



ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ

## **ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ**

**Έκθεση διαχείρισης Διοικητικού Συμβουλίου  
της περιόδου  
από 1 Ιανουαρίου μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2005**

Βεβαιώνεται ότι η έκθεση είναι εκείνη που εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ την 27η Μαρτίου 2006 και έχει αναρτηθεί στο διαδίκτυο , στη ηλεκτρονική διεύθυνση [www.helfish.gr](http://www.helfish.gr) .

Κατσιβέλης Ιωάννης  
Πρόεδρος του Διοικητικού συμβουλίου  
**ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ**



Βριλλήσια 27/3/2006

Κύριοι μέτοχοι,

Η εταιρεία μας το 2006 συμπληρώνει 20 χρόνια επιχειρηματικής ύπαρξης και πορείας στον κλάδο. Η πορεία αυτή χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη-ιδιαίτερα μετά την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2000-θέτοντας της εταιρεία και τον Όμιλο στους πρωτοπόρους του κλάδου Πανευρωπαϊκά.

Η συνεχής εφαρμογή συνδυαστικών στρατηγικών ανάλογα με τις εγχώριες- διεθνείς προκλήσεις και συνθήκες , η σωστή και άρτια διαχείριση των οικονομικών και μη πόρων με σεβασμό στις ανθρώπινες αξίες και το περιβάλλον , η στρατηγική σχέσεων συνέπειας με πελάτες και προμηθευτές οδήγησαν σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και κερδοφορίας εις όφελος των μετόχων και όλων των ομάδων ενδιαφερομένων.

Μέσα στις δύσκολες συνθήκες της ελληνικής και διεθνούς οικονομικής κοινωνίας βαδίζουμε με σταθερότητα και με πίστη στις αξίες, τις στρατηγικές ηγεσίας και επιχειρηματικών σχεδίων για να επιτύχουμε το όραμα μας, να γίνει ο Όμιλος ο ίδιος διαχρονική αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους .

Σας παραθέτουμε στη συνέχεια την έκθεση διαχείρισης για το έτος 2005.

Το Διοικητικό Συμβούλιο



## **14. ΕΚΘΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2005**

### **Ο Κλάδος που επιχειρηματούμε**

Η οργανωμένη ενασχόληση με τις ιχθυοκαλλιέργειες άρχισε ουσιαστικά από την δεκαετία του 1980. Μέχρι τότε η ζήτηση για νωπά ιχθυρά καλυπτόταν κυρίως από την παράκτια και μεσογειακή αλιεία καθώς επίσης από την καλλιέργεια κάποιων ειδών σε λιμνοθάλασσες και διβάρια. Παρά την σχετικά πρόσφατη δραστηριότητα της εντατικής μορφής καλλιέργειας ευρύαλων ψαριών στην Ελλάδα ο κλάδος παρουσιάζει δυναμική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια.

Η μη δυνατότητα κάλυψης της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης νωπών ιχθυρών ,κυρίως μακροπρόθεσμα οδήγησε στην ανάπτυξη της ιχθυοκαλλιέργειας σαν οργανωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα βασιζόμενη σε νέα τεχνολογία. Οι εξελίξεις εμφανίστηκαν με μεγαλύτερη ένταση στην Ελλάδα ,με συνέπεια να αποτελεί την κορυφαία παραγωγική χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Μεσόγειο και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο καθώς ελάχιστοι είναι οι τομείς οικονομικής δραστηριότητας που πρωτοστατούν σε επίπεδο Ε.Ε εγχώριες επιχειρήσεις.

Επίσης βοήθησαν οι ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες και η μορφολογία των ελληνικών ακτών ,καθώς και τα χορηγηθέντα κίνητρα για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης δραστηριότητας (π.χ. επιχορηγήσεις ,επιδοτήσεις, χρηματοδοτήσεις)

Τα είδη που εκτρέφονται σε εμπορική κλίμακα στην Ελλάδα και τις άλλες Μεσογειακές χώρες είναι κυρίως τσιπούρα (*sparus aurata*) και το λαβράκι (*disentrachus labrax*),τα οποία είναι ευρύαλα ψάρια ,δηλαδή που μπορούν να αναπτυχθούν σε μεγάλο εύρος αλμυρότητας νερού. Εκτός από τα αναφερόμενα είδη τα τελευταία χρόνια παράγονται επίσης συναγρίδα,μυτάκι,σαργός,κέφαλος και φαγγρί.

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας σήμερα αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία τροφίμων παγκοσμίως με ρυθμό ετήσιας αύξησης 8% περίπου. Με βάση εκτιμήσεις, ο κλάδος στο μέλλον (έως και το 2030) θα παρέχει το 50% της κατανάλωσης των αλιευτικών προϊόντων, λόγω συνεχούς ποσοτικής και ποιοτικής μείωσης των ιχθυοαποθεμάτων στη θάλασσα. Ειδικότερα στη Μεσόγειο, στο συγκεκριμένο κλάδο, η Ελλάδα αποτελεί την κορυφαία παραγωγό χώρα, την τελευταία δεκαετία, με ανοδική συνεχώς πορεία. Έως και το 2010, η παραγωγή γόνου και έτοιμου μεγάλου ψαριού θα αναπτύσσεται με ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 10% έως 15%.

Οι παραδοσιακές αγορές που έως σήμερα «στήριξαν» την ανάπτυξη του κλάδου είναι των Μεσογειακών Ευρωπαϊκών χωρών(Ισπανία,Γαλλία,Ιταλία κ.α.)

