



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επιχειρηματικό σχέδιο αξιολόγησης ενδεχόμενης συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών ιχθυοτροφών BioMar Hellenic ABEEI και συμπληρωμάτων διατροφής Alltech

Όνομα Επώνυμο

Αλέξανδρος Σαμαρτζής

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Π. Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)

Ν. Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πα.Πει.

Ι. Νέγκας, Ερευνητής Α΄, ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Αθήνα, Μάρτιος 2013



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επιχειρηματικό σχέδιο αξιολόγησης ενδεχόμενης συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών ιχθυοτροφών BioMar Hellenic ABEEI και συμπληρωμάτων διατροφής Alltech

Όνομα Επώνυμο

Αλέξανδρος Σαμαρτζής

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Π. Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)

Ν. Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πα.Πει.

Ι. Νέγκας, Ερευνητής Α΄, ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

Αθήνα, Μάρτιος 2013



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Business plan: Επιχειρηματικό Σχέδιο αξιολόγησης ενδεχόμενης συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών ιχθυοτροφών Biomar Hellas και συμπληρωμάτων διατροφής Alltech



ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Π. Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)

N. Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πα.Πει.

I. Νεγκάς, Ερευνητής Α', ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.

στη Ναντιούλα μου,
που με την αγάπη και τη γλυκύτητά της κάνει τα πάντα πιο εύκολα και πιο όμορφα

Ευχαριστίες

Η παρούσα ερευνητική εργασία διενεργήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας», του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και να ευχαριστήσω μια σειρά ανθρώπων, χωρίς τους οποίους δεν θα ήταν δυνατή η πραγματοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας, όπως επίσης δε θα ήταν ίδια και η εμπειρία του μεταπτυχιακού.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Π. Αρτική, ο οποίος ήταν ο επιβλέπων καθηγητής μου, για την ευγένεια, την υπομονή και την καθοδήγησή του καθ'όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους κυρίους Γεωργόπουλο και Gabriel, οι οποίοι με τις χαρισματικές προσωπικότητές τους, με γοήτευσαν και με προσέλκυσαν στον τόσο καινούριο, για μένα, κόσμο του Management.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γ. Καρακώστα της BioMar Hellenic ABEEI για την πολύτιμη βοήθειά του.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το χρωστάω στους ανθρώπους που είναι δίπλα μου και μου συμπαραστέκονται καθημερινά. Πάνω απ' όλα ευχαριστώ τη γιαγιά μου Άννα, που αποτελεί φωτεινό παράδειγμα για μένα, τη Ναντιούλα μου για την τεράστια βοήθεια και συμπαράστασή της, την αδερφή μου, την οικογένειά μου και τη Ράνια. Η συμβολή όλων ήταν κάτι παραπάνω από σημαντική.

Περίληψη

Ο κλάδος των ιχθυοκαλλιεργειών είναι απόλυτα εξαρτημένος από τον αντίστοιχο κλάδο των ιχθυοτροφών. Οι ιχθυοτροφές αποτελούν το 53%-54% του συνολικού κόστους παραγωγής των ελληνικών εκτρεφόμενων ειδών (τσιπούρα λαβράκι) και δεν μπορεί να υπάρξει υποκατάστατο προϊόν τους. Η παρούσα ερευνητική μελέτη αφορά την αξιολόγηση της ενδεχόμενης συνεργασίας ανάμεσα στην BioMar Hellenic ABEEI και την Alltech. Η BioMar Hellenic ABEEI ανήκει στον όμιλο BioMar και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και πώληση ιχθυοτροφών. Η Alltech, επίσης πολυεθνική, δραστηριοποιείται στην δημιουργία και πώληση διατροφικών συμπληρωμάτων για την ευρύτερη βιομηχανία παραγωγής ζωοτροφών. Η εξεταζόμενη συνεργασία αφορά τη δημιουργία μιας νέας ιχθυοτροφής από την BioMar Hellenic ABEEI, η οποία θα εμπεριέχει ένα διατροφικό πρόμειγμα που θα έχει σχεδιάσει ήδη η Alltech. Το νέο αυτό προϊόν αναμένεται να ενισχύσει την υγεία και αντίσταση σε ασθένειες των εκτρεφόμενων ιχθυιδίων, τα οποία το καταναλώνουν. Σκοπός θα είναι να μειωθούν σημαντικά οι θνησιμότητες και τέλος να βελτιωθεί ο δείκτης μετατρεψιμότητας της καταναλωμένης τροφής σε μάζα σώματος (FCR). Προκειμένου για την επαλήθευση και τον προσδιορισμό της πολλά υποσχόμενης νέας ιχθυοτροφής, διενεργούνται τρία διατροφικά πειράματα σε μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας, τα οποία συγκρίνουν τη νέα τροφή με τις ήδη υπάρχουσες. Τα πρώτα προκαταρκτικά αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί το δεύτερο σκέλος για την αξιολόγηση της ενδεχόμενης συνεργασίας των δύο εταιρειών. Η μεθοδολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε με σκοπό να αποδειχθεί αν η συνεργασία μπορεί να αποφέρει κέρδος σε βάθος πέντε ετών στην εταιρεία, ήταν η δημιουργία δύο σεναρίων και η σύγκριση των καθαρών κερδών τους, μετά από φόρους. Το ένα σενάριο αφορά μια κατάσταση στην εταιρεία κατά την οποία δεν έχει επιτευχθεί συμφωνία, ενώ το δεύτερο εξετάζει την κατάσταση της εταιρείας, κατόπιν επίτευξης συνεργασίας με την Alltech, δημιουργίας και εμπορικής εκμετάλλευσης του νέου προϊόντος, το οποίο θα καλύπτει το 20% των συνολικών πωλήσεων. Η εκτίμηση για τις πωλήσεις του νέου προϊόντος κυμαίνονται από 15%-25%. Για μεγαλύτερη

ασφάλεια συνυπολογίστηκαν στη σύγκριση των καθαρών κερδών μετά από φόρους δύο επιπλέον σενάρια, το χειρότερο δυνατό σενάριο (worst case) και το καλύτερο δυνατό σενάριο με ποσοστά του νέου προϊόντος επί της συνολικής 15% και 25% αντίστοιχα. Τα συμπεράσματα, στα οποία οδηγηθήκαμε ήταν ότι η συνεργασία των δύο εταιρειών θα αποφέρει άμεσα κέρδος στην BioMar Hellenic ABEEI, συνολικά μεγαλύτερο από 5εκ. € στο βάθος πενταετίας. Συνεπώς, η χρηματοοικονομική ανάλυση καθιστά σαφές πως η επικείμενη συνεργασία θα είναι κερδοφόρα.

Abstract

Aquaculture alongside the fish feed sector are absolutely linked to one another. 53%-54% of the total production cost of the farming species (seabass seabream) comes from fish feeds which cannot be substituted by any other product. The current research study is an evaluation of a possible collaboration between BioMar Hellenic ABEEI and Alltech. Biomar Hellenic ABEEI belongs to the BioMar Group and deals with fish feeds production and sales. Alltech international company also deals with the production and sales of nutritional supplements for the broader animal nutrition industry. The possible collaboration is a project of BioMar Hellenic ABEEI creating new fish feeds containing a nutritional premix supplement specially designed by Alltech. This new product is expected to improve health and prevent diseases of the cultivated fish, decrease mortality and improve feed conversion ratio in body mass. Three nutritional experiments were conducted in fish cultivating units, comparing the new fish feeds with the ones that already existed, in order to test and study the new promising product. The first results were rather encouraging. The second part of the evaluation of this possible collaboration of the two companies was the financial analysis. Creating two possible scenarios and comparing the profit after tax, was the methodology used to test if the collaboration would be profitable in a five years plan. In the first scenario the company was examined without succeeding a collaboration while the second case examined the company after a successful collaboration with Alltech, creating and profiting from the new product which was 20% of the total selling. The estimated sales of the new product were 15%-20%. For securing the results, two more cases were examined in comparison of profit after tax. The worst and best case scenarios were rates of the new product of 15% and 25% respectively. The conclusions drawn were that the collaboration of the two companies will be profitable for BioMar Hellenic ABEEI with more than 5 million euros in five years time. Consequently, the financial analysis clearly indicates that the examined collaboration will be profitable.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	13
Γενική εισαγωγή.....	13
Ιστορική αναδρομή στις Υδατοκαλλιέργειες	14
Υδατοκαλλιέργειες	17
Ελληνικές ιχθυοκαλλιέργειες	20
Διατροφή θαλάσσιων οργανισμών.....	22
Ιχθυοτροφές	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρουσίαση των εταιρειών.....	26
Alltech.....	26
Biomar	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η εξεταζόμενη συνεργασία	30
Εισαγωγή στην υπό εξέταση συνεργασία των δύο εταιρειών	30
Το επιστημονικό υπόβαθρο και τα πειράματα του νέου προϊόντος.....	31
Τα αποτελέσματα των πειραμάτων και οι προοπτικές της συνεργασίας	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Γενική επισκόπηση του κλάδου ιχθυοτροφών.....	34
Οι εμπορεύσιμες ποσότητες	35
Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	38
S.W.O.T. Analysis	38
Δυνατά σημεία	38
Αδύνατα.....	39
Ευκαιρίες	40
Απειλές	41
PORTER Analysis	43
Είσοδος νέων ανταγωνιστών	43
Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	44
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	45
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	45
Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Marketing.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Χρηματοοικονομική ανάλυση	50
Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	52
Ανάλυση κόστους παραγωγής ιχθυοτροφής	52
Σύγκριση κόστους παραγωγής.....	52
Τιμή πώλησης ιχθυοτροφής.....	54
Σύγκριση πωλήσεων.....	55
Καλύτερο και Χειρότερο σενάριο	56
Αξιολόγηση της συνεργασίας.....	61
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	61
Σύγκριση καθαρών κερδών μετά από φόρους	62
Καλύτερο και Χειρότερο σενάριο	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα.....	66
Βιβλιογραφία	68
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	69

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Μινωική τοιχογραφία

Εικόνα 1.2: Μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας

Εικόνα 1.3: Ελληνική μονάδα εκτροφής τσιπούρας και λαβρακιού

Εικόνα 1.4: Ιχθυοτροφές της εταιρίας BioMar Hellenic ABEEI

Εικόνα 1.5: Ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας την ώρα του ταΐσματος

Εικόνα 2.1: Η έδρα της Alltech στο Lexington Kentucky, USA

Εικόνα 2.2: Το εργοστάσιο της BioMar Hellenic ABEEI στο Βόλο, Ελλάδα

Εικόνα 5.1: Η ανάλυση Porter

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Ελληνικές εξαγωγές κατά το 2010

Πίνακας 4.1: Μερίδια παραγωγής επιχειρήσεων του κλάδου το 2011
(Συμπεριλαμβάνονται και οι ποσότητες που προορίζονται για ιδία χρήση, περίπτωση ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ)

Πίνακας 4.2: Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει ποσότητας το 2011 (Συμπεριλαμβάνονται μόνο οι ιχθυοτροφές που διατίθενται στην αγορά και όχι για ιδία χρήση)

Πίνακας 4.3: Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει αξίας το 2011 (Συμπεριλαμβάνονται μόνο οι ιχθυοτροφές που διατίθενται στην αγορά και όχι για ιδία χρήση)

Πίνακας 5.1: S.W.O.T. ανάλυση

Πίνακας 6.1: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής εκτός Συνεργασίας

Πίνακας 6.2: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής σε πλαίσια Συνεργασίας (20%)

Πίνακας 6.3: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI εκτός Συνεργασίας

Πίνακας 6.4: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI με Συνεργασία (20%)

Πίνακας 6.5: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)

Πίνακας 6.6: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)

Πίνακας 6.7: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)

Πίνακας 6.8: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)

Πίνακας 6.9: Σύγκριση κόστους παραγωγής όλων των σεναρίων

Πίνακας 6.10: Σύγκριση συνολικών πωλήσεων όλων των σεναρίων

Πίνακας 6.11: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου εκτός συνεργασίας

Πίνακας 6.12: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (20%)

Πίνακας 6.13: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (15%)

Πίνακας 6.14: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (25%)

Πίνακας 15: Σύγκριση καθαρών κερδών μετά από φόρους όλων των σεναρίων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Γραφική απεικόνιση του κόστους παραγωγής όλων των σεναρίων (σε €)

Διάγραμμα 6.2: Γραφική απεικόνιση των συνολικών πωλήσεων όλων των σεναρίων (σε €)

Διάγραμμα 6.3: Γραφική απεικόνιση των καθαρών κερδών μετά από φόρους όλων των σεναρίων (σε €)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Γενική εισαγωγή

Ο ελληνικός κλάδος ιχθυοκαλλιεργειών ηγείται της παγκόσμιας παραγωγής σε τσιπούρα και λαβράκι. Σύμφωνα με την έκθεση της McKinsey&Company (2011) για λογαριασμό του Σ.Ε.Β., ο κλάδος των ελληνικών ιχθυοκαλλιεργειών χαρακτηρίζεται ως ένας αναδυόμενος αστέρας της ελληνικής οικονομίας, με μεγάλες προοπτικές και εξωστρέφεια που αγγίζει το 80% της συνολικής παραγωγής. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ιχθυοτροφών έχουν ως αποκλειστικούς πελάτες τις ιχθυοκαλλιέργειες. Οι ιχθυοτροφές αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής (53%-54%) και παράλληλα το σημαντικότερο παράγοντα, όσον αφορά την υγεία και την απόδοση των εκτρεφόμενων ειδών.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως αντικιμενικό σκοπό να αξιολογήσει την πιθανότητα συνεργασίας ανάμεσα σε δύο εταιρείες, τη BioMar Hellenic ABEEI και την Alltech, οι οποίες έχουν σχεδιάσει μια νέα ιχθυοτροφή υψηλότερης απόδοσης και ακριβότερη από τις ήδη υπάρχουσες ιχθυοτροφές. Η σημασία της παρούσας έρευνας είναι μεγάλη, μια και με τη χρήση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης θα υπάρξει μια σαφής και ξεκάθαρη εικόνα, δίνοντας τη δυνατότητα στην BioMar Hellenic ABEEI να δει αναλυτικά τα όποια οφέλη της συνεργασίας της με την Alltech. Κάτι τέτοιο, θα της δώσει ένα σημαντικό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις τελικές συζητήσεις, αλλά κυρίως θα δύναται να γνωρίζει το κέρδος που ενδέχεται να αποκομίσει από την ενδεχόμενη συνεργασία με την Alltech. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να επιτευχθεί αυτό, έγινε μέσω της σύγκρισης των καθαρών κερδών, μετά από φόρους, των δύο υποθετικών σεναρίων της επίτευξης συμφωνίας και της μη επίτευξης συμφωνίας των δύο εταιρειών (θα αναλυθεί εκτενώς στο κεφάλαιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης).

