



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΑ «ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ»**

**Γεράσιμος Α. Δασόπουλος**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

Αθήνα, Ιανουάριος 2019



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΑ «ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ»**

**Γεράσιμος Α. Δασόπουλος**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

Αθήνα, Ιανουάριος 2019



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΑ «ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ»**

**Γεράσιμος Α. Δασόπουλος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**  
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Κωνσταντίνος Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά

Αθήνα, Ιανουάριος 2019

## Περίληψη

Η εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε για την απόκτηση του διπλώματος του μεταπτυχιακού προγράμματος του «Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας». Πρόκειται για μία περίπτωση μελέτης η οποία σχηματίστηκε με βάση τη θεωρία του Yin (2009).

Η εταιρεία «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» (I.K) ξεκίνησε την πορεία της το 1981. Αποτελεί πρωτοπόρος εταιρεία στην παραγωγή μεσογειακής τσιπούρας και μεσογειακού λαβρακιού. Στα μέσα της χρονιάς του 2018 έρχεται να αντιμετωπίσει μία μεγάλη συνένωση ανταγωνιστικών εταιρειών. Οι τρεις μεγαλύτερες ιχθυοκαλλιεργητικές εταιρείες του κλάδου συγχωνεύονται. Ο νεοσύστατος όμιλος που θα δημιουργηθεί θα συσσωρεύσει μεγάλη τεχνογνωσία και μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα και συνοδεύεται με σημείωμα προς τον καθηγητή. Αρχικά αναφέρεται το πρόβλημα που δημιουργείται στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας. Στην συνέχεια, παρουσιάζεται αναλυτικά η κατάσταση που επικρατεί τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην αγορά του εξωτερικού και το κύριο μέρος εστιάζει στην παρουσίαση των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου τις οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν τα I.K.. Οι εκπαιδευόμενοι, καλούνται να χαράξουν τη δική τους στρατηγική πορεία για την επιχείρηση. Στα παραρτήματα περιλαμβάνονται περισσότερες πληροφορίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στο σχηματισμό πιθανών σεναρίων.

**Λέξεις κλειδιά:** στρατηγική, στρατηγικό σχέδιο, ιχθυοκαλλιέργειες, περίπτωση μελέτης, Κεφαλονιά, ανταγωνιστικό περιβάλλον, συγχώνευση, εξαγορά, λαβράκι, τσιπούρα

## Abstract

The case study refers to the aquaculture industry in Greece and addresses the strategy making of a Greek aquaculture company against the merge of the major competitive companies.

Aquaculture is the farming of marine finfish in offshore cages. It is the fastest growing food producing sector the last 30 years and it has begun to be highly competitive. In Greece, it was 1981, in Lixouri a small town in the Cephalonia island of the Ionian sea, when a mid range family aquaculture business showed up and started operating as “Kefalonia Fisheries S.A.” by producing for the first time, mediterranean sea bass and sea bream. Their competitive advantage is the production of largest sea bass of more than two kilos in comparison to the competitive companies.

As strategy, it is defined to be a set of choices taken by the manager of a company. In 2018, an acquisition took place in Greece where three of the largest producers merged and started to operate as one under new management. The big questions are what moves will the Greek aquaculture company make after the merge is completed, and how will it maintain its market share.

For the integration of the case study, the main question posed were “How” and “Why”. The situation of the market took place the same year as the writing and the investigator focuses on a contemporary phenomenon within a real life context. It uses multiple source of evidence like interview from the managers at the location of the company, personal observation, secondary statistical data and articles from the world wide web.

**Keywords:** strategy, competitive environment, aquaculture, case study, Cephalonia, merge, acquisition, *Dicentrarchus labrax* , *Sparus auratus*

## Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο, Διευθυντή και Αναπληρωτή Ερευνητή του Ινστιτούτου Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.), για την πολύτιμη καθοδήγηση, την άμεση βοήθειά του, το χρόνο που αφιέρωσε και τις λεπτομερείς παρατηρήσεις του για την επίτευξη της μεταπτυχιακής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου μελέτης, τον κ. Ευστάθιο Κλωνάρη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και τον κ. Παναγιώτη Αρτίκη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις πολύτιμες υποδείξεις τους.

Θα ήθελα να δώσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στο Γενικό Διευθυντή κ. Ευάγγελο Βολτέρα, στον Οικονομικό Διευθυντή κ. Μάκη Βολτέρα, στη Διευθύντρια Παραγωγής Ιχθυογεννητικού Σταθμού κ. Εύη Αμπατζίδου, στη Διευθύντρια Πωλήσεων κ. Έφη Μουστάκα και στο υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» για τη θερμή υποδοχή τους, την ξενάγηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και τις πολύτιμες πληροφορίες που μοιράστηκαν μαζί μου κατά τη διάρκεια της επίσκεψής μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας» για τα εφόδια και τις γνώσεις που μου παρείχαν μέσα από τα μαθήματά τους. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω την γραμματεία της σχολής για τις οδηγίες που μας παρείχε στη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να το δώσω στην οικογένεια μου ως αφανείς ήρωες που με στηρίζουν σε κάθε στάδιο της ζωής μου, καθώς και στη Mei-Flemming για την πολύτιμη βοήθειά της.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	2
Εισαγωγή .....	10
Πρόλογος.....	11
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ .....</b>	<b>15</b>
<i>Προσφορά και ζήτηση προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας.....</i>	<i>17</i>
<b>Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς (Ι.Κ.) .....</b>	<b>22</b>
<i>Ιστορικά στοιχεία Ι.Κ.....</i>	<i>22</i>
<i>Προϊόντα που παράγουν τα Ι.Κ. ....</i>	<i>25</i>
<i>Διαδικασία Παραγωγής .....</i>	<i>26</i>
<i>Ποιότητα προϊόντων .....</i>	<i>31</i>
<i>Ομάδα Ι.Κ. ....</i>	<i>32</i>
<i>Τρόποι επικοινωνίας .....</i>	<i>34</i>
<i>Πελάτες .....</i>	<i>35</i>
<i>Κοινωνική Προσφορά .....</i>	<i>36</i>
<i>Περιβάλλον .....</i>	<i>37</i>
<i>Είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο .....</i>	<i>38</i>
<i>Κόστη Παραγωγής .....</i>	<i>39</i>
<i>Θεσμικό Πλαίσιο.....</i>	<i>40</i>
<b>Προοπτικές .....</b>	<b>42</b>
<b>Ερωτήσεις προς τους εκπαιδευόμενους .....</b>	<b>45</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>46</b>
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>46</b>
<b>Εταιρείες που συγχωνεύτηκαν.....</b>	<b>47</b>
<i>«Amerra Capital» .....</i>	<i>47</i>
<i>«Mubadala Investment Company».....</i>	<i>48</i>
<i>«Ανδρομέδα» .....</i>	<i>48</i>
<i>«Νηρεύς».....</i>	<i>48</i>
<i>«Σελόντα» .....</i>	<i>49</i>
<i>Διαγωνισμός Εξαγοράς «Project Nemo» .....</i>	<i>50</i>

<b>Παράρτημα Β</b> .....	<b>51</b>
<i>Προϊόντα θαλάσσης</i> .....	51
<i>Βιολογική Ιχθυοκαλλιέργεια</i> .....	52
<i>Πληροφορίες σχετικά με τα παραγόμενα είδη</i> .....	55
<i>Λαβράκι</i> .....	55
<i>Τσιπούρα</i> .....	56
<i>Κρανιός</i> .....	57
<b>Παράρτημα Γ</b> .....	<b>67</b>
<i>Πληροφορίες για την Κεφαλονιά</i> .....	67
<b>Παράρτημα Δ</b> .....	<b>69</b>
<i>Πιστοποιήσεις που διαθέτουν τα Ι.Κ.</i> .....	69
<b>Παράρτημα Ε</b> .....	<b>71</b>
<b>Πρωτόκολλο Περίπτωσης Μελέτης Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς</b> .....	<b>71</b>
<b>Επισκόπηση της μελέτης περίπτωσης</b> .....	<b>71</b>
<i>Σκοπός μελέτης περίπτωσης</i> .....	71
<b>Θεωρητικό Πλαίσιο που καλύπτει η περίπτωση μελέτης</b> .....	<b>72</b>
<i>Στρατηγική</i> .....	72
<i>Διαμάντι της στρατηγικής</i> .....	73
<i>Στρατηγική Διαφοροποίησης</i> .....	74
<i>Ενίσχυση στρατηγικής θέσης</i> .....	75
<b>Ερευνητική Μεθοδολογία</b> .....	<b>76</b>
<i>Τοποθεσίες που έγιναν επισκέψεις για τη διεξαγωγή της έρευνας</i> .....	76
<i>Πηγές δεδομένων</i> .....	76
<i>Ερωτήσεις ανοικτού τύπου που έγιναν στο προσωπικό των Ι.Κ.</i> .....	77
<i>Ερωτήσεις για την ανάπτυξη της περίπτωσης μελέτης</i> .....	78
<i>Περιγραφή εταιρίας Ι.Κ.</i> .....	80
<b>Σημείωμα προς τον Καθηγητή ( Teaching Note )</b> .....	<b>81</b>
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>95</b>



## Διαγράμματα, Πίνακες, Εικόνες και Σχήματα

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Διάγραμμα 1 Κύκλος Εργασιών Ι.Κ. (2008-2017)
- Διάγραμμα 2 Διαχρονικές Τιμές Χονδρικής Πώλησης Τσιπούρας και Λαβρακιού 300-450γρ. (1990 - 2015)
- Διάγραμμα 3 Διακύμανση Τιμών χονδρικής Ελληνικής Τσιπούρας και Λαβρακιού 300-450γρ. προς Ιταλία (10/12 – 10/18)
- Διάγραμμα 4 Εγχώριες Τιμές Τριμήνου για Λαβράκι και Τσιπούρα 300-450γρ. ανά κιλό (2018)
- Διάγραμμα 5 Σύνολο Θαλάσσιων Κλωβών στην Ελλάδα από 2006 - 2016
- Διάγραμμα 6 Τιμές Εξαγωγών Λαβρακιού > 2kg (2018)
- Διάγραμμα 7 Οργανόγραμμα Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς
- Διάγραμμα 8 Κόστη Παραγωγής Ιχθυοκαλλιεργητικών Μονάδων (2016), Μερική Καθετοποίηση
- Διάγραμμα 9 Κόστη Παραγωγής μη Καθετοποιημένων Ιχθυοκαλλιεργητικών Μονάδων (2016)
- Διάγραμμα 10 Παραγωγή Ελλάδας και Τουρκίας Τσιπούρας και Λαβρακιού (2016-2018), σε τόνους
- Διάγραμμα 11 Βιολογική Παραγωγή Τσιπούρα & Λαβρακιού (Ελλάδα 2012 - 2017), σε τόνους
- Διάγραμμα 12 Προορισμός Όλων των Προϊόντων Υδατοκαλλιέργειας
- Διάγραμμα 13 Παγκόσμια Παραγωγή Ιχθύων Ιχθυοκαλλιέργειας (1950-2017), σε τόνους
- Διάγραμμα 14 Παγκόσμια Παραγωγή Τσιπούρας και Λαβρακιού Ιχθυοκαλλιέργειας (1980-2016), σε τόνους
- Διάγραμμα 15 Η Εξέλιξη των Ποσοτήτων Παραγόμενων Ιχθύων Υδατοκαλλιέργειας στην Ευρώπη (1980 - 2016), σε τόνους
- Διάγραμμα 16 Συνολική Παραγωγή Τσιπούρας και Λαβρακιού Ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα (2006 - 2017), σε τόνους

**ΕΙΚΟΝΕΣ**

Εικόνα 1 Συσκευασία Βιολογικού Λαβρακιού Ι.Κ.

Εικόνα 2 Συσκευασία Βιολογικής Τσιπούρας Ι.Κ.

**ΠΙΝΑΚΕΣ**

Πίνακας 1 Κατάσταση Εταιρειών προς Συγχώνευση έτος 2017 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

Πίνακας 2 Απόδοση Τροφής Κτηνοτροφικών Ζώων

**ΣΧΗΜΑ**

Σχήμα 1 Το Διαμάντι της Στρατηγικής

## Εισαγωγή

Η παρούσα περίπτωση μελέτης αναφέρεται σε μια ιχθυοκαλλιεργητική εταιρεία στον κλάδο της υδατοκαλλιέργειας και απευθύνεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές προκειμένου να μουν στη θέση των υπευθύνων της επιχείρησης και να προβληματιστούν για το πως θα αντιμετώπιζαν ένα πραγματικό γεγονός.

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της υδατοκαλλιέργειας, ο οποίος αποτελεί έναν γρήγορα αναπτυσσόμενο τομέα, έρχεται αντιμέτωπος με την παγκόσμια αύξηση του πληθυσμού, τη συνεχή μείωση των αλιευτικών αποθεμάτων και τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών.

Η εταιρεία, η οποία παρουσιάζεται είναι τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» (Ι.Κ.), μια οικογενειακή επιχείρηση με έδρα την περιοχή του Ληξουρίου στην Κεφαλονιά, με μακροχρόνια εμπειρία και τεχνογνωσία, η οποία διατηρεί μια σταθερή θέση στην αγορά και ταυτόχρονα ακολουθεί μια πολιτική επέκτασης με αργά και σίγουρα βήματα. Πρόκειται για μία μερικώς καθετοποιημένη μονάδα, η οποία το 1981 ξεκίνησε πρώτη την πειραματική παραγωγή της μεσογειακής τσιπούρας και του μεσογειακού λαβρακιού στην Ευρώπη.

Στόχος των «Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς Α.Ε.», είναι η ανταπόκριση στις νέες προκλήσεις, καθώς οι μεγαλύτερες σε παραγωγική δύναμη εταιρείες του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας βρίσκονται στην διαδικασία συγχώνευσής τους. Συνεπώς εν όψει της συγχώνευσης, κύριο μέλημα των Ι.Κ. είναι η προστασία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος αλλά και η διατήρηση ή η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους με στόχο ν' αυξηθεί η κερδοφορία τους.

Στη μελέτη γίνεται αναλυτική παρουσίαση της κατάστασης της αγοράς και του προβλήματος που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα Ι.Κ. καθώς πέραν της συγχώνευσης, ο κλάδος έρχεται αντιμέτωπος και με παραγωγικές μονάδες τρίτων χωρών που υπάρχουν στην αγορά. Οι αγορές στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα της ιχθυοκαλλιέργειας κυρίως έχουν εξαγωγικό χαρακτήρα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους καθώς υπάρχει μεγαλύτερη κατά κεφαλή κατανάλωσή τους.

Άραγε τα Ι.Κ. θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στην επερχόμενη απειλή των μεγάλων ανταγωνιστικών εταιρειών;

# Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς: Χάραξη Στρατηγικής σε έναν Έντονα Ανταγωνιστικό Κλάδο

---

## Πρόλογος

Αρχές του 2018 και η εταιρία «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» έχοντας καταφέρει τη χρονιά που πέρασε το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών στα χρόνια λειτουργίας της (Διάγραμμα 1), ξεκινάει τον προγραμματισμό των επόμενων στρατηγικών της κινήσεων. Προτού όμως προβεί στην εφαρμογή σημαντικών για την εταιρεία αποφάσεων, μια είδηση ταράζει τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Η είδηση αναφέρει ότι δύο από τις μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες προϊόντων θαλάσσης δημοπρατούνται για να εξαγοραστούν ενιαία. Μεγαλύτερη έκπληξη δεν ήταν η δημοπράτηση των συγκεκριμένων εταιρειών όσο το επενδυτικό σχήμα που ενδιαφέρεται για την απόκτηση των εταιρειών. Το ενδιαφερόμενο επενδυτικό σχήμα είναι η «Amerria Capital LLC», η οποία δύο χρόνια πριν είχε κάνει την είσοδο της στην ελληνική αγορά εξαγοράζοντας μια ιχθυοκαλλιεργητική μονάδα εξίσου δυνατή.

Η περίπτωση μελέτης πραγματεύεται μια εταιρεία μεσαίου μεγέθους και οικογενειακού χαρακτήρα με την επωνυμία Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς (Ι.Κ.), τα οποία δημιουργήθηκαν το 1981 αποτελώντας την πρώτη ιχθυοπαραγωγική μονάδα μεσογειακής τσιπούρας και μεσογειακού λαβρακιού. Έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα δυνατό όνομα στις αγορές στις οποίες έχουν επεκταθεί και είναι οι μοναδική επιχείρηση σήμερα που παράγει λαβράκι μεγάλου βάρους. Αποτελεί την αφετηρία για την ανάπτυξη του ιχθυοκαλλιεργητικού κλάδου και έρχεται αντιμέτωπη με τρεις εταιρείες που θα συγχωνευτούν. Πως θα καταφέρει να προστατευθεί στην

περίπτωση που η νέα εταιρεία αποφασίσει να εισάγει στην παραγωγή της, προϊόντα με τις ίδιες προδιαγραφές; Τι είναι αυτό που θα την κάνει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά και το μερίδιο αγοράς της;

Οι ιχθυοκαλλιέργειες τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη και συγκεκριμένα στην Ελλάδα εδρεύουν οι κύριοι προμηθευτές της Ευρώπης στη μεσογειακή τσιπούρα και στο μεσογειακό λαβράκι. Οι μεγαλύτερες σε παραγωγή εταιρείες είναι οι «Νηρεύς» και «Σελόντα», οι οποίες μαζί ξεπερνάνε τα 300 εκατ. ευρώ σε κύκλο εργασιών το χρόνο. Μην έχοντας όμως καταφέρει να εξοφλήσουν τα μεγάλα δάνεια του παρελθόντος, οδηγήθηκαν στα χέρια των τραπεζών, οι οποίες με τη σειρά τους προκήρυξαν έναν διαγωνισμό, ονομάζοντας τον «project nemo», με σκοπό την πώληση τους σε ξένες επενδυτικές εταιρείες.

Η εξαγορά πραγματοποιήθηκε μέσα στους επόμενους μήνες. Οι εταιρείες εξαγοράστηκαν από δύο επενδυτικά σχήματα, την «Amerra Capital Management LLC», μία αμερικάνικη επενδυτική εταιρεία μαζί με την «Mubadala Investment Company», μία επενδυτική εταιρεία από το Άμπου Ντάμπι. Το 2016 το επενδυτικό σχήμα από την Αμερική είχε εξαγοράσει τον όμιλο «Ανδρομέδα», μία επίσης μεγάλη παραγωγική μονάδα με έδρα την Ελλάδα. Σύμφωνα με δηλώσεις των στελεχών της «Amerra», σκοπός της εταιρείας είναι η δημιουργία ταυτότητας για τα ελληνικά ψάρια και σε συνδυασμό με την καινούργια επωνυμία η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού των τρίτων χωρών και η κατάκτηση ηγετικής θέσης στη Μεσόγειο.

Εμπόδιο για τους νέους επενδυτές αποτελεί η καθυστέρηση της έγκρισης από την επιτροπή ανταγωνισμού μέσα στο επόμενο εξάμηνο. Η συγχώνευση αυτή θα συσσωρεύσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς κάτω από μία εμπορική επωνυμία με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί κίνδυνος εμφάνισης ολιγοπωλιακής αγοράς. Επακόλουθο θα είναι η μείωση της κερδοφορίας των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα αυτών που τα προϊόντα τους είναι ίδια με αυτά που παράγει ή που μπορεί να παράξει η νέα εταιρεία στην περίπτωση που διευρύνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της. Σε κάθε περίπτωση η συγκεκριμένη συγχώνευση αποτελεί άμεση απειλή για τα Ι.Κ. μιας και τα κύρια προϊόντα παραγωγής τους είναι η τσιπούρα και το λαβράκι.

Ο ιδρυτής των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς Μαρίνος Γερουλάνος ήταν Κεφαλλονίτης τέταρτης γενιάς και ξεκίνησε να ασχολείται με την ιχθυοκαλλιέργεια σαν χόμπι. Στις

αρχές τις δεκαετίας του '80 έγινε η πρώτη παραγωγή ελληνικού γόνου από τα Ι.Κ και από τότε ξεκίνησε η ανοδική πορεία της εταιρείας. Το 1994 η ιδιοκτησία της εταιρίας πέρασε στα χέρια του υιού του και το 1998 ανέλαβε τη διεύθυνση η σύζυγος του υιού του, παίρνοντας σημαντικές αποφάσεις για την πορεία της εταιρείας. Συγκεκριμένα, τρεις ήταν οι κύριες στρατηγικές κινήσεις που καθόρισαν τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

Η παραγωγή ψαριού μεγαλύτερου σε βάρος από τον ανταγωνισμό

Το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής κατευθύνεται σε χονδρέμπορο στο εξωτερικό και σε εστιατόρια

Η πρωτοτυπία της παραγωγής βιολογικού ψαριού αποκτώντας μεγαλύτερη φήμη στο εξωτερικό

Η κύρια αγορά που απευθύνθηκαν από το ξεκίνημα τους ήταν του εξωτερικού καθώς η κατά κεφαλή κατανάλωση ειδών αλιείας ήταν μεγαλύτερη συγκριτικά με την αντίστοιχη ελληνική. Κύριος προορισμός των προϊόντων τους είναι η Ιταλία έχοντας τη μεγαλύτερη αγορά λαβρακιού και τσιπούρας στην Ευρώπη.

Η ζήτηση σε προϊόντα θαλάσσης έχει σημειώσει μεγάλη άνοδο παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια. Τα προερχόμενα προϊόντα από μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας έχουν μεγαλύτερη ζήτηση συγκριτικά με τα αλιευμένα λόγω της τιμής τους που είναι χαμηλότερη και με μικρές ποιοτικές διαφορές.

Τα τελευταία χρόνια, η παραγωγή τρίτων χωρών έχει σημειώσει μεγάλη αύξηση, ιδιαίτερα από την πλευρά της Τουρκίας, η οποία μέσα σε δέκα χρόνια έχει τριπλασιάσει την παραγωγική της δύναμη. Κατάφερε να ξεπεράσει την Ελλάδα στη συνολική παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού και την ανταγωνίζεται σε μερίδιο αγοράς στις Ευρωπαϊκές χώρες. Η Τουρκία αυξάνει συνεχώς την παραγωγή της, κυρίως στην τσιπούρα και αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή της Ελλάδος. Κύριο αίτιο της αυξητικής παραγωγής τσιπούρας και λαβρακιού ήταν η πολιτική αστάθεια της Τουρκίας το 2016 που οδήγησε στην υποτίμηση της τουρκικής λίρας, στη μείωση του τουρισμού και την πτώση της εγχώριας κατανάλωσης στα προϊόντα θαλάσσης. Για την αύξηση της παραγωγής και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων μέσω καινούργιων μεθόδων παραγωγής δόθηκαν κρατικές επιχορηγήσεις με αποτέλεσμα την πτώση της τιμής όπου σε ορισμένες αγορές η διαφορά πλησίαζε το ένα ευρώ ανά κιλό.(ΣΕΘ, 2017) Επίσης μία πρόσφατη δοκιμή που έκαναν ήταν η μεταφορά των ψαριών σε χερσαίες τεχνητές λίμνες

πριν τους θαλάσσιους κλωβούς<sup>1</sup> μειώνοντας έτσι το ποσοστό θνησιμότητας και το κόστος εργασίας.

Σ' αυτές τις συνθήκες προκαλείται έντονος ανταγωνισμός στις αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (E.E.), καθώς επίσης και οι αυστηροί κανόνες που επιβάλλονται στις ιχθυοπαραγωγικές μονάδες της Ευρώπης αυξάνουν το κόστος παραγωγής, κάτι που δεν ισχύει στα εισαγόμενα προϊόντα τρίτων χωρών<sup>2</sup>. Έτσι, αντί η ποιότητα να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της τιμής υποβαθμίζεται η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.

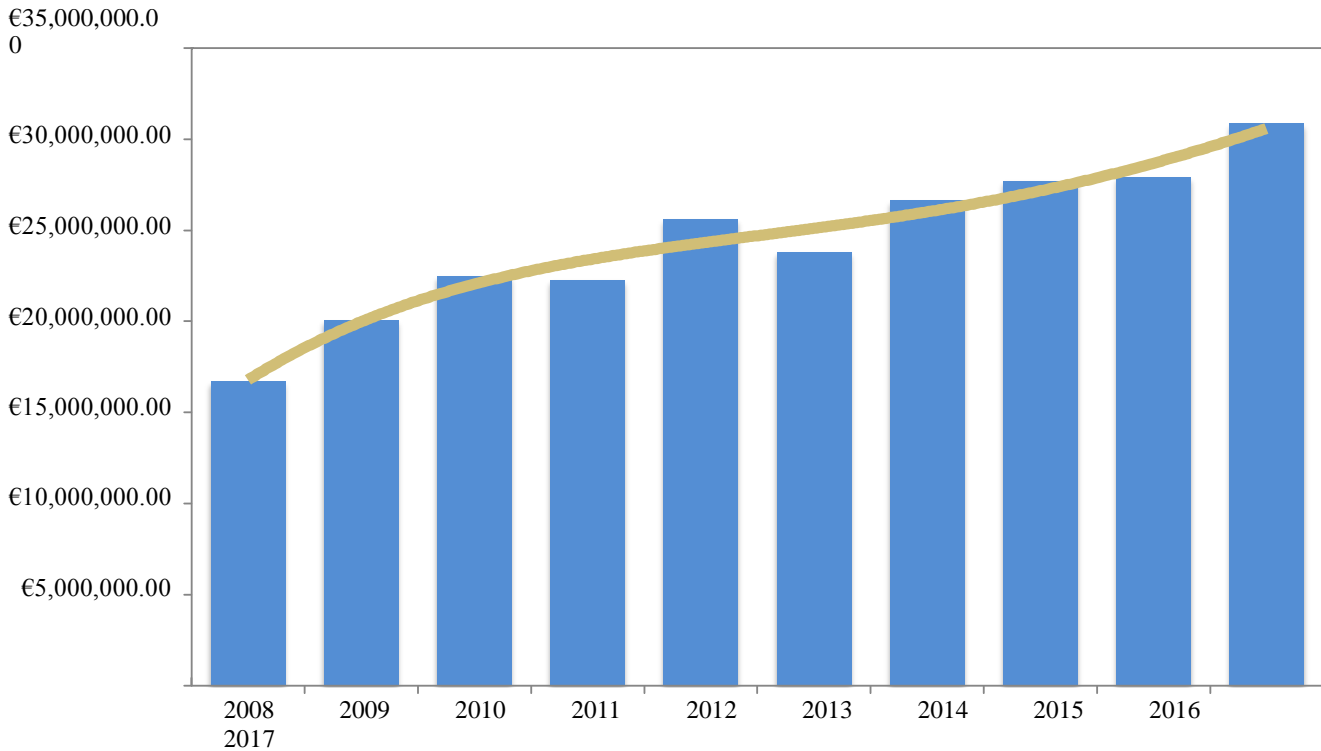
Τα Ι.Κ. κατέχοντας πολλά χρόνια εμπειρίας χαρακτηρίζονται ως πρωτοπόρος εταιρείας στην καλλιέργεια τσιπούρας και λαβρακιού. Κατά το 2018, ο κλάδος βρέθηκε σε ένα κρίσιμο στάδιο καθώς μεταβλήθηκε, τόσο το περιβάλλον που αρχίζει και σχηματίζεται στην εγχώρια αγορά όσο και το περιβάλλον των εξαγωγών. Πώς όμως θα καταφέρουν να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την κερδοφορία τους στο νέο περιβάλλον που θα σχηματιστεί; Θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην πρόβλεψη πιθανών κινήσεων των ανταγωνιστών ή θα χρειαστεί να περιμένουν τους ανταγωνιστές και ύστερα να προβούν σε σχεδιασμό των δικών τους κινήσεων;

---

<sup>1</sup> Πλεούμενη διχτυωτή δεξαμενή μέσα στην οποία γίνεται η εκτροφή των ψαριών.

<sup>2</sup> Ο κύριος ανταγωνιστής της Ελλάδας είναι η Τουρκία. Μαζί αποτελούν τους κύριους παραγωγούς σε τσιπούρα και λαβράκι, καθώς αθροιστικά αντιπροσωπεύουν το 64.4% της παγκόσμιας παραγωγής. Στο Παράρτημα Α, Διάγραμμα 10 παρουσιάζεται η παραγωγή τους για τα έτη 2016 – 2018).

Διάγραμμα 1: Κύκλος Εργασιών Ι.Κ. (2008-2017)



Πηγή: ισολογισμοί εταιρείας Ι.Κ.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας ξεκίνησε να αναπτύσσεται στην Ελλάδα από τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Τα κύρια παραγόμενα είδη είναι η τσιπούρα και το λαβράκι. Ένας από τους λόγους που ο κλάδος ενισχύθηκε είναι η μείωση της προσφοράς ψαριών από την παραδοσιακή αλιεία λόγω του φαινομένου της υπεραλίευσης. Από την αρχή της δεκαετίας του '80 δόθηκαν από τα ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενισχύσεις για την ανάπτυξη του κλάδου. Έτσι και σε συνδυασμό με το υψηλό περιθώριο κέρδους υπήρχε κατακόρυφη αύξηση στη δημιουργία μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας. Όλα αυτά οδήγησαν στην αυξημένη προσφορά προϊόντων θαλάσσης στην αγορά και στην αντίστοιχη μείωση των τιμών τους, με συνέπεια τη μείωση της κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών ήταν οι μονάδες να αρχίσουν να μειώνονται από το 2002 και μετά, είτε κλείνοντας είτε μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες που εμφανίστηκαν στην Τουρκία το 2017 έδειξαν



χαμηλότερες θερμοκρασίες στα θαλάσσια ύδατα κατά 2 °C, γεγονός που οδήγησε στη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των ψαριών και μείωση της διάθεσης των προϊόντων στην αγορά. Απόρροια αυτών ήταν να περιοριστεί η προσφορά και η τιμή των κατεψυγμένων λαβρακιών να ανέβει στα 4,75 €- 5,20 € το κιλό και της τσιπούρας στα 3,5 € - 4,84 € το κιλό.

Στην Ελλάδα η τιμή εξαγωγής του 2017 για το μήνα Οκτώβριο της τσιπούρας 300γρ. έως 450γρ. μειώθηκε στα 4,30 € το κιλό από 4,50 € το κιλό που ήταν το 2016, η χαμηλότερη τιμή από το 2014. Σε αντίθεση με το αντίστοιχο σε μέγεθος λαβράκι που η τιμή του ήταν στα 5,00 €, υψηλότερη σε σχέση με το 2016 που ήταν στα 4,80 € ανά κιλό. Η κύρια αγορά στην οποία απευθύνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας είναι η ευρωπαϊκή με μεγαλύτερο εξαγόμενο προορισμό την Ιταλία. Κύριο πλεονέκτημα της Ελλάδος είναι η ποιότητα και η αξιοπιστία που χαρακτηρίζει τα ελληνικά προϊόντα.

Η Ελλάδα και η Τουρκία έχουν τη μεγαλύτερη παραγωγή σε τσιπούρα και λαβράκι, παρουσιάζοντας αυξημένα κέρδη συγκριτικά με το 2016 και ως προς την ποσότητα αλλά και ως προς την αξία. Το 2019, η παγκόσμια παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού προβλέπεται να αυξηθεί κατά 6%, με το μεγαλύτερο μέρος παραγωγής λαβρακιού να προέρχεται από την Τουρκία (FAO, 2018). Η ταχεία ανάπτυξη της Τουρκίας στην παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού δημιουργεί αυξανόμενη πίεση στις τιμές της αγοράς. Η υποβόσκουσα αστάθεια της τουρκικής οικονομίας αποτελεί ένα στοιχείο που δημιουργεί πολυπλοκότητα στην κατάσταση της αγοράς των ιχθύων. Η άνοδος του επιτοκίου στην Τουρκία έχει αυξήσει το κόστος δανεισμού για τις τοπικές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα η κατανάλωση των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας στην εγχώρια αγορά έχει μειωθεί. Αποτέλεσμα αυτών είναι οι τούρκικες εταιρείες να αναζητούν την επέκταση τους προς ξένες αγορές.