Η αυξητική εξαγωγική πορεία του κλάδου θα συνεχιστεί με εντονότερο ρυθμό, την επόμενη πενταετία, λόγω και της διεύρυνσης στις αγορές των νεοεισερχομένων στην Ευρωζώνη χωρών που θα αυξήσει τη ζήτηση για τα μεσογειακά είδη.



## Η εταιρεία μας

Η εταιρία Ελληνικάι Ιχθυοκαλλιέργειαι Α.Β.Ε.Ε. φέτος συμπληρώνει 20 χρόνια επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών (παραγωγή γόνου και μεγάλου ψαριού).

Η εταιρεία όπως αναφέρθηκε δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής δύο κατηγοριών προϊόντων:

α) του γόνου, πρόκειται για μικρό ψάρι βάρους 1,5 έως 2 gr., το οποίο είναι απαραίτητη σαν πρώτη ύλη για τους Ιχθυοπαραγωγούς που δεν διαθέτουν ιχθυογεννητικό σταθμό. Ο γόνος έχει κύκλο παραγωγής περίπου 120 ημερών και έχει άμεση διάθεση.

β) του ετοιμού ψαριού, πρόκειται για μεγάλο ψάρι βάρους 300-500 gr. Το μεγάλο ψάρι έχει κύκλο παραγωγής 14 – 18 μήνες αλλά μέχρι την πώληση του έχει πάντα μεγαλύτερο κύκλο παραμονής στο ιχθυοτροφείο, δεδομένου ότι οι ποσότητες που παράγονται διατίθενται σταδιακά εντός του εξαμήνου από το πέρας της πάχυνσης. Η Εταιρεία έχει μονάδα εκτροφής με πλωτούς κλωβούς και δίκτυα όπου τοποθετούνται ιχθύδια 1,5-2,0 gr. Και τα οποία εκτρέφονται για διάστημα 14 – 18 μηνών και κατόπιν διατίθενται στο εμπόριο.

Ο Όμιλος χαρακτηρίζεται από ένα ισχυρό σύγχρονο και καθετοποιημένο σχήμα επιχειρηματικής εκμετάλλευσης με δέκα κέντρα παραγωγής για το μεγάλο ψάρι-Πρέβεζα, Ηγουμενίτσα, Άνδρος, Αστακός Αιτ/νίας, Βουρλιά Βοιωτίας, Αγ Ανδρέα Κυνουρίας, Ναύπλιο και Μαραθώνας Αττικής, δύο ιχθυογεννητικούς σταθμούς-Λάρυμνα Λοκρίδας και Αταλάντη Φθιώτιδας-και δύο συσκευαστήρια σε Αταλάντη Φθιώτιδας και Αστακό Αιτ/νίας.

Επίσης διακρίνεται για την άριστη ποιότητα του γόνου που διαθέτει στην Ελληνική και μόνο αγορά και για την εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών της τόσο πριν όσο και μετά την πώληση (after sales service). Διαθέτει ένα άρτια εξοπλισμένο τμήμα μεταφοράς και διανομής του γόνου έτσι ώστε ο γόνος να μεταφέρεται υγιής και χωρίς απώλειες ή πληγώματα ακόμα και στα πιο απομακρυσμένα σημεία, όπου υπάρχουν ιχθυοκαλλιεργητικές μονάδες, με μεγάλη ακρίβεια όσον αφορά τον χρόνο παράδοσης.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δημιουργία ισχυρής φήμης και η ανάπτυξη σχέσεων Marketing με αποτέλεσμα τη διατήρηση σταθερών πελατών για την Εταιρεία. Σημειώνεται ότι ο γόνος της Εταιρείας ζητείται και διανέμεται σε όλη την Ελλάδα. Οι πωλήσεις ξεκινούν κάθε χρόνο με ένα σημαντικό ποσοστό καλυμμένο εκ των προτέρων αλλά και με μια τέτοια κατανομή και διασπορά ταυτόχρονα ώστε η απώλεια ενός πελάτη να μην έχει επιπτώσεις στην πολιτική πωλήσεων της Εταιρείας.

Η Εταιρεία εξαγει το 60-65% περίπου του έτοιμου προϊόντος (μεγάλο ψάρι) κυρίως στην Ιταλία, στην Ισπανία, στη Γαλλία και στην Κεντρική Ευρώπη, ενώ το υπόλοιπο το διαθέτει στην εσωτερική αγορά.

Οι αγοραστές είναι μεγάλοι διανομείς και SuperMarkets στις ανωτέρω Ευρωπαϊκές χώρες. Οι τελικοί καταναλωτές προμηθεύονται το προϊόν από σημεία λιανικής πώλησης ψαριού και super markets σαν τρίτο επίπεδο του καναλιού διανομής.

Ο Όμιλος μας, σήμερα, είναι ένα από τα τρία μεγάλα επιχειρηματικά σχήματα στην Ελλάδα κατέχοντας το 9% της ελληνικής παραγωγής και αντίστοιχα το 3%-4% της ευρωπαϊκής στα ευρύαλα είδη. Στις πωλήσεις, κατέχει μερίδιο αγοράς περίπου 12% τόσο ως προς το έτοιμο προϊόν όσο και προς το γόνο. Η θέση μας πιστεύουμε πως θα παραμείνει σταθερή όσον αφορά το μερίδιο ενώ προσδοκούμε πως θα ενισχυθεί όσον αφορά το τονάζ κατά 5-7%.