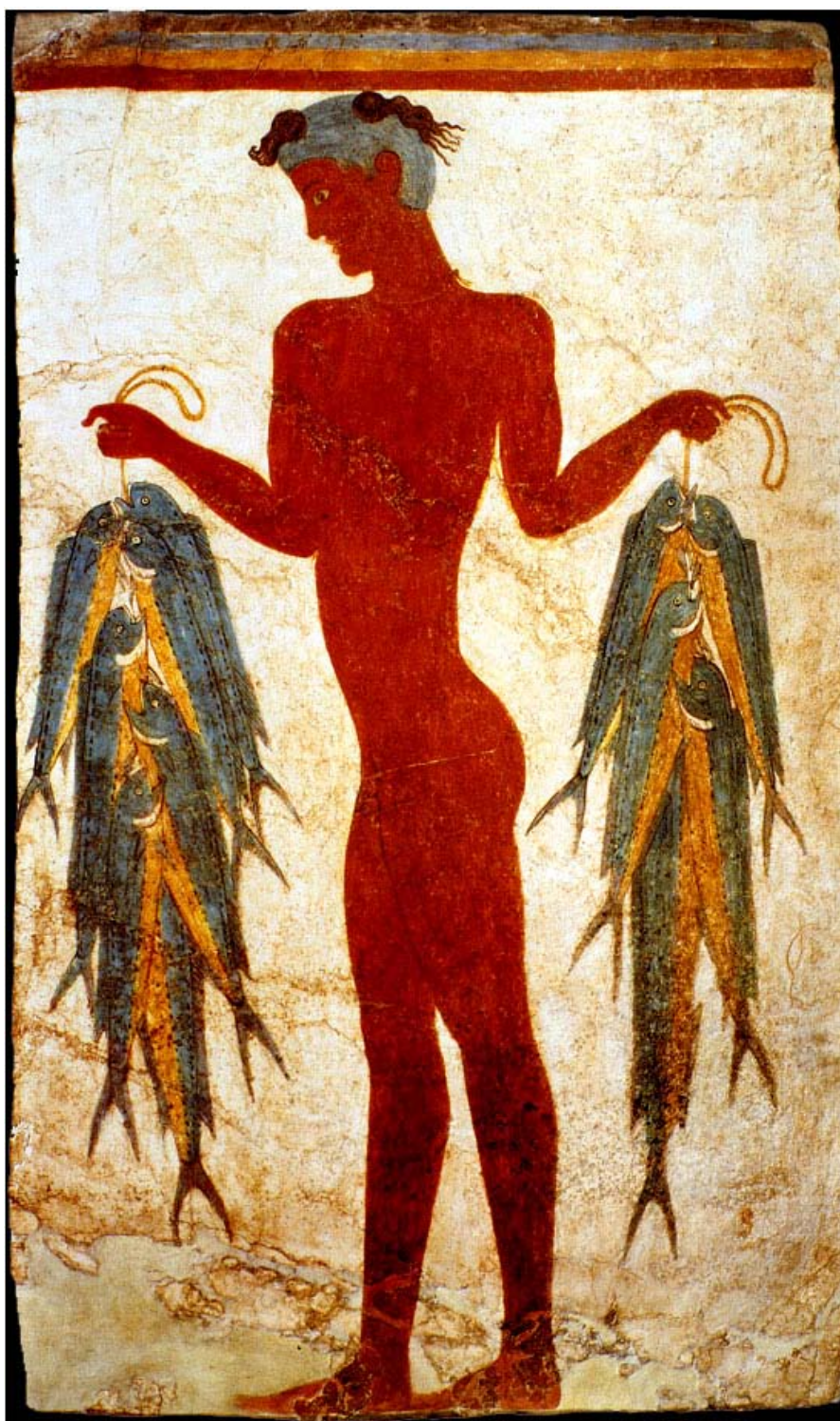
Η δομή της παρούσας εργασίας αποτελείται αρχικά από μία εκτενή εισαγωγή στις ιχθυοκαλλιέργειες και τις ιχθυοτροφές. Η ιστορική αναδρομή στην πρακτική των υδατοκαλλιεργειών, η σύγχρονη εφαρμογή τους, σε παγκόσμιο και σε ελληνικό επίπεδο και τέλος οι διατροφικές απαιτήσεις των

εκτρεφόμενων ειδών, πιο συγκεκριμένα οι ιχθυοτροφές, αποτελούν και το αντικείμενο μελέτης. Εν συνεχεία, γίνεται γνωριμία των δύο εταιρειών που παρήγαγαν την ιχθυοτροφή και αξιολογείται η προοπτική της συνεργασίας τους και στο τρίτο κεφάλαιο εξηγείται λεπτομερώς η βάση και οι παράμετροι της εξεταζόμενης συνεργασίας. Παράλληλα, γίνεται μια επισκόπηση του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών. Ακολουθεί δομική ανάλυση ενός κλάδου και οργάνωσης, τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών πληροφοριών σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, μέσω των αναλύσεων Porter και S.W.O.T. αντίστοιχα. Στο επόμενο κεφάλαιο, περιγράφονται οι στρατηγικές και το μείγμα μάρκετινγκ της BioMar Hellenic ABEΕΙ σχετικά με το νέο εξεταζόμενο προϊόν και με τις πρακτικές της εταιρείας. Το σημαντικότερο κομμάτι αποτελεί η χρηματοοικονομική ανάλυση, στην οποία παρατίθενται τα οικονομικά στοιχεία. Επιπροσθέτως, λαμβάνει χώρα η σύγκριση των καθαρών κερδών, μετά από φόρους των δύο υποθετικών σεναρίων και συνολική σύγκριση με τα worst & best case scenarios. Το τελευταίο κεφάλαιο είναι η συζήτηση, στην οποία παρατίθενται και αξιολογούνται τα συμπεράσματα και αποτυπώνονται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Ιστορική αναδρομή στις Υδατοκαλλιέργειες

Η μεταβολή των ανθρώπων από τροφοσυλλέκτες σε καλλιεργητές έγινε 10.000 χρόνια πριν, όταν οι λαοί της Μέσης Ανατολής άρχισαν να καλλιεργούν κριθάρι και σιτάρι. Τότε πρωτογεννήθηκε η γεωργία (Agriculture). Στις χιλιετηρίδες που ακολούθησαν αναπτύχθηκε η καλλιέργεια κι άλλων δημητριακών αλλά και ρυζιού, καθώς και χερσαίων ζώων. Απόρροια της γεωργίας ήταν η πολύ μεγάλη αλλαγή στον τρόπο ζωής, καθώς οι άνθρωποι που στο παρελθόν ζούσαν ως νομάδες, στη συνέχεια έγιναν άποικοι και εγκαταστάθηκαν σε τόπους της επιλογής τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί η γεωργική παραγωγή και κατά συνέπεια ο πληθυσμός των ανθρώπων (Lucas & Southgate, 2003).

Οι ιχθυοκαλλιέργειες ήταν η φυσική προέκταση της προαναφερθείσας πορείας αλλά πολύ αργότερα, περί τα 6.000 χρόνια πιο μετά. Αιγυπτιακά ιερογλυφικά μαρτυρούν απόπειρες εντατικής καλλιέργειας ιχθύων. Πρώτοι όμως οι Κινέζοι, το 500 π.Χ., έθεσαν τα θεμέλια καλλιεργώντας κοινούς Κυπρίνους (*Cyprinus carpio*), ένα είδος το οποίο συναντάται στις λίμνες και στα ποτάμια τους. Πιο συγκεκριμένα, στον Κινέζο πολιτικό Fan Lei αποδίδεται το πρώτο γραπτό που αναφέρεται στις ιχθυοκαλλιέργειες, στο οποίο διατείνεται πως τα πλούτη του οφείλονται στην καλλιέργεια των κυπρίνων (Lling, 1977; Rabanal, 1988). Εν συνεχεία, οι Ρωμαίοι θεμελίωσαν πρακτικές και πρωτόκολλα καλλιέργειας στρειδιών, όντας μια πρωτόλεια μορφή των σύγχρονων υδατοκαλλιεργειών. Η κύρια και κολοσσιαία διαφορά ανάμεσα στην πρώιμη μορφή της υδατοκαλλιέργειας και στη σύγχρονή της είναι το γεγονός ότι στην αρχαιότητα αιχμαλώτιζαν άγριους πληθυσμούς ιχθύων ή οστρακοειδών στα πρώτα στάδια της ζωής τους και τα μετέφεραν σε ένα τεχνητό περιβάλλον με σκοπό να τα παχύνουν. Στον αντίποδα, οι υδατοκαλλιέργειες στις μέρες μας έχουν διαφοροποιηθεί, μια και η παραγωγή είναι πλήρως καθετοποιημένη. Ως σημείο αναφοράς της σύγχρονης ιχθυοκαλλιέργειας ορίζεται το 1733, όταν επιτεύχθηκε στη Γερμανία η συλλογή και γονιμοποίηση αυγών πέστροφας, καθώς και η εκκόλαψη και η καλλιέργεια ιχθυοδίων (Nash, 2011; Rabanal, 1988).



Εικόνα 1.1: Μινωική τοιχογραφία

Υδατοκαλλιέργειες

Με τον όρο Ιχθυοκαλλιέργειες (Aquaculture) εννοούμε τις προσπάθειες εκείνες που αποσκοπούν στην εκτροφή και την καλλιέργεια (εκμετάλλευση) υδρόβιων οργανισμών. Με πιο απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι υδατοκαλλιέργειες είναι η υδάτινη μορφή της Γεωργίας. Αυτό εξηγείται, δεδομένου ότι τόσο η Γεωργία, όσο η Ιχθυοκαλλιέργεια διέπονται από ίδιους νόμους και αρχές και αντιμετωπίζουν αντίστοιχα προβλήματα (Παπουτσόγλου, 1997). Ο FAO (2001) ορίζει τις υδατοκαλλιέργειες, ως την εκτροφή υδάτινων οργανισμών συμπεριλαμβανομένων μαλάκιων, οστρακοειδών και θαλάσσιων φυτών. Η εκτροφή προϋποθέτει κάποιου είδους παρέμβαση στο φυσιολογικό κύκλο ζωής των οργανισμών αποσκοπώντας στην ενίσχυση της παραγωγής, όπως η διαρκής ανανέωση των ιχθυοαποθεμάτων στους κλωβούς, η προστασία των οργανισμών από πιθανούς θηρευτές, η βελτιστοποίηση και κάλυψη των διατροφικών τους αναγκών κ.τ.λ. Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι η υδατοκαλλιέργεια προϋποθέτει την ιδιωτική ή εταιρική ιδιοκτησία των ιχθυοαποθεμάτων που καλλιεργούνται. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις υδατοκαλλιέργειες και την αλιεία είναι το γεγονός ότι στις πρώτες οι οργανισμοί που εξαλιεύονται ανήκουν σε έναν ιδιότη ή οργανισμό καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, ενώ στην αλιεία οι εξαλιεύσιμοι οργανισμοί είναι κοινό αγαθό και η εξαλίευσή τους δεν απαιτεί ειδική άδεια (FAO, 2001).

Η ραγδαία αύξηση παραγωγής στις υδατοκαλλιέργειες σημειώθηκε τη δεκαετία 1990-99 και έλαβε χώρα σε καλλιέργειες γλυκού αλλά και αλμυρού νερού. Μάλιστα ήταν τόσο μεγάλη και ξαφνική η άνθιση του κλάδου που χαρακτηρίστηκε ως 'Blue Revolution' (Η Μπλέ Επανάσταση) δίνοντας της τον τίτλο της ταχύτερα αναπτυσσόμενης βιομηχανίας εκείνη την εποχή (Holmes, 1996).



Εικόνα 1.2: Μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας

Οι υδατοκαλλιέργειες ως πρακτική, αποτελούνται από κάποια χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνονται από μια σειρά ενεργειών οι οποίες είναι:

- η γονιμοποίηση των αυγών -τεχνητά από γεννήτορες- και η εκτροφή-καλλιέργεια της λάρβας (νεογέννητο ψάρι), στον ιχθυογεννητικό σταθμό.
- Το στοκάρισμα (stocking) αλιευμένου άγριου ή προερχόμενου από τον ιχθυογεννητικό σταθμό γόνου, σε δεξαμενές, κλωβούς ή διβάρια
- Καλλιέργεια σε βατικά
- Καλλιέργεια σε διβάρια
- Εκτροφή θαλάσσιων οργανισμών από τον ιχθυογεννητικό σταθμό σε μέγεθος πώλησης και μεταφορά τους σε επόμενο στάδιο καλλιέργειας
- Η συγκομιδή καλλιεργούμενου φύκους
- Καλλιέργεια και μεταφορά ζωντανών ιχθύων σε ιδιωτικές λίμνες (FAO, 2001)

Πιο συγκεκριμένα, στις ιχθυοκαλλιέργειες οι οποίες κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στην παγκόσμια παραγωγή, η παραγωγική διαδικασία χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια:

- την ιχθυογέννηση, κατά την οποία αναπαράγεται και αναπτύσσεται ο γόνος στον ιχθυογεννητικό
- την πάχυνση, κατά την οποία εκτρέφεται ο παραγόμενος γόνος σε ιχθυοκλωβούς στη μονάδα πάχυνσης, μέχρι να φτάσει στο επιθυμητό βάρος.
- την συσκευασία και την επεξεργασία.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι ιχθυοκαλλιέργειες αποτελούν μία σημαντική παγκόσμια βιομηχανία με σπουδαίο ρυθμό ανάπτυξης, κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Αποτελούν την ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία τροφίμων (FAO, 2012) κατά μέσο όρο ανώτερο του 10% ετησίως, και με συνολικό κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα 50 δις. δολάρια ΗΠΑ. Το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής ψαριών προέρχεται από την περιοχή του Ινδο-ειρηνικού. Καθοριστικοί παράγοντες της εντυπωσιακής ώθησης των ιχθυοκαλλιεργειών σε παγκόσμιους, αποτελούν η εξαντλητική αλίευση των ωκεανών και η συνακόλουθη στασιμότητα της παγκόσμιας αλιείας σε συνδυασμό με τη συνεχώς εντεινόμενη ζήτηση αλιευμάτων λόγω της διεθνούς στροφής προς υγιεινότερα προϊόντα διατροφής (FAO, 2012; ICAP 2009).

Ελληνικές ιχθυοκαλλιέργειες

Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη και ποικιλόμορφη ακτογραμμή (15,000 χλμ) και τη μακράιωνη ενασχόληση των Ελλήνων με τη θάλασσα. Συνεπώς, φυσική εξέλιξη η οργανωμένη και συστηματική ενασχόληση με τις θαλάσσιες ιχθυοκαλλιέργειες, η οποία άρχισε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και σήμερα σε εθνικό επίπεδο αποτελεί πάνω από το 50 % των Ελληνικών εξαγωγών στον πρωτογενή τομέα. Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας καλύπτει μόλις το 0,2% του εγχώριου προϊόντος, αλλά οι εξαγωγές του καλύπτουν το 3% των εξαγωγών της χώρας και το 12% των εξαγωγών του πρωτογενούς τομέα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου, κατά το 2010 οι εξαγωγές ψαριών (465.954.204€) κατέλαβαν την πρώτη θέση στις εξαγωγές ελληνικών αγροτικών προϊόντων, ξεπερνώντας ακόμη και τις εξαγωγές του ελαιόλαδου (197.981.471€) που ακολούθησε δεύτερο (πίνακας 1.1).

Πίνακας 1.1. Ελληνικές εξαγωγές κατά το 2010

Είδος	Αξία Εξαγωγών 2010 (€)
Ιχθυοκαλλιέργειες	465.954.204
Παρθένο λάδι	197.981.471
Καπνός	181.643.647

(Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, 2011)

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους της ελληνικής οικονομίας. Στον Ελληνικό κλάδο ιχθυοκαλλιέργειας δραστηριοποιούνται περίπου 100 εταιρίες με συνολικό τζίρο του κλάδου να εκτιμάται στα 650 εκατ. ευρώ. Οι εταιρείες αυτές απασχολούν 10 χιλιάδες εργαζόμενους σε περιοχές απομακρυσμένες από τα αστικά κέντρα. Τα 2/3 του τζίρου πραγματοποιούνται από τις 6 μεγαλύτερες εταιρείες, ενώ η συνολική θαλάσσια έκταση για τις εγκαταστάσεις τους είναι 7,8 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Οι 4 από τις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου Μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας είναι Ελληνικές και συγκαταλέγονται μέσα στις 10 μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές ιχθυοπαραγωγούς εταιρείες. Η Ελλάδα είναι η βασική χώρα παραγωγής τσιπούρας (*Sparus aurata*) και λαβρακίου (*Dicentrarchus labrax*) και διατηρεί μερίδιο πάνω του 55% της παγκόσμιας παραγωγής (Maniatis & Danchev, 2011; ICAP, 2009).

Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο, με τον έλεγχο της παραγωγής να περιέρχεται σε μεγάλους ομίλους, οι οποίοι προέβησαν και συνεχίζουν να προβαίνουν σε μεταξύ τους συνεργασίες, καθώς και σε συγχωνεύσεις και εξαγορές μικρότερων επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες εταιρείες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές επιδιώκουν την καθετοποίηση των εργασιών τους, την οργάνωση του δικτύου διανομής τους και την επέκταση και ισχυροποίησή τους στην αγορά.

Βασικό χαρακτηριστικό του τομέα της ιχθυοκαλλιέργειας είναι ότι είναι έντονα εξαγωγικός. Σύμφωνα με στοιχεία της αγοράς, το 75%-80% της συνολικής εγχώριας παραγωγής εξάγεται, με κύριες χώρες προορισμού την Ιταλία, την Ισπανία, τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Πορτογαλία. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει ή επιχειρούν να διεισδύσουν και σε αγορές άλλων ηπείρων, εκμεταλλευόμενες τη βελτίωση και τη μείωση του κόστους στον τομέα των μεταφορών. Παράλληλα, ενδυναμώνεται η εξωστρέφεια του κλάδου, και ήδη ορισμένες επιχειρήσεις στοχεύουν σε ουσιαστική διείσδυση στη γειτονική αγορά της Τουρκίας, ώστε να καταλάβουν σημαντική θέση στην παραγωγή και εμπορία ιχθύων της εν λόγω χώρας.



Εικόνα 1.3: Ελληνική μονάδα εκτροφής τσιπούρας και λαβρακιού

Διατροφή θαλάσσιων οργανισμών

Η διατροφή στις υδατοκαλλιέργειες έχει ένα καθοριστικό και συνεχώς αυξανόμενο ρόλο, όχι μόνο στον τομέα της οικονομίας, μειώνοντας το κόστος, αλλά και συμβάλλοντας στην υγεία των οργανισμών και στη βελτίωση την απόδοσης όσον αφορά την αναπαραγωγή και την ανάπτυξη (Kaushik, 1993). Η διατροφή, λοιπόν, είναι η επιστήμη που εστιάζει στο τάισμα των οργανισμών με σκοπό την διασφάλιση της υγείας, της ανάπτυξης και της συντήρησης των εκτρεφόμενων θαλάσσιων οργανισμών. Σε όλες τις εκφάνσεις της υδατοκαλλιέργειας η τροφή εφοδιάζει τους εκτρεφόμενους οργανισμούς με θρεπτικά συστατικά, για να καλύψουν τις διατροφικές τους απαιτήσεις, έτσι ώστε η επίτευξη της βέλτιστης ανάπτυξης και παραγωγής να αποδώσει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. Κλειδιά στη δημιουργία της ιδανικής τροφής για το κάθε είδος εκτρεφόμενου οργανισμού είναι η κατανόηση των

μηχανισμών πρόσληψης τροφής, πέψης, απορρόφησης και μεταβολισμού (Lucas & Southgate, 2003; Steffents, 1989; Halver & Hardy 2002; De Silva & Anderson 1995).