Το περιβάλλον του κλάδου αναπτύσσεται γρήγορα και οι τιμές πέφτουν με αποτέλεσμα οι εταιρείες να αναζητούν τρόπους διαφοροποίησης. Κύριο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταποίηση προϊόντων και η δημιουργία κατεψυγμένων, έτοιμων για μαγείρεμα και έτοιμων προς βρώση προϊόντων. Μέσα από τη διαφοροποίηση προστίθεται αξία στα τελικά προϊόντα και έτσι ικανοποιείται η ζήτηση της αγοράς.

### Προσφορά και ζήτηση προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας

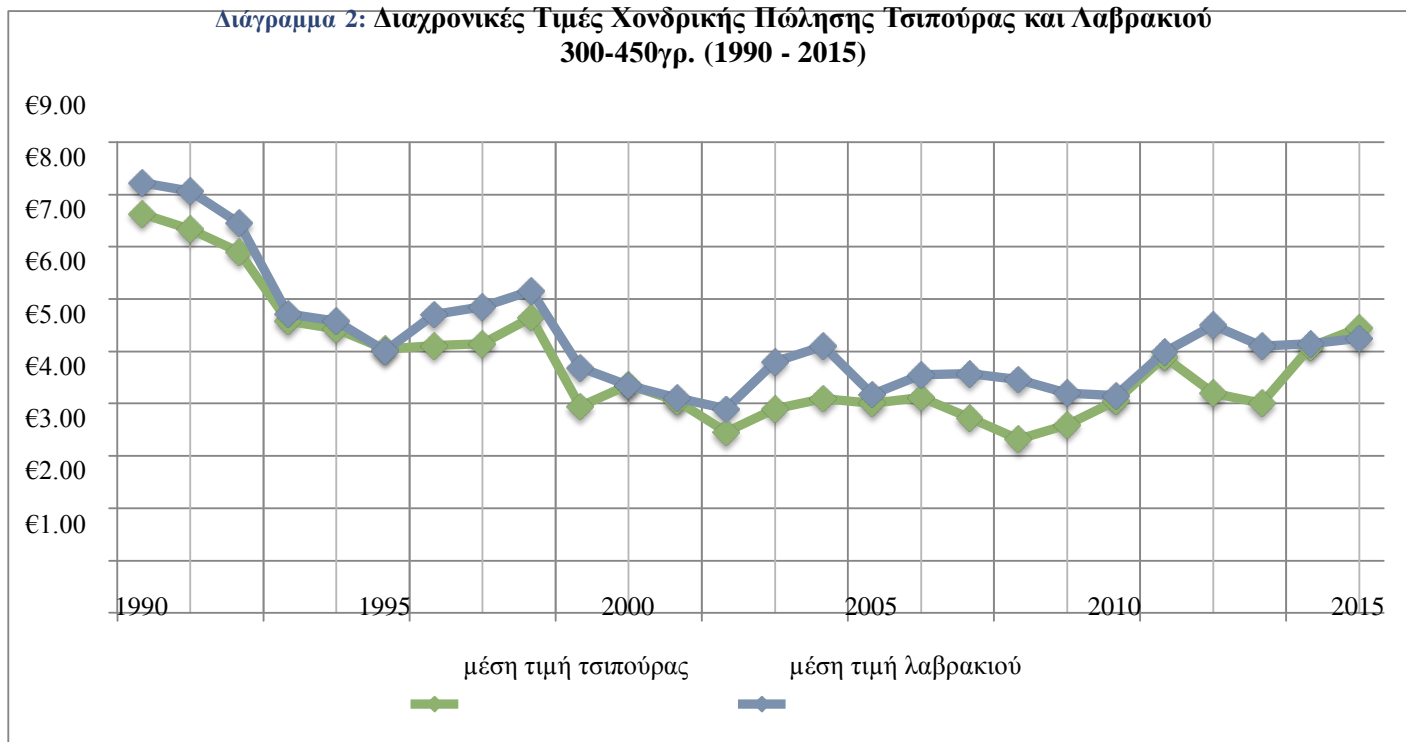
Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση των ψαριών που προέρχονται από ιχθυοκαλλιέργειες. Σε αυτούς περιλαμβάνονται το κατά πόσο πιστεύει ο καταναλωτής ότι είναι ποιοτικά τα προϊόντα, η τιμή πώλησής τους, οι τιμές των αλιευμένων ψαριών, το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, οι διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών κ.ο.κ. Τα τελευταία χρόνια με την θέσπιση προτύπων για μια ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή καταγράφηκε και η αύξηση της ζήτησης των προϊόντων θαλάσσης.

Η τιμή πώλησης των ψαριών ιχθυοτροφείου σε σχέση με τα αλιευμένα με την παραδοσιακή αλιεία και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση. Η υπεραλίευση, σε συνδυασμό με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την προστασία του, έχει δημιουργήσει θετικές προοπτικές για τη ζήτηση ψαριών, τα οποία προέρχονται από ιχθυοκαλλιέργειες σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι, τα αλιευμένα προϊόντα μειώνονται σταδιακά και αυτά που προέρχονται από υδατοκαλλιέργειες αυξάνονται. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τσιπούρας και λαβρακιού προέρχεται από ιχθυοκλωβούς (ICAP, 2017).

Τα ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας, παρά το ότι μεγαλώνουν σε ένα περιορισμένο περιβάλλον υπό ελεγχόμενες συνθήκες, θεωρούνται εφάμιλλα με τα αλιευμένα από την πλευρά της ποιότητας και των θρεπτικών στοιχείων του περιέχουν. Η κύρια διαφορά τους είναι η περιεκτικότητα σε λίπος, καθώς στα αλιευμένα είναι χαμηλότερη (Hansen κ.ά., 1994). Το πλεονέκτημα των ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας στην αγορά είναι η τιμή τους, καθώς προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές από τα αλιευμένα.

Οι τιμές χονδρικής πώλησης του λαβρακιού αλλά και τις τσιπούρας ιχθυοτροφείου διαχρονικά έχουν μειωθεί, σε συνδυασμό λοιπόν με τη μείωση των διαθέσιμων προϊόντων παραδοσιακής αλιείας δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για τη ζήτηση τους. Στο διάγραμμα 2 παρατηρούμε τη μείωση της τιμής και των δύο ειδών από το 1990 και μετά, με χαμηλότερη τιμή να εντοπίζεται το 2002 στα 3,90 € για το λαβράκι και 3,46 € για την τσιπούρα. Μαζί με τη μείωση της τιμής ως επακολουθώ παρουσιάστηκε αύξηση της ζήτησης.

Διάγραμμα 2: Διαχρονικές Τιμές Χονδρικής Πώλησης Τσιπούρας και Λαβρακιού 300-450γρ. (1990 - 2015)



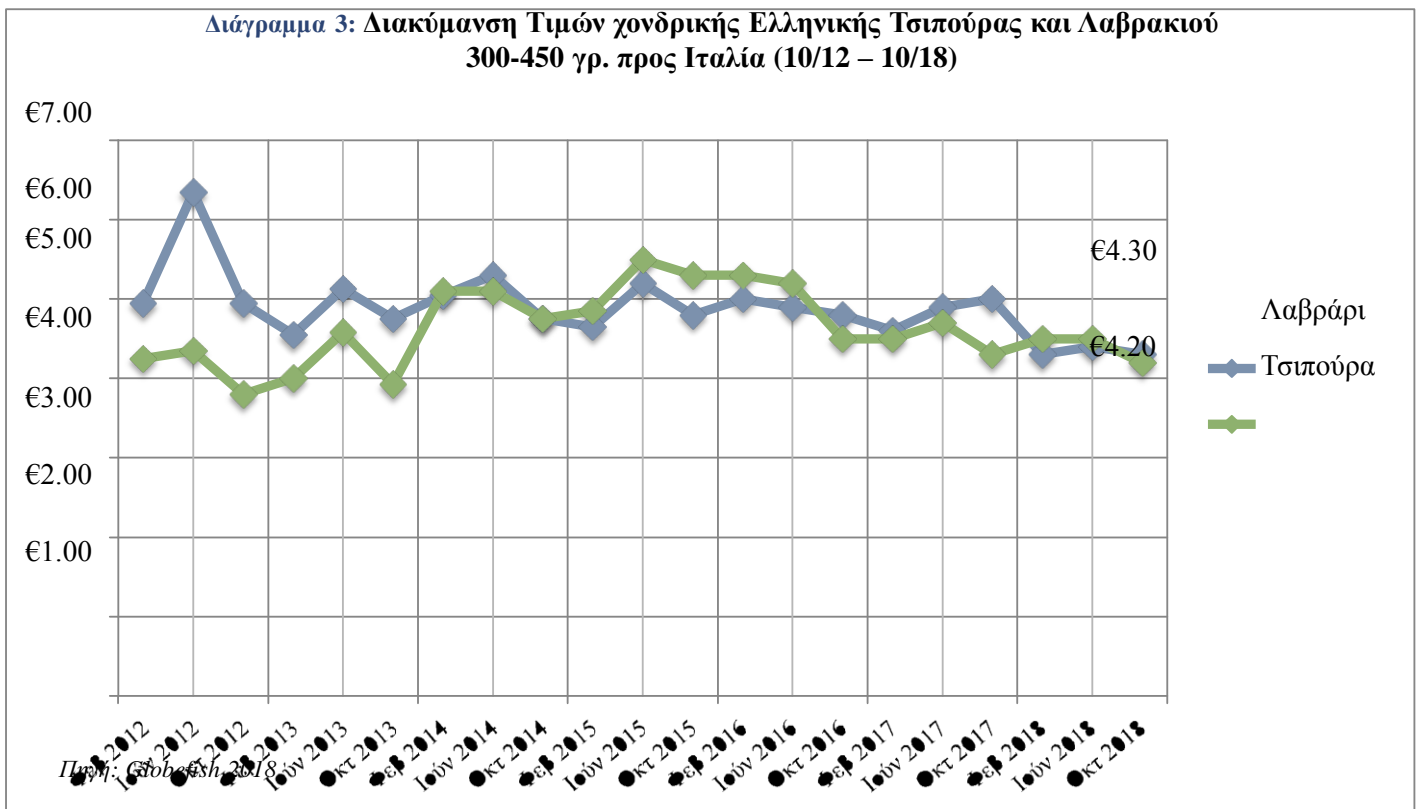
	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Λαβράκι	€8.22	€5.01	€4.35	€4.18	€4.15	€4.99	€5.50	€5.10	€5.14	€5.2
Τσιπούρα	€7.63	€5.04	€4.36	€4.00	€4.05	€4.90	€4.20	€4.00	€5.09	€5.4

Πηγή: ICAP, 2017

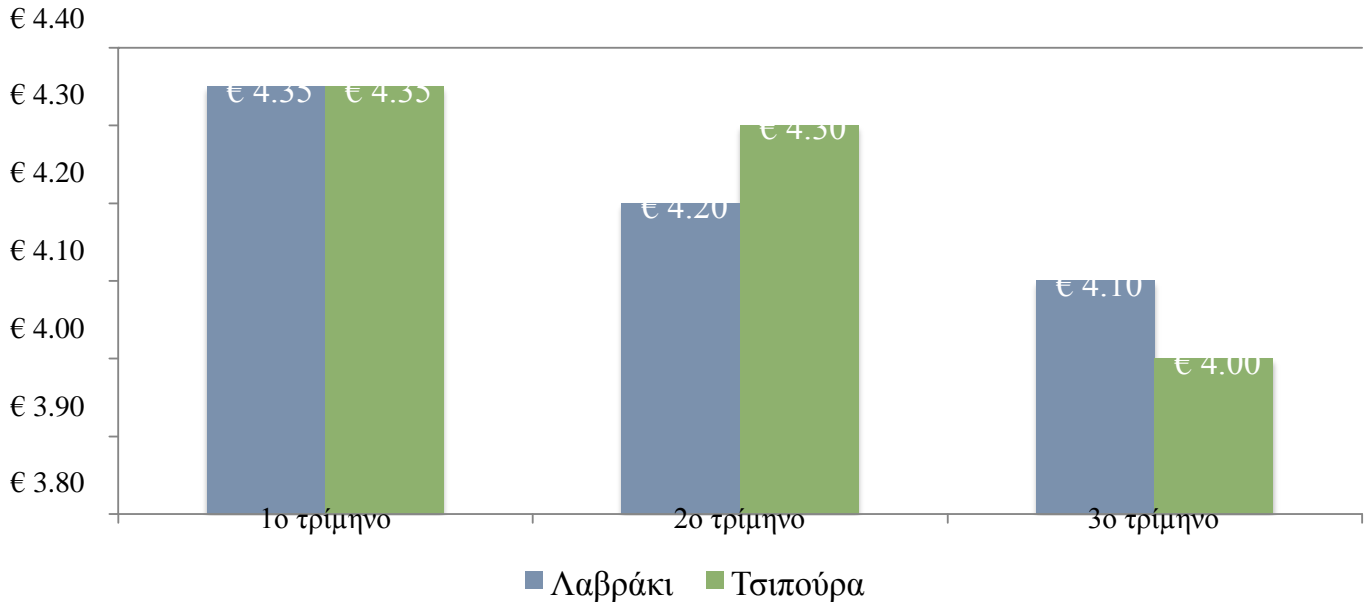
Αξιοσημείωτο είναι ότι οι τιμές κατά τη διάρκεια της χρονιάς δεν είναι σταθερές αντιθέτως παρουσιάζουν έντονη μεταβλητότητα. Η εποχικότητα αποτελεί έναν προσδιοριστικό παράγοντα για τη ζήτηση των προϊόντων θαλάσσης. Τις περιόδους που παρατηρείται έλλειψη θαλάσσιων ελεύθερων αλιευμάτων κυρίως λόγω των καιρικών

συνθηκών η ζήτηση στα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας είναι αυξημένη. Όπως φαίνεται από τα διαγράμματα 3 και 4 στις αρχές του έτους και μέχρι τους καλοκαιρινούς μήνες οι τιμές είναι ανεβασμένες συγκριτικά με τις τιμές του Οκτωβρίου και μετά που πέφτουν. Η πορεία της προσφοράς είναι ακριβώς αντίθετη της ζήτησης τους αντίστοιχους μήνες.

Διάγραμμα 3: Διακύμανση Τιμών χονδρικής Ελληνικής Τσιπούρας και Λαβρακιού 300-450 γρ. προς Ιταλία (10/12 – 10/18)



Διάγραμμα 4: Εγγώριες Τιμές Τριμήνου για Λαβράκι και Τσιπούρα 300-450γρ ανά κιλό (2018)



Πηγή: Globefish 2018

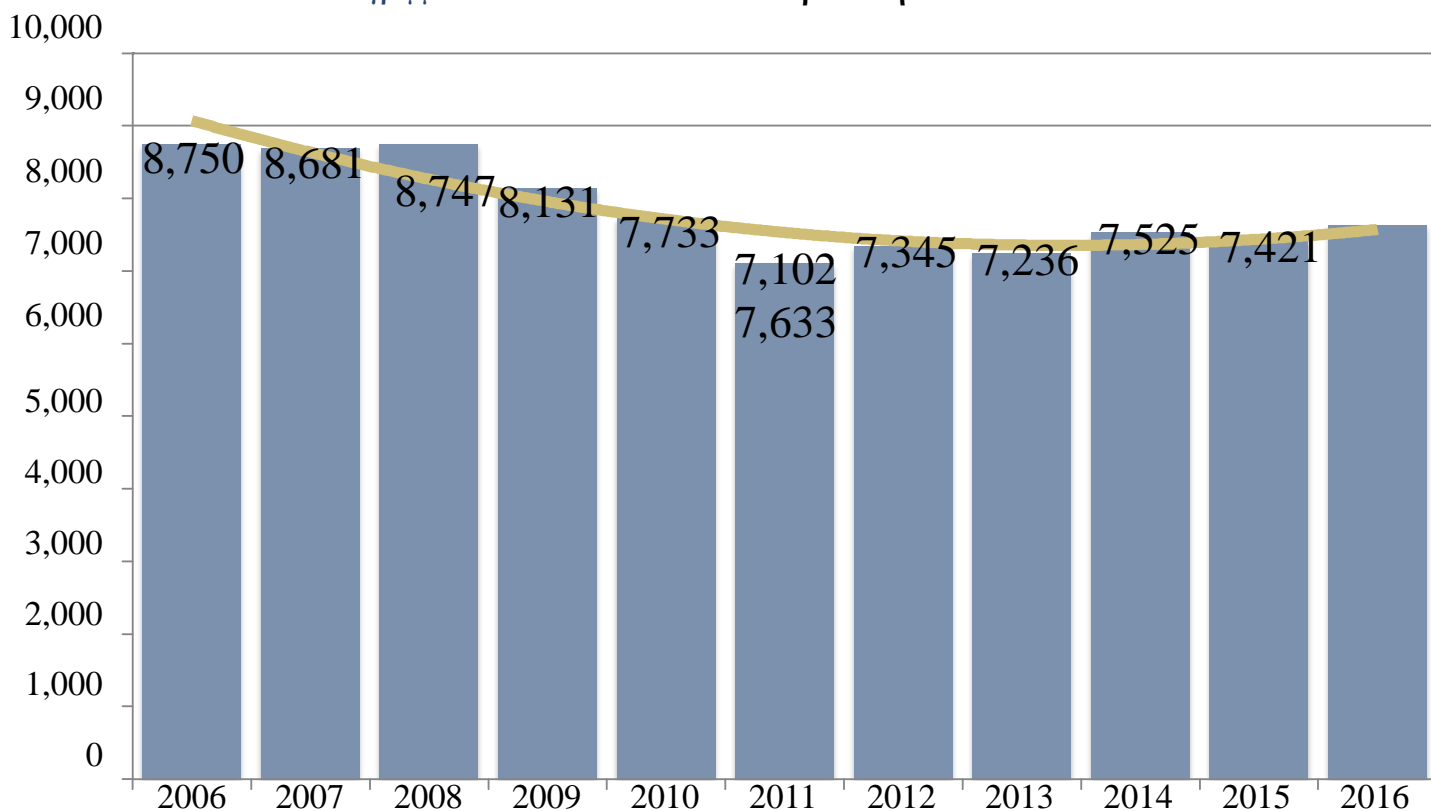
Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ιχθυοκαλλιέργεια διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθος τους, το βαθμό κάλυψης της αγοράς, τα κανάλια διανομής και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα. Το 56% της συνολικής ελληνικής παραγωγής τσιπούρας και λαβρακιού παράγεται από τις εταιρείες Νηρέα, Σελόντα, Ανδρομέδα, που βρίσκονται στην διαδικασία συνένωσης (ICAP, 2017).

Το μεγαλύτερο ποσοστό παραγωγής κατευθύνεται σε αγορές του εξωτερικού με κύριο προορισμό άλλες χώρες της Ε.Ε. Οι μικρομεσαίες - οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων του κλάδου. Τη χρονιά του 2016, στα θαλάσσια ύδατα της Ελλάδας δραστηριοποιούνται 318 μονάδες για την παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού (ΣΕΘ, 2018). Λίγες είναι μερικώς καθετοποιημένες διαθέτοντας ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής γόνου, κλωβούς πάχυνσης και συσκευαστήριο. Οι περισσότερες προμηθεύονται γόνο από άλλες επιχειρήσεις και

## Χάραξη Στρατηγικής στα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»

διαθέτουν μόνο κλωβούς πάχυνσης. Μέσω του διαγράμματος 5 παρατηρείται η μείωση του συνολικού αριθμού πλωτών εγκαταστάσεων που έχουν τοποθετηθεί στα θαλάσσια ύδατα της Ελλάδας.

Διάγραμμα 5: Σύνολο Θαλάσσιων Κλωβών στην Ελλάδα από 2006 - 2016



Πηγή: ICAP, 2017

## Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς (I.K.)

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς δημιουργήθηκαν το 1981 από τον Μαρίνο Γερούλιανο και τον Αλέξανδρο Ρωμανό θέλοντας το όνομα «Κεφαλονιά» να ταξιδέψει σε κάθε γωνιά του κόσμου. Οι δραστηριότητες της εταιρείας σχετίζονται μόνο με τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, εφαρμόζουν την πιο σύγχρονη τεχνολογία μεγαλώνοντας τα ψάρια με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το 1981 που ξεκίνησε ήταν η πρώτη πειραματική παραγωγική μονάδα γόνου μεσογειακού λαβρακιού (*Dicentrarchus labrax*) και μεσογειακής τσιπούρας (*Sparus auratus*) στην Ευρώπη. Οι εγκαταστάσεις του ιχθυοτροφικού σταθμού δημιουργήθηκαν σε μια παραθαλάσσια έκταση στην τοποθεσία Λιβιάδι του Ληξουρίου και οι πλωτοί ιχθυοκλωβοί πάχυνσης τοποθετήθηκαν στον κόλπο του Αργοστολίου.

Το 80% της παραγωγής εξάγεται σε ευρωπαϊκές χώρες (Ιταλία, Γαλλία, Γερμανία, Ελβετία, Ισπανία, Βουλγαρία) αλλά και εκτός Ευρώπης (Ντουμπάι, Κουβέιτ, Χονγκ Κονγκ, Αυστραλία, Καναδά και ΗΠΑ). Το υπόλοιπο 20% της παραγωγής προορίζεται για την εγχώρια αγορά, στην οποία κύριοι πελάτες αποτελούν τα καταστήματα λιανικού εμπορίου «ΑΒ Βασιλόπουλος», «The Markt» αλλά και ένα κατάστημα ντελικατέσεν με την ονομασία «Καλαμαία Τρόφιμα». Επίσης προμηθεύουν και την τοπική αγορά της Κεφαλονιάς όπως τα σούπερ μάρκετ αλλά και τις τοπικές ταβέρνες.

### Ιστορικά στοιχεία I.K.

Ο ιχθυογεννητικός σταθμός των I.K. ολοκληρώθηκε το 1985 με δυνατότητα παραγωγής 1,2 εκατ. ιχθυδίων. Οι πρώτοι πλωτοί κλωβοί πάχυνσης που τοποθετήθηκαν ήταν ξύλινοι, διαστάσεων 5x5 μέτρα και αργότερα, σταδιακά, καθώς η τεχνολογία άλλαζε, έβαλαν σιδερένιους κλωβούς και πλέον έχουν τοποθετήσει και πλαστικούς. Στα μέσα της δεκαετίας του '80, η εταιρεία ξεκίνησε την εξαγωγική της δραστηριότητα μπαίνοντας πρώτη στην αγορά της Ιταλίας ώστε να δημιουργήσει ένα δυνατό εμπορικό όνομα συνδεδεμένο με την επωνυμία «Κεφαλονιά» και το ποιοτικό ψάρι.

Στα πρώτα βήματα της, η εταιρεία υιοθέτησε τη νομική μορφή της Εταιρείας

Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), ενώ το 1990 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.). Η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να μην ενταχθούν τα Ι.Κ. στο χρηματιστήριο Αθηνών, αντλώντας τραπεζικό δάνειο για εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και βελτιώνοντας την παραγωγικότητα από 300 τόνους στους 600 τόνους το χρόνο.

Το 1995 τα Ι.Κ. υιοθέτησαν πρόγραμμα ανασυγκρότησης με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση της παραγωγικότητας, φτάνοντας την δυναμικότητα παραγωγής αλιευμάτων στους 1260 τόνους το χρόνο και την παραγωγή 5 εκατ. ιχθυδίων. Στη συνέχεια εντάχθηκε σε επιχειρηματικό πρόγραμμα χρηματοδότησης «Αλιείας 2000-2006» της Ε.Ε., εκσυγχρονίζοντας και αυτοματοποιώντας τη μονάδα εκτροφής και καταφέροντας να πιστοποιηθεί και να λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες HACCP και εφαρμόζοντας ISO 9001 και ISO 14001 για θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο με τα χρόνια γινόταν όλο και πιο έντονος και όλο και περισσότερες εταιρείες εισχωρούσαν στον κλάδο. Το 2007, τα Ι.Κ. παρακολουθώντας τις εξελίξεις, προχώρησαν στην παραγωγή βιολογικής τσιπούρας και λαβρακιού. Μέχρι τότε στην Ευρώπη δεν είχε θεσπιστεί νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την πιστοποίηση των βιολογικών ψαριών.

Το 2010 η εταιρεία ξεκίνησε και την παραγωγή ενός νέου είδους ψαριού με χαμηλότερο κόστος παραγωγής και μεγάλη εμπορική αξία, τον κρανιό ή μυλοκόπι (*Argyrosomus regius*). Με την παραγωγή του κρανιού ήθελαν να εκμεταλλευτούν τα χαρακτηριστικά του όπως είναι η γρήγορη ανάπτυξη του ως προς το μέγεθος. Η παραγωγή του γινόταν σε μικρές ποσότητες σε ένα διαθέσιμο μέγεθος 2 έως 3 κιλά. Λόγω δυσκολιών όμως που αντιμετώπισαν κατά την παραγωγή του γόνου το 2017 σταμάτησαν την παραγωγή του μέχρι να βρουν κάποιον άλλο τρόπο για να μπορέσουν να το εντάξουν ξανά στην παραγωγή.

Το 2016 τα Ι.Κ. εξαγόρασαν τα μοναδικά ανταγωνιστικά εκτροφεία της περιοχής, τα ιχθυοτροφεία Σάμης Ε.Π.Ε. Στόχος της εξαγοράς ήταν η μελλοντική αύξηση της παραγωγής τους, η οποία έχει προγραμματιστεί για το 2020 και μετά.

Το 2018 η εταιρεία ξεκίνησε εργασίες με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του συσκευαστηρίου δημιουργώντας μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών που αφορούν τις μεθόδους συντήρησης των προϊόντων όπως είναι η κονσερβοποίηση των αλιευμάτων.



Μία μελλοντική κίνηση που έχουν στην ατζέντα τους τα Ι.Κ. είναι η ανάπτυξη δικτύου πελατών, ώστε να μη χρειάζονται μεσάζοντες για να πραγματοποιούν τις πωλήσεις τους, αλλά και τα προϊόντα τους να καταλήγουν απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Η ανανέωση του συσκευαστηρίου θα τους επιτρέψει να παράγουν μεγαλύτερη γκάμα μεταποιημένων προϊόντων, ώστε να απευθυνθούν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Μπορεί ο θαλάσσιος κόσμος να προϋπήρχε του ζωικού αλλά μόλις τα τελευταία 60 χρόνια έχει ξεκινήσει ο τομέας της υδατοκαλλιέργειας να εξελίσσεται και να γίνονται συνεχείς προσπάθειες για τη βελτιστοποίηση της γραμμής παραγωγής καθώς και της βελτίωσης του τελικού προϊόντος. Μέσα στα χρόνια τα Ι.Κ. έχουν συμμετάσχει σε πολλά ερευνητικά προγράμματα, τόσο εθνικά όσο και ευρωπαϊκά. Το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η εταιρεία έχει την απαραίτητη κατάρτιση. Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι παραμένουν στάσιμοι, καθώς η εταιρεία με την συμμετοχή της σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα, δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να ενημερώνεται για τις εξελίξεις της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η αποδοτικότητα τους. Για το έτος 2018 τα Ι.Κ. συμμετέχουν σε τέσσερα διαφορετικά ερευνητικά προγράμματα<sup>3</sup>. Η γνώση και η εμπειρική πληροφορία που έχουν αποκτήσει χρησιμοποιείται για τη δημιουργία πρωτοποριακών και καινοτόμων ιδεών με στόχο τη βελτίωση των μεθόδων ιχθυοκαλλιέργειας.

Η αναπτυξιακή στρατηγική των Ι.Κ. υλοποιείται μέσω της δημιουργίας νέων ή εξαγοράς άλλων εγκαταστάσεων και αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικής της δύναμης.

---

3

1. Application of Smart Systems for enhanced fish management and welfare in cage aquaculture (ΕΠΑΑ)
2. FutureEUAqua: Future growth in sustainable, resilient and climate friendly organic and conventional European aquaculture- H2020-BG-2018-1
3. BIOALGAFOOD Production of high-added value bioactive polysaccharides from macroalgae of the Greek seas and their valorization in the development of novel functional food (ΕΠΑνΕΚ)
4. MedSUSHI Exploitation of the edible algae *Dictyopteria membranacea* and *Laurencia obtusa* in the Mediterranean cuisine as a functional food and nutritional supplement (ΕΠΑνΕΚ)

### Προϊόντα που παράγουν τα Ι.Κ.

Ο στόχος των Ι.Κ. είναι η πλήρης ικανοποίηση των πελατών αλλά και των τελικών καταναλωτών του προϊόντος που θα τους προμηθεύουν. Εστιάζοντας πάντα στην ποιότητα και στις ανάγκες των πελατών της έχουν αναπτύξει την αντίστοιχη γκάμα προϊόντων.

μεσογειακό λαβράκι (*Dicentrarchus labrax*)  
μεσογειακή τσιπούρα (*Sparus aurata*)  
βιολογική τσιπούρα  
βιολογικό λαβράκι  
φιλέτο βιολογικής τσιπούρας  
φιλέτο βιολογικού λαβρακιού  
λαβράκι έως 2,5 κιλά  
γόνος

Το λαβράκι διατίθεται στα εξής μεγέθη:

300 - 400γρ.  
400 - 600γρ.  
600 - 800γρ.  
800 - 1000γρ.  
1000 - 1500γρ.  
1500 - 2000γρ.  
2000 - 2500γρ.

αντίστοιχα, τα μεγέθη για την τσιπούρα είναι:

300 - 400γρ.  
400 - 600γρ.  
600 - 800γρ.  
800 - 1000γρ.

Κατεψυγμένα προϊόντα δεν διαθέτει στην αγορά παρά μόνο σε συγκεκριμένους πελάτες κατόπιν ειδικής παραγγελίας ώστε να τους παρέχει το προϊόν που θέλουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Το πλεονέκτημα των κατεψυγμένων προϊόντων είναι ότι μπορούν να συντηρηθούν στα ψυγεία σε σύγκριση με τα φρέσκα που πρέπει κατευθείαν να συσκευαστούν και να αποσταλούν στην αγορά.

Οι τιμές όλων των προϊόντων μεταβάλλονται συνέχεια και σε μικρά χρονικά διαστήματα παρατηρούνται διακυμάνσεις έως και 20%. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν περιπτώσεις που τα ψάρια αφήνονται παραπάνω μέσα στους κλωβούς ώστε η εταιρεία να εξασφαλίσει πιο ευνοϊκές πωλήσεις.

Η παραγωγική ικανότητα των Ι.Κ. ανέρχεται σε 1.500 τόνους ιχθύων το χρόνο, από τους οποίους οι 1.200 τόνοι αφορούν παραγωγή λαβρακιού και οι 300 τόνοι τσιπούρας. Καταφέρνουν όμως και εμπορεύονται ποσότητες έως και 4.000 τόνους το χρόνο ψαριών, καθώς πέραν της παραγωγής από τις δικές τους εγκαταστάσεις αγοράζουν προϊόντα ίδιας ποιότητας από συνεργαζόμενα ιχθυοτροφεία.