Κύριος πάντως στόχος για την επόμενη πενταετία αποτελεί το να παραμείνουμε στα τρία αναφερόμενα επιχειρηματικά σχήματα τα οποία αναπόφευκτα οδηγούν τις εξελίξεις και καθορίζουν την πορεία του κλάδου πανευρωπαϊκά.

## Μακροπεριβάλλον της εταιρείας

Η ζήτηση των προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας επηρεάζεται από ποικίλα χαρακτηριστικά και παράγοντες όπως είναι

- **Κοινωνικοοικονομικοί**

Η τιμή πώλησης, το εισόδημα των καταναλωτών, οι διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες, οι γεωγραφικές ιδιαιτερότητες κ.α.

Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι αναμφίβολα η τιμή πώλησης η οποία επηρεάζει και συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης όταν κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και αντιστρόφως. Η μείωση των τιμών που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια ευνόησαν τη ζήτηση ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας, δίνοντας τους συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η αντιπληθωριστική αυτή τάση της τιμής των προϊόντων πανευρωπαϊκά δημιούργησε και δημιουργεί την άμεση ανάγκη για την εξεύρεση τρόπων μείωσης του κόστους μέσω της καλύτερης διαχείρισης, μείωσης του εργατικού δυναμικού, μείωσης των τιμών πρώτων υλών και της επένδυσης σε υψηλής τεχνολογίας μεθόδους παραγωγής.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει μειώσει το χρόνο προετοιμασίας φαγητού στο σπίτι στις βιομηχανικές ανεπτυγμένες χώρες από 2,5 ώρες το 1930 σε 15 λεπτά το 2000 και σαν συνέπεια έχει την αύξηση της ζήτησης κατεψυγμένων ιχθυοπαρασκευασμάτων, ενώ συμβάλλει αρνητικά στη ζήτηση νωπών ψαριών. Παρόλα όμως αυτά η τάση που επικρατεί για ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, ευνοεί την κατανάλωση ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας

Επίσης λόγω της γεωγραφικής προέλευσης των προϊόντων (Μεσόγειος) οι μεγαλύτερες αγορές (Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία) θα συνεχίζουν να καταναλώνουν καθώς είναι γνώστες τους λόγω της παραδοσιακής κατανάλωσης για πολλά έτη.

- **Πολιτικοί και νομικοί**

Μέσω των κρατικών επιδοτήσεων αλλά και το επιχειρησιακό πρόγραμμα αλιείας (Ε.Π.ΑΛ) 2000-2006, αλλά και των προγενεστέρων αυτού, η εταιρεία μας όπως και η Ελλάδα μέσα σε μία δεκαετία, πέτυχε να αναπτύξει την παραγωγή της σε μεγάλο βαθμό και να απολαμβάνει τη στιγμή αυτή την κορυφαία θέση μεταξύ των λοιπών χωρών της Μεσογείου. Σαφώς υπήρξαν και αρκετά διαρθρωτικά και θεσμικά προβλήματα αλλά τα θετικά σημεία αναφοράς υπερισχύουν.

Η πλεονεκτική θεσμική ενίσχυση και κατοχύρωση του σημαντικού ρόλου της χώρας στον ευρωπαϊκό κλάδο αποτελεί και το στόχο της τρέχουσας Ε.Π.ΑΛ. Η πιστή τήρηση λοιπόν των αρχών, ρόλων και δράσεων -από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση (μέσω της Κ.Α.Π.) αλλά και του Συνδέσμου Ελλήνων Θαλασσοκαλλιεργητών (Σ.Ε.Θ.)- για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η νέα Ε.Π.ΑΛ. είναι σημαντικό, ουσιαστικό και επαρκές βήμα για την περαιτέρω ενίσχυση και σταθεροποίηση του κλάδου οι παραγωγοί, να την στηρίξουμε σθεναρά.

- **Διεθνείς οικονομικές σχέσεις**

Η έλλειψη των συναλλαγματικών διαφορών απόρροια της Ευρωπαϊκής ενοποίησης σίγουρα αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην προσπάθεια διατήρησης των μεριδίων αγοράς των



χωρών της ΕΕ που ήδη υπάρχουν αλλά και την προσπάθεια για είσοδο σε νέες κυρίως βόρειες χώρες αλλά και νεοεισερχόμενες Βαλκανικές της ΕΕ.

- **Τεχνολογικοί**

Η παραγωγή των προϊόντων έχει αποκτήσει χαρακτήρα εντατικής βιομηχανικής παραγωγής ,με σημαντική ανάπτυξη, τόσο της τεχνολογίας όσο και της τεχνογνωσίας εκτροφής γενικότερα.

Οι μέθοδοι παραγωγής συνεχώς βελτιώνονται με ταυτόχρονη επιρροή στη μείωση του κόστους ,τα εργατικά χέρια αντικαθίστανται από μηχανές όλο και σε μεγαλύτερη κλίμακα, η ποιότητα των τροφών βελτιώνεται με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου διατροφής και ανάπτυξης, τα συστήματα ελέγχου αναβαθμίζονται, οι τεχνικές εγκαταστάσεις( ιχθυοκλωβοί, αγκυροβόλια, σηματοδούρες κ.α.) συντελούν στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση και διαφύλαξη των προϊόντων, η χρήση των Η/Υ σ'όλο το φάσμα της επιχείρησης συντελεί στην ορθή και γρήγορη πληροφόρηση με αποτέλεσμα τον έλεγχο και την ενέργεια άμεσων διορθωτικών κινήσεων.

