στην σταδιακή αύξηση του μεριδίου διακίνησης των προϊόντων αυτών μέσω των supermarkets (Κλαδική Έρευνα ΕΤΕ, 2010).

Τα προϊόντα τα οποία παράγονται από την ελληνική ιχθυοκαλλιέργεια και διατίθενται είναι κυρίως νωπής μορφής, γεγονός που τα κάνει συγκριτικά ανώτερα από άλλες χώρες μιας και τα συστατικά τους μένουν αναλλοίωτα διότι δεν επιδέχονται οποιαδήποτε επεξεργασία ούτε χρησιμοποιούνται επιπλέον συντηρητικά για να διατηρηθούν περισσότερο καιρό. Όμως, για να μπορέσει να παραμείνει ανταγωνιστική η Ελλάδα στον κλάδο αυτό, αλλά και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες αγοραστικές απαιτήσεις των καταναλωτών, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και σε άλλες μορφές διάθεσης των ψαριών τα οποία έχουν υποστεί ορισμένη μεταποίηση και επεξεργασία. Έτσι, συνδυάζοντας κατάλληλα την υψηλή ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εκτρέφονται τα ψάρια αλλά και της αδιάλειπτης διεργασίας βελτιστοποίησης της παραγωγής, διασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα αλλά και η διατροφική αξία των προϊόντων αυτών. Αυτό βέβαια, είναι αυστηρά θεσμοθετημένο με τους όρους και τους κανόνες που διέπει η παγκόσμια νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η παραγωγή των ψαριών πραγματοποιείται στο φυσικό τους περιβάλλον, χωρίς να εμποδίζεται η κινητική και αναπαραγωγική τους δραστηριότητα, και δεδομένου ότι τρέφονται από φυσικές πρώτες ύλης του φυσικού περιβάλλοντος εξασφαλίζεται η φυσιολογική ανάπτυξη των ειδών αυτών. Μελέτες έχουν δείξει, ότι η ανάπτυξη αυτών των ψαριών είναι φυσιολογική και δεν διαφέρει σε διάρκεια από αυτή των ψαριών που είναι ελευθέρως βοσκής. Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός, ότι το ψάρι με την έξοδό του από το νερό μπαίνει απευθείας στον πάγο, διαφυλάσσοντας αναλλοίωτα τα θρεπτικά συστατικά του.

Επιπροσθέτως, στα ψάρια στα οποία ακολουθείται η διαδικασία της πάχυνσης, δίνεται ιδιαίτερη σπουδαιότητα η διατροφική τους πυραμίδα. Δεν είναι τυχαίο, πως η εξέλιξη του τομέα αυτού αποτελεί εξειδικευμένο τμήμα της επιστήμης και έπειτα από μελέτες και πειράματα σχεδόν τριών δεκαετιών, που στόχευαν στην εξεύρεση της κατάλληλης τροφής τελικά τα κατάφεραν και πλέον οι τροφές προσφέρουν όχι μόνο οφέλη για το ίδιο το ψάρι αλλά παράλληλα κατάφερε να μην είναι επικίνδυνο για τον ίδιο τον άνθρωπο. Έτσι, η διατροφή των ψαριών πραγματοποιείται με κατάλληλες ιχθυοτροφές, των οποίων οι πρώτες ύλες είναι απόλυτα φυσικές και συνίστανται από προϊόντα και υποπροϊόντα της θαλάσσιας αλυσίδας, δηλαδή πηγάζουν από θαλάσσιους οργανισμούς. Η σύνθεση των ιχθυοτροφών κατά βάση περιλαμβάνει ιχθυάλευρα, ιχνοστοιχεία, δημητριακά, ιχθυέλαια, φυτικό λίπος και συμπληρώματα σιδήρου και βιταμινών (grammos-sa/paxinsi, 2017.).

Η διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας συνήθως είναι από 14 έως 20 μήνες και τα ψάρια για να μπορέσουν να διατεθούν στην αγορά θα πρέπει το βάρος τους να κυμαίνεται από 250 - 1.500 γραμμάρια. Η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει 2 στάδια:

- Την ιχθυογέννεση, όπου στο στάδιο αυτό παράγεται και αναπτύσσεται ο γόνος στον ιχθυογεννητικό σταθμό μέχρι να φτάσει 1,5 - 2 γραμμάρια, και να θεωρηθεί έτοιμο προϊόν και
- την πάχυνση, όπου στο στάδιο αυτό εκτρέφεται ο παραγόμενος γόνος σε ιχθυοκλωβούς στην μονάδα πάχυνσης.

Αξίζει να αναφερθεί πως ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας αντιμετωπίζει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα και αυτό έχει να κάνει με το γεγονός, ότι η παραγωγική διαδικασία διαρκεί πολλούς μήνες μέχρι το προϊόν να τελειοποιηθεί και να είναι έτοιμο προς διάθεση. Γι' αυτό το λόγο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σωστός οικονομικός προγραμματισμός από την πλευρά των ιχθυοπαραγωγών, ώστε να είναι σε θέση να καλύψουν τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις τους.

Βέβαια, η ραγδαία αύξηση που παρουσίασε απότομα ο κλάδος για μια δεκαετία και μέχρι το 2002 τουλάχιστον, είχε ως επακόλουθο τη γένεση μιας σειράς προβλημάτων για τις ιχθυοκαλλιεργητικές μονάδες, τα οποία ευτυχώς έχουν αρχίσει να περιορίζονται κυρίως τα τελευταία χρόνια. Οι αιτίες διόγκωσης αυτών των προβλημάτων, ήταν πρωτίστως η μαζική εισροή πολλών νέων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων στον κλάδο, δίχως να έχουν έναν συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό,



με μοναδικό στόχο να δράσουν την ευκαιρία, προκειμένου να επωφεληθούν από τις επιδοτήσεις και τις ευνοϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, και φυσικά της τακτικής ορισμένων προμηθευτών γόνου και τροφών για χορήγηση μακροπρόθεσμων πιστώσεων.

Όμως, παρά το γεγονός της ανεξέλεγκτης εισροής κεφαλαίων στο κλάδο, είτε λόγω νέων επενδύσεων, είτε από την διείσδυση μεγάλων εταιριών ιχθυοκαλλιέργειας στο Χρηματιστήριο, δεν έγιναν οι αναγκαίες επενδύσεις για τη θεμελίωση ισχυρής υποδομής μάρκετινγκ και ιδιαίτερα στον τομέα προώθησης των πωλήσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να εισχωρήσουν πολλές εταιρείες στον συγκεκριμένο κλάδο και η υπερπαραγωγή των υδάτινων προϊόντων να οδηγήσουν αναπόφευκτα στην υπερπροσφορά προϊόντων. Έτσι, ακολουθώντας τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης, οι τιμές μειώθηκαν κατακόρυφα και πολλές από τις οικονομικές μονάδες να προσφέρουν τα προϊόντα τους με τιμές ακόμα και κάτω του κόστους.

Αυτό είχε ως απόρροια, πολλές από τις μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα και να κινδυνεύει ακόμα και η βιωσιμότητά τους. Κάποιοι δε από αυτές, οδηγήθηκαν σε απορρόφηση από άλλες, σε συγχώνευση ακόμα και σε πτώχευση. Προκειμένου να υπάρξει διέξοδος από την παραπάνω κατάσταση, εντάθηκε μια διαδικασία συγκέντρωσης της παραγωγής υπό τον έλεγχο των μεγάλων ομίλων του κλάδου, οι οποίοι επιδίωκαν είτε την απορρόφηση άλλων επιχειρήσεων είτε την συγχώνευση τους με άλλες εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να αποφύγουν έτσι την συμπίεση του περιθωρίου κέρδους όπως η Σελόντα και ο Δίας οι οποίες συγχωνεύτηκαν το 2016. (υπ' αριθμ. Απόφαση του Πρωτ. Αθηνών 185-02/03/2016)

### **1.3. Θεσμικό Πλαίσιο των ιχθυοκαλλιεργειών**

Το Θεσμικό Πλαίσιο το οποίο αφορά την αδειοδότηση και την λειτουργία των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα, συντίθεται από ένα ευρύ πλέγμα διατάξεων και κανόνων που περιλαμβάνονται στην ακόλουθη νομοθεσία:

- ΝΔ 420/1970 (ΦΕΚ 27 Α) «Αλιευτικός Κώδικας», όπως έχει τροποποιηθεί και συμπληρωθεί από τους Ν. 1740/87 και Ν. 2040/1992
- ΒΔ 142/1971 «Περί αλιείας υδρόβιων οργανισμών»

- Ν. 1845/1989 (ΦΕΚ 102 Α) «διαδικασίες μίσθωσης υδάτινων εκτάσεων για δημιουργία μονάδων υδατοκαλλιέργειών εντατικής μορφής»
- Ν. 2503/1997 «Διοίκηση, οργάνωση της Περιφέρειας»
- Ν. 743/1977 «περί προστασίας θαλασσιού περιβάλλοντος», όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 1147/1981 «περί κυρώσεως συμβάσεως περί προλήψεως ρυπάνσεως της θάλασσας»
- Ν. 1650/1986 (ΦΕΚ 160 Α) «Για την προστασία του περιβάλλοντος» ως τροποποιηθέν ισχύει
- Ν. 2647/1988 στον οποίο ρυθμίζεται μεταξύ άλλων η έγκριση περιβαλλοντικών όρων για την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας
- ΚΥΑ 435111/1986 Υπουργών Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Γεωργίας (880 Β)
- Απόφαση αρ. ΗΠ 11014/703/Φ104/03 (ΦΕΚ 332 Β) «Διαδικασία Προκαταρκτικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης και Αξιολόγησης (ΠΠΕΑ) και Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων (ΕΠΟ)»
- ΚΥΑ αρ. ΔΙΑΔΠ/Α1/21619/2001 (ΦΕΚ 1400Β/22-10-2001), όπως τροποποιήθηκε με την ΚΥΑ αρ. ΔΙΑΔΠ/Α/4901/2002 (ΦΕΚ 326 Β) «Απλούστευση των διαδικασιών και συντόμευση χρόνου διεκπεραίωσης διοικητικών υποθέσεων αρμοδιότητας Υπουργείου Γεωργίας»

Με την θέσπιση του ανωτέρω θεσμικού πλαισίου και των διαδικασιών που απαιτούνται για την αδειοδότηση των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας, ο νομοθέτης λαμβάνοντας υπόψη του, τους κινδύνους που διατρέχει το δημόσιο συμφέρον από τη λειτουργία τους, έχει ως κύριο στόχο την διασφάλιση:

- Της δημόσιας υγείας από τυχόν ρυπογόνους και επιβλαβείς δραστηριότητες.
- Της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα του θαλάσσιου.
- Της ασφάλειας της ακτοπλοϊκής συγκοινωνίας και της μεταφοράς προϊόντων και αγαθών με εμπορικά πλοία.
- Της προστασίας της πολιτιστικής μας κληρονομιάς σε ότι αφορά τις ενάλιες αρχαιότητες.

Ιδιαίτερα, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο αντικειμενικός σκοπός του νομοθέτη για την θέσπιση του ανωτέρω «αυστηρού» θεσμικού πλαισίου, είναι η προάσπιση της δημόσιας υγείας και η πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από την ανεξέλεγκτη και αλόγιστη εκμετάλλευση και λειτουργία των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας.

#### **1.4. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αλιείας και Θάλασσας 2014 -2020 (Ε.Π.ΑΛ.Θ)**

Οι στόχοι των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από τα οποία συγχρηματοδοτείται το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020, υλοποιούνται μέσα από τα επιχειρησιακά προγράμματα. Τα συγκεκριμένα Επιχειρησιακά Προγράμματα είναι πολυετή προγράμματα, που ισχύουν για την προγραμματική περίοδο 2014 - 2020 και συνδέονται με τομείς ή και συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες σε διεθνές, εθνικό ή τοπικό επίπεδο. Συγκεκριμένα οι στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος Αλιείας και Θάλασσας αυτής της περιόδου είναι οι ακόλουθοι:

- Η ανάγκη για ενθάρρυνση της αλιευτικής επιχειρηματικότητας και ενίσχυση των δεσμών μεταξύ εφαρμοσμένης έρευνας και πραγματικών αναγκών του τομέα θεωρείται ως επιτακτική, καθώς επίσης και η αξιοποίηση σχετικών ερευνητικών δεδομένων για την προώθηση της βιώσιμης καινοτόμου και ανταγωνιστικής αλιείας και υδατοκαλλιέργειας.
- Συνιστάται η εκπόνηση επιστημονικών μελετών και ο σχεδιασμός προγραμμάτων διαχείρισης για τον μετριασμό της αλιευτικής δράσης, για την αποκατάσταση του παράκτιου θαλάσσιου οικοσυστήματος. Στο περιθώριο αυτό, θεωρείται απαραίτητη η στήριξη προγραμμάτων συλλογής αλιευτικών δεδομένων, η χρηματοδότηση δράσεων για την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, η οργάνωση και δικτύωση των επαγγελματιών του τομέα, καθώς και η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων συστημάτων και πιλοτικών προγραμμάτων για τον έλεγχο της αλιείας.
- Απαιτούνται άμεσα να ληφθούν μέτρα υποστήριξης των ιχθυοπαραγωγών, για την ανάδειξη της αλιευτικής παράδοσης καθώς και την τουριστική αξιοποίηση των αλιευτικών περιοχών στο πλαίσιο μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την ανάπτυξη των εξαρτώμενων από την αλιεία περιοχών. Προς την κατεύθυνση αυτή κρίνεται απαραίτητη η παροχή εναλλακτικής – συμπληρωματικής ενασχόλησης στους αλιείς, καθώς και η σχετική επιμόρφωσή τους.

- Απαιτείται η εφαρμογή προτύπων ιχθυλασιμότητας στην αλυσίδα παραγωγής και εμπορίας αλιευτικών προϊόντων, καθώς και η κατοχύρωση γεωγραφικών ενδείξεων για Ελληνικά αλιευτικά προϊόντα με παράλληλη ενίσχυση και εκσυγχρονισμό των υποδομών των αλιευτικών λιμένων, των τόπων εκφόρτωσης και των αλιευτικών καταφυγίων. Αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για την βιωσιμότητα του τομέα της αλιείας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των τοπικών παραδοσιακών αλιευτικών προϊόντων.
- Απαιτείται να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και ανάπτυξη του κλάδου των υδατοκαλλιιεργειών διαμέσου συντονισμένου χωροταξικού σχεδιασμού, τα οποία θα υποστηρίξουν τις νέες επενδύσεις του κλάδου, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό και την διαφοροποίηση των εγκαταστάσεων με νέα προϊόντα. Παράλληλα, η εξάπλωση και η βελτίωση των εξοπλισμών αλλά και των διαδικασιών, θα συντελέσουν στην γενεσιουργία προϊόντων βέλτιστης διατροφικής αξίας, με χαμηλότερο κόστος παραγωγής που θα έχουν ως μακροπρόθεσμο στόχο την διατήρηση αλλά και την εδραίωση της ηγετικής θέσης στην παραγωγή μεσογειακών ειδών ιχθυοκαλλιέργειας σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Να επιτύχει την απασχόληση του πληθυσμού με αλιευτικές εργασίες εντός των παράκτιων περιοχών της χώρας οι οποίες τοπικές περιοχές εξαρτώνται από την αλιεία. Παράλληλα να κατορθώσει να αξιοποιήσει τους τοπικούς πόρους ανάπτυξης με απασχόληση του τοπικού εργατικού δυναμικού καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Γι' αυτό απαιτείται η χρηματοδότηση νέων επενδύσεων και νέων προϊόντων, η βελτίωση των οργανωτικών δομών με νέες τεχνολογίες και νέα πληροφοριακά συστήματα, η υιοθέτηση καλών πρακτικών και οικολογικών μεθόδων παραγωγής, καθώς και η κατάλληλη προώθηση και προβολή των προϊόντων στην εγχώρια και ξένη αγορά.

### **1.5. Νομικό πλαίσιο υδατοκαλλιιεργειών**

Το νομικό πλαίσιο της Ελλάδας για τις ιχθυοκαλλιέργειες πρέπει να είναι απολύτως συμβατό με τη διεθνή, ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία. Ιδιαίτερα δε για τις χώρες, οι οποίες αποτελούν κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνουν την δική τους νομοθεσία, με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα Ευρωπαϊκά Θεσμικά Όργανα τα οποία έχουν αναλάβει το

ρόλο του διεκπεραιωτή, των εργασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) είναι τα ακόλουθα:

- Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.
- Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Παράλληλα, είναι τα αρμόδια όργανα τα οποία έχουν την ευθύνη της έγκρισης και της ψήφισης της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Το νομικό πλαίσιο των υδατοκαλλιέργειών διακρίνεται σε δυο επίπεδα: α) την αδειοδότηση των μονάδων της υδατοκαλλιέργειας και β) το νομοθετικό πλαίσιο εκμετάλλευσης των λιμνοθαλασσών. Πιο αναλυτικά:

### **I. Αδειοδότηση μονάδων υδατοκαλλιέργειας**

Σύμφωνα με τον πρόσφατα υιοθετηθέντα ν. 4282/2014 για την «Ανάπτυξη των Υδατοκαλλιέργειών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 182Α), η αρμοδιότητα μίσθωσης υδάτινων εκτάσεων και η αδειοδότηση των μονάδων υδατοκαλλιέργειας τόσο σε υδάτινες όσο και σε χερσαίες εκτάσεις, έχει αποκεντρωθεί στις κατά τόπους Υπηρεσίες Αλιείας των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας (μη αιρετές Περιφέρειες) και ολοκληρώνεται με την έκδοση των σχετικών αποφάσεων (μίσθωσης, ίδρυσης & λειτουργίας κλπ). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κατά περίπτωση υπηρεσίες που εμπλέκονταν στις διαδικασίες αδειοδότησης των μονάδων υδατοκαλλιέργειας, είτε άμεσα εκδίδοντας αποφάσεις Αδειών και Εγκρίσεων, είτε έμμεσα εκφράζοντας γνώμες και απόψεις, ήταν συνολικά 14.

Έχοντας πλήρως εναρμονισμένη την Εθνική νομοθεσία με αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε θέματα τα οποία συνδέονται άμεσα με την χωροταξία, το περιβάλλον, της χρήσης υδάτων, της υγιεινής, κλπ, οι διαδικασίες αδειοδότησης των μονάδων υδατοκαλλιέργειας έχουν πολλαπλασιαστεί κάθετα, ενώ παράλληλα έχει μεγεθυνθεί κατακόρυφα, όχι μόνο το κόστος (οικονομικό για τους επιχειρηματίες και διοικητικό), όσο και ο χρόνος ολοκλήρωσης των σχετικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, ο μέσος χρόνος για να ολοκληρωθεί η διαδικασία χορήγησης άδειας, είναι μέχρι και είκοσι πέντε (25) μήνες, σε άμεση συνάρτηση με την περιοχή αλλά και το είδος καλλιέργειας (π.χ. ψάρια ή όστρακα, χερσαίες ή υδάτινες εκτάσεις). Κατά μέσο όρο το κόστος των διαδικασιών για την χορήγηση

νέας άδειας υδατοκαλλιέργειας κυμαίνεται περίπου στα 15.000 ευρώ (δηλαδή από €5.000 έως €25.000) ανάλογα με την περιοχή, το είδος καλλιέργειας, την παραγωγική ικανότητα, βάση των οποίων καθορίζονται τα προαπαιτούμενα δικαιολογητικά (τοπογραφικά, οικονομοτεχνικές μελέτες, μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων κλπ).

Σύμφωνα με τον ν. 4282/29-08-2014 «*Ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών*» ΦΕΚ, 182Α, απλουστεύεται κατά κάποιο τρόπο η διοικητική διαδικασία (γραφειοκρατικά θέματα), προκειμένου να δοθούν οι αρμόζουσες λύσεις για την εναρμόνισή τους με τις σύγχρονες απαιτήσεις του κλάδου, σε αντικατάσταση του προ ισχύοντος πολύπλοκου, πολλές φορές ασαφούς θεσμικού πλαισίου.

Πιο συγκεκριμένα στο νέο νόμο θεσμοθετούνται τα εξής:

i. Εφαρμογή Εθνικού Προγράμματος Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών (ΕΠΑΥ), το οποίο θα περιλαμβάνει τους εθνικούς στόχους ανάπτυξης, εφαρμόζοντας τις κατευθύνσεις του εθνικού χωροταξικού σχεδιασμού, στα πλαίσια της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής.

ii. Σύσταση Εθνικού Συμβουλίου Υδατοκαλλιεργειών (ΕΣΥΔ).

iii. Ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στην παραχώρηση των υδάτινων και χερσαίων εκτάσεων, όπως για παράδειγμα η αύξηση του χρόνου μίσθωσης, η δυνατότητα επαναδραστηριοποίησης ανενεργών αδειών κλπ.

iv. Ρυθμίζονται και κωδικοποιούνται οι διαδικασίες για τη χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας μονάδων υδατοκαλλιέργειας, όπως για παράδειγμα ο καθορισμός χρονικών περιορισμών για την έκδοση των σχετικών αποφάσεων και εγκρίσεων.

v. Θεσπίζεται η αρμόδια υπηρεσία για την αδειοδότηση, στα πρότυπα της υπηρεσίας μιας στάσης (oneshopstop).

vi. Ενσωματώνονται ή/και καταργούνται δύο επιμέρους άδειες και εγκρίσεις και μειώνεται ο αριθμός των εμπλεκόμενων υπηρεσιών.

vii. Προβλέπονται διοικητικές κυρώσεις για τους παραβάτες.

## **II. Νομοθετικό πλαίσιο εκμετάλλευσης λιμνοθαλασσών**

Οι λιμνοθάλασσες, ως αενάως ρέοντα ύδατα αποτελούν δημόσιο αγαθό (δημόσια κοινόχρηστα κτήματα). Η διοίκηση, διαχείριση και εκμετάλλευσή τους ασκείται από τον Υπουργό Γεωργίας (άρθρο 1 του ν.δ. 420/70 αλιευτικός κώδικας). Με τις διατάξεις του Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» οι αρμοδιότητες που αφορούν στη μίσθωση της ιχθυοτροφικής εκμετάλλευσης των δημόσιων ιχθυοτροφείων ασκούνται από τις Περιφέρειες της χώρας. Η προβλεπόμενη διαδικασία κατά κανόνα ολοκληρώνεται σε διάστημα που δεν υπερβαίνει τους έξι μήνες.

Αποκλειστικά για τις περιπτώσεις πραγματοποίησης βελτιωτικών έργων, κατά τη διάρκεια της μισθώσεως, τα έργα ως δραστηριότητα κατατάσσονται στην κατηγορία Α1 και ισχύουν σχετικά, τα αναφερόμενα στην παράγραφο περί περιβαλλοντικής αδειοδότησης.

### **1.6. Κοινή Αλιευτική Πολιτική (ΚΑΠ)**

Μέσα στα πλαίσια της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, η διαρθρωτική πολιτική και η πολιτική αγοράς που ασκείται στην Ελλάδα, εφαρμόζεται ισόνομα και ισότοπα όπως και στις υπόλοιπες χώρες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στόχοι της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής είναι η διασφάλιση της εκμετάλλευσης των έμβιων υδρόβιων πόρων, η οποία να παρέχει βιώσιμες περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Συγκεκριμένα, η νέα Κοινή Αλιευτική Πολιτική εντάσσεται σε ένα πλαίσιο γενικότερης θαλάσσιας πολιτικής, την ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική (ΟΘΠ), η οποία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις παρακάτω δραστηριότητες:

- α) στην απευθείας συνεισφορά στον κλάδο για ανάκαμψη των φυσικών πόρων,
- β) στην εξασφάλιση πληθώρας ιχθυρών για τους αλιείς,
- γ) την αύξηση ποσότητας ιχθυρών στην μεταποιητική βιομηχανία και αύξηση ανταγωνιστικότητας,
- δ) την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας και μεγαλύτερης ποικιλίας στους καταναλωτές,
- ε) την δημιουργία κλίματος ασφαλείας στους λιανοπωλητές και τους καταναλωτές οι οποίοι θα γνωρίζουν ότι τα αλιεύματα προέρχονται από σωστή διαχείριση και βιώσιμες αλιευτικές πρακτικές και τέλος

στ) την αύξηση της διαφοροποίησης της τοπικής οικονομίας των παράκτιων περιοχών.

Τους παραπάνω στόχους η νέα Κοινή Αλιευτική Πολιτική θα επιδιώξει να επιτύχει ακολουθώντας μια σειρά από συγκεκριμένα μέτρα όπως:

**1) Να δημιουργηθεί ένα επίπεδο Μέγιστης Βιώσιμης Αλίευσης (MBA)** διαμέσου ενός συστήματος ποσοτώσεων, το οποίο θα βασίζεται σε επιστημονικά δεδομένα. Συγκεκριμένα, όλα τα ιχθυοαποθέματα θα ελέγχονται μέσω αυτού του μηχανισμού με χρονικό ορίζοντα που ξεκινάει από το 2015 και έως το 2020 τουλάχιστον.

**2) Να απαγορευτεί η πρακτική απορρίψεως ανεπιθύμητων ιχθυρών πίσω στη θάλασσα** η οποία ίσχυε μέχρι και σήμερα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκτιμάει ότι η χρηματοδοτική στήριξη που θα δοθεί για την τεχνολογία και την καινοτομία σε μεθόδους αλίευσης θα μετριάσει τα ανεπιθύμητα αλιεύματα.

**3) Δημιουργία επιπλέον περιοχών εξασφάλισης ιχθυοαποθεμάτων.** Αυτό σημαίνει ότι θα πληθύνουν οι περιοχές όπου απαγορεύεται η αλίευση, πάντοτε σε συνάρτηση με την οικολογική και βιολογική συνείδηση, για την υψηλή συγκέντρωση νεαρών ψαριών και την ωστοκία κατόπιν διαβούλευσης των κρατών – μελών.

**4) Υποστήριξη της αλιείας μικρής κλίμακας.** Έχοντας ως δεδομένο, τον ιδιαίζοντως σημαντικό ρόλο που παίζει η αλιεία μικρής κλίμακας, στην κοινωνία αλλά και την πολιτισμική ταυτότητα των περιοχών που βρίσκονται σε παράκτια μέρη, η αναμορφωμένη Κοινή Αλιευτική Πολιτική επιμηκύνει το διάστημα του περιορισμού της αλιείας στη ζώνη εντός των 12 ναυτικών μιλίων από την ακτογραμμή μέχρι και το 2022.

**5) Ορθολογική χρήση του αλιευτικού δικαιώματος.** Τα κράτη - μέλη επιλαμβάνονται την άμεση εξασφάλιση του αλιευτικού στόλου ως προς το μέγεθος και τον αριθμό των σκαφών ώστε να βρίσκονται σε πλήρη ισοζυγία με τις αλιευτικές δυνατότητες της εκάστοτε περιοχής. Στο ενδεχόμενο πλεονασμού της αλιευτικής ικανότητας το κράτος - μέλος είναι υποχρεωμένο να καταστρώσει ένα νέο πλάνο δράσης ώστε να προβεί στην ελάττωση αυτή.

**6) Αποκεντρωμένη διακυβέρνηση.** Πλέον, οι οποιασδήποτε κατευθυντήριες γραμμές, όπως είναι οι βασικές αρχές, οι επιδιώξεις, οι δείκτες απόδοσης αλλά και ο ορισμός των χρονικών διαστημάτων, θα δίδονται αποκλειστικά από τις Βρυξέλες.



Ωστόσο, τα κράτη - μέλη θα έχουν την υποχρέωση, να αναπτύξουν τις δικές τους προτάσεις για το πώς μπορούν να ευοδωθούν οι στόχοι. Πρόθεση της αναμορφωμένης Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, είναι να οδηγήσει τα εμπλεκόμενα μέρη όπως αλιείς, τοπικές κοινωνίες και την ισχύουσα άρχουσα τάξη, πιο κοντά στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που άπτονται της αειφορίας της αλιείας.

**7) Δημιουργία βιώσιμων υδατοκαλλιεργειών.** Τα κράτη - μέλη τουλάχιστον μέχρι το 2014 οφείλουν να συντάξουν στρατηγικά σχέδια για την άρση διοικητικών και άλλων σκοπέλων, πάντοτε με σεβασμό προς τα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά πρότυπα στην βιομηχανοποίηση εκτροφής ιχθύων.

**8) Αναβάθμιση της επιστημονικής γνώσης.** Η αναμορφωμένη Κοινή Αλιευτική Πολιτική, θέτει τους βασικούς νόμους, κανόνες αλλά και τις υποχρεώσεις, ώστε τα κράτη - μέλη να είναι υπεύθυνα για την συγκέντρωση, την διατήρηση καθώς και για την ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών, αναφορικά με τα αποθέματα των ιχθύων, των αλιευτικών στόλων και τις επιπτώσεις που έχει η ελεύθερη αλιεία στις θαλάσσιες περιοχές, ούτως ώστε η παροχή νομοθετημάτων για την πολιτική και διαχείριση να είναι καλύτερη.

**9) Ισχυροποίηση του κλάδου και πληρέστερη ενημέρωση των καταναλωτών.** Σύμφωνα με την καινούρια πολιτική αγοράς που ισχύει, στόχος της είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παράλληλα, επιδιώκεται η ενίσχυση στη διαφάνεια των αγορών καθώς και η εξασφάλιση ίσων όρων στα πλαίσια του ανταγωνισμού, για τα προϊόντα τα οποία κυκλοφορούν στα στενά όρια της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Απαιτείται εκσυγχρονισμός στο υπάρχον καθεστώς της παρέμβασης, για να μπορούν οι οργανώσεις των παραγωγών να αγοράζουν τα προϊόντα της αλιείας, όταν οι τιμές είναι πολύ χαμηλές και έπειτα αφού τα αποθηκεύσουν να μπορούν να τα διαθέσουν στην αγορά σε μεταγενέστερο χρόνο. Μ' αυτόν τον τρόπο, επιδιώκεται να εδραιωθεί μια σταθερότητα στην αγορά της αλιείας. Με την χρησιμοποίηση νέων προτύπων εμπορίου, που θα σχετίζονται με την επισήμανση και την ποιότητα θα προσδώσουν στους καταναλωτές μια πληρέστερη πληροφόρηση γεγονός που θα τους βοηθήσει να υποστυλώσουν την βιώσιμη αλιεία. Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση, ορισμένες από τις πληροφορίες της επισήμανσης να είναι υποχρεωτικές ενώ κάποιες άλλες να παρέχονται εθελούσια.

**10) Αποδοχή ευθύνης σε διεθνές επίπεδο.** Η Ευρωπαϊκή Ένωση στις διμερείς αλιευτικές συμφωνίες τις οποίες συντάσσει με τρίτες χώρες, επιζητά πρωταρχικά την αειφορία στην αλιεία, την διακυβέρνηση εντός των χρηστών ηθών, τις συναλλαγές μέσω των αρχών της δημοκρατίας, την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και φυσικά όλα θα βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα ενός κράτους δικαίου. Οι νέες Συμφωνίες Βιώσιμης Αλιευτικής Σύμπραξης (ΣΒΑΣ) θα αντικαταστήσουν τις ήδη υπάρχουσες συμφωνίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι η εκμετάλλευση των αλιευτικών πόρων συντελείται με γνώμονα τις ορθές και επιστημονικές συμβουλές, οι οποίες αποσκοπούν στους διεθνώς αναγνωρισμένους πόρους οι οποίοι είναι πλεονασματικοί.

Σύμφωνα με τις Συμφωνίες Βιώσιμης Αλιευτικής Σύμπραξης (ΣΒΑΣ), όλα τα μέλη που συμμετέχουν σ' αυτές τις συμπράξεις, επιβάλλεται να αποζημιώνονται κάθε που πραγματοποιείται πρόσβαση των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στους δικούς τους αλιευτικούς πόρους, ενώ θα πρέπει να παρέχεται και οικονομική βοήθεια στις χώρες εταίρους για την εκτέλεση βιώσιμης αλιευτικής πολιτικής.

Βέβαια, για να γίνει οποιαδήποτε εφαρμογή όλων των παραπάνω νομοθεσιών απαιτούνται κονδύλια, τα οποία θ' αναζητηθούν από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας - το οποίο έχει συσταθεί πρόσφατα - και αποβλέπει, στην προώθηση νέων μορφών υδατοκαλλιέργειας οι οποίες θα έχουν υψηλό δυναμικό ανάπτυξης που θα φτάνει ακόμα και σε υπεράκτιες περιοχές και φυσικά να παρακινήσει νέα πρόσωπα να ασχοληθούν με την αλιεία, ιδρύοντας νεοφυείς επιχειρήσεις.

Επιπροσθέτως, η στήριξη των υπηρεσιών που ειδικεύονται στην παροχή συμβουλών είναι άμεσα υλοποιήσιμα, όπως και τα μέτρα τα οποία αυξάνουν την δυναμικότητα από τις ζώνες υδατοκαλλιέργειας για το θαλάσσιο χωροταξικό σχεδιασμό αλλά και τη βελτίωση των υποδομών. Έτσι, μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Θάλασσας και Αλιείας θα πραγματοποιηθούν οικονομικές εισροές στην χώρα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του κλάδου της Αλιείας περίπου €200 - 250 εκατ. για την περίοδο 2014 - 2020 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Η Μεσόγειος στην εφαρμογή ορισμένων πτυχών της πολιτικής ελέγχου καθυστέρησε πάρα πολύ μιας και δεν εφαρμόστηκε ποτέ το βασικό όργανο διατήρησης της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, δηλαδή τα συνολικά επιτρεπόμενα αλιεύματα (TAC) και το

σύστημα ποσοτώσεων. Επιπλέον, συγκεκριμένα τμήματα της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής, όπως είναι το ημερολόγιο του σκάφους, εισήχθησαν στην αλιεία της Μεσογείου αργότερα από ότι στον Ατλαντικό. Αυτό οφείλεται στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στη Μεσόγειο όπως είναι η σχετική επέκταση των εθνικών προς τα διεθνή ύδατα, τα επικαλυπτόμενα και διαμοιραζόμενα αποθέματα, γενικά χαρακτηριστικά αλιευτικών δραστηριοτήτων, η διαθεσιμότητα επιστημονικών πληροφοριών και ένας αριθμός άλλων ιδιαιτεροτήτων. Είναι πιθανόν, αυτές οι ιδιαιτερότητες να χρησιμοποιήθηκαν ως επιχείρημα για να μην εφαρμοστούν μέτρα τα οποία είναι το ίδιο σημαντικά και αναγκαία τόσο για τη Μεσόγειο όσο και για τις άλλες περιοχές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Καθίσταται σαφές, ότι η δέσμευση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τη ρύθμιση της αλιείας, θα πρέπει να βελτιωθεί στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης και προτεραιότητας για όλες τις κοινοτικές περιοχές, έστω και αν απαιτείται η θέσπιση συγκεκριμένων μέτρων, όπου υπάρχει πρόβλημα.

Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή στην Ευρωπαϊκή Ένωση κυριαρχεί η στασιμότητα των μισθώσεων των θαλάσσιων χώρων αλλά και της παύσης της χρηματοδότησης που απευθύνονταν για την εκτροφή τσιπούρας και λαβρακιού. Η επιτροπή πρότεινε διαρθρωτικά μέτρα προκειμένου να ισχυροποιήσουν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, έχοντας ως προσανατολισμό τον εκσυγχρονισμό τους αλλά και τη διαφοροποίηση τους. Σε καμιά περίπτωση όμως, δεν επιτρεπόταν η αύξηση της παραγωγής διότι στα προϊόντα τους είχε επέλθει πλέον ο κορεσμός.

Επιπροσθέτως, για την θαλάσσια ιχθυοκαλλιέργεια συνιστάται η μετατόπιση των υπαρχόντων ιχθυοκλωβών, πολύ πιο μακριά από τις ακτές, καθοδηγώντας με τον τρόπο αυτό την έρευνα και την ανάπτυξη της τεχνολογίας ιχθυοκλωβών σε περιβάλλον ανοικτής θάλασσας. Επιπλέον, η επιτροπή εισηγείται την δυνατότητα μεγαλύτερης προσπάθειας για ενημέρωση καθώς επίσης και την διερεύνηση για την προοπτική συμμετοχής του κλάδου στο σύστημα EMAS (σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου), για την εξοικονόμηση δαπανών και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

## **1.7. Οικονομικά στοιχεία και συνεισφορά του κλάδου ιχθυοκαλλιέργειας**

Στον ελληνικό κλάδο ιχθυοκαλλιέργειας δραστηριοποιούνται περίπου 88 εταιρίες έχοντας τζίρο μεγαλύτερο από 600εκ. € παρέχοντας έμμεση και άμεση απασχόληση σε πάνω από 15 χιλιάδες εργαζόμενους, ιδιαίτερα σε περιοχές οι οποίες βρίσκονται σε πολύ μεγάλες αποστάσεις από τα αστικά κέντρα. Το 60% του τζίρου πραγματοποιείται από τις 3 μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου, ενώ η θαλάσσια έκταση για τις εγκαταστάσεις του κλάδου είναι 7,8 χμ. (ΕΛΣΤΑΤ 2015).

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Γενικής Δ/ση Βιώσιμης Αλιείας, τα στοιχεία παραγωγής των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας για τα έτη 2012 - 2014 είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 1- Στοιχεία Παραγωγής Ιχθυοκαλλιιεργειών Περιόδου 2012-2014

Στοιχεία Παραγωγής Ιχθυοκαλλιιεργειών Περιόδου 2012-2014

	2012			2013			2014		
	<i>Αριθμ. Μονάδ.</i>	<i>Παραγ. (σε τόν.&amp; εκατ. Ιχθ.)</i>	<i>Αξία (σε χιλιάδες €)</i>	<i>Αριθμ. Μονάδ.</i>	<i>Παραγ. (σε τόν.&amp; εκατ. Ιχθ.)</i>	<i>Αξία (σε χιλιάδες €)</i>	<i>Αριθμ. Μονάδ.</i>	<i>Παραγ. (σε τόν.&amp; εκατ. Ιχθ.)</i>	<i>Αξία (σε χιλιάδες €)</i>
ΘΑΛΑΣΣΙΝΑ ΝΕΡΑ									
Τσιπούρα-Λαβράκι-Ν. είδη	338	93.714,02*	438.910,00	336	93.992,10*	427.750,00	336	95.876,00*	436.314,00
Ιχθυογεννητικοί Σταθμοί Τσιπ.-Λαβρ.-Ν. ειδών	38	405,500**	87.002,00	38	406,300**	87.231,00	38	399,000**	85.660,00
<i>Σύνολο</i>	376	94.119,502	525.912,00	374	94.398,40	514.981,00	374	96.275,00	521.974,00
	* 3.678,14 τόνοι είναι νέα είδη από τα οποία 157 τόνοι είναι ερυθρός τόνος. ** 14,200εκατ. είναι ιχθύδια γόνου νέων ειδών.			* 3.741,6 τόνοι είναι νέα είδη από τα οποία 166,6 τόνοι είναι ερυθρός τόνος ** 14,800 εκατ. είναι ιχθύδια γόνου νέων ειδών			* 3.820,0 τόνοι είναι νέα είδη ** 13,500 εκατ. είναι ιχθύδια γόνου νέων ειδών		

Πηγή: [www.paseges.gr](http://www.paseges.gr)

Πιο αναλυτικά, οι πωλήσεις των μεγαλύτερων ελληνικών μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας για το έτος 2015 είναι οι παρακάτω:

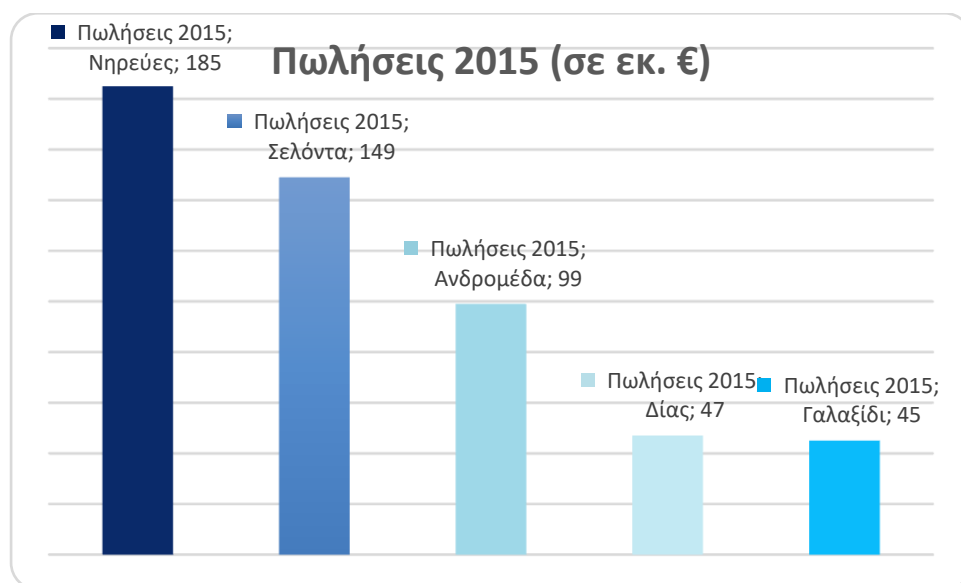
Πίνακας 2-. Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας 2015

**Πωλήσεις 2015 (σε εκ. €)**

<b>Νηρέυς</b>	185
<b>Σελόντα</b>	149
<b>Ανδρομέδα</b>	99
<b>Δίας</b>	47
<b>Γαλαξίδι</b>	45

Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις εταιρειών

Γράφημα 1 -Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας 2015



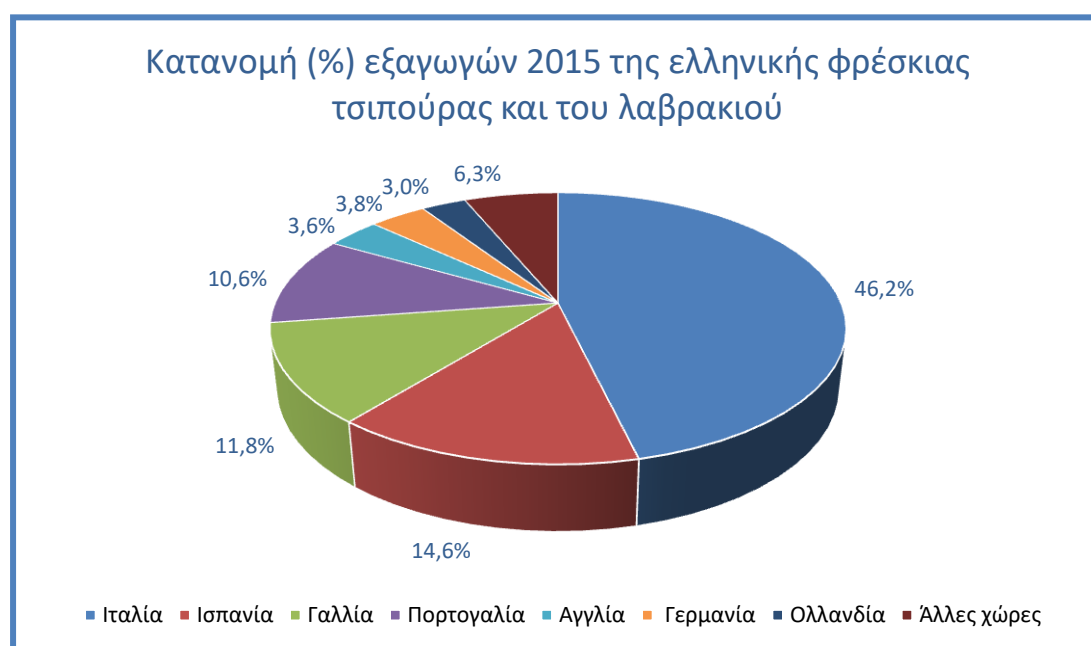
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις εταιρειών

Αναφορικά με τον εξαγωγικό προσανατολισμό της ελληνικής θαλάσσιας ιχθυοκαλλιέργειας, υπήρξε ισχυρός από τα πρώτα κιόλας στάδια λειτουργίας του. Το γεγονός της πλήρης κάλυψης της αγοραστικής ζήτησης με αγαθά τα οποία απευθύνονται και σε νοικοκυριά με χαμηλά εισοδήματα σε συνδυασμό με την υψηλή διατροφική αξία τους, έκανε τα προϊόντα του κλάδου της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας να μονοπωλήσουν τις ιδιαίτερες αγορές, τόσο των Ευρωπαϊκών όσο και τρίτων χωρών. Σε μερικές αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτή της Ιταλίας, της Ρουμανίας, της Ισπανίας, της Γαλλίας κλπ. Η τσιπούρα και το λαβράκι

της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας έχουν αποκτήσει το δικό τους Brand Name το οποίο είναι εύκολα αναγνωρίσιμο.