### Διαδικασία Παραγωγής

Με κριτήριο την εφαρμοζόμενη μέθοδο εκτροφής των οργανισμών, οι υδατοκαλλιέργειες χωρίζονται σε:

1. Εκτατικές
2. Ημιεντατικές ή ημικεκτατικές
3. Εντατικές

Στις εκτατικές δεν προσφέρεται τροφή και υπάρχει ελάχιστη παρέμβαση του ανθρώπου, αφού βασίζονται στην αξιοποίηση της φυσικής παραγωγικότητας του οικοσυστήματος.

Στις ημιεντατικές ή ημικεκτατικές οι εκτρεφόμενοι οργανισμοί συλλέγουν μέρος της τροφής του από το οικοσύστημα αλλά επειδή δεν τους αρκεί καταναλίσκουν επιπλέον τροφή που τους προσφέρεται επιπρόσθετα. Επίσης, στις ημιεντατικές ή ημικεκτατικές

καλλιέργειες ελέγχονται μερικές από τις αβιοτικές παραμέτρους όπως η θερμοκρασία, η περιεκτικότητα σε διαλυμένο οξυγόνο, η αλατότητα και η θερμοκρασία.

Στις υδατοκαλλιέργειες εντατικής μορφής χορηγείται στους οργανισμούς το σύνολο της απαιτούμενης τροφής, του οποίου η σύσταση είναι απολύτως ελεγμένη. Παράλληλα ελέγχονται περισσότερες αβιοτικές παράμετροι όπως η φυσική κατάσταση του εκτρεφόμενου πληθυσμού, η πυκνότητα, ο ρυθμός ανάπτυξης, η υγεία κ.ά.

Η παραγωγή των ψαριών μέσω της ιχθυοκαλλιέργειας έχει μία κύρια διαφορά συγκριτικά με τον τρόπο παραγωγής των κτηνοτροφικών μονάδων της στεριάς. Η διαφορά αυτή είναι η χρονική περίοδος που απαιτείται μέχρι την πρώτη παραγωγή. Το ελάχιστο όριο αναμονής για την τσιπούρα και το λαβράκι είναι 24 μήνες για την πρώτη εξ αλίευση, με την προϋπόθεση ότι η μονάδα μόλις ξεκίνησε. Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα κτηνοτροφικά ζώα όπως είναι το μοσχάρι, ο χοίρος, το κοτόπουλο και το αρνί όπου η ηλικία σφαγής ποικίλει αλλά δε ξεπερνάει τον ένα χρόνο.

Η διαδικασία της παραγωγής των Ι.Κ. εντάσσεται στην εντατική και χωρίζεται σε έξι στάδια.

- 1<sup>ο</sup> Στάδιο: Ιχθυογεννητικός σταθμός
- 2<sup>ο</sup> Στάδιο: Γόνος
- 3<sup>ο</sup> Στάδιο: Πάχυνση
- 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Εξαλίευση
- 5<sup>ο</sup> Στάδιο: Συσκευασία
- 6<sup>ο</sup> Στάδιο: Μεταφορά

Τα δύο πρώτα στάδια, στα οποία γίνεται η εκκόλαψη των ιχθύων (δηλαδή ο τόπος αναπαραγωγής γεννητόρων, εκκόλαψης αβγών και εκτροφή των πρώιμων αναπτυξιακών σταδίων των ψαριών) χωρίζονται σε τέσσερα τμήματα:

1. Τμήμα ζωντανής τροφής, όπου καλλιεργούνται είδη μικροφυκών για να χρησιμοποιηθούν ως τροφή για τις προνύμφες. Η τροφή παράγεται από την ιχθυογεννητική μονάδα από φυτοπλακτονικούς και ζωοπλακτονικούς οργανισμούς.
2. Τμήμα όπου βρίσκονται οι γεννήτορες «μάνες» και γίνεται η γένεση των αυγών. Η

κάθε «μάνα» μπορεί να παραμένει στα εκκολαπτήρια έως και 10 χρόνια.

3. Τμήμα καλλιέργειας προνυμφών, τα επιπλέοντα αυγά συλλέγονται και περνούν στο στάδιο της εκκόλαψης κάτω από ελεγχόμενους αναπαραγωγικούς κύκλους, όπου η ωοτοκία πραγματοποιείται κάτω από τις απαραίτητες συνθήκες θερμοκρασίας νερού, αλατότητας και φωτοπεριοδικότητας. Μετά από τέσσερις ημέρες οι προνύμφες αρχίζουν και ταΐζονται με είδη ζωοπλαγκτόν για 5-10 ημέρες για τα λαβράκια και 15-25 ημέρες για την τσιπούρα.
4. Τμήμα παραγωγής γόνου, μεταφέρονται μετά από 40 έως 50 ημέρες όπου οι προνύμφες μεταμορφώνονται και προσαρμόζονται σταδιακά σε μεγαλύτερου μεγέθους ξηρά τροφή μέχρι να φτάσουν στο βάρος των τριών γραμμαρίων. Η ξηρά τροφή εισάγεται από τις ΗΠΑ από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή.

Στη συνέχεια γίνεται ο εμβολισμός των ψαριών για να μεταφερθούν στους ιχθυοκλωβούς στο τελικό στάδιο της πάχυνσης.

Με τη λειτουργία του ιχθυογεννητικού σταθμού τα Ι.Κ. καταφέρνουν να παράγουν γόνο και όλη τη διάρκεια του έτους ανεξαρτήτως εποχής, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών με συνεχόμενη προμήθεια ψαριών. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάθε γενιά που παράγεται γίνεται επιλογή αρσενικών και θηλυκών με βάση τα γονοτυπικά και φαινοτυπικά χαρακτηριστικά των ψαριών που επιθυμούν τα Ι.Κ.. Με αυτόν τον τρόπο διατηρούν τα χαρακτηριστικά από τις προηγούμενες γενιές και προσθέτουν χαρακτηριστικά από τις νέες, όπως για παράδειγμα κατανάλωση λιγότερης τροφής διατηρώντας τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης, αντοχή σε μεταβολές θερμοκρασίας και αντοχή σε ασθένειες. Με την επιλογή και ανάπτυξη βελτιωμένων γεννητόρων κάθε νέα γενιά που παράγεται φέρει πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά από την προηγούμενη της. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι η ανθεκτικότητα των ψαριών σε ασθένειες, η ποσότητα τροφής που χρειάζονται για την ανάπτυξή τους, η αντοχή τους στις μεταβολές της θερμοκρασίας κ.ά. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της ποσότητας της τροφής, εάν παρατηρηθεί ότι μια γενιά ψαριών έχει μικρότερες απαιτήσεις τότε μελλοντικά τα Ι.Κ. θα μπορέσουν να μειώσουν τη χορηγούμενη ποσότητα, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Σε κάθε περίπτωση, η διατήρηση των επιθυμητών χαρακτηριστικών επιφέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα στα Ι.Κ.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται η πάχυνση των ψαριών μέσα στους πλωτούς ιχθυοκλωβούς

στο φυσικό τους υδάτινο περιβάλλον. Οι κλωβοί είναι τοποθετημένοι σε περιοχές που υπάρχουν αρκετά ρεύματα και με βάθος μεγαλύτερο των 10 μέτρων. Οι πρώτοι κλωβοί που τοποθετήθηκαν από τα Ι.Κ. ήταν ξύλινοι αρχικά, μετά μεταλλικοί και μετέπειτα πλαστικοί. Είναι στερεωμένοι στο βυθό αλλά και μεταξύ τους δημιουργώντας ένα δίκτυο πλωτών κλωβών που ονομάζεται μονάδα εκτροφής. Τα ψάρια που διαβιούν μέσα στους κλωβούς τρέφονται με ξηρά τροφή σε κόκκους η οποία περιέχει ιχθυάλευρα, ιχθυέλαια και φυτικά εκχυλίσματα. Η ποσότητα και η σύσταση της τροφής ποικίλουν ανάλογα με το βάρος και την ηλικία των ψαριών. Τα ψάρια στους κλωβούς στερούνται της δυνατότητας θήρευσής τους από το φυσικό περιβάλλον και χρειάζεται να τους χορηγείται καθημερινά τροφή. Η παραγωγή της τροφής με την φόρμουλα που επιθυμούν τα Ι.Κ. γίνεται από συνεργάτρια εταιρεία, η οποία βρίσκεται στην Αιτωλοακαρνανία και εξειδικεύεται σε αυτόν τον τομέα.

Η επίτευξη των σωστών συνθηκών διαβίωσης των ψαριών έχει συνολικά οικονομικά οφέλη για την εταιρεία. Υψίστης σημασίας έχει η διατροφή των ψαριών καθώς έτσι τους προσδίδονται τα απαραίτητα θρεπτικά στοιχεία που μαζί με τις σωστές περιβαλλοντικές συνθήκες οδηγούν στην σταθερή ανάπτυξή τους. Για την επίτευξη του σωστού και ισορροπημένου «ευ-ζην» των ψαριών, τα Ι.Κ. έχουν αναπτύξει δική τους διατροφική φόρμουλα.

Τα ψάρια παραμένουν μέσα στους κλωβούς μέχρι να φτάσουν το επιθυμητό μέγεθος και να εξαλειυθούν. Το πρώτο εμπορεύσιμο μέγεθος που φτάνουν τα ψάρια είναι 300-450 γραμμάρια μετά από 1,5 έως 2 χρόνια, ανάλογα τη θερμοκρασία και την ποσότητα τροφής που τους έχει χορηγηθεί. Τα λαβράκια που προορίζονται για μεγαλύτερο μέγεθος παραμένουν μέσα στους κλωβούς έως και πέντε χρόνια. Όσο περισσότερο παραμένει το ψάρι μέσα στους ιχθυοκλωβούς, τόσο μεγαλύτερο είναι το ρίσκο που αναλαμβάνουν τα Ι.Κ., καθώς αυξάνεται η πιθανότητα θνησιμότητας των ψαριών. Για να καταφέρουν να αναπτυχθούν τα ψάρια και να ξεπεράσουν το βάρος των δύο κιλών γίνονται αραιώσεις των κλωβών. Η κάθε αραιώση είναι προγραμματισμένη έτσι ώστε με την εξαίεση το προϊόν να παραδίδεται στον πελάτη. Οπότε στην ουσία πραγματοποιούνται πολλές αραιώσεις στα επιθυμητά μεγέθη που κατευθύνονται προς πώληση. Όταν τα ψάρια φτάσουν το βάρος των 300-450 γραμμαρίων αφαιρείται το ποσοστό που θα κατευθυνθεί στην αντίστοιχη αγορά και τα υπόλοιπα παραμένουν στους κλωβούς μέχρι να φτάσουν

το επόμενο επιθυμητό εμπορεύσιμο μέγεθος. Αυτά που θα αφαιρεθούν τελευταία θα έχουν ξεπεράσει το βάρος των δυο κιλών.

Τα δίχτυα και ο πληθυσμός των κλωβών ελέγχεται κάθε βδομάδα. Οι καταδυτικές εργασίες γίνονται από εξωτερικούς συνεργάτες. Δίνεται μεγάλη προσοχή ώστε να τηρείται το «ευ ζην» των ψαριών και να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος.

Η διάρκεια μεταφοράς των ψαριών από τους κλωβούς μέχρι το συσκευαστήριο έχει σαν μέγιστο όριο τις δύο ώρες για να διατηρείται η φρεσκότητα των ψάρια. Γι' αυτό το λόγο, από την ώρα που θα γίνει η εξαλίευση, τα ψάρια μεταφέρονται άμεσα στο συσκευαστήριο και κατά τη μεταφορά τους προστίθεται πάγος ώστε η θερμοκρασία να είναι από 0 °C έως 2 °C. Η μεταφορά των ψαριών στο συσκευαστήριο των Ι.Κ. απαιτεί, κατά μέσο όρο, μιάμιση ώρα.

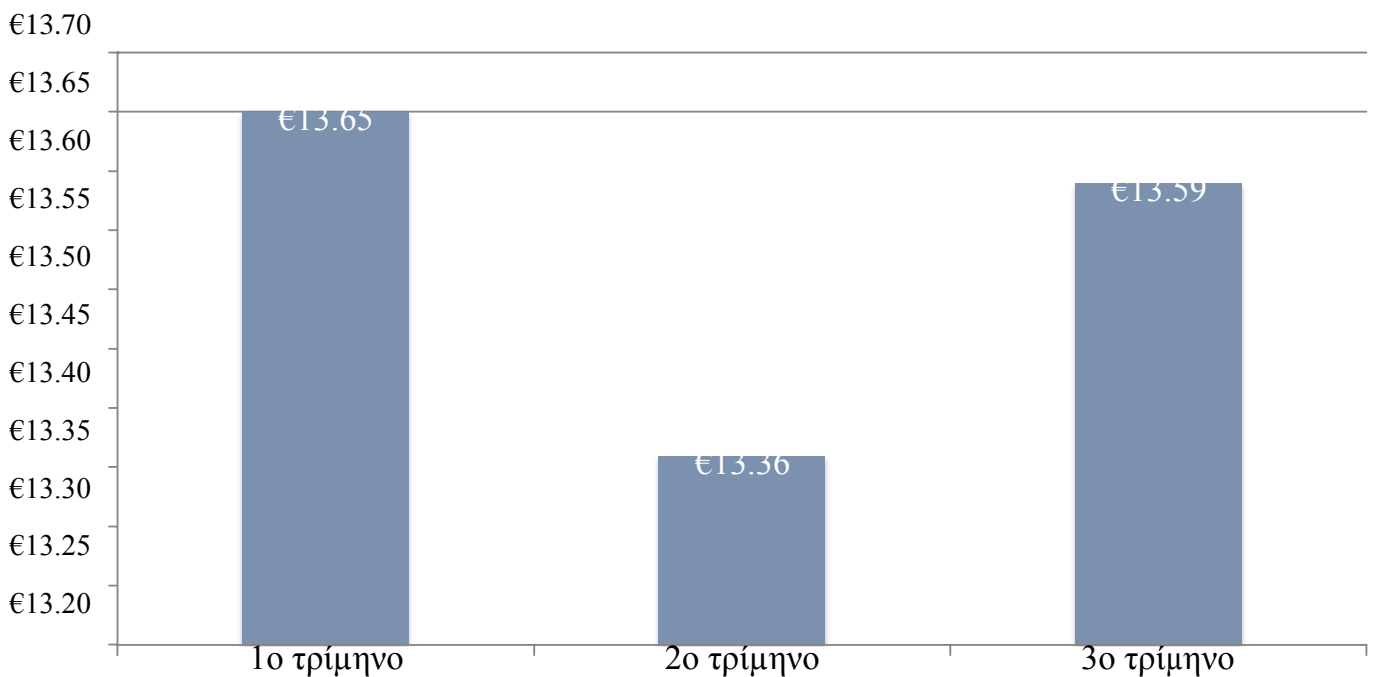
Μόλις φτάσουν στο συσκευαστήριο τοποθετούνται σε κιβώτια από φελιζόλ πολυστερίνης ειδικών προδιαγραφών για τρόφιμα, ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη και τον τρόπο μεταφοράς τους. Τα κιβώτια παραλαμβάνονται από συνεργαζόμενη εταιρεία, που κατασκευάζει συσκευασίες από διογκωμένο πολυστερίνιο. Τα προϊόντα που προορίζονται για αεροπορική μεταφορά τοποθετούνται σε ειδικά κιβώτια, τα οποία διαθέτουν τρύπες.

Η μεταφορά στην εγχώρια αγορά γίνεται από την εταιρεία με δικά της μεταφορικά μέσα, στις αποθήκες των συνεργαζόμενων εταιρειών. Τα προϊόντα, αρχικά φτάνουν στην συνεργαζόμενη εταιρεία logistics που βρίσκεται στην Πάτρα, η οποία αναλαμβάνει τη διανομή στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Σε χώρες εκτός Ευρώπης η χρονική περίοδος που απαιτείται για να φτάσει το τελικό προϊόν στα χέρια του καταναλωτή είναι λιγότερο από 48 ώρες και πηγαίνουν με αερομεταφορά σε ειδικά κιβώτια μέσω του Αεροδρομίου Αθηνών.

Η επιλογή παραγωγής λαβρακιού μεγαλύτερου των δύο κιλών έχει μεγάλη οικονομική σημασία για τα Ι.Κ.. Για την παραγωγή του χρειάζονται τουλάχιστον πέντε χρόνια παραμονής του ψαριού εντός των θαλάσσιων κλωβών. Η περίπτωση της εξαγοράς των ιχθυοτροφείων της Σάμης το 2016 μας βοηθάει να καταλάβουμε ότι η παραγωγή των ψαριών που ξεκίνησε την χρονιά της εξαγοράς θα αρχίσει να αποφέρει έσοδα στην επιχείρηση από το 2020, όταν θα γίνει η πρώτη εξ αλίευση. Βέβαια, με την παραμονή

των ψαριών στους κλωβούς, τα Ι.Κ. αναλαμβάνουν ένα ρίσκο, διότι όσο περισσότερο παραμένει το ψάρι στους θαλάσσιους κλωβούς τόσο μεγαλώνει και το ποσοστό της θνησιμότητάς του. Επίσης, η τιμή συγκριτικά με το ψάρι μικρότερου του ενός κιλού είναι τελείως διαφορετική, καθώς είναι πολύ υψηλότερη (Διάγραμμα 6). Η διάρκεια ζωής των ψαριών επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η θερμοκρασία του νερού, κάτι το οποίο μπορεί να μεταβληθεί από χρονιά σε χρονιά, η αντοχή τους σε ασθένειες και το στρες, καθώς ο χώρος μέσα στο οποίο μεγαλώνουν είναι περιορισμένος.

**Διάγραμμα 6: Τιμές Εξαγωγών Λαβρακιού > 2kg, τιμή ανά κιλό (2018)**



Πηγή: Globefish 2018

### Ποιότητα προϊόντων

Τα Ι.Κ. δίνουν μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων που παράγουν και ιδιαίτερη προσοχή ώστε το τελικό προϊόν που θα φτάσει στον καταναλωτή να είναι φρέσκο. Διεξάγονται έλεγχοι σε όλα τα στάδια της παραγωγής από το στάδιο που είναι



στη μορφή αυγού μέχρι στο τελικό προϊόν, με πλήρη ιχνηλασιμότητα σε επίπεδο πρώτων υλών, εσωτερικής διακίνησης, ενδιάμεσων προϊόντων καθώς και διάθεσης τελικών προϊόντων. Οι διαδικασίες παραγωγής γίνονται βάσει των προτύπων ISO 9001 και HACCP και όλες οι πληροφορίες επιτρέπουν να υπάρχει πλήρης εικόνα για τα προϊόντα, από τη μονάδα εκτροφής όπου προέρχονται, τι ιχθυοτροφές έχουν καταναλωθεί μέχρι και από ποιο ιχθυογεννητικό σταθμό παράχθηκαν και από ποιους γεννήτορες προέρχονται.

### Ομάδα I.K.

Το 80% της εταιρείας ανήκει στην οικογένεια που την ίδρυσαν και το υπόλοιπο 20% είναι διαμοιρασμένο στο διευθυντικό προσωπικό της εταιρείας. Συνολικά, η εταιρεία απασχολεί 130 άτομα, από τα οποία τα 110 είναι μόνιμο προσωπικό και τα 20 εποχιακό. Το προσωπικό που απαρτίζει την ομάδα των I.K διαθέτει εξειδικευμένη γνώση. Ο κάθε εργαζόμενος έχει αναλάβει εργασία στον τομέα που αντιστοιχεί στο πεδίο γνώσεών του. Το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση μεταξύ των εργαζομένων δε διαφέρει από αυτό μιας μεγάλης οικογένειας. Υπάρχει καλή επικοινωνία, εμπιστοσύνη και ενημέρωση για την πορεία της εταιρείας, καθώς και ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον εργασίας με τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

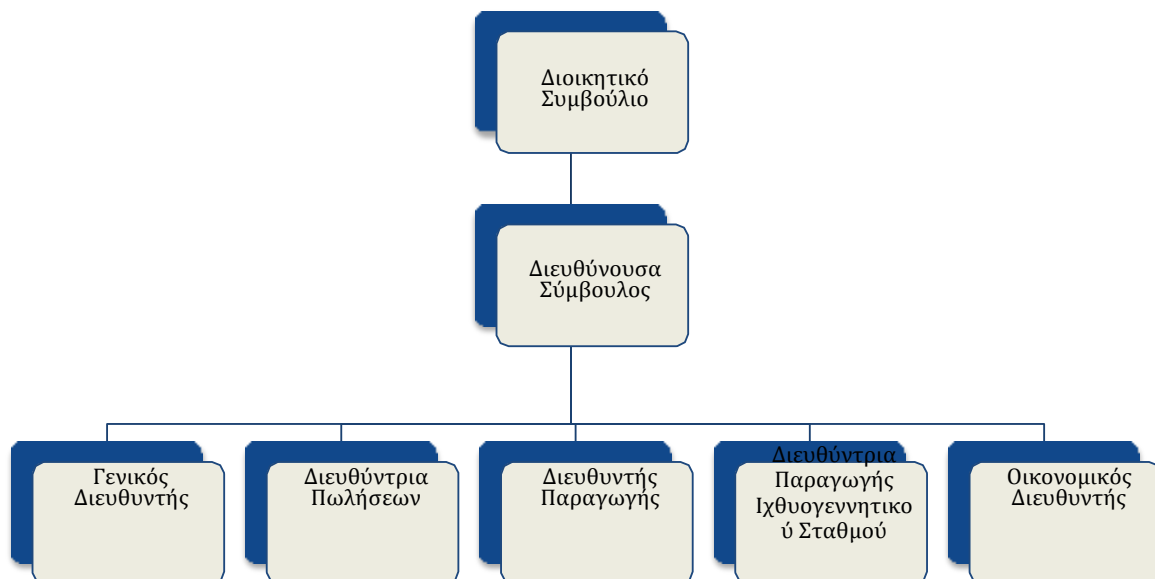
Τα I.K. διαθέτουν μια δυνατή διευθυντική ομάδα, ώστε να πετύχουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η πρόεδρος και διευθύνουσα σύμβουλος της εταιρείας ασκεί όλη την εξουσία (διάγραμμα 7) και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) σχετικά με τη διοίκηση, διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρείας. Ως πρόεδρος του Δ.Σ. καθορίζει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, συγκαλεί σε συνεδρίαση τα μέλη του Δ.Σ. και διευθύνει τις συνεδριάσεις. Επίσης αναλαμβάνει και εκτελεί κάθε δραστηριότητα που της εκχωρεί το Δ.Σ. και μπορεί να μεταβιβάζει αρμοδιότητες σε άλλο μέλος ή υπάλληλο της εταιρείας. Ως Διευθύνουσα Σύμβουλος είναι μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας και διευθύνει το έργο της εταιρείας παίρνοντας τις αναγκαίες αποφάσεις με βάση την νομοθεσία και το καταστατικό της εταιρείας

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας

και μέλος του Δ.Σ. είχε αναλάβει δραστηριότητες σχετικά με την επιχειρησιακή ανάπτυξη, το σχεδιασμό της στρατηγικής και των δημοσίων σχέσεων της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επιπλέον ο πρώην Γενικός Διευθυντής και πλέον μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας έχει αρμοδιότητες ως ειδικός σύμβουλος σε θέματα παραγωγής και προώθησης των πωλήσεων.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της διευθυντικής ομάδας που ξεχωρίζει είναι ότι ένας στους τρεις γνωρίζει την Ιταλική γλώσσα, και πιο συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι των τομέων της παραγωγής και των πωλήσεων. Σε όλα τα στάδια της παραγωγής υπάρχει διαφάνεια κινήσεων και ροή των πληροφοριών από τους υπευθύνους των τομέων προς τους υπαλλήλους ώστε να μεταδοθεί όλη η τεχνογνωσία που έχει συσσωρευτεί στα χρόνια λειτουργίας της μονάδας.

**Διάγραμμα 7: Οργανόγραμμα Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς**



### Τρόποι επικοινωνίας

Δεν χρησιμοποιείται κάποιος συγκεκριμένος τρόπος διαφήμισης για την προώθηση των προϊόντων. Οι διασυνδέσεις στον κλάδο και οι συνεργασίες με διανομείς είναι ο κύριος τρόπος προώθησης που χρησιμοποιούν. Μέσω της καλλιέργειας καλών σχέσεων με τους πελάτες τα Ι.Κ. επιτυγχάνουν επωφελείς στρατηγικές συμμαχίες.

Επίσης τα Ι.Κ. συμμετέχουν σε εκδηλώσεις και εκθέσεις του κλάδου με στόχο την άμεση επαφή με τους ενδιαφερόμενους και την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού τους σήματος. Η εταιρεία έχει βραβευτεί για το καλύτερο περίπτερο σε μία από τις μεγαλύτερες εκθέσεις ναυπών προϊόντων που γίνεται στις Βρυξέλλες κάθε χρόνο. Επίσης, η Διευθύνουσα Σύμβουλος της εταιρείας έχει ενεργή συμμετοχή σε ομιλίες και συνέδρια που αφορούν τον κλάδο που διοργανώνονται είτε εντός είτε εκτός Ελλάδος. Παράλληλα, τα Ι.Κ. επιδιώκουν ο καταναλωτής να συνδέει το όνομα της εταιρείας με την ποιότητα, έτσι ώστε η διαφήμιση της εταιρείας να γίνεται μέσα από τον κλάδο μεταξύ ικανοποιημένων πελατών.

Πέραν όμως της έμφασης στην ποιότητα των προϊόντων που παράγουν δίνουν σημασία και στην εμφάνισή τους (εικόνα 1, 2). Το τελικό προϊόν που στοχεύει σε καταστήματα λιανεμπορίου έχει τοποθετηθεί σε μία ημιδιαφανή συσκευασία. Το περιτύλιγμα της συσκευασίας μπορεί να παρομοιαστεί με μια ακτινογραφία, καθώς ο καταναλωτής μπορεί να δει την κατάσταση που βρίσκεται το προϊόν, αλλά και μια απεικόνισή του, όντας μαγειρεμένο.

**Εικόνα 1 : Συσκευασία Βιολογικού Λαβρακιού Ι.Κ  
(600-800γρ.)**



**Εικόνα 2 : Συσκευασία Βιολογικής Τσιπούρας Ι.Κ  
(600-800γρ.)**



Επιπλέον, αναγνωρισιμότητα αποκτούν και μέσω της συμμετοχής τους σε ερευνητικά προγράμματα και της συνεργασίας τους με πανεπιστημιακές σχολές, παρέχοντας σε φοιτητές πληροφορίες χρήσιμες στην εκπόνηση των διατριβών τους.

Τα Ι.Κ. έχουν δημιουργήσει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, η οποία είναι διαθέσιμη στα αγγλικά και στα ελληνικά. Μέσω της ιστοσελίδας παρέχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τα προϊόντα που διαθέτουν και τις λειτουργίες της εταιρείας στους πελάτες. Η ιστοσελίδα βρίσκεται στη διαδικασία της αναβάθμισης και μέσω αυτής οι πελάτες θα μπορούν να ενημερωθούν για μια σειρά από θέματα, συμπεριλαμβανομένων της εταιρικής ιστορίας και της θρεπτικής αξίας των τελικών προϊόντων.

Τέλος, η μακροχρόνια συνεργασία και εμπιστοσύνη που έχουν κτίσει τα Ι.Κ. με τους χονδρέμπορους και τα καταστήματα λιανεμπορίου έχουν ως αποτέλεσμα θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Η απόκτηση και η διατήρηση των επαφών και των συνεργασιών στην αγορά αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξασφάλιση της προώθησης των προϊόντων τους.

### Πελάτες

Όπως έχουμε αναφέρει, οι εμπορικές δραστηριότητες των Ι.Κ. εστιάζουν στις αγορές εκτός Ελλάδας. Παρ' όλα αυτά ένα 20% της παραγωγής διατίθεται στην εγχώρια κατανάλωση μέσω αλυσίδων λιανικού εμπορίου.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής πωλείται στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα το 50% περίπου παραλαμβάνεται από την επιχείρηση «Metro Cash & Carry», μια εταιρεία που ξεκίνησε από το χονδρικό εμπόριο το 1964 στη Γερμανία και πλέον διαθέτει 764 καταστήματα λιανικού εμπορίου σε 25 χώρες. Τα Ι.Κ. είναι ο αποκλειστικός τους προμηθευτής τσιπούρας και λαβρακιού και έχουν λάβει την τιμητική διάκριση «Cahier des charges – Filière METRO»<sup>4</sup> καθώς τα προϊόντα καλλιεργούνται με αειφορία και

---

<sup>4</sup> Για την ικανοποίηση των καταναλωτών η εταιρεία Metro έχει δημιουργήσει την επισήμανση Filière.

έχουν ανώτερη ποιότητα από τα αντίστοιχα συμβατικά.

Προμηθεύουν επίσης και επιχειρήσεις εστίασης, οι οποίες αναζητούν ποιοτικά προϊόντα ή έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση στο είδος κουζίνας που σερβίρουν, όπως για παράδειγμα ξενοδοχεία και εστιατόρια που προσφέρουν μεσογειακή κουζίνα.

Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας είναι κυρίως στο χονδρικό εμπόριο. Τα προϊόντα φεύγοντας από την Κεφαλονιά παραδίδονται κατευθείαν στην επόμενη επιχείρηση (B2B).

### Κοινωνική Προσφορά

Η εταιρεία έχει κερδίσει το σεβασμό των κατοίκων του νησιού με διάφορους τρόπους καθώς προσφέρει κοινωνικά σε διάφορους τομείς. Αναλυτικότερα, μία από τις πολιτικές που ακολουθεί είναι η πρόσληψη μόνιμων κατοίκων του νησιού για εργασία στα Ι.Κ. ενώ κάποιες από τις δράσεις που αναλαμβάνει στοχεύουν στη βελτίωση των βιοποριστικών αναγκών των κατοίκων. Για παράδειγμα προσφέρει κάθε εβδομάδα 5 κιλά ψάρι στον παιδικό σταθμό Ληξουρίου, 22 τεμάχια ψάρι που μαγειρεύονται και διανέμονται σε οικογένειες και 130 τεμάχια ψάρι στο Δημοτικό Γηροκομείο Αργοστολίου μέσω του μέσω του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι»<sup>5</sup>.

Επιπλέον, τα Ι.Κ. υποστηρίζουν τα πολιτιστικά δρώμενα προσφέροντας χορηγίες και βοηθώντας τους τοπικούς συλλόγους και αθλητικούς ομίλους. Ακόμα, η εταιρεία σε συνεργασία με τον Δήμο έχει πραγματοποιήσει χορηγίες για τη συντήρηση και βελτίωση τοπικών σχολείων και των παιδικών σταθμών. Για παράδειγμα το 2015 έκανε δωρεά 12 οθονών ηλεκτρονικού υπολογιστή για τη δημιουργία εργαστηρίου πληροφορικής στο

---

Μέσω αυτής εγγυάται ότι το προϊόν είναι γευστικά καλό με την υψηλότερη ποιότητα. Επίσης εγγυάται για την πραγματοποίηση των απαραίτητων ελέγχων σε όλα τα στάδια από την παραγωγή του προϊόντος και ότι υπάρχει πλήρης διαφάνεια όλων των μεθόδων παραγωγής και της προέλευσης του προϊόντος. (πηγή: <https://www.metro.fr/nos-produits/maree/carre-poissons-sauvages-elevages>)

<sup>5</sup> πρόγραμμα κοινωνικής προστασίας που έχει στόχο την παροχή οργανωμένης και συστηματικής φροντίδας σε ηλικιωμένους, άτομα με αναπηρίες και γενικότερα σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες

Λύκειο Ληξουρίου και τη δωρεά του ποσού των 5.000 € για την αποκατάσταση των ζημιών του κτιρίου από τους σεισμούς. Επιπροσθέτως, τα Ι.Κ. προσφέρουν το ποσό των 10.000 € για μεταπτυχιακές και προπτυχιακές σπουδές σε σπουδαστές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία σε συνεργασία με το Τ.Ε.Ι. Ιόνιων Νήσων. Τέλος, παρέχει τη δυνατότητα επισκέψεων και ξεναγήσεων στους χώρους των ιχθυοτροφείων παρουσιάζοντας τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες των ιχθυοτροφείων.