Επίσης οι ανάπτυξη των μεθόδων επικοινωνίας (Ιντερνέτ,εφημερίδες,περιοδικά κ.α.)συντελούν στην προώθηση του προϊόντος στην αγορά, την ανάπτυξη του ,την βελτίωση της «εικόνας» του στον καταναλωτή.

- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Σημαντικός ο ρόλος των καθαρών Ελληνικών θαλασσών αλλά και η μείωση της ελεύθερης αλιείας λόγω της υπεραλίευσης και της συνεχούς και με γρήγορους ρυθμούς μείωσης των ιχθυοπληθυσμών της.



## Μικροπεριβάλλον της εταιρείας

### Προσφορά συντελεστών παραγωγής

- **Προσφορά και κόστος πρώτων υλών και ενέργειας**

Ο μεγάλος ανταγωνισμός από εγχώριους και εξωχώριους προμηθευτές τροφών διατήρησε μια σχετική σταθερότητα στις τιμές των τροφών λόγω της συγκέντρωσης του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας και του χαρακτήρα της αγοράς των προμηθευτών τροφών που είναι ατελής. Υπάρχει μεγάλη επάρκεια επίσης στην διάθεσή τους λόγω και του αριθμού των εν λόγω προμηθευτών.

Η παραγωγή της τροφής Artemia(βασική διατροφή γόνου) που θα μπορούσε να δημιουργήσει πρόβλημα στην παραγωγή από την φυσική της-βιολογική της μείωση ,για την επόμενη πενταετία είναι επαρκής κατά τις εκτιμήσεις των προμηθευτών του και οι τιμές ελαφρά αυξανόμενες .

Η εταιρεία λόγω της μεγάλης ποσότητας που χρειάζεται τροφών έχει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα

Η ιδιοπαραγωγή του γόνου ειδικά για το β' εξάμηνο του 2005 κυμαίνεται σε πολύ καλά επίπεδο τόσο σε ποσότητα αλλά και σε ποιότητα

Στην ενέργεια το επίπεδο τιμών ειδικά τον τελευταίο χρόνο αυξήθηκε σημαντικά λόγω της μεγάλης ανόδου του πετρελαίου που επιβάρυνε το κόστος παραγωγής αλλά σε ελεγχόμενο επίπεδο και η μελλοντική τάση για την επόμενη διετία διαφαίνεται σταθεροποιητική.

- **Προσφορά και κόστος κεφαλαίου**

Υπάρχει επάρκεια ορίων τραπεζικών δανείων λόγω της υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας . Δυνατότητα λόγω της προσφοράς χρήματος για διαπραγμάτευση χαμηλών επιτοκίων

- **Προσφορά και κόστος εργασίας**

Η προσφορά εξειδικευμένης εργασίας είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο λόγω το αριθμού των ιχθυολόγων

Επίσης και η προσφορά μη εξειδικευμένης εργασίας επίσης σε ικανοποιητικό επίπεδο λόγω της επιχειρηματικότητας κυρίως σε περιοχές αγροτικές μη αστικές με έντονο πρόβλημα εξεύρεσης εργασίας αλλά και του αριθμού των αλλοδαπών που κινούνται στον κλάδο εδώ και πολλά χρόνια

Κόστος σε σταθερότητα αλλά όμως υψηλό λόγω της ειδικότητας-Ιχθυολόγοι- και των εισφορών. Σημαντική η θεσμοθέτηση που επιτεύχθηκε εντός του 2004 με το νόμο 3232/2004 για την ασφάλιση των ιχθυεργατών στον ΟΓΑ που βοήθησε στην αποκλιμάκωση του κόστους.

- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Κατά βάση είναι οι προμηθευτές τροφών .Δεν έχουν τη δυνατότητα ελέγχου της αγοράς λόγω της μορφής της που είναι ατελής αλλά και της συγκέντρωσης του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί στο ΧΑΑ και έχουν μεγάλη δυνατότητα διαπραγμάτευσης.

Η πιστοληπτική ικανότητα και φερεγγυότητα στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας συνεχώς μειώνεται για πολλές επιχειρήσεις και άρα οι υγιείς μεγάλοι Όμιλοι που περιλαμβάνουν της εταιρεία μας έχουν ένα επιπλέον ισχυρό ατού διαπραγμάτευσης.

Επίσης η μη δυνατότητα ολοκλήρωσης από της εταιρείες ιχθυοτροφών προς τα εμπρός λόγω της ύφεσης του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας και επενδυτικής εξειδίκευσης αποτελεί ένα ακόμα μεγάλο συγκριτικό τους μειονέκτημα.



- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Τομέας παραγωγής γόνου

Η συρρίκνωση του κλάδου δίνει το πλεονέκτημα στους εναπομείναντες για την διαμόρφωση του επιπέδου τιμών. Η εταιρεία λόγω των διαδικασιών που έχει θέσει για την παραγωγή του γόνου με τις πολλαπλές διαλογές στα πρώτα στάδια, την προπάχυνση και το after sales service έχει δημιουργήσει ισχυρή σχέση Marketing με αρκετούς και αξιόλογους πελάτες που συνεργάζεται αρκετά χρόνια.