Δεν είναι τυχαίο που ο κλάδος της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εξαγωγικές δυνάμεις της χώρας, μιας και το 80% της συνολικής παραγωγής εξάγεται προς τις Ευρωπαϊκές χώρες. Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι τα προϊόντα της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας αποτελούν το τρίτο κατά σειρά εξαγωγίμο αγροτικό προϊόν της. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται αναλυτικά ποιες είναι οι εξαγωγές της Ελλάδας σε τσιπούρες και λαβράκια το έτος 2015:

Γράφημα 2- Κατανομή(%) εξαγωγών της ελληνικής φρέσκιας τσιπούρας και του λαβρακιού



Πηγή: KontaliAnalyse

Επίσης ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας καλύπτει λιγότερο από το 0,4% του εγχώριου προϊόντος, αλλά οι εξαγωγές του καλύπτουν το 2% των εξαγωγών της χώρας και το 11% των εξαγωγών του πρωτογενούς τομέα. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το έτος 2015 οι εξαγωγές φρέσκων και κατεψυγμένων ψαριών κατέλαβαν την τρίτη θέση στις εξαγωγές ελληνικών αγροτικών προϊόντων μετά τις εξαγωγές φρούτων – καρπών και λιπών-ελαίων, ξεπερνώντας τις εξαγωγές ακόμη και του βαμβακιού. Πιο συγκεκριμένα:

Κλάδος	Αξία Εξαγωγών 2015 (€)
<b>Φρούτα – Καρποί</b>	812.292.625
<b>Λίπη – Έλαια</b>	754.321.276
<b>Ψάρια</b>	583.274.669

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2015

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονισθεί πως υπάρχει μια σχετική δυσκολία στην ακριβή μέτρηση της ακαθαρίστου αξίας παραγωγής. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για παράδειγμα, αρκετές φορές μπορεί να διαφέρουν από τα στοιχεία του FAO, ή από αυτά τα οποία δημοσιεύει η EUROSTAT. Επιπροσθέτως, δεν υφίσταται οποιαδήποτε γενική παραδοχή σχετικά με το ποιος φορέας παρέχει πιο έγκυρα δεδομένα. Αυτό συμβαίνει, διότι στην περίπτωση της υδατοκαλλιέργειας υπάρχει το λεγόμενο σύστημα της αδειοδότησης για συγκεκριμένο ανώτατο όριο στο δυναμικό παραγωγής ως εκ τούτου υπάρχει μια σχετική απροθυμία των παραγωγικών μονάδων, να γνωστοποιήσουν το ακριβές ύψος παραγωγής, στην περίπτωση που υπάρχει υπέρβαση της αδειοδοτημένης δυναμικότητας εξαιτίας του γεγονότος για επιβολή κυρώσεων (IOBE, 2011).

### **1.8. Ανταγωνισμός στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας**

Το προϊόν το οποίο παράγεται στις ιχθυοκαλλιέργειες, είναι ίδιο για όλους όσους δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο αντικείμενο, οπότε δεν υπάρχει ενδεχόμενο διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιστών. Το μόνο στοιχείο στο οποίο μπορεί μια οικονομική μονάδα να υπερτερήσει έναντι των άλλων, είναι ο μετριασμός του κόστους παραγωγής χρησιμοποιώντας καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής, αλλά και η μακροπρόθεσμη διεξόδυση σε νέες αγορές για να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακος. Συνεπώς, οι βασικοί παράμετροι οι οποίοι επιτυγχάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι της άλλης, επικεντρώνεται στα ακόλουθα:

- Στη μορφολογία των ακτογραμμών και των νησιών που σχετίζονται με την ύπαρξη προστατευμένων κόλπων και δυνατών ρευμάτων.
- Στις κλιματολογικές συνθήκες και κυρίως στη θερμοκρασία του νερού η οποία αποτελεί και καθοριστικός παράγοντας για την αναπαραγωγή των ιχθύων.
- Εγγύτητα σε βασικές αγορές στις οποίες απευθύνονται οι οικονομικές μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας.



- Στην ποιότητα και στην ποσότητα της τροφής που χρησιμοποιείται καθ' όλη την πορεία ζωής των ιχθύων.

Στην Ελλάδα ευτυχώς υπάρχει το συγκριτικό πλεονέκτημα της περιοχής με τις υψηλές θερμοκρασίες, με το πλήθος των περιοχών που δεν πνέουν ισχυροί άνεμοι, τα χαμηλά επιτόκια στη λήψη επιχειρηματικών δανείων καθώς και οι επιδοτήσεις που προέρχονται είτε από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παράλληλα, ο τομέας της ιχθυοκαλλιέργειας αποτελεί έναν από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής επικράτειας και η αλματώδης ανάπτυξη του τομέα της έρευνας και τεχνολογίας εκτροφής βοήθησε τόσο πολύ, ώστε η παραγωγή η οποία επιτυγχάνεται ετησίως, μπορεί και καλύπτει πάνω από το 50% της διεθνής αγοράς, αποτελώντας ταυτόχρονα εξαγωγικό προϊόν που αυξάνει το εγχώριο ΑΕΠ.

Στα πλαίσια της εγχώριας αγοράς υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και κάθε μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας, επιζητά διαρκώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς για να μπορέσει να εξασφαλίσει την τόσο εύθραυστη βιωσιμότητά της. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα οικονομικά στοιχεία των βιομηχανιών ιχθυοκαλλιέργειας κατά το έτος 2014.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΩΝ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ, 2014**

*Πίνακας 4 - Οικονομικά Μεγέθη των Ιχθυοκαλλιεργητικών Βιομηχανιών 2014*

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (χιλ. ευρώ)	±%	Πωλήσεις (χιλ.ευρώ)	ΕΒΙΤΔΑ (χιλ. ευρώ)	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (χιλ. ευρώ)
<b>ΑΛΙΕΙΑ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	6.856	3	5.508	231	176
<b>ΑΜΠΩΤΙΣ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	7.128	-10	6.532	364	30
<b>ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΥΔΡΟΒΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ Α.Ε.</b>	92.859	-12	67.685	2.227	-2.615
<b>ΑΣΤΕΡΑΣ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	1.989	7	420	66	-31

<b>ΑΣΤΕΡΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	5.313	-4	6.294	-1.903	-1.856
<b>ΑΥΛΑΚΙ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ Ε.Π.Ε.</b>	1.543	-12	694	25	0
<b>ΓΑΛΑΞΙΔΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	59.015	10	42.503	2.953	419
<b>ΓΕΩΡΓΙΟΥ Κ. Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	1.486	3	1.469	59	56
<b>ΓΡΑΜΜΟΣ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	7.605	8	5.419	-111	-248
<b>ΔΙΑΠΟΡΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	1.256	-10	1.003	108	62
<b>ΔΙΑΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	70.910	-21	30.997	-6.442	-50.203
<b>ΔΩΤΩ Α.Β.Ε.Ε. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ - ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ</b>	477	72	230	10	9
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΨΑΡΙΑ - ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	6.429	3	4.051	257	110
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	62.494	-19	36.082	-14.410	-15.816
<b>ΕΝΑΛΙΟΣ ΙΟΝΙΟΥ - ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.109	2	589	80	36
<b>ΕΥΒΟΪΚΗ Α.Ε. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ</b>	64	-18	9	5	0
<b>ΕΥΡΩΦΑΡΜΑ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.</b>	1.143	-23	317	38	15
<b>ΖΕΡΒΑΣ - ΚΥΡΙΑΖΗΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.Γ.Ε.</b>	2.425	77	528	27	6

<b>ΙΧΘΥΜΕ ΜΕΡΑΝΤΖΗΣ Β.</b>	3.375	4	2.801	203	53
<b>ΙΧΘΥΟΕΥΒΟΪΚΗ Ε.Π.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	1.785	-22	1.239	138	37
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ - GREEK FISH Α.Ε.</b>	584	-5	5	-10	-94
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΙΚΥΡΑΣ Ε.Π.Ε.</b>	2.622	-7	1.645	299	265
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ Α.Ε.</b>	2.417	5	1.550	76	9
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΒΟΝΙΤΣΑ ΖΕΦΡΙΟΣ Α.Ε.</b>	1.752	25	1.166	20	10
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.</b>	4.781	26	4.826	1.019	673
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΛΙΜΑΝΑΚΙ ΒΟΙΩΤΙΑΣ Ε.Π.Ε.</b>	517	10	190	55	29
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΦΟΡΚΥΣ Α.Ε.</b>	36.744	-11	25.668	2.747	1.350
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΧΑΛΚΗΣ Α.Ε.</b>	848	5	225	78	53
<b>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗ ΕΡΥΣΣΟΥ Ε.Π.Ε.</b>	2.313	9	1.795	148	0
<b>ΙΧΘΥΟΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΑ ΜΑΡΜΑΡΙΟΥ Ε.Π.Ε.</b>	330	-2	119	18	11
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	23.924	10	26.615	2.853	1.556
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΜΑΛΕΣΙΝΑΣ Α.Ε.</b>	7.680	2	6.258	644	334
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΜΑΡΤΙΝΟΥ Α.Ε.</b>	860	-73	2.777	-351	-390
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΟΣΤΡΙΑΛΙ Α.Ε.</b>	450	-28	237	17	3
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΠΑΓΑΣΗΤΙΚΟΥ ΙΧΘΥ-ΠΑ Α.Ε.</b>	4.070	4	792	21	-32

<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΑΜΗΣ Ε.Π.Ε.</b>	1.046	11	307	12	0
<b>ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.</b>	203.075	9	117.881	12.775	3.283
<b>ΚΑΛΛΟΝΗ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	154	-16	0	-59	-66
<b>ΚΑΛΥΨΩ Α.Ε. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΟΥ</b>	590	3	52	18	13
<b>ΚΑΡΠΑΣΙΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	1.666	-8	1.008	24	2
<b>ΚΑΡΧΑΡΙΑΣ Ε.Π.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗ</b>	8.137	-48	3.664	220	99
<b>ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ ΙΧΘΥΟΕΞΑΓΩΓΙΚΗ Α.Ε.</b>	9.843	-8	1.184	349	28
<b>ΚΙΡΦΙΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	913	22	929	253	124
<b>ΚΛΕΙΔΑΡΑΣ Ι. ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ FAMILY Α.Ε.</b>	12.126	0	439	-1.729	-3.071
<b>ΚΟΤΥΧΙ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΙΚΗ ΛΕΧΑΙΝΩΝ Α.Ε.</b>	193	-3	324	72	58
<b>ΛΑΜΠΡΑΝΟ ΕΛΛΑΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.129	-33	3.552	329	198
<b>ΛΑΣΚΑΡΑ ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ Α.Ε.</b>	4.003	21	2.459	77	15
<b>ΛΕΟΝΤΙΤΣΗΣ Β. Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	2.146	7	1.818	251	139
<b>ΛΕΟΠΟΥΛΟΣ Ι. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.427	103	367	-123	-123

<b>ΛΩΡΙΔΑ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	1.978	0	1.252	273	170
<b>ΜΑΡΑΛΙΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	133	-8	0	-7	-10
<b>ΜΑΡΚΕΛΛΟΣ - ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΛΕΡΟΥ Α.Ε.</b>	14.634	1	7.264	437	-718
<b>ΜΑΥΡΗ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	3.949	-3	1.608	-161	-334
<b>ΜΕΓΑΛΗ ΑΓΙΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.216	0	1.305	-314	-348
<b>ΜΠΙΤΣΑΚΟΣ Γ. &amp; Π. Α.Ε. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	14.257	-37	6.243	-4.234	-5.290
<b>ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	340.705	-4	158.012	14.354	-8.499
<b>ΝΙΚΟΦΑΡΜ Ε.Π.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	1.359	-9	1.664	148	39
<b>ΝΙΜΟΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΣΥΜΗΣ Α.Ε.</b>	13.415	15	5.564	526	236
<b>ΟΛΥΣΣΕΥΣ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ Α.Ε.</b>	1.728	-1	503	58	-16
<b>ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΧΕΛΙΟΥ &amp; ΣΟΛΟΜΟΥ</b>	12.103	36	6.262	1.567	1.018
<b>ΟΡΑΙΑΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.825	17	787	-200	-209
<b>ΠΑΠΑΡΓΥΡΗΣ Γ. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ Α.Ε.</b>	2.102	-6	1.939	271	115
<b>ΠΕΚΑΜ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΑΓΚΙΣΤΡΟΥ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε.</b>	1.040	11	402	95	59

<b>ΠΕΤΑΛΑ ΑΦΟΙ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	9.982	18	7.490	708	442
<b>ΠΗΓΑΣΟΣ ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.</b>	1.328	-1	0	-5	-20
<b>ΠΗΤΡΟΠΑΚΗ Θ. ΥΙΟΙ &amp; ΣΙΑ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΛΙΡΟΥ</b>	820	-2	633	32	-16
<b>ΣΑΩ Α.Β.Ε.Ε. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	5.341	1	6.198	-161	-308
<b>ΣΕΙΡΙΟΣ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ Α.Ε.</b>	1.917	-39	199	35	29
<b>ΣΙΜΩΝΗ ΑΦΟΙ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ Α.Ε.</b>	3.535	-4	263	6	-119
<b>ΣΚΑΛΩΜΑ Α.Ε. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ</b>	2.726	60	2.126	159	113
<b>ΣΠΑΡΦΙΣ Α.Ε. ΑΛΙΕΥΜΑΤΑ - ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	2.467	-34	758	-1.513	-1.855
<b>ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΡΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	4.744	5	807	358	4
<b>ΥΔΡΟΒΙΟΣ Ε.Π.Ε. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	897	9	398	-40	-48
<b>ΦΕΙΔΩ Α.Ε. ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ</b>	1.729	7	1.397	-14	-35
<b>ΦΟΡΤΟΥΝΑ Α.Ε. ΑΛΙΕΥΜΑΤΑ - ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΟΥ</b>	786	13	205	-54	-84
<b>ΧΑΒΙΑΡΑΣ Μ. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	876	5	227	47	56
<b>ΩΡΙΩΝ ΙΧΘΥΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.</b>	3.977	1	1.424	250	142

<b>AURORA SALMON ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΧΘΥΗΡΩΝ Α.Ε.</b>	3.640	8	688	46	1
<b>BLUE FARM ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΜΑΡΜΑΡΙΟΥ Α.Ε.</b>	4.308	-12	5.205	625	358
<b>DEEP A.E.B.E. ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	7.369	-2	146	-12	-297
<b>EUROTRUT - ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΧΟΧΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	4.741	18	1.653	435	275
<b>LION Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	8.839	-2	4.930	338	-182
<b>MARICOM FISH ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.</b>	2.446	21	472	63	20
<b>PLAGTON Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗ</b>	4.812	-7	3.250	76	-23
<b>SEAFARM IONIAN Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ</b>	8.431	-28	7.350	-1.048	-2.067
<b>STRATOS Α.Ε. ΠΑΧΥΝΣΗ ΙΧΘΥΔΙΩΝ</b>	5.763	35	3.064	92	16
<b>TASTY FISH ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Ε.Π.Ε.</b>	2.022	-2	1.788	100	3
<b>VIKING ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	7.084	363	68	31	-68

Πηγή: [www.inr.gr](http://www.inr.gr)

Εκτός του οξυμένου ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων επειδή επιδιώκουν συνεχώς να μεγαλώσουν το δικό τους μερίδιο αγοράς, υπάρχει και ο ανταγωνισμός και με άλλες χώρες τις Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο πιο ισχυρός, υπάρχει μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας. Συγκεκριμένα η Τουρκία εισχωρεί και επεκτείνει τις δραστηριότητες σε περιοχές όπου δραστηριοποιούνται επίσης οι ελληνικές εταιρείες. Το ενδιαφέρον των τουρκικών παραγωγών στρέφεται περισσότερο στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους, γι' αυτό και οι τιμές με τις οποίες προσφέρουν τα ψάρια τους

είναι πάρα πολύ χαμηλές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός και να προκαλεί προβλήματα στους Έλληνες ιχθυοπαραγωγούς. (kathimerini, 2017)

Έτσι, σύμφωνα με την επίσημη έκθεση του FAO Globefish (2015) (είναι το παράρτημα του Οργανισμού Γεωργίας και Τροφίμων του ΟΗΕ το οποίο ασχολείται με τα θέματα αλιείας), στην πρώτη θέση παραγωγής λαβρακιού ιχθυοκαλλιέργειας βρίσκεται η Τουρκία, ενώ η Ελλάδα την ακολουθεί αμέσως μετά. Παράλληλα, διεκδικεί και την πρωτιά στην παραγωγή τσιπούρας από την Ελλάδα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η Τουρκία την περσινή χρονιά κατάφερε να διπλασιάσει τις εξαγωγές της προς το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ, ενώ μέχρι τότε η Ελλάδα κρατούσε τα ηνία στις εξαγωγές προς αυτές τις χώρες. Την κατάσταση ήρθε να επιδεινώσει το ρωσικό εμπάργκο στα προϊόντα των Ευρωπαϊκών χωρών, που ξεκίνησε από τον Αύγουστο του 2014, όπου έπληξε ιδιαίτερα τις ελληνικές εταιρίες ιχθυοκαλλιέργειας. Η απαγόρευση εισόδου ελληνικών ψαριών, αξιοποιήθηκε από τους Τούρκους με τον πλέον επωφελέστερο τρόπο, οι οποίοι τελικά έμειναν και οι αποκλειστικοί προμηθευτές αυτής της τεράστιας αγοράς σε τσιπούρα και λαβράκι. Το ρωσικό εμπάργκο θα εξακολουθήσει να ισχύει μέχρι και το τέλος του 2017, σύμφωνα με την επίσημη απόφαση της ρωσικής προεδρίας.

Βέβαια και οι εξαγωγές των ελληνικών ψαριών προς τις αγορές της Ισπανίας παρουσίασε αισθητή ελάττωση. Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι το μερίδιο των ελληνικών ψαριών σε τσιπούρες και λαβράκια στην ισπανική αγορά άγγιξε το 73% το έτος 2012, το οποίο δυο χρόνια μετά δηλαδή το 2014 μειώθηκε στο 54%. Από την άλλη, το μερίδιο που κατείχαν οι τουρκικές ιχθυοκαλλιέργειες στην ισπανική αγορά το 2012, ήταν 18%, έναντι του εντυπωσιακού ποσοστού που έφτασε το 2014 στο 29%. Το ίδιο συνέβη και με τις εξαγωγές σε γερμανικές αγορές. Και πάλι η ζήτηση για τουρκικά ψάρια ήταν πολύ υψηλή, εξαιτίας του γεγονότος ότι προσφέρονταν σε χαμηλότερες τιμές έναντι των ελληνικών ψαριών. Η αγορά η οποία δεν παρουσίασε αξιόλογες μεταβολές ήταν αυτή της ιταλικής. Οι εξαγωγές των ελληνικών ψαριών προς την Ιταλία το 2014 παρέμειναν περίπου στα ίδια επίπεδα με το 2013, ενώ το χαρακτηριστικό που παρουσίασαν ήταν ότι οι πωλήσεις των προϊόντων πραγματοποιήθηκαν σε υψηλότερες τιμές. Παράλληλα, η ελληνική ιχθυοκαλλιέργεια χάνει και άλλη μια αγορά την οποία κατείχε μέχρι πρότινος. Πρόκειται για την αγορά της Μεγάλης Βρετανίας, όπου η αποδυνάμωση της αγγλικής λίρας, εξαιτίας του Brexit, επιδρά αρνητικά στη ζήτηση για ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας τα οποία είναι



εισαγόμενα, ενώ τουναντίον προωθεί το λαβράκι το οποίο αλιεύεται.(kathimerini, 2017)

Επίσης, το συμπέρασμα που προκύπτει για τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και τον έντονο ανταγωνισμό που υφίσταται η Ελλάδα από την Τουρκία, έγκειται, σύμφωνα με την έκθεση του FAO Globefish (2015) σε δύο παράγοντες: πρώτον, στο γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις ταλανίζονται από την οικονομική κρίση, η οποία μαστίζει επί εννιά χρόνια περίπου την ελληνική οικονομία και η πλειοψηφία των οποίων βρίσκεται είτε στο στάδιο της πτώχευσης είτε στο στάδιο της αναδιάρθρωσης των χρεών. Δεύτερον, στην αναπτυξιακή πολιτική που ασκούν οι Τούρκοι ιθύνοντες του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας η οποία επικεντρώνεται στην εξωστρέφεια των τουρκικών επιχειρήσεων, παρέχοντας τους πλήρη υποστήριξη με την μορφή κρατικών επιχορηγήσεων.

Παράλληλα και οι ίδιοι οι καλλιεργητές ιχθύων, δαπανούν τεράστια ποσά σε επενδύσεις για την βελτίωση των υποδομών τους και την χρησιμοποίηση νέων μεθόδων παραγωγής που θα οδηγήσουν στην παραπέρα ανέλιξή τους. Γι' αυτούς τους λόγους, είναι πιο εύκολη η διάθεση των ψαριών τουρκικής παραγωγής προς τις ξένες αγορές σε πολύ χαμηλότερες τιμές απ' ότι διατίθενται τα ελληνικά ψάρια. Όπως είναι φυσικό, οι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές των τουρκικών ψαριών, έχουν τεράστιο αρνητικό αντίκτυπο στα ελληνικά προϊόντα ιχθυοπαραγωγής, και μάλιστα στις αγορές.

Βέβαια, το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Τούρκοι ιχθυοπαραγωγοί αφορά το κόστος των ιχθυοτροφών. Λόγω της αυξανόμενης τιμής που υπάρχει στις διεθνείς αγορές αναφορικά με τις τροφές που χρησιμοποιούνται στις ιχθυοκαλλιέργειες οι Τούρκοι παραγωγοί οδηγούνται στη χρησιμοποίηση φθηνότερων υποκατάστατων. Όμως αυτά, έχουν αρνητική επίδραση τόσο στην ανάπτυξη όσο και στο βάρος των ψαριών. Σύμφωνα πάντα με την ίδια έκθεση, οι τιμές της τουρκικής τσιπούρας στο τρίτο τρίμηνο του 2016 ήταν τόσο πολύ χαμηλές, που μετά βίας μπορούσαν να καλύψουν το κόστος παραγωγής. Δυστυχώς, οι τιμές συνέχιζαν την καθοδική τους πορεία τον Ιούλιο όπου ακολούθησε νέα μείωση της τάξης του 10% σε συνάρτηση με τον Ιούνιο του 2016.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι παρότι ο ελληνικός αλιευτικός στόλος κατέχει την πρώτη θέση σε αριθμό από αλιευτικά σκάφη έχοντας 15.638 και ποσοστό που

ξεπερνάει το 18% σε σχέση με την δεύτερη κατά σειρά χώρα που είναι η Ιταλία με αριθμό σκαφών 12.414 και ποσοστό 14,6% εντούτοις η χωρητικότητά τους και η ισχύς των κινητήρων τους παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά ο αλιευτικός στόλος στην ΕΕ-27 για το έτος 2015:

Πίνακας 5- Αλιευτικός στόλος στην ΕΕ-27 το 2015

Χώρα	MS	Αριθμός Σκαφών		Ολική Χωρητικότητα		Ισχύς κινητήρα σε kW	
			%		%		%
BE	Belgium	78	0.1 %	14.535	0.9 %	46.289	0.7 %
BG	Bulgaria	1.989	2.3 %	6.541	0.4 %	58.043	0.9 %
DK	Denmark	2.396	2.8 %	69.607	4.3 %	224.769	3.5 %
DE	Germany	1.465	1.7 %	64.221	4.0 %	141.679	2.2 %
EE	Estonia	1.534	1.8 %	13.225	0.8 %	43.714	0.7 %
IE	Ireland	2.156	2.5 %	62.331	3.8 %	189.442	2.9 %
EL	Greece	15.638	18.4 %	76.573	4.7 %	449.534	6.9 %
ES	Spain	9.572	11.2 %	354.186	21.8 %	815.872	12.6 %
FR	France	6.964	8.2 %	171.544	10.6 %	1.001.603	15.5 %
HR	Croatia	7.540	8.9 %	52.341	3.2 %	414.618	6.4 %
IT	Italy	12.414	14.6 %	162.749	10.0 %	1.003.301	15.5 %
CY	Cyprus	893	1.0 %	3.502	0.2%	40.209	0.6 %
LV	Latvia	688	0.8 %	24.671	1.5 %	43.114	0.7 %
LT	Lithuania	144	0.2 %	41.403	2.6 %	46.484	0.7 %
MT	Luxembourg	1.005	1.2 %	7.106	0.4 %	73.106	1.1 %
NL	Hungary	832	1.0 %	133.995	8.3 %	312.548	4.8 %
PL	Poland	874	1.0 %	26.293	1.6 %	76.256	1.2 %
PT	Portugal	8.136	9.6 %	96.596	5.9 %	359.633	5.6 %
RO	Romania	152	0.2 %	870	0.1 %	6.146	0.1 %
SI	Slovenia	169	0.2 %	597	0.0 %	8.540	0.1 %
FI	Finland	2.839	3.3 %	15.613	1.0 %	160.475	2.5 %
SE	Sweden	1.357	1.6 %	30.398	1.9 %	167.214	2.6 %

<b>UK</b>	United Kingdom	6.319	7.4 %	194.683	12.0 %	787.592	12.2 %
-----------	----------------	-------	-------	---------	--------	---------	--------

Πηγή: EU Fishing Fleet Register Situation as in September 2015.

Αναφορικά με τις εισαγωγές και τις εξαγωγές που πραγματοποίησε ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά, αποτυπώνεται με αναλυτικό τρόπο στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6- Εισαγωγές και Εξαγωγές Αλιείας και Ιχθυοκαλλιέργειας

	Εισαγωγές		Εξαγωγές	
	Τόνοι	Αξία	Τόνοι	Αξία
<b>BE</b>	123.495	741.933	4.633	22.554
<b>BG</b>	9.186	13.853	3.270	11.460
<b>CZ</b>	15.394	42.655	2.718	8.686
<b>DK</b>	881.085	2.072.802	275.564	630.015
<b>DE</b>	674.650	1.963.153	143.050	299.755
<b>EE</b>	9.707	22.471	76.451	5.9223
<b>IE</b>	48.647	28.566	158.976	180.225
<b>EL</b>	71.161	181.400	8.444	49.071
<b>ES</b>	1.040.637	3.395.282	445.728	765.957
<b>FR</b>	438.136	1.902.438	75.955	288.839
<b>HR</b>	8.564	22.279	14.104	46.217
<b>IT</b>	442.689	1.883.901	29.410	127.018
<b>CY</b>	7.828	29.044	3.021	19.264
<b>LV</b>	16.178	29.981	66.378	59.187
<b>LT</b>	53.105	109.351	22.749	32.955
<b>LU</b>	14	1.212	323	3.498

<b>HU</b>	3.022	5.757	1.002	2.838
<b>MT</b>	9.138	12.519	4.166	49.977
<b>NL</b>	509.313	1.892.037	514.189	591.627
<b>AT</b>	9.521	48.859	1.877	12.308
<b>PL</b>	174.389	369.908	26.817	93.495
<b>PT</b>	129.318	400.539	39.376	179.715
<b>RO</b>	16.617	33.241	795	3.196
<b>SI</b>	3.815	8.008	2.012	8.578
<b>SK</b>	5.968	9.991	341	893
<b>FI</b>	64.319	176.880	14.268	10.529
<b>SE</b>	661.651	3.174.285	17.205	57.362
<b>UK</b>	520.164	2.388.140	192.346	706.941
<b>Σύνολο</b>	5.947.708	20.960.485	2.145.169	4.321.384

Πηγή: Στατιστικές μελέτες της Eurostat 2014

### Κατηγορίες Περιοχών Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών (Π.Α.Υ.)

Περιοχές Οργανωμένης Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών (Π.Ο.Α.Υ.): θαλάσσιες εκτάσεις εντός Π.Α.Υ., οργανωμένες κατά την έννοια του άρθρου 10 του Ν. 2742/1999, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, εντός των οποίων η συνολική έκταση μίσθωσης των μονάδων υδατοκαλλιέργειας της Π.Ο.Α.Υ., ανεξαρτήτως εκτρεφόμενου είδους, είναι μεγαλύτερη των 100 στρεμμάτων. Οι περιοχές ανάπτυξης των υφιστάμενων υδατοκαλλιεργειών είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 7- Περιοχές ιχθυοκαλλιεργειών στην Ελλάδα

<b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>					
1.1.1	ΣΤΡΑΤΟΝΙΚΗΣ	1.1.2	ΣΤΕΝΟΥ ΩΡΕΩΝ	1.1.3	ΜΑΛΙΑΚΟΥ

1.1.4	ΚΟΛΠΟΥ ΤΡΑΓΑΝΑΣ	1.1.5	ΛΑΡΥΜΝΑΣ	1.1.6	ΔΑΦΝΗΣ
1.1.7	ΨΑΧΝΩΝ	1.1.8	ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	1.1.9	ΠΡΑΣΙΝΟΥ
1.1.10	ΠΕΤΑΛΙΩΝ	1.1.11	ΚΟΛΠΟΥ ΑΝΤΙΚΥΡΩΝ	1.1.12	ΓΑΛΑΞΙΔΙΟΥ
1.1.13	ΜΑΝΑΓΟΥΛΗΣ	1.1.14	ΑΣΤΑΚΟΥ - ΕΧΙΝΑΔΩΝ	1.1.15	ΜΥΤΙΚΑ
1.1.16	ΠΑΛΛΙΡΟΥ	1.1.17	ΒΟΝΙΤΣΑΣ	1.1.18	ΜΕΝΙΔΙΟΥ
1.1.19	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1.1.20	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣ ΑΣ	1.1.21	ΣΑΓΙΑΔΑΣ
1.1.22	ΙΘΑΚΗΣ	1.1.23	ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ	1.1.24	Ν. ΠΛΑΤΕΙΑΣ
1.1.25	ΙΡΙΩΝ	1.1.26	ΣΟΛΙΓΕΙΑΣ	1.1.27	ΠΟΡΟΥ
1.1.28	ΜΕΘΑΝΩΝ	1.1.29	ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ	1.1.30	ΠΑΤΡΟΚΛΟΥ
1.1.31	ΓΕΡΑΣ	1.1.32	ΧΙΟΥ	1.1.33	ΒΟΡΕΙΩΝ ΔΩΔ/ΝΗΣΩΝ

Πηγή: [www.ypeka.gr](http://www.ypeka.gr)

Κάθε περιοχή ιχθυοκαλλιέργειας βρίσκεται κάτω από την αιγίδα του Υπουργείου Γεωργίας, το οποίο έχει και την αποκλειστική αρμοδιότητα στη διοικητική λειτουργία της αλιείας. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια λειτουργεί και η Γενική Διεύθυνση Αλιείας, η οποία περιλαμβάνει τις παρακάτω Διευθύνσεις σύμφωνα με το Π.Δ 398/90 (ΦΕΚ 159/Α/28/11/1990):

- Θαλάσσια Αλιεία.
- Υδατοκαλλιεργειών και Εσωτερικών Υδάτων.
- Αλιευτικών Εφαρμογών και Εισροών Αλιευτικής Παραγωγής.

Τα προγράμματα της Διεύθυνσης Αλιευτικών Εφαρμογών και Εισροών αλιευτικής παραγωγής υλοποιούνται από Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Υπουργείου Γεωργίας, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες (Μυλωνόπουλος, 2002). Συγκεκριμένα:

Οι **ιχθυογεννητικοί Σταθμοί**: Δράμας με έδρα τη Δράμα, της Πέλλας με έδρα την Έδεσσα και των Ιωαννίνων με έδρα το Χάνι Τερόβου, οι οποίοι είναι αρμόδιοι:

α) Για την παραγωγή γόνου ψαριών του γλυκού νερού για την κάλυψη των αναγκών των προγραμμάτων εμπλουτισμού εσωτερικών υδάτων διαφόρων περιοχών της χώρας καθώς και των μονάδων καλλιέργειας.

β) Για τη διερεύνηση της εισαγωγής νέων ειδών υδρόβιων οργανισμών, οικονομικής σημασίας, με σκοπό τον εμπλουτισμό των εσωτερικών υδάτων και των μονάδων καλλιέργειάς τους.

γ) Για τη δοκιμαστική εφαρμογή νέων μεθόδων καλλιέργειας ψαριών γλυκού νερού με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής.

δ) Για την εκτέλεση αποδεικτικών προγραμμάτων σε θέματα φυσιολογίας, οικολογίας, διατροφής και παθολογίας των ψαριών αυτών.

ε) Για την πρακτική άσκηση προσωπικού και καλλιεργητών σε θέματα καλλιέργειας ψαριών του γλυκού νερού.

Οι **Ιχθυογεννητικός Σταθμός Φλώρινας**, με έδρα την Πρέσπα ο οποίος είναι αρμόδιος:

α) Για την ανάλυση και μελέτη των βιολογικών και οικολογικών παραμέτρων της λίμνης της Μικρής Πρέσπας και την εισήγηση λήψης μέτρων για την ορθολογική διαχείριση των ιχθυοαποθεμάτων της λίμνης.

β) Για την παραγωγή γόνου κυπρίνων και άλλων ειδών ψαριών γλυκού νερού για την κάλυψη των αναγκών των προγραμμάτων εμπλουτισμού εσωτερικών υδάτων, καθώς και μονάδων καλλιέργειάς τους.

γ) Για την εφαρμογή αποδεικτικών μονάδων καλλιέργειας κυπρίνων και άλλων υδρόβιων οργανισμών γλυκού νερού και για τη μέριμνα και την προώθηση των πιο κατάλληλων.

δ) Για την τεχνική κατάρτιση και άσκηση προσωπικού και κυπρινοκαλλιεργητών.

Ο **Ιχθυογεννητικός Σταθμός Πρέβεζας**, με έδρα την Πογωνίτσα ο οποίος είναι αρμόδιος:

α) Για την παραγωγή γόνου θαλασσινών ειδών ψαριών και γαρίδων οικονομικής σημασίας για την κάλυψη των αναγκών σε γόνο, των μονάδων πάχυνσης.

β) Για την εργαστηριακή αξιολόγηση των μεταβολών των φυσικών παραμέτρων του οικοσυστήματος της ευρύτερης περιοχής του Αμβρακικού κόλπου.

γ) Για την έρευνα της βελτίωσης του τομέα της ιχθυογεννητικής και ιχθυοδιαιτητικής καθώς επίσης και των δυνατοτήτων αναπαραγωγής νέων ειδών ψαριών μεγάλης εμπορικής σημασίας.

δ) Για την εκπαίδευση των Ιχθυολόγων του Υπουργείου Γεωργίας στις εξελίξεις της τεχνολογίας των θαλασσοκαλλιέργειών.

Ο Ιχθυογεννητικός Σταθμός Μεσσηνίας, με έδρα τη Γιάλοβα Πύλου ο οποίος είναι αρμόδιος:

α) Για την παραγωγή οικονομικής σημασίας για την κάλυψη των αναγκών σε γόνο, των μονάδων πάχυνσης.

β) Για την έρευνα της βελτίωσης του τομέα της ιχθυογεννητικής και ιχθυοδιαιτητικής καθώς επίσης και των δυνατοτήτων αναπαραγωγής νέων ειδών ψαριών μεγάλης εμπορικής σημασίας.

γ) Για την παροχή τεχνικής υποστήριξης στη διαχείριση της μονάδας υδατοκαλλιέργειας (πλωτοί κλωβοί ιχθυοσυλληπτικές εγκαταστάσεις) που λειτουργεί στη λιμνοθάλασσα της Γιάλοβας.

### **1.9. Πορεία του κλάδου ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης.**

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που δόθηκαν στη δημοσιότητα με τις οικονομικές καταστάσεις και τους ισολογισμούς, ο συνολικός όγκος παραγωγής της ιχθυοκαλλιεργητικής βιομηχανίας, εμφάνισε κάμψη κατά το 2015, ο οποίος όμως και το 2014 είχε καταγράψει περιορισμένες ζημιές, παρά το γεγονός ότι βρίσκεται σε μια χρονική περίοδο η οποία χαρακτηρίζεται από ευρείες χρηματοοικονομικές και λειτουργικές αναδιαρθρώσεις.

Συγκεκριμένα, ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας το 2014 παρόλο που είχε εμφανίσει μείωση των ζημιών του κατά 16%, εντούτοις οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της βρισκόταν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Οι ελληνικές ιχθυοκαλλιεργητικές βιομηχανίες ως

σύνολο, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων που απασχολούνται σε τεράστιο επίπεδο με τη συσκευασία των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας, σύμφωνα με τα εταιρικά τους αποτελέσματα το 2014 κατέγραψαν, ομοίως, αυξημένα, πλην όμως ισχνά ίδια κεφάλαια, αλλά και δυσβάστακτη δανειακή επιβάρυνση. Ο λόγος των ξένων κεφαλαίων στο σύνολο των απασχολουμένων κεφαλαίων στον τομέα διαμορφώθηκε σε 96,9%, από 98,4% το 2013. Αυτό σημαίνει ότι ο όγκος των δανειακών υποχρεώσεων προς τις τράπεζες και τους πιστωτές τους ήταν τεράστιος, σε συνάρτηση με τα κεφάλαια τα οποία έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις και προέρχονται από τις εισφορές των μετόχων τους. (inr, 2017)

Οι συνολικές πωλήσεις 88 επιχειρήσεων του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας οι οποίες είναι μεγάλου, μεσαίου και μικρού μεγέθους, τα οικονομικά στοιχεία των οποίων έχουν γίνει γνωστά από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς, υποχώρησαν το 2014 σε 665,8 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας μείωση κατά 6%. Δεδομένου ότι αρκετές από τις οικονομικές μονάδες το 2014 προώθησαν την παραγωγή τους σε συγγενικές επιχειρήσεις τους, οι πραγματικές πωλήσεις του τομέα είναι μικρότερες. Επίσης, το 2014 χαρακτηρίζεται ένα έτος κατά το οποίο η πλειοψηφία των εταιρειών επειδή η βιωσιμότητά τους ήταν αμφίβολη, πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες απορροφήσεις θυγατρικών εταιρειών από τις μητρικές εταιρείες τους.