Ιχθυοτροφές

Οι ιχθυοτροφές (σιτηρέσια) αποτελούν το μεγαλύτερο κόστος στην παραγωγή των ιχθύων. Μέχρι και το 60% (53%-54% στην Ελλάδα) του συνολικού κόστους παραγωγής οφείλεται στις ιχθυοτροφές. Συνεπώς, η καταλληλότητα και η αποδοτικότητα (μετατρεψιμότητα της καταναλωμένης τροφής σε βάρος) της ιχθυοτροφής αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την κερδοφορία μίας εταιρείας ιχθυοκαλλιέργειας. Οι ιχθυοτροφές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- στις ζωντανές τροφές των ιχθυογεννητικών σταθμών, οι οποίες καλλιεργούνται στη μονάδα και είναι κατά κύριο λόγο φυτοπλαγκτόν και ζωοπλαγκτόν, όπως χλωρέλλα, Rotifers και Artemia.
- στα pellets (ξηρές τροφές) που κατασκευάζονται από τη βιομηχανία για να ικανοποιήσουν τις διατροφικές απαιτήσεις των εκτρεφόμενων οργανισμών και το τελικό στάδιο της παραμονής τους στον ιχθυογεννητικό σταθμό, όπως κυρίως και τη μεταφορά τους στους ιχθυοκλωβούς και το στάδιο της πάχυνσης.



Εικόνα 1.4: Ιχθυοτροφές της εταιρείας BioMar Hellenic ABEEI

Η βιομηχανία παραγωγής ιχθυοτροφών για τα καλλιεργούμενα είδη ιχθύων είναι η πλέον αυξανόμενη απ' όλες τις γεωργικές βιομηχανίες. Το 2003 ο ρυθμός, η παραγωγή ιχθυοτροφών αντιπροσώπησε το 3% της παγκόσμιας παραγωγής ζωοτροφών, έχοντας ετησίως ρυθμό αύξησης που ξεπερνάει το 30% (Francis *et al.*, 2003). Οι ιχθυοτροφές κατά κύριο λόγο απευθύνονται στο μεγαλύτερο μέρος της ζωής των ιχθύων (οι τσιπουρές όπως και τα λαβράκια, αρχίζουν να τρέφονται με pellets πριν καν συμπληρώσουν τον πρώτο μήνα ζωής τους, μέχρι και τη διοχέτευση τους στην αγορά) και κατασκευάζονται σε εργοστάσια, τα οποία στεγάζονται μακριά από τις μονάδες ιχθυοκαλλιεργειών.

Η σύσταση των ιχθυοτροφών έχει ως κύριες πηγές πρωτεΐνης το ιχθυάλευρο και το ιχθυέλαιο. Άλλα συστατικά, τα οποία συμπληρώνουν ή χρησιμοποιούνται ως εναλλακτικές πηγές είναι τα σιτάλευρα, άλλα αλεύρια δημητριακών και όσπριων, βιταμίνες και ανόργανα στοιχεία. Οι ιχθυοτροφές ποικίλλουν στη σύσταση και το μέγεθος ανάλογα με τις διατροφικές ανάγκες του εκτρεφόμενου οργανισμού, καθώς και του βιολογικού του κύκλου. Οι εταιρείες ιχθυοτροφών στην Ελλάδα διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό

εξοπλισμό και οργανωμένα δίκτυα διανομής. Τα κύρια πλεονεκτήματα των pelleted ιχθυοτροφών είναι τα εξής:

- είναι συμπαγή και έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε σκόνη
- το ομοιογενές και διαβαθμούμενο μέγεθος των pellets ανάλογα με το μέγεθος των ψαριών
- η καλύτερη πέψη τους
- η ικανότητα των pellets να αντέχουν στο νερό με αργό ρυθμό αλλοίωσης
- η δυνατότητα να μπορεί να ελεγχθεί ο χρόνος βύθισης των pellets
- η δυνατότητα να διαμορφώνεται η ποσότητα και ο τύπος των συστατικών, ανάλογα με το σχεδιασμό και τις απαιτήσεις της κάθε μονάδας



Εικόνα 1.5: Ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας την ώρα του τσίσματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρουσίαση των εταιρειών

Alltech

Η Alltech είναι μία πολυεθνική εταιρεία, η οποία ερευνά και παράγει προϊόντα διατροφικών συμπληρωμάτων σχετικά με την υγεία και τη διατροφή των ζώων και απευθύνεται κυρίως στη βοιομηχανία ζωικής παραγωγής. Είναι μία εκ των δέκα μεγαλύτερων εταιρειών παγκοσμίως δραστηριοποιημένη στην υγεία των ζώων, εστιάζοντας σε επιστημονικές λύσεις και σε πρωτότυπα προϊόντα ειδικά σχεδιασμένα για τους κλάδους της κτηνοτροφίας, υδατοκαλλιέργειας και γενικότερα για κλάδους ειδών διατροφής (Bell & Shelman 2008).

Η Alltech ιδρύθηκε από τον Dr. Pearse Lyons τον Οκτώβριο του 1980. Αρχικά, εστιάζει στη βιομηχανία των ζωικών τροφών δημιουργώντας ένα ερευνητικό πρόγραμμα, με σκοπό την κατανόηση του μεταβολισμού των ζώων και εν συνεχεία στη δημιουργία διαφόρων βιοτεχνολογικών προϊόντων διατροφής. Το 1985 η απήχηση των προϊόντων της Alltech κατέστησε σαφές πως τα φυσικά διατροφικά συστατικά έπρεπε να αντικαταστήσουν τα χημικά συμπληρώματα διατροφής στη ζωική παραγωγή. Τη δεκαετία του 1990 εκάνε τα πρώτα βήματα στην παγκόσμια αγορά λανσάροντας τα προϊόντα της, ενώ παράλληλα χτιζόταν ένα πολύ δυνατό brand name. Σήμερα, η Alltech έχει γραφεία και δίκτυα διανομής σε 128 χώρες, 3 ερευνητικά κέντρα και 32 εργοστάσια παραγωγής διανεμημένα σε όλον τον κόσμο (Bell & Shelman 2008).

Το 4% της συνολικής παραγωγής της Alltech διοχετεύεται στον παγκόσμιο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας κυρίως στις καλλιέργειες σολομού της Νορβηγίας. Το γεγονός, όμως ότι η Ελλάδα κατέχει πάνω από το 50% της παγκόσμιας παραγωγής σε τσιπούρα και λαβράκι οδήγησε την Alltech να δώσει μεγάλη έμφαση στον ελληνικό κλάδο ιχθυοτροφών (καθώς τα προϊόντα της Alltech χορηγούνται κυρίως μέσω της τροφής στα ζώα, για τα οποία έχουν σχεδιαστεί) τα τελευταία χρόνια. Ενδεικτικά, προϊόντα ευρείας απήχησης απευθυνόμενα στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας είναι τα Bio-Mos, Bioplex, Allzyme SSF, Actigen, NuPro, Sel-Plex και αρκετά άλλα. Η Alltech μέχρι

πρότινως προωθούσε τα προϊόντα της στις μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας αποσκοπώντας να τους πείσει για την αναγκαιότητα τους, με σκοπό οι εταιρείες ιχθυοκαλλιεργειών να ζητήσουν από τις εταιρείες ιχθυοτροφών να τις συμπεριλάβουν στις ιχθυοτροφές που τους προμηθεύουν. Μια πιθανή συνεργασία με την BioMar Ελλάδος θα αυξήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις της και θα ανοίξει διάπλατα την προοπτική συνεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο των δύο κολοσών (Bell & Shelman 2008; W1, 2013).



Εικόνα 2.1: Η έδρα της Alltech στο Lexington Kentucky, USA

Ο όμιλος BioMar είναι μία εκ των τριών ηγετιδών εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο, που προμηθεύουν με ιχθυοτροφές τις εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας. Ασχολείται αποκλειστικά με τη ανάπτυξη και παραγωγή ιχθυοτροφών. Πέραν των εμπορικών τροφών που παράγονται, η BioMar παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ειδικών ιχθυοτροφών οργανικής καλλιέργειας ψαριών, όπως και ιχθυοτροφές προστιθέμενης αξίας. Το προσωπικό που απασχολεί ο όμιλος BioMar αριθμεί περί τα 850 άτομα, χρησιμοποιώντας παραγωγικές εγκαταστάσεις προηγμένης τεχνολογίας σε επτά χώρες, εκτείνοντας την εμπορική της δράση σε πάνω από εξήντα χώρες παγκοσμίως (W2, 2013).

Η εταιρεία ιχθυοτροφών BioMar ιδρύθηκε το 1962 στη Δανία από μία ομάδα Δανών ιχθυοκαλλιεργειτών (με την ονομασία Dansk Ørredfoder A/S). Εν συνεχεία το 1988 τα ηνία της εταιρείας ανέλαβε ο Νορβηγικός όμιλος Norsk Hydro. Το 1990 μετά από την εξαγορά της Γαλλικής εταιρείας ιχθυοτροφών Aqualim S.A. η συγχώνευση των εταιρειών ήταν γεγονός και το 1994 γεννήθηκε η BioMar A/S παίρνοντας και τη σημερινή της ονομασία. Η διεθνής επέκταση της εταιρείας συνεχίστηκε με την ίδρυση εργοστασίου στη Σκωτία, με την απόκτηση άλλων δύο εργοστασίων στη Χιλή και το 2001 τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας στην Ελλάδα (εικόνα 2.2). Πέρυσι, μάλιστα, απέκτησε ένα ακόμη εργοστάσιο στην Κόστα Ρίκα. Μία κίνηση στρατηγικής σημασίας ήταν η απόκτηση της Proximi Aqua (του τέταρτου μεγαλύτερου προμηθευτή ιχθυοτροφών παγκοσμίως) το 2008, με αποτέλεσμα να είναι σήμερα ένας από τους κορυφαίους προμηθευτές ιχθυοτροφών στον κόσμο (ICAP, 2012; W2, 2013).

Τα σύγχρονα εργοστάσια και η εξειδικευμένη τεχνογνωσία της παρέχουν τη δυνατότητα να παράγει τροφές υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα να έχει πολύ ισχυρή παρουσία σε μερικούς από τους σημαντικότερους εθνικούς κλάδους ιχθυοκαλλιεργειών παγκοσμίως. Αιχμή του δόρατος του επιχειρησιακού τομέα του ομίλου BioMar αποτελεί η παραγωγή τροφών για σολομό στη Νορβηγία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Χιλή, καθώς και τροφές για πέστροφα, λαβράκι και τσιπούρα στην Ηπειρωτική

Ευρώπη. Ενδεικτικά, αναφέρονται η Νορβηγία, η Χιλή, η Ελλάδα, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ισπανία, η Γαλλία και η Δανία, οι οποίες αποτελούν τη σταθερή βάση για παγκόσμια ανάπτυξη. Ο όμιλος BioMar καλύπτει το 25% των διατροφικών αναγκών του συνόλου των εκτρεφόμενων ψαριών στην Ευρώπη (W2, 2013).

Η BioMar σχεδιάζοντας τροφές για 25 διαφορετικά είδη εκτρεφόμενων θαλάσσιων οργανισμών, παράγει ιχθυοτροφές που καλύπτουν όλο τον κύκλο ζωής τους (από το στάδιο της λάρβας μέχρι τους γεννήτορες). Τα κύρια εμπορικά προϊόντα της BioMar Hellenic ABEEI (παραγόμενα στο εργοστάσιο του Βόλου) είναι ειδικά σχεδιασμένα για τα εκτρεφόμενα είδη, στα οποία εξειδικεύεται ο ελληνικός κλάδος ιχθυοκαλλιέργειών, τσιπούρα και λαβράκι. Η BioMar Hellenic ABEEI διαθέτει δύο σειρές προϊόντων πάχυνσης για το λαβράκι, το EFICO Sigma 462 και το EFICO Alpha 436, το οποίο συνεισφέρει σε ένα φιλικό προς το περιβάλλον προφίλ της βιομηχανίας της υδατοκαλλιέργειας. Αντίστοιχα, δύο σειρές προϊόντων πάχυνσης διατίθενται και για την τσιπούρα, το EFICO Sigma 463 και το EFICO Alpha 437 με ανάλογο σχεδιαστικό προφίλ με τις προαναφερθείσες τροφές για λαβράκι. Το κόστος αγοράς αυτών των ιχθυοτροφών ανέρχεται σε 1€ ανά κιλό ιχθυοτροφής.



Εικόνα 2.2: Το εργοστάσιο της BioMar Hellenic ABEEI στο Βόλο, Ελλάδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η εξεταζόμενη συνεργασία

Εισαγωγή στην υπό εξέταση συνεργασία των δύο εταιρειών

Το φθινόπωρο του 2011 δύο από τους πλέον εξέχοντες εκπροσώπους της BioMar Hellenic ABEEI και της Alltech στην Ελλάδα είχαν μια συνάντηση, η οποία δυνητικά θα μπορούσε να αποδειχθεί στρατηγικής σημασίας, προσφέροντας πολυποίκιλα οφέλη και στις δύο εταιρείες. Στα πλαίσια της εμπορικής προώθησης των προϊόντων της Alltech στις μονάδες ιχθυοκαλλιέργειών, εκπαιδεύοντάς τους για τη σημαντικότητα του να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της αλλά και σχεδιάζοντας πειράματα διατροφής, με σκοπό να αποδειχθεί ιδίοις όμμασι η υψηλή τους απόδοση, ο υπεύθυνος πωλήσεων Ελλάδας αποφάσισε λόγω της ιδιαιτερότητας του Ελληνικού κλάδου να ακολουθήσει μία διαφορετική πορεία. Αντί να απευθυνθεί στις μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας, αποφάσισε να προσεγγίσει τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής ιχθυοτροφών, μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως, τη BioMar. Αμφότερες οι εταιρείες ήταν θετικές σε μια συνεργασία, αλλά ο τρόπος και η μορφή δεν τις έβρισκε να συμφωνούν. Η Alltech επιθυμούσε μια συνεργασία άμεση, γνωρίζοντας την υψηλή ποιότητα και φήμη των προϊόντων της, ενώ η BioMar Hellenic ABEEI ζητούσε η συνεργασία τους να ενισχύει αποδεδειγμένα την ποιότητα των ιχθυοτροφών της, έχοντας όχι μόνο την στήριξη της επιστημονικής βιβλιογραφίας αλλά και της πειραματικής επαλήθευσής της. Τις δύο εταιρείες χώριζε η μεγάλη διαφορά στην κουλτούρα, καθώς οι καταβολές της μιας ήταν καθαρά βορειοευρωπαϊκές, ενώ της άλλης αμειγώς Αμερικάνικες. Η μεν BioMar βασιζόμενη στη σκληρή δουλειά, το σεβασμό και την προσωπική σχέση με τους πελάτες, το ανοικτό πνεύμα και πάνω απ' όλα την ποιότητα και απaráμιλλη απόδοση των ιχθυοτροφών και η δε Alltech έχοντας πέρα απ'τα αδιαμφισβήτητα υψηλής απόδοσης προϊόντα, μεγάλη έμφαση στην καινοτομία, χρησιμοποιώντας στο έπακρο το marketing και δραστηριοποιημένη και σε άλλους κλάδους. Παρ'όλες όμως τις διαφορές οι δύο πολυεθνικές εταιρείες βρήκαν τη χρυσή τομή. Εντούτοις, αποφάσισαν

προτού επιτευχθεί η συμφωνία και βγει το προϊόν στην ελληνική αγορά, να πραγματοποιούν πειράματα διατροφής σε ήδη πελάτες της BioMar Hellenic ABEEI, με σκοπό να πειστούν και οι ίδιοι οι πελάτες πριν λανσαριστεί το προϊόν. Απότερος σκοπός, ήταν επίσης το να επαληθευθεί η βιβλιογραφία με την ερευνητική πρακτική.

Το επιστημονικό υπόβαθρο και τα πειράματα του νέου προϊόντος

Η σύσταση των ιχθυοτροφών αποτελείται από τις πρώτες ύλες, όπως τα ιχθυάλευρα και τα ιχθυέλαια (συνήθως υποκατάστατα ή συμπληρωματικές πρώτες ύλες όπως σόγια, σιτάλευρα κτλ.) Συστατικό είναι το πρόμειγμα, το οποίο αποτελεί ένα μείγμα βιταμινών, ιχνοστοιχείων καθώς και άλλων οργανικών ή ανόργανων διατροφικών συστατικών, που αποσκοπούν στη σύσταση μιας ολοκληρωμένης ιχθυοτροφής, η οποία θα ενισχύει την υγεία των ψαριών όπως και την απόδοσή τους.