Βέβαια υπάρχει μεγάλη προσφορά του προϊόντος κυρίως από τις δύο μεγάλες ανταγωνίστριες (Σελόντα και Νηρέα) αλλά και η αύξηση του παραγόμενου μεγάλου ψαριού δημιουργεί συνεχή ανάγκη τοποθέτησης.

Τομέας παραγωγής μεγάλου ψαριού

Υπάρχει μεγάλη προσφορά από όλες τις μεσογειακές χώρες με αποτέλεσμα τη μη δυνατότητα καθορισμού των τιμών η οποία παρουσιάζει κατά εποχή μεγάλη διακύμανση η οποία πλέον όμως έχει καταστεί δεδομένο για τον κλάδο και την εταιρεία με εφαρμογή ανάλογης πολιτικής αντιμετώπισης. Η μικρή χρονική δυνατότητα διακράτησης του προϊόντος επίσης αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα στην διαπραγμάτευση. Στα πλεονεκτήματα εντάσσεται η αδυναμία ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω λόγω του απαιτούμενου κεφαλαίου επένδυσης και όλα τα οποία έχουν αναφερθεί ανωτέρω.

- **Προσφορά υποκαταστάτων προϊόντων**

Η μείωση των τιμών τα τελευταία χρόνια καθιστά τα ίδια τα προϊόντα υποκατάστατα άλλων και ιδιαίτερα της ελεύθερης αλιείας. Αν και η κατανάλωση προϊόντων της ελεύθερης αλιείας, που συνεχώς μειώνεται αλλά αναμφίβολα προτιμάται σαν διατροφική επιλογή, το μερίδιο του κλάδου συνεχώς αυξάνεται. Επίσης η ανάπτυξη μαζικής παραγωγής ιχθυοκαλλιέργειας άλλων ειδών που θα «κλέψουν» μερίδιο αγοράς από τα γνωστά ευρύαλα δεν έχει έως και σήμερα ευδοκιμήσει παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται.

- **Ανταγωνισμός στον κλάδο**

Είσοδος κυριοτέρων νέων ανταγωνιστών

Αδύνατη για εκτροφή ιχθύων των δύο κυρίαρχων ειδών (τσιπούρα-λαβράκι) λόγω της κατάρτησης στη χορήγηση νέων αδειών εκτροφής. Η μη έως τώρα δυνατότητα μαζικής παραγωγής νέων ειδών λειτουργεί αποτρεπτικά για αυτά τα είδη λόγω της μη διασφάλισης του οικονομικού αποτελέσματος.

Τα τελευταία πέντε χρόνια οι κυρίαρχοι του κλάδου παραμένουν οι ίδιοι μεταξύ αυτών και η εταιρεία μας.

Εξοδος κυριοτέρων ανταγωνιστών

Η μεγάλη και διαφορετική εξειδίκευση των επενδύσεων ανάλογα το παραγόμενο είδος ψαριού την καθιστά πολύ δύσκολη έως αδύνατη χωρίς μεγάλη οικονομική ζημία. Οι κρατικές και επιχορηγήσεις Ε.Ε. δεσμεύουν λόγω της υποχρέωσης χρονικών ορίων διακράτησης της ιδιοκτησίας και της επιχείρησης. Τέλος η αίσθηση του πρωτοπόρου-καινοτόμου στον κλάδο και του ισχυρού εν τέλει κυρίαρχου του κλάδου.

Ανταγωνισμός στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Κλάδος σε «εξυγίανση» μετά την υπερβάλλουσα, άναρχη, οικονομικά ζημιολόγη και συντονιστικά ελλιπέστατη περίοδο 2000-2002. Κλάδος επίσης δύο ταχυτήτων-τρεις μεγάλες καθετοποιημένες επιχειρήσεις και όλες οι υπόλοιπες με σημαντικά μεγάλες ελλείψεις υποδομών (τεχνολογία, κανάλια



## ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ

διανομής κ.α.). Η μορφή αγοράς είναι ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός παρά το φαινόμενο της μεγάλης κατά περιόδους προσφοράς προϊόντος. Η τάση για περαιτέρω συγκέντρωση της προσφοράς θα συνεχιστεί-κυρίως από τις τρεις μεγάλες εταιρείες-με απώτερο σκοπό τον καλύτερο έλεγχο της παραγωγής, την αύξηση των τιμών διάθεσης και την ελαχιστοποίηση του φαινομένου αθέμιτου ανταγωνισμού.

Ανταγωνιστικά επίσης λειτουργούν και οι εμπορικές εγχώριες εταιρείες που προσπαθούν πολλές φορές με μη οικονομικά οφέλη να στηρίξουν το μερίδιό τους στις αγορές εντός και εκτός Ελλάδος. Τέλος η απόκτηση μεριδίων αγοράς σε νέες αγορές πέραν από τις παραδοσιακές μεσογειακές των προϊόντων συνιστά συγκριτικό πλεονέκτημα για όσους επιχειρηματούν και επενδύουν τόσο για το παρόν αλλά κυρίως για το άμεσο μέλλον.



## Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας

### • Οργανωτική διάρθρωση

Χαρακτηριστικό οι πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ μεσαίων και υψηλών στελεχών αλλά και όλου του προσωπικού.