Επιπροσθέτως, οι 88 εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας, οι οποίες έχουν αποκλειστικό ή βασικό αντικείμενο την παραγωγή και συσκευασία προϊόντων ιχθυοκαλλιεργειών και οφείλουν σε αυτές τις δραστηριότητες το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους, στο τέλος της διαχειριστικής χρήσης του 2014, είχαν στο Ενεργητικό τους Πάγιο εξοπλισμό και κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία ποσά της τάξης του 1,2 δισ. ευρώ και κατέγραψαν:

- Τα μεικτά κέρδη ανήλθαν σε 77,5 εκατ. ευρώ, που αποδεικνύουν σαφώς βελτίωση κατά 162,1 εκατ. ευρώ μιας και το 2013 οι μεικτές ζημιές ανήλθαν σε 66,6 εκατ. ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι τα μεικτά κέρδη των οικονομικών μονάδων το 2014 είναι ίσα προς το 11,6% των πωλήσεων έναντι αντίστοιχου ποσοστού - 9,4% το 2013.
- Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν στα 17,4 εκατ. ευρώ, που δείχνουν σαφώς βελτίωση κατά 155,8 εκατ. ευρώ, έναντι των ζημιών



138,4 εκατ. ευρώ που εμφάνισαν το 2014. Αυτό σημαίνει ότι είναι και ίσα προς το 2,6% των πωλήσεων έναντι αντίστοιχου ποσοστού -19,6% το 2013.

- Οι ζημιές προ φόρων και τόκων (EBIT) ανήλθαν στα 4,4 εκατ. ευρώ, που δείχνουν επίσης μεγάλη βελτίωση κατά 156,5 εκατ. ευρώ, διότι οι ζημιές το 2012 εμφανίστηκαν με το ποσό της τάξης των 161,0 εκατ. ευρώ. Επίσης και αυτές είναι ίσες προς το -0,7% των πωλήσεων έναντι αντίστοιχου ποσοστού -22,8% το 2013.
- Οι ζημιές προ φόρων ανήλθαν στα 85,4 εκατ. ευρώ, και ήταν μειωμένες κατά 66% (+165,4 εκατ. ευρώ), διότι το 2013 ήταν ύψους 250,75 εκατ. ευρώ, ίσες προς το -12,8% των πωλήσεων έναντι αντίστοιχου ποσοστού -35,5% το 2014.
- Επιπροσθέτως, οι τελικές ζημιές, μετά την πρόβλεψη για φόρους, ανήλθαν στο ποσό των 82,7 εκατ. ευρώ, και ήταν μειωμένες κατά 65% (+154,4 εκατ. ευρώ). Το 2013 ήταν ύψους 237,1 εκατ. ευρώ, ίσες προς το -12,4% των πωλήσεων έναντι αντίστοιχου ποσοστού -33,6% το 2013.

Να σημειωθεί, ότι τα τελικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας το 2013, ήταν επηρεασμένα αφενός από τις λογιστικές απομειώσεις της τρέχουσας αξίας των βιολογικών στοιχείων του ενεργητικού και των συμμετοχών τους σε άλλες εταιρείες και αφετέρου, από την μεγέθυνση των χρηματοοικονομικών εξόδων για την αναμόρφωση των μεγαλύτερων εταιρειών.

Τα συνολικά ίδια κεφάλαια των 88 επιχειρήσεων που ασκούν την δραστηριότητα της ιχθυοκαλλιέργειας ήταν μόλις 36,4 εκατ. ευρώ κατά τη διαχειριστική χρήση του 2014 και δείχνουν ότι αυξήθηκαν κατά 89%, που αντιστοιχεί σε επιπλέον 17,1 εκατ. ευρώ, ενώ η μείωση των απασχολουμένων κεφαλαίων ήταν κατά 1.187,6 εκατ. ευρώ που αντιστοιχεί σε ποσοστό της τάξεως του 4% δηλαδή σε -48,9 εκατ. ευρώ. Η αποδοτικότητα του μέσου ενεργητικού των 88 επιχειρήσεων στη διάρκεια της χρήσης 2014 σε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) μπορεί να ήταν θετική, εντούτοις ήταν εξαιρετικά χαμηλή σε 1,5% από το αρνητικό ποσοστό -11,2% το 2013.(inr., 2017)

## **Κεφάλαιο 2 - Το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον των επιχειρήσεων**

### **2.1. Θεωρητική προσέγγιση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Όλες οι οικονομικές μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον επιχειρησιακό κόσμο, βρίσκονται αντιμέτωπες με εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τις στρατηγικές της αποφάσεις. Συνεπώς, για την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου, απαιτείται η κατανόηση όλων αυτών των διαφορετικών επιδράσεων που υφίσταται η επιχείρηση προκειμένου να προσαρμόσει τις ικανότητές της στο εύθραυστο οικονομικό περιβάλλον. Η επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να έχει κορυφαία στελέχη τα οποία ενδεχομένως να έχουν καινοτόμες ιδέες, απαιτείται να ακολουθήσει μια μεθοδευμένη ιχνηλασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα και εργαλεία. Η διερεύνηση αυτή στοχεύει στο να βοηθήσει τα στελέχη της επιχείρησης, να εξετάσουν τόσο το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, όσο και το μικρο-περιβάλλον της, δηλαδή το ευρύτερο περιβάλλον που κινείται η επιχείρηση και να δώσει την ώθηση και τα αναγκαία όπλα για την κατάστρωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής που θα την οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μελλοντικής θετικής εξέλιξης για την ίδια την επιχείρηση (Bateman, Snell, 2012).

Όμως, οι managers της επιχείρησης οφείλουν να προτείνουν εκείνες τις στρατηγικές οι οποίες θα προσαρμόσουν τις δυνατότητες της επιχείρησης στις υπάρχουσες συνθήκες, λαμβάνοντας υπόψη τα μοντέλα τα οποία έχουν δημιουργηθεί για την λεπτομερή και άρτια κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, όλα τα μοντέλα ακολουθούν σταδιακά τα παρακάτω βήματα:

1) Την εξέταση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, εάν δηλαδή χαρακτηρίζεται από πλήρη αβεβαιότητα ή από μια σχετική σταθερότητα, γεγονός που τη βοηθάει να καταστρώνει μακρόπνοα στρατηγικά σχέδια.

2) Την διενέργεια ελέγχων, που αφορούν τον έλεγχο των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σκοπός, είναι να διερευνηθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι είχαν επιδράσει στο παρελθόν αναφορικά με την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Επίσης η δημιουργία πιθανών μελλοντικών σεναρίων, δίνουν την

δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση για επερχόμενη αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης.

3) Την ξεχωριστή ανάλυση του κάθε παράγοντα, και με ποιον τρόπο ο καθένας επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει σε αυτό το βήμα, να υπάρξει πλήρη εμβάθυνση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με την «*ανάλυση PEST*» ή την «*ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*».

4) Την «ανάλυση της στρατηγικής θέσης της οικονομικής μονάδας» δηλαδή τον τρόπο κατά τον οποίο η επιχείρηση ορθώνεται απέναντι στους ανταγωνιστές της σχετικά με τις προμήθειες των πρώτων υλών της, του εργατικού δυναμικού της και τις πηγές άντλησης των κεφαλαίων της. Φυσικά η συγκεκριμένη ανάλυση επεκτείνεται και σε περεταίρω έρευνες, όπως:

α) Την ανάλυση των «ανταγωνιστών» (competitive analysis).

β) Την ανάλυση «των βασικών ή στρατηγικών ομάδων του κλάδου» (strategic group analysis).

γ) Την ανάλυση «της τμηματοποίησης και δύναμης της αγοράς» (analysis of market segmentation and marketpower).

δ) Την ανάλυση «Ανάπτυξη/Μεριδίου αγοράς» (growth/shareanalysis) όπου απεικονίζεται η δύναμη της αγοράς της επιχείρησης, σε συνάρτηση με την ανάπτυξη της αγοράς της.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί, πως η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αποσκοπεί στην κατανόηση και ανάπτυξη των ευκαιριών (Opportunities) όπως και ο μετριασμός των απειλών (threats) που παράγονται στην επιχείρηση από τις υπάρχουσες και μελλοντικές συνθήκες του περιβάλλοντος (Θερίου, 2002).

### **2.1.1. Ανάλυση των Παραγόντων του Εξωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης ή ανάλυση PEST**

#### **(Political - Economic – Social – Techological)**

Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, η επιχείρηση αποσκοπεί να αναγνωρίσει α) ποιοι είναι αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι την είχαν επηρεάσει κατά το παρελθόν άλλα ταυτόχρονα επηρέασαν και τους ανταγωνιστές της και β) τις μεταβολές οι οποίες έχουν επέλθει ή θα επέλθουν στο εγγύς μέλλον στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι οποίες θα συνεχίσουν να επηρεάζουν τόσο την ίδια όσο και τους ανταγωνιστές της.

Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες αυτοί του εξωτερικού περιβάλλοντος της οικονομικής μονάδας, δύνανται να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες και αναλύονται παρακάτω (Θερίου, 2002, Τζωρτζάκης, Τζωρτζακη, 2002):

#### **1) Πολιτικό Περιβάλλον (Political environment)**

- Πολιτική αλλά και νομοθεσία η οποία σχετίζεται με την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών.
- Πολιτική που συνδέεται με τις επιδοτήσεις σε προϊόντα, τις εξαγωγές αλλά και αναφορικά με την τελωνειακή πολιτική.
- Νομοθεσία σχετική με τον κλάδο ή τη δραστηριότητα την οποία ασκεί η επιχείρηση όπως κρατική προστασία ή απελευθέρωση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Πολιτική του ανταγωνισμού.
- Νομοθεσία η οποία αναφέρεται στην ισότητα των δυο φύλων, μέσα στα πλαίσια των εργασιακών τους δικαιωμάτων.
- Νομοθεσία η οποία συνδέεται με την λειτουργία εργατικών σωματείων, αλλά και άλλων οργανώσεων οι οποίες επίσης συνδέονται ως μοχλοί συλλογικής πίεσης όπως οργανώσεις προστασίας των καταναλωτών.
- Πολιτική σχετικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την εθνική άμυνα, την ιδιωτικοποίηση, την υγεία, την παιδεία κλπ.
- Πολιτική αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος (πράσινη ανάπτυξη).

## 2) Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

- Εξέλιξη και ροπή του ρυθμού ανεργίας και απασχόλησης.
- Επίπεδο αμοιβών εργασιακής απασχόλησης
- Επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας τόσο σε εθνικό όσο και ανά κλάδο.
- Διαδρομή της συνολικής κατανάλωσης, της αγοραστικής ικανότητας αλλά και την διάθεση του πληθυσμού για καταναλωτικές δαπάνες.
- Εξέλιξη της ζήτησης για την ικανοποίηση καθορισμένων αναγκών.
- Αντιθέσεις στα εισοδήματα του πληθυσμού κατά γεωγραφική περιοχή ή κατά μερίδων καταναλωτών.
- Εξέλιξη του κλάδου, μέσα στον οποίο εντάσσεται η επιχείρηση και ανάλυση μεγέθους (οικονομίες κλίμακας), επίπεδο ωριμότητας (κύκλος ζωής του προϊόντος), ένταση ανταγωνισμού ( διεθνής αλλά και εθνικό επίπεδο), όπως και το επίπεδο της φαινομενικής κατανάλωσης (πωλήσεις + εξαγωγές – εισαγωγές)
- Εξέλιξη της προσφοράς των α' κα β' υλών.
- Έρευνα και πολιτική των συναλλαγών που πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, πορεία του εθνικού νομίσματος αλλά και όλων εκείνων των νομισμάτων που ενδιαφέρουν άμεσα την επιχείρηση εξαιτίας των εισαγωγών και εξαγωγών που πραγματοποιεί..
- Εξέλιξη και ροπή της πληθυσμιακής ανάπτυξης.
- Εξέλιξη των επιτοκίων χρηματοδότησης καθώς και πηγές άντλησης κεφαλαίων και πιστώσεων.
- Εξέλιξη αλλά και τάση του ρυθμού πληθωρισμού αλλά και των τιμών των συγκεκριμένων προϊόντων.
- Εξέλιξη του ρυθμού ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ).
- Πορεία και τάσεις της χρηματιστηριακής αγοράς.
- Ικανότητα για εκμετάλλευση κοινοτικών πόρων αλλά και εθνικών προγραμμάτων.
- Οικονομικές συνθήκες κρατών του εξωτερικού, οι οποίες θεωρούνται ιδιαίτερα δυναμικές και με τις οποίες η οικονομική μονάδα, θα μπορούσε να δημιουργήσει οικονομικές συνεργασίες που θα την ωφελούσαν.
- Δημοσιονομική Πολιτική.
- Νομισματική πολιτική.

- Πολιτική τιμών και εισοδημάτων.
- Εξέλιξη και τάσεις των τρόπων με τους οποίους φορολογείται η κάθε επιχείρηση.

### 3) Κοινωνικό Περιβάλλον (Social environment)

- Ποια είναι η καθολική στάση του προσωπικού, των μετοχών, των προμηθευτών αλλά και των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση (stakeholders).
- Αριθμοί ετήσιων διαζυγίων.
- Πολιτική και κοινωνική ασφάλιση.
- Βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού, σύμφωνα με το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Αξιοπιστία των πολιτών απέναντι στην κυβέρνηση.
- Επιθυμία του ενεργού πληθυσμού για προσφορά εργασίας.
- Προθυμία του πληθυσμού για αποταμίευση και επενδύσεις.
- Κοινωνικά πρότυπα της ζωής του πληθυσμού.
- Επιθυμίες των πολιτών σχετικά με αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους.
- Συμπεριφορές των καταναλωτών αναφορικά με την ποιότητα και την προσφορά των υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση αγαθών.
- Καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού.
- Πολιτισμικά ήθη και έθιμα του τόπου.
- Ρόλοι των δύο φύλων.
- Κοινωνικές και φυλετικές διακρίσεις πολιτών.
- Μορφωτικό επίπεδο πολιτών.
- Τις μορφές των κοινωνικών πιέσεων που αναπτύσσονται όπως πολιτικές, θεσμικές, περιβαλλοντικές κλπ.
- Ύπαρξη κοινωνικών προγραμμάτων που αφορούν την προστασία ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (π.χ. άνεργοι, μονογονεϊκές οικογένειες, ανάπηροι κλπ.).
- Κοινωνική υπευθυνότητα των πολιτών αλλά και οι αντιδράσεις τους σε οποιαδήποτε μορφή εξουσίας.
- Μεταβολές στα καταναλωτικά πρότυπα.
- Αριθμοί ετήσιων γεννήσεων
- Αριθμοί ετήσιων θανάτων
- Μέσος όρος διάρκειας ζωής του πληθυσμού
- Μέσος όρος αριθμού τέκνων ανά οικογένεια
- Αλλαγές πληθυσμού ανά φύλο, ηλικία, εθνικότητα και κοινωνική τάξη

- Ποσοστά των Ελλήνων και των μεταναστών

#### **4) Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment)**

Πολλές φορές, οι αλλαγές οι οποίες επέρχονται στην τεχνολογία μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να είναι προσοδοφόρες για την επιχείρηση. Ωστόσο, μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν απειλή για την επιχείρηση και γι' αυτό το λόγο είναι επιτακτική η ανάγκη να ληφθούν υπόψιν κατά την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Έτσι:

- Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τα προϊόντα της επιχείρησης, τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχει στους πελάτες της, στους προμηθευτές της από τους οποίους λαμβάνει τις πρώτες ύλες, τους διανομείς της οι οποίοι έχουν αναλάβει την μεταφορά των προϊόντων της και φυσικά μπορεί να αποτελέσει απειλή για την ανταγωνιστικότητά της.
- Επιπροσθέτως, μπορεί να δημιουργηθούν και να διοχετευτούν νέα προϊόντα στην αγορά και να αλλάξουν ολόκληρη την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, διότι τα προϊόντα της θα τεθούν εκτός αγοράς ως παρωχημένα, και τα οποία πλέον δεν θα έχουν την δύναμη να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών που έχουν δημιουργηθεί από την είσοδο των νέων αυτών προϊόντων.
- Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει κατάργηση των υπάρχοντων εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, οι οποίοι θα μειώνανε τους χρόνους παραγωγής των προϊόντων που μέχρι τότε παρήγαγαν, την ικανότητα να επιτύχουν περισσότερη εξειδίκευση του προσωπικού και φυσικά νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολύ υπέρτερα από τα ήδη υπάρχοντα.
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, απαιτείται να πραγματοποιούν αξιολόγηση του τεχνολογικού τους περιβάλλοντος και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές, ως μέρος της εξωτερικής στρατηγικής ανάλυσης.
- Η εξέλιξη των τεχνολογικών αλλαγών έχει άμεσο αντίκτυπο στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Έτσι, εάν μια επιχείρηση δεν έχει τους οικονομικούς πόρους να ακολουθήσει την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τότε το σίγουρο είναι ότι δεν θα μπορέσει να επιβιώσει. Γι' αυτό το λόγο οι managers θα πρέπει να ακολουθούν τις επιταγές που θέτει η αγορά και να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις, οι οποίες θα είναι καθοριστικές για την εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

## 2.2. Θεωρητική προσέγγιση του Εσωτερικού περιβάλλοντος

Κάθε επιχείρηση, πριν λάβει οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση προβαίνει στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, διότι δίνει την ευκαιρία στην ηγεσία της οικονομικής μονάδας να αντιληφθεί, όλους εκείνους τους συντελεστές, οι οποίοι την επηρεάζουν τη δεδομένη χρονική στιγμή αλλά και θα την επηρεάσουν μελλοντικά. Όμως η επιχείρηση, για την υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής απαιτείται να διαθέσει εκείνους τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες για την εκπλήρωση των στόχων της (Παπαδάκης, 2012).

Έτσι, για την καλύτερη κατανόηση των στρατηγικών ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, θα πρέπει η ανάλυση της επιχείρησης να πραγματοποιηθεί σε πολλά επίπεδα. Η ανάλυση θα πρέπει να γίνει στο άθροισμα των στρατηγικών ικανοτήτων που συνδέονται με τη συνολική ισορροπία των πόρων καθώς και το κράμα των δραστηριοτήτων της.

Γι' αυτό το λόγο, αυτό που είναι σημαντικότερο στην αξιολόγηση των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης είναι η κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών οι οποίες δημιουργούν αξία «value», καθώς και η σχέση μεταξύ τους, όπως και η σύγκριση τους με τον ανταγωνισμό. Φυσικά, οι ικανότητες κάθε επιχείρησης καθορίζονται από τις σχετικές λειτουργίες που αναλαμβάνει σχετικά με το σχεδιασμό, παραγωγή, προώθηση, πώληση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, ουσιαστικό ρόλο παίζει και η οργάνωση όπως και ο συντονισμός όλων αυτών των λειτουργιών.

### 2.2.1. Διακρίσεις του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Οι δυνάμεις που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και χρησιμοποιεί για να πετύχει τους στόχους, βρίσκονται σε άμεση σχέση με το εσωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τις προσπάθειες της διοίκησης της και διακρίνονται σε (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002):

**α) Αυτές που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον** όπως είναι το προσωπικό, οι φυσικές, οι τεχνολογικές και χρηματοδοτικές δυνάμεις της επιχείρησης.



**β) Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις Μάρκετινγκ** όπως είναι οι μεσάζοντες, οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

**γ) Οι προμηθευτές.**

**δ) Οι πελάτες.**

**ε) Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.**

Πιο αναλυτικά:

**α) Οι δυνάμεις του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος**

A) Πρόκειται για τις δυνάμεις αυτές, οι οποίες βρίσκονται μέσα στο στενό περιβάλλον της επιχείρησης τις οποίες χρησιμοποιεί για την πραγμάτωση των στόχων της. Συγκεκριμένα, αυτές είναι:

**1) Το προσωπικό της επιχείρησης:** Αποτελεί την κυριότερη δύναμη της επιχείρησης, διότι χωρίς αυτή δεν υπάρχει ζωντανό κύτταρο. Το προσωπικό αυτό θα πρέπει να επιλεγεί με βάση ορισμένα κριτήρια δεξιότητας και μόρφωσης, όπου με την κατάλληλη εκπαίδευση θα δραστηριοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης.

**2) Οι φυσικές δυνάμεις:** Πρόκειται για τις δυνάμεις οι οποίες σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα αποθέματα πρώτων υλών, όπως και από τον μηχανισμό διανομής. Η ηγεσία της οικονομικής μονάδας είναι υπεύθυνη έτσι ώστε οι δυνάμεις αυτές να είναι διαρκώς σε άριστη κατάσταση αλλά και συνεχή εγρήγορση, για να πραγματοποιούν το σκοπό τους στο έπακρο.

**3) Οι τεχνολογικές δυνάμεις:** Οι συγκεκριμένες σχετίζονται με το επίπεδο της τεχνολογίας που έχει η επιχείρηση. Και εδώ η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την επιλογή του κατάλληλου για την εταιρία επιπέδου τεχνολογίας σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας του προσωπικού της.

**4) Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις:** Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων μίας επιχείρησης μπορεί να προέρχεται από τα κεφάλαια των φορέων της εταιρίας, από τα κέρδη ή από δανειακά κεφάλαια. Τα κεφάλαια αυτά είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των σκοπών της.

Επίσης η ανάλυση του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, αναλύεται σύμφωνα με την:

## **A) Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης**

Η διερεύνηση, στοχεύει στην αναγνώριση των πόρων και ικανοτήτων – δεξιοτήτων που διαθέτει η οικονομική μονάδα και που υποστηρίζει τις στρατηγικές. Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες (Θερίου, 2002), (Παπαδάκης, 2012):

**Φυσικοί πόροι:** Η αξιολόγηση των φυσικών πόρων, εκτείνεται πιο πέρα από μια απλή καταγραφή των στοιχείων που ανήκουν στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα ο αριθμός των μηχανών, η δυναμικότητα της παραγωγής και επιπλέον να εγείρει ερωτήματα για την φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παρωχημένοι είναι, την θέση τους μέσα στην οικονομική μονάδα κ.λπ..

**Ανθρώπινοι Πόροι:** Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το πλήθος όσο και τον τύπο της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού που απασχολεί η οικονομική μονάδα, το επίπεδο προσφοράς και ζήτησης αυτών τόσο σε τοπικό αλλά και σε εθνικό επίπεδο, καθώς επίσης και το ρυθμό προσαρμογής του προσωπικού στην κουλτούρα της επιχείρησης.

**Χρηματοοικονομικοί πόροι:** Η συγκεκριμένη ανάλυση συνδέεται άμεσα με τον «πίνακα των πηγών και χρήσεων κεφαλαίου» και περιλαμβάνει πληροφορίες όπως ποιες είναι οι πηγές άντλησης του κεφαλαίου (Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, Χρηματιστήριο), με ποιον τρόπο γίνεται η διάρθρωση του κεφαλαίου, ποιες είναι οι χρήσεις του κεφαλαίου (επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, αγορά πρώτων και βοηθητικών υλών, αμοιβές προσωπικού κ.λπ.) καθώς επίσης και τον έλεγχο των Χρεωστών και Πιστωτών (πιστωτικά όρια, επισφαλείς απαιτήσεις κ.λπ.) και τέλος ποιος είναι ο χαρακτήρας των σχέσεων μεταξύ οικονομικής μονάδας και προμηθευτών χρήματος (μέτοχοι, Τράπεζες).

**Άυλοι πόροι:** Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των άυλων πόρων που έχει δημιουργήσει η εταιρεία κατά την διάρκεια της λειτουργίας της, όπως είναι η φήμη και πελατεία της, διάφορα προϊόντα καθώς και την τεχνογνωσία της σε ορισμένους τομείς που αποτελούν και τις βασικές δεξιότητες που κατέχει η επιχείρηση συνολικά.

**Οργανωτικές ικανότητες - πόροι:** Σε αυτή την κατηγορία και όλες εκείνες οι διακριτές ικανότητες της οικονομικής μονάδας, που διαμορφώνονται μέσα από την επιχειρησιακή κουλτούρα που επικρατεί στην καθημερινή λειτουργία της και

σχετίζονται με την οργάνωση, την επικοινωνία, αλλά και το συντονισμό των διαφόρων ενεργειών και διαδικασιών που αρχίζουν από τον σχεδιασμό των νέων προϊόντων, την προμήθεια των πρώτων υλών, μέχρι και τις υπηρεσίες που θα παρέχει και οι οποίες ενδεχομένως να προκύψουν έπειτα από την πώληση.

## **B) Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξιών»**

Έπειτα από την διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων – δεξιοτήτων της επιχείρησης, ακολουθεί η εξεύρεση μιας τακτικής, η οποία θα μπορέσει να συνδέσει το προφίλ των πόρων της επιχείρησης με τη συνολική απόδοση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Η συγκεκριμένη τακτική θα προτείνει, το πώς οι διαφορετικές ενέργειες ή οι δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, δημιουργούν αλλά και στηρίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Το οποίο τελικά την οδηγεί στην αύξηση της μακροπρόθεσμης απόδοσής της.

Πρωταρχικός σκοπός της ανάλυσης, της «Αλυσίδας Αξιών» ήταν η αναγνώριση της απόδοσης αλλά και της κερδοφορίας των διαφόρων φάσεων μιας λαβυρινθώδους παραγωγικής διαδικασίας, ούτως ώστε να ξεχωρίσουν τα στάδια εκείνα, τα οποία θα μπορούσαν να κατευθύνουν την επιχείρηση στην βελτίωση της κερδοφορίας, μειώνοντας σταδιακά το κόστος τους, και δημιουργώντας μεγαλύτερη αξία για την ίδια. Ο Porter (1985) ήταν το πρόσωπο εκείνο το οποίο πρότεινε τη σύνδεση της ανάλυσης «αλυσίδα αξίας», με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Έτσι, ισχυρίστηκε πως για την καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης, θα πρέπει να ξεκινήσει με την πραγματοποίηση του διαχωρισμού των λειτουργιών της επιχείρησης σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων τα οποία ονομάζει «ενέργειες αξίας» (valueactivities). Τις ενέργειες αυτές της επιχείρησης τις ομαδοποιεί σε πέντε κύριες περιοχές (στάδια) τα οποία είναι τα παρακάτω (Θερίου, 2002):

**Εισερχόμενα Logistics:** Η περιοχή αυτή περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες της οικονομικής μονάδας που έχουν άμεση σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση καθώς και τη διανομή των πρώτων υλών στη παραγωγή όπως επίσης και τη διαδικασία μεταφοράς και ελέγχου των αποθεμάτων των υλών αυτών.

**Παραγωγικές λειτουργίες:** Περιλαμβάνει, όλες εκείνες τις ενέργειες που οδηγούν στην μετατροπή των πρώτων και βοηθητικών υλών σε έτοιμα προϊόντα όπως είναι η

λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, η συσκευασία αλλά και ο ποιοτικός έλεγχος.

**Εξερχόμενα Logistics:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που έχουν σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση καθώς και τη διανομή των έτοιμων προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές, συμπεριλαμβάνοντας τις διαδικασίες εκτέλεσης των παραγγελιών, μεταφοράς και ελέγχου αποθεμάτων των τελικών προϊόντων.

**Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που έχουν σχέση με την ενημέρωση του καταναλωτή, για τα προϊόντα της οικονομικής μονάδας (προώθηση πωλήσεων, έλεγχος πωλήσεων) όπως επίσης και την τελική πώληση αυτών.

**Υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που αυξάνουν ή διατηρούν την αξία των προϊόντων μετά την πώληση στη σκέψη των καταναλωτών όπως είναι η εκπαίδευση χρηστών, η άμεση προμήθεια ανταλλακτικών κ.λπ.

## **β) Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις Μάρκετινγκ**

Για την προώθηση και προβολή των προϊόντων της η επιχείρηση συνεργάζεται με εξειδικευμένες υπηρεσίες μάρκετινγκ οι οποίες τη βοηθάνε γι' αυτό το σκοπό. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως τέτοιες επιχειρήσεις είναι:

- ❖ **οι μεσάζοντες** οι οποίες έχουν ως αποστολή να μεσολαβήσουν ώστε το προϊόν της επιχείρησης να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Δεν είναι λίγες και οι περιπτώσεις όπου κάποιοι μεσάζοντες αγοράζουν οι ίδιοι τα προϊόντα και έπειτα τα μεταπωλούν (χονδρέμποροι, λιανέμποροι). Βέβαια, είναι και αυτοί οι οποίοι δεν αγοράζουν τα προϊόντα, απλά διαμεσολαβούν για τη δημιουργία εμπορικών πράξεων (αντιπρόσωποι).
- ❖ **οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής**, αποτελούν εξειδικευμένες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν την μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής τους, στους τόπους κατανάλωσης. Βέβαια, ο τρόπος μεταφοράς τους ποικίλει και μάλιστα εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, από το πόσο σύντομα πρέπει να φτάσει το προϊόν στον προορισμό του κ.λπ. Επίσης, ο χώρος όπου αποθηκεύονται τα προϊόντα μπορεί να είναι οι ιδιόκτητες αποθήκες της ίδιας της επιχείρησης ή ακόμα μπορεί να είναι και των επιχειρήσεων φυσικής διανομής.

Μπορεί ακόμα να είναι δημόσιοι χώροι όπου εκεί μπορούν να αποθηκεύσουν τα προϊόντα, οι μονάδες που παράγουν τα προϊόντα αλλά και οι εταιρίες φυσικής διανομής. Σκοπός της επιχείρησης φυσικής διανομής είναι να ικανοποιήσει τόσο τις ανάγκες χρόνου όσο και τις ανάγκες τόπου των καταναλωτών ελαχιστοποιώντας το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων. Εννοείται πως όσο πιο γρήγορα η επιχείρηση προβαίνει στην εκτέλεση των παραγγελιών, τόσα περισσότερα πλεονεκτήματα επιτυγχάνει.

- ❖ οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών συγκροτούνται από εταιρείες ερευνών μάρκετινγκ, από διαφημιστικές εταιρίες καθώς και από συμβούλους μάρκετινγκ. Έτσι, όσο πιο μικρή είναι η εταιρεία τόσο περισσότερο επιζητά τη βοήθεια αυτών των εταιρειών προκειμένου να την αναδείξει στο χώρο που δραστηριοποιείται και να την κάνει περισσότερο ανταγωνιστική. Οι διαφημιστικές εταιρίες βοηθούν την οικονομική μονάδα να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να προβάλλουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

### **γ) Οι προμηθευτές**

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Τζωρτζάκη (2002), σχεδόν καμιά παραγωγική μονάδα δεν είναι σε θέση να παράγει ένα προϊόν εξ' ολοκλήρου μόνη της. Απαιτείται η συνεργασία και άλλων επιχειρήσεων, προκειμένου να πετύχει την παραγωγή του, είτε πρόκειται για προμήθειες πρώτων υλών, είτε για οποιαδήποτε εξαρτήματα τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού της. Γι' αυτό το λόγο οι στενές σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι απαραίτητες. Εννοείται πως οι σχέσεις αυτές θα βασίζονται στην απόλυτη ειλικρίνεια, ευθύτητα, φιλαλήθεια και θα εξυπηρετεί τα συμφέροντα αμοιτέρων. Το κοινό αυτό συμφέρον συνίσταται από την κατανόηση ότι και οι δυο αντισυμβαλλόμενοι έχουν ως τελικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη.

Συνεπώς, πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες μπαίνουν στην διαδικασία σχηματισμού ειδικευμένου τμήματος για την κάλυψη της ανάγκης των προμηθειών, το οποίο ονομάζουν τμήμα προμηθειών, ή σαν εναλλακτική αναθέτουν τη λειτουργία αυτή σε ένα άτομο, το οποίο ονομάζεται αγοραστής.

Απώτερος στόχος και σκοπός των προμηθευτών, είναι να εξασφαλίσουν την ομαλή ροή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς τους τελικούς καταναλωτές. Ταυτόχρονα, συνθέτουν και πηγή ανάδειξης νέων προϊόντων και πληροφοριών για

την αγορά. Η παρωχημένη άποψη ότι πρέπει οι επιχειρήσεις να βρίσκονται διαρκώς σε μάχη με τους προμηθευτές προκειμένου να επιτυγχάνουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, έχει πλέον αντικατασταθεί με την άποψη περί συνεργασιών και συμμαχιών με τους προμηθευτές προς όφελος όλων.

#### **δ) Οι πελάτες**

Οι πελάτες της επιχείρησης αποτελούν επίσης έναν από του κυριότερους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002). Χωρίς τη συνεργασία τους δεν θα υπήρχε περίπτωση να υπάρχει επιχείρηση. Επιδίωξη της κάθε επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Οι τύποι πελατών, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες ομάδες:

**1) Τελικοί καταναλωτές.** Είναι αυτοί οι οποίοι αγοράζουν τα αγαθά και υπηρεσίες τα οποία παράγουν οι οικονομικές μονάδες και τα χρησιμοποιούν για να ικανοποιήσουν είτε προσωπικές είτε οικογενειακές ανάγκες.

**2) Χονδρέμποροι και λιανέμποροι.** Πρόκειται για τα πρόσωπα αυτά τα οποία αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό να τα μεταπωλήσουν στους άλλους έναντι κάποιου κέρδους.

**3) Βιομηχανικοί πελάτες.** Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα, τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή κάποιων άλλων προϊόντων.

**4) Διεθνείς πελάτες.** Πρόκειται για καταναλωτές, βιομήχανους, και μεταπωλητές οι οποίοι είναι μιας άλλης ξένης χώρας.

#### **ε) Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης**

Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης αποτελούν επίσης βασική δύναμη του μικροπεριβάλλοντος. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να προσφέρει στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία να είναι αδύνατον να υποκατασταθούν από κάποια άλλα, σε τέτοιο επίπεδο όπου ο καταναλωτής να επιμένει στην αγορά αυτών των προϊόντων. Βέβαια πολλοί είναι αυτοί οι ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν πως ένας τέτοιος στόχος είναι σχεδόν ακατόρθωτος και πιστεύουν πως είναι φυσικό να υπάρχει ένας υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στην ουσία υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις μεταξύ πλήρους ανταγωνισμού και μονοπωλίου. Οι διάφοροι οικονομολόγοι διακρίνουν τέσσερις κατηγορίες ανταγωνισμού:

1) **Τον τέλειο ανταγωνισμό**, όπου αποτελεί μια ιδιωτική κατάσταση αγοράς και στο εσωτερικό του συνυπάρχει ένας τεράστιος αριθμός πωλητών και αγοραστών. Εκεί κάθε πωλητής ή αντίστοιχα αγοραστής πουλάει και αγοράζει μικρές ποσότητες και δεν υπάρχει περίπτωση να επηρεαστεί η τελική τιμή αγοράς.

2) **Το ολιγοπώλιο** όπου ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει το σύνολο της αγοράς για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως συμφωνούν στον καθορισμό μιας ενιαίας τιμής και δυσκολεύουν την είσοδο στην αγορά όμοιων επιχειρήσεων.

3) **Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός** όπου σε αυτή τη μορφή αγοράς υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες πολύ σπάνια ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών. Κάθε μια από αυτές, στοχεύει στην διαφοροποίηση των προϊόντων που προσφέρουν και πλέον ο ανταγωνισμός γίνεται περισσότερο σε επίπεδο εμπορικών σημάτων.

4) **Το μονοπώλιο** όπου σε αυτή την αγορά υπάρχει μια μόνο επιχείρηση η οποία προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στην αγορά και έχει και τη δυνατότητα να καθορίσει οποιαδήποτε τιμή επιθυμεί, διότι είναι η μοναδική επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν.

Φυσικά, για να κατανοήσουμε τον ανταγωνισμό καλύτερα θα πρέπει να κατανοήσουμε τους ανταγωνιστές μας όσο γίνεται περισσότερο. Σύμφωνα με το (edu.demokritos.gr) (2002), αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

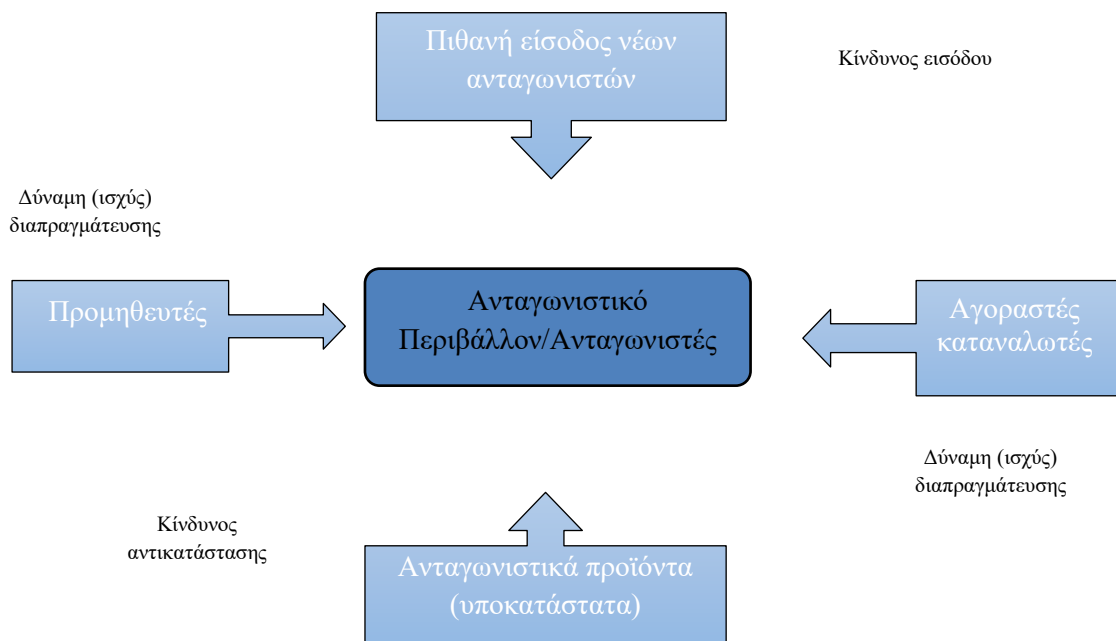
- 1) Περιγραφή των πλησιέστερων άμεσων ανταγωνιστών.
- 2) Περιγραφή των έμμεσων ανταγωνιστών.
- 3) Εξέταση χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών όπως:
  - Μερίδιο αγοράς.
  - Επιδόσεις προϊόντος.
  - Αποδοτικότητα, οικονομικές επιδόσεις, πωλήσεις.
- 4) Ανάλυση των στόχων και των σκοπών τους.
- 5) Με διερεύνηση της στρατηγικής τους.
- 6) Με εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων τους.
- 7) Εξέταση της μελλοντικής συμπεριφοράς των ανταγωνιστών
- 8) Εξασφάλιση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές, η οποία μπορεί να γίνει μέσω δημοσιευμένων εντύπων.

## 2.2.2. Ανάλυση των Πέντε Παραγόντων του Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης - M. Porter

Εκτός από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, υπάρχει και αυτό το οποίο αποτελείται από μία ομάδα παραγόντων η οποία συνδέεται άμεσα με το «ανταγωνιστικό περιβάλλον». Δηλαδή, συνδέεται με όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τον τρόπο που εκείνη λειτουργεί, για να μπορέσει να επιβιώσει μαζί με τους ανταγωνιστές της (Θερίου, 2002).

Οι πέντε παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης απεικονίζονται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα του M.Porter:

**Σχήμα 1. Δομική ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος**



Πηγή: M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, σ.4.