Η μορφή του νέου προϊόντος θα είναι ίδια με τις υπάρχουσες εμπορικές ιχθυοτροφές της BioMar Hellenic ABEEI έχοντας επιροσθέτως το ειδικά σχεδιασμένο σκεύασμα της Alltech, του οποίου η ακριβής σύσταση θα είναι άγνωστη Το προϊόν (πρόμειγμα) το οποίο έχει σχεδιάσει η Alltech αποκλειστικά για τη BioMar Hellenic ABEEI αποτελείται από διάφορα εμπορικά σκευάσματα της εταιρείας των οποίων η ποσότητα, ο τύπος αλλά και η ακριβής σύσταση δεν θα είναι γνωστή (black box) και θα πωλείται στη BioMar Hellenic ABEEI ως ένα προϊόν. Αυτό θα αποσκοπεί στη μείωση των θνησιμοτήτων, στην αύξηση της μετατρεψιμότητας της πρόσληψης τροφής σε βάρος καθώς και στη βελτίωση των ανοσολογικών παραμέτρων, οι οποίες αποτελούν δείκτη για τη υγεία των ψαριών.

Για να μπορέσει να αποδειχθεί ότι το προϊόν της Alltech δίνει τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται, σχεδιάστηκαν και από τις δύο εταιρείες, μια σειρά από πειράματα διατροφής σε τρία διαφορετικά διαμερίσματα της Ελλάδας. Τα πειράματα θα συγκρίνουν το βασικό εμπορικό προϊόν της BioMar,

με το ανάλογο προϊόν με την προσθήκη του προμείγματος της Alltech για το λαβράκι / τσιπούρα. Σκοπός της δοκιμής είναι να διαπιστωθεί, αν η προσθήκη του προμείγματος της Alltech μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του διατροφικού προϊόντος. Τα πειράματα ξεκίνησαν την άνοιξη του 2012 και έλαβαν χώρα σε μονάδες εκτροφής τσιπούρας και λαβρακιού (πελάτες της BioMar Hellenic ABEEI) στην Ηγουμενίτσα, την Χίο και την Κρήτη. Οι παράγοντες, οι οποίοι θα υπολογιστούν για την αξιολόγηση του προϊόντος, θα είναι ο ρυθμός διατροφής, ο ρυθμός αύξησης (SGR / TGC), ο συντελεστής μετατρεψιμότητας (FCR), η παραγόμενη βιομάζα και τέλος το κόστος παραγωγής (τροφής). Η διατροφική τακτική που θα ακολουθηθεί θα έχει δύο γεύματα την ημέρα κατά τους θερμούς μήνες και ένα γεύμα την ημέρα κατά τους ψυχρούς μήνες. Η διάρκεια του καθενός από τα πειράματα, τα οποία έτρεχαν παράλληλα, ήταν 12 μήνες, αλλά μια σειρά από καθυστερήσεις και προβλήματα ανάγκασαν την επιμήκυνση των πειραμάτων και την αναβολή της ολοκλήρωσής τους.

Τα αποτελέσματα των πειραμάτων και οι προοπτικές της συνεργασίας

Τα πείραματα διατροφής δεν έχουν ολοκληρωθεί ακόμα. Συνεπώς, δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστούν στην συγκεκριμένη εργασία. Ο λόγος αναφέρεται παραπάνω. Παρ'όλα αυτά όμως, μια σειρά από ανεπίσημα προκαταρκτικά αποτελέσματα δείχνουν ότι οι προσδοκίες που υπήρχαν για την απόδοση της νέας τροφής (με την προσθήκη του σκευάσματος της Alltech) επαληθεύτηκαν, πράγμα που ανοίγει το δρόμο στην αξιολόγηση και εξέταση της ενδεχόμενης συνεργασίας ανάμεσα στις δύο εταιρείες. Η πιθανότητα κερδοφορίας της εταιρείας σε περίπτωση που προβεί στη συνεργασία με την Alltech, θα αξιολογηθεί ενδελεχώς στο κεφάλαιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχουν άλλα δύο θέματα τα οποία θα αποτελέσουν δευτερογενές πεδίο διαπραγμάτευσης και θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στη μορφή της πιθανής συνεργασίας. Αυτή είναι η προοπτική της αποκλειστικής συνεργασίας (να πουλάει το συγκεκριμένο προϊόν ή και γενικά τα προϊόντα της μόνο στην BioMar) και σε περίπτωση που αυτό συμφωνηθεί ένα co-branding (να υπάρχει το εμπορικό σήμα της Alltech στα σακιά των ιχθυοτροφών της BioMar).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Γενική επισκόπηση του κλάδου ιχθυοτροφών

Ο κλάδος των ιχθυοτροφών είναι ένας σύγχρονος τομέας δραστηριότητας απόλυτα εξαρτημένος και συμπληρωματικός του κλάδου των υδατοκαλλιεργειών, καθώς οι μονάδες ιχθυοκαλλιεργειών αποτελούν τους μοναδικούς αποδέκτες των προϊόντων ιχθυοτροφών. Αρχικά, η κάλυψη των διατροφικών απαιτήσεων των εκτρεφόμενων ψαριών γινόταν από εισαγωγές ιχθυοτροφών. Η ραγδαία, όμως ανάπτυξη του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών δημιούργησε πρόσφορο έδαφος για την ενίσχυση του κλάδου των ιχθυοτροφών. Πλέον, εταιρείες επεκταθήκαν (όπως ο παγκόσμιος κολόσος του κλάδου, BioMar) και δημιούργησαν σύγχρονες παραγωγικές μονάδες, έχοντας δυναμική παρουσία στην εγχώρια βιομηχανία ζωοτροφών.

Απο το 2002 και μετά, παρατηρείται μια σημαντική τάση συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγάλους ομίλους, καθώς εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύτηκαν οι μικρότερες μονάδες. Αυτό ήταν και το πρώτο κύμα ανακατατάξεων στον κλάδο. Το 2008, όταν ξεκίνησε η οικονομική κρίση, άρχισαν και προβλήματα ρευστότητας για την πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου, σημαίνοντας το δεύτερο κύμα συγχωνεύσεων ή παύσης λειτουργίας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το συνολό τους από 106 πριν την κρίση, σήμερα ανέρχεται σε 80 (ICAP, 2012).

Ο κλάδος των ελληνικών ιχθυοτροφών παρουσίαζε για μια δεκαετία, έως και το 2007, μια σταθερά ανοδική πορεία με ετήσιο ρυθμό αύξησης των εμπορεύσιμων ποσοτήτων ιχθυοτροφών της τάξεως του 12,1%. Έκτοτε, ακολουθώντας παράλληλη πορεία με την κάμψη στον κλάδο των ελληνικών ιχθυοκαλλιεργειών, παρατηρήθηκε πτώση με ετήσιο ρυθμό μείωσης των εμπορεύσιμων ποσοτήτων 4,3%. Αυτό το ποσοστό μείωσης κρατήσε έως και το 2011, ενώ το 2012 παρατηρείται χαμηλότερος ρυθμός μείωσης, ο οποίος άγγιξε το 3,3% (ICAP, 2012; Maniatis & Danchev 2011).

Οι εμπορεύσιμες ποσότητες

Η παραγωγή του εγχώριου κλάδου των ιχθυοτροφών καλύπτει το 95% της συνολικής αγοράς, με τις εισαγόμενες ποσότητες να καλύπτουν μόλις το 5% της εγχώριας κατανάλωσης, γεγονός το οποίο καθιστά τα τελευταία χρόνια τον κλάδο των ελληνικών ιχθυοτροφών ως άκρως παραγωγικό. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως το 2011 η αξία της εγχώριας αγοράς ιχθυοτροφών άγγιξε τα 208,000,000 €, έχοντας μέση τιμή πώλησης περίπου 1€ ανά κιλό ιχθυοτροφής. Την ίδια χρονιά, οι συνολικές πωλήσεις των (οκτώ) παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου ανήλθαν στο ποσό των 406.000.000 €, καλύπτοντας περίπου το 47% του συνολικού κύκλου εργασιών. Η BioMar Hellenic ABEEI βρίσκεται στην Τρίτη θέση, σημείωσε πωλήσεις 46.000.000 €, μια και ήταν η μόνη εταιρεία με σταθερά ανοδικό ετήσιο ρυθμό πωλήσεων (ICAP, 2008; ICAP, 2012).

Χαρακτηριστικό των εταιρειών του κλάδου είναι η άμεση σχέση με τους πελάτες και οι εξειδικευμένοι πωλητές, οι οποίοι παρέχουν και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η εισαγωγή ιχθυοτροφών γίνεται σε μικρή κλίμακα, είτε από θυγατρικές πολυεθνικών, είτε από ορισμένους ιχθυοπαραγωγούς. Μια αξιοσημείωτη κίνηση των τελευταίων ετών ήταν η απορρόφηση ή η συμμετοχή εταιρειών παραγωγής ιχθυοτροφών από τους μεγαλύτερους ομίλους ιχθυοκαλλιεργειών της χώρας. Κάτι τέτοιο, αποσκοπούσε στη μείωση του κόστους παραγωγής. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η απορρόφηση της KEGO και του ΠΕΡΣΕΥΣ από το ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ και τη ΣΕΛΟΝΤΑ Ιχθυοτροφεία ΑΕΓΕ αντίστοιχα, όπως και η συμμετοχή της ΔΙΑΣ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΒΕΕ στη ΖΩΟΝΟΜΗ. Η BioMar Hellenic ABEEI είναι δεύτερη σε παραγωγή ιχθυοτροφών στη χώρα με ποσοστό 18%-18,5% (πίνακας 4.1). Πιο συγκεκριμένα, η BioMar Hellenic ABEEI αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής ιχθυοτροφών (υπολογίζοντας μόνο τις ιχθυοτροφές που διατίθενται στην αγορά και όχι για ιδία χρήση) τόσο βάσει ποσότητας (περίπου 21% της αγοράς) όσο και βάσει αξίας (περίπου 22%-23% της αγοράς) των παραγόμενων ιχθυοτροφών (πίνακες 4.2,4.3) (ICAP, 2012).

Πινάκας 4.1: Μερίδια παραγωγής επιχειρήσεων του κλάδου το 2011
(Συμπεριλαμβάνονται και οι ποσότητες που προορίζονται για ιδία χρήση, περίπτωση ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ)

Μερίδια παραγωγής επιχειρήσεων του κλάδου το 2011	
Επωνυμία	Μερίδιο
ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ	28%-29%
BIOMAR HELLENIC A.B.&E.E.I.	18%-18,5%
ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	16%-17%
ΙΡΙΔΑ Α.Ε.	12%-14%
ΖΩΝΟΜΗ Α.Β.Ε.Ε.	9%
ECOFEED Α.Β.Ε.Ε.	9%

Πινάκας 4.2: Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει ποσότητας το 2011 (Συμπεριλαμβάνονται μόνο οι ιχθυοτροφές που διατίθενται στην αγορά και όχι για ιδία χρήση)

Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει ποσότητας το 2011	
Επωνυμία	Μερίδιο
BIOMAR HELLENIC A.B.&E.E.I.	21%
ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	20%
ECOFEED Α.Β.Ε.Ε.	11%
ΖΩΝΟΜΗ Α.Β.Ε.Ε.	11%
ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ	8%
IBAQ HELLAS S.A.	3%-3,5%

Πινάκας 4.3: Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει αξίας το 2011 (Συμπεριλαμβάνονται μόνο οι ιχθυοτροφές που διατίθενται στην αγορά και όχι για ιδία χρήση)

Μερίδια επιχειρήσεων στην αγορά ιχθυοτροφών βάσει αξίας το 2011	
Επωνυμία	Μερίδιο
BIOMAR HELLENIC A.B.&E.E.I.	22%-23%
ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ A.B.E.E.	20%
ECOFEED A.B.E.E.	9%-9,5%
ΖΩΟΝΟΜΗ A.B.E.E.	9%
ΝΗΡΕΑ Ιχθυοκαλλιέργειες ΑΕ	8%-8,5%
IBAQ HELLAS S.A.	5%-5,5%

Ανάλυση Περιβάλλοντος

S.W.O.T. Analysis

Η S.W.O.T. ανάλυση στοχεύει σε μια όσο το δυνατόν πληρέστερη και αναλυτικότερη παράθεση των δυνάμεων (Strengths), των αδυναμιών (Weaknesses) της εξεταζόμενης επιχειρηματικής συνεργασίας (co-branding) της Biomar (εσωτερικό περιβάλλον εταιρείας) καθώς και στις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) που δύναται να παρουσιαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μία ευέλικτη μέθοδος οργάνωσης τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών πληροφοριών (Σιώμκος, 2004; Kotler *et al.*, 2004). Θα ακολουθήσει εκτενής ανάλυση τους καθώς και πίνακας ο οποίος θα απεικονίζει τη μήτρα S.W.O.T. με τα τεσσέρα τετράγωνα να αναφέρουν επιγραμματικά τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αφορούν τη BioMar Hellenic ABEEI (πίνακας 5.1) .

Δυνατά σημεία

Η πλέον σημαντική δύναμη που έχει να επιδείξει η BioMar Hellenic ABEEI είναι το γεγονός, ότι οι εταιρείες ιχθυοκαλλιεργειών (οι οποίες είναι και ο αποκλειστικός πελάτης του κλάδου των ιχθυοτροφών) είναι απόλυτα εξαρτημένες από τις εταιρείες που παράγουν ιχθυοτροφές, όπως η BioMar Hellenic ABEEI. Ένας ακόμη λόγος, ο οποίος ενισχύει τη θέση της εταιρείας είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των ιχθυοτροφών. Συνεπώς, ολόκληρος ο κλάδος ιχθυοτροφών είναι αναγκασμένος να κάνει την μεγαλύτερη δαπάνη του κόστους παραγωγής του προϊόντος στην αγορά ιχθυοτροφών, υποχρεωμένος να αγοράζει τις τροφές έστω και σε περιπτώσεις αύξησης του κόστους τους (ICAP, 2012).

Ο όμιλος Biomar αποτελεί μια εταιρεία κολοσό στον παγκόσμιο κλάδο ιχθυοτροφών, η οποία παρέχει στην BioMar Hellenic ABEEI τόσο την οικονομική στήριξη όσο και την ελευθερία να μπορεί να προβεί σε

επιχειρηματικές ενέργειες, έχοντας μικρότερο ρίσκο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία ιχθυοτροφών στον ελληνικό κλάδο.

Τέλος, όσον αφορά την εξεταζόμενη συνεργασία των δύο εταιρειών και την ενδεχόμενη ώθηση που αναμένεται να δώσει η βελτιωμένη ποιότητα του νέου προϊόντος, τόσο στην απόδοση της ιχθυοπαραγωγής όσο φυσικά και στην κέρδοφορία της BioMar, αξίζει να επισημανθούν τρία πράγματα. Η φήμη, η τεχνογνωσία και η εμπειρία της BioMar αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για να καταστεί δυνατή η πραγμάτωση των προσδοκιών αυτής της συνεργασίας. Η τεχνογνωσία παραγωγής και η ποιότητα των ιχθυοτροφών της BioMar, σε συνδυασμό με το πολύ καλό όνομα που έχει στον κλάδο, αποτελούν το πλέον πρόσφορο έδαφος για να αποδώσει η ενδεχόμενη συνεργασία στο έπακρο.

Αδύνατα σημεία

Η εξάρτηση των ιχθυοκαλλιεργειών από τις εταιρείες παραγωγής ιχθυοτροφών που παρουσιάστηκε άνωθεν ως δύναμη της εταιρείας έχει και μια αντιστρόφως ανάλογη όψη. Τα ιδιαίτερα ανησυχητικά προβλήματα (κυρίως η πιστοληπτική ικανότητα) και η σταθερά πτωτική πορεία (από το 2008) του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών έχουν άμεσο αντίκτυπο στις εταιρείες που παράγουν ή και εμπορεύονται ιχθυοτροφές. Ο όγκος πωλήσεων ιχθυοτροφών της BioMar Hellenic ABEEI επηρεάζεται απόλυτα από την κάμψη τόσο του κλάδου όσο και των μονάδων που απαρτίζουν το πελατολόγιο της. Σε κάποιες περιπτώσεις, που εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας οδηγήθηκαν στην χρεοκοπία, μη μπορώντας να ανταπεξέλθουν (μπήκαν στο άρθρο 99) προκάλεσαν μεγάλη ζημία στην εταιρεία που τις προμήθευε με ιχθυοτροφές, από την άποψη ότι χάθηκε ένας μη αναπλήρωσιμος πελάτης αλλά και από την απώλεια των χρημάτων που χρώσταγαν για τις ιχθυοτροφές που χρησιμοποιούσαν για μήνες (η BioMar Hellenic ABEEI σε αρκετές περιπτώσεις πληρώνεται με εξάμηνη πίστωση).

Ακόμα πιο έντονο γίνεται το φαινόμενο αυτό συνυπολογίζοντας την καθετοποίηση της παραγωγής στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών μέσω της απορρόφησης ή συμμετοχής των εταιρειών παραγωγής ιχθυοτροφών από

τους μεγαλύτερους ομίλους ιχθυοκαλλιέργειών της χώρας. Γεγονός το οποίο αποτελεί αδυναμία της BioMar Hellenic ABEEI να διευρύνει το πελατολόγιο της τόσο βραχυπρόθεσμα λόγω της αυτάρκειας των μεγαλύτερων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας, αλλά και μακροπρόθεσμα λόγω του ότι οι πιο μικρές εταιρείες (πιθανοί πελάτες της BioMar Hellenic ABEEI) είναι ευπαθέστερες σε μία παρατεταμένη πτωτική πορεία του κλάδου (ICAP, 2012).