### Περιβάλλον

Στο ξεκίνημα τους οι υδατοκαλλιέργειες αναπτύχθηκαν θεωρούμενες ως δραστηριότητες πιο φιλικές προς το περιβάλλον. Με ένα φιλικό τρόπο προς το περιβάλλον θα μειωνόταν η υπεραλιεία και ταυτόχρονα θα μπορούσε να καλυφθεί η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα θαλάσσης. Την περίοδο όμως της ανάπτυξης των υδατοκαλλιεργειών, η κοινή γνώμη αποκτούσε οικολογική συνείδηση με συνέπεια να αμφισβητείται η ασφάλεια της τοποθέτησης των ιχθυοκλωβών προς το φυσικό υδάτινο περιβάλλον. Η αμφισβήτηση αυτή οδήγησε πολλές φορές σε συγκρούσεις με τις τοπικές κοινωνίες καθώς υπήρχαν και άλλες δραστηριότητες ανταγωνιστικές προς τις ιχθυοκαλλιέργειες όπως ο τουρισμός και το ψάρεμα.

Οποιαδήποτε ανθρώπινη παρέμβαση επιβαρύνει τη φύση χωρίς να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος μπορεί να δημιουργήσουν καταστροφικές συνέπειες. Στον κόλπο Αργοστολίου τα Ι.Κ. ήρθαν αντιμέτωπα με την τοπική κοινότητα για περιβαλλοντικά θέματα. Οπότε και πραγματοποιήθηκαν από τα Ι.Κ. όλες οι απαραίτητες έρευνες για να αποδειχτεί ότι οι ιχθυοκλωβοί που έχουν τοποθετηθεί δε διαταράσσουν την ισορροπία του οικοσυστήματος. Μια μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας είναι απόλυτα εξαρτημένη από το περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνουν τα ψάρια, έτσι και τα Ι.Κ. εφαρμόζουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να αφήνουν τη μικρότερη δυνατή περιβαλλοντική επιβάρυνση.

Στις περιοχές που βρίσκονται οι κλωβοί πάχυνσης μπορεί να παρατηρηθούν φαινόμενα ευτροφισμού. Η συσσώρευση μεγάλου αριθμού ψαριών και η χορήγηση

τροφής σε τακτά χρονικά διαστήματα προκαλεί:

- υποβάθμιση του βυθού από τη συγκέντρωση περιττωμάτων
- αυξημένη συγκέντρωση αζώτου και φωσφόρου
- συσσώρευση οργανικής ύλης κάτω από τους κλωβούς
- αλλοίωση του γενετικού υποβάθρου των άγριων ψαριών σε περίπτωση όπου διαφύγουν καλλιεργούμενα είδη
- διαταραχή βιολογικής ισορροπίας του οικοσυστήματος

Η εντατικοποίηση της υδατοκαλλιέργειας έχει οδηγήσει και στην εμφάνιση ασθενειών ποικίλης προέλευσης που αποτελούν απειλή για τα καλλιεργούμενα είδη αλλά και για τα ελεύθερα είδη που υπάρχουν στην περιοχή.

Από όλα αυτά γίνεται αντιληπτό πως οι έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών υδρολογικών συνθηκών είναι απαραίτητοι και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι ζωντανοί οργανισμοί να παραχθούν με τις ιδανικές συνθήκες. Οι παράμετροι που ελέγχονται από τα Ι.Κ. σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι η θερμοκρασία, η αλατότητα του νερού, η ύπαρξη διαλυμένου οξυγόνου, το ΡΗ, η αμμωνία, τα νιτρώδη, τα άλατα, τα νιτρικά και τα φωσφορικά. Με τους ελέγχους καταφέρνουν να διατηρούν την ποιότητα των προϊόντων τους αλλά και την εμπιστοσύνη των πελατών τους.

### Είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο

Στο κομμάτι των εισερχόμενων επιχειρήσεων, η επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της αντιμετωπίζει διαφορετικά εμπόδια. Τα κόστη είναι αρκετά υψηλά για την κατασκευή των εγκαταστάσεων, ιδιαίτερα για μια μεγάλη επιχείρηση που θα διαθέτει εγκαταστάσεις κάλυψης όλων των σταδίων παραγωγής. Επίσης υπάρχουν πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες με ελάχιστο χρόνο αναμονής τα δύο έτη για τη χορήγηση της τελικής άδειας.

Ο ανταγωνισμός από τις υπάρχουσες εταιρείες είναι πολύ έντονος καθώς διαθέτουν αναπτυγμένο δίκτυο συνεργατών. Επίσης σημαντικό εμπόδιο αποτελεί και η χρονική περίοδος για την πρώτη παραγωγή, καθώς τα πρώτα έσοδα από τα αναπτυσσόμενα ψάρια

θα προκύψουν μετά από 18 - 24 μήνες που θα γίνει η εξαλίευση του πρώτου εμπορεύσιμου μεγέθους.

Επιπλέον, οι ήδη υπάρχουσες μεγάλες μονάδες του κλάδου αξιοποιούν τις οικονομίες κλίμακας με εδραιωμένα κανάλια διανομής και πολλές θυγατρικές εταιρείες ενώ η ήδη αναπτυγμένη παραγωγική δυναμικότητα υπερκαλύπτει τις ανάγκες της ζήτησης.

Οι πλειονότητα των καινούργιων επιχειρήσεων που εισέρχονται στον κλάδο ξεκινούν με παραγωγικές μονάδες πάχυνσης των ψαριών και προμηθεύονται γόνο από υπάρχοντα ιχθυοτροφεία. Τα ψάρια που παράγουν τα πουλάνε είτε σε άλλα ιχθυοτροφεία είτε μέσω του δικτύου της αγοράς που θα έχουν αναπτύξει. Τα Ι.Κ. παρέχουν γόνο σε άλλα ιχθυοτροφεία και αγοράζουν μετά το παραγόμενο προϊόν ώστε να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους. Τα ψάρια που αγοράζουν τα Ι.Κ. από τα εξωτερικά συνεργαζόμενα ιχθυοτροφεία διαθέτουν τα ίδια ποιοτικά χαρακτηριστικά με τα δικά τους.

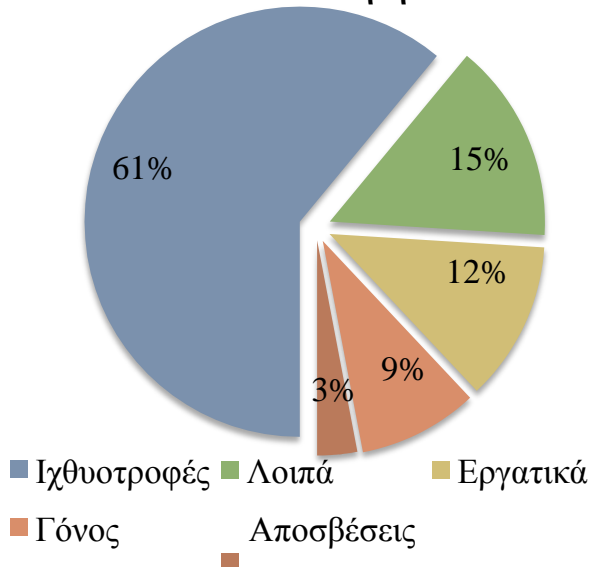
### **Κόστη Παραγωγής**

Ανάλογα με το μέγεθος και την οργανωτική αρχιτεκτονική, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε μερικώς καθετοποιημένες μονάδες και σε μη καθετοποιημένες μονάδες. Τα παραγωγικά κόστη κάθε μονάδας διαφέρουν ανάλογα με τα εν λόγω χαρακτηριστικά. Στα διαγράμματα 8 και 9 παρουσιάζονται τα κόστη παραγωγής των μονάδων και παρατηρούμε ότι οι ιχθυοτροφές αντιπροσωπεύουν ποσοστιαία το μεγαλύτερο κόστος και στους δύο τύπους επιχειρήσεων. Οι μονάδες που ασχολούνται μόνο με τη πάχυνση μπορεί να εμφανίζουν υψηλότερο κόστος λόγω της προμήθειας του γόνου από άλλες μονάδες αλλά έχουν αποφύγει το κόστος της επένδυσης για τη δημιουργία της παραγωγικής μονάδας. (το λαβράκι έχει υψηλότερο κόστος παραγωγής συγκριτικά με την τσιπούρα λόγω υψηλότερων απωλειών κατά την παραγωγική διαδικασία)

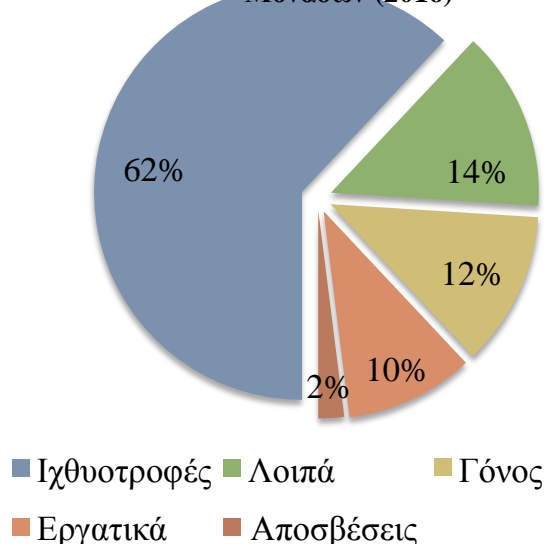
Η μέση τιμή της ιχθυοτροφής έχει ανοδική πορεία. Το 2006 ήταν στα 0,91 € ανά κιλό και το 2016 έφτασε στο 1,10 € ανά κιλό, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 4%. (ICAP, 2017)



**Διάγραμμα 8: Κόστη Παραγωγής Ιχθυοκαλλιεργητικών Μονάδων (2016), μερική καθετοποίηση**



**Διαγραμμα 9: Κόστη Παραγωγής μη Καθετοποιημένων Ιχθυοκαλλιεργητικών Μονάδων (2016)**



Πηγή: ICAP, 2017

### Θεσμικό Πλαίσιο

Η Ε.Ε. έχει παραχωρήσει επιδοτήσεις με σκοπό την ενίσχυση των ιχθυοκαλλιεργειών από την αρχή της δεκαετίας του '80. Ξεκίνησε με τη διαμόρφωση της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής ώστε να υπάρχει διαχείριση κοινών πόρων και να παρέχει σε όλους τους ευρωπαϊκούς αλιευτικούς στόλους ίση πρόσβαση στα ύδατα και τις αλιευτικές ζώνες της Ε.Ε, διασφαλίζοντας έτσι τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ αλιέων. Το 1993 θεσμοθετήθηκε ξεχωριστό Διαρθρωτικό Ταμείο, το Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού της

Αλιείας (Χ.Μ.Π.Α.)<sup>6</sup> ώστε να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής<sup>7</sup>. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύθηκε η ανταγωνιστικότητα των διαρθρώσεων εκμετάλλευσης και η ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρήσεων.

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι οι διαδικασίες αδειοδότησης. Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας των μονάδων είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και γραφειοκρατικό, με αποτέλεσμα να απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για τη χορήγηση της σχετικής άδειας. Λόγω της γραφειοκρατίας ο μέσος χρόνος χορήγησης άδειας κυμαίνεται στους 25 μήνες, ανάλογα με την περιοχή και το είδος της καλλιέργειας (π.χ. ψάρια, όστρακα, χερσαίες ή υδάτινες εκτάσεις) με το κόστος να κυμαίνεται από 5.000 € έως 25.000 € .

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ιχθυοκαλλιεργητικές μονάδες είναι η καθυστέρηση της θέσπισης του χωροταξικού σχεδιασμού (Π.Ο.Υ.Α.). Οι δραστηριότητες των μονάδων πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε θαλάσσιες περιοχές που συγκροτούν ενιαίους χώρους με κοινά χαρακτηριστικά, αναφερόμενες ως Περιοχές Ανάπτυξης Υδατοκαλλιέργειας (ΠΑΥ). Οι περιοχές θα υποδεικνύουν την καταλληλότητά τους για την ανάπτυξη μονάδων υδατοκαλλιέργειας. Η θέσπιση αυτή θα δώσει ένα σαφές σχέδιο ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις και θα προστατεύσει περιβαλλοντικά τις περιοχές που δεν είναι κατάλληλες για ιχθυοκαλλιεργητικές δραστηριότητες. Στις περιοχές αυτές πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ώστε να μην υποστεί υποβάθμιση η θαλάσσια περιοχή όταν θα τοποθετηθούν κλωβοί πάχυνσης.

---

<sup>6</sup>Κανονισμός (ΕΟΚ) 2081/93: Αποτελεί ένα χρηματοδοτικό μέσο για την ενίσχυση διαθρωτικών ενεργειών στους τομείς της αλιείας, της υδατοκαλλιέργειας και της μεταποίησης και εμπορίας των προϊόντων τους, καθώς και ενέργειες για την τήρηση των απαιτήσεων της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής. Το Χ.Μ.Π.Α. λειτουργεί με την αρχή της συγχρηματοδότησης, δηλαδή η ενδιαφερόμενη χώρα-μέλος συμβάλει στη χρηματοδότηση των προγραμμάτων.

<sup>7</sup> Οι βασικοί στόχοι της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής είναι η συμβολή στην επίτευξη βιώσιμης ισορροπίας μεταξύ των αλιευτικών πόρων και της εκμετάλλευσής τους, η βελτίωση του εφοδιασμού της αγοράς και της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης οικονομικά βιώσιμων επιχειρήσεων στον τομέα της αλιείας, και η συμβολή στην αναζωογόνηση των περιοχών που εξαρτώνται από την αλιεία και την υδατοκαλλιέργεια.

Όσο καθυστερεί η σχεδίαση του χωροταξικού σχεδιασμού, η οποία ξεκίνησε το 2011 και αναμένεται να ολοκληρωθεί το Νοέμβριο του 2019, οι εταιρείες δε μπορούν να προχωρήσουν σε εκσυγχρονίσεις των υφιστάμενων μονάδων τους καθώς δημιουργείται κίνδυνος για τις ήδη υπάρχουσες τοποθεσίες υδατοκαλλιεργειών, όσον αφορά την καταλληλότητα τους ή μη.

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει, το συγκεκριμένο ζήτημα δεν αποτελεί απειλή για τα Ι.Κ. καθώς οι περιοχές που έχουν τοποθετηθεί οι εγκαταστάσεις πάχυνσης δεν δημιουργούν καμία επιβάρυνση στο περιβάλλον. Αντιθέτως μέσω του χωροταξικού πλαισίου θα μπορέσουν να αυξήσουν την παραγωγική τους ικανότητα κατά 1.000 τόνους σύμφωνα με τη Στρατηγική Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (Σ.Μ.Π.Ε.)<sup>8</sup>.

### Προοπτικές

Η παραγωγή λαβρακιού και τσιπούρας από το 2008 παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις καθώς ανεβαίνει η ζήτησή τους. Επίσης αυξημένη ζήτηση έχει το μεταποιημένο προϊόν θαλάσσης όπως είναι τα έτοιμα καθαρισμένα ψάρια, τα φιλέτα ψαριών και οι κονσέρβες. Η τεχνολογία και οι μέθοδοι παραγωγής συνεχώς βελτιώνονται. Κύρια προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του κλάδου είναι η εξισορρόπηση της ελληνικής οικονομίας με την αποκατάσταση των ομαλών ρυθμών της αγοράς. Παρατηρείται έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον από ξένους επενδυτές και σύμφωνα με προβλέψεις του Συνδέσμου Ελληνικών Θαλασσοκαλλιεργειών (Σ.Ε.Θ.) ο ρυθμός αύξησης θα συνεχιστεί μέχρι το 2022 με ρυθμούς 5% - 6%.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής, η Τουρκία, αυξάνει συνεχώς την παραγωγική της δύναμη και μαζί με την αποδυνάμωση που υφίσταται στην τουρκική λίρα και το

---

<sup>8</sup> Η εταιρεία με διακριτικό τίτλο «ΚΕΦΑΛΟΣ ΑΕ» εκπονεί την υπό κρίση Σ.Μ.Π.Ε στο πλαίσιο του έργου «Σύνταξη των απαραίτητων φακέλων, μελετών και λοιπών δικαιολογητικών υποστήριξης για την χωροθέτηση Περιοχών Οργανωμένης Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών» (Π.Ο.Α.Υ.) στον Κόλπο Αργοστολίου Νήσου Κεφαλονιάς για λογαριασμό της εταιρείας Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.. (πηγή: <http://pin.gov.gr/wp-content/uploads/2016/06/2o-ΘΕΜΑ-ΕΙΣΗΓΗΣΗ.pdf>)

χαμηλότερο κόστος παραγωγής που έχουν, θα τους επιτρέψει να διεισδύσουν και σε άλλες αγορές δημιουργώντας πρόβλημα στις εξαγωγές της Ελλάδος.

Με σκοπό την προώθηση των ελληνικών προϊόντων υδατοκαλλιέργειας σημαντικό ρόλο έχει η δημιουργία του ιδιωτικού μη κερδοσκοπικού φορέα «Ελληνική Οργάνωση Παραγωγής Υδατοκαλλιεργειών» (ΕΛ.Ο.Π.Υ). Στην οργάνωση συμμετέχουν 21 συνολικά εταιρείες, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το 80% του όγκου και της αξίας των ελληνικών προϊόντων υδατοκαλλιέργειας έχοντας σαν κύριο στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τρίτες χώρες. Οι ελληνικές εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας θέλουν να εισχωρήσουν σε νέες αγορές και να γίνεται αποδοτικότερα η διάθεση των προϊόντων τους σε αγορές-στόχους μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης συλλογικών δράσεων προώθησης, ώστε να αυξηθούν τα μερίδια αγοράς τους. Κοινό σημείο αναφοράς όλων των δράσεων είναι η νέα, εθνική ταυτότητα των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας των μελών της ΕΛΟΠΥ, που προβάλλεται με το συλλογικό σήμα «Fish from Greece» / «Ελληνικό Ψάρι». Στα μέλη βρίσκονται οι εταιρείες «Νηρέυς Α.Ε.», τα «Ιχθυοτροφεία Σελόντα», «Ανδρομέδα Καλλιέργειες Υδρόβιων Οργανισμών Α.Ε.» αλλά και τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» μαζί με άλλες 17 εταιρείες υδατοκαλλιέργειας.

Η εκπόνηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για τη βελτίωση της παραγωγής και την είσοδο νέων ειδών καλλιέργειας δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να διευρύνουν το χαρτοφυλακίου τους. Το ευρωπαϊκό έργο «Diversify» αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας που παράγονται από τις ευρωπαϊκές χώρες μέσω μελέτης της βιολογικής και κοινωνικό-οικονομικής δυνατότητας των νέων / αναδυόμενων ειδών ψαριών της υδατοκαλλιεργητικής βιομηχανίας. Βλέποντας ότι η ζήτηση αυξάνεται και τα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας καλύπτουν το 10% της συνολικής ποσότητας θαλάσσιων προϊόντων που καταναλώνονται, το έργο αποσκοπεί, μέσω της μελέτης, να εισάγει νέα είδη ψαριών στην αγορά, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών αλλά και των επιχειρήσεων βελτιώνοντας τις μεθόδους και τις παραγωγικές διαδικασίες. Το «Diversify» ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2013 με συνολικό προϋπολογισμό € 11.800.000, είναι πενταετούς διάρκειας, γεγονός που το καθιστά ένα από τα μεγαλύτερα έργα έρευνας στον κλάδο της υδατοκαλλιέργειας.

Όλα τα είδη που μελετώνται από το πρόγραμμα έχουν κύριο χαρακτηριστικό τον γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης, φτάνοντας μεγάλο βάρος σε σύντομο σχετικά χρονικό

διάστημα. Στο εμπόριο αυτά τα είδη διατίθενται σε μεγάλο μέγεθος με δυνατότητα να μεταποιηθούν σε ποικίλη σειρά προϊόντων προσδίδοντας προστιθέμενη αξία.

Μια συνολική εικόνα που προέκυψε μέσα από την έρευνα στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας είναι ότι οι εταιρείες βρίσκονται σε αναζήτηση του ιδανικού είδους ψαριού, το οποίο θα δίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα κατά την παραγωγή του. Ο κλάδος βρίσκεται στη συνεχή αναζήτηση της μείωσης του κόστους παραγωγής και της μείωσης του χρόνου που χρειάζεται μέχρι την πρώτη εξαλίευση. Τα κύρια χαρακτηριστικά που αναζητούν για την επιλογή καλλιεργούμενου είδους είναι τα εξής:

1. Ψυχρόαιμο είδος το οποίο δεν έχει την ανάγκη της υπερκινητικότητας στα ύδατα σε αντίθεση με τα θερμόαιμα είδη, με αποτέλεσμα να μην απαιτούνται μεγάλες εκτάσεις για την καλλιέργεια του.
2. Είδος ψαριού με μεγάλο στόμαχο, ώστε να μην είναι απαραίτητη η ανατροφοδότηση τροφής πολλές φορές μέσα στη μέρα.
3. Φυτοφάγο.
4. Γρήγορο στην ανάπτυξη του.
5. Προσαρμογή στις κλιματικές συνθήκες, ώστε η θερμοκρασία του νερού να μην είναι περιοριστικός παράγοντας.
6. Διαθεσιμότητα των απαραίτητων λιπαρά οξέων ( $\omega$ -3, EPA, DHA).

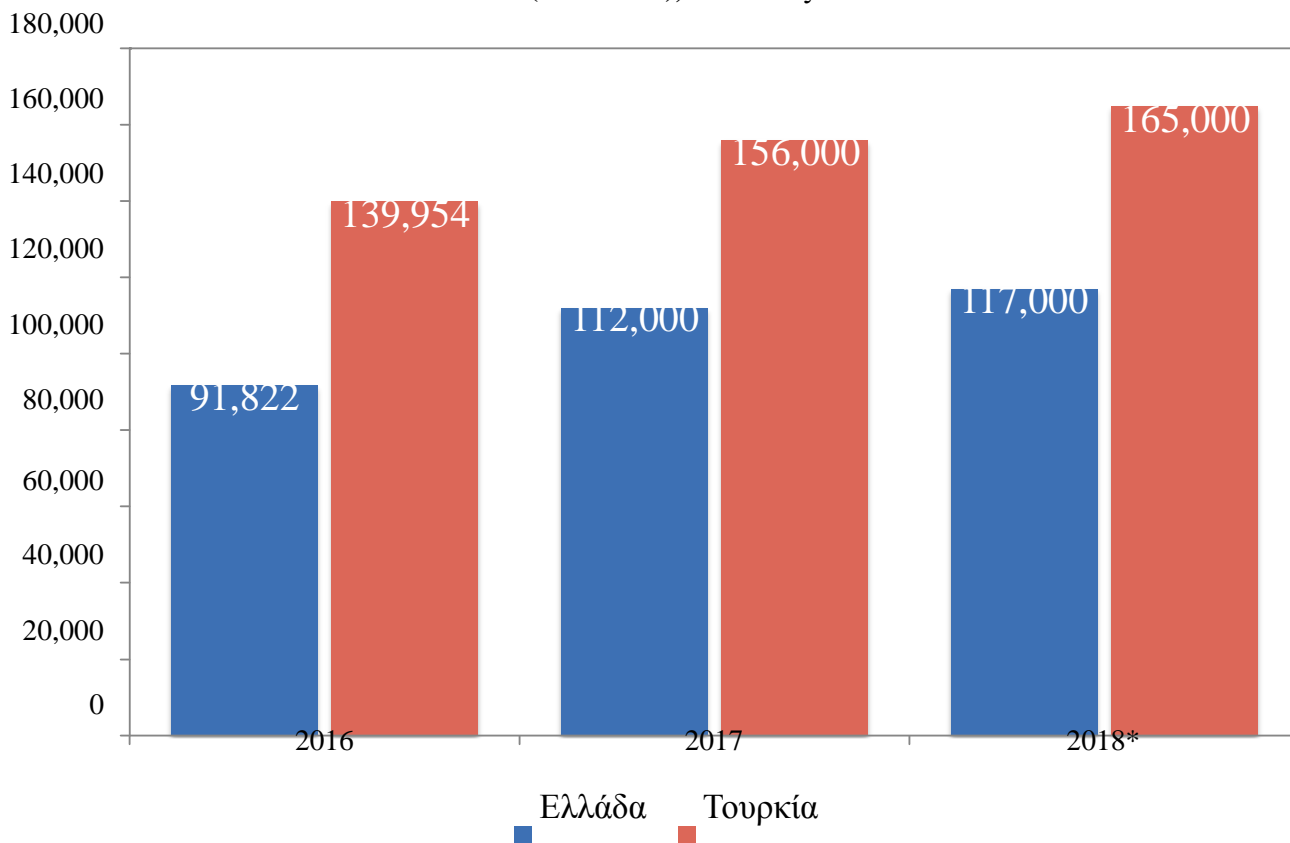
## Ερωτήσεις προς τους εκπαιδευόμενους

1. Πώς μπορεί μια μικρομεσαία επιχείρηση όπως τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς» να προστατευθεί από τη νεοσύστατη εταιρεία «Ανδρομέδα»; (Πώς θα μπορούσε να κερδίσει τον ανταγωνισμό;)
2. Με ποιον τρόπο θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να αξιοποιήσουν τη συγχώνευση των εταιρειών «Ανδρομέδα», «Σελόντα» και «Νηρέα»;
3. Πως αξιολογείτε τη στρατηγική που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν τα Ι.Κ.; Υπάρχει τρόπος ώστε να βελτιώσει η εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;
4. Πως θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία ώστε μελλοντικά να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την αγορά αλλά και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν;
5. Ποιες είναι οι προκλήσεις που είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»; Τι κινήσεις έχουν κάνει ή σκοπεύουν να κάνουν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις; Πώς αξιολογείτε τις κινήσεις αυτές;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Α

Διάγραμμα 10: Παραγωγή Ελλάδας και Τουρκίας Τσιπούρας και Λαβρακιού (2016-2018), σε τόνους



\*προβλέψεις

Πηγές: ΕΛ.ΣΤΑΤ, F.A.O. 2018, Σ.Ε.Θ. 2017

## Εταιρείες που συγχωνεύτηκαν

**Πίνακας 1: Κατάσταση Εταιρειών προς Συγχώνευση έτος 2017 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)**

	Σελόντα	Νηρέας	Ανδρομέδα
Κύκλος εργασιών	175,4	206,7	112,4
Ίδια κεφάλαια	3,3	156,1	58,7
Δανειακές υποχρεώσεις	166,41	166,2	60,07
Κέρδη προ φόρων (EBITDA)	10,4	42,2	21,6
Κέρδη/ζημιές μετά φόρων (EAT)	- 4,7	23,4	10,8
Ποσοστό πωλήσεων προς εξαγωγή	80%	79%	85%

Πηγή: ισολογισμοί αντίστοιχων εταιρειών

### «Amerra Capital»

Η «Amerra Capital» είναι μια ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων με έδρα την Νέα Υόρκη. Κύριο ενδιαφέρον της είναι οι επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα που ασχολούνται με την παραγωγή τροφίμων και οι μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας. Δραστηριοποιείται στην Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη. Ιδρύθηκε το 2009 και μέχρι τώρα έχει ολοκληρώσει περισσότερες από 250 επενδύσεις με συνολική αξία άνω των 3,5\$ δις. Ξεκίνησε να επενδύει το 2016 στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα εξαγοράζοντας το 90% του μετοχικού κεφαλαίου της τρίτης μεγαλύτερης εταιρείας που ασχολείται με την ιχθυοκαλλιέργεια στην Ελλάδα την «Ανδρομέδα». Ύστερα το 2018 προχώρησε στην εξαγορά του «Νηρέα» και «Σελόντα» που κατέχουν τις δύο πρώτες θέσεις ως οι μεγαλύτερες ιχθυοπαραγωγικές μονάδες στην Ελλάδα. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να συγκεντρώνει το 56% του μεριδίου της εγχώριας παραγωγής τσιπούρας και λαβρακιού (ICAP, 2017).



### «Mubadala Investment Company»

Η εταιρεία επενδύσεων Mubadala ιδρύθηκε για να υλοποιήσει το όραμα του ιδρυτή των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Το 1984 δημιουργήθηκε η Διεθνής Εταιρεία Επενδύσεων Πετρελαίου (International Petroleum Investment Company, I.P.I.C.) για να προωθήσει το φυσικό πετρελαϊκό πλούτο του Άμπου Ντάμπι με σκοπό την ανάπτυξη του εμιράτου. Το 2002 ακολούθησε η δημιουργία της Mubadala Development Company για την προώθηση της οικονομικής διαφοροποίηση του εμιράτου. Οι δύο εταιρείες προχώρησαν σε πολλές επενδύσεις σε διάφορους τομείς. Το 2017 οι δύο αυτές εταιρείες με περιουσιακά στοιχεία κοντά στα 125\$ δισ. συγχωνεύτηκαν μετά από βασιλικό διάταγμα και δημιουργήθηκε η τωρινή μορφή της εταιρείας, «Mubadala Investment Company». Πλέον η εταιρεία πραγματοποιεί επενδύσεις παγκοσμίως και διατηρεί ένα πολυποίκιλο χαρτοφυλάκιο με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη και το μακροπρόθεσμο όφελος της κυβέρνησης του Άμπου Ντάμπι. Δραστηριοποιείται σε 13 τομείς και σε περισσότερες από 30 χώρες.

### «Ανδρομέδα»

Ο όμιλος Ανδρομέδα ιδρύθηκε το 1998 ως ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.). Το 2008 εξαγόρασε τον Όμιλο Acuímar στην Ισπανία και μέχρι το 2010 είχε εξαγοράσει ακόμα δύο ιχθυοπαραγωγικές εταιρείες της Ισπανίας. Με αυτό τον τρόπο ο όμιλος επέκτεινε το πελατολόγιο του και κατάφερε να εξυπηρετεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες του. Κύρια αγορά στην οποία δραστηριοποιείται είναι η Ευρωπαϊκή και στοχεύει να καθιερωθεί ως ηγετική εταιρεία στη μεσογειακή ιχθυοκαλλιέργεια. Το 2016 η «Amerra Capital» αποκτάει το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών του ομίλου. Στην παραγόμενη ποσότητα τσιπούρας και λαβρακιού στην Ελλάδα ο όμιλος Ανδρομέδα καλύπτει μερίδιο μεταξύ 6% - 7% με εγχώριο μερίδιο αγοράς 10% συνδυαστικά με μία άλλη εταιρεία ιχθυοκαλλιέργειας (ICAP, 2016).