### 2.2.2.1. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών («Απειλή νέας εισόδου»)

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους διάφορους κλάδους της οικονομίας είναι πολύ πιθανόν να δεχθούν απειλή, από τις νέες επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και αυτές στην αγορά, επιζητώντας το ανάλογο μερίδιο. Μ' αυτόν τον τρόπο η ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό των αγορών, αυξάνεται



συνεχώς. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της απειλής που υπάρχει στις αγορές όπου δραστηριοποιείται η οικονομική μονάδα. Οι καινούριοι ανταγωνιστές επιφέρουν αξιόλογους πόρους αλλά και επιπλέον δυναμικότητα σε έναν κλάδο και βέβαια εισέρχονται έχοντας ως βασική επιδίωξη την εγκαθίδρυσή τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να υπερπηδήσει κανείς τα εμπόδια που υπάρχουν. Έτσι, όσο τα εμπόδια εισόδου εξασθενούν τόσο η απειλή για διείσδυση νέων επιχειρήσεων γιγαντώνεται, με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη η πρόσβασή τους. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι τα εξής: (Θερίου, 2002):

1. **Οικονομίες κλίμακας:** Σε συγκεκριμένους κλάδους, συνήθως βιομηχανικών όπως η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων οι «οικονομίες κλίμακας» είναι πολύ μεγάλες και δυσκολεύουν πολύ την είσοδο νέων επιχειρήσεων στους κλάδους αυτούς.
2. **Το ύψος και το κόστος του κεφαλαίου:** Πολλές φορές για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε ένα κλάδο, το κεφάλαιο το οποίο απαιτείται εξαρτάται από την τεχνολογία αλλά και το μέγεθος της οικονομικής μονάδας που απαιτεί η νέα αγορά. Για παράδειγμα μια μικρή επιχείρηση που αποσκοπεί στην πώληση προϊόντων λιανικής χρειάζεται μικρότερο κεφάλαιο από μια εταιρεία που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στην βαριά βιομηχανία.
3. **Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Πολλές φορές επιχειρήσεις κολοσσοί, επέλεξαν να επενδύσουν τεράστια κεφάλαια σε επιχειρήσεις, οι οποίες ήταν υποχρεωμένες να πωλούν αποκλειστικά μόνο τα δικά τους προϊόντα που παρήγαγαν. Οπότε ήταν σχετικά δύσκολο άλλες βιομηχανίες να εισέλθουν αποτελεσματικά σε αυτές τις αγορές.
4. **Πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους:** Τα πλεονεκτήματα αυτά, συνδέονται άμεσα με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει αυτές οι επιχειρήσεις, λόγω της πολύχρονης απασχόλησής τους σε αυτό τον κλάδο. Είναι πολύ φυσικό, οι επιχειρήσεις αυτές να γνωρίζουν στον υπέρτατο βαθμό την αγορά και μάλιστα έχουν αποκτήσει άριστες σχέσεις με τους καταναλωτές και τους προμηθευτές τους καθώς και με άλλους του κλάδου, οπότε έχουν βρει την ασφαλιστική δικλείδα να μειώνουν το λειτουργικό τους κόστος, λόγω της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει.
5. **Αναμενόμενα αντίποινα:** Η επιχείρηση που έχει αποφασίσει να εισχωρήσει σε μια νέα αγορά, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη για την αμυντική ή και εχθρική

πολλές φορές στάση λόγω της απειλής που νιώθουν από την νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να μελετήσει πολύ καλά την αγορά στην οποία επιθυμεί να εισέλθει, και αν θεωρεί ότι θα της επιτεθούν με όλα τα δυνατά μέσα που διαθέτουν και η ίδια δεν μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα να μην το επιχειρήσει.

6. **Εθνικοί νόμοι ή κρατική παρέμβαση:** Πολλές φορές το κράτος με τους νόμους, επιχειρεί να ασκήσει παρεμβατική πολιτική, ιδιαίτερα σε αγορές που σχετίζονται με μονοπώλια όπως είναι της ενέργειας, των μεταφορών, των επικοινωνιών κ.λπ. Ωστόσο, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, οι αγορές είναι πλέον απελευθερωμένες και η παρέμβαση του κράτους ελάχιστη.
7. **Διαφοροποίηση:** Αναφερόμενοι στον όρο διαφοροποίηση, αντιλαμβανόμαστε πως πρόκειται για τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να προωθήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία η οποία είναι εντελώς διαφορετική από εκείνη των ανταγωνιστών της. Με αυτόν τον τρόπο, η οικονομική μονάδα κατορθώνει να δημιουργήσει σκοπέλους στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον δικό της κλάδο, εδραιώνοντας τη δική της θέση, μη έχοντας άλλους ανταγωνιστές οι οποίοι θα μπορούσαν να απειλήσουν την πρωτοκαθεδρία της.

#### **2.2.2.2. Η δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών**

Αποτελούν τους σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, διότι είναι απόλυτα συνδεδεμένοι με αυτή. Από τη μια είναι οι προμηθευτές, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τους διότι είναι αυτοί που τους προμηθεύουν με πρώτες ύλες και από την άλλη οι πελάτες απαρτίζουν τα πρόσωπα εκείνα στα οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις για να τους πωλήσουν τα προϊόντα τους. Πότε όμως η δύναμη του προμηθευτή ή του αγοραστή γίνεται ιδιαίτερα σημαίνουσα;

##### ***Η δύναμη του προμηθευτή αυξάνει:***

- Όταν όλοι οι προμηθευτές του ίδιου κλάδου είναι οργανωμένοι σε συνεταιρισμούς και δρουν από κοινού για την προμήθεια των προϊόντων τους μέσω μίας και μοναδικής πηγής.
- Όταν το κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή με κάποιον άλλον είναι πολύ υψηλό, διότι υπάρχει εξειδίκευση τόσο στην παραγωγή όσο και στην

παραγωγική διαδικασία για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπάρχει ισχυρή διαφοροποίηση των προϊόντων που προσφέρουν.

- Όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα «κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός» από την πλευρά του προμηθευτή και δέχεται ισχυρές πιέσεις στις τιμές που προσφέρει και κατά συνέπεια μειώνονται τα περιθώρια κέρδους του.
- Όταν οι πελάτες ενός προμηθευτή δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και ο προμηθευτής δεν αποβλέπει σε μια μακροπρόθεσμη συνεργασία με αυτούς, οπότε δεν μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη για λογαριασμό της μακροπρόθεσμης αυτής συνεργασίας.

#### ***Η δύναμη του αγοραστή αυξάνει:***

- Σε περίπτωση που υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των αγοραστών ή σε περίπτωση που οι ποσότητες που αγοράζονται είναι πάρα πολύ μεγάλες.
- Όταν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας, λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος και ο αγοραστής μπορεί να προμηθευτεί το ίδιο προϊόν και από άλλες πηγές όπου υπάρχει πλήθος προσώπων που προσφέρουν το ίδιο προϊόν.
- Σε περίπτωση που το προϊόν που αγοράζει ο αγοραστής θα υποστεί επιπλέον επεξεργασία, και επομένως θα επιβαρυνθεί το συνολικό κόστος του δικού του προϊόντος κατά πολύ. Έτσι, ο αγοραστής το πιθανότερο είναι να προβεί στην αναζήτηση άλλου προμηθευτή ο οποίος θα του προσφέρει το ίδιο προϊόν σε πολύ χαμηλότερες τιμές.
- Σε περίπτωση που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα «κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω» από την πλευρά των αγοραστών, όπου δεν υπάρχει περίπτωση να επιτύχουν ικανοποιητικές τιμές ή στην περίπτωση που οι προμηθευτές είναι λιγοστοί και η αγορά μεγάλη.

#### **2.2.2.3. Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα**

Ο κίνδυνος να εισέλθουν στην αγορά υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Έτσι, αρκετές φορές οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Για παράδειγμα, ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα οξυμένο προβληματισμό για τον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή τον κατασκευαστή αλουμινένιων κουτιών.

Μπορεί να μην παράγουν το ίδιο προϊόν, εντούτοις το ένα προϊόν μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο.

Οπωσδήποτε η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν υπεραρκετά και οικονομικά υποκατάστατα προϊόντα. Σε αυτή την περίπτωση, τα υποκατάστατα εναποθέτουν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, και πάνω από αυτό οι πελάτες έχουν την επιλογή της μεταπήδησης στα υποκατάστατα προϊόντα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη της επιχείρησης αφήνοντας μοναδική διέξοδο κερδοφορίας την ελάττωση του κόστους.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα από ποιοτικής άποψης είναι παρόμοια, οπότε εξαναγκάζουν την διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό μικρότερου κόστους και υψηλής ποιότητας.
- Το κόστος μεταπήδησης από τα κεντρικά καταστήματα στα υποκαταστήματα είναι σχετικά χαμηλό όπως και το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, το κόστος πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος κ.λπ.
- Μια νέα παραγωγική διαδικασία μπορεί να σταματήσει τη χρήση ενός προϊόντος, διότι με την εξέλιξη της τεχνολογίας κάποια εργαλεία θεωρούνται πλέον παρωχημένα.
- Ορισμένα προϊόντα, μπορεί να ανταγωνίζονται όχι μόνο σχεδόν τα ίδια με αυτά, αλλά και με τελείως διαφορετικά, επειδή πλέον έχουν αλλάξει οι καταναλωτικές συνήθειες των προσώπων και επιλέγουν με διαφορετικούς τρόπους κατανάλωσης του διαθέσιμου εισοδήματός τους.

#### **2.2.2.4. Το άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον**

Οι επιχειρήσεις εκτός των προηγούμενων παραγόντων των οποίων οφείλει να τους εξετάσει προσεκτικά, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην ένταση του ανταγωνισμού που παρουσιάζεται μεταξύ της ίδιας της οικονομικής μονάδας και των ανταγωνιστών της. Έτσι, αυτοί οι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν πιο άμεσα σε αυτή την ανταγωνιστικότητα είναι οι παρακάτω (Θερίου, 2002):

- Κατά πόσο οι ανταγωνιστές ενός κλάδου βρίσκονται σε ισορροπία. Αυτό σημαίνει πως όσο περισσότερες είναι οι οικονομικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, τόσο οξυμένος θα είναι ο ανταγωνισμός διότι αποβλέπουν στην απόκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά.
- Όταν σε μια αγορά ο ρυθμός ανάπτυξης είναι πολύ χαμηλός ο ανταγωνισμός μπορεί να αυξηθεί, μόνο όταν η αγορά φτάσει στη φάση της ωρίμανσης όπου οι ανταγωνιστές θα επιδιώκουν να καθιερωθούν ως ηγέτες της αγοράς.
- Σε κάποιους κλάδους, όπου τα πάγια έξοδα των οικονομικών μονάδων είναι υψηλά, εξαιτίας της έντασης του κεφαλαίου ή των υψηλών δαπανών αποθήκευσης, οι ανταγωνιστές προχωρούν σε μειώσεις των τιμών προκειμένου να αυξηθεί ο τζίρος τους. Αυτό έχει ως επακόλουθο τον πόλεμο τιμών αλλά και μειώσεις του περιθωρίου κέρδους.
- Σε κάποιους κλάδους, η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, είναι ισχυρή μόνο σε μεγάλη κλίμακα, δηλαδή οι επιχειρήσεις δεν μπορούν εξαιτίας της τεχνολογίας να αυξάνουν τη δυναμικότητα τους τμηματικά, αντίστοιχα με τις εκάστοτε ανάγκες τους, διότι δεν υπάρχουν στην αγορά μηχανήματα μικρής δυναμικότητας.
- Σε περίπτωση που πραγματοποιείται εξαγορά των μικρών επιχειρήσεων από άλλες μεγαλύτερες του κλάδου οδηγώντας σε εξυγίανση τους, τότε η ανταγωνιστικότητά τους αυξάνεται θεαματικά.
- Το μέγεθος του μετακυλιόμενου κόστους στον πελάτη – αγοραστή. Το συγκεκριμένο κόστος, επιβάλλει τον πελάτη – αγοραστή σε μια υποχρεωτική εμπορική σχέση με τον προμηθευτή του, ο οποίος προστατεύεται από τους ανταγωνιστές του. Το κόστος αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό όταν πρόκειται για προϊόν το οποίο είναι εξειδικευμένο ή που αγοράζεται για μακροχρόνια χρήση.
- Σε περίπτωση που όλοι οι ανταγωνιστές υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές, και κατ' επέκταση έχουν σχεδόν ίδια διάρθρωση στο κόστος των προϊόντων τους, αλλά δίνουν την ίδια βαρύτητα στη σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και μεριδίου στην αγορά τότε υπάρχει μεγάλη προσομοίωση των στρατηγικών κινήσεων του ενός από τον άλλον και μπορούν να συνυπάρξουν χωρίς έντονο ανταγωνισμό. Όμως, στην αντίθετη περίπτωση που οι ανταγωνιστές είναι διαφορετικοί και ακολουθούν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές τότε αναμφισβήτητα θα οδηγήσουν σε μείωση του μέσου επιπέδου των τιμών, άρα και των κερδών.

- Όταν υπάρχουν κλάδοι οι οποίοι έχουν τεράστια εμπόδια εξόδου, σε περίπτωση υπερδυναμικότητας και υπερπροσφοράς οι επιχειρήσεις που θα επιθυμούσαν να φύγουν από την αγορά δεν δύνανται οπότε και ο ανταγωνισμός είναι ιδιαιζόντως οξυμένος. Εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι η ανάγκη υψηλών επενδύσεων σε άλλο κλάδο, το υψηλό κόστος αποζημίωσης του προσωπικού ή η παραγωγή ενός μόνο προϊόντος που οδηγεί σε ζημιογόνα αποτελέσματα και το οποίο δεν αφήνει περιθώρια στην επιχείρηση να αλλάξει κλάδο, αλλά την υποχρεώνει να μένει στον ίδιο κλάδο μέχρι να συγχωνευτεί με κάποια άλλη, να πτωχεύσει ή να εξαγοραστεί.

### 2.3.1. Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Το ζήτημα της χρηματοδότησης μια οικονομικής μονάδας, αποτελεί το κυριότερο συστατικό στοιχείο για την ανάλυση της στρατηγικής της ικανότητας. Υπάρχει ένα πλήθος από χρηματοοικονομικές πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων αλλά και των αδυναμιών προκειμένου να καταστρώσουν μια στρατηγική η οποία θα είναι απόλυτα ορθολογική.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί, είναι ότι δεν υπάρχει μια κοινή άποψη αναφορικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, διότι οι διαφορετικές ομάδες (stakeholders) έχουν διαφορετικές απαιτήσεις από την επιχείρηση. Συνεπώς, είναι επιτακτική η ανάγκη να υπάρξει διαχωρισμός στους τύπους των χρηματοοικονομικών προσδοκιών (Θερίου, 2002):

- **Οι μέτοχοι** ενδιαφέρονται αποκλειστικά και μόνο για τις αποδόσεις της επένδυσής τους, δηλαδή την αξία που έχει κάθε φορά η μετοχής τους.
- **Οι τράπεζες** κόπτονται για τον κίνδυνο της μη εξόφλησης των δανείων τα οποία έχουν χορηγήσει στις οικονομικές μονάδες.
- **Οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι** ενδιαφέρονται να υπάρχει οικονομική ρευστότητα στην οικονομική μονάδα για να μπορέσουν να εισπράξουν όλα όσα της οφείλονται. Να σημειωθεί ότι η ρευστότητα της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με το ποια είναι η οικονομική θέση της επιχείρησης και αν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.
- **Τα στελέχη** μέσα στην οικονομική μονάδα, τα οποία χρησιμοποιούν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις για να προβούν σε ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και να αξιολογήσουν την μακροπρόθεσμη πορεία

της απόδοσής της, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης. Φυσικά, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών από μόνοι τους δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη σημασία. Θα πρέπει να αναλυθούν σε μια λογική βάση σύγκρισης για να μπορέσουν να της δώσουν χρήσιμα αποτελέσματα. Για παράδειγμα η επιχείρηση μπορεί να έχει κάποιους δείκτες αρνητικούς, όμως αυτό συμβαίνει πολλές φορές, διότι στοχεύει στην διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές της, όπως είναι οι διαφημιστικές δαπάνες προώθησης των προϊόντων, οι οποίες μελλοντικά θα την οδηγήσουν σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας, στην αύξηση των κερδών της και στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.

## Κεφάλαιο 3 – Παρουσίαση της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.



### 3.1 Παρουσίαση της Εταιρείας

Η Εταιρεία Λασκάρα Α.Ε. ιδρύθηκε το 1991 στην Πρέβεζα, από τον κ. Οικονόμου Νικόλαο και την κ. Μπούσιου Βέρα, έχοντας ως κυρίαρχο αντικείμενο τις ιχθυοκαλλιέργειες και συγκεκριμένα την παραγωγή τσιπούρας και λαυρακιού. Στην διαχρονική πορεία της μέχρι σήμερα, η Ιχθυοπαραγωγική Λασκάρα Α.Ε. πραγματοποίησε ουσιαστικά βήματα προόδου, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

- Προέβη σε αύξηση της ποσότητας παραγωγής τσιπούρας και λαυρακιού.
- Πραγματοποίησε τη μετατροπή της εταιρίας από Ο.Ε. σε Α.Ε.
- Εδραιώθηκε και προχώρησε σε διεύρυνση του δικτύου της τόσο στην Ευρωπαϊκή όσο και στην εγχώρια αγορά.
- Προχώρησε σε αναβάθμιση του εξοπλισμού της με υπερσύγχρονους μηχανισμούς παραγωγής.
- Δημιούργησε ένα υπερσύγχρονο συσκευαστήριο υψηλών προδιαγραφών.

#### Οι στόχοι της

Στα πλαίσια του προγράμματος ανάπτυξης της, η Ιχθυοπαραγωγική Λασκάρα Α.Ε. , έχει θέσει τους παρακάτω στόχους:

- Να εγκατασταθεί ολοκληρωμένο δίκτυο πωλήσεων - κυρίως στην εγχώρια αγορά αλλά και στον ευρύτερο διεθνή χώρο, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των καταναλωτών της.



- Να προχωρήσει στην απεντέρωση, απολέπιση καθώς και στην φιλετοποίηση των ιχθύων της, πάντα με γνώμονα τις προτιμήσεις των καταναλωτών της.
- Να θεσπίσει μακροπρόθεσμο ορίζοντα στους καταναλωτές, στους μετόχους, καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της, μέσα από τον καθορισμό επιχειρησιακού σχεδίου και μακροπρόθεσμων στόχων.
- Να δημιουργήσει χερσαία μονάδα προπάχυνσης γόνου, για την καλύτερη δυνατή παρακολούθηση των ιχθύων από τα πρώτα κιόλας βήματα της ανάπτυξής τους.
- Να διατηρήσει την άριστη ποιότητα των ιχθύων παραγωγής της και να κάνει πιο δυναμική την παρουσία των προϊόντων της στην ελληνική επικράτεια αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Να ενισχύει την παραγωγικότητα - αποδοτικότητα, προς όφελος των μετόχων της.
- Να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις προκλήσεις και απαιτήσεις της εσωτερικής και παγκόσμιας αγοράς.

### **Η στρατηγική της**

- Να εγκατασταθεί ολοκληρωμένο δίκτυο πωλήσεων - κυρίως στην εγχώρια αγορά - αλλά και στον ευρύτερο διεθνή χώρο, έχοντας κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών της.
- Να προχωρήσει στην απεντέρωση, απολέπιση καθώς και στην φιλετοποίηση των ιχθύων, πάντα με γνώμονα τις προτιμήσεις των καταναλωτών της.
- Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της.
- Η παραγωγή νέων ειδών.
- Παραγωγική διαδικασία πάντα με σεβασμό προς το περιβάλλον.

### **Τομείς Δραστηριότητας**

Η οικονομική μονάδα Λασκάρα Α.Ε. δραστηριοποιείται στην παραγωγή τσιπούρας και λαυρακιού, τα οποία τα διανέμει τόσο στην εσωτερική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά. Ο γόνος της προέρχεται από ελληνικούς ιχθυογεννητικούς σταθμούς, όπου παράγεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες αλλά και αυστηρούς ελέγχους. Το διατροφικό διαιτολόγιο των γόνων, το παρακολουθεί με πολύ εξειδικευμένους τρόπους, μιας και πραγματοποιείται από το ειδικευμένο προσωπικό το οποίο έχει εντρυφήσει πάνω στις ιχθυοκαλλιέργειες. Οι γόννοι εισάγονται μέσα στους

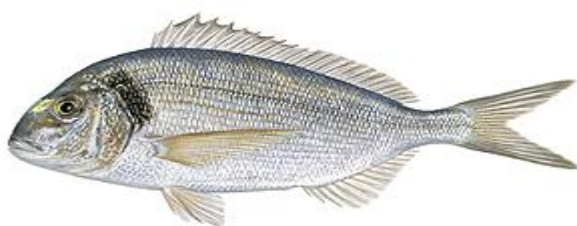
ιχθυοκλωβιούς παρέχοντας τους οξυγόνο με non-stress μέσα στους κλωβούς όπου εκεί θα μεγαλώσουν έως ότου γίνουν 60 gr τρεφόμενα με πολύ ψιλή τροφή.

Η επιχείρηση διαθέτει υδάτινες και χερσαίες εγκαταστάσεις. Οι υδάτινες εγκαταστάσεις είναι αυτές όπου μεγαλώνουν τα ψάρια, εκτρέφονται ερχόμενης από την παραγωγή του γόνου όπου φτάνουν στο εμπορεύσιμο είδος και έπειτα κατευθύνονται προς κατανάλωση στην αγορά. Οι υδάτινες εγκαταστάσεις αποτελούνται από στρογγυλούς ιχθυοκλωβούς. Στην περιοχή Λασκάρα Αγ. Θωμά της Πρέβεζας λειτουργεί τον σταθμό πάχυνσής της, με δυναμικότητα 300 τόνων παραγωγής ετησίως, τα οποία τα διανέμει στην Ιταλία, στα Ιωάννινα, στην Άρτα, στην Πρέβεζα αλλά και στην Αθήνα.

Διαθέτει ένα άρτια οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και το έχει επιτύχει χάρις στις προσπάθειες των έμπειρων και καταρτισμένων στελεχών της, αλλά και του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Ολόκληρο το δυναμικό της επιχείρησης είναι προσανατολισμένο, στην εξέλιξη της οικονομικής μονάδας με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και την διείσδυση σε νέες αγορές.

## **Τα προϊόντα της**

### **Τσιπούρα**



Η τσιπούρα (επιστημονική ονομασία: Sparusaurata - Σπάρος ο χρυσόχρους) είναι ένα ψάρι της οικογένειας των Σπαρίδων που απαντά στην Μεσόγειο και στις

ακτές του βορειοανατολικού Ατλαντικού. Η τσιπούρα μαζί με το λαβράκι από πλευράς διατροφικής αξίας ανήκουν στα πιο πολύτιμα ψάρια της Μεσογείου, καθώς είναι πλούσια στα λιπαρά οξέα ω-3. Είναι ένα από τα κύρια ψάρια για τις ιχθυοκαλλιέργειες και το πιο εκτροφεύσιμο είδος της Μεσογείου.

Έχει ασημένιο χρώμα με μια χαρακτηριστική μαύρη κηλίδα στο τέλος του βραγχιακού επικαλύμματος. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι και το χρυσό τόξο που ενώνει τα μάτια, πιο έντονο στα ενήλικα ψάρια, και έδωσε στην τσιπούρα το όνομα

«χρυσόφρυς». Υπάρχει μια κόκκινη γραμμή στο όριο του κάτω μισού του βραγχιοκαλύμματος. Η τσιπούρα έχει έντονα κυρτό προφίλ, οβάλ και ψηλό σώμα. (Wikipedia 2017)

Η ιχθυοπαραγωγή Λασκάρα Α.Ε παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες τσιπούρας:

Κατηγορίες	B	A	G	GG	GGG	SUPER
Βάρος σε γρ.	200-300	300-400	400-600	600-800	800-1000	>1000

### Λαβράκι



Το λαβράκι (επιστημονική ονομασία: *Dicentrarchus labrax*) είναι ψάρι της οικογένειας των Μορονίδων, που απαντάται στην Μεσόγειο και στις ακτές του βορειοανατολικού Ατλαντικού. Το λαβράκι μαζί με τη τσιπούρα από πλευράς διατροφικής αξίας ανήκουν στα πιο πολύτιμα ψάρια της Μεσογείου, καθώς είναι πλούσια στα λιπαρά οξέα ω-3. Είναι ένα από τα κύρια ψάρια για τις ιχθυοκαλλιέργειες.

Το λαβράκι θεωρείται εκλεκτό ψάρι στην ελληνική κουζίνα, ενώ χρησιμοποιείται για διατροφή και από άλλους λαούς. Μπορεί να μαγειρευτεί με πολλούς τρόπους, πχ. στη σχάρα, στον ατμό, στο φούρνο κ.ά. Στα ελληνικά η λέξη λαβράκι χρησιμοποιείται από τους δημοσιογράφους για να περιγράφουν νέα αποκλειστικά ρεπορτάζ με μεγάλη αξία, μια αναφορά στην τύχη που χρειάζεται για να πιάσει κάποιος αυτό το ψάρι. (Wikipedia, 2017)

Η ιχθυοπαραγωγική Λασκάρα Α.Ε παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες λαβρακιού:

Κατηγορίες	B	A	G	GG	GGG	SUPER
Βάρος σε γρ.	200-300	300-400	400-600	600-800	800-1000	>1000

### **Τρόπος Εκτροφής των Ψαριών**

Η Λασκάρα Α.Ε. δραστηριοποιείται στην παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού, τα οποία διαθέτει στην εσωτερική και ευρωπαϊκή αγορά. Η άριστη ποιότητα και η θρεπτική αξία των ψαριών της Λασκάρα Α.Ε. επιτυγχάνεται με καθημερινή παρακολούθηση της πορείας της παραγωγής από ειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει η εταιρεία παρουσία του Ιχθυολόγου κ. Σάββα Γεωργιάδη. Ο γόνος προέρχεται από Ελληνικούς ιχθυογεννητικούς σταθμούς, όπου παράγεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες και αυστηρούς ελέγχους. Η πάχυνση των ιχθύων χρονικά αποτελεί το μεγαλύτερο διάστημα που μεσολαβεί από την δημιουργία του γόνου μέχρι την διάθεση του τελικού προϊόντος στην αγορά.

### **Διασφάλιση Ποιότητας**

Στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου εντάσσονται δραστηριότητες από την αρχή της παραγωγής έως την συσκευασία και την διάθεση του τελικού προϊόντος στην αγορά. Διαθέτει πιστοποίηση του Υπουργείου Γεωργίας για τήρηση προδιαγραφών ποιότητας και υγιεινής στο χώρο της συσκευασίας, ενώ στόχος της είναι μελλοντικά να προχωρήσει σε διαδικασίες πιστοποίησης ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9002.

Προτεραιότητά της είναι, η τήρηση των αυστηρών ελέγχων κατά την πορεία της παραγωγής, που επιτυγχάνεται με την καθημερινή παρακολούθηση από ειδικευμένα άτομα, καθώς και η καθαριότητα στον χώρο συσκευασίας των ψαριών. Με τους αυστηρούς ελέγχους που εφαρμόζονται κατά την παραγωγική διαδικασία ξεκινώντας από την παραλαβή του γόνου μέχρι και την διακίνηση των προϊόντων στο σημείο πώλησης, διασφαλίζει την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, αλλά και την προστασία του καταναλωτή.

### **Οι εγκαταστάσεις της**

#### **Μονάδα Πάχυνσης**

Η πάχυνση των ιχθύων χρονικά αποτελεί το μεγαλύτερο διάστημα που μεσολαβεί από την δημιουργία του γόνου μέχρι την διάθεση του τελικού προϊόντος στην αγορά. Στην πλέον εξελιγμένη μονάδα πάχυνσης της Εταιρείας μεταφέρεται ο γόνος και τοποθετείται σε πλωτά κλουβιά. Εκεί εκτρέφονται μέχρι να φτάσουν στο

εμπορεύσιμο μέγεθος των 200gr και άνω. Οι ιχθυοτροφές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των ψαριών παρασκευάζονται από εξαιρετικής ποιότητας ιχθυάλευρα και έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες και βιταμίνες.

Ο συνολικά απαιτούμενος χρόνος για να φτάσουν τα ψάρια σε εμπορεύσιμο μέγεθος είναι 16-20 μήνες μέσα στις μονάδες πάχυνσης. Στο διάστημα αυτό λαμβάνει χώρα μία ιδιαίτερα σχολαστική και πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία παραγωγής όπως τάισμα, αραιώσεις, αλλαγές διχτυών και αλιεύσεις, που σε συνδυασμό με την φροντίδα και το μεράκι των ανθρώπων της εταιρείας, συντελεί στην άριστη ποιότητα των παραγομένων προϊόντων. Η μονάδα πάχυνσης της Εταιρείας βρίσκεται στον Αμβρακικό κόλπο, στην περιοχή Λασκάρα Αγ. Θωμά Πρέβεζας και έχει δυναμικότητα τους 300 τόνους παραγωγής ετησίως.

### **Συσκευαστήριο**

Τα προς αλίευση ψάρια δεν ταΐζονται για μερικές ημέρες ώστε το πεπτικό τους σύστημα να είναι τελείως απαλλαγμένο από τα υπολείμματα τροφών. Η αλίευσή τους γίνεται από γερανοφόρο σκάφος με μεγάλες απόχες και θανατώνονται με την μέθοδο του παγοσόκ μέσα σε θερμικά μονωμένες δεξαμενές. Στην συνέχεια μεταφέρονται για διαλογή και συσκευασία.

Το συσκευαστήριο της Εταιρείας βρίσκεται στο χώρο της παραγωγικής μονάδας για την άμεση μεταφορά των ψαριών για συσκευασία. Μελετήθηκε, σχεδιάστηκε και τελικά κατασκευάστηκε και εξοπλίστηκε έως την τελευταία λεπτομέρεια, με μοναδικό στόχο να αξιοποιήσει τα επιτεύγματα της πιο σύγχρονης τεχνολογίας. Η ζύγιση και διαλογή των ψαριών ανά μέγεθος και σε συνολικό βάρος κιβωτίου γίνεται με υπερσύγχρονα αυτόματα μηχανήματα. Κατόπιν συσκευάζονται σε κιβώτια φελιζόλ έτσι ώστε να συμπληρώνουν το απαιτούμενο καθαρό βάρος, καλύπτονται με πάγο και κλείνονται. Η δυναμικότητα των μηχανημάτων συσκευασίας είναι 2,5 τόνοι την ώρα.

### **Τεχνολογία και Έρευνα**

Κύριο μέλημά της είναι η χρήση και εφαρμογή των πιο εξελιγμένων τεχνολογικά μεθόδων, έχοντας ως στόχο την απλούστευση και αυτοματοποίηση της διαδικασίας

παραγωγής συγχρόνως με τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των τελικών προϊόντων για τον πελάτη - καταναλωτή.

Στον τομέα της παραγωγής η Εταιρεία χρησιμοποιεί ευρύχωρους πλωτούς κλωβούς τελευταίας τεχνολογίας, όπου εκτρέφονται τα ψάρια με μηχανισμό αυτόματου ταΐσματος το οποίο είναι εγκατεστημένο στην ξηρά και με αυτόματο διανομέα ο οποίος ελέγχεται μέσω κεντρικού Η/Υ για την καλύτερη δυνατή σίτιση των ψαριών. Επίσης η Εταιρεία διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα για την διαλογή και αραίωση των ιχθύων και την μεταφορά τους σε νέους κλωβούς καθώς και για την εξαγωγή τους όταν πλέον φτάνουν στο εμπορεύσιμο μέγεθος.

### **Το Δίκτυο Διανομής της**

Η εταιρεία Λασκάρα είναι απαρέγκλιτα προσηλωμένη στην επέκτασή της σε διεθνείς αγορές, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις εξαγωγές ψαριών που εκτρέφει. Διαθέτει ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το οποίο πραγματοποιεί αποστολές σε χώρες του εξωτερικού και ιδιαίτερα στην Ιταλία. Στην εγχώρια αγορά τα περισσότερα ιχθυόδια τα διανέμει ιδιαίτερα στην Ήπειρο (Ιωάννινα, Άρτα, Πρέβεζα) και κάποιο ποσοστό στην Αθήνα οδικώς. Σκοπός της είναι τα προϊόντα να φτάνουν στους τελικούς προορισμούς σε άψογη κατάσταση διατηρώντας τη φρεσκάδα αλλά και την ποιότητα των ψαριών της, έχοντας διασφαλίσει προηγουμένως την ψυκτική αλυσίδα της.

## 3.2. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.

### 3.2.1. Ανάλυση Porter της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.

- **Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:** έχοντας ως δεδομένο την παρατεταμένη ύφεση που μαστίζει την ελληνική οικονομία είναι πολύ δύσκολο να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και είναι λογικό να μην μπορούν να επηρεαστούν οι υπάρχουσες συνθήκες ανταγωνισμού.
- **Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Είναι ήδη γνωστό πως η ύπαρξη εναλλακτικών προϊόντων δύναται να επιδράσει στο επίπεδο του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις προς όφελος των καταναλωτών. Ο χαρακτήρας όμως των προϊόντων της επιχείρησης, η ιδιαίτερα χαμηλή τιμή τους καθώς και η στροφή των καταναλωτών στην ποιοτικότερη μεσογειακή διατροφή δεν ενισχύει την υποκατάσταση των προϊόντων της.
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Οι προμηθευτές έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την αγορά μεταβάλλοντας την αξία ή την ποιότητα των προϊόντων. Δεν επίκειται όμως οποιοσδήποτε επηρεασμός της επιχείρησης λόγω του όγκου παραγωγής που έχει καθώς και την ενισχυμένη εξωστρέφεια, διότι συναλλάσσεται με διεθνής κοινούς όρους, άρα δεν προβλέπει αιφνιδιασμούς.
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών - καταναλωτών:** Οι αγοραστές – καταναλωτές καταφέρνουν να εξαναγκάσουν τις επιχειρήσεις να μεταβάλουν την αξία ή την ποιότητα των προϊόντων τους. Στην περίπτωση όμως της εταιρείας Λασκάρα είναι σχετικά δύσκολο εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση των ψαριών που δύσκολα καλύπτεται από την παραγωγή.
- **Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων:** Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, εξαρτάται από συντελεστές όπως ο αριθμός, το μέγεθος καθώς και οι στρατηγικές που ακολουθούν οι οικονομικές μονάδες που λειτουργούν στην αγορά. Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε στην ελληνική οικονομία είχε ως αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν συγχωνεύσεις, απορροφήσεις αλλά και παύση των εταιρειών του κλάδου. Οι εταιρίες οι οποίες συνεχίζουν να είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο το 2017 ήταν μόνο οι ακόλουθες πέντε: Γαλαξίδι, Ελληνικές

Ιχθυοκαλ/ργειες, Κρεκα, Νηρέυς, Σελόντα, σύμφωνα με το Χρηματιστήριο Αξιών από τις 88 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οπότε, οι συνθήκες ανταγωνισμού καθίστανται συνθήκες επιβίωσης δίχως να ληφθεί υπόψιν το ζωηρό ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών για εξαγορά επιχειρήσεων του κλάδου. Η εξεταζόμενη οικονομική μονάδα, έχει δουλέψει σχετικά σενάρια για να αμυνθεί στο οξύ αυτό κοινωνικό πρόβλημα και έχοντας ως εφόδια τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της όπως το μέγεθος της, την ποιότητα των προϊόντων της καθώς και την τεχνογνωσία της ευελπιστεί ότι δεν θα παρουσιάσει ιδιαίτερα προβλήματα. (naftemporiki/finance/in, 2017).

### **3.3. Ανάλυση PEST της εταιρίας Λασκάρα Α.Ε.**

#### **Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment)**

Οι ιχθυοκαλλιέργεια Λασκάρα Α.Ε. δεδομένου ότι λειτουργεί σε μια απομακρυσμένη περιοχή, συμβάλλει στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, προσφέροντας με αυτό τον τρόπο δεκάδες θέσεις εργασίας. Επιπλέον, λόγω της εξαγωγικής της δραστηριότητας (60% της παραγωγής της εξάγεται σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) εισφέρει στο εμπορικό ισοζύγιο συναλλαγών της χώρας όπως και στο εγχώριο ΑΕΠ. Όμως η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στην Ελλάδα λόγω των συνεχών δανειακών συμβάσεων (υπογραφή 4<sup>ου</sup> μνημονίου) είναι πολύ δύσκολο να το διαχειριστεί ακόμα και η ίδια η επιχείρηση. Βέβαια, σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης των ιχθυοκαλλιεργειών υπάρχει η δυνατότητα υποστήριξης των επενδυτικών δραστηριοτήτων με χρηματοδοτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προβαίνοντας σε τεράστιες βελτιώσεις τόσο στο φορολογικό όσο και σε νομοθετικό επίπεδο.

#### **Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)**

Αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η εταιρεία Λασκάρα Α.Ε. παρατηρούμε ότι ενεργεί στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, ο οποίος αποτελεί έναν από τους ταχύτετους κλάδους ανάπτυξης στον τομέα των τροφίμων με το ρυθμό ανάπτυξης να φτάνει στο 10% την τελευταία δεκαπενταετία. Στην περιοχή της ηπείρου που βρίσκεται η παραγωγική μονάδα ασχολούνται κι άλλες επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός.



Από την άλλη ο κλάδος των Τροφίμων και Ποτών σύμφωνα με έρευνα του Ι.Ο.β.Ε.( 2014) στην οποία συμμετέχει και ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας είχε κύκλο εργασιών 11 δις €, ενώ σε σχέση με το 2011 κατέγραψε αύξηση της τάξης του 2,1%. Στα κατά κεφαλήν στοιχεία δηλαδή στο μέσο όρο του ενεργητικού Ιδίων κεφαλαίων και κύκλου εργασιών, τα βρώσιμα αλιεύματα έφτασαν στα 14,7 εκ. € μεγαλύτερα από τα Προϊόντα αλευρόμυλων (10,5 εκ. €) και τα Έλαια και Λίπη (10,3 εκ. €).

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι πως ολόκληρη η αγορά της ιχθυοκαλλιέργειας βρίσκεται υπό τον έλεγχο μεγάλων βιομηχανικών ομίλων όπως είναι η Νηρέυς και η Σελόντα όπου οι μεγάλες αυτές εταιρίες μετατρέπονται σε εντάσεως κεφαλαίου οπότε πραγματοποιείται οπισθοχώρηση των μικρών οικονομικών μονάδων.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)**

Η εταιρεία Λασκάρα Α.Ε δραστηριοποιείται σε μια περιοχή η οποία χαρακτηρίζεται από πλήρη αστικοποίηση του πληθυσμού. Αυτό έχει ως επακόλουθο τη μεταφορά των προϊόντων της σε κέντρα διανομής.

Επίσης σε δημογραφικό επίπεδο παρατηρείται μικρή αύξηση του πληθυσμού του Δήμου Πρεβέζης με τον τοπικό πληθυσμό να δέχεται κύματα μετανάστευσης από την γειτονική Αλβανία, ο οποίος πληθυσμός έρχεται για να απασχοληθεί σε γεωργικές εργασίες. Αυτό αποτελεί ένα πλεονέκτημα για την εταιρεία διότι τα προϊόντα της ιχθυοκαλλιέργειας αποκτούν περισσότερους καταναλωτές.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)**

Εξαιτίας του οξυμένου ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, οι οικονομικές μονάδες προσανατολίζονται στον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού τους εξοπλισμού για να μειώσουν το κόστος παραγωγής και να αυξήσουν αντίστοιχα την κερδοφορία της επιχείρησής τους. Γι' αυτό το λόγο και η επιχείρηση Λασκάρα Α.Ε. όσο της επιτρέπουν τα οικονομικά της εκσυγχρονίζει τον μηχανολογικό της εξοπλισμό για να μπορέσει να συναγωνιστεί τους κολοσσούς του κλάδου, ακολουθεί τρόπους που σχετίζονται με την πιστοποίηση των προϊόντων της και τέλος προβαίνει στην επέκταση των καναλιών διανομής των προϊόντων της. Μ' αυτόν τον τρόπο καλύπτονται οι ποιοτικές ανάγκες ακόμα και των πιο απαιτητικών καταναλωτών, με τους πλέον ποιοτικότερους τρόπους παραγωγής των προϊόντων τους, μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης και της προστασίας του

περιβάλλοντος που προσφέρει η Λασκάρα Α.Ε.

### **3.4. Ανάλυση SWOT της εταιρίας Λασκάρα Α.Ε.**

#### **Δυνάμεις (Strengths)**

- Η εταιρεία Λασκάρα Α.Ε. έχει πλέον εδραιωθεί στο χώρο της ιχθυοκαλλιέργειας.
- Οι εξαιρετες κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή της Πρέβεζας, καθώς και οι επαρκείς φυσικοί πόροι, φέρουν την ικανότητα να εξυπηρετήσουν αξιόλογο μέγεθος του πληθυσμού αλλά και εξαιρετη ποικιλία στην παραγωγή.
- Τα προϊόντα ιχθυοπαραγωγής θεωρούνται ιδιαίτερης υψηλής διατροφικής αξίας.
- Πρόκειται για μια καθετοποιημένη επιχείρηση που έχει ως κύριες δραστηριότητες την υδατοκαλλιέργεια εκτρεφόμενων ψαριών θαλάσσης, καθώς και το χονδρικό εμπόριο ψαριών, νωπών ή απλής ψύξης με σημεία διανομής στην εγχώρια και διεθνή αγορά.
- Τα προϊόντα ιχθυοπαραγωγής που παράγονται στην εταιρεία θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της ημερήσιας διατροφής, πολλά εκ των οποίων έχουν χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης στην εγχώρια αγορά σε σχέση με την άνοδο των τιμών.
- Η οικονομική μονάδα λειτουργεί αποδοτικά, χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και ακολουθώντας σύγχρονες μεθόδους παραγωγής στον υπέρτατο βαθμό.
- Επενδύει τεράστια ποσά για την αναβάθμιση του μηχανολογικού της εξοπλισμού, έχοντας ως μακρόπνοη προοπτική, την επένδυση σε νέες αγορές αλλά και σε προϊόντα.
- Αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας, διότι παρατηρείται πλέον μια στροφή των καταναλωτών προς την αγορά ποιοτικών προϊόντων.
- Η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας Λασκάρα, είναι υψηλή, καθότι το 60% περίπου της παραγωγής της προωθείται σε διεθνείς αγορές.
- Υλοποιεί ένα εξελιγμένο σύστημα logistics, ώστε η τροφοδότηση των πελατών της (ιχθυοπωλεία, Supermarket κ.λπ) να πραγματοποιείται σε πολύ σύντομο χρόνο, επειδή πρόκειται για ευπαθές προϊόν.