Η ανάληψη της ευθύνης εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής πραγματοποιείται από τετραμελή ομάδα αποτελούμενη από το Γενικό Διευθυντή και Διευθυντές τμημάτων (Δντής Οικονομικού, Δντής Παραγωγής και Εμπορικό Δντής) με χρόνια σχέση συνεργασίας στην εταιρεία με αποτέλεσμα την αμεσότητα στην εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου επίτευξης στόχων. Επίσης υπάρχει σαφής διαχωρισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων και εφαρμογή καταμερισμού εργασίας στα τμήματα με αποτέλεσμα την καλή σχέση και ικανοποιητική επικάλυψη μεταξύ των τμημάτων

Πρωθείται η περαιτέρω εφαρμογή του εποπτικού-ελεγκτικού ρόλου του τμήματος προμηθειών σε συνεργασία με το οικονομικό τμήμα και τον Εσωτερικό Ελεγκτή.

### • Επιτελικό-Διευθυντικό Προσωπικό

Χαρακτηρίζεται από τον ενεργό ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου στην διοίκηση της εταιρείας και την ενασχόληση των διοικούντων με το χώρο από την αρχή της ανάπτυξης του κλάδου. Επίσης η εφαρμογή Δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας από όλα τα ανώτατα στελέχη και ο μικρός μέσος όρος ηλικίας στελεχών καθιστούν σημαντικό άυλο πόρο.

Πρωθείται η εναρμόνιση της κουλτούρας και η εφαρμογή μέσου επικοινωνίας λόγω απόστασης και διασπορά κέντρων λειτουργίας οφειλόμενη στο αντικείμενο

### • Λειτουργικό προσωπικό

Οι συντριπτική πλειονότητα των υπευθύνων των τμημάτων βρίσκονται χρόνια στην εταιρεία έχοντας όπως και όλοι οι εργαζόμενοι καλό επίπεδο γνώσεων του ρόλου και θέσης. Είναι δεκτικό στην εκπαίδευση και προσαρμογή στις κάθε φορά διαμορφούμενες συνθήκες και ικανοποιημένοι με το σύστημα αμοιβών. Η αφοσίωση και εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο, η συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων του τμήματος και η δυνατότητα επιχειρησιακής ανέλιξης-πολλά παραδείγματα-δημιουργούν ιδανικές συνθήκες-κίνητρα.

Σαν μειονέκτημα αναφέρουμε την διαφορετικότητα της κουλτούρας λόγω του αριθμού αλλοδαπών εργατών στην παραγωγή οι οποίοι όμως πλέον έχουν χρόνια σχέση με την εταιρεία και η μεγάλη χιλιομετρική απόσταση των κέντρων παραγωγής

### • Χρηματοοικονομική λειτουργία

Ο σημαντικότερος παράγοντας που βασίστηκε η ανάπτυξη μας είναι αναμφίβολα η άντληση των κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο αξιών που πράγματι προσέδωσε ισχυρή δυναμική στην στρατηγική σκέψη και την δυνατότητα υλοποίησης και αξιοποίησης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Επίσης μέσω των κρατικών επιδοτήσεων αλλά και το επιχειρησιακό πρόγραμμα αλιείας (Ε.Π.ΑΛ) 2000-2006, αλλά και των προγενεστέρων αυτού, η εταιρεία μας όπως και η Ελλάδα μέσα σε μία δεκαετία, πέτυχε να αναπτύξει την παραγωγή της σε μεγάλο βαθμό και να απολαμβάνει τη στιγμή αυτή την κορυφαία θέση μεταξύ των λοιπών χωρών της Μεσογείου. Σαφώς και υπήρξαν πολλά διαρθρωτικά και θεσμικά προβλήματα αλλά τα θετικά σημεία αναφοράς υπερισχύουν.

Την τελευταία τετραετία σημαντική είναι και η σχέση που έχει αναπτυχθεί με το πιστωτικό σύστημα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας και των εκτάκτων ελλείψεων που



παρουσιάσθηκαν για την καθημερινή λειτουργία του Ομίλου. Αναμφίβολα η στάση και το αποτέλεσμα της συνεργασίας με τα εν λόγω ιδρύματα καταδικνείουν την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και σοβαρότητα που χαρακτηρίζει την εταιρεία μας.

Επίσης υπάρχει μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα έναντι πιστωτών, προμηθευτών και τραπεζών και ικανοποιητική απόδοση χρηματοοικονομικών δεικτών σε σχέση με τον κλάδο και τους κυριότερους ανταγωνιστές. Τέλος αναφέρουμε το ικανοποιητικό σύστημα ανάλυσης και ελέγχου των χρηματοοικονομικών τάσεων-άμεση ανάληψη διορθωτικών ενεργειών

Σαν μειονέκτημα αναφέρουμε όπως όλες οι επιχειρήσεις είναι η έλλειψη αξιόπιστου προγραμματισμού σε βάθος πέραν των δύο ετών ή ίσως και λιγότερο ,λόγω της συνάρτησης των μεταβολών της παγκόσμιας οικονομική τάσης .

Τέλος μειονέκτημα αποτελούν και τα χρόνια εγγενή προβλήματα του κλάδου(άναρχη υπερπροσφορά, χαμηλές τιμές κ.α.) με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του κόστους παραγωγής ,διοίκησης και διάθεσης

- **Ανταγωνιστική θέση-σειρά προϊόντος**

Το Προϊόν είναι ομοιογενές με των ανταγωνιστών αλλά γίνεται προσπάθεια διαφοροποίησης με καλύτερη ποιότητα λόγω της επιλογής των καλύτερων οργανισμών για πάχυνση κατά το στάδιο του γόνου(διαλογές)

Η πρώτες θέσεις στην παραγωγή γόνου τσιπούρας και λαυρακιού και μεγάλου ψαριού στην Ελλάδα και μέσα στις πρώτες στην Ε.Ε και στην Μεσόγειο, η γνώση της ποιότητας και τεχνογνωσίας της παραγωγής και των άλλων ανταγωνιστών, η κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση στο προϊόν και οι αποκτήσεις των πιστοποιητικών διασφάλισης της ποιότητας -ISO και HACCP συντελούν στην ποιοτική του διαφοροποίηση.