### «Νηρέυς»

Η εταιρεία «Νηρέυς Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Ε» ξεκίνησε την πορεία της από την Χίο το 1988 ιδρύοντας μονάδα πάχυνσης. Το 1995 εισάγεται στο χρηματιστήριο Αθηνών και

ξεκινάει από τότε την ανοδική πορεία στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας. Πλέον είναι ένας όμιλος που έχει απορροφήσει και έχει δημιουργήσει πολλές θυγατρικές εταιρείες στα διάφορα παραγωγικά στάδια στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας. Διαθέτει εγκαταστάσεις σε δύο χώρες, στην Ελλάδα, Τουρκία και στην Ισπανία. Τα κύρια είδη που παράγει είναι η τσιπούρα, το λαβράκι, ο κρανιός και το φαγκρί. Πέραν της παραγωγής όμως των ιχθύων ασχολείται παράλληλα και με την παραγωγή του γόνου, των ιχθυοτροφών, και του εξοπλισμού των ιχθυοκαλλιεργειών, τόσο για ίδια χρήση, όσο και για εμπορία, σε ένα ευρύ φάσμα πελατών σε Ελλάδα και εξωτερικό. Συνολικά διαθέτει 8 ιχθυογεννητικούς σταθμούς, 22 μονάδες πάχυνσης, 3 ιδιόκτητα συσκευαστήρια και συνεργάζεται με άλλα 6. Από τη συνολική ποσότητα που παράγεται στην Ελλάδα στην τσιπούρα και το λαβράκι η εταιρεία Νηρέυς κατέχει το 23% με μερίδιο στην εγχώρια αγορά 10% - 10,5% (ICAP 2016)

Όσον αφορά τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας, προτού πραγματοποιηθεί η συγχώνευση, η Τράπεζα Πειραιώς κατέχει το 33,10% του μετοχικού κεφαλαίου, η Alpha Bank το 20,84%, η Eurobank το 16,4%, η Εθνική Τράπεζα το 5,95% και η Linnaeus Capital BV το 5,55%.

### «Σελόντα»

Η «Σελόντα» ξεκίνησε την πορεία δημιουργώντας πρώτα τα «Ιχθυοτροφεία Σελόντα Ε.Π.Ε.» το 1981, την ίδια χρονιά που δημιουργήθηκαν και τα Ι.Κ. Το 1990 πήρε συγχωνεύονται μαζί με τη «Σελόντα Ιχθυοτροφική Ε.Π.Ε.» και δημιουργούνται τα «Ιχθυοτροφεία Σελόντα Α.Ε.Γ.Ε.» Οι πρώτες εγκαταστάσεις τους βρίσκονται στην Κορινθία και στην Αργολίδα. Η δραστηριότητες της είναι η εκτροφή γόνου και παραγωγή μεσογειακών ειδών τσιπούρας, λαβρακιού, μυτάκι, φαγκρί και κρανιός. Μέσα στα χρόνια έχει ιδρύσει αλλά και εξαγοράσει πολλές εταιρείες του κλάδου. Συνολικά διαθέτει 7 ιχθυογεννητικούς σταθμούς με ετήσια δυναμικότητα 110 εκατ. ιχθύδια, 36 θαλάσσιες μονάδες εκτροφής με ετήσια δυναμικότητα 20.000 τόνους, 6 συσκευαστήρια, 2 κέντρα διανομής και 2 μεταποιητικές μονάδες. Είναι η μεγαλύτερη παραγωγική μονάδα τσιπούρας και λαβρακιού στην Ελλάδα με ποσοστό 25% - 26% και με μερίδιο

στην εγχώρια αγορά 11% - 12% (ICAP 2016)

Οι κύριοι μέτοχοι της Σελόντα, σύμφωνα με το μετοχολόγιο της 31/03/2017, είναι η Τράπεζα Πειραιώς με 32,92%, η Alpha Bank με 21,97%, η Eurobank με 13,29%, η Εθνική Τράπεζα με 11,44% και οι λοιποί μέτοχοι κατέχουν το 20,38%.

### **Διαγωνισμός Εξαγοράς «Project Nemo»**

Οι εταιρείες Νηρέας και Σελόντα παρ' όλη την ανάπτυξη που είχαν σε όλα τα χρόνια λειτουργίας αδυνατούσαν να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους προς τις τράπεζες λόγω των μεγάλων δανειακών υποχρεώσεων που κατείχαν. Η ύπαρξη των υψηλών χρεών οδήγησε στο μετοχικό έλεγχο τους από τις τράπεζες, οι οποίες με τη σειρά τους διεξήγαγαν ένα διαγωνισμό απόκτησης αυτών των μετοχών, με την ονομασία «Project Nemo».

Στο τέλος του 2016 οι Νηρέας και Σελόντα είχαν καθαρό δανεισμό που προσέγγιζε περίπου τα 340 € εκατ., με συνολικά κέρδη προ φόρων, 42 € εκατ.

Τα ποσοστά που θα παραχωρήσουν οι τράπεζες μέσω του διαγωνισμού στον όμιλο Andromeda είναι 74,34% του Νηρέα και το 79,62% της Σελόντα.

Το συνολικό τίμημα της αγοράς της Σελόντα ανέρχεται στο συμβολικό ποσό του ενός ευρώ με τη συμφωνία ο επενδυτής να ενισχύσει κεφαλαιακά την εταιρία ενώ θα μειώσει το ύψος του δανεισμού που ανέρχεται στα 171 € εκατομμύρια κατά 20 € εκατομμύρια.

Το τίμημα αγοράς της Νηρέας ανέρχεται στο ποσό των 10 € εκατ. με τη συμφωνία μείωσης κατά 20 € εκατ. του συνολικού δανεισμού των 176 € εκατ. και την κεφαλαιακή ενίσχυση της εταιρείας.

Το σχήμα που θα δημιουργηθεί θα έχει ενιαία επωνυμία και διοίκηση.

## Παράρτημα Β

---

### Προϊόντα Θαλάσσης

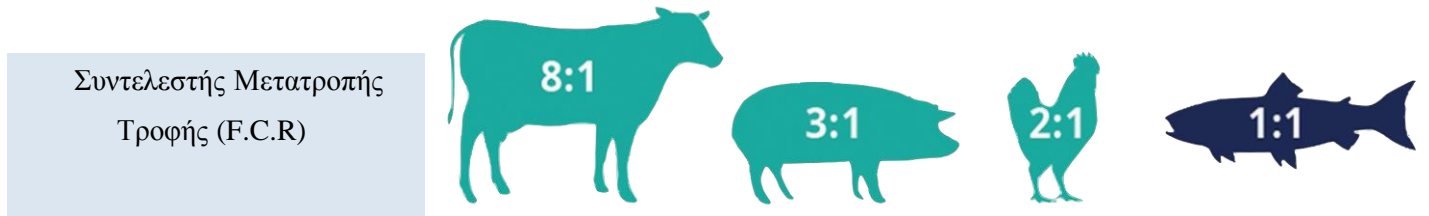
Ο ρόλος των προϊόντων θαλάσσης είναι να καλύψουν το διατροφικό κενό που υπάρχει από τα προϊόντα φυτικής και ζωικής παραγωγής. Η ανάγκη για καινούργιες πηγές θρεπτικών συστατικών, κυρίως της πρωτεΐνης, και η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού έχουν οδηγήσει την άνοδο με γοργούς ρυθμούς της παγκόσμιας αλιευτικής παραγωγής. Οι ιχθυοπαραγωγικές μονάδες καλούνται να καλύψουν τη ζήτηση της αγοράς καθώς αυξάνεται, εξαιτίας του προτύπου υγιεινής διατροφής που προβάλλεται παγκοσμίως και αφορά τόσο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες όσο και αναπτυσσόμενες (Hanson κ.ά.,1994· Γραβινιώτης, 1997· James, 1992).

Η Ελλάδα εκπροσωπεί κυρίως τη παραγωγή τσιπούρας και του λαβρακιού σε πλωτές εγκαταστάσεις στην ανοιχτή θάλασσα. Ο χρόνος που διατηρείται το ψάρι φρέσκο από την εξαίευσή του μέχρι τη μεταφορά του στον τελικό καταναλωτή είναι 72 ώρες υπό τη συντήρηση στις κατάλληλες θερμοκρασίες.

Τα ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας είναι πλούσια σε βιταμίνες υψηλής βιολογικής αξίας με πολύτιμα πολυακόρεστα λιπαρά οξέα και πολύτιμα στοιχεία όπως είναι το ιώδιο, το σελήνιο, ο σίδηρος, το φώσφορο, το ασβέστιο και το μαγνήσιο που είναι απαραίτητα για την κάλυψη των ανθρώπινων διατροφικών αναγκών. Οι ιχθείς που μεγαλώνουν κάτω από τις ελεγχόμενες συνθήκες της ιχθυοκαλλιέργειας αποτελούν μια πλήρη τροφή καθώς ζουν σε σταθερό περιβάλλον και τρέφονται με τεχνητές ιχθυοτροφές που επηρεάζουν τη χημική σύσταση και τη σάρκα τους.

Επίσης μια μεγάλη και σημαντική διαφοροποίηση των ψαριών συγκριτικά με άλλα ζώα κτηνοτροφικών μονάδων στεριάς είναι η αναλογία τροφής που τους χορηγείται προς το βάρος που κερδίζουν και είναι βρώσιμο. Όσο χαμηλότερος ο συντελεστής τόσο καλύτερη η απόδοση της τροφής.

Πίνακας 1: Απόδοση Τροφής Κτηνοτροφικών



Ωφελούμενη πρωτεΐνη	15%	18%	21%	24%
Ωφελούμενη ενέργεια	27%	14%	10%	27%
Απόδοση Τροφής	41%	52%	46%	68%
Βρώσιμο μέρος ανά 100 κιλά τροφής	4 – 10 κιλά	17 κιλά	21 κιλά	61 κιλά

Πηγή: IntraFish

Το ψάρι αποτελεί ένα ευπαθές προϊόν που μπορεί να καταναλωθεί είτε σε νωπή μορφή είτε μαγειρεμένο. Χρειάζεται μια συνολική προσεχτική φροντίδα κατά τη συγκομιδή του, την επεξεργασία, τη συντήρηση, τη συσκευασία, την αποθήκευση και την μεταφορά του ώστε να διατηρήσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και η θρεπτική του αξία. Μέσα από τη μεταποίηση και τη διατήρηση σε χαμηλές θερμοκρασίες μπορεί να μειωθεί το ποσοστό αλλοίωσης του ψαριού και να γίνει πιο εύκολα η διανομή του. Η τεχνολογική ανάπτυξη της επεξεργασίας και συσκευασίας οδηγεί σε αποτελεσματικότερη απόδοση και αύξηση της κερδοφορίας για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων (FAO, 2018) .

### Βιολογική Ιχθυοκαλλιέργεια

Ο όρος «βιολογικό ψάρι» ή «οργανικό» αναφέρεται στην παραγωγική διαδικασία των τροφίμων. Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ε.Ε., η βιολογική καλλιέργεια είναι ένα

σύνολο συστημάτων διαχείρισης και παραγωγής τροφίμων με τις βέλτιστες περιβαλλοντικές πρακτικές δηλαδή την ύπαρξη υψηλού επίπεδου βιοποικιλότητας, τη διατήρηση των φυσικών πόρων, την εφαρμογή υψηλών προτύπων καλής διαβίωσης των ζώων και τις μεθόδους παραγωγής σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για προϊόντα που παράγονται με τη χρήση φυσικών ουσιών και διεργασιών (ΕΕ 2007)

Οι οργανισμοί πιστοποίησης τηρούν τέσσερις αρχές για τη βιολογική παραγωγή:

1. Ύπαρξη φυσικών εισροών για την πάχυνση των ζώων
2. Υψηλή ευημερία
3. Υψηλή ποιότητα διατροφής και υγιεινής
4. Βιωσιμότητα χωρίς να επιβαρύνεται το περιβάλλον

Βιολογικό ψάρι είναι αυτό που όλη η διαδικασία παραγωγής του από αυγό έως ενήλικο παρακολουθείται και υπόκειται σε έλεγχο για τη σωστή διατροφή που θα περιέχει τα απαραίτητα συστατικά αλλά και για τη τήρηση των απαραίτητων συνθηκών του περιβάλλοντος στο οποίο μεγαλώνει. Το ελεύθερο ψάρι που διαβιού στη φύση δεν θεωρείται βιολογικό διότι δε μπορεί να ελεγχθεί ο κύκλος ζωής του (Pagliarino et. al., 2012).

Στη βιολογική καλλιέργεια δε χρησιμοποιούνται χημικά σκευάσματα ούτε αντιβιοτικά παρά μόνο πριν την μεταφορά όπου γίνεται εμβάπτιση για τις ενδημικές ασθένειες της περιοχής. Τα δίχτυα για τη συλλογή τους, είναι άβαφα, χωρίς το παραμικρό ίχνος υφαλοχρώματος.

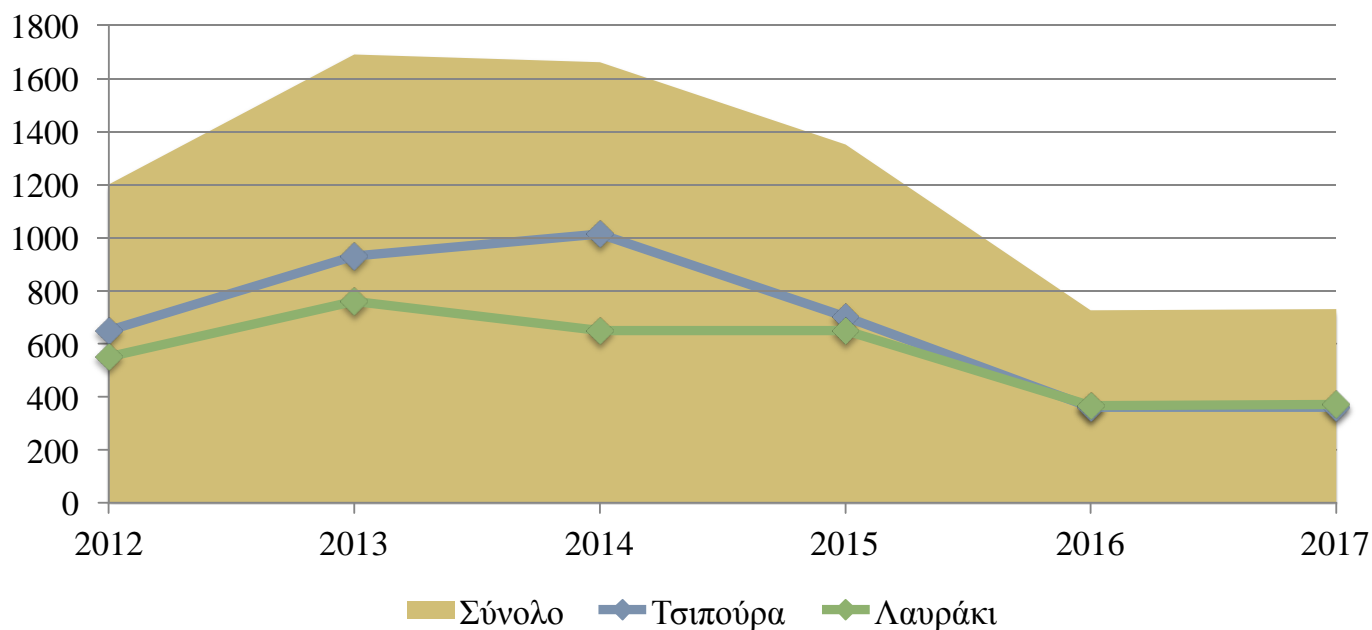
Με λίγα λόγια είναι ένα πλήρες ελεγχόμενο σύστημα σε όλα τα στάδια με σκοπό την παραγωγή όσο το δυνατόν ποιοτικών ψαριών απομακρυσμένων από όποιες βλαβερές ουσίες που μπορεί να φέρουν στη σάρκα τους (Αδαμόπουλος, 2012).

Στην Ελλάδα η βιολογική ιχθυοκαλλιέργεια βρίσκεται ακόμα στα αρχικά στάδια ανάπτυξής της. Η καλλιέργεια της βιολογικής τσιπούρας και του βιολογικού λαβρακιού ξεκίνησε το 2007 από τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς. Ήταν η πρώτη επιχείρηση που πήρε τις σχετικές πιστοποιήσεις για τα καλλιεργούμενα είδη της. Η παραγωγή της βιολογικής τσιπούρας και λαβρακιού το 2016 ανήλθε στους 725 τόνους, αντιπροσωπεύοντας μόνο το 0,7% της συνολικής παραγωγής (Διάγραμμα 11). Η ζήτηση δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω της αυξημένης μέσης τιμής της τσιπούρας και λαβρακιού, καθώς είναι 60%

## Χάραξη Στρατηγικής στα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»

ακριβότερα από τα συμβατικά ψάρια (8€/κιλό, τιμή του 2016). Υπάρχουν μόνο τρεις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν πιστοποίηση από τον γερμανικό οργανισμό «Naturland» για βιολογικά προϊόντα από τις οποίες δύο είναι οι μονάδες παραγωγής βιολογικών ιχθύων. Μία από τις δύο εταιρείες είναι τα Ι.Κ. τηρώντας όλες τις απαραίτητες υποχρεώσεις κατάφερε να πιστοποιήσει τα προϊόντα της.

**Διάγραμμα 11: Βιολογική Παραγωγή Τσιπούρα & Λαυράκι σε τόνους (Ελλάδα 2012 - 2017)**



	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Τσιπούρα	650	930	1012	700	300	360
Λαυράκι	550	760	649	650	365	370
Σύνολο	1200	1690	1661	1350	725	730

Πηγή: ΣΕΘ, 2017

## Πληροφορίες σχετικά με τα παραγόμενα είδη

### Λαβράκι

Είναι ψάρι που ανήκει στην οικογένεια των Μαρονίδων με επιστημονική ονομασία *Dicentrarchus Labrax*. Το άγριο είδος του απαντάται στην κυρίως Μεσόγειο και στις ακτές του βορειοανατολικού Ατλαντικού και στη Μαύρη Θάλασσα. Είναι επίσης γνωστό και με το όνομα λύκος λόγω της επιδεξιότητας και της ταχύτητας της επίθεσης του όταν κυνηγάει, αλλά και της εξαιρετικά ισχυρής του αντίστασης όταν συλλαμβάνεται από τους ψαράδες. Στη Μεσογειακή ιχθυοκαλλιέργεια είναι από τα σημαντικότερα είδη για την παραγωγή του. Οι κύριες χώρες στις οποίες καλλιεργείται είναι Ελλάδα, Τουρκία, Ιταλία, Ισπανία, Κροατία και Αίγυπτος. Το μέγεθος που φτάνει έχει σύνηθες μήκος 40 έως 65 εκατοστά και βάρος 5 έως 7 κιλά, με μέγιστο μήκος το ένα μέτρο και βάρος τα 15 κιλά. Έχει καταγραφεί ότι μπορεί να ζήσει μέχρι 15 χρόνια με κύριες τοποθεσίες παραλιακά ύδατα, σε βάθος μέχρι και 100 μέτρων. Ανήκει στην κατηγορία των ευρύαλων (3% αντοχή σε θαλασσινό νερό) και ευρύθερμων (από 5 έως 28 °C) δηλαδή μπορούν να αντέξουν μεγάλες μεταβολές αλατότητας και θερμοκρασίας του νερού. Η περίοδος αναπαραγωγής του στη Μεσόγειο είναι μια φορά το χρόνο από Δεκέμβριο έως Μάρτιο. Είναι σαρκοφάγο και ψάρι της ανοικτής θάλασσας, αλλά πλησιάζει σε υφάλμυρα και γλυκά νερά, όπως σε λιμνοθάλασσες και εκβολές ποταμών. Παρόλο που καλλιεργείται και σε λιμνοθάλασσες αλλά και σε χερσαίες υδατοκαλλιέργειες η μεγαλύτερη παραγωγή λαβρακιού προέρχεται από ιχθυοκαλλιέργειες θαλάσσης. Στα Ι.Κ με ρύθμιση της σωστής φωτοπεριόδου και κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες αναπαρίστανται οι απαραίτητες συνθήκες αναπαραγωγής με τεχνητό τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Η Ευρώπη είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία παραγωγής λαβρακιού με ραγδαία αύξηση τα τελευταία 20 χρόνια, το 2014 η παραγωγή έφτασε τους 156.449 τόνους. Η είσοδος στην αγορά ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '80 και στις αρχές του '90 η ποιότητα των εκτρεφόμενων ειδών είχε φτάσει τα αλιευμένα με αρκετά υψηλές τιμές. Σήμερα υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ αλιευμένων και ιχθυοτροφείων, όπου οι τιμές των αλιευμένων να ξεπερνούν των εκτρεφόμενων. Συγκριτικά με άλλα είδη το λαβράκι



διατίθεται στην αγορά κυρίως φρέσκο ή ελαφρώς επεξεργασμένο. Σε κάθε περίπτωση η αγορά των μεταποιημένων προϊόντων είναι περιορισμένη λόγω του ότι οι περισσότεροι καταναλωτές στη Μεσόγειο είναι πιο συντηρητικοί και προτιμούν να αγοράσουν ολόκληρο το ψάρι από το λιανεμπόριο, παρ' όλο που όταν τεμαχίζεται στην πηγή είναι καλύτερο. Ο κλάδος του μεταποιημένου λαβρακιού βρίσκεται σε ανάπτυξη καθώς στην Ιταλία εισάγουν από την Ελλάδα και το συσκευάζουν με τη μέθοδο της τροποποιημένης ατμόσφαιρας (M.A.P.) προσδίδοντας του μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Στις περιοχές της Βόρειας Ευρώπης η προτίμηση της μεσογειακής κουζίνας αυξάνεται αλλά οι κύριοι αγοραστές είναι εστιατόρια με στοχευμένη κουζίνα όπως ελληνική, τούρκικη και ισπανική.

Κύριος εξαγωγέας είναι η Ελλάδα με ποσότητες 70% της εγχώριας αγοράς να εξάγεται στην Ευρώπη προς την Ιταλία και την Ισπανία. Αρχικά η Ιταλία ήταν ο μοναδικός προορισμός αλλά με την πάροδο του χρόνου και την ανάγκη της εξάπλωσης της αγοράς σε νέες περιοχές, το δίκτυο έχει εξαπλωθεί, όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, τη Γαλλία και την Ισπανία. Με αυτό το τρόπο οι ποσότητες παραγωγής αυξήθηκαν και οι τιμές μειώθηκαν από 16\$ το κιλό που ήταν το 1990 στα 5\$ ανά κιλό το 2002. Η πτώση των τιμών ανοίγει νέες προοπτικές στην αγορά καθώς την κάνει πιο ελκυστική από πλευράς του περιθωρίου κερδοφορίας αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη που μπορεί να δεχτεί ο κλάδος όπως και την διαφοροποίηση των προϊόντων.

### **Τσιπούρα**

Ανήκει στην οικογένεια των Σπαρίδων, με επιστημονική ονομασία *Sparus auratus*. Την άγρια τσιπούρα την συναντάμε κατά κύριο λόγο, στη Μεσόγειο και στις ανατολικές περιοχές του Βόρειου Ατλαντικού. Είναι γνωστό και με το όνομα «χρυσόφρυς» επειδή ανάμεσα και πάνω από τα μάτια του σχηματίζεται ένα έντονο χρυσαφί τόξο σαν φρύδι. Είναι εξίσου σημαντική και ευρέως καλλιεργούμενο είδος στις ιχθυοκαλλιέργειες της Ελλάδας, της Ισπανίας και της Τουρκίας. Το σύνηθες μήκος της είναι τα 35 εκατοστά, αν και έχουν βρεθεί ψάρια με μήκος έως και 70 εκατοστά. Η βαρύτερη τσιπούρα που έχει αλιευθεί είχε βάρος 17,2 κιλά και η μεγαλύτερη καταγεγραμμένη ηλικία τσιπούρας σε αιχμαλωσία είναι τα 11 έτη. Είναι σαρκοφάγο ζώο και συναντάται συνήθως σε βάθη έως

30 μέτρα αλλά και σε βραχώδεις πυθμένες ή και σε υποθαλάσσια σπήλαια (έχουν παρατηρηθεί και ενήλικες τσιπούρες σε βάθος 150 μέτρων). Η περίοδος αναπαραγωγής του είναι από τον Οκτώβριο έως τον Δεκέμβριο όπου τα νεαρά ψάρια μεταναστεύουν προς παράκτια ύδατα για ευκολότερη εύρεση τροφής και πιο ήπιες θερμοκρασίες με μέγιστο όριο αντοχής τους 4°C. Το φθινόπωρο επιστρέφουν στην ανοιχτή θάλασσα. Είναι επίσης όπως και το λαβράκι ευρύαλο και ευρύθερμο είδος. Είναι πρωτάνδρα ερμαφρόδιτα ψάρια όπου το αρσενικό μετά τα τρία χρόνια κάνει αναστροφή φύλου και γίνεται θηλυκό.

Ξεκίνησαν να καλλιεργούνται σε χερσαίες υδατοκαλλιέργειες έως το 1980 όπου αναπτύχθηκαν συστήματα εντατικής εκτροφής μέσα σε θαλάσσιες περιοχές. Είναι κατάλληλα για της ιχθυοκαλλιέργειες της Μεσογείου καθώς έχουν υψηλό ποσοστό επιβίωσης, είναι χαμηλά στην αλυσίδα τροφίμων οπότε έχουν διαφορετικές διατροφικές συνήθειες και έχουν καλή τιμή στην αγορά. Το 1981 ξεκίνησε και επιτεύχθηκε στην Ιταλία η πρώτη τεχνητή αναπαραγωγή της τσιπούρας. Η δυνατότητα παραγωγής σε μεγάλες ποσότητες ολοκληρώθηκε στην Ισπανία και στην Ελλάδα. Προσαρμόστηκε γρήγορα στην εντατική ιχθυοκαλλιέργεια με ετήσια παραγωγή το 2000 στους 87.000 τόνους. Η μεγαλύτερη παραγωγή προέρχεται από τη Μεσόγειο και πιο συγκεκριμένα από την Ελλάδα, το 49% το 2002. Ακολουθεί η Τουρκία, η Ισπανία και η Ιταλία. Η εκτροφή της τσιπούρας στην περιοχή της Μεσογείου βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης όπως και στην περίπτωση του λαβρακιού. Η αγορά στην οποία αρχικά το κέρδος ήταν υψηλό και ο όγκος παραγωγής μικρός έχει αντιστραφεί σε μία αγορά με μεγάλο όγκο παραγωγής και με μικρότερο περιθώριο κερδοφορίας.

### **Κρανιός**

Ανήκει στην οικογένεια των Σκιαινιδών με επιστημονική ονομασία *Argyrosomus regius* που απαντά στην Μεσόγειο και στις ακτές του βορειοανατολικού Ατλαντικού. Μπορεί να φτάσει σε μέγεθος έως και τα 2 μέτρα και να ξεπεράσουν το βάρος των 50 κιλών. Ανήκει στα ευρύαλα είδη και βρίσκεται σε βραχώδεις και αμμώδεις βυθούς κοντά στις ακτές σε βάθος μέχρι 100 μέτρα. Η αναπαραγωγή τους επιτυγχάνεται

τους καλοκαιρινούς μήνες και όταν οι θερμοκρασίες πέσουν κάτω από 13 έως 15 οC τα νεαρά αλλά και να ανήλικα είδη μεταναστεύουν κατά μήκος της ακτής ή της ανοικτής θάλασσας. Η ιδανική θερμοκρασία αναπαραγωγής τους είναι μεταξύ 17 και 21 οC. Οι κύριες χώρες παραγωγής του κρانيού είναι η Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία και η Πορτογαλία. Οι πρώτες δοκιμές στην καλλιέργεια διεξήχθησαν στην Γαλλία το 1996. Η πρώτη εμπορική παραγωγή έγινε το 1997 και από τότε ξεκίνησε να επεκτείνεται σε άλλες περιοχές, όπως στην Κορσική και στην Ιταλία. Σαν είδος έχει πολλά ελκυστικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με άλλα ψάρια. Έχει μεγάλη διάρκεια ζωής και είναι σχετικά άπαχο ψάρι ακόμα και στις εντατικές ιχθυοκαλλιέργειες με καλή γεύση και σταθερή υφή. Φτάνει σε μεγάλο εμπορικό μέγεθος σε μικρότερο χρονικό διάστημα γι' αυτό θεωρείται και ως ο «σολωμός της Μεσογείου». Η τιμή του από την ελεύθερη αλιεία μεταξύ 1985 και 1991 ήταν στα 2 έως 4€ το κιλό. Η παραγωγή από τις ιχθυοκαλλιέργειες ήταν χαμηλή τα τελευταία χρόνια και παρατηρήθηκε αύξηση της ζήτησης για μεγάλα σε μέγεθος ψάρια από το 1999 και μετά. Η παγκόσμια παραγωγή του κυμαίνεται από 5.000 έως 10.000 τόνους το χρόνο και η αλίευση του είναι κοντά στους 1.500 τόνους. Οι κύριες αγορές για ψάρια βάρους 1 έως 3 κιλά είναι η νότια Γαλλία και η Ιταλία. Η μεταποίηση του ψαριού ξεκίνησε από το 2002 τεμαχίζοντας τα και καπνίζοντάς τα. Η ποιότητα του κρέατος θεωρείται πολύ καλή καθώς έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε πολυακόρεστα λιπαρά οξέα. Το αρνητικό στοιχείο για την παραγωγή του είναι ότι εμφανίζει προβλήματα στην αναπαραγωγή του καθώς προσβάλλεται από βακτηριακές ασθένειες.

### Υδατοκαλλιέργεια

Η υδατοκαλλιέργεια είναι η εκτροφή υδρόβιων οργανισμών στο φυσικό τους ή σε ελεγχόμενο περιβάλλον ή ακόμα και σε χερσαίες υδατοσυλλογές. Οι οργανισμοί που καλλιεργούνται είναι τα ψάρια, τα μαλάκια, τα καρκινοειδή και τα υδρόβια φυτά.

Στην ιχθυοκαλλιέργεια γίνεται καλλιέργεια ψαριών θαλάσσης και γλυκού νερού υπό ελεγχόμενες συνθήκες στο φυσικό του περιβάλλον. Τα προϊόντα θαλάσσης αποτελούν την πιο αποτελεσματική πηγή παραγωγής πρωτεΐνης υψηλής διατροφικής αξίας.

Η υδατοκαλλιέργεια έχει ξεκινήσει από την Κίνα το 2500 π.Χ. σε ποτάμια όπου σε

τεχνικές λίμνες διατηρούνταν ζωντανά ορισμένα είδη ψαριών με κύριο είδος τον κυπρίνο. Στα υφάλμυρα νερά η εκτροφή ξεκίνησε το 1400 μ.Χ. στην Ινδονησία όπου έγινε η εκτροφή του γατόψαρου. Στην Ευρώπη η πρώτη δημοσίευση που έγινε για την τεχνική γονιμοποίηση της πέστροφας ήταν το 1765. Τη δεκαετία του '40 επετεύχθη η αναπαραγωγή της θαλασσινής γαρίδας στην Ιαπωνία και τη δεκαετία του '60 η αναπαραγωγή του ποταμολάβρακου στις ΗΠΑ. Καταλαβαίνουμε ότι σε αντίθεση με τη καλλιέργεια της γης οι υδατοκαλλιέργειες αποτελούν ένα σύγχρονο κλάδο παραγωγής.