Μια ακόμα ιδιαιτερότητα τις BioMar Hellenic ABEEI η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αδυναμία είναι η εξάρτηση της από τους προμηθευτές πρώτων υλών. Οι συγκυρίες της διεθνούς αγοράς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές (ιδίως όταν οι εταιρείες παραγωγής ιχθυοτροφών εισάγουν περίπου το 90% των πρώτων υλών) και κατά συνέπεια το κόστος παραγωγής ιχθυοτροφών.

Ευκαιρίες

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας παρουσιάζει πληθώρα ευκαιριών. Κορονίδα των ευκαιριών αποτελεί η εξεταζόμενη συνεργασία της Alltech με τη BioMar Hellenic ABEEI μέσω της δημιουργίας του νέου προϊόντος ιχθυοτροφής. Η επαλήθευση, μέσω των πειραμάτων διατροφής, της υψηλής απόδοσης του νέου προϊόντος αναμένεται να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της επιχείρησης πωλώντας τις ίδιες ποσότητες ιχθυοτροφής. Η ενδεχόμενη συνεργασία των δύο εταιρειών δημιουργή δύο ακόμα σημαντικές ευκαιρίες. Πρώτον τη εξάπλωση του προϊόντος (σχεδιασμό σε συνεργασία με την Alltech ανάλογης ιχθυοτροφής και για άλλα εκτρεφόμενα είδη που εφοδιάζει με ιχθυοτροφές η BioMar) στον ευρύτερο όμιλο της BioMar, δηλαδή διανομή σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός το οποίο θα αποφέρει εύσημα και επιβράβευση της Biomar Hellenic A.B.E.E.I. από τον όμιλο BioMar. Δεύτερον, το κύρος του ονόματος της BioMar θα ενδυναμωθεί και θα ισχυροποιηθεί μέσω της συνεργασίας με τον έταίρο κολοσό που δραστηριοποιείται στα διατροφικά συμπληρώματα διατροφής (Wheelen & Hunger, 2012).

Μια ακόμα ευκαιρία είναι η ανάπτυξη των ελληνικών εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας στα Βαλκάνια, την Τουρκία και επιλεκτικά σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες, με αποτέλεσμα να υπάρξει μεγαλύτερη ζήτηση σε

ιχθυοτροφές και η δυνατότητα να καλυφθεί από τις ελληνικές εταιρείες παραγωγής τροφών, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις και την κερδοφορία της εταιρείας.

Απειλές

Απειλή τόσο για το σύνολο του κλάδου των ιχθυοτροφών όσο και για τη BioMar, αποτελεί η ανεξέλεγκτη και απροσδιόριστη αύξηση της τιμής του ιχθυάλευρου και του ιχθυέλαιου (έχοντας σαφή αδυναμία μη έχοντας ανάπτυξη, αμυντικούς μηχανισμούς απέναντι σ' αυτό το φαινόμενο) καθώς αυξάνει σημαντικά το κόστος παραγωγής. Ειδικά στην περίπτωση της BioMar Hellenic ABEEI και της πιθανής συνεργασίας, θα αυξηθεί η τιμή του ήδη ακριβού νέου προϊόντος ακόμα περισσότερο, με αποτέλεσμα να απειληθούν με μείωση οι πωλήσεις του. Επιπροσθέτως, η αβεβαιότητα για την πορεία του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών (ειδικά σε ένα τόσο αβέβαιο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, μέσα στην οικονομική ύφεση που βιώνει η Ελλάδα) είναι μια διαρκής απειλή για τον αντίστοιχο κλάδο των ιχθυοτροφών.

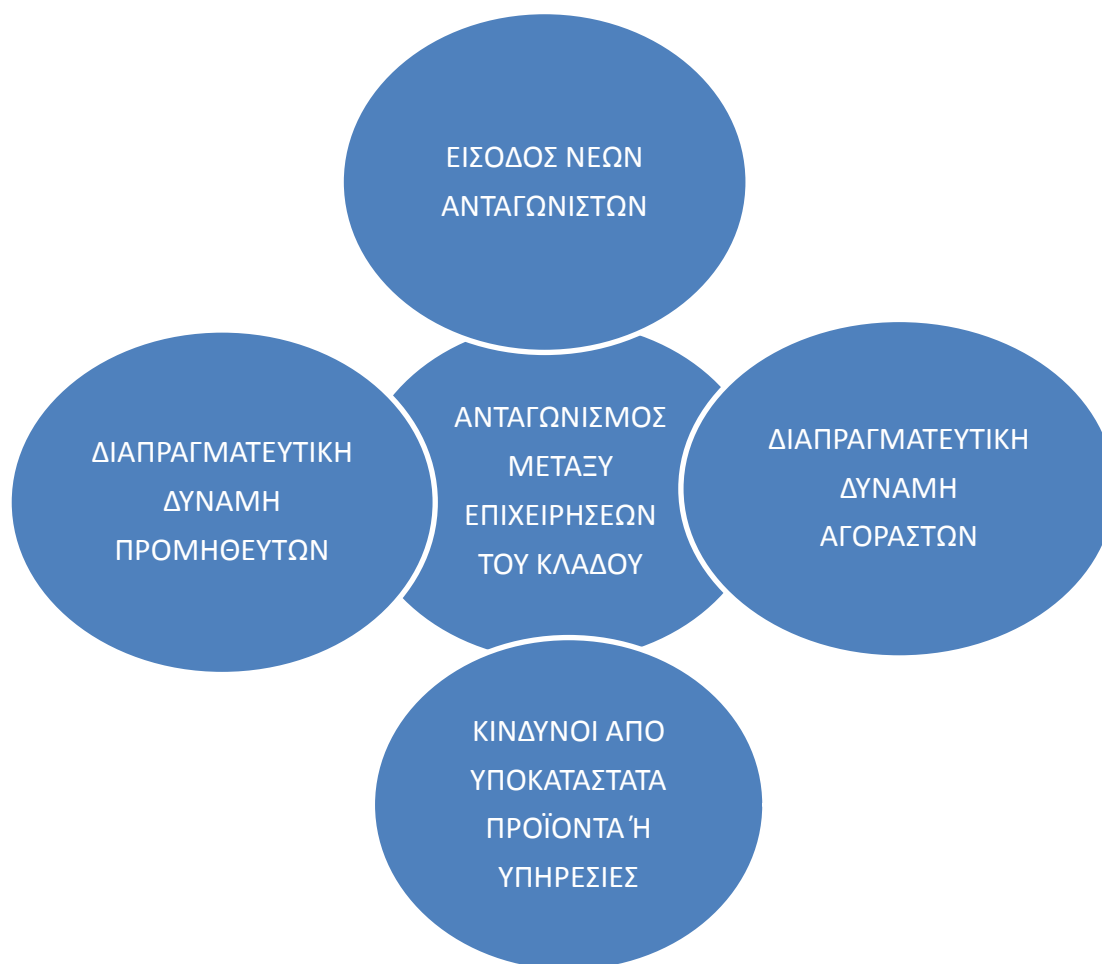
Οι πιθανές απειλές που μπορούν να προκύψουν μέσω της συνεργασίας των δύο εταιρειών εξαρτώνται από το ενδεχόμενο και τη φύση του co-branding. Υπάρχουν προκαταρκτικές συζητήσεις ανάμεσα στις δύο εταιρείες όσον αφορά την αποκλειστική συνεργασία και χορήγηση διατροφικών συμπληρωμάτων της Alltech με τη BioMar. Στην ενδεχόμενη αποκλειστική συνεργασία επιστέγασμα θα είναι η συνύπαρξη των εμπορικών σημάτων της Alltech πάνω στις σακούλες ιχθυοτροφών της BioMar (co-branding). Σε μία τέτοια κίνηση υποβόσκει η απειλή της υπέρμετρης προβολής της Alltech σε βαθμό που μακροπρόθεσμα να επισκιάσει την BioMar, καρπωμένη την επιτυχία του προϊόντος, την προβολή και αναγνωρισιμότητα. Επιπλέον ελλοχέυει ο κίνδυνος της ταύτισης των δύο εταιρειών και η απειλή του να είναι ξεκάθαρη η ταυτότητα τόσο των ιχθυοτροφών όσο και της ίδιας της BioMar (Wheelen & Hunger, 2012).

Πίνακας 5.1: S.W.O.T. ανάλυση

S.W.O.T. ανάλυση	
<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
- Εξάρτηση ιχθυοκαλλιεργειών από ιχθυοτροφές - Φήμη, Τεχνογνωσία, Εμπειρία BioMar - Απόδοση, ποιότητας προϊόντος - Μη υποκατάστατο προϊόν	- Ενδεχόμενα προβλήματα ή πτωτική πορεία κλάδου ιχθυοκαλλιεργειών έχει αντίκτυπο στις ιχθυοτροφές - Εξάρτηση από τους προμηθευτές πρώτων υλών και στον καθορισμό των τιμών απο τις διεθνείς αγορές και τις εγχώριες εξελίξεις - Η καθετοποίηση της παραγωγής από τους μεγαλύτερους ομίλους ιχθυοκαλλιεργειών της χώρας
<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>
- Η πιθανή επιτυχία της συνεργασίας να εξαπλωθεί στα προϊόντα του ομίλου BioMar παγκοσμίως - Η ισχυροποίηση του κύρους της BioMar μέσω της συνεργασίας με Alltech - Η ανάπτυξη των ιχθυοκαλλιεργειών στα βαλκάνια και η κάλυψη της ζήτησης από ελληνικές επιχειρήσεις. - Μεγιστοποίηση κέρδους διαμέσω νέου προϊόντος	- Η προβολή του εμπορικού σήματος της Alltech - Το ενδεχόμενο της ταύτισης των δύο εταιρειών - Τα προβλήματα ρευστότητας και οι επισφάλειες στις εταιρείες ιχθυοκαλλιεργειών - Η αύξηση κόστους παραγωγής (αύξηση τιμών πρώτων υλών) ενός ήδη ακριβού προϊόντος

PORTER Analysis

Η ανάλυση Porter ή αλλιώς 'δομική ανάλυση ενός κλάδου' (structural analysis of an industry) η οποία διμιοιργήθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Prof. Michael Porter, στοχεύει στην αποτύπωση του ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος του Ελληνικού κλάδου ιχθυοτροφών (Kotler *et al.*, 2004; Μάλλιαρης, 2001). Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι αυτές οι οποίες ορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται η BioMar Hellenic ABEEI



Εικόνα 5.1: Η ανάλυση Porter

Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Αν και τα εμπόδια εισόδου μιας νέας ανταγωνιστικής εταιρείας ιχθυοτροφών στον κλάδο είναι φαινομενικά χαμηλά, τόσο από πλευράς του θεσμικού πλαισίου που διέπει τον κλάδο, όσο και από πλευράς δραστηριοποίησης μιας εισαγωγικής εταιρείας (αρκεί αυτή να προυποθέτει συνεργασία με κάποια μεγάλη και αξιόπιστη εταιρεία παραγωγής ιχθυοτροφών του εξωτερικού, η οποία θα προμηθεύει και τα προϊόντα), συμβαίνει το αντίθετο. Οι παράγοντες της επαρκούς παραγωγής ιχθυοτροφών, της καθετοποίησης του κλάδου, αλλά και της ανάγκης για γνώση της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και απόκτησης πελατολογίου, καθιστά τα εμπόδια εισόδου ιδιαίτερα υψηλά. Η απαίτηση τεχνογνωσίας για την παραγωγή, αλλά και γνώσης τόσο του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών και ιχθυοτροφών γενικά όσο και των ιδιοτεροτήτων της εγχώριας αγοράς, καθιστούν δύσκολο το να δημιουργηθεί ένα ικανό πελατολόγιο. Παράλληλα, η εξαγορά ή η συμμετοχή εταιρειών παραγωγής ιχθυοτροφών από τις μεγαλύτερες εταιρείες ιχθυοτροφών συρρικνώνει σε μεγάλο βαθμό το εύρος των πιθανών πελατών, πόσο μάλλον όταν η υφιστάμενη παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου θεωρείται ότι καλύπτει επαρκώς τη ζήτηση (ICAP, 2012).

Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Ο κλάδος των ιχθυοτροφών γενικά χαρακτηρίζεται από οξύμενο ανταγωνισμό μεταξύ των δραστηριοποιούμενων εταιρειών στην παραγωγή ιχθυοτροφών. Αυτό συμβαίνει λόγω τριών παραγόντων. Ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων και η άμεση εξάρτηση τους από τον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών εντείνει τον ανταγωνισμό λόγω του ότι οι μεγάλες εταιρείες προμηθεύονται τις ιχθυοτροφές τους από τις 'δικές τους' εταιρείες. Ένας δεύτερος λόγος είναι το δυνατό brand name των γνωστών πολυεθνικών ομίλων που προσφέρουν οι εισαγωγικές επιχειρήσεις. Τέλος, οι προσφορές των εργοστασίων ιχθυοτροφών του εξωτερικού τους καλοκαιρινούς μήνες (ευνοϊκότερη περίοδος για την ανάπτυξη των κύριων εκτρεφόμενων ειδών, τσιπούρα-λαβράκι, στην Ελλάδα), αυξάνουν έστω και πρόσκαιρα τον ανταγωνισμό (ICAP, 2012).

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές πρώτων υλών των εταιρειών παραγωγής ιχθυοτροφών διακρίνονται σε αυτούς που προμηθεύουν ιχθυάλευρα, ιχθυέλαια αλλά και σε εγχώριες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν φυτικές ύλες, όπως δημητριακά. Τα ιχθυάλευρα και τα ιχθυέλαια παράγονται κατά κύριο λόγο στην Κίνα, στο Περού και στη Χιλή και σε μικρότερο ποσοστό στη Νορβηγία, στη Δανία και στην Ισλανδία. Δεδομένου ότι η τιμή τους καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση στη διεθνή αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθίσταται αρκετά ισχυρή. Επί το πλείστον, οι φυτικές πρώτες ύλες αγοράζονται από την εγχώρια αγορά και είναι (όσο και ο κλάδος των ιχθυοτροφών) άμεσα επηρεασμένες από αυξήσεις στις τιμές μονοπόλειων, όπως η ηλεκτρική ενέργεια, οι διεθνείς συνθήκες, όπως η προμήθεια πετρελαίου κ.α. Αυτό έχει ως συνέπεια η αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών να επηρεάζει αντίστοιχα και το κόστος παραγωγής των ιχθυοτροφών.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στον κλάδο των ιχθυοτροφών διακρίνουμε οξύμενο ανταγωνισμό ανάμεσα στους ανεξάρτητους παραγωγούς ιχθυοτροφών και συνεπώς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες. Αφενός στο ότι οι μεγάλοι όμιλοι ιχθυοκαλλιεργειών (οι οποίοι είναι και οι μόνοι αγοραστές ιχθυοτροφών) καλύπτουν τις ανάγκες τους σε ιχθυοτροφές από την εταιρεία παραγωγής που έχουν, είτε εξαγοράσει, είτε συμμετέχουν. Αφετέρου η δυνατότητα ορισμένων εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας να προμηθεύονται ιχθυοτροφές από το εξωτερικό.

Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα δεν αποτελούν κίνδυνο για τις εταιρείες παραγωγής ιχθυοτροφών. Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία να μπορούν να ανταγωνιστούν ούτε τις παραγόμενες, αλλά ούτε τις εισαγόμενες ιχθυοτροφές. Υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να υπάρξουν μόνο σε επίπεδο πρώτων υλών, αντικαθιστώντας κυρίως τα ιχθυάλευρα με φυτικές πηγές πρωτεΐνης. Κατά συνέπεια, οι τιμές καθίστανται αισθητά φθηνότερες και μειώνουν πολύ το κόστος παραγωγής, καθώς και εξυπηρετούν στο να κάνουν τις ιχθυοκαλλιέργειες να χαρακτηρίζονται από αειφόρο βιωσιμότητα (sustainable), μια και για κάθε κιλό ιχθυάλευρου απαιτούνται 2,5 κιλά ψαριών ή υποπροϊότων τους (Bunting, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Marketing

Η BioMar Hellenic ABEEI λόγω του ότι πουλάει τα προϊόντα της σε άλλες επιχειρήσεις (εταιρείες ιχθυοκαλλιεργειών) δραστηριοποιείται στο μάρκετινγκ μεταξύ επιχειρήσεων (business to business/ B2B) (Speh & Hutt, 2012). Το παρόν κεφάλαιο δεν έχει ρόλο συμβουλευτικό ή δεν αποτελεί προσπάθεια ανάπτυξης της ιδανικότερης στρατηγικής μάρκετινγκ. Αντιθέτως, αποσκοπεί στο να περιγράψει τις πρακτικές που ακολουθούνται από την εταιρεία, για να προωθήσουν τα προϊόντα της. Η ανάπτυξη του μάρκετινγκ της BioMar είναι σε απόλυτη συμφωνία με τη φιλοσοφία της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της είναι προσανατολισμένος στο προϊόν (τόσο στα υπάρχοντα, όσο και στο υπό εξέταση νέο προϊόν). Η BioMar εστιάζει στην παραγωγή του καλύτερου δυνατού προϊόντος (υπάρχουσες ιχθυοτροφές) αλλά και στη συνεχή βελτίωση τους (πιθανή συνεργασία με Alltech), καθώς αποτελεί για την εταιρεία προϋπόθεση το ότι οι εταιρείες που θα αγοράσουν ιχθυοτροφές, θα έχουν ως γνώμονα την ποιότητα και την απόδοση του προϊόντος (Kotler *et al.*, 2004; Μάλλιαρης, 2001). Η εταιρική στρατηγική όσον αφορά την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, είναι η διαφοροποίηση. Με αυτό τον τρόπο κατέχει ένα μοναδικό προϊόν (συνεργασία με Alltech), το οποίο λόγω της μοναδικότητάς του έχει υψηλότερη τιμή (Καμενίδης, 2004). Στον ευρύτερο κλάδο των ιχθυοτροφών δεν υπάρχει αντίστοιχο προϊόν με τα συστατικά και την απόδοση του υπό δοκιμή νέου προϊόντος της BioMar Hellenic ABEEI. Αντίστοιχα και η τιμή του είναι αρκετά υψηλότερη (η τιμή πώλησης είναι περίπου 6,5% ακριβότερη από τα υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά) από τη μέση τιμή των εμπορικών τροφών που προμηθεύεται ο κλάδος των ιχθυοκαλλιεργειών. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι δημογραφική και χρησιμοποιεί δύο παραμέτρους, την εθνικότητα αφενός (καθώς η BioMar Hellenic ABEEI απευθύνεται στον ελληνικό κλάδο ιχθυοκαλλιεργειών) και το επάγγελμα αφετέρου (έχοντας ως αποκλειστικούς πελάτες της εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας).

Το μείγμα μάρκετινγκ (4 P) αποτελεί το εργαλείο, μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ, καθώς και παραγματοποιούνται οι εταιρικές αποφάσεις. Τα τέσσερα 'P' του μείγματος μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν τις αγγλικές λέξεις: Product (προϊόν), Price (τιμή), Place (διανομή ή διακίνηση) και η Promotion (προώθηση), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μείγματα, τα

οποία εν συνεχεία θα περιγράφουν αναλυτικότερα ξεχωριστά το καθένα και θα αποτυπωθούν συνοπτικότερα (Kotler *et al.*, 2004). Το μείγμα μάρκετινγκ του υπό εξέταση νέου προϊόντος της BioMar Hellenic ABEEI σε συνεργασία με την Alltech είναι το ακόλουθο.

Το προϊόν χαρακτηρίζεται από υψηλή διατροφική ποιότητα και απόδοση. Τα τρία μεγάλα πειράματα διατροφής που δεν έχουν ολοκληρωθεί ακόμα, επαληθεύουν από τις προκαταρκτικές μετρήσεις και τα επεξεργασμένα στοιχεία, την υπεροχή της εξεταζόμενης τροφής. Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι υπάρχουν λιγότερες θνησιμότητες στα ψάρια που τρέφονταν με τη νέα τροφή ενώ παράλληλα το FCR (Feed Conversion Ratio) έδειξε να μειώνεται. Με άλλα λόγια, η μετατρεψιμότητα της καταναλωμένης τροφής σε βάρος ήταν πιο μικρή από τα ψάρια που δεν τρέφονταν με το νέο προϊόν, άρα με λιγότερη τροφή από το νέο προϊόν αυξάνουν περισσότερο το βάρος τους. Τέλος, παρατηρήθηκε βελτίωση των ανοσολογικών παραμέτρων, με αποτέλεσμα τα ψάρια που τράφηκαν με τη νέα τροφή να είναι υγιέστερα και πιο ανθεκτικά στις ασθένειες. Εύκολα παρατηρείται ότι το εξεταζόμενο νέο προϊόν υπερέχει σε ποιότητα των υπάρχοντων προϊόντων της εταιρείας. Συνεπώς, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα προϊόν ικανό να προσελκύσει αγοραστές, λόγω της υψηλής του απόδοσης.

Η τιμή του εξεταζόμενου νέου προϊόντος είναι υψηλότερη από τη μέση τιμή των ιχθυοτροφών και μπορεί να χαρακτηριστεί ακριβό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα προϊόντα ιχθυοτροφής. Η τιμή πώλησης του είναι αυξημένη κατά 6,5 % σε σχέση με τα υπάρχοντα εμπορικά προϊόντα της εταιρείας αλλά και με τη μέση τιμή πώλησης των ιχθυοτροφών. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα τιμή των ιχθυοτροφών είναι 1.000 € τα 1.000 κιλά (1.000€/MT) και το νέο υπό εξέταση προϊόν θα διατίθεται στην αγορά έναντι του ποσού των 1.065 € τα 1.000 κιλά (1.065€/MT). Η μέθοδος τιμολόγησης που ακολουθήθηκε για τον καθορισμό της τιμής τους, έγινε βάσει τιμολόγησης κόστους. Η αύξηση, δηλαδή της τιμής πώλησης του προϊόντος έγινε σε συνάρτηση με την αύξηση του κόστους παραγωγής, η οποία ήταν της τάξεως του 3,5%. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο κλάδος των ιχθυοτροφών στην πλειοψηφία του λειτουργεί με πίστωση, συγκεκριμένα στην περίπτωση της Biomar, η πίστωση είναι της τάξεως των 6 μηνών.

Το δίκτυο διανομής, το αποτελεί το σύνολο των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (Biomar) στον τελικό καταναλωτή (Καμενίδης, 2004). Ο κλάδος των ιχθυοτροφών

λειτουργεί με κάποιες ιδιαιτερότητες στα κανάλια διανομής. Ο κλάδος δεν περιλαμβάνει μεσάζοντες ούτε εμπόρους λιανικής, ούτε χονδρέμπορους, αλλά ούτε και πράκτορες. Η διαδικασία είναι κατευθείαν από τον παραγωγό στον χρήστη. Η τιμή πώλησης, όμως των ιχθυοτροφών είναι "από το εργοστάσιο" (ex-factory), δηλαδή ο πελάτης επωμίζεται το κόστος μεταφοράς, είτε μεταφέροντας τα ο ίδιος ή με δικές του μεταφορές, ή χρησιμοποιώντας δικό του κανάλι διανομής.

Η προώθηση στην B2B πρακτική του συγκεκριμένου κλάδου γίνεται κυρίως με την απευθείας ενημέρωση των πελατών. Οι πωλητές της Biomar, αλλά και το εξειδικευμένο προσωπικό στην υποστήριξη και ποιότητα των προϊόντων, τα οποία παρέχουν συμβουλευτική και καθοδήγηση στα σχετικά με τις ιχθυοτροφές θέματα, έχουν καθημερινή επαφή με τους πελάτες (μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας). Κατά συνέπεια, χρησιμοποιούν την αμεσότητα της επαφής για να επικοινωνήσουν τα προϊόντα και στη συγκεκριμένη περίπτωση για να εξηγήσουν και να προωθήσουν το υπό εξέταση νέο προϊόν στους πελάτες τους. Παράλληλα, γίνεται διαφήμιση μέσω του σχετικού με τις ιχθυοκαλλιέργειες τύπου (έντυπου και διαδικτυακών σελίδων) και των εντύπων της εταιρείας (BioMar magazine). Οι ίδιες πρακτικές θα χρησιμοποιηθούν για να προωθηθεί και το προϊόν της συνεργασίας με την Alltech.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η παρούσα ερευνητική εργασία αποσκοπεί στην αξιολόγηση και στον προσδιορισμό της ενδεχόμενης συνεργασίας των εταιρειών BioMar Hellenic ABEEI, που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και πώληση ιχθυοτροφών, και της Alltech, που παράγει και εμπορεύεται διατροφικά συμπληρώματα στον κλάδο της ζωικής παραγωγής. Η εξεταζόμενη συνεργασία έχει ως σκοπό να προσδιορίσει το τι θα προσδώσει παραπάνω, συνολικά στις πωλήσεις της εταιρείας, το νέο προϊόν. Το χρονικό εύρος της παρούσας χρηματοοικονομικής ανάλυσης θα είναι σε βάθος πενταετίας (5 year plan).

Η μέθοδος, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για να εκτιμηθεί το αν είναι προσοδοφόρα για την εταιρεία η εξεταζόμενη συνεργασία, θα γίνει μέσω της σύγκρισης των καθαρών κερδών, μετά από φόρους, ανάμεσα σε δύο διαφορετικά πλαίσια. Σημείο αναφοράς αυτών των πλαισίων θα είναι η συνεργασία με την Alltech και η δημιουργία του νέου προϊόντος. Συνεπώς, θα συγκρίνουμε την (ισχύουσα) κατάσταση, στην οποία δεν έχει επιτευχθεί συμφωνία και δεν υπάρχει νέο προϊόν (παρά μόνο τα υπάρχοντα προϊόντα), με την κατάσταση στην οποία θα βρίσκεται η εταιρεία κατόπιν επίτευξης συνεργασίας με την Alltech, δημιουργίας και εμπορικής εκμετάλλευσης του νέου προϊόντος. Η χρονική αφετηρία αυτής της σύγκρισης θα είναι το έτος 2014 και θα ολοκληρωθεί το 2018 για πέντε, δηλαδή συναπτά έτη. Αυτό θα έχει ως επακόλουθο να επιτευχθεί μια σφαιρικότερη και πιο ασφαλής εκτίμηση, πέραν της μέσης τιμής (20%) που προβλέπεται να αποτελέσει το νέο προϊόν έναντι των συνολικών πωλήσεων της BioMar Hellenic ABEEI και θα ληφθούν υπόψη δύο επιπλέον σενάρια. Το χειρότερο δυνατό σενάριο (worst case scenario) σύμφωνα με το οποίο, το ποσοστό του νέου προϊόντος επί των συνολικών πωλήσεων θα είναι 15% και το καλύτερο δυνατό σενάριο (best case scenario) κατά το οποίο, το ποσοστό του νέου προϊόντος επί των συνολικών πωλήσεων θα αγκίζει το 25% (Wheelen & Hunger, 2012; Καραθανάσης, 2002).

Αρχικά θα προσδιορισθεί ο όγκος παραγωγής ιχθυοτροφών της BioMar Hellenic ABEEI και η πρόβλεψη-εκτίμηση του ρυθμού συνολικών πωλήσεων και πωλήσεων του νέου προϊόντος. Εν συνεχεία, θα γίνει μια λεπτομερής ανάλυση και αποτύπωση του κόστους παραγωγής των ιχθυοτροφών και σύγκριση της

κερδοφορίας χωρίς και με νέο προϊόν και συνεργασία με την Alltech. Τελός, θα συνυπολογισθούν τα σενάρια της καλύτερης και χειρότερης δυνατής πορείας του νέου προϊόντος .

Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Ανάλυση κόστους παραγωγής ιχθυοτροφής

Όπως παρατηρείται στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος είναι η τροφή, έτσι και στον κλάδο των ιχθυοτροφών το μεγαλύτερο κόστος αποτελούν οι πρώτες ύλες (ιχθυάλερυρα, ιχθυέλαια). Η τάξη μεγέθους, η οποία αντιστοιχεί στο κόστος παραγωγής των ιχθυοτροφών είναι περίπου το 90% της τιμής του τελικού προϊόντος. Το κόστος παραγωγής των ιχθυοτροφών μπορεί να υπολογιστεί αθροίζοντας τους επιμέρους παράγοντες, οι οποίοι το αποτελούν. Οι πέντε βασικές κατηγορίες, οι οποίες θα το συστήσουν στην παρούσα εργασία είναι οι πρώτες ύλες, που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό και αποτελούνται από όλα τα συστατικά τα οποία συντελούν την ιχθυοτροφή ως προϊόν. Τα υλικά συσκευασίας, τα οποία είναι μια σημαντική δαπάνη, προφυλάσσουν και συντηρούν το εμπορεύσιμο προϊόν. Οι αποσβέσεις του πάγιου εξοπλισμού, η πιστοποίηση της ποιότητας, η οποία αποτελεί αναγκαιότητα (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000), κόστη, όπως η διαφήμιση και τα έξοδα προώθησης, τα οποία ήταν ιδιαίτερα χαμηλά (5000 € το χρόνο) συνυπολογίστηκαν κάτω υπό τη σκέπη των εργατικών. Οι πίνακες 6.1, 6.2 δείχνουν πιο αναλυτικά το κόστος παραγωγής των προϊόντων (Τσουκαλάς, 2010) .

Σύγκριση κόστους παραγωγής

Συγκρίνοντας τα κόστη παραγωγής των δύο σεναρίων προς εξέταση, της υπάρχουσας κατάστασης, στην οποία δεν έχει επιτευχθεί συμφωνία και τα υπάρχοντα προϊόντα με την κατάσταση στην οποία θα βρίσκεται η εταιρεία κατόπιν επίτευξης συνεργασίας με την Alltech , δημιουργίας και εμπορικής εκμετάλλευσης του νέου προϊόντος, παρατηρούμε τα εξής (πίνακες 6.1, 6.2). Σε κάθε εξεταζόμενο έτος το συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγαλύτερο στην περίπτωση δημιουργίας του νέου προϊόντος. Αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος του προμείγματος της Alltech είναι υψηλό και ουσιαστικά προστίθεται στο κόστος παραγωγής των υπαρχουσών ιχθυοτροφών. Παρ' όλα αυτά, η μέση και εξεταζόμενη πρόβλεψη πωλήσεων του νέου προϊόντος αποτελεί το 20% των συνολικών πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι το

υψηλό κόστος του προμείγματος της Alltech επιβαρύνει μόνο το 20% της παραγωγής του δεύτερου σεναρίου στο οποίο υπάρχει συνεργασία των δύο εταιρειών. Επιπλέον, να αναφερθεί ότι η αύξηση του κόστους παραγωγής ανά έτος είναι ανάλογη και με το ρυθμό αύξησης της παραγωγής του νέου προϊόντος, που θα εξηγηθεί αναλυτικότερα στην επόμενη υποενότητα.

Πίνακας 6.1: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής εκτός Συνεργασίας

Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής εκτός Συνεργασίας					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Πρώτες ύλες	25920000	26697600	27498528	28323484	29173188
Υλικά συσκευασίας	3240000	3337200	3437316	3540435	3646649
Αποσβέσεις εξοπλισμού	1080000	1112400	1145772	1180145	1215550
πιστοποίηση ποιότητας	1296000	1334880	1374926	1416174	1458659
Εργατικά	11664000	12013920	12374338	12745568	13127935
Ρυθμός αύξησης αγοράς	3%	3%	3%	3%	3%
Σύνολο	43200000	44496000	45830880	47205806	48621981

Πίνακας 6.2: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής σε πλαίσια Συνεργασίας (20%)

Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής σε πλαίσια Συνεργασίας (20%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Πρώτες ύλες	25920000	27558630	28426727	29329275	30267812
Υλικά συσκευασίας	3240000	3444829	3553341	3666159	3783477
Αποσβέσεις εξοπλισμού	1080000	1148276	1184447	1222053	1261159
πιστοποίηση ποιότητας	1296000	1377932	1421336	1466464	1513391
Εργατικά	11664000	12401384	12792027	13198174	13620516
Κόστος προϊόντος Alltech	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Ρυθμός αύξησης αγοράς	3%	3%	3%	3%	3%
Σύνολο	44539200	45931050	47377878	48882126	50446354

Τιμή πώλησης ιχθυοτροφής

Η BioMar Hellenic ABEEI αναμένεται το 2014 να παράγει και να πουλήσει ιχθυοτροφές της τάξεως των 48.000.000 τόνων στις εταιρείες ιχθυοκαλλιεργειών με τις οποίες έχει εμπορικές σχέσεις. Η εταιρεία όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στην παρούσα εργασία αποτελεί τη μοναδική εταιρεία του κλάδου, η οποία έχει σταθερά ανωδικές πωλήσεις ιχθυοτροφών. Η τιμή πώλησης των ιχθυοτροφών της BioMar Hellenic ABEEI είναι 1000 € ο τόνος, συνεπώς η κερδοφορία της εταιρείας θα αγγίξει τα 48.000.000€ στο σενάριο χωρίς συνεργασία των δύο εταιρειών. Παράλληλα, η τιμή των νέων προϊόντων που θα παραχθούν, θα είναι 6% πιο ακριβά από τα υπάρχοντα. Επομένως, ο ένας τόνος νέου προϊόντος θα πωλείται έναντι 1060 €.