- Εφαρμόζει συστήματα πιστοποίησης ελέγχου, προκειμένου να προσφέρει στους πελάτες της ποιοτικά προϊόντα, πάντα σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

### **Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Η απουσία παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων της, τα οποία θα μπορούσαν να προωθηθούν στις διεθνείς αγορές αυξάνοντας το μερίδιο της.
- Η παθητική προσαρμογή στην εναλλασσόμενη Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) και η ανυπαρξία, της συνολικής μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής στρατηγικής εξαγωγών.
- Η αδυναμία διαφοροποίησης των προϊόντων της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας οδηγεί σε οξύμενο ανταγωνισμό από τις γείτονες χώρες, αλλά και της ευρύτερης περιοχής της Μεσογείου οπότε και η επιχείρηση κατέχει σχετικά μικρό μερίδιο στην αγορά.
- Η έλλειψη προβολής και προώθησης των προϊόντων της μέσω της διαφήμισης στην τηλεόραση, στα περιοδικά γαστρονομίας, ακόμα και σε ένθετα εφημερίδων περιορίζει τις πωλήσεις της.
- Η αύξηση των έμμεσων φόρων στα προϊόντα που συνδέονται με τις επιχειρήσεις ιχθυοπαραγωγής με το ΦΠΑ να φτάνει στο 24% από 13% που ήταν, αποτελούν σκόπελοι στην ανάπτυξη της βιομηχανίας και ειδικά σε προϊόντα με υψηλή ελαστικότητα ζήτησης.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης στην τυποποίηση καθώς και στη διαφοροποίηση των προϊόντων που έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία και στην προέλαση τους σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως χώρες της Ευρώπη, των ΗΠΑ και άλλες.
- Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας θεωρείται από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους, στον τομέα των τροφίμων μιας και ο ρυθμός ανάπτυξης του αγγίζει το 10%, οπότε υπάρχει δυνατότητα της επιχείρησης για αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.
- Η επικείμενη μείωση των παγκόσμιων ελεύθερων ιχθυοαποθεμάτων λόγω της

υπεραλιείας, σε συνδυασμό με τις πολιτικές μείωσης της αλιευτικής, δημιουργούν ευμενείς προοπτικές για τη ζήτηση ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας.

- Η εξάπλωση της παραγωγής προϊόντων που είναι βιολογικής καλλιέργειας ακολουθεί ανοδική τροχιά, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις διεθνείς αγορές.
- Η βιοτεχνολογία των τροφίμων εξελίσσεται διαρκώς, προσφέροντας την ικανότητα αύξησης της παραγωγής πάντα με σεβασμό στο περιβάλλον αλλά και στη δημιουργία νέων προϊόντων που είναι διαφοροποιημένα.
- Η ροπή των καταναλωτών σε προϊόντα που συνδέονται άμεσα με τον υγιεινό τρόπο διατροφής συμβάλλει στην αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων ιχθυοπαραγωγής τα οποία είναι πιο οικονομικά σε σχέση με τα φρέσκα.
- Η προοδευτική αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ιδιαίτερα σε αγορές που προτιμούν πλέον οι καταναλωτές όπως των supermarket λόγω της προσφοράς προϊόντων ιχθυοπαραγωγής σε προσιτές τιμές.
- Η προβολή και προώθηση των προϊόντων στις τρέχουσες αγορές, όπου τα προϊόντα μεσογειακής διατροφής ολοένα και περισσότερο επιλέγονται ως απόρροια της πλούσιας διατροφικής αξίας τους.
- Η παγκόσμια κατανάλωση ψαριών εμφανίζει διαχρονικά τεράστιες αυξήσεις στα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας που έφτασε σε τριπλάσια επίπεδα από το 1961 - 2001 και αναμένεται να συνεχιστεί ομοίως με την ίδια ένταση και μελλοντικά. Μάλιστα, η αξία της εγχώριας παραγωγής σε ψάρια όπως της τσιπούρας και του λαβρακιού αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 23,8% και 26,2% αντίστοιχα από το 1991-2006.

### **Απειλές (Threats)**

- Το άκρως αποσταθεροποιημένο οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Ευρώπης, εξαιτίας της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών αλλά και της υψηλής ανεργίας.
- Η διαθεσιμότητα αλλά και η τιμή των άλλων ψαριών παρουσιάζει διακυμάνσεις διότι και τα κατεψυγμένα αλιεύματα επηρεάζουν τη ζήτηση των νωπών προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας.
- Η συνεχόμενη αύξηση των τιμών των τροφίμων, αλλά και των πρώτων υλών επηρεάζουν την επιχείρηση, τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο

ζήτησης.

- Η αδιάληπτη μεταβολή των τιμών των καυσίμων αλλά και των ιχθυοτροφών αναγκάζει την επιχείρηση να συρρικνώσει το ποσοστό κέρδους της απορροφώντας η ίδια αυτές τις αυξήσεις για να μην προβεί σε αύξηση της τιμής των προϊόντων της.
- Η δυσκολία εισχώρησης των ελληνικών προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας στις παγκόσμιες αγορές εξαιτίας του οξυμένου ανταγωνισμού αλλά και της υποτονικής ανταγωνιστικότητας που παρουσιάζουν.
- Ενδεχόμενη ανάπτυξη αλλά και εξέλιξη των ανταγωνιστών της, οι οποίοι μπορεί να χρησιμοποιήσουν νέους τρόπους προώθησης των προϊόντων τους.
- Η άμεση εξάρτηση από την Κοινή Αγροτική Πολιτική αλλά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Προβλήματα οικονομικής φύσης λόγω έλλειψης ρευστότητας και χρηματοδότησης από Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (Τράπεζες).
- Περίπλοκη και υψηλού κόστους η διαδικασία τροφοδοσίας και συντήρησης των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση.
- Η μειωμένη ζήτηση λόγω κρίσης, η καταστολή των επενδύσεων και η έλλειψη νέων καινοτόμων προϊόντων που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία παραγωγής.
- Οι αντιλήψεις του παραδοσιακού Έλληνα καταναλωτή ακόμα και στην σημερινή εποχή γενικά δεν είναι θετικές για τέτοιου είδους προϊόντα.

### **3.5. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε.**

#### **3.5.1. Το άμεσο επιχειρησιακό Περιβάλλον**

##### **Το Προσωπικό της επιχείρησης**

Η επιχείρηση Λασκάρα Α.Ε. εφαρμόζει όλες εκείνες τις πολιτικές αλλά και πρακτικές, που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους της, να προβάλουν τα

εσωτερικά χαρίσματα που διαθέτουν και να τα χρησιμοποιήσουν για την εκπλήρωση των στόχων της.

Αυτό που επιδιώκει η επιχείρηση εκτός των άλλων είναι:

- Να εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες υγείας και ασφάλειας για τους εργαζόμενους της εντός του χώρου όπου εργάζονται.
- Να προωθήσει την ισότητα των ευκαιριών.
- Να αναπτύξει κατάλληλα προγράμματα επιβράβευσης.
- Να διευρύνει τα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας.
- Να ενδυναμώσει την εταιρική δέσμευση διαμέσου της ενίσχυσης μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Συνεπώς, με την δημιουργία κατάλληλου κλίματος στους χώρους εργασίας εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης, έχοντας δίπλα της ένα προσωπικό εξειδικευμένο με υψηλή αντίληψη στην αγορά δραστηριοποίησης. Η λογική που ακολουθεί η εταιρεία είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένα άψογο και φιλικό περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε όλη η παραγωγική διαδικασία να εκτελείται με άριστο τρόπο. Από την ίδρυση της έχει δημιουργήσει ένα ιδανικό και δίκαιο περιβάλλον εργασίας που έχει ως αποτέλεσμα η εταιρεία να σημειώνει μέχρι και σήμερα στην πολυετή πορεία της λίγες σε αριθμό απολύσεις αλλά και αποχωρήσεις υπάλληλων. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αποτελείται από 18 καταρτισμένους υπαλλήλους.

### **Φυσικές και Τεχνολογικές Δυνάμεις**

Η επιχείρηση Λασκάρα Α.Ε. επιδιώκει κάθε φορά να προβαίνει σε εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού της εξοπλισμού προκειμένου να είναι σε θέση να συναγωνιστεί τις υπόλοιπες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Οι συνεχείς έλεγχοι απόδοσης του τεχνολογικού της εξοπλισμού, καθώς και οι έλεγχοι ποιότητας των αποθεμάτων της, της επιτρέπει να επεκτείνεται και σε άλλες αγορές με περισσότερα οφέλη.

### **3.5.2. Οι προμηθευτές της**

Η μακρόχρονη σχέση που υπάρχει μεταξύ της επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε. και των προμηθευτών της, είναι πολύ ισχυρή και αυτό αποδεικνύεται από την άριστη σχέση που έχει με αυτούς. Συγκεκριμένα, η ανάγκη για να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα στους καταναλωτές της, την επιβάλλει να συνεργάζεται με πρόσωπα εμπιστοσύνης

κυρίως από την περιοχή του Αμβρακικού κόλπου όπου δραστηριοποιείται ώστε να εξασφαλίζει τους κατάλληλους γόνους τους οποίους στη συνέχεια θα τους τοποθετήσει στους ιχθυοκλωβούς για να ξεκινήσει τη διαδικασία της πάχυνσης.

Επομένως, οι πρώτες ύλες πρέπει να είναι αρίστης ποιότητας διότι στη συνέχεια θα καθοδηγήσουν το επίπεδο των τιμών αλλά και το επίπεδο των προϊόντων. Από την άλλη, η επιχείρηση διαθέτει ισχυρό «Brand Name» στην τοπική αγορά, οπότε έχει και τη δύναμη να επηρεάσει την συμπεριφορά των προμηθευτών πάντα προς όφελός της. Βέβαια, το μειονέκτημα το οποίο παρουσιάζεται στην περιοχή της Μεσογείου, σχετίζεται με την αδυναμία των προμηθευτών να παρέχουν άμεσα τις πρώτες ύλες οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργήσει, την παραγωγική της δραστηριότητα. Βέβαια, από την άλλη αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό διότι η επιχείρηση έχει την ικανότητα να αγοράζει πρώτες ύλες σε χαμηλές τιμές, προσφέροντας αντίστοιχα και χαμηλές τιμές στους καταναλωτές της.

### **3.5.3. Αγορές - Πελάτες**

Αναφορικά με τις πωλήσεις των νωπών ψαριών της οικονομικής μονάδας, αυτές είναι κυρίως εξαγωγικού χαρακτήρα, διότι το 60% της παραγωγής διοχετεύεται σε αγορές της Ιταλίας. Οι πωλήσεις της επιχείρησης πραγματοποιούνται από το οργανωμένο τμήμα πωλήσεων που διαθέτει η Εταιρεία, όπου εξειδικευμένοι πωλητές, ασχολούνται αποκλειστικά με την παραλαβή και ολοκλήρωση της παραγγελίας. Η εταιρεία έχει ένα ευρύ κύκλο πελατών και συνεργάζεται με όλα τα κανάλια διανομής όπως χονδρέμποροι, εισαγωγείς χονδρέμποροι, διανομείς, HO.RE.CA (Hotel, Restaurant – Café) αλλά και αλυσίδες super –market τόσο στην περιοχή της Ηπείρου, όσο και στην ευρύτερη περιοχή της Ελλάδας. Η διανομή των προϊόντων της πραγματοποιείται μέσω ενός εξελιγμένου συστήματος logistics για να μπορεί να εξυπηρετεί και τις πιο απομακρυσμένες περιοχές.

### **3.5.4. Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης**

Η οικονομική μονάδα που βρίσκεται υπό εξέταση, εκτός των εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στη λειτουργία της και τους οποίους οφείλει να τους ερευνήσει προσεκτικά, επιβάλλεται να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην ένταση του ανταγωνισμού που παρουσιάζεται μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της.

Έτσι για παράδειγμα, υπάρχει περίπτωση οι ανταγωνιστές της, να υιοθετήσουν παρόμοιες στρατηγικές με τη δική της, μιας και το προϊόν το οποίο προσφέρουν δεν έχει σχεδόν καμιά διαφοροποίηση. Κατ' επέκταση έχουν σχεδόν ίδια διάρθρωση στο κόστος των προϊόντων τους, δίνουν την ίδια βαρύτητα στη σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και μεριδίου στην αγορά οπότε υπάρχει μεγάλη προσομοίωση των στρατηγικών κινήσεων του ενός από του άλλου και είναι δύσκολο να συνυπάρξουν χωρίς να υπάρχει οξύμενος ανταγωνισμός.

Και από τη στιγμή που το προϊόν όπου προσφέρουν δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο, μπορούν να κρατήσουν την τιμή σε υψηλά επίπεδα. Όμως, στην αντίθετη περίπτωση όπου οι ανταγωνιστές ακολουθούν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές τότε αναμφισβήτητα θα οδηγήσουν σε μείωση του μέσου επιπέδου των τιμών, άρα και των κερδών.

Βέβαια, ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε τοπικό επίπεδο δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρός μιας και είναι μόλις τρεις οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Εξάλλου, η επιχείρηση Λασκάρα το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της το διοχετεύει στο εξωτερικό σε αποκλειστικούς αγοραστές που η συνεργασία τους μετρά πολλά έτη, όμως γενικότερα έχει ως ανταγωνιστές της στην αγορά του εξωτερικού, τους Τούρκους ιχθυέμπορους οι οποίοι ασκούν επιθετική πολιτική, τους Ρουμάνους οι οποίοι τα τελευταία χρόνια εξελίχθηκαν σε μεγάλους ανταγωνιστές μιας και έχουν την μεγαλύτερη δυναμικότητα σε ψάρια μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, αλλά και τους Ισπανούς που πλέον έχουν αντιληφθεί τις τεράστιες δυνατότητες που τους προσφέρει η εμπορία ιχθυρών.

### **3.5.5. Σχέσεις με Stakeholders**

Βασική επιδίωξη της επιχείρησης Λασκάρα, από την πρώτη κιόλας στιγμή που ξεκίνησε την λειτουργία της, ήταν να προσδώσει στο όνομά της, την τεράστια φήμη της ποιοτικότερης οικονομικής μονάδας. Όχι μόνο από πλευράς προϊόντων που θα προσφέρει στους καταναλωτές της αλλά και από άποψη ανθρώπινου δυναμικού, κοινωνικής υπευθυνότητας, αλλά και από την αποδοτικότητα της στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Με την μετατροπή της από Ομόρρυθμη Εταιρεία σε Ανώνυμη Εταιρεία, παρόλο που το μέγεθος των μετόχων της αυξήθηκε, συνέχισε να ακολουθεί την πολιτική της πλήρους διαφάνειας μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των κοινωνικών της εταίρων



(Stakeholders) που δεν παραλείπει να τους ενημερώσει για όλα τα σχετικά ζητήματα που τους αφορούν. Η συμμετοχή όλων θεωρείται αδιάσπαστο κομμάτι για την αποτελεσματική και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της Λασκάρα. Σίγουρα, οι κοινωνικοί εταίροι της οικονομικής μονάδας, επηρεάζουν άμεσα ή και έμμεσα την λειτουργία της καθώς και τις στρατηγικές, όπως αντίστοιχα επηρεάζονται και οι ίδιοι. Το σύνολο όλων αυτών των κοινωνικών εταίρων, συνίσταται από ένα πλέγμα πολύμορφων φορέων όπως είναι οι πελάτες της, οι προμηθευτές της, το εργατικό δυναμικό της, οι επενδυτές της, αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι τοπικές κοινωνίες, όπως και οι κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Για την Λασκάρα, οι καθημερινές προσπάθειες που καταβάλλει για την ανέλιξη της στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποτελούν αδιάσπαστο κομμάτι της μακροβιότητάς της, όπως είναι επίσης η τιμιότητα, η νομιμότητα, η αντιμετώπιση του εργατικού της δυναμικού με εκτίμηση, ευθύτητα και σεβασμό. Εξίσου, σημαντικές είναι και οι άριστες σχέσεις που αναπτύσσει δημιουργεί και καλλιεργεί με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της όπως είναι οι ανταγωνιστές της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Εταιρίας με τη χρήση Αριθμοδεικτών**

### **4.1. Εισαγωγή**

Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις οι οποίες καταρτίζονται στο τέλος κάθε διαχειριστικής περιόδου, υπόκεινται σε μια σειρά αναλύσεων προκειμένου να βοηθήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, να έχουν μια ουσιαστική εικόνα για την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Παράλληλα, με την διαχρονική τους ανάλυση, έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν την πορεία της επιχείρησης σε βάθος ετών, προβαίνοντας στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων όταν αυτή παρεκκλίνει των στόχων της, για να την οδηγήσουν και πάλι σε ανοδική τροχιά με στόχο την οικονομική της ευημερία.

Έτσι, όταν αναφερόμαστε σε ετήσιες οικονομικές καταστάσεις (Foster, 1978) περιγράφουμε τις λογιστικές καταστάσεις μιας επιχείρησης όπως είναι ο Ισολογισμός και η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης που αποτελούν την πιο σημαίνουσα πηγή πληροφοριών της. Σ' αυτές παρουσιάζονται: α) όλα τα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση (υλικά ή άυλα), β) ποιες είναι οι πηγές προελεύσεως των κεφαλαίων της και γ) όλα τα οικονομικά αποτελέσματα που είναι απόρροια της οικονομικής της δραστηριότητας. Βέβαια για να μπορεί κάποιος να έχει μια αναλυτική εικόνα για την οικονομική μονάδα απαιτούνται επιπλέον πληροφορίες οι οποίες περιλαμβάνονται στους απολογισμούς που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις. Επιπλέον οι όποιες επισημάνσεις συνοδεύουν τις οικονομικές καταστάσεις αποτελούν αλληλένδετο κομμάτι τους και πρέπει να μελετώνται εμπεριστατωμένα κατά την διάρκεια της ανάλυσης και της αξιολόγησης των δεδομένων της οικονομικής μονάδας (Αλεξιάκης, Χ. Ξανθάκης, Ε. 2007).

### **4.2. Σκοπός της ανάλυσης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων**

Κάθε επιχείρηση που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, είναι υποχρεωμένη να συντάσσει και να δημοσιεύει τις οικονομικές της καταστάσεις, σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Έτσι, βάσει αυτού του προτύπου οι οικονομικές καταστάσεις, συγκροτούν μια δομημένη παρουσίαση της οικονομικής θέσης της κάθε επιχείρησης καθώς και των συναλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί από αυτή.

Σκοπός της ανάλυσης είναι η βαθύτερη διερεύνηση, η ερμηνεία καθώς και η αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων που παρέχουν πληροφορίες σχετικές με

την οικονομική θέση της επιχείρησης, τις ταμειακές ροές της καθώς και τα αποτελέσματα της διαχείρισης των οικονομικών πόρων που έχουν ανατεθεί στην επιχείρηση. Με την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων επιτελείται μια αξιολογη διαδικασία, η οποία αποβλέπει στην μετατροπή ποικιλόμορφων στοιχείων, από απλούς αριθμούς σε επωφελείς πληροφορίες, που σχεδόν ποτέ δεν παρουσιάζονται όπως ακριβώς είναι (Νιάρχος, 2004).

Οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις έχουν ως στόχο να πληροφορήσουν όχι μόνο τους αναλυτές, αλλά και όλων εκείνων των ανθρώπων που επιθυμούν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα του κύκλου εργασιών της επιχείρησης όπως πελάτες, προμηθευτές, εν δυνάμει επενδυτές, επαγγελματικές ενώσεις επιχειρήσεων και φυσικά του κράτους για φορολογικούς λόγους (Κάντζος, Κ.,1997).

Για να επιτευχθεί όμως ο στόχος της ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων, θα πρέπει να αντληθούν πληροφορίες από οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης όπως:

- α) τα περιουσιακά της στοιχεία,
- β) τις υποχρεώσεις της,
- γ) τα ίδια κεφάλαια,
- δ) τα έσοδα και τα έξοδα συμπεριλαμβανόμενα τα κέρδη και τις ζημίες χρήσεως και
- ε) τις ταμειακές ροές.

### **4.3. Γενικά**

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της εταιρίας ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε. η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και έχει την έδρα της, στην πόλη της Πρέβεζας. Η ανάλυση έγινε μέσω των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων της, δηλαδή του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης, οι οποίες είναι πλήρως καταρτισμένες, βάσει των διεθνών προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς και έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ως ακολούθως, για τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών (Ρευστότητας, Δραστηριότητας, Αποδοτικότητα καθώς και Βιωσιμότητας), χρησιμοποιήθηκαν οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας οι οποίες αναφέρονται στις διαχειριστικές περιόδους από το 2007-2012.

## 4.4. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

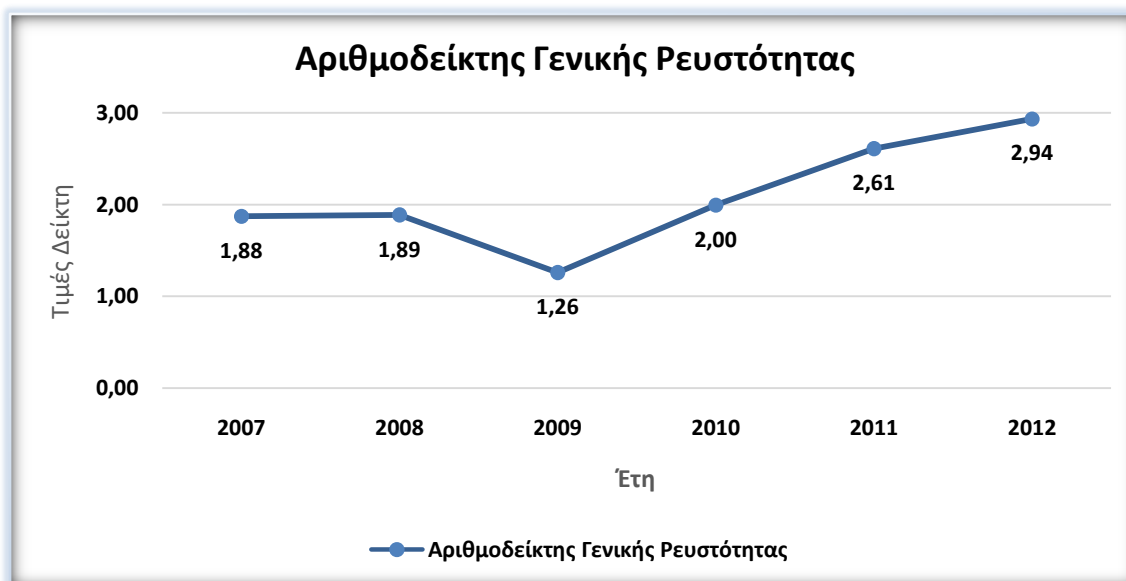
### 4.4.1. Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής (Γενικής) Ρευστότητας

Πίνακας 8-Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας 2007-2012					
Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{2.516.576}{1.341.922} = 1,88$	$\frac{2.650.772}{1.405.329} = 1,89$	$\frac{2.802.284}{1.421.284} = 1,26$	$\frac{2.841.931}{1.423.268} = 2,00$	$\frac{2.543.390}{974.779} = 2,61$	$\frac{2.918.256}{994.041} = 2,94$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 3- Δείκτης Γενικής Ρευστότητας



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του Δείκτη Γενικής Ρευστότητας τόσο στον πίνακα 8 όσο και στο γράφημα 3, της επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε. παρακολουθούμε ότι βρίσκεται σχεδόν πάντα, σε υψηλά επίπεδα για την χρονική φάση την οποία εξετάζουμε. Η πορεία του δείκτη είναι υποδειγματική, αν εξαιρέσουμε την απότομη κάμψη που παρουσιάστηκε το 2009 και είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξει μεταβολή του δείκτη κατά 67% σε σχέση με το 2007, το οποίο είναι απόρροια της χρηματοπιστωτικής κρίσης που ξέσπασε στην Ελλάδα. Το γεγονός ότι ο δείκτης το 2010 άγγιξε το 2, κρίνεται ικανοποιητικός και φανερώνει πως δεν υπάρχει πρόβλημα ρευστότητας στην

επιχείρηση και άρα, είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Μάλιστα, το 2012 που ο δείκτης έσπασε το φράγμα του 2,90, έδειξε ότι η ηγεσία της οικονομικής μονάδας εξακολουθεί να διαχειρίζεται με τον πλέον γόνιμο τρόπο την ροή των κεφαλαίων της, αντιμετωπίζοντας με τον πλέον βέλτιστο τρόπο τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις, χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα και τα υπόλοιπα κυκλοφοριακά της στοιχεία.

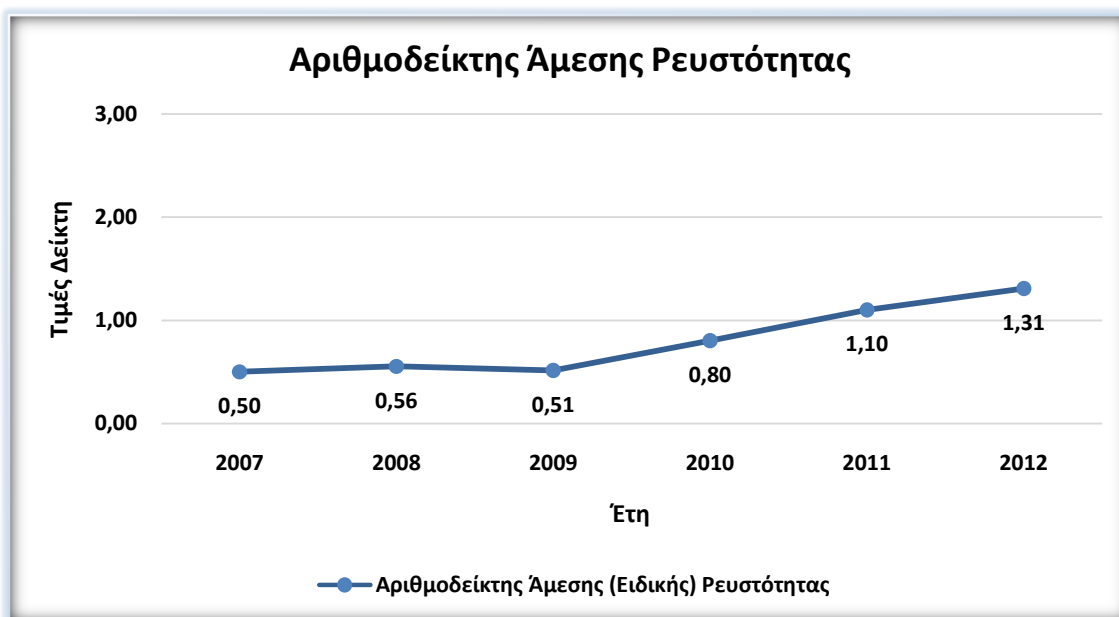
#### 4.4.2. Αριθμοδείκτης Άμεσης (Ειδικής) Ρευστότητας

Πίνακας 9-Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας 2007-2012	
Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	
2007	$\frac{2.516.5761.841.342}{1.341.922} = 0,50$
2008	$\frac{2.650.7721.870.169}{1.405.329} = 0,56$
2009	$\frac{2.802.2841.658.636}{1.421.284} = 0,51$
2010	$\frac{2.841.9311.700.978}{1.423.268} = 0,80$
2011	$\frac{2.543.3901.470.588}{974.779} = 1,10$
2012	$\frac{2.918.2561.618.882}{994.041} = 1,31$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 4 - Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη Άμεσης Ρευστότητας τόσο στον πίνακα 9 όσο και στο γράφημα 4, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας της οικονομικής μονάδας παραμένει κάτω από τη μονάδα (<1) τα τέσσερα πρώτα χρόνια της εξεταζόμενης περιόδου. Αυτό που παρατηρούμε, είναι ότι η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει ορισμένα εμπόδια αυτά τα χρόνια, ώστε να μετατρέψει τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της σε χρήματα, προκειμένου να εξασφαλίσει την απαιτούμενη οικονομική ρευστότητα.

Συγκεκριμένα, ο δείκτης το 2007 για την Λασκάρα Α.Ε. βρίσκεται μόλις στο 0,50 και υπολείπεται κατά πολύ το γενικό πρότυπο του (>1), ωστόσο όμως συνεχίζει την ανοδική του πορεία το 2008 με 0,56 και το 2009 εμφανίζεται με μια μικρή μείωση που φτάνει το 0,51. Όμως ευτυχώς οι απαιτήσεις της εταιρείας αυξήθηκαν το επόμενο έτος δηλαδή το 2010, με το δείκτη να αγγίζει το 0,80.

Το σημαντικότερο όμως είναι, ότι το 2011 ο δείκτης κατορθώνει να σκαρφαλώσει στο 1,10 και να ξεπεράσει το πρότυπο (>1) και μάλιστα το επόμενο έτος, δηλαδή το 2012 να ανέλθει στο 1,31. Το γεγονός ότι είναι μεγαλύτερο της μονάδας (>1), αποσαφηνίζει πλήρως την κατάσταση της επιχείρησης η οποία βρίσκεται ήδη σε τροχιά ανάπτυξης. Βέβαια, για να συνεχιστεί η ανάκαμψη του δείκτη, και να μπορεί η οικονομική μονάδα να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, εξαρτάται από τις πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει στο άμεσο μέλλον σε συνδυασμό με τη βαθμιαία μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

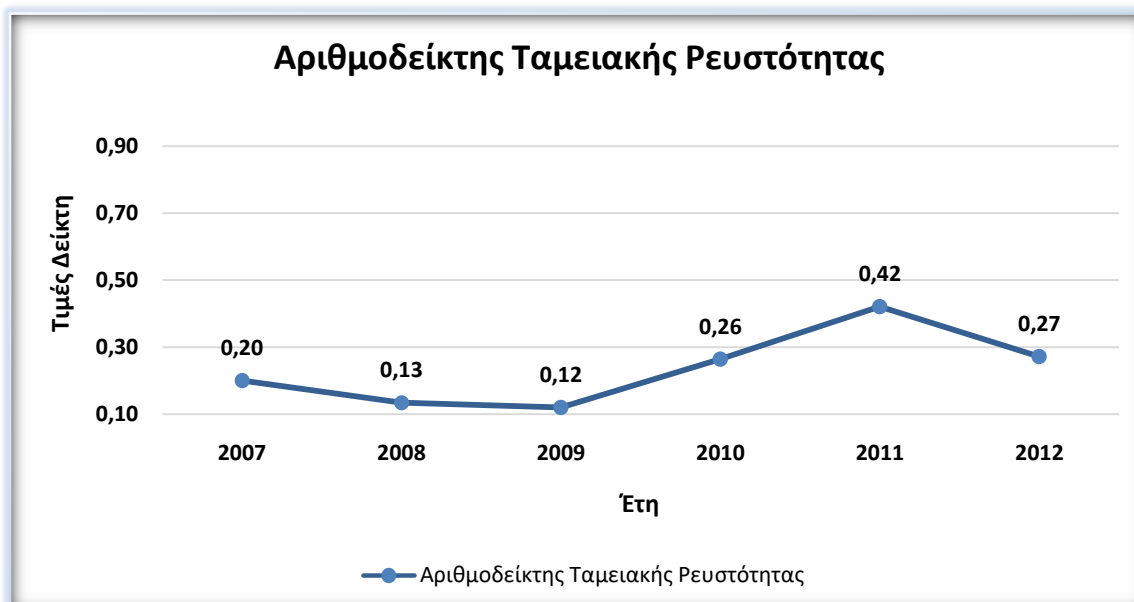
### 4.4.3. Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

Πίνακας 10-Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας 2007-2012					
Διαθέσιμο Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{268.534}{1.341.922} = 0,20$	$\frac{188.776}{1.405.329} = 0,13$	$\frac{266.715}{1.421.284} = 0,12$	$\frac{375.545}{1.423.268} = 0,26$	$\frac{409.975}{974.779} = 0,42$	$\frac{270.047}{994.041} = 0,27$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 5 - Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη *Ταμειακής Ρευστότητας* τόσο στον πίνακα 10 όσο και στο γράφημα 5 βλέπουμε ότι στη επιχείρηση, ο συγκεκριμένος δείκτης παρουσιάζει συνεχώς διακυμάνσεις. Το 2007 ο δείκτης εμφανίζεται με 0,20 και είναι σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει περισσότερες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις σε σχέση με τα διαθέσιμα περιουσιακά της στοιχεία. Τα διαθέσιμά της είναι μόλις 268.534 € και οι υποχρεώσεις της 1.341.922 €. Ο κίνδυνος να μην μπορεί να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της είναι πλέον ορατός ιδιαίτερα το 2009, όπου τα διαθέσιμά της είναι μόλις 266.715 € και οι υποχρεώσεις της σχεδόν πενταπλάσιες, ήτοι 1.421.284 €. Πλέον, η φερεγγυότητα της οικονομικής μονάδας



αρχίζει να κλυδωνίζεται. Όμως ευτυχώς τα επόμενα δυο έτη, δηλαδή το 2010 και το 2011 ο δείκτης εκτοξεύτηκε στο 0,26 και 0,42 αντίστοιχα, λόγω του γεγονότος ότι αυξήθηκαν οι απαιτήσεις της, ενώ μειώθηκαν ταυτόχρονα οι ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Το 2012 όμως παρατηρείται απότομη κάμψη του δείκτη και αυτό συμβαίνει γιατί τα διαθέσιμα της επιχείρησης μειώθηκαν σχεδόν στο μισό και η ανεπάρκεια μετρητών βρίσκεται στο ναδίρ. Αυτό οφείλεται κυρίως ότι η πληρωμή των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων πραγματοποιήθηκαν μέσω των χρηματικών διαθεσίμων της.

## 4.5. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

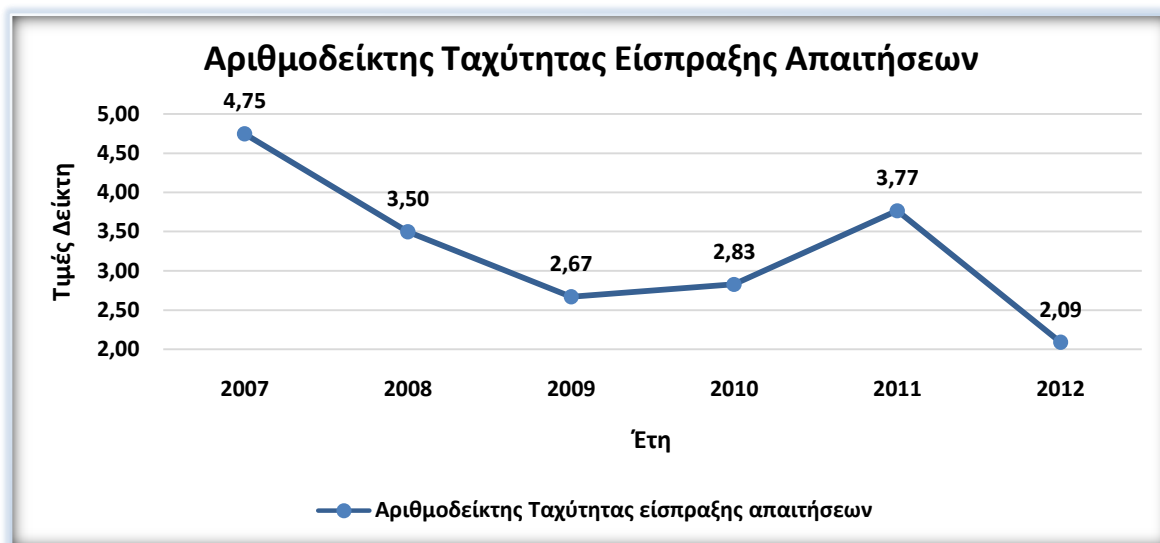
### 4.5.1. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

Πίνακας 11- Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων

Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων 2007-2012					
Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης / Απαιτήσεις					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.902.021}{400.679} = 4,75$	$\frac{2.070.129}{591.827} = 3,50$	$\frac{2.344.100}{877.533} = 2,67$	$\frac{2.166.937}{765.408} = 2,83$	$\frac{2.535.981}{672.827} = 3,77$	$\frac{2.152.600}{1.029.328} = 2,09$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 6- Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων τόσο στον πίνακα 11 όσο και στο γράφημα 6 η εταιρία είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα μιας και το γενικό πρότυπο αυτού είναι μεγαλύτερο της μονάδας (>1). Έτσι κατανοούμε, ότι σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα εισπράττονται οι λογαριασμοί των πελατών της κατά την διάρκεια της διαχειριστικής περιόδου. Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεων Απαιτήσεων, τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος που χρειάζεται για την είσπραξη των απαιτήσεων.

Σύμφωνα πάντα με τα οικονομικά στοιχεία της Λασκάρας Α.Ε. αποδεικνύεται ότι η πολιτική που ασκεί στους πελάτες της είναι αρκετά αποτελεσματική μολονότι ο χρόνος είσπραξης των απαιτήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενος με την πάροδο των ετών. Έτσι η μεγαλύτερη τιμή που πήρε ο δείκτης ήταν το 2007, ο οποίος εμφανίζεται με 4,75 φορές, ενώ η μικρότερη τιμή του δείκτη είναι το 2012 με 2,09 φορές. Οι πωλήσεις της εταιρίας αυξομειώνονται σταδιακά όπως σταδιακά αυξομειώνονται και οι εισπράξεις της λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

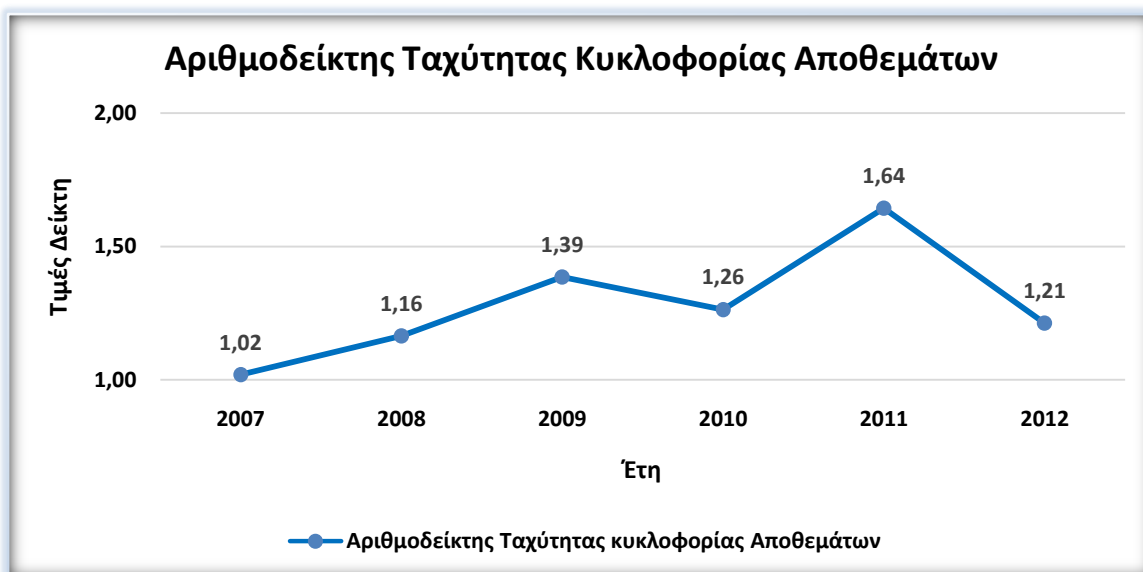
#### 4.5.2. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων

Πίνακας 12-Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων

Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων 2007-2012					
Κόστος Πωληθέντων / Αποθέματα					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.876.555}{1.841.342} = 1,02$	$\frac{2.177.275}{1.870.169} = 1,16$	$\frac{2.297.733}{1.658.636} = 1,3$	$\frac{2.148.474}{1.700.978} = 1,26$	$\frac{2.417.298}{1.470.588} = 1,6$	$\frac{1.963.647}{1.618.882} = 1,21$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 7- Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη *Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων* τόσο στον πίνακα 12 όσο και στο γράφημα 7, τα αποθέματα ενώ το 2007 βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα σταδιακά αρχίζουν και αυξάνονται. Πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των αποθεμάτων σχετίζεται άμεσα με το ύψος των πωλήσεων. Η ανοδική πορεία του δείκτη μέχρι και το 2009, αποτελεί θετική εξέλιξη για την εταιρεία μιας και αποδεικνύεται ότι πραγματοποιείται μιας συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα της, με συνέπεια να αυξάνεται αντίστοιχα και η ταχύτητα ανανέωσης των αποθεμάτων και των έτοιμων προϊόντων και κατ' επέκταση η εταιρεία να λειτουργεί με εντατικούς ρυθμούς. Γενικά, όσο υψηλότερος εμφανίζεται ο *δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων* τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση πραγματοποιώντας χαμηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Βέβαια, λόγω του αντικειμένου της επιχείρησης (ιχθυοκαλλιέργεια) δεν είναι και πολύ ωφέλιμο, να διατηρεί υψηλά αποθέματα.