Η υδατοκαλλιέργεια είναι από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της γαλαζίας στρατηγικής στην Ελλάδα και θεωρείται βασικός πυλώνας ανάπτυξης από την κοινή αλιευτική πολιτική (Κ.Α.Π.)<sup>9</sup>. Επίσης είναι ο ταχύτερος αναπτυσσόμενος κλάδος παραγωγής τροφίμων παγκοσμίως και ένας από τους κύριους λόγους είναι η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού όπως και η στροφή του κόσμου προς την υγιεινή και ποιοτική διατροφή. Η αυξημένη ζήτηση των προϊόντων δεν μπορούσε να καλυφθεί από την κοινή αλιεία πράγμα που οδήγησε στην υπεραλίευση του υδάτινου οικοσυστήματος με κίνδυνο την εξαφάνιση πολλών υδρόβιων οργανισμών. Επομένως, διαπιστώνεται ότι για να μπορέσουν να καλυφθούν οι διατροφικές ανάγκες χρειάζεται να αναπτυχθεί ο κλάδος των υδατοκαλλιεργειών.

Η υδατοκαλλιέργεια και εμπορική αλιεία είναι δύο ξεχωριστές δραστηριότητες με τον ίδιο εμπορικό στόχο. Η σχέση τους είναι ότι, η ιχθυοκαλλιέργεια μπορεί να εμπλουτίσει τα φυσικά αποθέματα με γόνιο και η αλιεία γίνεται πολλές φορές ο εφοδιαστής της τροφής για τις υδατοκαλλιέργειες, καθώς πολλές ιχθυοτροφές προέρχονται από υπολείμματα ψαριών. Στην υδατοκαλλιέργεια τα κύρια συστατικά των τροφών που χρησιμοποιούνται στην καλλιέργεια των σαρκοφάγων ψαριών αλλά και των καρκινοειδών είναι τα ιχθυάλευρα και τα ιχθυέλαια γιατί περιέχουν τα απαραίτητα αμινοξέα και λιπαρά οξέα που χρειάζονται οι οργανισμοί για να αναπτυχθούν. Για την

---

<sup>9</sup> Η Κοινή Αλιευτική Πολιτική (Κ.Α.Π.) αποτελεί ένα σύνολο κανόνων για τη διαχείριση των ευρωπαϊκών αλιευτικών στόλων και τη διατήρηση των αλιευτικών αποθεμάτων. Σχεδιάστηκε για τη διαχείριση κοινών πόρων με στόχος να διασφαλίσει ότι οι κλάδοι της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας είναι περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά βιώσιμοι και ότι αποτελούν πηγή υγιεινών τροφίμων για τους πολίτες της ΕΕ (πηγή: [https://ec.europa.eu/fisheries/cfp\\_el](https://ec.europa.eu/fisheries/cfp_el))

εκτροφή των κυριότερων ειδών απαιτείται ένας μέσος όρος 1,9 κιλών για κάθε παραγόμενο κιλό ψαριού. Βέβαια, οι παραγόμενες ιχθυοτροφές δεν προορίζονται μόνο για την καλλιέργεια ιχθύων αλλά πηγαίνουν και στην εκτροφή πουλερικών και χοίρων όπου γίνεται η μεγαλύτερη κατανάλωση ιχθυοτροφών. Σκοπός των ιχθυοκαλλιεργειών είναι να κάνουν τα ψάρια πιο προσιτά προς τους καταναλωτές μέσω των καλύτερο τιμών και την εύκολη πρόσβαση σε αυτά.

## Παγκόσμια Υδατοκαλλιέργεια

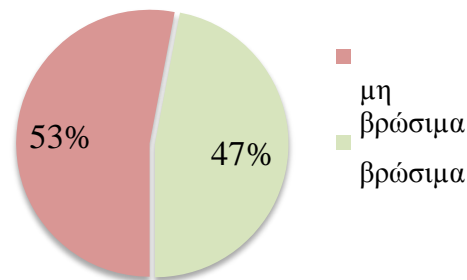
Η ζήτηση για αλιευτικά προϊόντα διαρκώς αυξάνεται σύμφωνα με στοιχεία από την Διεθνή Οργάνωση τροφίμων και γεωργίας (FAO, 2018). Η παγκόσμια παραγωγή ιχθύων το 2017 έφτασε τους 175,2 εκατομμύρια τόνους (Διάγραμμα 13), (FAO, 2018). Το 2016 η παγκόσμια παραγωγή ήταν στους 170,9 εκατομμύρια τόνους με συνολική αξία πρώτης πώλησης σε δολάρια να υπολογίζεται στα 362\$ δισ.

Το 47% των προϊόντων κατευθύνθηκαν προς την ανθρώπινη κατανάλωση για διατροφικούς σκοπούς και το 53% για μη διατροφικούς σκοπούς όπως είναι η παραγωγή φαρμάκων, κοσμημάτων, καλλυντικών, βιοκαυσίμων ή ακόμα για εκπαιδευτικούς σκοπούς (Διάγραμμα 12). Η αξία πρώτης πώλησης των προϊόντων προς βρώση έφτασε τα 232 δισ. δολάρια.

Τα ψάρια και τα προϊόντα ψαριών έχουν τη μεγαλύτερη εμπορευσιμότητα από τα είδη διατροφής. Σε όρους αξίας, το παγκόσμιο εμπόριο ψαριών και αλιευτικών προϊόντων από 8\$ δισ. το 1976 έφτασε το 2016 στα 143\$ δισ. Τα τελευταία 40 χρόνια ο ρυθμός ανάπτυξης των εξαγωγών στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ μεγαλύτερος σε σύγκριση με το ρυθμό από τις αναπτυγμένες χώρες.

Η κατανάλωση προϊόντων θαλάσσης κατά κεφαλή ήταν στα 9 κιλά το 1961 και το

**Διάγραμμα 12:**  
**Προορισμός Όλων των**  
**Προϊόντων**  
**Υδατοκαλλιέργειας**



πηγή: FAO, 2018

2015 έφτασε στα 20,2 κιλά με ρυθμό αύξησης στο 1,5% το χρόνο. Η αύξηση αυτή δεν οφείλεται μόνο στη αύξηση της παραγωγής αλλά και στην αναζήτηση ζωικής πρωτεΐνης από άλλες πηγές. Κύριοι παράγοντες της ανάπτυξης της παγκόσμιας υδατοκαλλιέργειας είναι:

Οι υψηλές τιμές σε επιλεγμένα είδη στις παραδοσιακές αγορές.

Η ύπαρξη διαθεσιμότητας σ' εσωτερικά ύδατα, λιμνοθάλασσες, κόλπους με τις απαραίτητες συνθήκες παραγωγής.

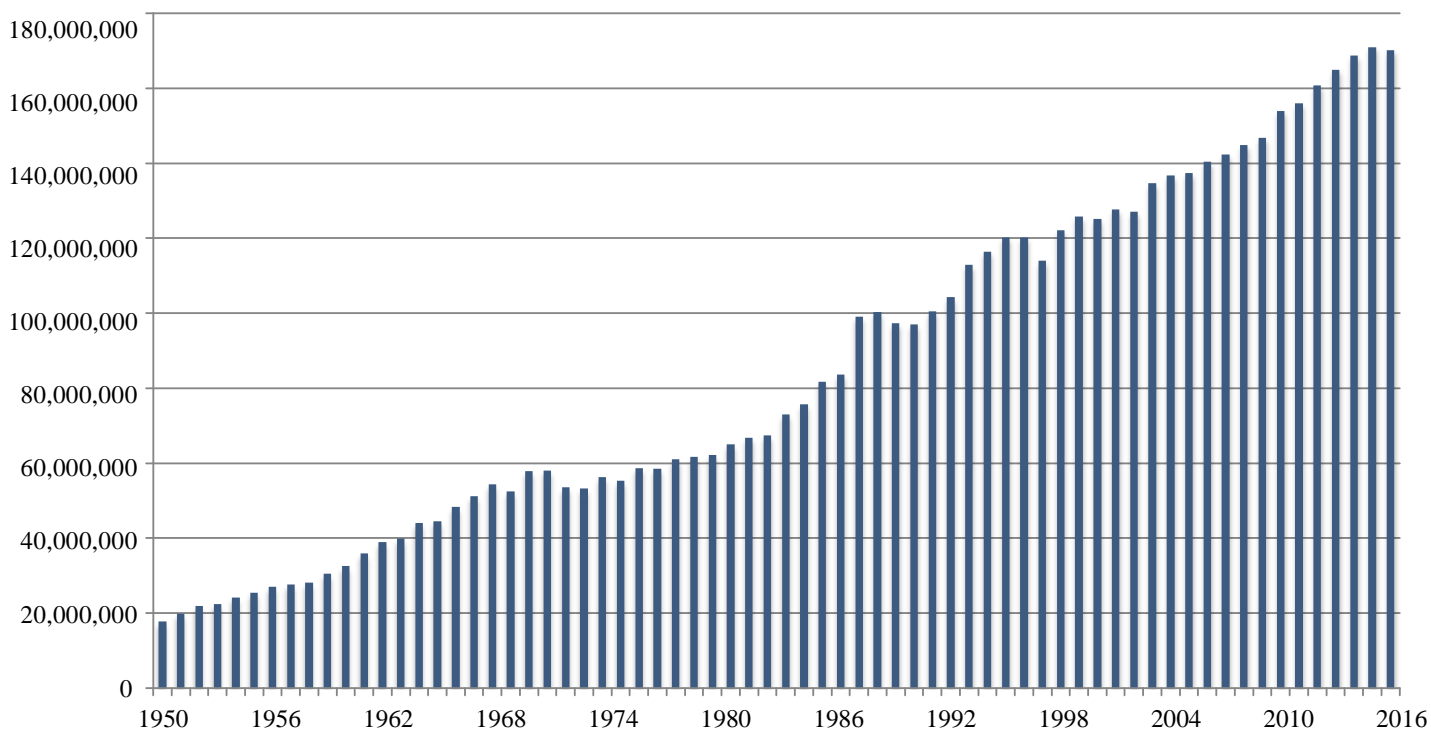
Το βελτιωμένο σύστημα μεταφορών, επικοινωνίας και πρόσβαση σε μεγάλες αγορές.

Η ταχέως ανάπτυξη μεθόδων και τεχνολογιών για τη δημιουργία τεχνητών μονάδων αναπαραγωγής και συστημάτων καλλιέργειας.

Οι κρατικές επενδύσεις για τη δημιουργία μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας και οικονομική στήριξη για την ανάπτυξη τους.

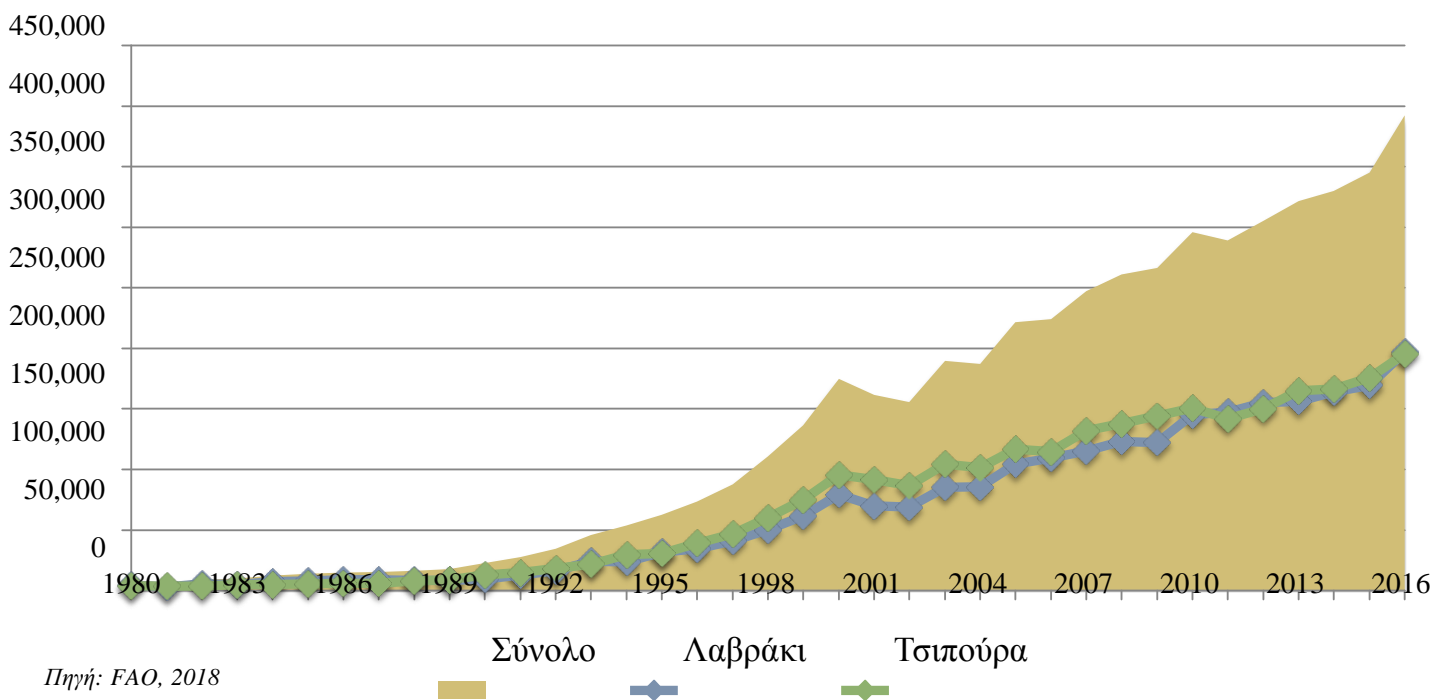
Η παροχή εργασίας στον πρωτογενή τομέα

Διάγραμμα 13: Παγκόσμια Παραγωγή Ιχθών Ιχθυοκαλλιέργειας (1950-2017), σε τόνους



Πηγή: FAO, 2018

Διάγραμμα 14: Παγκόσμια Παραγωγή Τσιπούρας και Λαβρακιού Ιχθυοκαλλιέργειας (1980-2016), σε τόνους



Πηγή: FAO, 2018

Το 2015 τα ψάρια αντιπροσώπευαν το 17% ζωικής πρωτεΐνης που καταναλώθηκε από τον ανθρώπινο πληθυσμό.

Η χώρα με τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα είναι η Κίνα, από το 2002 είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας σε προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας. Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγόμενων προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας, το 64% δηλαδή απορροφάται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), την Αμερική και την Ιαπωνία. Η μεγαλύτερη ενιαία αγορά είναι της Ε.Ε. και ακολουθούν η Αμερική και η Ιαπωνία.

## Υδατοκαλλιέργεια στην Ευρώπη

Σημαντική επιρροή στις τάσεις της αγοράς είχε το εμπάργκο από την Ρωσία προς τα ευρωπαϊκά προϊόντα και η ανατίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου, της νορβηγικής κορόνας και του κινέζικου γουάν που το 2015 έφτασαν στο χαμηλότερο επίπεδο της δεκαετίας. (ΣΕΘ, 2017)

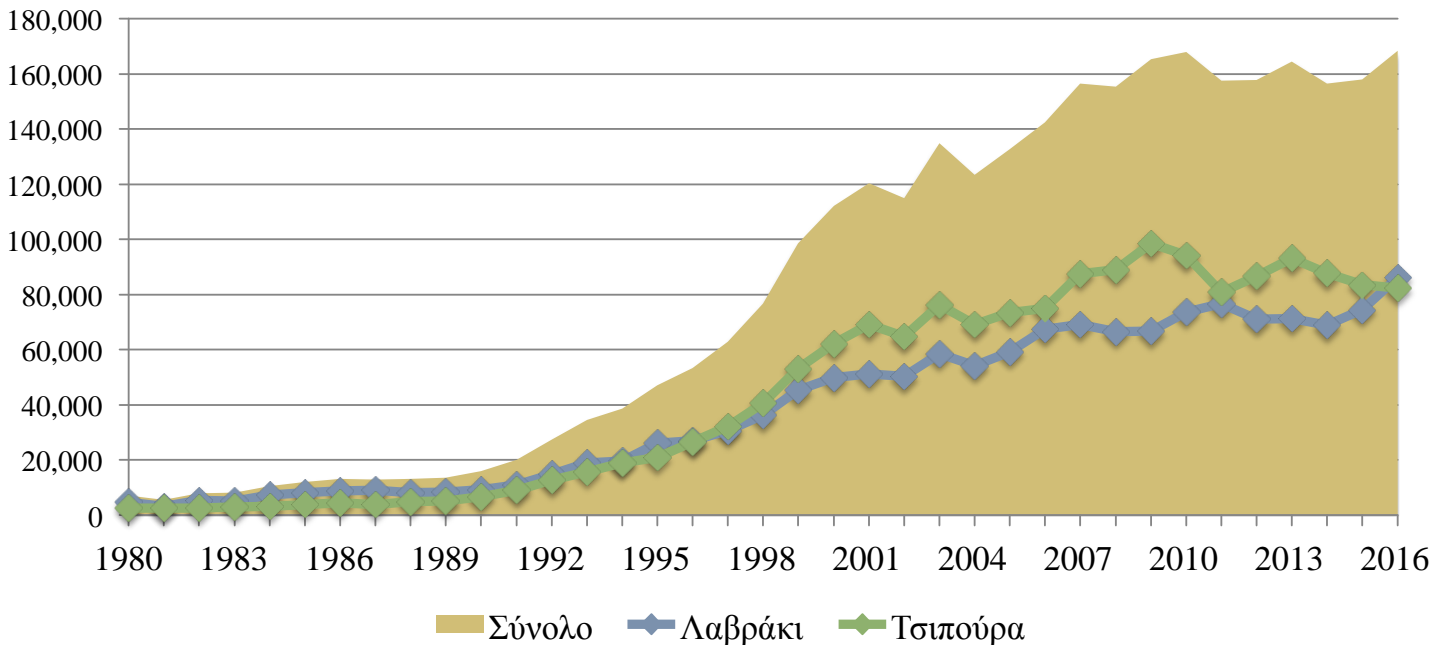
Η αγορά της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ευρώπη έχει σταθερή πορεία με ανοδικές τάσεις (Διάγραμμα 15). Την μεγαλύτερη δαπάνη κατά κεφαλή για την κατανάλωση την έχει η Πορτογαλία με 327€. Η Ισπανία έχει τη μεγαλύτερη δαπάνη κατά νοικοκυριό.

Η συνολική παραγωγή στην Ευρώπη βρώσιμων και μη προϊόντων υδατοκαλλιέργειας το 1976 ήταν στα 13,6 εκατ. τόνους και η μεγαλύτερη που έχει κάνει ήταν το 1988 στους 23,8 εκατ. τόνους. Το 2016 η παραγωγή έφτασε τους 16,6 εκατ. τόνους

Η Ευρώπη είναι ο μεγαλύτερος έμπορος προϊόντων υδατοκαλλιέργειας στον κόσμο όσον αφορά την αξία τους. Το 2016 εμπορεύτηκε 14,1 εκατ. τόνους συνολικής αξίας 54,3€ δισ.



**Διάγραμμα 15: Η Εξέλιξη των Ποσοτήτων Παραγόμενων Ιχθύων Υδατοκαλλιέργειας στην Ευρώπη (1980 - 2016), σε τόνους**



Πηγή: FAO, 2018

## Υδατοκαλλιέργεια στην Ελλάδα

Η υδατοκαλλιέργεια αποτελεί τον σημαντικότερο τομέα ζωικής παραγωγής του πρωτογενή τομέα καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στις εξαγωγές. Κύρια παραγόμενα είδη αποτελούν το μεσογειακό λαβράκι και η μεσογειακή τσιπούρα με την παραγωγή να φτάνει τους 112.000 τόνους το 2017 (Διάγραμμα 16). Η συνολική μισθωμένη θάλασσα έκταση των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα ανέρχεται στα οκτώ τετραγωνικά χιλιόμετρα. Ξεκίνησε από το 1980 με πολύ μικρό ποσοστό συμμετοχής, μόλις 2%, και μέσα σε 30 χρόνια η παραγωγή αλιευτικών προϊόντων έχει ξεπεράσει τη συλλεκτική αλιεία. Οι μονάδες από 12 που ήταν το 1985 έχουν φτάσει να ξεπερνούν τις 300 με ποσότητα παραγωγής να ξεπερνάει τους 100.000 τόνους (ΣΕΘ, 2017).

Οι κύριες κατηγορίες εκτροφής είναι τα ψάρια και τα οστρακοειδή, με ποσοστό

παραγωγής 86% και 14%, αντίστοιχα. Τα είδη ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας με το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων είναι το λαβράκι και η τσιπούρα με 98% και το υπόλοιπο 2% καταλαμβάνουν τα υπόλοιπα μεσογειακά είδη όπως το μυτάκι, το φαγκρί, ο κρانيός, το λυθρίνι κ.ά. Οι αυξομειώσεις των τιμών αυτών των ειδών και η οικονομική κρίση οδήγησε στη μείωση των εταιρειών του κλάδου. Το 2001-2002 μετά την πρώτη μεγάλη κρίση τιμών από τις 400 εταιρείες έμειναν περίπου οι μισές, ενώ μετά τη δεύτερη μεγάλη κρίση του 2007-2008 από τις 98 εταιρείες έχουν μείνει 75. Σήμερα δραστηριοποιούνται 63 επιχειρήσεις με την πλειοψηφία να είναι οικογενειακές και μικρομεσαίες. Οι μεγάλοι όμιλοι του κλάδου έχουν συσσωρεύσει στην πλειονότητά τους πάρα πολλά δάνεια, τα οποία δεν μπορούν να εξοφλήσουν, με την αναχρηματοδότηση του χρέους από τις τράπεζες να είναι πολύ δύσκολη. Πέραν των λανθασμένων χειρισμών των επιχειρηματιών θα πρέπει να προστεθεί και η απουσία στρατηγικής από την πολιτεία για την ανάπτυξη του κλάδου. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι το ειδικό χωροταξικό σχέδιο για τις ιχθυοκαλλιέργειες, το οποίο βρίσκει αντίθετες τόσο τις εταιρείες όσο και τις περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Το «Πολυετές Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών στην Ελλάδα, 2014-2020<sup>10</sup>» αποτελεί ένα εθνικό σχέδιο αξιοποίησης κονδυλίων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Θαλάσσης και Αλιείας με σκοπό την ανάπτυξη του κλάδου της υδατοκαλλιέργειας.

Οι στρατηγικοί τομείς που πρέπει να βελτιωθούν στην Ελλάδα σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΘ από την έρευνα της χρονιάς 2017 είναι:

1. Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών: Βελτίωση του γραφειοκρατικού συστήματος με μείωση της διαδικασίας χορήγησης αδειών (μέχρι στιγμής ο μέσος όρος είναι τα δύο χρόνια)
2. Η ολοκλήρωση του χωροταξικού σχεδιασμού: Ύπαρξη χωροθετημένων τοποθεσιών υδατοκαλλιέργειας κατοχυρώνοντας την προστασία του περιβάλλοντος.
3. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας:

---

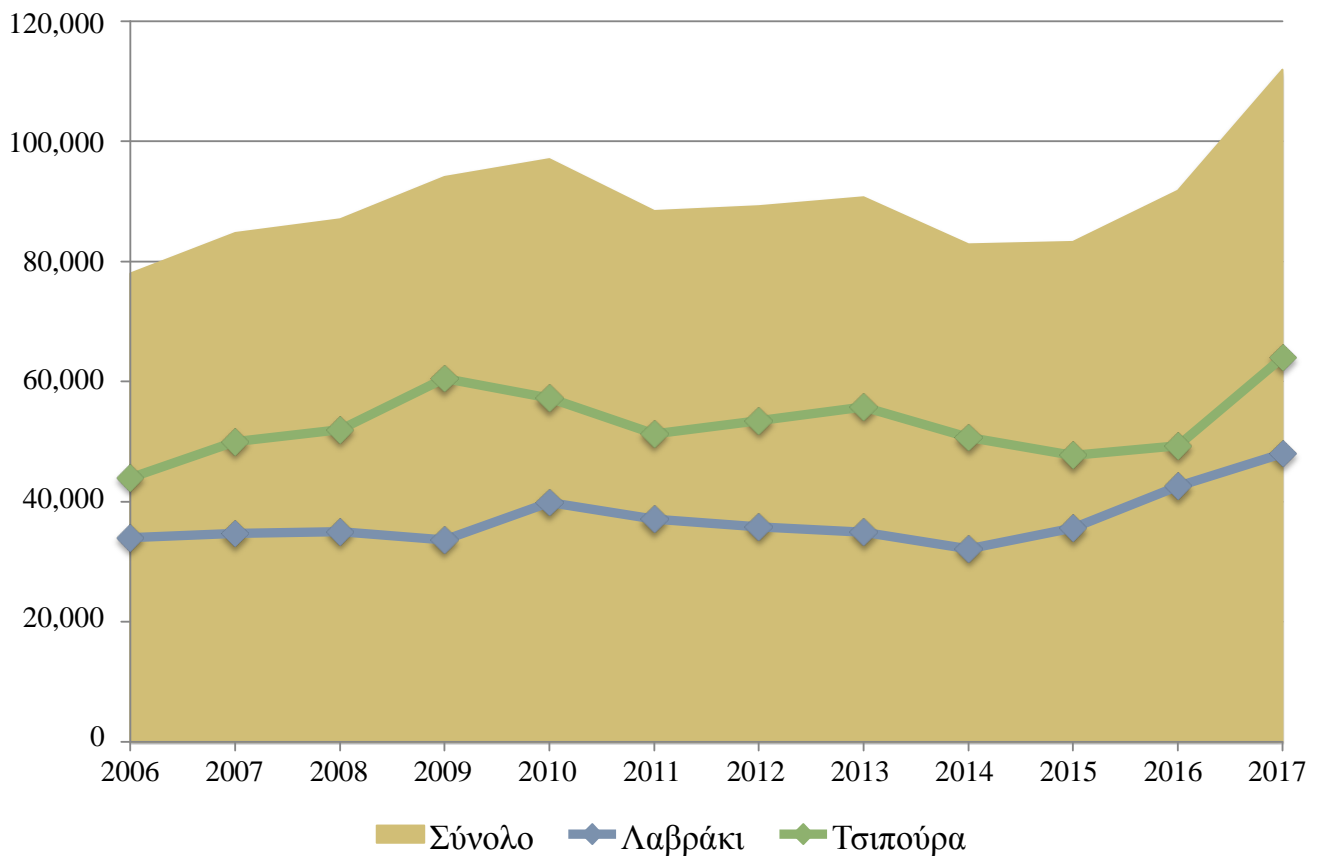
<sup>10</sup> Πηγή: Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Αλιείας(<http://www.alieia.minagric.gr/node/179>)

i. Οργάνωση Παραγωγών

ii. Έρευνα και Καινοτομία

4. Η καθιέρωση ισότιμων όρων ανταγωνισμού: Καταπολέμηση του άνισου ανταγωνισμού από τρίτες χώρες. Οι προδιαγραφές για την προστασία των καταναλωτών και του περιβάλλοντος ανεβάζουν το κόστος. Τα προϊόντα που εισάγονται από τρίτες χώρες έχουν χαμηλότερη τιμή λόγω διαφορετικών νομοθεσιών που διέπονται.

**Διάγραμμα 16: Συνολική Παραγωγή Τσιπούρας και Λαβρακιού Ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα (2006 - 2017), σε τόνους**



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Υδατοκαλλιέργειες και Ιχθυοκαλλιέργειες (2016)

## Παράρτημα Γ

---

### Πληροφορίες για την Κεφαλονιά

Η Κεφαλονιά ανήκει στα Επτάνησα και αποτελεί το μεγαλύτερο νησί στο Ιόνιο πέλαγος και έκτο μεγαλύτερο νησί της Ελλάδος. Έχει συνολική έκταση 788.000 τ.μ. με ακτογραμμή στα 254 χιλ. και σύνολο μόνιμων κατοίκων 85.801<sup>11</sup> (πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ., απογραφή πληθυσμού 2011). Το έδαφος της περιοχής είναι πλούσιο με ασβεστολιθικά πετρώματα και βοτσαλωτές κυρίως παραλίες. Η Κεφαλονιά είναι μία από τις πιο σεισμογενείς περιοχές της Ευρώπης με συχνά περιστατικά όπου μπορεί να επηρεάσουν τη γεωμορφολογία του νησιού. Ένας από τους μεγαλύτερους σεισμούς πραγματοποιήθηκε το 1953 στους επτά κόμμα τρεις βαθμούς της κλίμακας Ρίχτερ και είχε προκαλέσει μεγάλες ζημιές σε οικονομικό επίπεδο. Ο τελευταίος μεγάλος σεισμός που βίωσε το νησί ήταν το 2014 μεγέθους 6,1 ρίχτερ όπου πέραν τις καταστροφές που δημιουργήθηκαν στα χερσαία εδάφη επηρεάστηκε και η θάλασσα. Δημιουργήθηκε τεχνητή παλίρροια με αποτέλεσμα τα νερά της θάλασσας να υποχωρήσουν.

Στο νησί επικρατούν οι κατάλληλες κλιματολογικές και υδρολογικές συνθήκες για την ιχθυοπαραγωγή μεσογειακών ιχθύων. Λόγω της ύπαρξης σημαντικής βιοποικιλότητας στο νησί υπάρχουν περιοχές που έχουν οριστεί από το πανευρωπαϊκό δίκτυο προστασίας της φύσης «Natura 2000» ως περιοχές ειδικής και κοινοτικής προστασίας . Η βιώσιμη υδατοκαλλιέργεια μπορεί να συνυπάρχει μέσα σε αυτές τις ζώνες στις περιπτώσεις που το επιτρέπουν οι στόχοι προστασίας και τα διαχειριστικά σχέδια της κάθε περιοχής.

Το 2019 αναμένεται να ανακοινωθεί απόφαση για τον χαρακτηρισμό και την οριοθέτηση Περιοχής Οργανωμένης Ανάπτυξης Υδατοκαλλιεργειών (Π.Ο.Α.Υ). Σκοπός

---

<sup>11</sup> Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. απογραφή πληθυσμού - κατοίκων 2011 (<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/->)

είναι οι εγκαταστάσεις των ιχθυοτροφείων να βρίσκονται μέσα σε θαλάσσιες περιοχές που πληρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών.

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς έχουν τοποθετήσει τους πλωτούς κλωβούς στον κόλπο του Αργοστολίου. Στο κόλπο αυτόν λαμβάνουν χώρα πολλές ανθρωπογενείς δραστηριότητες όπως είναι η αλιεία, υδατοκαλλιέργειες, η τουριστική και ακτοπλοϊκή δραστηριότητα. Ο κόλπος επικοινωνεί με το Ιόνιο Πέλαγος και είναι ημίκλειστος με μήκος 13,5 χιλιόμετρα και πλάτος 2,8 χιλιόμετρα. Το μέγιστο βάθος του είναι τα 25 μέτρα ενώ στη μεγαλύτερη έκταση του, ο κόλπος φτάνει τα 10 μέτρα έχοντας την απαραίτητη θερμοκρασία για την παραγωγή μεσογειακών ιχθύων όπως είναι το λαβράκι, η τσιπούρα, ο κρανιός, το μυτάκι, ο ροφός, κ.ά . Πρόκειται για ένα κλειστό δυναμικό οικοσύστημα το οποίο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ανθρώπινες δραστηριότητες που επιδέχεται. Σύμφωνα με μελέτες, λόγω των γεωμορφολογικών χαρακτηριστικών του κόλπου το μεγαλύτερο μέρος του νερού ανανεώνεται. Επίσης έχει μεγάλη παρουσία ζωοβενθικών και φυτοβενθικών οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν ως βιολογικοί δείκτες όπου δρουν μεταξύ τους ως μηχανισμοί αυτοκαθαρισμού.