Σύμφωνα και με τα στοιχεία της εταιρείας αλλά και με τις εκτιμήσεις των υπευθύνων πωλήσεων, οι οποίοι είναι σε άμεση επαφή με τους πελάτες, αναμένεται να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα επόμενα χρόνια. Ο αναμενόμενος ρυθμός αύξησης πωλήσεων εκτιμάται ότι θα είναι της τάξεως του 3% ανά έτος. Αντίστοιχη εκτίμηση υπάρχει και για το νέο προϊόν. Ειδικά μετά τα πρώτα προκαταρκτικά αποτελέσματα των πειραμάτων διατροφής, το 'feedback' των πελατών κατέστησε σαφές ότι το νέο προϊόν θα αποτελέσει σημαντικό κομμάτι των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας αλλά και θα έχει ένα σταθερά ανωδικό ρυθμό αύξησης στις πωλήσεις. Οι τάξεις μεγέθους αυτών των εκτιμήσεων κυμαίνονται στο 15%-25% όσον αφορά τις πωλήσεις του νέου προϊόντος επί του συνόλου και ένα ρυθμό αύξησης του 5% επί των συνολικών πωλήσεων.

Σύγκριση πωλήσεων

Παρατηρώντας τους πίνακες 6.3,6.4 βλέπουμε ότι η περίπτωση στη συνεργασία των δύο εταιρειών επιφέρει σημαντικά κέρδη στην BioMar Hellenic ABEEI. Χαρακτηριστικά να αναφέρω ότι το 2014 το σενάριο με την συνεργασία επιφέρει περίπου 2,5 εκατ. € με τη διαφορά να αγγίζει το 2018 τα 3,3 εκατ. €, έναντι του σεναρίου χωρίς συνεργασία. Γεγονός που από μόνο του όμως δεν οδηγεί σε ασφαλεί συμπεράσματα, απλά σε μια περιγραφική εικόνα.

Πίνακας 6.3: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI εκτός Συνεργασίας

Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολικές πωλήσεις προϊόντων εκτός Συνεργασίας	47520000	48945600	50413968	51926387	53484179

Πίνακας 6.4: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI με Συνεργασία (20%)

Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολικές πωλήσεις προϊόντων με Συνεργασία (20%)	50106600	51672431	53300113	54992391	56752148

Καλύτερο και Χειρότερο σενάριο

Οι εκτιμήσεις για το ποσοστό, το οποίο θα καλύψει το νέο προϊόν επί των συνολικών πωλήσεων κυμαίνονταν ανάμεσα σε 15%-25%. Η μέση τιμή (20%) αποτέλεσε το σενάριο κατά το οποίο θα συγκρίναμε με την υπάρχουσα κατάσταση, για να διαπιστωθεί αν συμφέρει και πόσο την BioMar Hellenic ABEEI να προβεί στην εξεταζόμενη συνεργασία. Για να είναι πιο ασφαλής η χρηματοοικονομική ανάλυση της εξεταζόμενης συνεργασίας των δύο εταιρειών, αποφασίστηκε να παρθεί το χαμηλότερο ποσοστό (15%) ως χειρότερο δυνατό σενάριο (worst case scenario) και το υψηλότερο (25%) ως καλύτερο δυνατό σενάριο (best case scenario) και να γίνει μια περαιτέρω σύγκριση αυτών με το σενάριο της μη συνεργασίας των δύο εταιρειών. Αντίστοιχα με τα άνωθεν στοιχεία στον πίνακα 6.5 παρατηρούμε το συνολικό κόστος παραγωγής και πώς αυτό προκύπτει και στον πίνακα 6 τις συνολικές πωλήσεις προϊόντων της BioMar Hellenic ABEEI, αμφότερα στο σενάριο στο οποίο το νέο προϊόν κατέχει το 15% επί του συνόλου των πωλήσεων.

Πίνακας 6.5: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)

Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής με Συνεργασίας (15%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Πρώτες ύλες	25920000	27545268	28406058	29300849	30231151
Υλικά συσκευασίας	3240000	3443159	3550757	3662606	3778894
Αποσβέσεις εξοπλισμού	1080000	1147720	1183586	1220869	1259631
πιστοποίηση ποιότητας	1296000	1377263	1420303	1465042	1511558
Εργατικά	11664000	12395371	12782726	13185382	13604018
Κόστος προϊόντος Alltech	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Ρυθμός αύξησης αγοράς	3%	3%	3%	3%	3%
Σύνολο	44528400	45908780	47343430	48834748	50385251

Πίνακας 6.6: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)

Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολικές πωλήσεις προϊόντων σε πλαίσια Συνεργασίας (15%)	50094450	51647378	53261359	54939091	56683407

Οι πίνακες 6.7,6.8 αφορούν το πλέον αισιόδοξο σενάριο στο οποίο οι συνολικές πωλήσεις του νέου προϊόντος που θα προκύψει από τη συνεργασία της BioMar Hellenic ABEEI και της Alltech θα είναι 25% και τα ήδη υπάρχοντα εμπορικά προϊόντα το υπόλοιπο 75%. Ο ρυθμός αύξησης του νέου προϊόντος θα είναι της τάξεως του 5%, όπως ακριβώς και σε όλα τα σενάρια που προυποθέτουν συνεργασία.

Πίνακας 6.7: Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)

Ανάλυση συνολικού κόστους παραγωγής στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Πρώτες ύλες	25920000	27571995	28447406	29357723	30304509
Υλικά συσκευασίας	3240000	3446499	3555926	3669715	3788064
Αποσβέσεις εξοπλισμού	1080000	1148833	1185309	1223238	1262688
πιστοποίηση ποιότητας	1296000	1378600	1422370	1467886	1515225
Εργατικά	11664000	12407398	12801333	13210975	13637029
Κόστος προϊόντος Alltech	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Ρυθμός αύξησης αγοράς	3%	3%	3%	3%	3%
Σύνολο	44550000	45953325	47412343	48929538	50507516

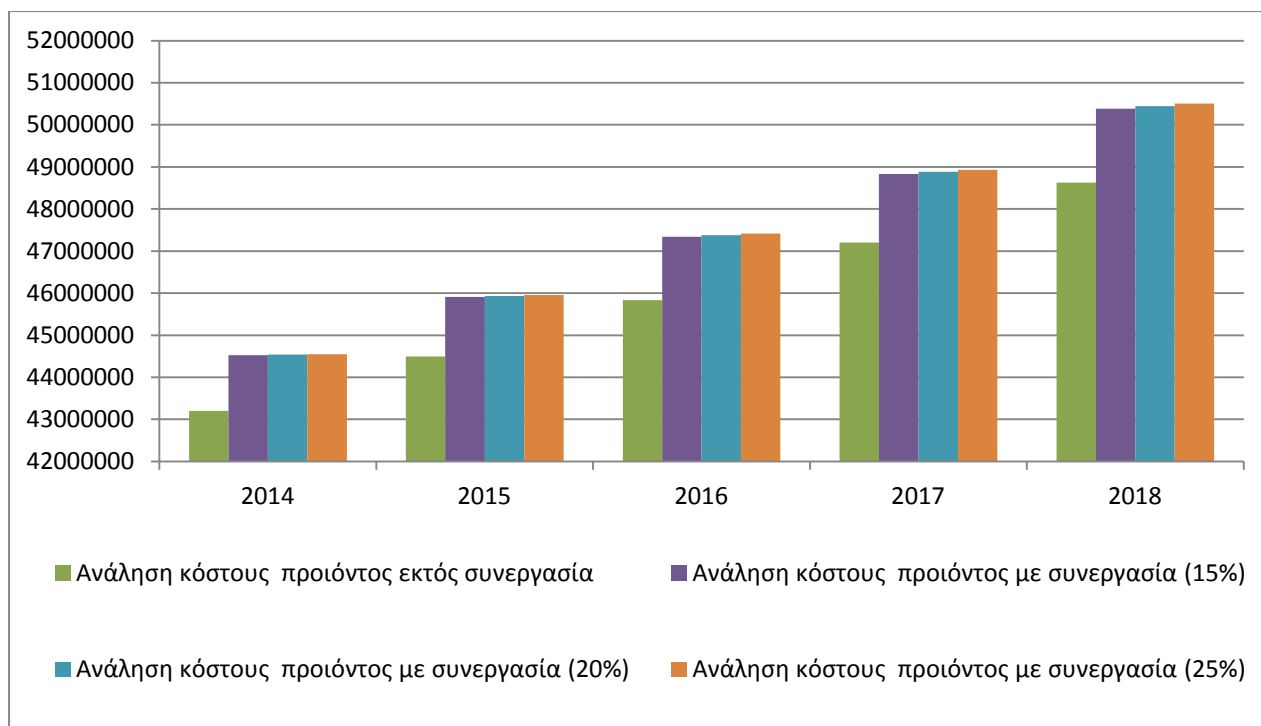
Πίνακας 6.8: Συνολικές πωλήσεις προϊόντων BioMar Hellenic ABEEI στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)

Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολικές πωλήσεις προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)	50118750	51697491	53338886	55045730	56820955

Ο πίνακας 6.9 όπως και το διάγραμμα 6.1 αποτελούν μια συνοπτική γραφική απεικόνιση του κόστους παραγωγής των μέχρι τώρα εξεταζόμενων σεναρίων. Ειδικά στο διάγραμμα 6.1 φαίνεται ξεκάθαρα πως το σενάριο το οποίο δεν έχει συνεργασία έχει χαμηλότερο κόστος και από τα τρία σενάρια που περιέχουν συνεργασία και νέο προϊόν. Επίσης αξιοσημείωτο είναι το ότι οι διαφορές ανάμεσα στα κόστη παραγωγής των σεναρίων, που προϋποθέτουν συνεργασία είναι πολύ μικρές.

Πίνακας 6.9: Σύγκριση κόστους παραγωγής όλων των σεναρίων

Σύγκριση κόστους παραγωγής όλων των σεναρίων					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Ανάλυση κόστους προϊόντος εκτός Συνεργασίας	43200000	44496000	45830880	47205806	48621981
Ανάλυση κόστους προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)	44528400	45908780	47343430	48834748	50385251
Ανάλυση κόστους προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (20%)	44539200	45931050	47377878	48882126	50446354
Ανάλυση κόστους προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)	44550000	45953325	47412343	48929538	50507516

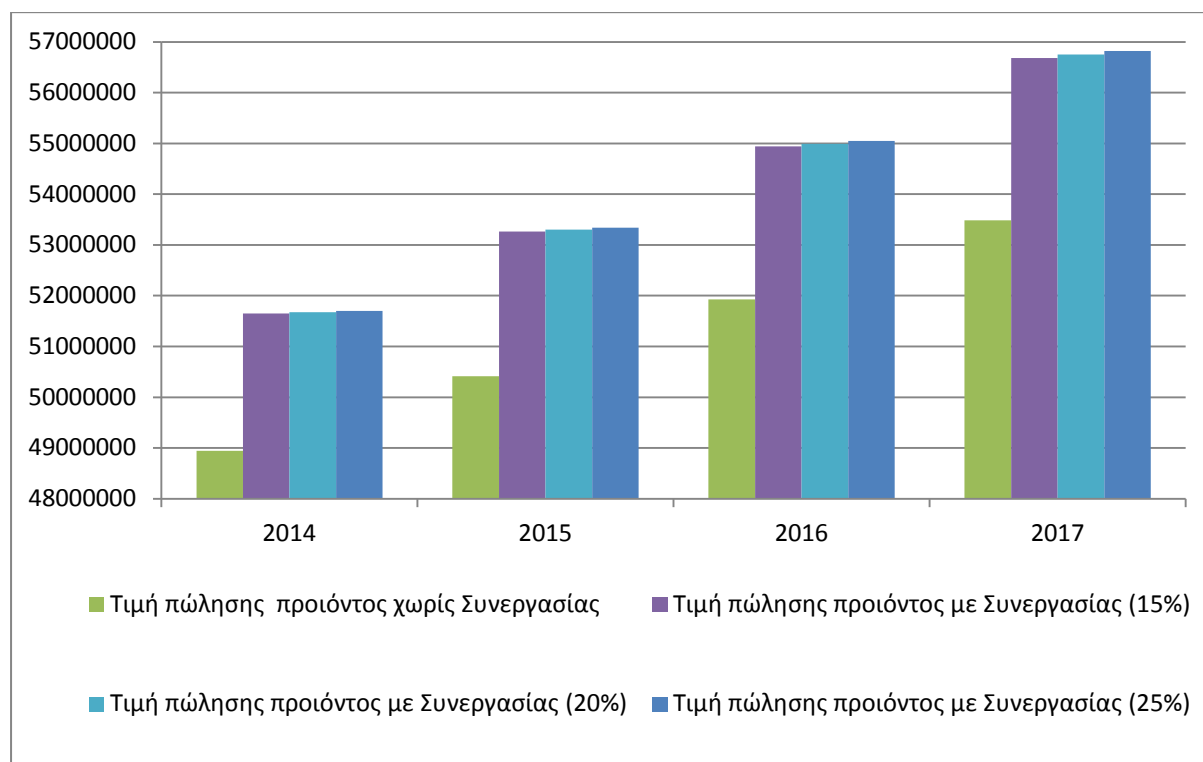


Διάγραμμα 1: Γραφική απεικόνιση του κόστους παραγωγής όλων των σεναρίων (σε €)

Στον πίνακα 6.10 και το διάγραμμα 6.2 αποτυπώνεται το σύνολο των σεναρίων όσον αφορά τις συνολικές πωλήσεις ιχθυοτροφών της BioMar Hellenic ABEEI. Εδώ παρατηρούμε ότι οι συνολικές πωλήσεις στα σενάρια όπου υπάρχει συνεργασία και νέο προϊόν είναι μεγαλύτερες του άλλου σεναρίου. Πάλι όμως, η διαφορά ανάμεσα στα τρία σενάρια της συνεργασίας των δύο εταιρειών, είναι μικρή και αυξάνεται ανάλογα με την αύξηση του νέου προϊόντος επί του συνολικού όγκου πωλήσεων.

Πίνακας 6.10: Σύγκριση συνολικών πωλήσεων όλων των σεναρίων

Σύγκριση συνολικών πωλήσεων όλων των σεναρίων					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Τιμή πώλησης προϊόντος εκτός Συνεργασίας	47520000	48945600	50413968	51926387	53484179
Τιμή πώλησης προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)	50094450	51647378	53261359	54939091	56683407
Τιμή πώλησης προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (20%)	50106600	51672431	53300113	54992391	56752148
Τιμή πώλησης προϊόντος στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)	50118750	51697491	53338886	55045730	56820955



Διάγραμμα 6.2: Γραφική απεικόνιση των συνολικών πωλήσεων όλων των σεναρίων (σε €)

Αξιολόγηση της συνεργασίας

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους

Η αξιολόγηση της εξεταζόμενης συνεργασίας της BioMar Hellenic ABEEI και της Alltech μέσω της παραγωγής ενός νέου προϊόντος ιχθυοτροφής θα δώσει ασφαλή συμπεράσματα μέσω της σύγκρισης των καθαρών κερδών μετά από φόρους, ανάμεσα στα σενάρια όπου δεν υπάρχει νέο προϊόν και σε αυτά που το νέο προϊόν κατέχει το 20% της συνολικής παραγωγής. Το καθαρό κέρδος μετά από φόρους μπορεί να υπολογισθεί με τη χρήση του εξής αριθμοδείκτη:

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους =

**Τιμή συνολικών πωλήσεων - Κόστος συνολικής παραγωγής - Συντελεστής
Φορολογίας**

Οι συνολικές πωλήσεις της BioMar Hellenic ABEEI έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί σε προηγούμενη υποενότητα. Αντιστοίχως, το συνολικό κόστος παραγωγής της εταιρείας έχει παρουσιαστεί και αναλυθεί έκτενως τόσο στα επιμέρους τμήματα που το απαρτίζουν, όσο και στη διαδικασία που ακολουθήθηκε (Καραθανάσης, 2002; Σπαθής, 1999). Ο συντελεστής φορολογίας τα τελευταία χρόνια ακολούθησε μια έντονα πτωτική πορεία. Το 2010 ήταν στο 24% και τις επόμενες χρονιές που ακολούθησαν έπεσε διαδοχικά στο 23%, στο 22%, στο 21%. Το 2014 αναμένεται να σταθεροποιηθεί στο 20%, τόσο γι' αυτή, όσο και για τις επόμενες χρονιές που θα ακολουθήσουν και εξετάζονται στην παρούσα εργασία, στα πλαίσια του πενταετούς πλάνου.

Σύγκριση καθαρών κερδών μετά από φόρους

Συγκρίνοντας τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους, παρατηρούμε ότι η κερδοφορία της εταιρείας είναι αισθητά μεγαλύτερη στο σενάριο που το νέο προϊόν κατέχει το 20% της συνολικής παραγωγής έναντι του σεναρίου που δεν επιτυγχάνεται συνεργασία. Ο υπολογισμός των καθαρών κερδών μετά τους φόρους μας επιτρέπει με ασφάλεια να πούμε ότι η ετήσια κερδοφορία της εταιρείας θα είναι μεγαλύτερη κατά 997.920 € τον πρώτο χρόνο, 1033425 € τον δεύτερο χρόνο, 1071318 € τον τρίτο χρόνο, 1111748 € τον τέταρτο χρόνο και τέλος το 2018 η κερδοφορία θα είναι μεγαλύτερη κατά 1154877 € (πίνακες 6.11,6.12). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα νούμερα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η συνεργασία της BioMar Hellenic ABEEI με την Alltech θα είναι αναμφίβολα και ξεκάθαρα μια στρατηγική κίνηση, η οποία θα της αποφέρει οικονομικά οφέλη μεγαλύτερα από 5.000.000 € μέχρι το τέλος του 2018.