Συγκεκριμένα, για την εταιρία το έτος 2007 η ταχύτητα των αποθεμάτων είναι σε χαμηλά επίπεδα με δείκτη που αγγίζει μόλις το 1,02. Το 2008 ακολουθεί ανάκαμψη του δείκτη με 1,16 ενώ το 2009 υπάρχει μια ελαφρά αύξηση στο 1,39. Εντύπωση όμως προκαλεί η απότομη μείωση του δείκτη το 2010 στο 1,26. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία της επιχείρησης να ανανεώσει τα αποθέματά της εξαιτίας της μείωσης των πωλήσεών της ενώ το 2011 να φτάνει το 1,64. Πάντως η εταιρεία απέδειξε ότι έχει την άρτια διαχείριση των αποθεμάτων έναντι των ανταγωνιστριών της.

Αναμφίβολα, σε γενικές γραμμές ο δείκτης παραμένει σε χαμηλά επίπεδα λόγω του κλάδου που δραστηριοποιείται, που επιβάλλεται να αντικαθιστά τα προϊόντα της σύντομα, οπότε επιλογή της είναι να μην προβαίνει σε δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων.

### 4.5.3. Αριθμοδείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού

Πίνακας 13-Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού

Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού 2007-2012					
Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης/ Σύνολο Ενεργητικού					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.902.021}{3.820.090} = 0,50$	$\frac{2.070.129}{3.709.752} = 0,56$	$\frac{2.344.100}{3.646.949} = 0,64$	$\frac{2.166.937}{3.485.418} = 0,62$	$\frac{2.535.981}{3.011.837} = 0,84$	$\frac{2.152.600}{3.358.111} = 0,64$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 8- Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Οι τιμές του δείκτη Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού τόσο στον πίνακα 13 όσο και στο γράφημα 8 παρατηρούμε ότι παρουσιάζει προοδευτικές αυξομειώσεις για την εξαετία 2007 έως 2012 όπου ο δείκτης της κυμαίνεται μεταξύ 0,50 και 0,84. Η αύξηση του δείκτη διαχρονικά μας δείχνει ότι η οικονομική μονάδα, χρησιμοποιεί

όλο και περισσότερο το ενεργητικό της σε σχέση με τις πωλήσεις της λόγω των επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει (υπερεπένδυση).

Αυτό που πρέπει ιδιαίτερα να τονιστεί, είναι ότι η επιχείρηση χρησιμοποίησε εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία για να αυξήσει τις πωλήσεις της μόνο το έτος 2011. Έτσι το συγκεκριμένο έτος, το ενεργητικό χρησιμοποιήθηκε 0,84 φορές, ενώ αντίθετα το έτος 2007 χρησιμοποιήθηκε μόλις 0,50 φορές.

#### 4.5.4. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων

Πίνακας 14- Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων

Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων 2007-2012					
Κόστος Πωληθέντων / Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.876.555}{1.341.922} = 1,40$	$\frac{2.177.275}{1.405.329} = 1,55$	$\frac{2.297.733}{1.421.284} = 1,62$	$\frac{2.148.474}{1.423.268} = 1,51$	$\frac{2.417.298}{974.779} = 2,48$	$\frac{1.963.647}{994.041} = 1,98$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 9- Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Οι τιμές του δείκτη *Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων* τόσο στον πίνακα 14 όσο και στο γράφημα 9 παρατηρούμε πως την τετραετία 2007-2010 κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα. Σύμφωνα με αυτό το δείκτη

γίνεται απόλυτα αντιληπτό, πόσες φορές το κόστος των πωλήσεων καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές της, στους πιστωτές της, αλλά και στα βραχυχρόνια δάνεια που έχει λάβει από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Συγκεκριμένα, στην επιχείρηση Λασκάρα Α.Ε. το έτος 2007 ο δείκτης ήταν στο 1,40 που σήμαινε ότι μπορούσε μόλις 1,40 φορές να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βέβαια, βαθμιαία ο δείκτης ανέβαινε με σταθερά βήματα μέχρι και το 2010, ενώ το 2011 έφτασε στο 2,48 δείχνοντας ότι βρισκόταν σε ένα επίπεδο ασφαλείας ικανοποιητικό, που την εξασφάλιζε μια σχετικά άνεση στην εξόφληση των υποχρεώσεών της. Όμως ο δείκτης το 2012 κατέβηκε λίγες μονάδες, φτάνοντας στο 1,98. Η οικονομική κρίση έπαιξε μεγάλο ρόλο και σ' αυτή την εταιρεία, όπως και στις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο.

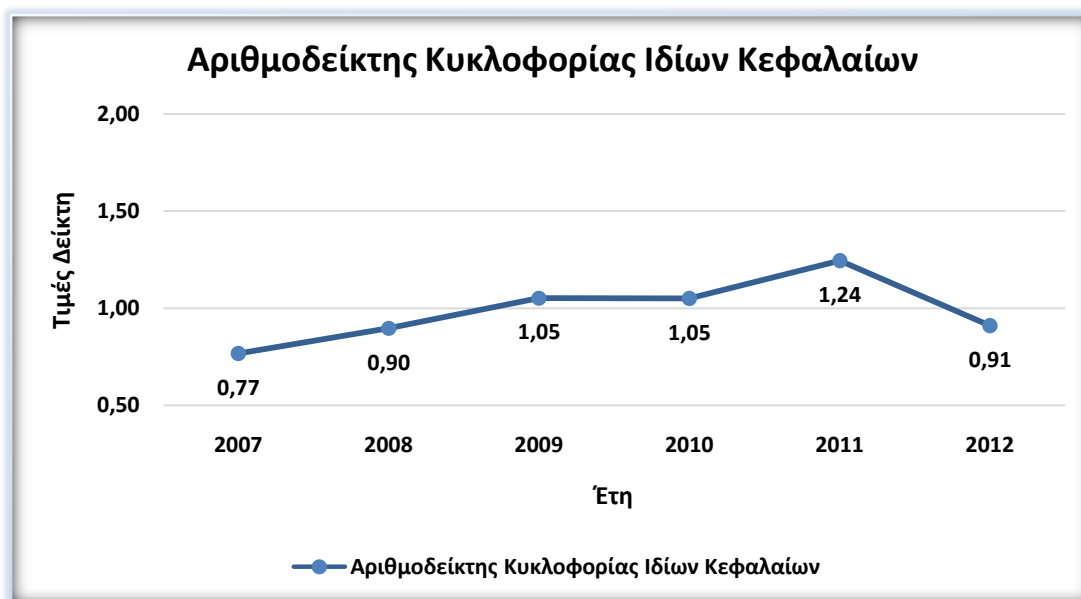
#### 4.5.5. Αριθμοδείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων

Πίνακας 15- Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων κεφαλαίων

Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων 2007-2012					
Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης / Ίδια Κεφάλαια					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.902.021}{2.478.168} = 0,77$	$\frac{2.070.129}{2.304.424} = 0,90$	$\frac{2.344.100}{2.225.666} = 1,05$	$\frac{2.166.937}{2.062.150} = 1,05$	$\frac{2.535.981}{2.037.058} = 1,24$	$\frac{2.152.600}{2.364.070} = 0,91$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 10- Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων τόσο στον πίνακα 15 όσο και στο γράφημα 10 παρατηρούμε ότι ο βαθμός χρησιμοποίησης των Ιδίων Κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις βρίσκονται σε σταθερά χαμηλά επίπεδα. Ο δείκτης θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλός στα δύο πρώτα χρόνια της ανάλυσης, και αυτό γιατί η οικονομική μονάδα δεν κατάφερε να αυξήσει αναλογικά περισσότερο τις πωλήσεις της παρά μόνο το έτος 2011- σε σχέση με το ύψος των ιδίων κεφαλαίων της που διατηρεί.

Ειδικότερα η επιχείρηση ακολουθεί ανοδική πορεία κατά τα έτη 2007 - 2011 με τις τιμές του δείκτη να κυμαίνονται από το 0,77 έως το 1,24. Το 2011 μόνο υπήρξε μια σημαντική αύξηση του δείκτη στο 1,24 και κατάφερε να μην να μειώσει τα κέρδη της αλλά μείωσε αντίστοιχα και τα κεφάλαια που χρησιμοποιούσε γι' αυτό το σκοπό. Όμως το 2012 υπέστη κάθετη πτώση ο δείκτης, ο οποίος έφτασε μόλις στο 0,91. Εδώ, μπορούμε να δούμε καθαρά τις σοβαρές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, διότι οι πωλήσεις της οικονομικής μονάδας μειώθηκαν κατά πολύ, σε σχέση με τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί για να παράγει κέρδος.

## 4.6. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

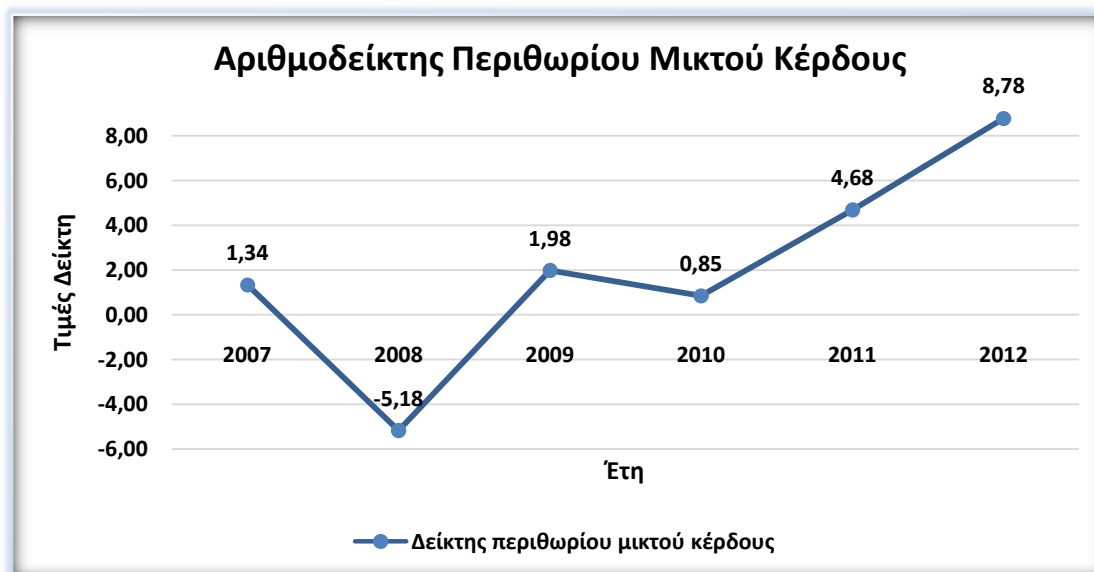
### 4.6.1. Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους (%)

Πίνακας 16- Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους

Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους (%) 2007-2012					
$\frac{\text{Μικτά Κέρδη Εκμετάλευσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης}} * 100$					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{25.466}{1.902.021} = 1,34$	$\frac{-107.146}{2.070.129} = -5,18$	$\frac{46.367}{2.344.100} = 1,98$	$\frac{18.464}{2.166.937} = 0,85$	$\frac{118.682}{2.535.981} = 4,68$	$\frac{188.952}{2.152.600} = 8,78$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 11 - Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Ο δείκτης *Περιθωρίου Μικτού Κέρδους* παρουσιάζει υψηλές διακυμάνσεις μεταξύ των εξεταζόμενων ετών. Ο δείκτης αυτός επιτρέπει να διακρίνουμε τι ποσοστό των μικτών κερδών έχει πετύχει η επιχείρηση, σε συνάρτηση με τις ετήσιες πωλήσεις της .

Έτσι, ο δείκτης το 2007 εμφανίζεται με ποσοστό 1,34%, ενώ αμέσως μετά το έτος 2008 παρουσίασε κατακόρυφη κάμψη που έφτασε στο -5,18%. Αυτή η χρονιά ήταν και η χειρότερη για την επιχείρηση, η οποία κατέγραψε ζημιές που ξεπέρασαν τις 107.000 € παρόλο που οι πωλήσεις της ήταν αυξημένες σε σχέση με το προηγούμενο



έτος. Η μείωση αυτή προήλθε λόγω των χαμηλών τιμών στις πωλήσεις της συγκριτικά με την μείωση του κόστους των πωλήσεων. Κατά το έτος 2009 όμως η επιχείρηση άλλαξε την αντίστροφη καθοδική πορεία παρουσιάζοντας κέρδη κοντά στο 2%. Όμως και το επόμενο έτος κατέγραψε και πάλι μείωση των κερδών με αντίστοιχη μείωση των πωλήσεων και το δείκτη να μειώνεται στο 0,85%. Έπειτα τα επόμενα δυο χρόνια δηλαδή το έτος 2011 και 2012 παρουσιάζει συνεχώς ανοδική πορεία όπου ο δείκτης άγγιξε το 4,68% και 8,78% αντίστοιχα δείχνοντας ότι το κλίμα πλέον έχει αντιστραφεί.

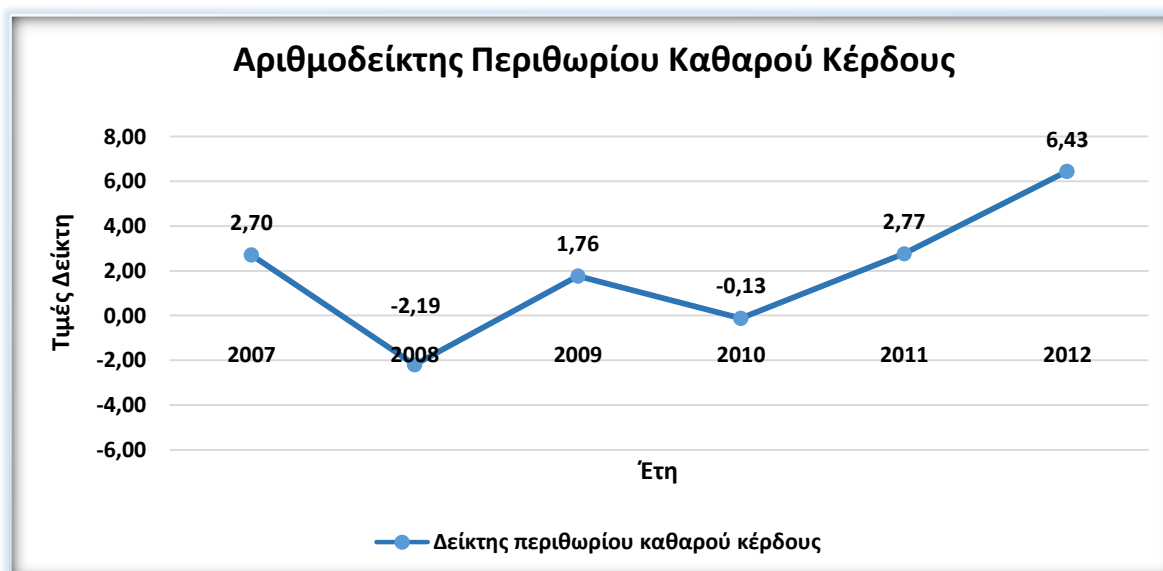
#### 4.6.2. Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (%)

Πίνακας 87-Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους

Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (%)2007-2012					
$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετάλευσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης}} * 100$					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{51.400}{1.902.021} = 2,70$	$\frac{-45.404}{2.070.129} = -2,19$	$\frac{41.282}{2.344.100} = 1,85$	$\frac{-2.754}{2.166.937} = -0,13$	$\frac{70.212}{2.535.981} = 2,77$	$\frac{138.512}{2.152.600} = 6,43$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ίδια επεξεργασία.

Γράφημα 12 - Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Με το δείκτη *Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους* αποτυπώνεται με τον πλέον καλύτερο τρόπο το ποσοστό καθαρού κέρδους που πραγματοποιεί η εταιρεία σε σχέση με τις πωλήσεις της. Έτσι η επιχείρηση ξεκινάει με καθαρό κέρδος για το έτος 2007 σε ποσοστό 2,70% ενώ την επόμενη χρονιά ακολουθεί κατακόρυφη πτώση των πωλήσεων με αποτέλεσμα να εμφανίζει ζημιές με ποσοστό -2,19% το 2008. Η αμέσως επόμενη χρονιά ήταν καλύτερη μιας και παρουσίασε κέρδη της τάξης του 1,76% για να φτάσει στο επίσης αρνητικό ποσοστό -0,13 % για το έτος 2010.

Ευτυχώς τον επόμενο χρόνο είχε θετική εξέλιξη διότι παρουσίασε σταδιακή αύξηση σε ποσοστό 2,77% το οποίο οφείλεται στην ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί κατάλληλα τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά της έξοδα. Η οικονομική μονάδα τη χρήση 2012 έχοντας θετικό πρόσημο του δείκτη είναι πάρα πολύ ικανοποιητικό, καθώς αποδεικνύει πως η επιχείρηση πραγματοποίησε κέρδη από τις λειτουργικές της δραστηριότητες και παράλληλα δείχνοντας ότι οι συναλλαγές της πραγματοποιούνται με μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους.

#### 4.6.3. Αριθμοδείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων (%)

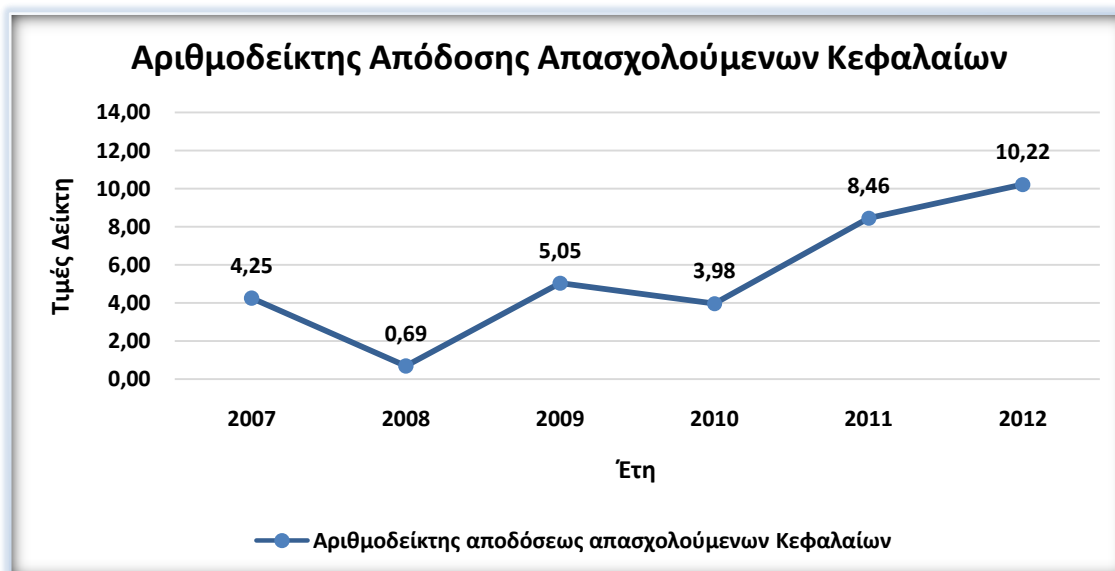
Πίνακας 18-Δείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων

Δείκτης Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων (%) 2007-2012	
$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετάλευσης} + \text{Χρημ/ Κά Έξοδα}}{\text{Συνολικά Απασχολούμενα Κεφάλαια}} * 100$	
2007	$\frac{51.400 + 53.893}{2.478.168} = 4,25$
2008	$\frac{-45.404 + 61.340}{2.304.424} = 0,69$
2009	$\frac{41.282 + 71.140}{2.225.666} = 5,05$
2010	$\frac{-2.754 + 84.728}{2.062.150} = 3,98$
2011	$\frac{70.212 + 102.137}{2.037.058} = 8,46$

2012	$\frac{138.512 + 103.201}{2.364.070} = 10,22$
------	---

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 13- Δείκτης Απόδοσης Απασχολούμενων Κεφαλαίων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Αναφορικά με τον δείκτη *Αποδόσεως Απασχολούμενων Κεφαλαίων*, μπορεί να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα της κάθε επιχείρησης χωρίς να εξετάζεται η πηγή απ' όπου προέρχονται τα κεφάλαιά της. Έτσι όσο πιο υψηλός είναι αυτός ο δείκτης, τόσο εποικοδομητικά η διεύθυνση της επιχείρησης, διαχειρίζεται τα ίδια κεφάλαιά της.

Συγκεκριμένα, κατά το έτος 2007 αξιοποιεί τα Συνολικά Απασχολούμενα Κεφάλαια (μετοχικό κεφάλαιο) και παράγει Κέρδος σε ποσοστό μόλις 4,25%. Τα κέρδη της φαίνεται ότι βρίσκονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Όμως, το 2008 δυστυχώς παρουσίασε τεράστιες ζημιές που ξεπέρασαν τις 45.000 €, (τα οποία καλύφθηκαν από τα κέρδη προηγούμενων χρήσεων), ενώ αντίθετα αυξήθηκαν ακόμα περισσότερο τα χρηματοοικονομικά της έξοδα και γι' αυτό είχαμε το θετικό πρόσημο. Ο δείκτης βρισκόταν στο χαμηλότερο όλων των ετών να μεν με θετικό πρόσημο, αλλά μόλις στο 0,69%. Αυτό αποδεικνύει περίτρανα, πως δεν υπήρξε ορθολογική διαχείριση των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών της εξόδων.

Αντίθετα το 2009 παρατηρείται ανάκαμψη της επιχείρησης επαναφέροντας τον δείκτη σε ανοδική πορεία, ο οποίος έφτασε στο 5,05%, ενώ την αμέσως επόμενη χρονιά, δηλαδή το 2010 ο δείκτης παρουσίασε κάμψη με ποσοστό της τάξης του 3,98% και έχοντας ζημιές που ανέρχονται στα -2.754 €. Από κει και έπειτα ο δείκτης

για τα επόμενα δυο έτη, δηλαδή τα έτη 2011 και 2012 ακολουθεί ανοδική τροχιά με τα κέρδη της επιχείρησης να εκτοξεύονται στα 70.000 € με το δείκτη στα 8,46% και 138.000 € αντίστοιχα και το δείκτη στα 10,22%.

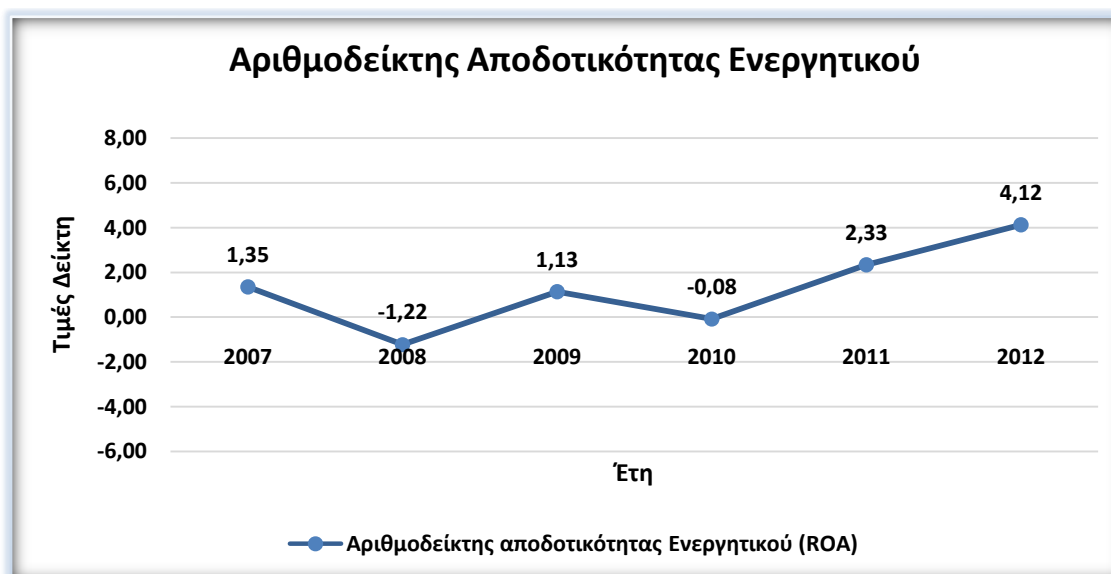
#### 4.6.4. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (%) - (ROA)

Πίνακας 19-Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (%) 2007-2012					
$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετάλλευσης}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} * 100$					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{51.400}{3.820.090} = 1,35$	$\frac{-45.404}{3.709.752} = -1,22$	$\frac{41.282}{3.646.949} = 1,13$	$\frac{-2.754}{3.485.418} = -0,08$	$\frac{70.212}{3.011.837} = 2,33$	$\frac{138.512}{3.358.111} = 4,12$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 14 - Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη Αποδοτικότητας Ενεργητικού ή ROA τόσο στον πίνακα 19 όσο και στο γράφημα 14 το έτος εκκίνησης της εξεταζόμενης περιόδου δηλαδή το 2007 ότι ο δείκτης κυμαινόταν σε μέτρια για την εποχή επίπεδα διότι η οικονομική κρίση δεν είχε αρχίσει να ξεπροβάλλει. Το ποσοστό απόδοσης αυτού του έτους έφτασε στο 1,35%.

Όμως το 2008 η κερδοφορία της επιχείρησης κατέρρευσε και παρουσίασε ζημιές με

το δείκτη να φτάνει στο -1,22%. Τα αποτελέσματα του δείκτη αντανακλούν την αδυναμία της επιχείρησης να προσελκύσει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, τα οποία μελλοντικά θα της αποφέρουν κέρδη. Από την άλλη και το ενεργητικό της μειώθηκε ακόμα περισσότερο. Την επόμενη χρονιά ο δείκτης ακολουθεί ανοδική πορεία και αγγίζει το 1,13%. Όμως και το έτος 2010 υπήρξε μια από τις χειρότερες χρονιές της επιχείρησης μιας και ο δείκτης της άγγιξε το -0,08% και οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η οικονομική κρίση είχε καταστρεπτικές επιπτώσεις για την εταιρεία. Τα επόμενα έτη, 2011 και 2012 υπάρχει αντίστροφη πορεία του δείκτη που πλέον έχει θετικό πρόσημο στο 2,33% και 4,12% αντίστοιχα και βλέπουμε ότι η εταιρεία αρχίζει να πραγματοποιεί καλύτερη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της.

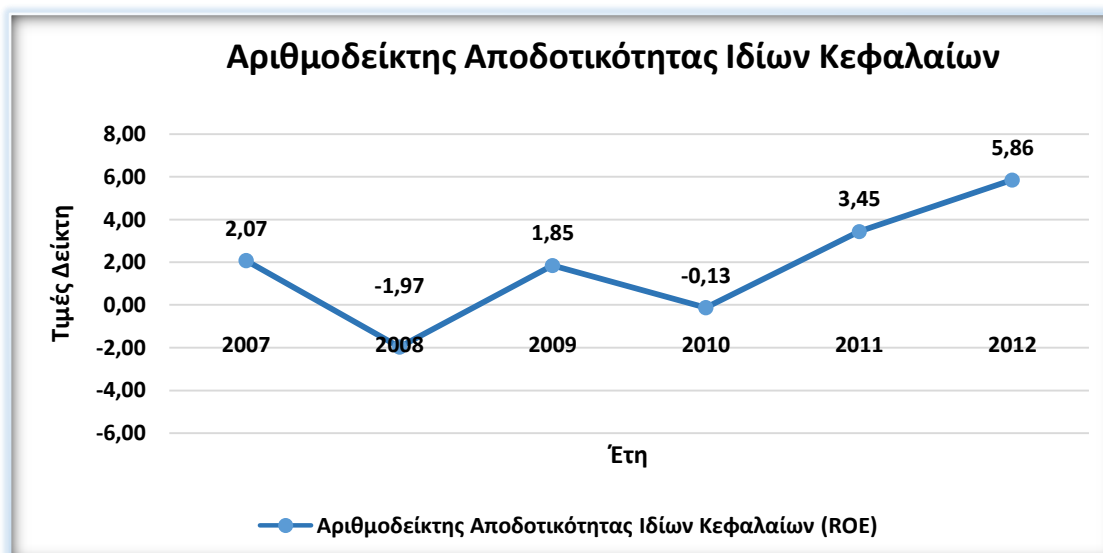
#### 4.6.5. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (%) - (ROE)

Πίνακας 20-Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (%) 2007-2012					
$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετάλευσης}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}} * 100$					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{51.400}{2.478.168} = 2,07$	$\frac{-45.404}{2.304.424} = -1,97$	$\frac{41.282}{2.225.666} = 1,85$	$\frac{-2.754}{2.062.150} = -0,13$	$\frac{70.212}{2.037.058} = 3,45$	$\frac{138.512}{2.364.070} = 5,86$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.  
Γράφημα 15 - Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων



Μελετώντας τον δείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων ή ROE τόσο στον πίνακα 20 όσο και στο γράφημα 15 διαπιστώνουμε πως η οικονομική μονάδα παρουσιάζει τεράστιες αποκλίσεις στα κέρδη και στις ζημιές τουλάχιστον για τα περισσότερα χρόνια της εξεταζόμενης περιόδου. Ο δείκτης δείχνει καθαρά πως υπήρξαν έντονες διακυμάνσεις στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και γι' αυτό υπήρξαν κατακόρυφες μεταβολές στα οικονομικά της στοιχεία.

Συγκεκριμένα η εταιρία Λασκάρα Α.Ε. κατά το έτος 2007 παρουσιάζει απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων της ποσοστό της τάξης μόλις του 2,07%. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία παραμένει στάσιμη χωρίς να επενδύει κεφάλαια για την παραπέρα ανάπτυξη της. Το 2008 χαρακτηρίζεται το χειρότερο όλων των ετών που πραγματοποιείται η ανάλυση μιας και δεν κατόρθωσε να αξιοποιήσει κατάλληλα τα κεφάλαιά της και η απόδοση των Ιδίων κεφαλαίων της να φτάσει στο -1,97%.

Το 2009 παρατηρούμε ότι ο δείκτης της εμφανίζεται με ποσοστό 1,85% ενώ την επόμενη χρονιά το 2010 έχει παρουσιάζει κατακόρυφη ελάττωση με αρνητικό δείκτη ο οποίος αγγίζει το -0,13%. Δυστυχώς επαληθεύονται τα χειρότερα σενάρια, που θέλουν την χρηματοπιστωτική κρίση να επιδρά με αρνητικό τρόπο στον κλάδο των τροφίμων και γενικότερα του ελληνικού εμπορίου. Ο αρνητικός δείκτης θα πρέπει να θορυβήσει την επιχείρηση και να αντιληφθεί την κρισιμότητα της κατάστασης, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα. Έπειτα, τα τελευταία εξεταζόμενα έτη, δηλαδή το 2011 και το 2012 ο δείκτης είχε την καλύτερη απόδοση και μάλιστα εμφανίζεται με θετικό πρόσημο 3,45% και 5,86% αντίστοιχα, γεγονός που επιβεβαιώνει την ορθή πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση.

## 4.7. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ (%)

### 4.7.1. Αριθμοδείκτης Χρηματοδότησης Παγίων (%)

Πίνακας 21-Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων

#### Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων(%) 2007-2012

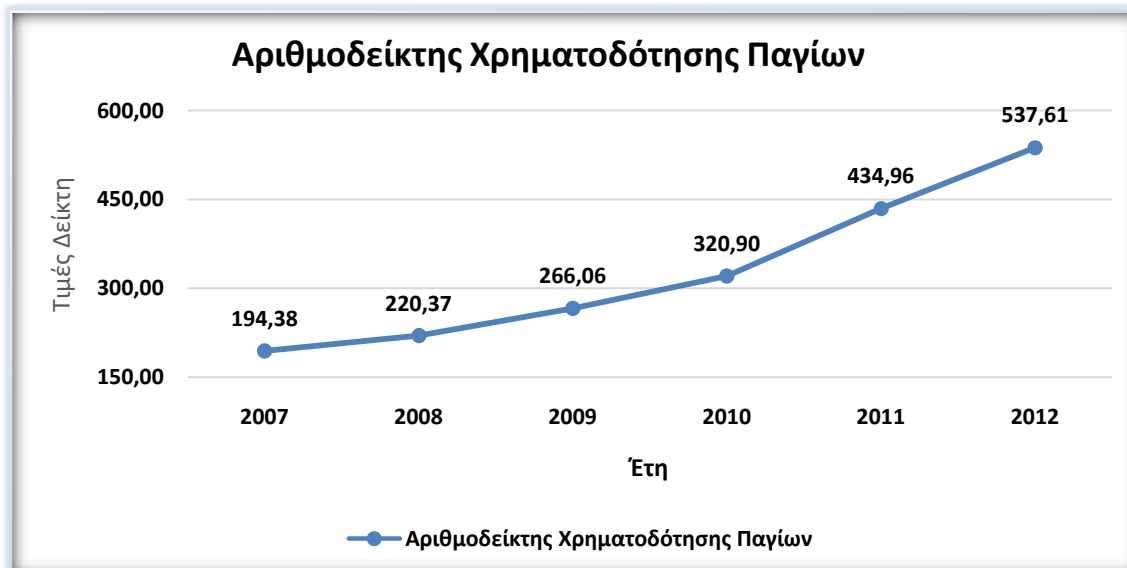
$$\frac{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}{\text{Πάγια}} * 100$$

2007	2008	2009	2010	2011	2012
------	------	------	------	------	------

$\frac{2.478.168}{1.274.929} = 194,38$	$\frac{2.304.424}{1.045.706} = 220,37$	$\frac{2.225.666}{836.514} = 266,06$	$\frac{2.062.150}{642.611} = 320,90$	$\frac{2.037.058}{468.329} = 434,96$	$\frac{2.364.070}{439.737} = 537,61$
--	--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 16 -Δείκτης Χρηματοδότησης Παγίων



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Μελετώντας τον Δείκτη Χρηματοδότησης Παγίων τόσο στον πίνακα 21 όσο και στο γράφημα 16 προσπαθούμε να διερευνήσουμε με ποιον τρόπο πραγματοποιήθηκε η χρηματοδότηση των πάγιων στοιχείων της επιχείρησης. Έτσι τόσο στον πίνακα 21 όσο και στο γράφημα 16 παρατηρούμε πως η οικονομική μονάδα παρουσιάζει βαθμιαίες αυξανόμενες μεταβολές σε όλη την υπό εξέταση περίοδο. Τα Ίδια Κεφάλαια της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερα από τις επενδύσεις τις οποίες έχει πραγματοποιήσει σε πάγιο εξοπλισμό και άρα βγαίνει το συμπέρασμα ότι ένα μέρος των επενδύσεών της σε πάγια, προέρχεται από τους ίδιους τους μετόχους της εταιρείας.

Έτσι, ενώ ο δείκτης το 2007 εμφανίζεται με ποσοστό 194,38%, το τελευταίο έτος ξεπερνάει το 500%. Η συνεχόμενη και διαχρονική αύξηση του δείκτη οφείλεται είτε στη διενέργεια αποσβέσεων που κάθε χρόνο είναι υποχρεωμένη εκ νόμου να πραγματοποιεί η επιχείρηση, είτε στην παρακράτηση κερδών υπό τη μορφή αποθεματικών. Το γεγονός ότι παραμένει σε υψηλά επίπεδα, έχει θετική έκβαση για την πορεία της επιχείρησης.

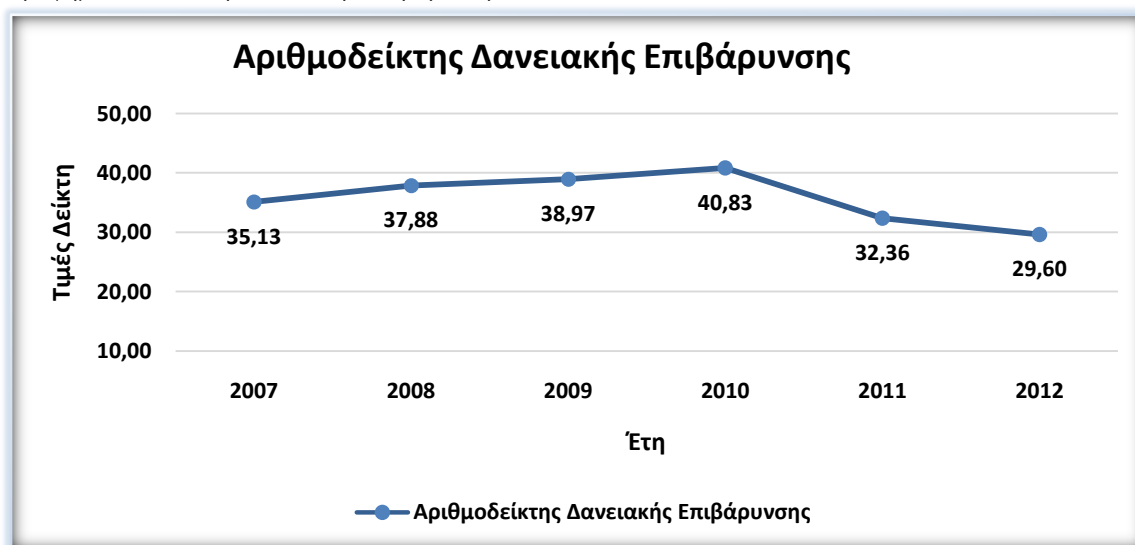
## 4.7.2. Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (%)

Πίνακας 22-Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης(%) 2012-2015					
$\frac{\text{Δανειακές Υποχρεώσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικών}} * 100$					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
$\frac{1.341.922}{3.820.090} = 35,13$	$\frac{1.405.329}{3.709.752} = 37,38$	$\frac{1.421.284}{3.646.949} = 38,97$	$\frac{1.423.268}{3.485.418} = 40,83$	$\frac{974.779}{3.011.837} = 32,36$	$\frac{994.041}{3.358.111} = 29,60$

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Γράφημα 97 - Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. ετών 2007-2012. Ιδία επεξεργασία.

Σύμφωνα με τον δείκτη Δανειακής Επιβάρυνσης τόσο στον πίνακα 22 όσο και στο γράφημα 17, μπορούμε να εξακριβώσουμε τι ποσοστό από τα Ίδια Κεφάλαια που διαθέτει η επιχείρηση, αποτελούν τα Ξένα Κεφάλαια αυτά δηλαδή που έχουν ληφθεί από εξωτερικές πηγές. Μετά την πραγματοποίηση της σύγκρισης στο τέλος του έτους των Ξένων Κεφαλαίων με του Ενεργητικού, μπορούμε να δούμε ποιο είναι το μέγεθος της αυτονομίας των φορέων της επιχείρησης και πόσο ανεξάρτητοι είναι σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα, ο δείκτης της εταιρείας για το έτος 2007 εμφανίζει ένα ικανοποιητικό ποσοστό της τάξης του 35,13%. Τις αμέσως επόμενες χρονιές, δηλαδή το 2008, 2009 και 2010 παρουσίασε βαθμιαία αύξηση και έφτασε στο 40,83 % δείχνοντας ότι οι



δανειακές υποχρεώσεις της επιχείρησης (Βραχυπρόθεσμες και Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις) αυξάνονται σταδιακά ενώ αντίθετα μειώνεται το Ενεργητικό. Το 2011 ο δείκτης μειώνεται στο 32,36% με ταυτόχρονη μείωση των Ξένων Κεφαλαίων καθώς και του Ενεργητικού. Το γεγονός αυτό προβλημάτισε τους δανειστές της επιχείρησης, φοβούμενοι ότι θα δυσκολευτούν αρκετά να πάρουν πίσω τα κεφάλαια που της έχουν δανείσει. Βέβαια το 2012 ο δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης υπέστη άλλη μια μείωση στο 29,60% αλλά δεν ήταν διόλου ανησυχητικό διότι αυξήθηκαν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ελάχιστα αλλά και το Ενεργητικό είχε την ανιούσα. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι η επιχείρηση παρουσίασε, έστω και προσωρινά οικονομική αυτάρκεια σε ικανοποιητικό βαθμό και κατάφερε να μειώσει τα κεφάλαια που ήταν προϊόν δανεισμού.