## Παράρτημα Δ

---

### Πιστοποιήσεις που διαθέτουν τα Ι.Κ.

#### Friend of the Sea

Τα Ι.Κ. είναι μέσα στις 100 παραγωγικές μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας παγκοσμίως και μέσα στις 7 στην Ελλάδα που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με το πρότυπο της «Friend of the Sea», οπότε συμμορφώνεται με τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρησιμοποίηση βιώσιμων ζωοτροφών και πρακτικών διατροφής
- Σταδιακή μείωση του αποτυπώματος άνθρακα
- Συμμόρφωση με την Κοινωνική Ευθύνη
- Συμμόρφωση με τις παραμέτρους των λυμάτων
- Να μην επηρεάζεται το κρίσιμο ενδιαίτημα (μαγγρόβια, υγρότοποι, κλπ)
- Μείωση των οδών διαφυγής και τα παρεμπύπτοντα αλιεύματα σε αμελητέο επίπεδο
- Μη χρήση επιβλαβών αντιρρυπαντικών ουσιών, Γενετικά Τροποποιημένων Οργανισμών και αυξητικών ορμονών

#### Global G.A.P

Διαθέτει επίσης πιστοποίηση από την «Global G.A.P.» για ορθές καλλιεργητικές μεθόδους σε όλα τα στάδια παραγωγής. Ως πρωταρχικό σκοπό έχει να επανακτήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στον τρόπο που παράγονται τα τρόφιμα στη μονάδα παραγωγής με την ελαχιστοποίηση των καταστρεπτικών περιβαλλοντικών επιδράσεων των καλλιεργητικών διαδικασιών, μείωση των χημικών εισροών και εξασφάλιση μιας υπεύθυνης προσέγγισης στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων καθώς επίσης και την ευημερία των ζώων. Το πεδίο πιστοποίησης καλύπτει όλη τη διαδικασία από τις εισροές όπως τις ζωοτροφές και όλες τις υπόλοιπες παραμέτρους μέχρι και την αποδέσμευση του προϊόντος από την εκμετάλλευση.

#### ISO 14001

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 καθορίζει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Το πρότυπο απαιτεί να υπάρχει μια καθορισμένη περιβαλλοντική πολιτική, η οποία να υποστηρίζεται πλήρως από όλα τα μέλη της εταιρείας καθώς και από την ευρύτερη κοινότητα.

#### ISO 9001

Το πρότυπο ποιότητας ISO 9001 ορίζει τις απαιτήσεις, σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός ώστε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να κρίνεται ικανοποιητικό τόσο από τους πελάτες της όσο και από τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι απαιτήσεις του προτύπου καλύπτουν όλο το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού από τον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών έως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

## Παράρτημα Ε

---

### Πρωτόκολλο Περίπτωσης Μελέτης Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς

#### Επισκόπηση της μελέτης περίπτωσης

##### Σκοπός μελέτης περίπτωσης

Η περίπτωση μελέτης αυτή εκπονήθηκε για την απόκτηση του διπλώματος του μεταπτυχιακού προγράμματος του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας.

Η δημιουργία της μελέτης περίπτωσης έγινε με αφορμή τη συγχώνευση και συνένωση τριών μεγάλων εταιρειών στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας ως μία ενιαία εταιρεία. Η μελέτη αναλύει την στρατηγική μιας μικρό - μεσαίας οικογενειακής επιχείρησης ιχθυοκαλλιέργειας και πως μπορεί να αντιμετωπίσει την κατάσταση της αγοράς που θα δημιουργηθεί μετά τη συγχώνευση.

Στη μελέτη παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς παραθέτοντας τις απαραίτητες πληροφορίες έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να απαντήσει στην θεμελιώδη ερώτηση. «Πώς μια μικρό - μεσαία επιχείρηση που έχει αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στη στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να ανταγωνιστεί έναν κολοσσό που πάει να σχηματιστεί;» .



### **Χάραξη Στρατηγικής στα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»**

---

Η εταιρεία που έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην μελέτη είναι τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.», μια πρωτοπόρος εταιρεία στην καλλιέργεια μεσογειακού λαβρακιού και τσιπούρας.

Η περίπτωση μελέτης έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα απευθύνεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές που έχουν διδαχθεί το εξαμηνιαίο μάθημα σχετικά με την «Επιχειρησιακή Στρατηγική» και συνοδεύεται με το σημείωμα προς τον καθηγητή (teaching note). Στόχος της είναι μέσω ενός πραγματικού γεγονότος οι φοιτητές να μπουν στη θέση του μάνατζερ και να προσπαθήσουν μέσω των δοθέντων πληροφοριών, την καλύτερη επιλογή στρατηγικών κινήσεων.

### Θεωρητικό Πλαίσιο που καλύπτει η περίπτωση μελέτης

#### Στρατηγική

Η λέξη στρατηγική έχει οριστεί από πολλούς με διαφορετικούς τρόπους. Πολλές φορές συγχέεται και μπερδεύεται με τις τακτικές. Οι τακτικές αποτελούν τα μέσα ώστε να επιτευχθεί μια στρατηγική. Ο Alfer Chandler ορίζει την στρατηγική ως τους μακροχρόνιους στόχους και σκοπούς μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων αλλά και ως τον προσδιορισμό των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της στρατηγικής. (Alfred Chandler, 1962)

Η διαχείριση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις έχει να κάνει με τις προβλεπόμενες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες του γενικού διευθυντή της εταιρείας, εκ μέρους των ιδιωτών. Σχετίζεται με τον τρόπο διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη ενίσχυσης της απόδοσης της εταιρείας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο απώτερος σκοπός είναι η παροχή στους αγοραστές προϊόντων ανώτερης αξίας συγκριτικά με τον ανταγωνισμό ή η προσφορά ίδιας αξίας σε χαμηλότερη τιμή. Με αυτό το τρόπο αποκτάει η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

«Η στρατηγική έχει να κάνει με επιλογές και συμβιβασμούς Έχει να κάνει με την επιλογή να είσαι διαφορετικό»

Michael Porter -Καθηγητής και Σύμβουλος

(Crafting & Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage, σελ. 3)

Η χάραξη και η υλοποίηση της στρατηγικής συνιστούν σωστές διοικητικές λειτουργίες. Η ύπαρξη σωστής διοίκησης είναι σημάδι καλής στρατηγικής και υλοποίησής με ομοιόμορφο τρόπο ώστε να είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλο το προσωπικό μιας εταιρείας. Τρία είναι τα στάδια που ακολουθούνται και είναι τα εξής:

1. η διαμόρφωση
2. η υλοποίηση
3. η αξιολόγηση και ο έλεγχος

### Διαμάντι της στρατηγικής

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε από τους καθηγητές Hambrick και Fredrickson (σχήμα 1), όπου σύμφωνα με αυτούς κάθε αποτελεσματική στρατηγική ακολουθείται από πέντε κρίσιμα ερωτήματα.

Οι πέντε παρακάτω ερωτήσεις δημιουργούν το διαμάντι της στρατηγικής:

1. Ποια είναι τα πεδία δράσης και το είδος δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως;
2. Πως θα αποκτήσουν παρουσία και θα υλοποιήσουν τις δράσεις;
3. Πως θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να κερδίσουν των ανταγωνισμό;
4. Με ποια σειρά θα γίνουν οι κινήσεις και θα επιτευχθεί χρονισμός κινήσεων;
5. Πως θα επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα;

Η κάθε ερώτηση ξεχωριστά δεν αποτελεί στρατηγική, αλλά ο συνδυασμός τους δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να σχηματίσει μια συνολική και συνεκτική εικόνα του πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τους στόχους της. Απαραίτητο βήμα πριν το σχηματισμό της στρατηγικής είναι η εταιρεία να έχει απαντήσει τις εξής ερωτήσεις:

1. Που θέλει να φτάσει;
2. Πως θα πετύχει τους στόχους της;

Σχήμα 1: Το Διαμάντι της Στρατηγικής



Προσαρμογή από: Hambrick, D.,C., and J.W. Fredrickson, "Are you Sure you Have a Strategy?", *Academy of Management Executive*, (2005), 19,4, pp. 51-62.

### Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η επιλογή στρατηγικής που θα επιλέξει η κάθε εταιρεία βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει και στον τρόπο που εκμεταλλεύεται τους διαθέσιμους πόρους και τις δεξιότητες. Κύριοι παράγοντες που διακρίνουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι

η αγορά που θα στοχεύσει να εισχωρήσει η εταιρεία (ευρεία ή περιορισμένη)

η επιδίωξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση το κόστος παραγωγής και τις χαμηλές τιμές ή με βάση τη διαφοροποίηση του προϊόντος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εφαρμόζεται από τις εταιρείες που εστιάζουν στην προώθηση ενός προϊόντος διαφορετικό από του ανταγωνισμού. Μπορεί να προσφέρει ανώτερα χαρακτηριστικά ή να απευθύνεται σε ένα μικρό μέρος της αγοράς ικανοποιώντας καλύτερα τις ανάγκες των αγοραστών από τα προϊόντα των αντιπάλων. Για την επιτυχή και σωστή διαφοροποίηση του προϊόντος απαιτείται μελέτη για να προσδιοριστούν τα γνωρίσματα που είναι ελκυστικά για τους καταναλωτές και που προσδίδουν αξία στο προϊόν. Ένας από τους σκοπούς της διαφοροποίησης είναι να κερδίσει η εταιρεία την αφοσίωση των πελατών στο εμπορικό της σήμα, κάτι που θα αυξήσει τις τιμές αλλά και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Ένα μειονέκτημα της διαφοροποιημένης στρατηγικής είναι η εύκολη αντιγραφή του προϊόντος. Όταν το διαφοροποιημένο προϊόν γίνεται πόλος έλξης καταναλωτών, οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να το αντιγράψουν. Γι' αυτό τον λόγο η εταιρεία που επιλέγει τη διαφοροποίηση πρέπει να χρησιμοποιεί πόρους και δεξιότητες που απαιτούν πολύ χρόνο και μεγάλο χρηματικό ποσό για την αντιγραφή τους.

### Ενίσχυση στρατηγικής θέσης

Η επιχείρηση αφού επιλέξει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει θα πρέπει να αποφασίσει πως θα κινηθεί στην αγορά. Μπορεί να χρειαστεί να λειτουργήσει με επιθετικό ή με αμυντικό τρόπο.

Στην περίπτωση της επιθετικής στρατηγικής, η εταιρεία πρέπει αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία χρησιμοποιώντας τα ισχυρά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Έτσι ώστε να είναι έτοιμη να εκμεταλλευτεί τις εμφανιζόμενες ευκαιρίες κερδίζοντας μερίδιο αγοράς εις βάρος του αντιπάλου.

Ένα είδος επιθετικής στρατηγικής είναι του γαλάζιου ωκεανού (blue ocean strategy). Με τη στρατηγική αυτή η εταιρεία αυξάνει την κερδοφορία της μέσα από την εύρεση ή τη δημιουργία τμημάτων αγοράς, που οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν συμμετέχουν και δημιουργείτε μια απολύτως νέα ζήτηση. Η στρατηγική όμως του γαλάζιου ωκεανού δεν εγγυάται τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, καθώς η εταιρεία πρέπει να βρει τρόπους να

προστατευθεί και να διατηρήσει το πλεονέκτημα της.

Από την άλλη πλευρά η επιλογή μιας αμυντικής στρατηγικής εξασφαλίζει στην εταιρεία τη μείωση του ρίσκου όταν εμφανιστεί ανταγωνιστική εταιρεία. Δηλαδή η εταιρεία δεν θα ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση αλλά θα προστατεύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα από τις προσπάθειες αντιγραφής. Ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης είναι η εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών στα υπάρχοντα προϊόντα και η εμπόδιση του ανταγωνιστή να κτυπήσει με χαμηλότερες τιμές.

Σημαντικό για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας αποτελεί το φάσμα της εταιρείας. Με λίγα λόγια, στις δραστηριότητες που πραγματοποιεί η εταιρεία και αφορούν είτε το προϊόν είτε τις υπηρεσίες, η είσοδος καινούργιων μεταποιημένων προϊόντων αποτελεί επέκταση του φάσματος διαθέσιμων προϊόντων.

## Ερευνητική Μεθοδολογία

### Τοποθεσίες που έγιναν επισκέψεις για τη διεξαγωγή της έρευνας

Οι επισκέψεις και οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στις εγκαταστάσεις των Ιχθυοτροφείων στο Ληξούρι της Κεφαλονιάς μέσα σε ένα χρονικό διάστημα τριών ημερών.

### Πηγές δεδομένων

Η δημιουργία της περίπτωσης μελέτης σαν έρευνα διαφέρει από άλλους τύπους κοινωνικών ή επιστημονικών ερευνών. Ο τρόπος μελέτης με βάση τη θεωρία Yin εφαρμόζεται τις περισσότερες φορές είναι όταν:

1. οι ερωτήσεις που τίθενται αφορούν κάποιο γεγονός και χρειάζονται να γίνουν κάποιες επεξηγήσεις ή ερμηνείες. Συνήθως είναι ερωτήσεις που ξεκινούν με το

«Πως» και το «Γιατί».

2. ο ερευνητής δεν μπορεί να αλλάξει το γεγονός και απλά το παρουσιάζει
3. το θέμα που θέτει η έρευνα αφορά ένα πραγματικό γεγονός

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για την ολοκλήρωση της μελέτης περίπτωσης προέρχονται από πολλαπλές πηγές ώστε να επιτευχθεί η εγκυρότητα της. Οι κύριες πηγές είναι:

- i. συνεντεύξεις από άτομα της εταιρείας (συγκεκριμένα από τον γενικό διευθυντή, οικονομικό διευθυντή, υπευθύνου τμήματος μάρκετινγκ)
- ii. έγγραφα και ισολογισμοί της εταιρείας
- iii. σελίδες ιστοτόπων και δημοσιευμένα άρθρα σχετικά με την εταιρεία και τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας
- iv. επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της εταιρείας
- v. προσωπικές παρατηρήσεις
- vi. στατιστικά στοιχεία και δευτερογενή δεδομένα από εταιρίες, δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς (ΕΛ.ΣΤΑΤ, Σ.Ε.Θ., F.A.O., ICAP)

### Ερωτήσεις ανοικτού τύπου που έγιναν στο προσωπικό των Ι.Κ.

1. Σε ποιον ανήκει η επιχείρηση;
2. Ποιος είναι υπεύθυνος για την διαχείριση της επιχείρησης;
3. Ποιος επωφελείται από την επιχείρηση;
4. Πως μπορείτε να προστατέψετε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;
5. Γιατί επιλέξατε να επεκταθείτε στην αγορά του εξωτερικού;
6. Ποιες είναι οι κύριες χώρες που εξάγεται τα προϊόντα σας;
7. Υπάρχουν μελλοντικές κινήσεις που σκοπεύουν τα Ι.Κ. να εφαρμόσουν για την αντιμετώπιση του προβλήματος;
8. Πως διατηρείται την τεχνογνωσία του προσωπικού διαχρονικά;
9. Έχουν γίνει επεκτατικές κινήσεις από την εταιρεία;

10. Γιατί επιλέξατε την τσιπούρα και το λαβράκι για την παραγωγή;
11. Γιατί επιλέχτηκε ο «κρανιός» σαν είδος για ένταξη στην παραγωγή και πότε ξεκινήσατε την παραγωγή του;
12. Έχουν γίνει συγκεκριμένες σκέψεις για προστασία του ανταγωνιστικού σας πλεονεκτήματος;
13. Οι ακραίες καιρικές συνθήκες πως επηρεάζουν την εταιρεία;
14. Τι διαδρομή ακολουθούν τα προϊόντα για να φτάσουν στον αγοραστεί;
15. Κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζετε;
16. Ποιες εταιρείες θεωρείτε ως ανταγωνιστές σας;
17. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το δυνατό σας σημείο σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας;
18. Πως επιλέγετε την τροφή που χορηγείται στα ιχθύδια;
19. Ποιος είναι αριθμός παραγωγής ανά είδος;
20. Γιατί αγοράζουν τα προϊόντα σας και τι πιστεύεται ότι αναζητά ο τελικός καταναλωτής στα προϊόντα θαλάσσης;

### Ερωτήσεις για την ανάπτυξη της περίπτωσης μελέτης

1. Ποιος είναι ο λόγος που δημιουργείται η περίπτωση μελέτης (case study);
2. Ποιο είναι το κύριο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί;
3. Ποια τα κύρια μέρη που θα περιλαμβάνονται στην τελική εργασία;
4. Σε ποιους αναφέρεται η περίπτωση μελέτης;
5. Ποιοι είναι οι μαθησιακοί στόχοι;
6. Χρονολογία προβλήματος (χρονολογικό διάστημα) της μελέτης; Έχει δοθεί κάποια λύση από την εταιρεία ή είναι ακόμα σε εξέλιξη;
7. Τύπος μελέτης περίπτωσης;
8. Τρόπος γραψίματος της μελέτης;
9. Πόσα και τι είδους δεδομένα χρειάζονται;
10. Ποια δεδομένα θα παρουσιαστούν;
11. Τι βοηθήματα θα υπάρχουν μέσα στη μελέτη που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο αναγνώστης;



12. Τα παραρτήματα θα περιέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες για την επιχείρηση και τον κλάδο;
13. Τι το κάνει να έχει ενδιαφέρον και να αξίζει να ερευνηθεί;
14. Υπάρχει κάποια αντιπαράθεση στη μελέτη περίπτωσης ή άλλες απόψεις περί διαφορετικής διαχειρίσεις του προβλήματος;
15. Υπάρχει συγκεκριμένος πρωταγωνιστής που πρέπει να πάρει κάποια απόφαση;
16. Τι έκταση θα έχει η περίπτωση μελέτης και πόσο χρόνο θα χρειάζεται ο αναγνώστης για τη λήψη μιας απόφασης;
17. Πόση προεργασία χρειάζεται; (αποφυγή της φράσης «με ένα σμπάρο δυο τρυγόνια»)
18. Ποιος θα είναι ο τρόπος παρουσίασης της ιστορίας;
19. Σε ποιο χρόνο (γραμματικά) θα γραφτεί;
20. Ποια θα είναι τα περιεχόμενα που θα υπάρχουν στην εισαγωγή;
21. Ποια ιστορικά στοιχεία της εταιρείας χρειάζονται να παρουσιαστούν;
22. Ποια θα είναι τα περιεχόμενα του σημειώματος προς τον καθηγητή (teaching note);
23. Με βάση ποια θεωρητικά μοντέλα γίνεται η περίπτωση μελέτης;
24. Με ποιο τρόπο γίνεται η επικοινωνία προς υπάρχοντες και μελλοντικούς αγοραστές (marketing);
25. Ποιο είναι το όραμα σας και οι στόχοι που έχετε θέσει; έχουν αλλαχτεί κατά την περίοδο λειτουργία σας;
26. Υπάρχουν διεργασίες που γίνονται για την εταιρεία και τις αναλαμβάνουν εξωτερικοί συνεργάτες;

### Περιγραφή εταιρίας Ι.Κ.

Η μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας που αναλύεται σε αυτή τη μελέτη είναι τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.» Αποτελεί την πρώτη μονάδα που ξεκίνησε με πειραματική αναπαραγωγή γόνου μεσογειακού λαβρακιού και μεσογειακής τσιπούρας το 1981. Οι δημιουργοί της ξεκίνησαν να ασχολούνται με την ιχθυοκαλλιέργειας σαν χόμπι στην αρχή και αργότερα έθεσαν σας όραμα το όνομα «Κεφαλονιά» να ταξιδέψει σε κάθε γωνιά του κόσμου. Σήμερα το 2018 τα δύο κύρια είδη καλλιέργειας είναι το μεσογειακό λαβράκι και η μεσογειακή τσιπούρα. Το τρίτο είδος που εισήγαγαν στην παραγωγή τους είναι ο κρانيός αλλά αντιμετωπίζοντας προβλήματα στην αναπαραγωγή το σταμάτησαν.

Το δίκτυο πώλησης τους είναι χονδρεμπόριο με εξαγωγικό χαρακτήρα καθώς το 80% της παραγωγής κατευθύνεται προς το εξωτερικό. Η μεγαλύτερη παραγωγή κατευθύνεται προς ευρωπαϊκές χώρες με κύριο αγοραστή την αλυσίδα χονδρεμπορίου «METRO».

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς σε όλο τον κόσμο. Η Ελλάδα αποτελεί την κύρια παραγωγική χώρα σε μεσογειακό λαβράκι και μεσογειακή τσιπούρα με δύο από τις μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες να εδρεύουν σε αυτή, οι «Νηρεύς» και «Σελόντα». Λόγο της κρίσης όμως από 2009 και μετά οι δύο εταιρείες αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα και μην έχοντας καταφέρει την εξόφληση των δανειακών τους υποχρεώσεων οδηγήθηκαν στα χέρια των τραπεζών, το 2018. Οι τράπεζες έχοντας στην κατοχή τους το μετοχικό έλεγχο των δύο εταιρειών δημιούργησαν ένα διαγωνισμό για την πώληση τους σε ξένες επενδυτικές εταιρείες.

Σημείωμα προς τον Καθηγητή ( Teaching Note  
)

**ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΣΤΑ  
«ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ  
ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ»  
*TEACHINGNOTE***

*Σύνοψη περίπτωσης*

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι Μαρίνος Γερουλάνος και Αλέξανδρος Ρωμανός έχοντας σαν όραμα το όνομα «Κεφαλονιά» να ταξιδέψει σε κάθε γωνιά του κόσμου, ίδρυσαν την πρώτη μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας για την παραγωγή του μεσογειακού λαβρακιού και της μεσογειακής τσιπούρας στην Ευρώπη, τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς».

Στα επόμενα χρόνια πανελλαδικά άρχισαν να δημιουργούνται και άλλες εταιρείες στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας από τις οποίες ηγετικό ρόλο στην αγορά κατέκτησαν οι «Νηρέυς Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Ε.», τα «Σελόντα Ιχθυοτροφεία Α.Ε.Γ.Ε.» και ο όμιλος «Ανδρομέδα Α.Ε.», ο οποίος το 2016 εξαγοράστηκε από μια αμερικανική εταιρεία επενδύσεων, την «Amerra Capital Management, LLC».

Η ύπαρξη υψηλών χρεών, από την πλευρά των «Νηρέα» και «Σελόντα», οδήγησε στο μετοχικό έλεγχο τους από τις τράπεζες, οι οποίες με τη σειρά τους διεξήγαγαν ένα διαγωνισμό απόκτησης αυτών των μετοχών, με την ονομασία «Project Nemo». Το αποτέλεσμα του διαγωνισμού ανέδειξε νικητές την «Amerra Capital Management LLC»,

### **Χάραξη Στρατηγικής στα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»**

---

η οποία, μαζί με την «Mubadala Investment Company», μια επενδυτική εταιρεία από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, εξαγόρασαν τους «Νηρέα» και «Σελόντα».

Ο νεοσύστατος όμιλος θα συσσωρεύσει την τεχνογνωσία και την εμπειρία δύο από τις

μεγαλύτερες, ως προς τον όγκο παραγωγής ψαριών, εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας και θα ελέγχει το 70% της συνολικής ελληνικής παραγωγής, συγκεντρώνοντας ένα μερίδιο εγχώριας αγοράς κοντά στο 50%. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής των εταιρειών προορίζεται για εξαγωγή. Στην ουσία οι μεγαλύτερες εταιρείες γίνονται μία, δημιουργώντας πιθανότητα ανάπτυξης ολιγοπωλίου στον κλάδο.

Πέραν της πιθανής δυσλειτουργίας μιας ολιγοπωλιακής αγοράς, υπάρχει το ενδεχόμενο ο νέος μεγάλος παίκτης να εισχωρήσει στην αγορά του μεγάλου λαβρακιού (1,5-2,5 κιλών), στην οποία έχουν τα τελευταία χρόνια εδραιωθεί τα Ι.Κ. Η παραγωγή μεγάλου λαβρακιού έχει αποτελέσει τη βάση της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθούν τα Ι.Κ., γι' αυτό η απώλεια σημαντικού μεριδίου πωλήσεων στη συγκεκριμένη αγορά είναι πιθανόν να αποτελέσει καίριο πλήγμα στην οικονομική βιωσιμότητά της.

Με ποιο τρόπο, λοιπόν, τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς θα αντιμετωπίσουν την επερχόμενη απειλή; Τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να υπερασπιστούν το τρέχον ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα;

### *Εκπαιδευτικοί στόχοι*

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης απευθύνεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές, που έχουν διδαχθεί ένα εξαμηνιαίο μάθημα σχετικά με το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων». Σκοπός της συγκεκριμένης περίπτωσης είναι, μέσω ενός πραγματικού γεγονότος, να βάλει τους φοιτητές στη θέση των υπευθύνων της επιχείρησης και με αυτό τον τρόπο να σκεφτούν τα εξής:

- Που βρίσκεται η επιχείρηση και που θα ήθελε να φτάσει;
- Πως μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την στρατηγική που έχουν ακολουθήσει;
- Τι τακτικές μπορούν να ακολουθήσουν;

Στη συνέχεια θα πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργεί η αγορά στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, δεδομένου ότι τα προϊόντα του κλάδου είναι ευπαθή και δεν υπάρχει

δυνατότητα αποθήκευσής τους. Στο πλαίσιο των προαναφερθέντων θα πρέπει να:

- Αναλύσουν την αγορά των προϊόντων υδατοκαλλιέργειας (προσφορά και ζήτηση προϊόντων).
- Αναλύσουν και κατανοήσουν σε βάθος τους ισολογισμούς της εταιρείας και την κερδοφορία της.
- Εξετάσουν την οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Αναλύσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Εντοπίσουν τα πρακτικά προβλήματα με τα οποία μπορεί να έρθει αντιμέτωπη.
- Εντοπίσουν και καταγράψουν τους πόρους και τις δεξιότητες της επιχείρησης.
- Εντοπίσουν ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των «Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς» και να σχεδιάσουν τρόπους για να μπορέσουν να το διατηρήσουν και περαιτέρω αξιοποιήσουν.

Επιπλέον, θα χρειαστεί να αξιολογήσουν την πορεία της επιχείρησης για να δημιουργήσουν ένα πλάνο κινήσεων, τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία και να υπερασπιστούν πειστικά το λόγο που το επέλεξαν.

## Πρόταση χρονοδιαγράμματος δραστηριότητας φοιτητών

	<i>Στάδια</i>	<i>Πιθανές ερωτήσεις και θέματα συζήτησης</i>	<i>Προβλεπόμενος χρόνος</i>
1.	ΕΞΑΚΡΙΒΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	Συζήτηση με φοιτητές τα κύρια θέματα που εντόπισαν	<b>10'</b>
2.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ  (ο καθηγητής θα πρέπει να τονίσει στους φοιτητές ότι σε αυτό το στάδιο πρέπει να θέσουν τις σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να λάβουν ως μάνατζερς της επιχείρησης)	<p><b>Κατάσταση επιχείρησης:</b> Τι παράγουν; Ποιο είναι το όραμα τους; Ποιος είναι ο διαχειριστής; Ποιος κάνει τη διαχείριση; Ποιος επωφελείται;</p> <p><b>Περιεχόμενα:</b> Γιατί η εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη με αυτά τα προβλήματα; Περιγραφή κλάδου. Υφιστάμενη κατάσταση επιχείρησης.</p> <p><b>Ανταγωνισμός:</b> Ποιους έχει να ανταγωνιστεί; Ποιο είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα; Βαθμός ανταγωνισμού αγοράς</p> <p><b>Πελάτες:</b> Σε τι αγορά στοχεύουν;</p> <p><b>Συνεργάτες:</b> Εξωτερικές συνεργασίες Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνεργασιών</p>	<b>15'</b>
3.	ΘΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ	Δημιουργία προσομοίωσης ενός διοικητικού συμβουλίου Δημιουργία λίστας όλων των προτάσεων και ψήφιση ποιας θεωρούν σημαντικότερη	<b>10'</b>
4.	ΤΕΛΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	Γιατί η εταιρεία επέλεξε να αναπτυχθεί στην αγορά του εξωτερικού; Τι κινήσεις θα μπορούσε να κάνει στην εγχώρια αγορά; Μπορεί να διατηρήσει την μοναδικότητα του προϊόντος; Ποιες από τις προτάσεις τους απορρίπτουν και γιατί;	<b>25'</b>
5.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Τι θα συμβεί σε περίπτωση που κάποια απο τις επιλογές δεν πετύχει και πως θα το αντιμετωπίσουν; Τι προκλήσεις θα αντιμετωπίσουν;	<b>20'</b>
6.	ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	Σύνδεση της μελέτης περίπτωσης με τη θεωρία Παρατηρήσεις και σχόλια σχετικά με τις επιλογές που έκαναν οι φοιτητές	<b>10'</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ</b>		<b>90'</b>

---

### *Ερωτήσεις προετοιμασίας των εκπαιδευόμενων:*

1. Πώς μπορεί μια μικρομεσαία επιχείρηση όπως τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς» να προστατευθεί από την συγχώνευση; Πώς θα μπορούσε να κερδίσει τον ανταγωνισμό;
2. Με ποιον τρόπο θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να αξιοποιήσουν τη συγχώνευση των εταιρειών «Ανδρομέδα», «Σελόντα» και «Νηρέα»;
3. Το είδος στρατηγικής που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν τα Ι.Κ. πως το αξιολογείτε; Υπάρχει τρόπος ώστε να βελτιώσει η εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;
4. Πως θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία ώστε μελλοντικά να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την αγορά αλλά και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν;
5. Ποιες είναι οι προκλήσεις που είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»; Τι κινήσεις έχουν κάνει ή σκοπεύουν να κάνουν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις; Πώς αξιολογείτε τις κινήσεις αυτές;

### *Απαντήσεις Ερωτήσεων*

1. *Πώς μπορεί μια μικρομεσαία επιχείρηση όπως τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς» να προστατευθεί από την συγχώνευση; Πως θα μπορούσε να κερδίσει τον ανταγωνισμό;*

Ένα από τα κύρια πράγματα που πρέπει να αντιληφθεί η ηγετική ομάδα των Ι.Κ. είναι ότι μια πραγματική απειλή πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν κύριο πρόβλημα. Θα πρέπει καταρχήν να δημιουργήσει πιθανά σενάρια κινήσεων του ομίλου Ανδρομέδα ώστε να είναι προετοιμασμένη. Εντοπίζοντας τους κινδύνους που θα προκύψουν και προβλέποντας τις κινήσεις που μπορεί να κάνει, ο ανταγωνισμός δεν θα την αιφνιδιάσει.



Στον κλάδο επικρατεί έντονος ανταγωνισμός και συνεχόμενος πόλεμος τιμών.

Για να μπορέσει να προστατέψει και να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά είτε θα ακολουθήσει επιθετική είτε αμυντική στρατηγική.

Με την επιθετική στρατηγική τα Ι.Κ. εκμεταλλεύονται τα ισχυρά ανταγωνιστικά τους στοιχεία και τους αξιόλογους πόρους και τις δεξιότητες τους.

- Επιλογές επιθετικής στρατηγικής:

- i. Αναζήτηση τρόπου για μείωση κόστους ώστε να προσφέρουν ένα προϊόν εξίσου καλό ή και καλύτερο σε χαμηλότερη τιμή. Για παράδειγμα μείωση του κόστους των ιχθυοτροφών ή εκτροφή είδος ψαριού που θα έχει χαμηλότερα κόστη εκτροφής.

- ii. Εισαγωγή στην αγορά νέου είδους μεσογειακού ιχθύος, καλλιέργεια οστρακοειδών ή και μεταποιημένης μορφής τελικό προϊόν με στόχο τη δημιουργία καινούργιας αγοράς στόχου (blue-ocean strategy).