Πίνακας 6.11: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου εκτός συνεργασίας

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους εκτός Συνεργασίας					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Τιμή συνολικών πωλήσεων	47520000	48945600	50413968	51926387	53484179
Κόστος συνολικής παραγωγής	43200000	44496000	45830880	47205806	48621981
Συντελεστής Φορολογίας	20%	20%	20%	20%	20%
Τιμή	3456000	3559680	3666470	3776465	3889758

Πίνακας 6.12: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (20%)

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (20%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Τιμή συνολικών πωλήσεων	50106600	51672431	53300113	54992391	56752148
Κόστος συνολικής παραγωγής	44539200	45931050	47377878	48882126	50446354
Συντελεστής Φορολογίας	20%	20%	20%	20%	20%
Τιμή	4453920	4593105	4737788	4888213	5044635

Καλύτερο και Χειρότερο σενάριο

Η τελική δικλείδα ασφαλείας πριν την απόφαση για το αν η εξεταζόμενη επιχειρηματική συνεργασία είναι ή όχι οικονομικά επικερδής για την BioMar Hellenic ABEEI, είναι η σύγκριση της παρούσας (εκτός συνεργασία) κατάστασης με τα τρία σενάρια τα οποία εμπεριέχουν συνεργασία των δύο εταιρειών. Αυτά διακρίνονται από το μέσο εκτιμώμενο (20%) ποσοστό πώλησης του νέου προϊόντος συνεργασίας επί του συνόλου, το χειρότερο δυνατό σενάριο (15%) και το καλύτερο δυνατό (25%). Οι πίνακες 6.13,6.14 παραθέτουν τις διαφοροποιήσεις των καθαρών κερδών μετά από φόρους όταν οι ποσότητες του νέου προϊόντος αγγίζουν το 15% επί του συνόλου παραγωγής και αποτελούν τη χειρότερη δυνατή εκτίμηση αλλά και όταν φτάνουν το ¼ της συνολικής παραγωγής κάνοντας την πλέον αισιόδοξη πρόβλεψη.

Πίνακας 6.13: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (15%)

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Τιμή συνολικών πωλήσεων	50094450	51647378	53261359	54939091	56683407
Κόστος συνολικής παραγωγής	44528400	45908780	47343430	48834748	50385251
Συντελεστής Φορολογίας	20%	20%	20%	20%	20%
Τιμή	4452840	4590878	4734343	4883475	5038525

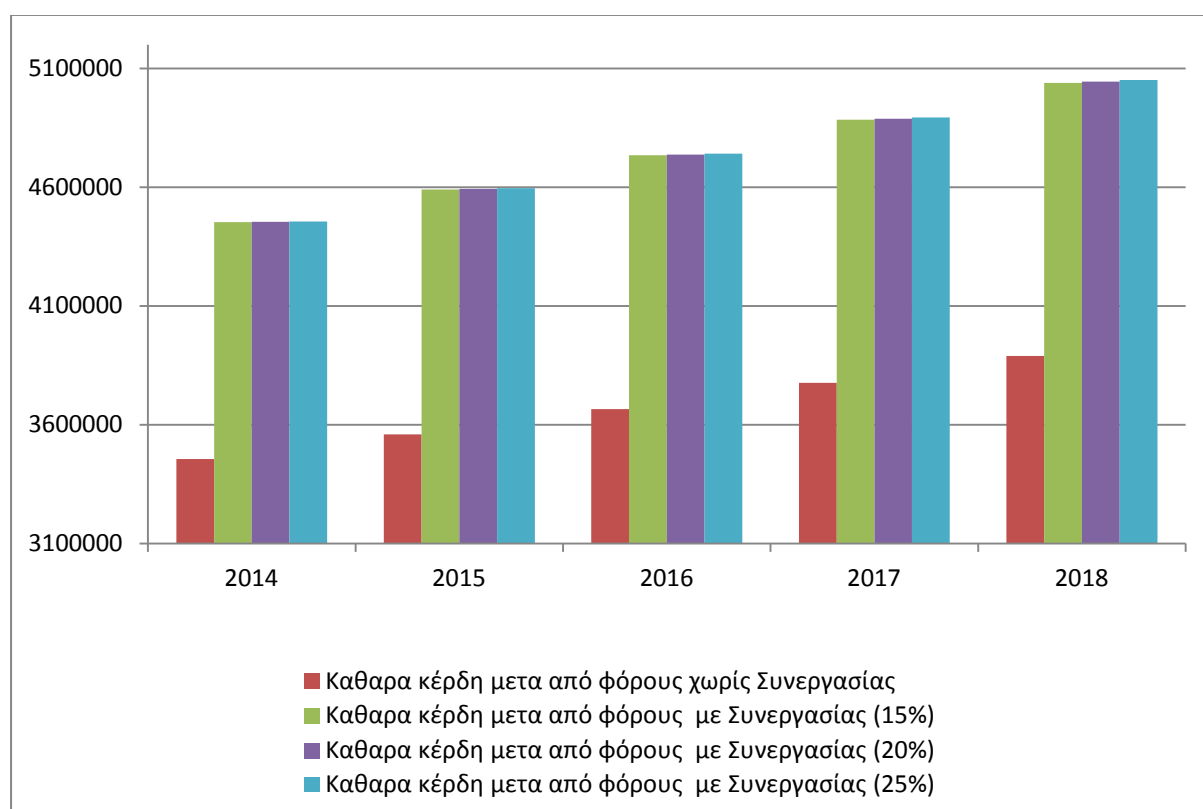
Πίνακας 6.14: Καθαρά κέρδη μετά από φόρους σεναρίου στα πλαίσια συνεργασίας (25%)

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Τιμή συνολικών πωλήσεων	50118750	51697491	53338886	55045730	56820955
Κόστος συνολικής παραγωγής	44550000	45953325	47412343	48929538	50507516
Συντελεστής Φορολογίας	20%	20%	20%	20%	20%
Τιμή	4455000	4595333	4741234	4892954	5050752

Ο πίνακας 15 συγκεντρώνει τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους και στα τέσσερα σενάρια που εξετάζουμε. Το διάγραμμα 3 απεικονίζει πιο καθαρά και αναδεικνύει εμφανέστερα πως οι διαφορές ανάμεσα στα τρία σενάρια επίτευξης συμφωνίας είναι πολύ μικρές, αλλά ταυτόχρονα σημαντικά μεγάλες σε σχέση με την εκδοχή κατά την οποία δεν επιτυγχάνεται η συμφωνία. Η χρηματοοικονομική ανάλυση έδειξε μέσω της σύγκρισης των καθαρών ταμειακών ροών ότι η BioMar Hellenic ABEEI αν επέλθει σε συμφωνία με την Alltech για τη δημιουργία του νέου προϊόντος, θα έχει σημαντική αύξηση στην κερδοφορία της. Συνάμα, το γεγονός ότι το χειρότερο δυνατό σενάριο δείχνει ανάλογα οφέλη σε συνδυασμό με το ότι η συγκεκριμένη συνεργασία δεν προϋποθετεί νέες επενδύσεις ή δάνεια, καθιστά την συγκεκριμένη επιχειρηματική ενέργεια χαμηλού ρίσκου και υψηλής απόδοσης.

Πίνακας 15: Σύγκριση καθαρών κερδών μετά από φόρους όλων των σεναρίων

Σύγκριση καθαρών κερδών μετά από φόρους όλων των σεναρίων					
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια συνεργασίας	3456000	3559680	3666470	3776465	3889758
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (15%)	4452840	4590878	4734343	4883475	5038525
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (20%)	4453920	4593105	4737788	4888213	5044635
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα πλαίσια Συνεργασίας (25%)	4455000	4595333	4741234	4892954	5050752



Διάγραμμα 6.3: Γραφική απεικόνιση των καθαρών κερδών μετά από φόρους όλων των σεναρίων (σε €)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα

Ο κλάδος των ελληνικών ιχθυοκαλλιεργειών σε παράλληλη πορεία και αμφίδρομη εξάρτηση με τον κλάδο των εγχώριων ιχθυοτροφών, βρίθουν αντιφάσεων και ιδιαιτεροτήτων. Ακόμα και αυτές τις ημέρες κατά τις οποίες, η Ελλάδα βιώνει τη μεγαλύτερη ύφεση της σύγχρονης ιστορίας της, ο κλάδος χαρακτηρίζεται τόσο επισφαλής, όσο και επιτυχημένος, όντας σημαιοφόρος των ελληνικών εξαγωγών του πρωτογενούς τομέα. Αυτός είναι και ο λόγος που κρίνεται απαραίτητη η ενδελεχής μελέτη και έρευνα της οποίας η ευκαιρία παρουσιάζεται, όσο κι αν μοιάζει δελεαστική.

Η BioMar Hellenic ABEEI ακολουθεί σωστά, κατά τη γνώμη μου, στρατηγική του σχεδιασμού απόλυτα προσανατολισμένη στο προϊόν. Ειδικά σε ένα κλάδο, όπως των ελληνικών ιχθυοκαλλιεργειών, που οι πιθανοί πελάτες είναι περιορισμένοι, η εταιρεία με περίσια υπευθυνότητα και προνόηση εστιάζει στη δημιουργία ποιοτικών προϊόντων υψηλής απόδοσης, τόσο για να προφυλάξει και να ενισχύσει τη φήμη της, όσο και για να συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση των εταιρειών (πελατών της) με σκοπό να μεγαλώσουν αυτοί την παραγωγή τους και η ίδια τις πωλήσεις της.

Αμφότερες η BioMar Hellenic ABEEI και η Alltech ούσες πολυεθνικές διέπονται από ένα πέπλο οικονομικής ασφάλειας, αλλά και από το κύρος του ότι είναι κολοσοί, η καθεμιά στο χώρο της. Αυτό τους δίνει μεγάλη δύναμη και ασφάλεια στην προσέγγιση των επιχειρηματικών προοπτικών που προκύπτουν, γεγονός το οποίο τους δίνει συγκριτικά πολύ μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές τους εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση παρουσιάζει ξεκάθαρα, ότι από τον πρώτο κιόλας χρόνο η διοχέτευση στην αγορά του νέου προϊόντος (απόρροιας της συνεργασίας των δύο εταιρειών) θα δώσει στην εταιρεία κέρδη σχεδόν 1.000.000 €, έστω και αν το συγκρίνουμε με το worst case scenario, όπου το ποσοστό των πωλήσεων του νέου προϊόντος θα είναι στο 15% επί του συνόλου. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους του μέσου εκτιμώμενου ποσοστού (20%) του νέου προϊόντος επί του συνόλου των πωλήσεων σε σύγκριση με τις συνολικές πωλήσεις των υπάρχοντων προϊόντων της εταιρεία, μας δείχνει ξεκάθαρα ότι η εταιρεία θα καρπωθεί σημαντικά κέρδη αν προβεί στη συνεργασία με την Alltech. Πιο συγκεκριμένα, το άθροισμα των καθαρών κερδών μετά από φόρους από το 2014

μέχρι το 2018 θα είναι 18.348.373 € εάν δεν έχει επιτευχθεί η συνεργασία, ενώ εάν επιτευχθεί τα κέρδη μετά από φόρους θα είναι 23.717.661 €. Αυτό σημαίνει ότι η εμπορική εκμετάλλευση του νέου προϊόντος θα επιφέρει στην BioMar Hellenic ABEEI κέρδη της τάξεως των 5.369.288 €.

Με ασφάλεια, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι η συνεργασία των δύο εταιρειών από πλευράς χρηματοοικονομικής ανάλυσης θα χαρακτηριζόταν συμφέρουσα. Το κέρδος της BioMar Hellenic ABEEI θα είναι σαφώς μεγαλύτερο από το παρόν κέρδος. Έστω και αν οι πολιτικές εξελίξεις στην Ελλάδα φέρνουν κρίση στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών, με αποτέλεσμα να μειώσουν τον όγκο πωλήσεων της BioMar Hellenic ABEEI, το ανάλογο ανάμεσα στα καθαρά κέρδη μετά από φόρους στα δύο υποθετικά σενάρια της μη συνεργασίας και της συνεργασίας θα είναι ανάλογο. Καθώς θα μειωθεί ο όγκος πωλήσεων αλλά τα κέρδη από το νέο προϊόν θα είναι συγκριτικά πάλι αναλόγως μεγαλύτερα.

Ένα ζήτημα, το οποίο αξίζει να διερευνηθεί περαιτέρω, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μείζονος σημασίας και δυνητικά να έχει σημαντικές προεκτάσεις είναι το co-branding που ενδέχεται να προκύψει μέσω της συνεργασίας. Λόγου χάρη η παρουσία του εμπορικού σήματος της Alltech στις σακούλες ιχθυοτροφών της BioMar Hellenic ABEEI. Οι επιλογές που υπάρχουν γι' αυτή την περίπτωση είναι το ενδεχόμενο της αποκλειστικής συνεργασίας των δύο εταιρειών. Πιο αναλυτικά, η Alltech μπορεί, είτε να μην μπορεί να πουλήσει σε άλλες εταιρείες μόνο το ειδικά σχεδιασμένο προμείγμα, είτε όλα της τα προϊόντα που αφορούν τις ιχθυοτροφές. Σαφώς, θα πρέπει να εξεταστούν και οι απειλές που θα μπορούσαν πιθανόν να προκύψουν από το co-branding. Στην παγκόσμια βιομηχανία έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα, που είτε μικρές εταιρείες, είτε μικρής κλίμακας συμφωνίες με εταιρείες κολοσούς, αποτέλεσαν την απογείωση και γιγάντωση της πρώτης αντί της συρρίκνωσης και του μαρασμού της δεύτερης. Ενδεικτικά, να αναφέρω το παράδειγμα της Microsoft με την IBM. Τέλος, θα ήθελα να σημειώσω ότι η πορεία της ενδεχόμενης συνεργασίας θα κρίνει και τη γενικότερη συνεργασία των εταιρειών, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο με τα κέρδη και της προοπτικές μιας τέτοιου μεγέθους συμφωνίας να είναι πολύ μεγαλύτερα.

Βιβλιογραφία

ΕΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bell, D., E., Shelman, M., (2008), Alltech ...naturallh, Harvard Business School
- Bunting, S., W., (2013) Principles of Sustainable Aquaculture: Promoting Social, Economic and Environmental Resilience, Routledge
- De Silva, S.S., Anderson, T. A., (1995), Fish Nutrition in Aquaculture, Chapman & Hall
- FAO (2001), 1999 Fishery Statistics: Aquaculture Production, Vol. 88/2, Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome.
- FAO. © 2005-2012. Aquaculture topics and activities. State of world aquaculture. Text by Rohana Subasinghe. In: FAO Fisheries and Aquaculture Department [online]. Rome. Updated 27 May 2005
- Halver, J., H., Hardy, R., W., (2002), Fish Nutrition, Academic Press
- Holmes, R., (1996) Blue Revolution. New Science, 62, 661-74
- ICAP, (2009), Sector study: Aquaculture, ICAP
- Kaushik, S. J., (1993), Preface. In: Fish Nutrition in Practice. Nutrition and Feeding, 24-27 June
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, S., Armstrong, G., (2004), Principles of Marketing, Financial Times/ Prentice Hall
- Ling, S.W. 1977, Aquaculture in Southeast Asia: A Historical Review, University of Washington Post. Seattle
- Lucas, J., Southgate, P., 2003, Aquaculture, farming aquatic animals and plants, Blackwell Publications
- Maniatis, G., Danchev, S., (2011), Sector study: Aquaculture, FOUNDATION FOR ECONOMIC & INDUSTRIAL RESEARCH
- Nash, C., 2011, The History of Aquaculture, Wiley-Blackwell
- Rabanal, H.R., 1988, History of Aquaculture, ASEAN/UNDP/FAO Regional Small-Scale Coastal Fisheries Development Project

- Speh, T., W., Hutt, M., D., (2012) Business Marketing Management: B2b south-Western College Publishing
- Steffents, W., 1989, Principles of Fish Nutrition. Ellis Horwood, Chichester
- Wheelen, T., Hunger, D., (2012). Strategic management and business policy. New Jersey: Pearson Education Inc.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ICAP (2008) Κλαδική μελέτη, Ιχθυοτοροφές
- ICAP (2012) ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΣ
- Καμενίδης, Χ., (2004), Αγροτικό Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη
- Καραθανάση, Γ., (2002). Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματοπιστηριακές Αγορές. Αθήνα: Μπένου Γ.
- Μάλλιαρης Π., (2001), Εισαγωγής στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη
- McKinsey&Company (2011), Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης
- Παπαδάκης, Β., (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδ. Ε. Μπένου.
- Σιώμκος, Γ., (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλη.
- Σπαθής, Π., (1999). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Γεωργικών Επιχειρήσεων και Εκμεταλλεύσεων.
- Τσουκαλάς, Σ., (2010). Οργάνωση και Διαχείριση Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων. Αθήνα: Εκδ. Στοχαστής.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- W1: www.alltech.com
- W2: www.biomar.com/greece