#### **4.8. Ανάλυση των ευρημάτων από την μελέτη των αριθμοδεικτών**

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων (Ισολογισμών και Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης) της επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε. με τη χρήση των αριθμοδεικτών, θα την βοηθήσει στην εξαγωγή ασφαλών και σημανόντων συμπερασμάτων για την οικονομική της κατάσταση καθώς και για τη βιωσιμότητά της. Επίσης, η σύγκριση μεταξύ των ετών είναι αναμφισβήτητα χρήσιμη διότι δίνεται η δυνατότητα στην ηγεσία της επιχείρησης, αφενός να διορθώσει τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους τους οποίους η ίδια είχε θέσει πρωταρχικά και αφετέρου θα την κατευθύνει στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση που κατέχει, σ' ένα ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον όπως αυτό της ελληνικής επικράτειας.

Η χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε σοβαρά προβλήματα σε όλη την υφήλιο και όπως ήταν φυσικό σχεδόν όλοι οι κλάδοι της επιχειρηματικής δραστηριότητας, υπέστησαν ισχυρούς κλυδωνισμούς. Το παράδοξο είναι ότι ενώ σε άλλες χώρες η κρίση διήρκεσε λιγιστά χρόνια, αντίθετα η Ελλάδα μετά την φάση της κρίσης πέρασε στη φάση της ύφεσης όπου τίποτα δεν φαίνεται ικανό να την βοηθήσει να την ξεπεράσει. Αναμφίβολα, η βαθιά ύφεση που συνεχίζει να ταλαιπωρεί αδιάκοπα την χώρα μας, οδήγησε πολλές οικονομικές μονάδες σε πτωχεύσεις, συγχωνεύσεις ακόμα και απορροφήσεις από άλλες ισχυρότερες του κλάδου. Το σίγουρο είναι πως δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε πότε θα ξεπεραστεί και θα αρχίσει η φάση της ανάκαμψης. Έτσι, έχοντας ως βάση τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη,

θα προβαίνουμε ανάλογα και στην διατύπωση αντίστοιχων συμπερασμάτων. Επίσης, δεν πρέπει να παραλείπουμε το γεγονός πως η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω της υψηλής ανεργίας, σε συνδυασμό με το πάγωμα των χρηματοδοτήσεων τόσο από τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα όσο και από τις ελάχιστες επιδοτήσεις του Υπουργείου Γεωργίας, αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο για τις δυσοίωνες εξελίξεις που προέκυψαν σταδιακά.

Έτσι, αναλύοντας πρωταρχικά τους *Αριθμοδείκτες Ρευστότητας* παρατηρούμε ότι για την εξεταζόμενη περίοδο 2007-2012 βρίσκονται σχεδόν, όλα τα χρόνια σε υψηλά επίπεδα, και μάλιστα φαίνεται καθαρά ότι καταφέρνει να ανταπεξέρχεται παρά πολύ καλά στις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βέβαια το μεγάλο της πρόβλημα είναι ότι η οικονομική ρευστότητα παρουσιάζει στενότητα τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια πριν από την κρίση η οποία κορυφώθηκε το 2009 έτος καμψής για την επιχείρηση. Η δυσκολία της να μετατρέψει τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της σε μετρητά είναι εμφανής, εξαιτίας των αυξημένων δαπανών που προέκυψαν από τις πληρωμές του φόρου εισοδήματος, των χρεωστικών τόκων καθώς και στις εξοφλήσεις προς τους προμηθευτές, οι οποίες υποχρεώσεις πραγματοποιήθηκαν μέσω των χρηματικών διαθεσίμων της.

Σύμφωνα με τους *Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας*, η Λασκάρα Α.Ε. μπορεί να παρουσιάζει διαρκώς μεταβαλλόμενη εικόνα, εντούτοις τα μηνύματα τα οποία στέλνονται είναι ενθαρρυντικά. Έτσι ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων κινείται σε υψηλά επίπεδα και έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι οι λογαριασμοί των πελατών της εισπράττονται σε σύντομο διάστημα εξασφαλίζοντας την ισορροπία μέσα στην επιχείρηση. Βέβαια, και η ταχύτητα των υποχρεώσεων της εταιρείας παραμένει σε ικανοποιητικά επίπεδα δείχνοντας ότι είναι συνεπής και ακριβής, στο χρόνο που απαιτείται για την εξόφλησή τους. Έπειτα, το γεγονός ότι ο δείκτης ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων σταδιακά ανεβαίνει φτάνοντας σε υψηλά επίπεδα, οφείλεται στο γεγονός της συνεχόμενης ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρείας, ένεκα της στροφής των καταναλωτών στη μεσογειακή διατροφή. Αυτό έχει ως συνέπεια να αυξάνεται η ταχύτητα ανανέωσης των αποθεμάτων και των έτοιμων προϊόντων και γι' αυτό η επιχείρηση επιλέγει να μη δεσμεύει τεράστια κεφάλαια. Βέβαια, το 2012 οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης άγγιξαν επικίνδυνα και τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, διότι οι πωλήσεις της οικονομικής μονάδας μειώθηκαν κατά πολύ, σε σχέση με τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί για να παράγει κέρδος.

Αναφορικά τώρα με τους *Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας και Κερδοφορίας* της εταιρείας, παρατηρείται ότι αντιμετωπίζουν τεράστιες διακυμάνσεις μεταξύ των ετών 2007-2012. Οι δείκτες Μικτού Περιθωρίου Κέρδους εμφανίζονται με χαμηλά ποσοστά τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια της εξεταζόμενης περιόδου παρουσιάζοντας και ακόμα και αρνητικό δείκτη το 2008, διότι οι πωλήσεις λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει από τις εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας μειώθηκαν δραματικά και οι ζημιές της επιχείρησης τεράστιες. Το ίδιο ισχύει και για το Δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους όπου επίσης παρουσίασε αρνητικό ποσοστό εξαιτίας της μείωση των εσόδων από τις πωλήσεις. Ευτυχώς, παρουσίασε σταδιακή αύξηση με ποσοστό μόλις 2,77% το οποίο οφείλεται στην επιδεξιότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί κατάλληλα τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά της έξοδα εξαιτίας της μείωσης των πωλήσεων.

Σχετικά με τους *Δείκτες Βιωσιμότητας* της εταιρείας Λασκάρα Α.Ε. παρατηρείται μια ορθολογική χρήση των ξένων κεφαλαίων της επιχείρησης που έχει λάβει από Πιστωτικά Ιδρύματα και φαίνεται να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα υπερχρέωσης τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια της εξεταζόμενης περιόδου οπότε, είχε την ικανότητα να παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια και φερεγγυότητα στους πιστωτές της. Μόνο το 2012 η πιστοληπτική της ικανότητα ήταν περιορισμένη, διότι η εταιρία λόγω του αντικειμένου της βρίσκεται διαρκώς εκτεθειμένη σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους της αγοράς όπως μεταβολές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες, κίνδυνο ταμειακών ροών και κίνδυνο εύλογης αξίας από μεταβολές επιτοκίων, κίνδυνο τιμών αλλά και από τους εγχώριους και ξένους ανταγωνιστές της. Επίσης τα Ίδια Κεφάλαια της επιχείρησης είναι πιο μεγάλα από τις επενδύσεις τις οποίες έχει πραγματοποιήσει για αγορά πάγιου εξοπλισμού και συνεπώς ένα μέρος της χρηματοδότησης των Παγίων προέρχεται από τους ίδιους τους μετόχους της εταιρείας.

Δυστυχώς, μέσα σ' αυτή τη ζοφερή πραγματικότητα, την οικονομία της χώρας τη στηρίζει σε τεράστιο βαθμό ο πρωτογενής τομέας ο οποίος αυξάνει το ΑΕΠ της χώρας, μολονότι δραστηριοποιείται κάτω από ένα ασταθές φορολογικό και οικονομικό σύστημα το οποίο είναι δυσβάσταχτο για τις επιχειρήσεις. Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας, παρά τους σκοπέλους που συναντάει στο πέρασμά του, παραμένει σταθερά ακλόνητος αντιλαμβανόμενος τον καθοριστικό ρόλο που παίζει στην ελληνική οικονομία αλλά και στην ευρύτερη αγορά της Μεσογείου. Μέσα από τη σύζευξη των επιμέρους τομέων, ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας προάγει την

επιχειρηματικότητα και οδηγεί στην ανάπτυξη. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την ιχθυοκαλλιέργεια, θεωρεί ότι μια γενναία μείωση του κόστους αλλά και της φορολογίας, θα συνέβαλε στο να αναπτυχθεί κατακόρυφα η ελληνική οικονομία. Επιπλέον, ο κλάδος της αλιείας αναμένεται να διαδραματίσει ακόμα ουσιαστικότερο ρόλο στην μετά την κρίση εποχή της ελληνικής οικονομίας, λόγω της αναμενόμενης εξάπλωσης των μονάδων ιχθυοπαραγωγής και σε άλλες παρεμφερείς δραστηριότητες αυξάνοντας την γκάμα των προϊόντων που εκτρέφουν. Ας ελπίσουμε πως όλα αυτά θα βρουν ανταπόκριση από την πολιτεία μιας και αυτοί είναι υπεύθυνοι και κρατούν το μέλλον της Ελλάδας στα χέρια τους.

## **Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα**

### **5.1. Προοπτικές και επενδύσεις του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, η διαχρονική διαδρομή του κλάδου της Θαλάσσιας Ιχθυοκαλλιέργειας που ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία των μεσογειακών ιχθύων, απέδειξε την τεράστια σημασία που είχε για την οικονομία της χώρας, αλλά και ειδικότερα του πληθυσμού, σύμφωνα με την επίσημη έκθεση της ΕΛΣΤΑΤ 2014. Η επιβλητική παρουσία της, την κατέστησε γρήγορα κυρίαρχη δύναμη, έτοιμη να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις που εμφανίζονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, καθώς και να αξιοποιήσει τις προοπτικές που είναι σκιαγραφημένες στο παγκόσμιο επιχειρηματικό και αγοραστικό περιβάλλον.

Έχοντας ως προπομπό την τεράστια εμπειρία της, η οποία είναι απόκτημα της δραστηριοποίησής της στο ξεχωριστό αυτό αντικείμενο για τουλάχιστον 30 συναπτά έτη, κατάφερε να κερδίσει την 1<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε πολλές άλλες των υπόλοιπων Μεσογειακών χωρών, και να εξακολουθήσει να βρίσκεται στην κορυφή, έχοντας ως κληρονομιά την ωριμότητα του γοήτρου που προσδίδει αυτή η θέση. Γι' αυτό το λόγο και οι ελληνικές εταιρείες παραγωγής προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας, προχωρούν με βεβαιότητα και σιγουριά προς το μέλλον.

Όραμα και αποστολή του κλάδου των Θαλασσίων Ιχθυοκαλλιεργειών, είναι η συνεχής εξέλιξή του καθώς και η προσπάθειά του να καθιερωθεί ως βασικός αναπτυξιακός πυλώνας όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Έχοντας ως στρατηγικό στόχο την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικότητας, τον απόλυτο σεβασμό προς το περιβάλλον και στον καταναλωτή ιδιαίτερα, ακολουθώντας το μονοπάτι προς την αειφόρο διαχείριση φυσικών πόρων, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη διατήρηση του κοινωνικού ιστού σε απομακρυσμένες περιοχές αλλά και σε περιοχές με περιορισμένες εναλλακτικές δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και τη στήριξη της περιφερειακής και εθνικής οικονομίας.

Η προσήλωση των Ελλήνων παραγωγών που ασχολούνται με τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, για απόλυτη διασφάλιση υψηλής ποιότητας στο περιβάλλον όπου εκτρέφονται τα είδη αλιείας σε συνδυασμό με την διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αποτελούν εγγύηση για την ευόδωση του στρατηγικού στόχου του κλάδου. Δεν είναι τυχαίο που το ψάρι της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας,

έχει πετύχει την αποδοχή του καταναλωτικού κοινού, αποτελώντας μία εξασφαλισμένη και σίγουρη επιλογή για τους καταναλωτές της εγχώριας αγοράς αλλά και έναν πολύ σημαντικό πρεσβευτή της χώρας μας στις απαιτητικές αγορές του εξωτερικού.

Γενικά όμως υπήρξαν σημαντικές μεταβολές ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια τόσο στην ποσότητα όσο και στην αξία των καλλιεργούμενων ειδών. Συγκεκριμένα, καταγράφηκαν οι παρακάτω διακυμάνσεις των οικονομικών μεγεθών: Στα ψάρια το 2012 σε σχέση με το 2011 η ποσότητα παρουσίασε οριακή αύξηση 0,2% και η αξία τους μείωση 6,1%, ενώ το 2013 σε σχέση με το 2012 η ποσότητα παρουσίασε αύξηση 1,1% και η αξία μείωση 2,4%. Συγκεκριμένα, το 2011 καλλιεργήθηκαν 94.002,1 τόνοι ψαριών με αντίστοιχη συνολική αξία 467.682 χιλ. ευρώ, το 2012 καλλιεργήθηκαν 94.167 τόνοι με συνολική αξία 439.044,3 χιλ. ευρώ και το 2013 καλλιεργήθηκαν 95.185,9 τόνοι με αντίστοιχη συνολική αξία 428.407,6 χιλ. ευρώ.

Στα οστρακοειδή το 2012 σε σχέση με το 2011 η ποσότητα παρουσίασε μείωση 3,4% και η αξία μείωση 10,8%, ενώ το 2013 σε σχέση με το 2012 η ποσότητα παρουσίασε αύξηση 12,2% και η αξία αύξηση 15,7%. Συγκεκριμένα, το 2011 καλλιεργήθηκαν 17.194,9 τόνοι οστρακοειδών με αντίστοιχη συνολική αξία 6.773,4 χιλ. ευρώ, το 2012 καλλιεργήθηκαν 16.612,8 τόνοι με αντίστοιχη συνολική αξία 6.040,2 χιλ. ευρώ και το 2013 καλλιεργήθηκαν 18.639,4 τόνοι, με αντίστοιχη συνολική αξία 6.990,3 χιλ. ευρώ. (ετήσια έκθεση ΕΛΣΤΑΤ 2014).

Έπειτα το 2013 οι υδατοκαλλιέργειες ακολούθησαν ανοδική τροχιά, με την ποσότητα των καλλιεργούμενων ή εκτρεφόμενων να εμφανίζει αύξηση 2,7% παρόλο που την ίδια χρονική περίοδο, το πλήθος των αλιευτικών σκαφών σημείωσε σχετική υποχώρηση, σύμφωνα με δύο σχετικές έρευνες της ΕΛΣΤΑΤ. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια πηγή για τις Υδατοκαλλιέργειες, το 2013 παρατηρήθηκε αύξηση της τάξης του 2,7% στην ποσότητα των εκτρεφόμενων ή καλλιεργούμενων ειδών, παρόλο που την ίδια στιγμή καταγράφηκε μείωση της αξίας τους κατά 2,2%.

Ωστόσο και το 2014 η παραγωγή παρουσίασε αισθητή μείωση εξαιτίας των προβλημάτων που αντιμετώπισε ο κλάδος λόγω της επικείμενης προσπάθειας για την αναδιάρθρωσή του, έχοντας τις τράπεζες να ασκούν τον απόλυτο έλεγχο τη δεδομένη χρονική στιγμή, των δυο μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου της Νηρέυς και του Σελόντα. Δυστυχώς, η υπερπροσφορά και η ανεξέλεγκτη έκρηξη της παραγωγής από

την πλευρά της Τουρκίας οδήγησαν στον υπερδανεισμό των ελληνικών εταιρειών και την είσοδο των εταιρειών σε προπτωχευτικές διεργασίες. Έτσι, ακολουθώντας την διαδικασία της αναδιάρθρωσης είχαν ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν μεγάλες εταιρείες κολοσσοί οι οποίες κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στον οξυμένο ανταγωνισμό που προερχόταν κυρίως από την Τουρκία. Σύμφωνα με την έκθεση, το 2014 ο ρυθμός ανάπτυξης της υδατοκαλλιέργειας παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητος σε σχέση με το 2013 και η συνολική παραγωγή ανήλθε σε 135.927 τόνους αξίας 600,9 εκ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση 13,2% ως προς την αξία πωλήσεων. Μάλιστα, το 69% της εγχώριας παραγωγής αλιευτικών προϊόντων πήγαζε από την υδατοκαλλιέργεια και το 31% από την αλιεία. Η εκτροφή κυρίως ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας και μυδιών αποτελούν το 88% και το 12% αντίστοιχα της συνολικής παραγωγής.

Το 2015 η εκτροφή τσιπούρας και λαβρακιού ανήλθε σε 110.000 τόνους αξίας 590,5 εκ. ευρώ αντιπροσωπεύοντας το 98% του όγκου και το 99% της αξίας των ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας. Σε σχέση με το 2014 παρατηρείται μείωση 2,6% ως προς τον όγκο, αλλά αύξηση 4% σε σχέση με την αξία πωλήσεων, καθώς η μέση τιμή βελτιώθηκε κατά 3% για τα δύο είδη και ανήλθε στα 5,35 ευρώ το κιλό. Αναλυτικότερα παρήχθησαν 65.000 τόνοι τσιπούρας και 45.000 τόνοι λαβρακιού αξίας 354,25 εκ. ευρώ και 236,25 εκ. ευρώ αντίστοιχα. Η τσιπούρα αντιστοιχεί στο 59% του όγκου παραγωγής και το λαβράκι στο 41%. Σε σχέση με το 2014 η παραγωγή τσιπούρας μειώθηκε κατά 8,5%, ενώ το λαβράκι αυξήθηκε κατά 7%.

Η κλίση του κλάδου για συγκέντρωση των επιχειρήσεων, επίκειται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, προβάλλοντας σθεναρά τα νέα επιχειρηματικά πρότυπα συνεργασίας τα οποία θεωρούνται ικανά να ανταποκριθούν στις αξιώσεις της διεθνούς αγοράς και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των αγοραστών. Οι νέες οικονομικές μονάδες που θα δημιουργηθούν, θα έχουν την δυνατότητα να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις προ υπάρχουσες αλλά και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής, της διάθεσης και διανομής των προϊόντων με μια τακτική η οποία θα είναι όχι μόνο αποτελεσματική αλλά και αποδοτική.

Όμως, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, συνίσταται στην ανεπάρκεια κεφαλαίων τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για την υλοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό, για την βελτίωση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων αλλά και στην συσκευασία των

προϊόντων που παράγουν. Επιπροσθέτως, αντιμετωπίζουν και δυσχέρειες στην εξάπλωση ενός εκτενούς δικτύου διανομής, ενώ αρκετές από αυτές δεν έχουν πρόσβαση στις αγορές του εξωτερικού απευθείας και αναγκάζονται να διαθέσουν τα προϊόντα τους με τη βοήθεια μεσαζόντων. Αυτό το γεγονός, αποτελεί μεγάλο μειονέκτημα γιατί όπως έχει αναφερθεί, ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας έχει κυρίως χαρακτήρα εξαγωγικό. Ωστόσο, αυτό δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα στις μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις καθώς και στους μεγάλους ομίλους του κλάδου, οι οποίοι έχοντας συγκροτήσει τεράστια δίκτυα διανομής, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό, αναλαμβάνουν συγχρόνως την διανομή και διάθεση των δικών τους προϊόντων και των αντίστοιχων μικρών οικονομικών μονάδων, διότι διαθέτουν σθεναρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παραγωγών, οπότε σχηματίζουν και την αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική.

Επιπροσθέτως, η πλειοψηφία εξ' αυτών είναι καθετοποιημένες μονάδες, οι οποίες ασκούν όχι μόνο την δραστηριότητα της πάχυνσης των ψαριών αλλά και με την παραγωγή γόνου. Διαθέτουν υπερσύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο εκσυγχρονίζουν σε σύντομα σχετικά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται αποδοτικότερα στους όρους και στις προϋποθέσεις που θέτουν τα νέα δεδομένα που αναφύονται στην αγορά.

Εν τω μεταξύ μέχρι και τώρα, ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας έχει προσδώσει ελάχιστο δείγμα που να δείχνει ότι εφαρμόζει το μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων του, δεδομένου ότι η διαφημιστική προβολή των ελληνικών ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας παραμένει ανεπαρκής, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Οπότε, η υψηλή ποιότητα των ελληνικών ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας δεν έχει γίνει ευρέως γνωστή. Συνεπώς, οι καταναλωτές λόγω της άγνοιας που έχουν για το σχετικό θέμα δεν δείχνουν να τα προτιμούν σε σύγκριση με τα κατεψυγμένα, τα εισαγόμενα και τα νωπά ψάρια αλιείας.

Επιπροσθέτως, επίκειται η συνέχιση της συρρίκνωσης των οικονομικών μονάδων και να διευρυνθεί ο έλεγχος των μεγάλων ομίλων του κλάδου. Εκτιμάται επιπλέον ότι, θα πραγματοποιηθεί μεγαλύτερη εισχώρηση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές και ότι θα εξακολουθήσουν να πραγματοποιούνται εξαγορές των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας που εδρεύουν σε χώρες του εξωτερικού από τους μεγάλους ομίλους της χώρας μας, καθώς και η διεύρυνση δικτύων διανομής για να μπορεί ο κλάδος να αυξήσει τις εξαγωγικές του δραστηριότητες. Επίσης, εκτιμάται ότι η



ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου θα σταθεί σε ικανοποιητικά επίπεδα, εξαιτίας της στροφής των καταναλωτών σε πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, της μείωσης των αποθεμάτων των αλιευμάτων και της καλής ποιότητας των ελληνικών ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας.

Συνεπώς, για να υπάρχει επιπλέον ανάπτυξη και εξέλιξη του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας, απαιτείται η δημιουργία ειδικού χωροταξικού σχεδιασμού, προκειμένου να αναβαθμιστεί η άναρχη χωροταξική δόμηση που διακρίνεται τα τελευταία χρόνια, καθώς και η γένεση ενός νέου θεσμικού πλαισίου για τις ελληνικές υδατοκαλλιέργειες. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί μια ουσιαστική λύση για τον χειρισμό των περιβαλλοντικών προβλημάτων που γεννιούνται λόγω των ιχθυοκαλλιεργειών, και την ανάπτυξη εγκαταστάσεων ανοιχτής θαλάσσης. Οι υδατοκαλλιέργειες στην ανοιχτή θάλασσα έχουν αρκετά οφέλη, ορισμένα από τα οποία είναι τα παρακάτω: α) νερά με χαμηλότερη συλλογή ρύπων, β) ελάχιστες αρρώστιες για τα ψάρια και η ικανότητα της μετακίνησής τους μέσα στα κλουβιά, γ) αποφυγή της υψηλής συρροής αζώτου και φωσφόρου που παρατηρείται πολύ κοντά στις παράκτιες ιχθυοκαλλιεργητικές μονάδες.

Αναφορικά με τον κλάδο γενικά, στην προσπάθειά τους να διαφυλάξουν οι θαλάσσιες ιχθυοκαλλιέργειες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους, απαιτείται να παράγουν προϊόντα τα οποία θα ικανοποιούν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των αγοραστών, καθώς και τα διατροφικά τους πρότυπα για καλύτερης ποιότητας και υγιεινά προϊόντα.

Μάλιστα, στις υπάρχουσες συνθήκες εξέλιξης του κλάδου, όχι μόνο σε εγχώριο επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Μεσογειακών χωρών γενικότερα, διακρίνονται συγκεκριμένα μειονεκτήματα. Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα σχετίζονται με τον οξύμενο ανταγωνισμό ανάμεσα στις χώρες παραγωγής, η καθορισμένη ποικιλία προϊόντων που παράγονται και τα οποία απευθύνονται σε σχετικά μικρή αγορά οι οποίες είναι κυρίως χώρες της Μεσογειακής λεκάνης. Όμως, ο ισχυρότερος ανταγωνιστής της – τουλάχιστον την τελευταία πενταετία - θεωρείται η Τουρκία η οποία λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής παρουσίασε μια επιβλητική μεγέθυνση των παραγόμενων ποσοτήτων της, παρόλο που οι τιμές πώλησης βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.

Ταυτόχρονα όμως οι οικονομικές μονάδες του κλάδου καλούνται να ανταπεξέλθουν σε προκλήσεις και να καρπωθούν τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν, όπως είναι ο προσδιορισμός νέων αγορών του εξωτερικού, η επιζήτηση αυξημένης προστιθέμενης αξίας ταυτόχρονα με τη μείωση του κόστους παραγωγής, η αύξηση της κατανάλωσης χρησιμοποιώντας ενέργειες που σχετίζονται με το marketing, και φυσικά η διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων θα είναι άκρως συμφέρουσα οικονομική ευκαιρία.

Έτσι, λόγω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που έχει δημιουργήσει η ελληνική ιχθυοκαλλιέργεια στον συγκεκριμένο κλάδο, αρκετές ήταν οι ξένες επιχειρήσεις που έδειξαν ιδιαίτερο ζήλο για επενδύσεις στον κλάδο. Συγκεκριμένα, η σημαντικότερη πρόταση εξ' αυτών ήταν της ONEX Technologies Inc., η οποία αποφάσισε να επενδύσει \$42 εκατ. στις ιχθυοκαλλιέργειες. Πρόκειται για μια αμερικανική εταιρεία η οποία ιδρύθηκε το 2013 με έδρα τη Νέα Υόρκη που στόχευε στην ανάπτυξη χρηματοοικονομικού δικτύου μέσω investment banker, private equities και hedge funds ενώ ειδικεύεται στον τομέα της ασφάλειας και της αεροδιαστημικής τεχνολογίας, σύμφωνα με άρθρο του Γιώργου Μανέττα στη διαδικτυακή εφημερίδα Ημερησία (imerisia 2017).

Η αναφερθείσα επιχείρηση, παρόλο που δεν δραστηριοποιούνταν στον συγκεκριμένο κλάδο, εντούτοις κατάλαβε πολύ νωρίς πόσο επικερδής θα ήταν η συγκεκριμένη επένδυση. Στόχος της ήταν η ανάπτυξη βιώσιμων εγκαταστάσεων ιχθυοκαλλιέργειας ανοιχτής θαλάσσης δορυφορικού ελέγχου στην περιοχή Βόρεια της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα κοντά στην Σητεία. Χρησιμοποιώντας μια σύγχρονη τεχνολογία, αυτή της «mobilefishpen» η οποία ευδοκίμησε από την αμερικανική εταιρεία Lockheed Martin, θα εφαρμοστεί για πρώτη φορά στην Ευρώπη μετά την επιτυχημένη πρώτη εγκατάστασή της στην Χαβάη. Η επένδυση θα προέρχεται αποκλειστικά από κεφάλαια της αμερικανικής εταιρείας τα οποία είχαν ήδη εγκριθεί.

Η επένδυση αυτή προέβλεπε την υλοποίηση μιας πρωτοποριακής μονάδας ιχθυοκαλλιέργειας στην οποία οι κλωβοί εκτροφής των ψαριών δεν θα ήταν σταθεροί αλλά θα περιφέρονταν με τα ρεύματα της θάλασσας, αποφεύγοντας έτσι τα πιθανά προβλήματα επίδρασης στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα νερά θα ανανεώνονταν συνεχώς από τα ρεύματα και αυτό θεωρείται ωφέλιμο τόσο για την υγεία των ψαριών αλλά και για την διατήρηση της ποιότητας του νερού.

Ουσιαστικά, τα ψάρια της συγκεκριμένης αυτής τεχνολογίας θα μπορούσαν κάλλιστα να παρομοιαστούν με άγρια ψάρια «ελευθέρως βοσκής» που αναπτύσσονται στον πυθμένα της θάλασσας.

Δυστυχώς όμως η επένδυση αυτή ναυάγησε, πάρα τις γιγαντιαίες προσπάθειες της αμερικανικής εταιρείας να προβεί στην υλοποίησή της. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή τους την απόφαση ήταν οι αλληπάλληλες αναβολές στην έναρξη λειτουργίας από τα ανυπέρβλητα εμπόδια που αντιμετώπισαν με την ελληνική γραφειοκρατία και αφορούσαν την έκδοση των αναγκαίων αδειοδοτήσεων, δεδομένου ότι οι Αμερικανοί είχαν δεσμεύσει τα χρήματα για την παρούσα επένδυση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η απόφαση αυτή της ακύρωσης της επένδυσης ελήφθη έπειτα από ώριμη σκέψη, παρόλο - σύμφωνα με τα λεγόμενα της εταιρείας - οι ιθύνοντες είχαν προβεί στις παραγγελίες των απαραίτητων πρώτων υλών για την κατασκευή του πρώτου ιχθυοκλωβού ενώ παράλληλα είχαν προχωρήσει στις απαιτούμενες διαδικασίες για την επιλογή του κατάλληλου εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού από την Αμερική, το οποίο θα εκπαίδευε τους Έλληνες επιστήμονες που θα στελέχωναν τη νέα μονάδα ιχθυογεννητική μονάδα (economy365 2017).

Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι επίδοξοι επενδυτές για τις επιχειρήσεις της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας και πάλι από τις ΗΠΑ, σύμφωνα πάντα με δημοσιεύσεις (της διαδικτυακής εφημερίδας ημερησία). Πιο συγκεκριμένα, τουλάχιστον τέσσερα funds από την άλλη άκρη του Ατλαντικού μεταξύ των οποίων το Oaktree, το YorkCapital και το RonCapital, όπου υπήρξαν συνομιλίες με τις πιστώτριες τράπεζες, διερευνώντας την περίπτωση αλλά και τις δυνατότητες που υπάρχουν, για να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους στον κλάδο. Οι θετικές προοπτικές της μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας σε συνάρτηση με τις ελκυστικές εκτιμήσεις των επιχειρήσεων, κεντρίζουν το ενδιαφέρον με τους διεθνείς επενδυτές, οι οποίοι παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες εξακολουθούν να αναζητούν ευκαιρίες στην Ελλάδα. Φυσικά, η υψηλή απόδοση (return on investemt) που φέρει μια επενδυτική κίνηση στον τομέα της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας, είναι ισχυρό κίνητρο, παρά τα τεράστια εμπόδια αλλά και τον ισχυρό ανταγωνισμό που δέχεται από την Τουρκία η οποία εξακολουθεί να κατέχει υψηλή θέση σε παγκόσμιο επίπεδο, με ισχυρή εξαγωγική δραστηριότητα.

Ισχυρός παράγοντας για τα μελλοντική πορεία του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας, αποτελεί η οριστική μορφή που θα λάβει το σχέδιο αναδιάρθρωσης των τραπεζών για

τις επιχειρήσεις του κλάδου, και συγκεκριμένα ποιο θα είναι το ποσοστό της κεφαλαιοποίησης, ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η ρύθμιση των χρεών αν δηλαδή θα υπάρξει «κούρεμα», επιμήκυνση αποπληρωμής ή μείωση επιτοκίων κ.λπ.. Ταυτόχρονα, υπογραμμίζουν πως η συγχώνευση των μεγάλων εταιρειών σε ένα ενιαίο σχήμα θα ενέτεινε το ενδιαφέρον και μαζί τις πιθανότητες να καταθέσουν συγκεκριμένες επενδυτικές προτάσεις (imerisia 2017).

Όμως θα πρέπει να σημειωθεί πως η πορεία του κλάδου, εξαρτάται και από τις αντιδράσεις που υπάρχουν λόγω των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, που προκαλούν οι δραστηριότητές αυτών των επιχειρήσεων στη χώρα μας αλλά και διεθνές επίπεδο. Γι' αυτό το λόγο πραγματοποιήθηκαν αρκετές έρευνες, σε μια προσπάθεια, ώστε αυτές να αξιολογηθούν και έπειτα όπου είναι κατορθωτό να τις εκμηδενίσουν. Μια τέτοια έρευνα είναι και αυτή που πραγματοποιήθηκε από το Παγκόσμιο Κέντρο Αλιευμάτων και του Διεθνούς Οργανισμού Προστασίας του Περιβάλλοντος, το οποίο εξέτασε τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των βασικών συστημάτων ιχθυοκαλλιέργειας που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως. Έτσι από τα 75 συστήματα που μελετήθηκαν, εξήχθη και το τελικό συμπέρασμα όπου τόνιζε, πως αυξημένη παραγωγή αυτομάτως υποδηλώνει αυξημένη επιβάρυνση του οικοσυστήματος. Όμως δεν παύει να αποτελεί περισσότερη οικολογική πρόταση παραγωγής, από τα υπόλοιπα είδη πρωτεϊνικής παραγωγής, όπως για παράδειγμα είναι η κτηνοτροφία.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει τον τίτλο «Γαλάζια Σύνορα: διαχείριση του περιβαλλοντικού κόστους της ιχθυοκαλλιέργειας», και αναφέρεται στη ζήτηση που υπάρχει για τα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας, αναφέροντας πως θα κινηθεί ανοδικά για τις επόμενες δύο δεκαετίες, απόρροια της αυξανόμενης αστικοποίησης του παγκόσμιου πληθυσμού. Τα σημαντικότερα πορίσματα της έρευνας είναι δύο. Πρωταρχικά ότι ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος των ιχθυοκαλλιεργειών διαφοροποιείται αντιστοίχως ανάλογα με τη χώρα, την περιοχή, αλλά και το ακολουθούμενο σύστημα παραγωγής που ακολουθεί η κάθε χώρα και δευτερεύοντος ότι η ιχθυοκαλλιέργεια είναι ελάχιστο επιβαρυντική σε σχέση με την εκτροφή των μοσχαριών ή των χοίρων.

Ο μεγαλύτερος όγκος της παραγωγής πηγάει από την Ασία (91%) όπου συγκεκριμένα η Κίνα συγκεντρώνει το 64% της παγκόσμιας προσφοράς προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας. Παράλληλα στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών, τον μεγαλύτερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο περιλαμβάνουν το χέλι, ο σολομός και οι γαρίδες εξαιτίας της απαιτούμενης ενέργειας και του όγκου των αλιευμάτων που χρειάζονται για την

εκτροφή τους. Από την άλλη πλευρά οι «πράσινες» ιχθυοκαλλιέργειες περιλαμβάνουν τα μαλάκια, τα όστρακα και τα φύκια (econews, 2017).

## 5.2. Προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης

Η εταιρεία Λασκάρια Α.Ε. συνεχίζει να διατηρεί σταθερή θέση στην αγορά και μάλιστα η ζήτηση των προϊόντων της στο εξωτερικό παραμένει έντονη. Βέβαια η μέση τιμή της τσιπούρας αλλά και του λαβρακιού αναμένεται να αυξηθεί το 2017 σε ικανοποιητικά επίπεδα. Από την άλλη, δεν υπάρχουν νεότερες πληροφορίες για το πώς θα κυμανθούν οι τιμές των πρώτων υλών για τις ιχθυοτροφές, αλλά όπως φαίνεται δεν αναμένεται να υπάρξει περεταίρω αύξηση, διότι με αυτό τον τρόπο θα υπάρξει αντίστοιχα αύξηση και στο κόστος παραγωγής της. Η συνεχιζόμενη φάση της κρίσης στην Ελλάδα, δεν προβλέπεται να έχει ιδιαίτερη επιρροή στις πωλήσεις ψαριών καθώς το 60% της παραγωγής ψαριών που παράγει η οικονομική μονάδα εξάγεται σε χώρες του εξωτερικού. Βέβαια, είναι αρκετά δύσκολο να αξιολογηθούν οι ουσιαστικές συνέπειες που υπάρχουν στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, λόγω του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος στην Ευρώπη. Αναμφίβολα, υπάρχουν σίγουροι λόγοι που δείχνουν ότι ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας λαβρακιού και τσιπούρας, όπως και ο κλάδος τροφίμων γενικότερα, θα επηρεασθεί σε πολύ μικρότερο βαθμό απ' ό,τι οι άλλοι κλάδοι, όπως είναι των κατασκευών, των μεταφορών, της τεχνολογίας κ.λπ.

Η ηγεσία της οικονομικής μονάδας, θεωρεί ότι το οικονομικό περιβάλλον της χώρας θα μεταβληθεί και πως με τα όποια εμπόδια παρουσιαστούν με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, θα υπάρξουν θετικές εξελίξεις τόσο προς όφελος της επιχείρησης όσο και ως προς τη διοίκηση της εταιρείας.

Επιπλέον, οι ιθύνοντες της οικονομικής μονάδας θεωρούν ότι:

- Το ασταθές οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον δεν αναμένεται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την δραστηριότητα και τα αποτελέσματα της εταιρείας, διότι η ίδια χαρακτηρίζεται από την κύρια δραστηριότητά της, η οποία είναι εξαγωγική.
- Η επιχείρηση έχει αποκτήσει μια ισχυροποιημένη πελατειακή βάση και μάλιστα οι πωλήσεις της διαχρονικά έχουν πάρει αυξητική τροχιά.
- Τα επιχειρηματικά της σχέδια και ο στρατηγικός σχεδιασμός, βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, και προβλέπεται περαιτέρω αύξηση των πωλήσεών της καθώς και

επιθυμητή βελτίωση των τιμών στην αγορά.

- Η εταιρεία έχει ως προοπτική την εισαγωγή και άλλων ψαριών στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, προβλέπεται η εξέλιξή της να έχει θετικά αποτελέσματα.

### **5.3. Δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων**

Τα προβλήματα τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν είναι εύκολο να επιλυθούν εάν δεν ακολουθηθεί ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης το οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί σύντομα. Το σημαντικότερο όμως είναι, πως πρέπει πρωταρχικά να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην κατάστροψη του χωροταξικού σχεδιασμού και να διατυπωθούν τα πλεονεκτήματα που θα προσφέρει η ολοκλήρωση της εφαρμογής του. Γι' αυτό τον λόγο, θεωρείται επιτακτική η ανάγκη προτεραιότητας εφαρμογής συντονισμένου χωροταξικού σχεδιασμού το οποίο να αποτελέσει εφεξής το κύριο εργαλείο για την αειφόρο ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών. Για την πραγμάτωση αυτού του σκοπού προτείνονται οι παρακάτω δράσεις, με τις οποίες θα ξεπεραστούν οι δυσκολίες και οι παθογένειες του παρελθόντος και θα καταστεί ρεαλιστική η εφαρμογή του Προγράμματος.

Ειδικότερα για την επόμενη προγραμματική περίοδο προτείνονται οι παρακάτω δράσεις, σύμφωνα με το Πολυετές Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών στην Ελλάδα, 2014-2020:

- Εναρμόνιση των Περιφερειακών Χωροταξικών Πλαισίων, τα οποία προβλέπονται στο άρθρο 6 του Ν. 4269/2014 (ΦΕΚ 142 Α'), και των Τοπικών Χωρικών Σχεδίων, που προβλέπονται στο άρθρο 7 του ίδιου Νόμου.
- Έκδοση κανονιστικών πράξεων για την αποσαφήνιση των όρων ίδρυσης και του λειτουργικού ρόλου των φορέων ΠΟΑΥ (Περιοχές Οργανωμένης Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών).
- Τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου με σκοπό την απλούστευση και την επιτάχυνση της διαδικασίας ίδρυσης ΠΟΑΥ. Ειδικότερα είναι απαραίτητη η επανεξέταση της ΥΑ 17239/2002 για τα δικαιολογητικά που απαιτούνται και τη διαδικασία για ίδρυση ΠΟΑΥ.
- Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών και των ιδιωτικών φορέων (παραγωγοί, μελετητές, ερευνητές, οργανώσεις καταναλωτών

- κλπ) για τις μεθόδους και αρχές της υδατοκαλλιέργειας, έτσι ώστε να αμβλυνθούν οι αντιδράσεις για τον κλάδο και να αντιμετωπιστεί ως παραγωγική δραστηριότητα ιδιαίτερης σημασίας για την εθνική και τοπική οικονομία, φιλική προς το περιβάλλον δεδομένου ότι οι εκτρεφόμενοι οργανισμοί απαιτούν άριστης ποιότητας περιβαλλοντικές συνθήκες.
- Ρύθμιση ειδικών ζητημάτων σχετικά με την ίδρυση ΠΟΑΥ σε εφαρμογή των κατευθύνσεων, όρων και προϋποθέσεων του ΕΠΧΣΑΑΥ, με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού (ΥΠΕΚΑ), όπως προβλέπεται εξάλλου και στη σχετική ΚΥΑ.
  - Πέραν του υπάρχοντος συστήματος για τον προσδιορισμό της δυναμικότητας κάθε μονάδας, απαιτείται αποσαφήνιση των κριτηρίων για τον προσδιορισμό της φέρουσας ικανότητας του οικοσυστήματος της ΠΟΑΥ.
  - Πρέπει να δοθούν κίνητρα έτσι ώστε να υποβληθούν νέα αιτήματα για ίδρυση ΠΟΑΥ.
  - Η εξέταση της δυνατότητας επέκτασης κατηγοριών μονάδων υδατοκαλλιέργειας που αναπτύσσονται εντός ΠΟΑΥ, και που εντάσσονται στην υποκατηγορία Β της υπ' αριθμ. 1958/2012 ΥΑ και υπόκεινται σε Πρότυπες Περιβαλλοντικές Δεσμεύσεις, αντί της υποχρέωσης υποβολής ΜΠΕ, θα αποτελούσε ένα σημαντικό κίνητρο για την ίδρυση ΠΟΑΥ, δεδομένου ότι με αυτόν τον τρόπο απλουστεύεται-συντομεύεται η διαδικασία περιβαλλοντικής αδειοδότησης των μονάδων και μειώνεται το κόστος αδειοδότησης.
  - Η χρηματοδότηση της ίδρυσης και λειτουργίας φορέα ΠΟΑΥ και του κόστους των απαιτούμενων μελετών και άλλων υποστηρικτικών ενεργειών των φορέων ΠΟΑΥ.
  - Η μετεγκατάσταση μονάδων υδατοκαλλιέργειας εντός καθορισμένων θέσεων ΠΟΑΥ.
  - Δυνατότητα εκκίνησης της διαδικασίας ίδρυσης ΠΟΑΥ από τη Διοίκηση.
  - Ολοκλήρωση της υλοποίησης του προγράμματος μέτρων και δράσεων θεσμικού και διοικητικού-οργανωτικού χαρακτήρα που αφορά την 15ετή περίοδο 2010 - 2024 και περιλαμβάνεται στο Ειδικό Πλαίσιο. Ιδιαίτερα σημαντική από τις προβλεπόμενες δράσεις, είναι η δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής του Ειδικού Πλαισίου. Η δημιουργία του μηχανισμού αυτού είναι απαραίτητη δεδομένου ότι από τα αποτελέσματά του, μεταξύ άλλων,

θα προκύψει και η αναγκαιότητα για τροποποίηση ή μη του Ειδικού Πλαισίου, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Ν. 2742/1999.