Στα μειονεκτήματα αναφέρουμε τα χρόνια προβλήματα του κλάδου με μη απορρόφηση της προσφερόμενης ποσότητας και μείωσης της τιμής του μεγάλου ψαριού κατά μεγάλη περίοδο κυρίων το β εξάμηνο κάθε έτους.

Ο μικρός αριθμός πελατών και συνεχώς μειούμενος της αγοράς γόνου και τα χρηματοοικονομικά τους προβλήματα είναι άξια επισήμανσης και ιδιαίτερης προσοχής αν και δεν υπάρχουν τα τελευταία δύο χρόνια για την εταιρεία φαινόμενα μείωσης πελατών.

- **Παραγωγικές εγκαταστάσεις-μηχανολογικός εξοπλισμός**

Οι συνεχείς επενδύσεις σε υψηλή τεχνολογία λόγω κεφαλαίων από την εισαγωγή στο Χ.Α. αλλά και τραπεζικών δανείων ,οι παραγωγικοί χώροι σε θαλάσσιες περιοχές με καλή θερμοκρασία, καθαρά νερά για την ανάπτυξη ποιοτικού προϊόντος και μηχανολογικός, κτιριακός και εξοπλισμός μεταφοράς σε καλή κατάσταση και συνεχώς ανανεούμενος διαμορφώνουν σύγχρονο πλαίσιο επιχειρηματικότητας.

- **Μάρκετινγκ**

Η καλή φήμη για την ποιότητα του γόνου, το ικανοποιητικό after sales service , η συσκευασία του προϊόντος με σύγχρονες τεχνικές σε πλήρως οργανωμένα συσκευαστήρια ιχθύων με πιστοποιήσεις ποιότητας,οι συνεχείς επαφές με τα δίκτυα διανομής σε Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία και η ακριβής τήρηση χρονοδιαγράμματος παράδοσης προϊόντων δημιούργησαν τις σχέσεις Marketing με τους πελάτες.

Πρωθείται η συμμετοχή σε διεθνείς εκδηλώσεις για την προώθηση της εταιρείας και των προϊόντων της αλλά και η παρουσία σε νέες αγορές πέραν των παραδοσιακών μεσογειακών.Στην



προσπάθεια αυτή η ύπαρξη ενός πλαισίου από Συλλογικούς φορείς και τη Χώρα θα βοηθήσει σημαντικά την διείσδυση σε νέες αγορές που θα δώσουν άλλη ώθηση .

- **Σύστημα διανομής προϊόντων**

Υπάρχουν σύγχρονα μέσα μεταφοράς συνεχώς ανανεούμενα και ικανό και έμπειρο προσωπικό που διαχειρίζεται και λειτουργεί το δίκτυο στην Ελλάδα

Στο εξωτερικό η μεταφορά γίνεται με εταιρεία διεθνών μεταφορών που η εταιρεία συνεργάζεται χρόνια με μεγάλη ασφάλεια και ακρίβεια στο χρόνο παράδοσης.

Στα μειονεκτήματα αναφέρουμε την μη ανάπτυξη δικτύου σε νέες αγορές ειδικά την δεκαετία 1991-2000 η οποία σήμερα θα έδινε όπως αναφέραμε νέες προοπτικές επιχειρηματικότητας.

Σημαντικό επίσης είναι η άμεση συνάρτηση με το πετρέλαιο με συνέπεια το υψηλό κόστος διάθεσης και την περιορισμένη δυνατότητα μείωσης

- **Έρευνα και ανάπτυξη**

Υπάρχει συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης νέων ειδών-ειδικά της γλώσσας.

Επίσης πραγματοποιούνται συνεχώς επενδύσεις και χορηγήσεις σε εργαστήρια και εξοπλισμό για την έρευνα από την Διοίκηση νέων μεθόδων παραγωγής και ειδών. Τέλος η γνώση με τη συνεχή ενημέρωση των απασχολουμένων με την έρευνα από επιστημονικές πηγές αναβαθμίζει την ικανότητα αντίληψης και παρατήρησης του αντικειμένου τους για την αποφυγή λαθών.

Στα μειονεκτήματα αναφέρουμε το υψηλό κόστος- έως σήμερα-της έρευνας σε σχέση με την πραγματοποιηθείσα μη υψηλή αποτελεσματικότητα .



## Στόχοι και επιδιώξεις της εταιρείας

Η εταιρεία έχει αποσαφηνίσει τους στόχους και επιδιώξεις της μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της που αποτελούν και αξίες ποιοτικές και διαχρονικές και καθιστούν σταθερή αξία και την ίδια την εταιρεία μακροπρόθεσμα. Η οργάνωση της επιχείρησης απαρτίζεται από τις δομές, πολιτικές και φιλοσοφία της που όλες μαζί αρμονικά και παράλληλα συντονίζονται για την επίτευξη των στόχων της.