- iii. Αναζήτηση πρωτοποριακών μεθόδων ώστε να βρίσκεται συνέχεια μπροστά από τον ανταγωνισμό.

- iv. Εφαρμογή δραστηριοτήτων προώθησης (για παράδειγμα μείωση τιμών σε στοχευμένες περιόδους με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς).

- v. Λήψη προληπτικών μέτρων:

- Επιτυγχάνοντας συμφωνίες όπου θα είναι οι μοναδικοί προμηθευτές.

- Δημιουργώντας συμφωνίες με προμηθευτές ώστε να παραλαμβάνουν την καλύτερη ποιότητα στο χρόνο που τα θέλουν, με μακροχρόνια συμβόλαια συνεργασίας.

Στην αμυντική στρατηγική, ο κύριος σκοπός είναι η μείωση του ρίσκου από ενδεχόμενη επίθεση των ανταγωνιστών. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία κατοχυρώνει την ανταγωνιστική της θέση και προστατεύει τους πόρους και τις δεξιότητές της. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε μέσω δράσεων που θα παρεμποδίσουν τους ανταγωνιστές είτε μέσω πρόβλεψης επιθετικών κινήσεων.

- Επιλογές αμυντικής στρατηγικής:

- i. Δραστηριότητες ώστε να μπλοκάρουν τους ανταγωνιστές και να αντιμετωπίσουν τις μετέπειτα κινήσεις του ανταγωνισμού.

- Δημιουργία μεταποιημένων προϊόντων (κονσέρβα, φιλέτα, κ.ά.)
- Αποθάρρυνση των πελατών της δοκιμής άλλων εταιρειών διασφαλίζοντας τους ότι διαθέτουν την υψηλότερη ποιότητα
- Ευνοϊκότερες τιμές για μεγάλες ποσότητες αγοράς
- Εύρεση και εκμετάλλευση των προοπτικών της αγοράς
- Εξαγορά μικρότερης ιχθυοπαραγωγικής μονάδας, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους
- Εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού για τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τρόπους που θα εφαρμόσουν για την αντιμετώπισή τους

ii. Να τονίσει την υπεροχή της στην ποιότητα και στην ασφάλεια των προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό μέσω αμφισβήτησής των αντιπάλων εταιρειών στους πελάτες που διαθέτει.

Στην περίπτωση που ο νεοσύστατος όμιλος Ανδρομέδα αποφασίσει να ακολουθήσει επιθετική στρατηγική μπορεί να μειώσει τις τιμές των τελικών προϊόντων του, με σκοπό να αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τα Ι.Κ. θα πρέπει να έχουν προβλέψει μια τέτοια κίνηση και να είναι προετοιμασμένα να την αντιμετωπίσουν, όπως για παράδειγμα την οικοδόμηση ενός ισχυρού δεσμού με τους πελάτες τους και δημιουργώντας αφοσίωση στην επωνυμία τους.

Σε αυτήν την ερώτηση ο καθηγητής θα μπορούσε να εφαρμόσει μέσα στην τάξη κάποιου είδους προσομοίωσης με σκοπό την ανάπτυξη ιδεών μεταξύ των φοιτητών και την εύρεση νέων πτυχών σε ένα πρόβλημα και νέες λύσεις προς αυτό. Για παράδειγμα να χρησιμοποιήσει στοιχεία παιχνιδιών (gamification), θεωρία παιγνίων, δημιουργία σεναρίων «Transformative Scenario Planning» μιας και το σύστημα είναι αρκετά πολύπλοκο και υπάρχουν πολύ παράγοντες που το επηρεάζουν.

*2. Με ποιον τρόπο θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να αξιοποιήσουν τη συγχώνευση των εταιρειών «Ανδρομέδα», «Σελόντα» και «Νηρέα»;*

Η συγχώνευση εκτός από τους κινδύνους που μπορεί να επιφέρει στον κλάδο, θα δημιουργήσει και ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν τα Ι.Κ.

Μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί πλεονεκτήματα που θα προκύψουν και αντί να είναι η πρωτοπόρος, να είναι η ακόλουθος.

Για παράδειγμα, εάν η νεοσύστατη εταιρεία επενδύσει σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμους τρόπους με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγής, θα επιβαρυνθεί με το κόστος της επένδυσης και της εκπαίδευσης προσωπικού. Τα Ι.Κ. παρακολουθώντας τις κινήσεις του αντιπάλου μπορούν να αποσπάσουν παρόμοια οφέλη με χαμηλότερο κόστος, μαθαίνοντας από την εμπειρία της πρωτοπόρου εταιρείας και αποφεύγοντας πιθανά δαπανηρά λάθη.

Μια άλλη περίπτωση θα ήταν η νεοσύστατη εταιρεία να παράξει ένα νέο προϊόν για το οποίο δεν είναι ξεκάθαρη η τάση της αγοράς, επιτρέποντας στα Ι.Κ. να περιμένουν έως ότου αποσαφηνιστούν οι ανάγκες.

Στην ευρωπαϊκή αγορά, κύριοι προμηθευτές τσιπούρας και λαβρακιού είναι η Ελλάδα και η Τουρκία. Από τη μεριά της Τουρκίας, έχει παρατηρηθεί μεγάλη αύξηση της παραγωγικής τους ικανότητας την τελευταία δεκαετία, λόγω κρατικών διευκολύνσεων που τους έχουν χορηγηθεί και λόγω υποτίμησης της τούρκικης λίρας. Συνέπεια των προαναφερθέντων είναι να δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός στο διεθνές εμπόριο στα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας. Η νεοσύστατη εταιρεία θα μπορέσει με τον όγκο παραγωγής (70% συνολικής ελληνικής παραγωγής) που συσσωρεύει και με τις νέες επενδύσεις που στοχεύει να πραγματοποιήσει να τους ανταγωνιστεί, δημιουργώντας δυνατό όνομα στα ελληνικά προϊόντα ιχθυοτροφείου. Η απόκτηση του δυνατού ονόματος θα ευνοήσει και τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς θα διαφημιστούν έμμεσα στους ξένους καταναλωτές και θα αυξηθεί η αξία όλων των προϊόντων ιχθυοτροφείου ελληνικής προέλευσης.

*3. Το είδος στρατηγικής που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν τα Ι.Κ. πως το αξιολογείτε; Υπάρχει τρόπος ώστε να βελτιώσει η εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;*

Τα Ι.Κ. αναλαμβάνουν το ρίσκο παραγωγής ποιοτικού λαβρακιού 1,5 έως 2,5 κιλών κρατώντας τα ψάρια για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μέσα στους κλωβούς, έως και τρία χρόνια παραπάνω για να φτάσουν στο επιθυμητό μέγεθος. Οπότε, το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα που δημιουργούν είναι η μοναδικότητα του προϊόντος τους σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να ανταποκριθούν και σε εξειδικευμένες αγορές-στόχους, όπως είναι εστιατόρια, τα οποία δίνουν έμφαση στην εμφάνιση του τελικού προϊόντος και στην ποιότητα των προϊόντων που χρησιμοποιούν. Το συμπέρασμα όλων αυτών είναι ότι ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης.

Η διαδικασία παραγωγής μεγάλου λαβρακιού δεν έχει πολλές διαφορές από την παραγωγή μικρότερων μεγεθών, πέραν του ρίσκου και της συνεπαγόμενης αύξησης του κόστους. Τα Ι.Κ. έχουν καταφέρει να συνδυάσουν την επωνυμία τους με την ποιότητα και την αξιοπιστία. Επίσης εμφανίζονται συχνά σε εκθέσεις και συνέδρια σε όλο το κόσμο, καταφέροντας έτσι να έχουν πιο άμεση επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους, προωθώντας και διαφημίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα τους.

*4. Πως θα μπορούσαν τα Ι.Κ. να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία ώστε μελλοντικά να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την αγορά αλλά και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν;*

#### Δυνατά Σημεία:

- Πρόκειται για μια μερικώς καθετοποιημένη μονάδα με τρία στάδια παραγωγής. Ξεκινάει από το στάδιο παραγωγής του γόνου (δεξαμενές προπάχυνσης - ιχθυογενετικός σταθμός), ακολουθεί η πάχυνση στους κλωβούς, ενώ το τελικό στάδιο επεξεργασίας γίνεται στο συσκευαστήριο. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να έχουν τις δικές τους γενιές ψαριών και να τις βελτιώνουν χρόνο με το χρόνο.

- Τα ιχθυοτροφεία έχουν εστιάσει στη μοναδικότητα του προϊόντος παίρνοντας το ρίσκο να παράγουν λαβράκι έως 2,5 κιλά κάτι το οποίο δεν το κάνει ο ανταγωνισμός.

- Την τροφή για τα ψάρια δεν την παράγουν τα ιχθυοτροφεία, έχουν διαμορφώσει τη δικιά τους φόρμουλα και παράγεται από άλλη εταιρεία, η οποία εξειδικεύεται στον τομέα της τροφής ψαριών.

- Είναι τα πρώτα ιχθυοτροφεία στην Ευρώπη που έβγαλαν στην αγορά βιολογικό λαβράκι. Επενδύουν στην παραγωγή ποιοτικού και βιολογικού ψαριού, καταφέροντας να έχουν συνδυάσει την επωνυμία της εταιρείας τους με την ποιότητα.
- Οι σχέσεις με τους προμηθευτές αλλά και τους αγοραστές με τους οποίους συνεργάζονται χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.
- Είναι η πρώτη μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας που παρήγαγε το ευρωπαϊκό λαβράκι και την ευρωπαϊκή τσιπούρα από το 1981, γεγονός που έχει οδηγήσει στην απόκτηση μεγάλης εμπειρίας και τεχνογνωσίας σχετικά με την παραγωγή τσιπούρας και λαβρακιού σε ιχθυοτροφείο.
- Ο κόλπος του Αργοστολίου είναι ένα κλειστό δυναμικό οικοσύστημα, στο οποίο η παρουσία των οργανισμών του βένθους λειτουργεί ως μηχανισμός αυτοκαθαρισμού. Έτσι, στην περιοχή υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες για τις μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας και την παραγωγή θαλάσσιων μεσογειακών ιχθύων (λαβρακιού, τσιπούρας, κρانيός, φαγκρί, μαγιάτικο, μουρμούρα, μυτάκι, συναγρίδα, λιθρίνι, μελανούρι κ.α.).
- Έχουν αποπληρώσει όλα τα μακροχρόνια δάνειά τους και πλέον ο δανεισμός που έχουν αφορά κεφάλαια κίνησης, τα οποία τα εξοφλούν εντός εξαμήνου.

#### Αδύνατα Σημεία

- Υπάρχει ένας μεγάλος πελάτης στον οποίο πηγαίνει το 50% της παραγωγής που τους κάνει να εξαρτώνται από αυτόν.
- Ο γόνος παράγεται στα ιχθυοτροφεία, αλλά η τροφή για το φυτοπλαγκτόν, με το οποίο τρέφεται το ζωοπλαγκτόν και μετέπειτα ο γόνος, προέρχονται από έναν μόνο προμηθευτή από την Αμερική.
- Το λαβράκι για να φτάσει στα 80 γραμμάρια χρειάζεται ένα χρόνο, τρία χρόνια για να φτάνει στα 400-500 γραμμάρια. Για να μπορέσει να φτάσει τα 2,5 κιλά χρειάζεται τουλάχιστον 5 χρόνια. Όσο περισσότερο παραμένουν τα ψάρια μέσα στους κλωβούς, τόσο αυξάνεται το κόστος παραγωγής, αλλά και η θνησιμότητα των ψαριών.
- Από την ώρα που θα βγει από τους κλωβούς το ψάρι πρέπει να τοποθετεί σε πάγο μέχρι να συσκευαστεί και μετά κατευθείαν να αποσταλεί στον αγοραστή. Δε γίνεται να παραμείνουν σε αποθήκες τα τελικά προϊόντα γιατί μειώνεται η θρεπτική τους αξία.

- Το συνολικό απόθεμα νερού από τις γεωτρήσεις μειώνεται. Το νερό στους ιχθυογενετικούς σταθμούς προέρχεται από τρεις συνολικά γεωτρήσεις, που διαθέτει η η επιχείρηση στις εγκαταστάσεις των Ι.Κ.. Χρησιμοποιείται νερό γεώτρησης διότι είναι απαλλαγμένο από μικροοργανισμούς και παθογόνα μικρόβια για την αποφυγή θνησιμοτήτων, όπως και για να είναι στην κατάλληλη θερμοκρασία και αλατότητα.

### Ευκαιρίες

- Μία μεγάλη ευκαιρία που θα βοηθήσει τα Ι.Κ. είναι η δημιουργία του μη κερδοσκοπικού φορέα με την επωνυμία «Ελληνική Οργάνωση Παραγωγών Υδατοκαλλιέργειας (ΕΛ.Ο.Π.Υ.)». Ο σκοπός του φορέα είναι η διάδοση της υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας των ελληνικών προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας. Σκοπός της οργάνωσης είναι η διάδοση του ονόματος και της ποιότητας των ελληνικών ψαριών. Ο συνδυασμός του ελληνικού ψαριού με το ποιοτικό σίγουρα θα ευνοήσει όλες τις Ελληνικές εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας αλλά ακόμα περισσότερο τις εταιρείες που έχουν ήδη αναπτυγμένο δίκτυο στο εξωτερικό. Τα Ι.Κ. έχουν ένα δυνατό όνομα και έχουν καταφέρει στους μέχρι τώρα πελάτες του να τους πείσουν ότι τα προϊόντα που παράγουν έχουν την υψηλότερη ποιότητα. Μέσω της οργάνωσης αποσκοπούν στην επέκταση του υπάρχοντος δικτύου τους.

- Τα ψάρια είναι πλούσια σε πρωτεΐνες μεγάλης θρεπτικής αξίας. Σύμφωνα με έρευνες η αύξηση του παγκόσμιου ανθρώπινου πληθυσμού γίνεται με ρυθμό ανάπτυξης 1,2%. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για πρωτεϊνούχες τροφές μελλοντικά.

- Στροφή των καταναλωτών προς το μεσογειακό τρόπο διατροφής.

- Παγκόσμια αποδοχή προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας από τους καταναλωτές.

- Εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας που θα αποκτηθεί από το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα Diversify. Το πρόγραμμα αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας που παράγονται από τις ευρωπαϊκές χώρες μέσω μελέτης της βιολογικής και κοινωνικό-οικονομικής δυνατότητας των νέων / αναδυόμενων ειδών ψαριών της υδατοκαλλιεργητικής βιομηχανίας. Δοκιμάζεται η παραγωγή νέων αναδυόμενων ειδών ψαριών για την επέκταση της βιομηχανίας της υδατοκαλλιέργειας. Ένα από τα είδη είναι και ο κρانيός.

### Απειλές

- Η κύρια απειλή που δημιουργήθηκε είναι η εξαγορά των Νηρέα και Σελόντα από τον όμιλο Ανδρομέδα.
- Αμφισβήτηση των προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές. Η αναγνώριση των προϊόντων των Ι.Κ. είναι από τα πιο σημαντικά για την διατήρηση του μεριδίου αγοράς τους οπότε η οποιαδήποτε αμφισβήτηση της ταυτότητας προς τα προϊόντα τους δημιουργεί πρόβλημα.
- Οι ιχθυοκλωβοί είναι τοποθετημένοι μέσα στον κόλπο του Αργοστολίου και είναι ευάλωτοι στις ακραίες καιρικές συνθήκες. Η νήσος Κεφαλονιά είναι αρκετά σεισμογενές περιοχή και η γεωμορφολογία της επηρεάζεται όπως ήταν η εμφάνιση της τεχνητής παλίρροιας.
- Η Τουρκία έχει καταφέρει να αυξήσει την παραγωγική της δύναμη χάρη στις κρατικές ενισχύσεις στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, με αποτέλεσμα να αποτελεί κύριο ανταγωνιστή στην αγορά.
- Υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο και οι τιμές έχουν έντονες μεταβολές σε μικρό χρονικό διάστημα σε όλα τα μεγέθη ψαριών.

*5. Ποιες είναι οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν τα «Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς»; Τι κινήσεις έχουν κάνει ή σκοπεύουν να κάνουν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις; Πώς αξιολογείτε τις κινήσεις αυτές;*

Η κύρια πρόκληση με την οποία θα έρθουν αντιμέτωπα είναι η δημιουργηθείσα επιχείρηση που σχηματίστηκε με τη συγχώνευση των εταιρειών «Νηρέυς», «Σελόντα» και «Ανδρομέδα». Θα υπάρχει ένας μεγάλος ανταγωνιστής που θα παράγει συνολικά το 50% της εγχώριας αγοράς. Τα Ι.Κ. πρέπει να εντοπίσουν ένα τρόπο να προστατευτούν, δηλαδή να μπορέσουν να κρατήσουν τους πελάτες που προτιμούν το λαβράκι του 1,5 - 2,5 κιλών ισχυροποιώντας το όνομα τους, όσον αφορά το συγκεκριμένο είδος προϊόντος.

Τα Ι.Κ. όταν κατασκευάστηκαν το 1981 δεν είχαν προβλέψει τη διαθεσιμότητα του νερού από τις υπάρχουσες γεωτρήσεις. Έχουν συνολικά τρεις γεωτρήσεις μέσα στην

έκταση από τις οποίες αντλούν νερό για τον ιχθυογενετικό σταθμό. Δεν έχουν βρει ακόμα τη δυνατότητα να αντλήσουν νερό θαλάσσης για να το χρησιμοποιήσουν. Με την πάροδο του χρόνου, όμως, το νερό των γεωτρήσεων έχει φτάσει σε σημείο να απειλεί την παραγωγή του γόνου.

Οι κινήσεις που έχουν αποφασίσει μέχρι στιγμής να κάνουν είναι:

- Δημιουργία μονάδας συσκευασίας για την παραγωγή και τυποποίηση φιλέτου.
- Δημιουργία λιανικού δικτύου συναλλαγής κατευθείαν με τον καταναλωτή (B2C).
- Πετυχημένη παραγωγή κρασιού.

Οι κινήσεις που έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν θα τους βοηθήσουν να ενταχθούν σε μια καινούργια αγορά και να ελέγχουν μόνοι τους τις συνθήκες τεμαχισμού και τυποποίησης, όπως επίσης να πιστοποιούν και την ταυτότητα του προϊόντος τους. Ο κρασιός είναι ένα αναπτυσσόμενο είδος που έχει χαρακτηριστεί ως ο «σολωμός» της Μεσογείου και φαίνεται να έχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Χρειάζεται παρόμοιες τεχνικές εκτροφής με την τσιπούρα και το λαβράκι και, ως είδος, αναπτύσσεται με γρηγορότερους ρυθμούς.

### *Συμπεράσματα*

Συνοψίζοντας, η μελέτη απεικονίζει τις δυσκολίες και την πολυπλοκότητα της κατάστασης όταν δημιουργούνται συνεργασίες και συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και τι προβλήματα καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρότερες εταιρίες. Επιπροσθέτως, λόγω του ότι οι συνθήκες της αγοράς είναι μεταβαλλόμενες και οι κινήσεις των ανταγωνιστών μη αναμενόμενες, όταν κάποιος βρίσκεται στην θέση των υπευθύνων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι και έτοιμοι να συνεργαστούν μεταξύ τους και να προβούν στις απαραίτητες αποφάσεις για να ανταποκρίνονται άμεσα σε αυτού του είδους τις προκλήσεις.

Ο καθηγητής θα μπορούσε καθώς οι φοιτητές αναλύουν τα συμπεράσματα που σχημάτισαν από την έρευνα και την ανάγνωση της μελέτης, να σημειώνει τις λέξεις κλειδιά και στο τέλος να κάνει μια βαθύτερη ανάλυση του προβλήματος. Με αυτό τον



τρόπο θα είναι σε θέση να κάνει παρατηρήσεις και να συνοψίσει το διδακτικό σκοπό της μελέτης. Πολύ σημαντικό είναι στο τέλος του μαθήματος να ρωτήσει τους φοιτητές τι έχουν μάθει μέσα από τη διαδικασία της έρευνας και ανάγνωσης της μελέτης.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη βιβλιογραφία:

- Alasalvar, C., Taylor, K., Zubcov, E., Shahidi, F., & Alexis, M. (2002). Differentiation of cultured and wild sea bass (*Dicentrarchus labrax*): total lipid content, fatty acid and trace mineral composition. *Food Chemistry* , 79 (2), 145-150.
- Cahu, C., Salen, P., & de Lorgeril, M. (2004). Farmed and wild fish in the prevention of cardiovascular diseases: Assessing possible differences in lipid nutritional values. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases* , 14 (1), 34-41.
- Dawar, N. a. (1999). Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard business review* , 77, 119-132.
- Duncan, N., Estévez, A., Fernández-Palacios, H., Gairin, I., Hernández-Cruz, C., Roo, J., και συν. (2013). Aquaculture production of meagre ( *Argyrosomus regius* ): hatchery techniques, ongrowing and market. *Advances in Aquaculture Hatchery Technology* , 519-541.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives* , 19 (4), 51-62.
- Hanson, G., Rauniyar, G., & Herrmann, R. (1994). Using consumer profiles to increase the U.S. market for seafood: implications for aquaculture. *Aquaculture* , 127 (4), 303-316.
- Hanson, G., Rauniyar, G., & Herrmann, R. (1994). Using consumer profiles to increase the U.S. market for seafood: implications for aquaculture. *Aquaculture* , 127 (4), 303-316.

- Johnson, D., & Katavic, I. (1986). Survival and growth of sea bass (*Dicentrarchus labrax*) larvae as influenced by temperature, salinity, and delayed initial feeding. *Aquaculture* , 52 (1), 11-19.
- Hammonds, K. E. . (2001). *Michael Porter's Big Ideas*. Ανάκτηση 11 14, 2018, από Fast Company: <https://www.fastcompany.com/42485/michael-porters-big-ideas>
- MENTE, E., KARALAZOS, V., KARAPANAGIOTIDIS, I., & PITA, C. (2011). Nutrition in organic aquaculture: an inquiry and a discourse. *Aquaculture Nutrition* , 17 (4), e798-e817.
- Monfort, M.-C. (2010). *Present market situation and prospects of meagre (*Argyrosomus regius*), as an emerging species in Mediterranean aquaculture*. Rome: Food & Agriculture Organization of the United Nations.
- Nag, R. a.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal* , 28 (9), 935-955.
- Robert K, Y. (2009). *Case study research: design and methods* (4th Edition εκδ.). Los Angeles, Calif, US: Sage Publications.
- The State of World Fisheries and Aquaculture 2018 - Meeting the sustainable development goals* . (2018). Rome: FAO.
- Thompson, A. (2016). *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- James, D. (1992). Seafood technology in the '90s: the needs of developing countries. In G.Bligh (Ed.), *Seafood Science and Technology* (pp.12-23). Fishing News Books: a division of Blackwell Scientific Publications Ltd, Oxford, London, Edinburgh, Cambridge (USA), Carlton-Victoria (Australia).

### Ξένες ιστοσελίδες:

*ABOUT DIVERSIFY*. (n.d.). Ανάκτηση 11 20, 2018, από Diversify-eu:

<https://www.diversifyfish.eu/about-diversify.html>

Asso. (1801). *Argyrosomus regius summary page*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από FishBase:

<https://www.fishbase.de/summary/418>

E. Pagliarino e S. Tron Moncalieri. (2012). Ανάκτηση 11 16, 2018, από Sinab.it:

[http://www.sinab.it/sites/default/files/61\\_iii\\_relazione\\_semestrale\\_sanpei\\_luglio-2012.pdf](http://www.sinab.it/sites/default/files/61_iii_relazione_semestrale_sanpei_luglio-2012.pdf)

*EmeraldInsight*. (2018, 01 15). Ανάκτηση 12 13, 2018, από Emeraldinsight.com:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00070700410516784>

*FAO Fisheries & Aquaculture Argyrosomus regius*. (n.d.). Ανάκτηση 10 29, 2018, από

Fao.org: [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Argyrosomus\\_regius/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Argyrosomus_regius/en)

*FAO Fisheries & Aquaculture Dicentrarchus labrax*. (n.d.). Ανάκτηση 10 29, 2018, από

Fao.org: [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Dicentrarchus\\_labrax/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Dicentrarchus_labrax/en)

*FAO Fisheries & Aquaculture Sparus aurata*. (n.d.). Ανάκτηση 10 29, 2018, από

Fao.org: [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Sparus\\_aurata/en](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Sparus_aurata/en)

*Friend of the Sea - Aquaculture*. (n.d.). Ανάκτηση 10 26, 2018, από Friendofthesea.org:

<http://www.friendofthesea.org/aquaculture.asp>

*Les produits responsables*. (n.d.). Ανάκτηση 11 02, 2018, από www.metro.fr:

<https://www.metro.fr/vous-et-metro/commerce-responsable/produits-responsables>

METRO AG. (n.d.). *History*. Ανάκτηση 11 02, 2018, από Metro-cc.com:

<https://www.metro-cc.com/about/history>

Linnaeus, C. (1758). *Dicentrarchus labrax summary page*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από

FishBase: <http://www.fishbase.org/summary/dicentrarchus-labrax.html>

Linnaeus, C. (1758). *Sparus aurata summary page*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από

FishBase: <https://www.fishbase.de/summary/Sparus-aurata.html>

*Proactive action pays off for seabass and seabream sector | GLOBEFISH | Food and*

*Agriculture Organization of the United Nations*. (2017, 12 12). Ανάκτηση 10 31,

2018, από Fao.org: [http://www.fao.org/in-action/globefish/market-](http://www.fao.org/in-action/globefish/market-reports/resource-detail/en/c/1072507/)

[reports/resource-detail/en/c/1072507/](http://www.fao.org/in-action/globefish/market-reports/resource-detail/en/c/1072507/)

<https://www.naturland.de/en/>

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Βουλτσιάδου, Ε., Αντωνοπούλου, Ε., Γκάνιας, Κ., Γκέλης, Σ., Στάικου, Α.,

Τριανταφυλλίδης, Α., και συν. (2015). *Υδατοκαλλιέργειες Οργανισμοί, Συστήματα Παραγωγής, Προοπτικές*. Αθήνα: kallipos.gr.

Κλαουδάτος, Σ. (2010). *Κατασκευές υδατοκαλλιεργητικών συστημάτων*. Αθήνα:

ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Παπαδάκης Μ, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*.

Αθήνα, ΕΛΛΑΔΑ: Ε. ΜΠΕΝΟΥ.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ . (2014). Πολυετές Εθνικό

Στρατηγικό Σχέδιο για την ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών στην Ελλάδα, 2014-2020. Αθήνα.

Γραβινιώτης, Φ. (1997). Από καλλιέργεια το 1 στα 4 ψάρια που καταναλώνει ο άνθρωπος. *ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ*: Ειδική έκδοση του Οργανισμού HELLENEWS ΕΠΕ με τη συνεργασία της εφημερίδας ΕΞΠΡΕΣ, Σεπτέμβριος

ICAP, “Κλαδική Μελέτη Ιχθυοκαλλιέργειες”, 2017 Αθήνα

ΕΛ.ΣΤΑΤ, Υδατοκαλλιέργειες και Ιχθυοκαλλιέργειες, 2016

### **Ελληνικές ιστοσελίδες:**

Ιστοσελίδα εταιρείας “Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε.”: <http://www.kefish.gr>

Αδαμόπουλος, Α. (2012, 11 23). *Τα βιολογικά ψάρια - Flowmagazine*. Ανάκτηση 11 16,

2018, από Flowmagazine: [http://www.flowmagazine.gr/ta\\_viologika\\_psarria/](http://www.flowmagazine.gr/ta_viologika_psarria/)

Αλεξιάκη, Δ. (2018, 04 03). *naftemporiki.gr*. Ανάκτηση 11 17, 2018, από

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1337532/i-stratigiki-tis-amera-gia-nireus-kai-selonta>

*Αναγνώριση της Ελληνικής Οργάνωσης Παραγωγών Υδατοκαλλιέργειας (ΕΛΟΠΥ)*. (2018,

05 24). Ανάκτηση 11 03, 2018, από Businessnews.gr:

<http://www.businessnews.gr/article/108813/anagnorisi-tis-ellinikis-organosis-paragogon-ydatokalliergeias-elopy>

*Επεσαν υπογραφές για την πώληση Νηρέα και Σελόντα σε Amerra*. (2018, 06 21).

Ανάκτηση 11 06, 2018, από Euro2day.gr:

<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1621128/epesan-ypografes-gia-thn-polhsh-nhrea-kai-selonta.html>

*Ερευνητικές Δραστηριότητες*. (n.d.). Ανάκτηση 10 25, 2018, από Apaе.uth.gr:

[http://www.apae.uth.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=78&lang=el](http://www.apae.uth.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=78&lang=el)

*Λαβράκι*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από Fgm.com.gr: <https://fgm.com.gr/article.php?id=27>

*Λαβράκι*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από El.wikipedia.org:

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%B1%CE%B2%CF%81%CE%AC%CE%BA%CE%B9>

*Μανιφαβα, Δ.* (2013, 09 14). *Υπερδανεισμός και διστακτικότητα στοίχισαν στις*

*ιχθυοκαλλιέργειες*. Ανάκτηση 11 06, 2018, από Kathimerini.gr:

<http://www.kathimerini.gr/498536/article/oikonomia/epixeirhseis/yperdaneismos-kai-distaktikothta-stoixisan-stis-ixthyokalliergeies>

*Μυλοκόπι*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από El.wikipedia.org:

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CF%85%CE%BB%CE%BF%CE%BA%CF%8C%CF%80%CE%B9>

*Οικονόμου, Δ.* (2017, 11 09). *Η Καθημερινή*. Ανάκτηση 11 17, 2018, από

<http://www.kathimerini.gr/925968/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh-oi-ydatokalliergeies-se-krisimh-kamph>

*Στην τελική ευθεία η πώληση Νηρέα και Σελόντα*. (2018, 01 24). Ανάκτηση 11 06, 2018,

από Liberal.gr: <https://www.liberal.gr/arthro/187184/oikonomia/epicheiriseis/stin-teliki-eutheia-i-polisi-nirea-kai-selonta.html>

*Σχέδιο για διπλασιασμό παραγωγής μέχρι το 2030 από τις ιχθυοκαλλιέργειες*. (2015, 12

22). Ανάκτηση 11 06, 2018, από Kathimerini.gr:

<http://www.kathimerini.gr/843294/article/oikonomia/epixeirhseis/sxedio-gia>

diplasmio-paragwghs-mexri-to-2030-apo-tis-ix8yokalliergeies

*Τσιπούρα*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από El.wikipedia.org:

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%80%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B1>

*Τσιπούρα*. Ανάκτηση 10 29, 2018, από Fgm.com.gr:

<https://fgm.com.gr/article.php?id=25>

*Υπεγράφη η συμφωνία για εξαγορά της «Νηρέυς» και της «Σελόντα»*. (2018, 06 21).

Ανάκτηση 11 06, 2018, από Kathimerini.gr:

<http://www.kathimerini.gr/970652/article/oikonomia/epixeirhseis/ypegraphh-h-symfwnia-gia-e3agora-ths-nhreys-kai-ths-selonta>

Infobank Hellastat. (2018). *Ερευνα κλάδου “Ιχθυοκαλλιέργεια”*. Ανάκτηση 10 31, 2018,

από infobankhellastat.gr: <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/30-ypiresies/86-fish-farming-sd>

Infobank Hellastat. (2018). *Ιχθυοκαλλιέργεια*. Ανάκτηση 10 31, 2018, από

infobankhellastat.gr: <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/7283-paragogi-ichthiokalliergia>