- Επιτάχυνση των σχετικών διαδικασιών για την έγκριση των ΠΟΑΥ για τα αιτήματα που ήδη έχουν κατατεθεί.

#### **5.4. Συμπεράσματα για τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη και εξέλιξη της χώρας**

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας εδώ και χιλιάδες χρόνια αποτελεί τον βασικό πλουτοπαραγωγικό πρωτογενή τομέα του κόσμου, διότι κατόρθωσε να προσφέρει σε ολόκληρη την ανθρωπότητα το πολύτιμο αγαθό της τροφής το οποίο βρίσκεται ελεύθερο στη φύση. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια που η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έκανε ορατή την παρουσία της παγκοσμίως, άφησε ολέθριες συνέπειες για τον πληθυσμό, όπως την μείωση της απασχόλησής του, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής τους δύναμης, την όξυνση του διατροφικού προβλήματος διότι ο πληθυσμός της γης διαρκώς αυξάνεται, την περιβαλλοντολογική υποβάθμιση λόγω της υπεραλιείας, ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας απέδειξε ότι είναι ένας από τους λιγιστούς κλάδους, οι οποίοι δύνανται να προσδώσουν κάποια λύση σε αυτό το αδιέξοδο.

Αναφορικά με τη δράση του κλάδου της Θαλάσσιας Ιχθυοκαλλιέργειας στη χώρα μας στην Ελλάδα, έχει να επιδείξει μια επιβλητική πορεία ανάπτυξης, τουλάχιστον τα τελευταία τριανταπέντε χρόνια, σε επίπεδο που να τον καθιστά ηγέτιδα δύναμη στην παραγωγή μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό βέβαια απορρέει και από το γεγονός, ότι η Ελλάδα θεωρείται μια κατεξοχήν χώρα με τεράστια δύναμη στη ναυσιπλοΐα. Όλον αυτόν τον χρόνο με τις υπερπροσπάθειες του συνόλου των ιχθυοπαραγωγών και την επενδυτική μεγαλοφυΐα σε διεθνή ανταγωνισμό, η ξεχωριστή αυτή δραστηριότητα έδωσε σημαντικά οικονομικά οφέλη, διότι παρείχε εργασία σε χιλιάδες ανθρώπους, προσέφερε την καινοτόμα τεχνογνωσία της αλλά και μια ιδιαίτερη εκτίμηση για τις Ελληνικές δραστηριότητες του συγκεκριμένου είδους.

Βασική επιδίωξη του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας, είναι να πρωταγωνιστήσει η Ελλάδα στις μεσογειακές ιχθυοκαλλιέργειες, αξιοποιώντας την ισχύ που απέκτησε με την τεχνογνωσία των τριανταπέντε ετών αλλά και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που



αναμφίβολα έχει η χώρα μας. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ η Ελλάδα στα νωπά ψάρια αποτελεί τον κυρίαρχο προμηθευτή της Ιταλίας αλλά και της Γαλλίας με ποσοστά συμμετοχής που αγγίζουν το 40% και το 23% αντίστοιχα, στο σύνολο των εισαγωγών τους. Όμως, και η γείτονα χώρα Τουρκία έχει επιδοθεί σε έναν ανελέητο ανταγωνισμό, έχοντας φροντίσει να συνθέσει τεράστια επενδυτικά σχήματα, σε επίπεδο που απειλούν τα ελληνικά συμφέροντα, με την υψηλή παραγωγή τους κερδίζοντας μερίδιο από τους παραδοσιακούς πελάτες όπως της Ισπανίας και της Ιταλίας.

Συνεπώς, για να πραγματοποιήσει τους στόχους του ο ελληνικός κλάδος ιχθυοκαλλιέργειας, θα πρέπει να προβεί στην υλοποίηση κάποιων εξ' αυτών, όπως είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας πάντα με σεβασμό στο περιβάλλον, στους φυσικούς πόρους, στην κοινωνία και γενικότερα στον καταναλωτή με γνώμονα δηλαδή την αειφόρο ανάπτυξη. Η ευσυνειδησία του Έλληνα παραγωγού και εργαζόμενου στον κλάδο, έχοντας ως δεδομένο τον αγώνα που κάνει καθημερινά να διατηρηθεί η υψηλή ποιότητα της παραγωγής, η μακρόχρονη τεχνογνωσία της, καθώς και η θέση που κατέχει ο κλάδος στην αγορά, παρέχει μια απεριόριστη αισιοδοξία ότι το μέλλον διαγράφεται υπέρλαμπρο. Ταυτόχρονα, η εικόνα της χώρας μας προς τα έξω φαντάζει ισχυρή, ιδιαίτερα σε έναν τομέα όπου ο αθέμιτος ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο είναι πολύ ανθεκτικός.

Ωστόσο, για την επίτευξη όλων των ανωτέρω στόχων θα πρέπει αρχικά να αντιμετωπιστούν ορισμένα από τα πολύ βασικά και δύσκολα προβλήματα όπως το πρόβλημα της υπερχρέωσης των επιχειρήσεων που ταλανίζει τις επιχειρήσεις λόγω της μείωσης των πωλήσεων τους αλλά και λόγω της υψηλής φορολογίας τους. Οι λύσεις που προτείνουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας μας για να καταστούν βιώσιμες οι επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας, είναι η συγκέντρωση όλων των μεγάλων επιχειρήσεων σε μεγάλα σχήματα, για να γίνει πιο εύκολη η προσέλκυση των εν δυνάμει επενδυτών. Όμως το εμπόδιο της οριοθέτησης, της αδειοδότησης των επιχειρήσεων καθώς και τα συνεχιζόμενα capital controls, έχουν επιδεινώσει την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας και της ανυπαρξίας των χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Αυτό είχε ως επακόλουθο να δημιουργηθούν αλυσιδωτές αρνητικές αντιδράσεις στην προμήθεια των πρώτων υλών, στις μεταφορές των προϊόντων αλλά και στις εξαγωγές αυτών.

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί, ότι τα προϊόντα της ιχθυοκαλλιέργειας είναι ιδιαίτερα

ευπαθείς και έχουν καθορισμένα χρονικά όρια παραγωγικής διαδικασίας, εξαιτίας του ιδιαίτερου βιορυθμού, και η οποιαδήποτε διατάραξη του οικοσυστήματος έχει αποδειχτεί ότι έχει αρνητικές συνέπειες. Συγκεκριμένα τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι οικονομικές μονάδες διαθέτουν στη θάλασσα ιχθυοαποθέματα αξίας 0,5 δισ. € τα οποία κινδυνεύουν.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Θαλασσοκαλλιεργείων (ΣΕΘ) αντιπροσωπεύει τον πρωταγωνιστικό κλάδο της ζωικής παραγωγής στην Ελλάδα, μιας και απασχολεί άμεσα και έμμεσα τουλάχιστον 12.000 εργαζόμενους οι οποίοι ζούνε σε παράκτιες και απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας, συμβάλλοντας στο ΑΕΠ της χώρας 0,8 δισ. € ετησίως. Γι' αυτούς τους λόγους η δραστηριότητα της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας καθώς και οι εργαζόμενοί της συγκροτούν τον πυλώνα ανάπτυξης της οικονομίας αλλά και γενικότερα της εξωστρέφειας της χώρας. Απαιτείται λοιπόν μια ιδιαίτερη μέριμνα από πλευράς πολιτείας αλλά και εμπεριστατωμένες κινήσεις των ιθυνόντων του κλάδου, διότι όπως αποδείχτηκε και από την μελέτη αποτελεί την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα παραγωγής.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

**Ισολογισμοί της Επιχείρησης Λασκάρα Α.Ε.  
2007-2012**

## ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31/12/2007-6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ(1/1-31/12/2007) ΑΡ. Μ.Α.Ε. 50594/43/Β/01/013

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Χρήση 2007	Χρήση 2006	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης	Ποσά προηγ.
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	63.333,76	44.005,32	Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	χρήσης 2007	χρήσης 2006
Μειον:Αποσβέσεις	39.684,35	30.742,46	I.Κεφάλαιο μετοχικό	1.791.830,00	1.431.930,00
	<u>23.649,41</u>	<u>13.262,86</u>	II. Διαφορές αναπλήρης- Επιχ/σεις		
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			Επενδύσεων	608.598,20	438.032,77
I. Ανώματες ακινητοποιήσεις	7.000,00	7.000,00	VI. Αποθεματικά κεφάλαια	4.527,01	2.602,03
Μειον:Αποσβέσεις	2.916,67	1.516,67	V. Αποτελέσματα εις νέο	73.212,30	49.438,80
	4.083,33	5.483,33	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις	2.217.565,87	1.595.779,85	(AI+AIII+AV+AV)	<u>2.478.167,51</u>	<u>1.922.003,60</u>
Μειον:Αποσβέσεις	942.636,09	714.498,00	<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
	<u>1.274.929,78</u>	<u>881.281,85</u>	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.341.922,21	1.260.433,23
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+Γ II)	1.279.013,11	886.765,18	Σύνολο υποχρεώσεων ( Γ II )	<u>1.341.922,21</u>	<u>1.260.433,23</u>
III. Συμ/χές και άλλες μακρ/σμες απαιτ.	851,50	795,50			
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓI+Γ II+Γ III)	<u>1.279.864,61</u>	<u>887.560,68</u>			
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
I. Αποθέματα	1.841.362,12	1.721.703,73	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ(Α+Γ)</b>	<u>3.820.089,72</u>	<u>3.182.436,83</u>
II. Απαιτήσεις	406.679,38	300.352,21			
IV. Διαθέσιμα	268.534,20	259.557,35			
Σύνολο κυκλοφ. ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)	<u>2.516.575,70</u>	<u>2.281.613,29</u>			
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ(Β+Γ+Δ)</b>	<u>3.820.089,72</u>	<u>3.182.436,83</u>			
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ</b>		
<b>31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 (1/1/2007-31/12/2007)</b>			<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>		
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>	<b>Χρήση 2007</b>	<b>Χρήση 2006</b>		<b>Χρήση 2007</b>	<b>Χρήση 2006</b>
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	1.902.021,49	1.429.613,75	Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	51.400,48	19.026,88
Μειον:Κόστος πωλήσεων	1.876.555,35	1.454.366,92	Μειον:1. Φόρος εισοδήματος	12.900,90	5.555,45
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	25.466,14	-24.753,17	Κέρδη προς διάθεση	<u>38.499,58</u>	<u>13.471,43</u>
Πλέον:1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	2.961,30	23.949,64	Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
Σύνολο	28.427,44	-803,53	1. Τακτικό αποθεματικό	1.924,98	673,57
Μειον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	34.079,73	44.583,47	2. Πρώτο μέρος	12.801,10	0,00
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	19.814,41	20.289,90	8. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	23.773,50	12.797,86
Μερικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμ/σεως	-25.466,70	-65.676,90		<u>38.499,58</u>	<u>13.471,43</u>
Μειον:3. Χρεωστικοί τόκοι & συν. έξοδα	37.470,37	22.748,17			
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμ/σεως	-62.937,07	-88.425,07			
<b>II. ΠΛΕΟΝ ή ΜΕΙΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα</b>			Πρέβεζα 30/4/2008		
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	114.540,66	107.581,78	Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	
Μειον: 1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	203,11	129,83	ΒΕΡΑ ΜΠΟΥΣΙΟΥ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ	
Οργανικά & έκτακτα αποτ/τα(κέρδη)	51.400,48	19.026,88	Α.Δ.Τ. Μ 805063	Α.Δ.Τ. Ν 774849	
Μειον:Σύνολο αποσβ. παγίων στοιχείων	238.479,98	219.355,67			
Μειον:Οι από αυτές ενσωμ. στο λειτ. κόστ.	238.479,98	219.355,67	Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ		
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη)ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>51.400,48</u>	<u>19.026,88</u>	ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΖΗΚΑΣ		
			Α.Δ.Τ. Λ 503148-Αρ. Αδ. Ο.Ε.Ε. 16481-Α Τάξης		

## ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31/12/2008-7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ(1/1-31/12/2008) ΑΡ. Μ.Α.Ε. 50594/43/Β/01/013

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Χρήση 2008	Χρήση 2007	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμ.	Ποσά προηγ.
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	63.333,76	63.333,76	<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>χρήσης 2008</b>	<b>χρήσης 2007</b>
Μείον: Αποσβέσεις	50.911,57	39.684,35	I.Κεφάλαιο μετοχικό	1.791.830,00	1.791.830,00
	<u>12.422,19</u>	<u>23.649,41</u>	III.Διαφορές αναπληρώσεως- Επιχ/σεις		
<b>Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			Επενδύσεων	480.258,08	608.598,20
I.Ασώματες ακινητοποιήσεις	7.000,00	7.000,00	VI.Αποθεματικά κεφάλαια	4.527,01	4.527,01
Μείον:Αποσβέσεις	4.316,67	2.916,67	V.Αποτελέσματα εις νέο	27.808,45	73.212,30
	<u>2.683,33</u>	<u>4.083,33</u>	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
II.Ενσώματες ακινητοποιήσεις	2.256.032,34	2.217.565,87	(AI+AIII+AIV+AV)	<u>2.304.423,54</u>	<u>2.478.167,51</u>
Μείον:Αποσβέσεις	1.213.008,82	942.636,09	<b>Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
	<u>1.043.023,52</u>	<u>1.274.929,78</u>	II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.405.328,62	1.341.922,21
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+Γ II)	1.045.706,85	1.279.013,11	Σύνολο υποχρεώσεων ( Γ II )	<u>1.405.328,62</u>	<u>1.341.922,21</u>
III.Συμ/χές και άλλες μακρ/σμες απαιτ.	851,50	851,50			
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓI+Γ II+Γ III)	<u>1.046.558,35</u>	<u>1.279.864,61</u>			
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
I.Αποθέματα	1.870.169,17	1.841.362,12			
II.Απαιτήσεις	591.826,80	406.679,38			
IV.Διαθέσιμα	188.775,65	268.534,20			
Σύνολο κυκλοφ. ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)	<u>2.650.771,62</u>	<u>2.516.575,70</u>			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ(Β+Γ+Δ)	<u>3.709.752,16</u>	<u>3.820.089,72</u>	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ.ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ(Α+Γ)	<u>3.709.752,16</u>	<u>3.820.089,72</u>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ</b>		
<b>31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1/1/2008-31/12/2008)</b>			<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>		
<b>I.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>	<b>Χρήση 2008</b>	<b>Χρήση 2007</b>		<b>Χρήση 2008</b>	<b>Χρήση 2007</b>
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	2.070.128,79	1.902.021,49	Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	-45.403,85	51.400,48
Μείον:Κόστος πωλήσεων	2.177.275,01	1.876.555,35	Υπόλοιπο αποτίτων προηγ. χρήσεων	73.212,30	0,00
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-107.146,23	25.466,14	Σύνολο	27.808,45	51.400,48
Πλέον:1.Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	0,00	2.961,30	Μείον:1.Φόρος εισοδήματος	0,00	12.900,90
Σύνολο	-107.146,23	28.427,44	Κέρδη προς διάθεση	<u>0,00</u>	<u>38.499,58</u>
Μείον: 1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	40.029,36	34.079,73	Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
3.Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	21.311,68	19.814,41	1.Τακτικό αποθεματικό	0,00	1.924,98
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-166.487,27	-25.466,70	2.Πρώτο μέρισμα	0,00	12.801,10
Μείον:3.Χρεωστικοί τόκοι & συν. έξοδα	22.035,91	37.470,37	8.Υπόλοιπα κερδών εις νέο	0,00	23.773,50
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-190.523,18	-62.937,07		<u>27.808,45</u>	<u>38.499,58</u>
<b>II.ΠΛΕΟΝ ή μείον: Έκτακτα αποτελέσματα</b>					
1.Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	145.332,12	114.540,66			
Μείον: 1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	212,79	203,11			
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	-45.403,85	51.400,48			
Μείον:Σύνολο αποσβ. παγίων στοιχείων	282.999,95	238.479,98			
Μείον:Οι από αυτές ενσωμ. στο λοιπ.κόστ.	282.999,95	238.479,98			
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>-45.403,85</u>	<u>51.400,48</u>			

Πρέβεζα 30/4/2009

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
ΒΕΡΑ ΜΠΟΥΥΣΙΟΥ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ
Α.Δ.Τ. Μ 805063	Α.Δ.Τ. Ν 774849

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΖΗΚΑΣ

Α.Δ.Τ. Λ 503148-Αρ. Αδ. Ο.Ε.Ε. 16481-Α'Τάξης



## ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2010-9η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1/1/2010-31/12/2010)ΑΡ.Μ.Α.Ε. 50594/43/Β/01/013

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	Ποσά κλειομ. χρήσης 2010	Ποσά προηγ. χρήσης 2009	<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	Ποσά κλειομ. χρήσης 2010	Ποσά προηγ. χρήσης 2009
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	63.504,27	63.504,27	<b>Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>		
Μείον:Αποσβέσεις	<u>62.746,73</u>	<u>57.354,50</u>	I.Κεφάλαιο μετοχικό	<u>1.808.881,00</u>	<u>1.808.881,00</u>
	<u>757,54</u>	<u>6.149,77</u>			
<b>Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			III.Διαφορές αναπροσ.-Επίσεις επενδ.	<u>286.377,50</u>	<u>371.486,08</u>
I.Ανώματες ακινητοποιήσεις	7.000,00	7.000,00	IV.Αποθεματικά κεφάλαια	<u>4.527,01</u>	<u>4.527,01</u>
Μείον:Αποσβέσεις	<u>6.999,99</u>	<u>5.716,67</u>			
	<u>0,01</u>	<u>1.283,33</u>	V.Αποτελέσματα εις νέο	<u>-37.635,92</u>	<u>40.771,52</u>
II.Ενσώματες ακινητοποιήσεις	2.262.032,34	2.262.032,34			
Μείον:Αποσβέσεις	<u>1.619.421,03</u>	<u>1.425.517,69</u>	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙΙ+ΑΙV+ΑV)	<u>2.062.149,59</u>	<u>2.225.665,61</u>
	<u>642.611,31</u>	<u>836.514,65</u>			
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+ΓII)	<u>642.611,32</u>	<u>837.797,98</u>	<b>Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
III.Συμίχες & άλλες μακροπρ. Απαιτήσεις	117,50	117,50	II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	<u>1.423.267,97</u>	<u>1.421.283,83</u>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)	<u>642.728,82</u>	<u>837.915,48</u>	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	<u>1.423.267,97</u>	<u>1.421.283,83</u>
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
I.Αποθέματα	1.700.978,00	1.658.636,15			
II.Απαιτήσεις	765.407,93	877.533,10			
IV.Διαθέσιμα	<u>375.545,27</u>	<u>266.714,94</u>			
Σύνολο Κυκλοφ.Ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)	<u>2.841.931,20</u>	<u>2.802.884,19</u>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ)</b>	<u>3.485.417,56</u>	<u>3.646.949,44</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)</b>	<u>3.485.417,56</u>	<u>3.646.949,44</u>			
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>		
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (1/1/2010-31/12/2010)					
	Ποσά κλειομ. χρήσης 2010	Ποσά προηγ. χρήσης 2009		Χρήση 2010	Χρήση 2009
<b>I.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ</b>			Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	-2.753,87	41.281,54
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	2.166.937,07	2.344.100,03	Υπόλοιπο αποτελεσμάτων προηγ. χρήσεων	0,00	27.808,45
Μείον:Κόστος πωλήσεων	<u>2.148.473,55</u>	<u>2.297.732,67</u>	Διαφορές φορολ. ελέγχου προηγ. χρήσεων	<u>-34.882,05</u>	<u>-28.318,47</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	<u>18.463,52</u>	<u>46.367,36</u>	Σύνολο	<u>-37.635,92</u>	<u>40.771,52</u>
Πλέον:1.Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	0,00	0,00	ΜΕΙΟΝ:1.Φόρος εισοδήματος	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο	<u>18.463,52</u>	<u>46.367,36</u>	Κέρδη προς διάθεση	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
ΜΕΙΟΝ:1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	60.537,32	47.411,04	Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
3.Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	<u>24.191,03</u>	<u>23.729,74</u>	1.Τακτικό αποθεματικό	0,00	0,00
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	<u>-66.264,83</u>	<u>-24.773,42</u>	2.Πρώτο μέρισμα	0,00	0,00
Μείον: 3.Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	<u>21.244,09</u>	<u>32.876,01</u>	3.Υπόλοιπο κερδών εις νέο	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	<u>-87.508,92</u>	<u>-57.649,43</u>		<u>-37.635,92</u>	<u>40.771,52</u>
<b>II.ΠΛΕΟΝ ή ΜΕΙΟΝ:Εκτακτα αποτελέσματα</b>					
1.Εκτακτα και ανόργανα έσοδα	85.108,58	99.780,00			
Μείον: 1.Εκτακτα και ανόργανα έξοδα	<u>353,53</u>	<u>849,03</u>			
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα	<u>-2.753,87</u>	<u>41.281,54</u>			
ΜΕΙΟΝ:Σύνολο αποσβ.παγίων στοιχείων	200.578,89	220.351,80			
Μείον Οι από αυτές ενσωμ/νες στο λ.κοστ	<u>200.578,89</u>	<u>220.351,80</u>			
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>-2.753,87</u>	<u>41.281,54</u>			

Πρόβλεψη 30/4/2011

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.**  
 ΒΕΡΑ ΜΠΟΥΣΙΟΥ  
 ΑΔΤ Ν 895063

**Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.**  
 ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ  
 ΑΔΤ Ν 774849

**Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ**  
 ΞΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΖΗΚΑΣ  
 ΑΔΤ Ν 893140  
 Α.Μ.Α.Ε. 50594/43/Β/01/013 - ΔΟΥ ΠΕΡΙΣΣΕΩΣ

## ΙΧΘΥΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΛΑΣΚΑΡΑ Α.Ε.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31/12/2011-10η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ(1/1/-31/12/2011) ΑΡ. Μ.Α.Ε. 50594/43/Β/01/013

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Χρήση 2011	Χρήση 2010	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμε.	Ποσά προηγ.
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	63.504,27	63.504,27	<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	χρήσης 2011	χρήσης 2010
Μείον:Αποσβέσεις	63.504,21	62.746,73	Ι.Κεφάλαιο μετοχικό	1.808.881,00	1.808.881,00
	<u>0,06</u>	<u>757,54</u>	ΙΙ.Διαφορές αναπρ/γής- Επιχ/σεις		
<b>Γ.ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			Επενδύσεων	211.712,70	286.377,50
Ι.Ασώματες ακινητοποιήσεις	7.000,00	7.000,00	VI.Αποθεματικά κεφάλαια	5.830,07	4.527,01
Μείον:Αποσβέσεις	6.999,99	6.999,99	V.Αποτελέσματα εις νέο	10.633,79	-37.635,92
ΙΙ.Ενσώματες ακινητοποιήσεις	2.264.159,25	2.262.032,34	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
Μείον:Αποσβέσεις	1.795.829,91	1.619.421,03	(AI+AII+AIV+AV)	<u>2.037.057,56</u>	<u>2.062.149,59</u>
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+Γ II)	468.329,35	642.611,32	<b>Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
ΙΙΙ.Συμ/χές και άλλες μακρ/σμες απαιτ.	117,50	117,50	ΙΙ.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	974.779,05	1.423.267,97
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓI+Γ II+Γ ΙΙΙ)	<u>468.446,85</u>	<u>642.728,82</u>	Σύνολο υποχρεώσεων ( Γ ΙΙ )	<u>974.779,05</u>	<u>1.423.267,97</u>
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ.ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ(Α+Γ)</b>	<u>3.011.836,61</u>	<u>3.485.417,56</u>
Ι.Αποθέματα	1.460.587,50	1.700.978,00			
ΙΙ.Απαιτήσεις	672.827,01	765.407,93			
ΙV.Διαθέσιμα	409.975,19	375.545,27			
Σύνολο κυκλοφ. ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)	<u>2.543.389,70</u>	<u>2.841.931,20</u>			
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ(Β+Γ+Δ)</b>	<u>3.011.836,61</u>	<u>3.485.417,56</u>			
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ</b>		
<b>31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ-31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011)</b>			<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>		
<b>Ι.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>	Χρήση 2011	Χρήση 2010		Χρήση 2011	Χρήση 2010
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	2.535.980,94	2.166.937,07	Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	70.212,41	-2.753,87
Μείον:Κόστος πωλήσεων	2.417.298,47	2.148.473,55	Υπόλοιπο αποστ/των προηγ. χρήσεων	-37.635,92	0,00
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	118.682,47	18.463,52	Διαφορές φορολ. ελέγχ. προηγ.χρήσ.	0,00	-34.882,05
Μείον: 1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	72.158,88	60.537,32	Σύνολο	32.576,49	-37.635,92
3.Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	29.979,43	24.191,03	ΜΕΙΟΝ:1.Φόρος εισοδήματος	14.913,76	0,00
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	16.544,16	-66.264,83	Κέρδη π.ως διάθεση	<u>17.662,73</u>	<u>-37.635,92</u>
Μείον:			Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
3.Χρεωστικοί τόκοι & συν. έξοδα	20.996,55	21.244,09	1.Τακτικό αποθεματικό	1.303,06	0,00
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	-4.452,39	-87.508,92	2.Πρώτο μέρος	5.725,88	0,00
<b>ΙΙ.ΠΛΕΟΝ ή μείον: Έκτακτα αποτελέσματα</b>			3.Υπόλοιπο κερδών εις νέο	10.633,79	0,00
1.Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	74.664,80	85.108,58		<u>17.662,73</u>	<u>-37.635,92</u>
Μείον: 1.Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	0,00	353,53	<b>Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.</b>	<b>Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.</b>	
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	70.212,41	-2.753,87	ΒΕΡΑ ΜΠΟΥΣΙΟΥ	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ	
Μείον:Σύνολο αποσβ. παγίων στοιχείων	177.166,36	200.578,89	Α.Δ.Τ. Μ 805063	Α.Δ.Τ. Ν 774849	
Μείον:Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	177.166,36	200.578,89	<b>Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ</b>	<b>ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΖΗΚΑΣ</b>	
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>70.212,41</u>	<u>-2.753,87</u>	Α.Δ.Τ. ΑΙ 262835-Αρ. Αδ. Ο.Ε.Ε. 16481-Α Τάξης		





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**

**Συνέντευξη με το στέλεχος της Επιχείρησης Λασκάρα  
Α.Ε. Μπούσιο Ευάγγελο**

**Ερ. Θα μπορούσατε να μας παρουσιάσετε με ποιον τρόπο είναι τμηματοποιημένη η επιχείρησή σας;**

Θα ξεκινήσω ξεχωρίζοντας τα τμήματα της επιχείρησης. Το πρώτο είναι το κομμάτι της παραγωγής. Οι πάγιες εγκαταστάσεις αποτελούνται από τις χερσαίες και τις υδάτινες. Οι υδάτινες εγκαταστάσεις είναι αυτές όπου μεγαλώνουν τα ψάρια, εκτρέφονται ερχόμενης από την παραγωγή του γόνου όπου φτάνουν στο εμπορεύσιμο είδος και έπειτα κατευθύνονται προς κατανάλωση στην αγορά. Οι υδάτινες εγκαταστάσεις αποτελούνται από στρογγυλούς ιχθυοκλωβιούς. Μέσα στους ιχθυοκλωβιούς εισάγουμε τον γόνο μέσω ενός κινητού υδάτινου ανελκυστήρα ο οποίος από τις δεξαμενές παρέχει στο ζωντανό γόνο το οξυγόνο με *non - stress* μέσα στους κλωβούς όπου εκεί θα μεγαλώσουν έως ότου γίνουν 60 gr τρεφόμενα με πολύ ψιλή τροφή.

**Ερ. Αφού μεγαλώσουν οι γόνοι ποια διαδικασία ακολουθείτε;**

Στη συνέχεια θα γίνει διαλογή της ιχθυομάζας και αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή ενός πλωτού μηχανήματος, ενός υδάτινου ανελκυστήρα στον κλωβό ο οποίος ρουφάει την ιχθυομάζα καθώς και το νερό. Έπειτα τα ανεβάζει στον διαλογέα του πλωτού μηχανήματος και αυτά χωρίζονται ανάλογα με την ανάπτυξη τους σε Α και Β. Οι δυο θυρίδες που δημιουργούνται καταλήγουν σε δυο ξεχωριστούς κλωβούς επιπλέον. Στην ουσία ένας μεγάλος κλωβός από την αρχή εισαγόμενου γόνου μοιράζεται σε 2 ιχθυοκλωβούς και ταυτόχρονα διαλέγονται τα ψάρια με κριτήριο το βάρος τους. Με την ίδια διαδικασία διαλέγονται τα ψάρια όταν φτάσουν τα 200 gr Το πιο εμπορεύσιμο μέγεθος των ψαριών της ιχθυοκαλλιέργειας είναι 300 gr - 400 gr. Παρ' όλα η εταιρεία μας κρατάει ψάρια τα οποία πηγαίνουν μέχρι 1,5 κιλό βάρος έκαστο. Φυσικά το διάστημα της παραγωγής μεγαλώνει πάρα πολύ, δηλαδή π.χ. μια τσιπούρα ή και το λαβράκι για να φτάσει στο εμπορεύσιμο μέγεθος των 350 gr μέσο βάρος χρειάζεται περίπου 16-18 μήνες , ενώ αντίθετα για να φτάσει στο 1 κιλό μέσος βάρος χρειάζεται 4,5 με 5 χρόνια. Αυτά τα ψάρια όλο αυτό το διάστημα , διαλέγονται με τον ίδιο τρόπο και όπως είναι λογικό η εμπορική τους αξία είναι πολύ μεγαλύτερη γιατί πέρα από το κόστος της ιχθυοτροφής που χρησιμοποιείται όλα αυτά τα χρόνια έχουμε και το κόστος του χώρου γιατί αφιερώνονται πολλοί κλωβοί για την ιχθυομάζα που μεγαλώνει και αυτά συμπεριλαμβάνονται στην τιμή του ψαριού.

**Ερ. Με ποιον τρόπο παρέχετε την τροφή στα ψάρια σας, η οποία είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την πάχυνσή τους;**

*Καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγής τα ψάρια σιτίζονται μέσω ενός αυτόματου συστήματος ταΐσματος. Στις χερσαίες εγκαταστάσεις υπάρχουν μεγάλα σιλό όπου αποθηκεύεται η τροφή και στη συνέχεια φεύγει η τροφή μέσω των μηχανημάτων και του διαλογέα με ειδικούς φυσητήρες μεγάλης ισχύος και υποβρύχια με σωλήνα μοιράζονται σε κάθε κλωβό και ανάλογα με το μέγεθος των ψαριών δίνεται η αντίστοιχη τροφή.*

**Ερ. Μπορείτε να μας περιγράψετε με ποιον τρόπο γίνεται η αλίευση των ψαριών μέσα από τους ιχθυοκλωβούς;**

*Όταν τα ψάρια φτάσουν στο εμπορεύσιμο είδος αρχίζουν να αλιεύονται με τον εξής τρόπο: ένα μεγάλο σκάφος με ενσωματωμένο γερανό πλησιάζει πλαγιάζοντας στον ιχθυοκλωβό και αφού δεθεί πάνω του για να μείνει σταθερός, πάνω στο γάντζο του γερανού τοποθετείται μια απόχη που έχει όγκο ένα κυβικό μέτρο. Γίνεται η αλίευση με περιμετρικές κινήσεις της απόχης, για να παγιδευτούν τα ψάρια. Στη συνέχεια τα ψάρια μπαίνουν σε θερμομονωμένες δεξαμενές και με τη μέθοδο του παγοσόκ θανατώνονται. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί με αυτή τη μέθοδο το ψάρι μένει ατόφιο και δεν σπάνε τα αγγεία του οπότε δεν υπάρχουν καθόλου αλλοιώσεις.*

**Ερ. Μετά την διαδικασία της αλίευσης τι ακολουθεί;**

*Όταν τα ψάρια αλιεύονται μεταφέρονται με φορτηγά στο συσκευαστήριο. Εκεί αυτόματα οι θερμομονωμένες δεξαμενές αδειάζουν τα ψάρια και ανάλογα με τις προγραμματισμένες παραγγελίες ζυγίζονται και συσκευάζονται με ειδική ζελατίνη αυτόματα από τα ειδικά μηχανήματα. Από τη διαδικασία του παγοσόκ μέχρι και τη διαδικασία της τελικής συσκευασίας τοποθέτησης τους στο ψυγείο δεν μεσολαβεί περισσότερο από μία ώρα.*

*Έπειτα οι υπάλληλοι τοποθετούν τα ψάρια με πάγο στα ιχθυοκιβώτια μιας χρήσης τα οποία είναι κατασκευασμένα από φελιζόλ. Αφού σφραγιστούν τα ιχθυοκιβώτια τα οποία είναι μιας χρήσης τοποθετείται αυτοκόλλητο που αναγράφει τα στοιχεία της παραγωγής, της εταιρείας, τους αριθμούς πιστοποίησης HACCP, την προέλευση καθώς και την ημερομηνία αλίευσης των ψαριών. Τέλος μεταφέρονται τα ιχθυοκιβώτια με τα ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα της εταιρείας ή με συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες στους πελάτες.*

**Ερ. Θα ήθελα να μου πείτε σε ποιες αγορές απευθύνεστε για την προώθηση των προϊόντων σας.**

*Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην αγορά του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού. Για το εσωτερικό κάνει καθημερινές αλιεύσεις, ενώ για τις ανάγκες του εξωτερικού κάνει 2 φορές την εβδομάδα μεγάλου όγκου ψαριών. Οι συνεργασίες του εξωτερικού είναι συγκεκριμένες και πολλών ετών. Το 60% της παραγωγής πωλείται στην Ιταλία, το 20% στην Ήπειρο (Ιωάννινα, Άρτα, Πρέβεζα) και το υπόλοιπο 20% στην Αθήνα.*

**Ερ. Πως διαμορφώνονται οι τιμές των ιχθυρών σας; Ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν;**

*Για το εξωτερικό η τιμή πώλησης των ψαριών διαμορφώνονται κάθε εβδομάδα. Δεν υπάρχουν μεγάλες αυξομειώσεις οι οποίες εξαρτώνται καθαρά από το θέμα της προσφοράς και της ζήτησης. Οι μήνες που παρατηρείται μεγαλύτερη αύξηση των τιμών μεταξύ Μαΐου – Ιουνίου και αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει τεράστια έλλειψη στα αλιευμένα ψάρια.*

**Σας ευχαριστώ πολύ για τις πολύτιμες πληροφορίες που μας δώσατε.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξάκης, Χ., Ξανθάκης, Ε. (2007), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Αρβαντιτίδης, Κ., *Ανάλυση Ισολογισμών, διδακτικές σημειώσεις*, Καβάλα 1998, σελ.3,20( Ανακτήθηκε στις 10/04/2017 από τον ιστότοπο [www.teiemt.gr](http://www.teiemt.gr)).
- Βασιλείου, Δ., Ηρειώτης Ν, (2008), *Αρχές Χρηματοοικονομικής Λογιστικής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Βασιλείου, Δ. ,Αλεξάκης, Χ., Κριτική ανάγνωση(2008), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Α.,(2014), *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ελευθεριάδου – Ασημή Γ, (2003), *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων-Σημειώσεις*, (Διδακτικές σημειώσεις ΤΕΙ Καβάλας, Καβάλα).
- Θερίου, Ν.,(2002), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε. Αθήνα.
- Κιόχος, Θ., Παπανικολάου, Γ., (2002),*Χρηματοδότηση Των Επιχειρήσεων*, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ, Αθήνα.
- Κάντζος, Κ.,(1997), *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
- Καραγιάννης, Ι.,(2008), *Ανάλυση Ισολογισμών & Αριθμοδείκτες. Βιωσιμότητα Επιχειρήσεων & Κέρδη. Έλεγχος Του Κόστους & Αποκλίσεις. Ταμειακή Ρευστότητα Επιχειρήσεων. Παραδείγματα & Εφαρμογές Στην Πράξη*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Θεσσαλονίκη.
- Κατσανίδης Σ. (2006), *Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπαρπουνάκης.
- Λαζαρίδης, Θ., Κοντέος, Γ. και Σαριαννίδης Ν. (2013), *Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση*, Εκδόσεις Αλέξανδρος.
- Νιάρχος, Α. Νικήτας (1992), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Νιάρχος, Α. Νικήτας (2004), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, 7<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Θεσσαλονίκη.
- Παπαδάκης, Β., (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 6<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πατατούκας, Κ., Δεμοιράκος Ε., (2003), *Μεθοδολογία Ανάλυσης Οικονομικών Καταστάσεων και Αποτίμησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Iprotiki software&publications, Αθήνα.
- Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2002), *Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση*, Rosili, Αθήνα.
- Παπουτσόγλου, Σ.,(1997). *Εισαγωγή στις Υδατοκαλλιέργειες*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- ΕΣΥΕ 2005

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Bateman, S., Snell ,S.,( 2012). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, 8<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα
- Collis D.J. και Montgomery C.A. (1995). *Competing in Resources: Strategy in the 1990's*, Harvard Business Review, Ιούλιος- Αύγουστος 1995, σ. 118-128.
- Foster, George (1978), *Financial Statement Analysis*, Prentice – Hall.

Kotler P., (1990), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση Σχεδιασμός, Υλοποίηση, και Έλεγχος, τόμος Α' και Β', Interbooks, Αθήνα.

Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Harper & Brothers, New York City, US .

Wernerfelt, B. (1984), Resource –Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Σεπτέμβριος –Οκτώβριος 1984.

ICAP. Ιχθυοκαλλιέργειες Κλαδική μελέτη Μάρτιος 1999

## **Ηλεκτρονικές εκδόσεις**

Κλαδική έκθεση της Εθνικής Τράπεζας (2010)

IOBE , Δελτίο Τύπου, 2011. Ιχθυοκαλλιέργειες, Προκλήσεις & προοπτικές, Αθήνα, 08 Ιουνίου 2011

FAO GLOBEFISH, Seabass and Seabream, 2009

KYA 9232.1/1/11 ΦΕΚ Β/136/9-2-2011, Ρύθμιση αδειοδότησης μονάδων εκτροφής και Ιχθυογεννητικών Σταθμών Θαλάσσιας Ιχθυοκαλλιέργειας.

FAO,2015. Fisheries and aquaculture software. Fishsttj-software for fishery statistical times series. In: FAO Fisheries and aquaculture Department [Online].Rome.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο <http://www.fao.org/fishery/statistics/software/Fishsttj> (<http://www.inr.gr>).

<http://www.kathimerini.gr/805995/article/oikonomia/epixeirhseis/enteinetai-o-antagwnismos-elladas-kai-toyrkias-stis-ix8yokalliergeies> Ιχθυοκαλλιέργειες: Εντείνεται ο ανταγωνισμός Ελλάδας-Τουρκίας

Πολυετές στρατηγικό σχέδιο υδατοκαλλιέργειας 2014- 2020 <http://PolyeteS-trathgikoSxedioYdatokalliergeias>

## **Ηλεκτρονικές πηγές**

Επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ Λασκάρα Α.Ε.

<http://www.laskara.gr>

<http://www.paseges.gr>

<http://www.KontaliAnalyse.com>

<http://www.businessnews.gr>

<http://www.grammos-sa/el/paxinsi.html>.

<http://www.edu.demokritos.gr>

<http://www.inr.gr>

<http://www.kathimerini.gr>

[http://www.FAOGlobefish\(2015\).com](http://www.FAOGlobefish(2015).com)

<http://www.edu.demokritos.gr>

[http://www.FAOGlobefish\(2015\).com](http://www.FAOGlobefish(2015).com)

<http://www.Economy365.gr/article/24694>