Σημαντικό εδώ είναι να αναφερθεί ότι και για κάθε στρατηγικό τομέα δραστηριότητας έχει καθοριστεί η αποστολή του μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο αποστολής της επιχείρησης, παράγοντας που θεωρούμε αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του άρτιου και αποτελεσματικού επιχειρησιακού συντονισμού που αναφέραμε πιο πάνω.

Συγκεκριμένα οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι οι εξής

- **Οικονομική αποδοτικότητα(κέρδος)**
- **Αναγνώριση και ικανοποίηση των πελατών**
- **Αναγνώριση και ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερομένων(stake holders) αυτής**
- **Κοινωνική ευθύνη**

Αντικειμενικοί ,συγκεκριμένοι, ιεραρχικά διατασσόμενοι και συνεπείς αποτελούν το υπόβαθρο της άσκησης διοίκησης με βάση τους εν λόγω στόχους.

- **Οικονομική αποδοτικότητα(κέρδος)**

Η επίτευξη απαιτεί :

### Στρατηγική ηγεσίας του κόστους-χαμηλού κόστους

Η αντιπληθωριστική τάση της τιμής των προϊόντων πανευρωπαϊκά την τελευταία πενταετία δημιούργησε και δημιουργεί την άμεση ανάγκη για την εξεύρεση τρόπων μείωσης του κόστους μέσω της καλύτερης διαχείρισης κυρίως των τροφών, μείωσης του εργατικού δυναμικού, μείωσης ή σταθεροποίησης των τιμών πρώτων υλών και της επένδυσης σε υψηλής τεχνολογίας μεθόδους παραγωγής.

Για τις τροφές η μεγάλη εξάρτηση από τα ιχθυάλευρα των ιχθυοτροφών παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας καθώς αποτελεί το βασικό συντελεστή κόστους του προϊόντος .Η αύξηση της ενέργειας το 2005 δημιούργησε την ανάγκη των παραγωγών και εμπόρων τροφής να μετακυλίσουν το κόστος στις τροφές. Με βάση την έως τώρα αρμονική μακρόχρονη συνεργασία ,τους μεγάλους όγκους απαιτούμενης τροφής, αλλά και την δυνατότητα μη δέσμευσης με συμβόλαια η εταιρεία οριακά επηρεάστηκε στο κόστος από την ενεργειακή αύξηση τιμών. Ο όγκος παραγωγής αποτελεί μεγάλο διαπραγματευτικό ατού ειδικά για τις τροφές .

Η ιδιοπαραγωγή γόνου-στα πλαίσια της καθετοποίησης-για το 2005 και 2006 ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα και θα υπερκαλύψουν τις ανάγκες σε αντίθεση με τα έτη 2002-2004 που οι αγορές επιβάρυναν το κόστος.

Ο κάθε παραγωγικός τομέας δραστηριότητας αποτέλεσε σημείο εστίασης, μελέτης και τελικά αναδιάρθρωσης σε επίπεδο υπευθύνου και εργαζομένων με κριτήριο την επίτευξη της παραγωγικότητας. Οι επενδύσεις των προηγούμενων ετών αλλά και του τρέχοντος σε σύγχρονο



εξοπλισμό (κλωβοί, δίκτυα, σκάφη, αυτοκίνητα, επεκτάσεις κτιριακές κ.α.) θα συνεχιστούν και το 2006 .

Στα ήδη υπάρχοντα κέντρα πάχυνσης συντελείται με τις μεθόδους της εξαμηνιαίας διαλογής και καταμέτρησης όλων των κατηγοριών ψαριών ριζική αναθεώρηση του τρόπου παραγωγής με την εστίαση σε κατά ανάπτυξη παρτίδες μεγάλου ψαριού και τον χρόνο παραγωγής τους .Ο εντοπισμός των προβλημάτων ανάπτυξης αλλά και η συνεχής παράλληλη των οργανισμών ανάπτυξη επιτυγχάνει αναπτυξιακή ομοιομορφία σε μεγάλα ποσοστά τα οποία διευκολύνουν όλο το κύκλωμα και ιδιαίτερα την σημαντική διαδικασία της διαλογής-συσκευασίας. Πιστεύουμε πως όλες αυτές οι ανωτέρω στρατηγικές και τακτικές κινήσεις θα προσδώσουν σημαντικά οικονομικά οφέλη στο άμεσο μέλλον.

Η πολιτική του ομίλου για ανάδειξη υπευθύνων μέσα από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους για ανώτερες επιτελικές και εκτελεστικές θέσεις μείωσε τα έξοδα μισθοδοσίας .Γενικότερα τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας για τον Όμιλο παρέμειναν στα ίδια επίπεδα μετά την ανάπτυξη του τμήματος προμηθειών ενώ τα έξοδα διάθεσης σημείωσαν μικρή αύξηση παρά την αύξηση των καυσίμων που αποτελεί τον σημαντικότερο μοχλό επιβάρυνσης λόγω των μεταφορικών στο εξωτερικό κυρίως αλλά και στις ενδομεταφορές. Επίσης οι δαπάνες ελέγχονται πλήρως από το τμήμα προμηθειών για όλο τον όμιλο με βάση προγραμματισμένη κατάσταση δαπανών ανα κέντρο δραστηριότητας και άμεσου εντοπισμού των αποκλίσεων. Οι καταναλώσεις τροφών ελέγχονται καθημερινά από την Δνση παραγωγής και εντοπίζεται άμεσα η τυχόν υπέρβαση κατανάλωσης αυτών.

Τέλος το κυριότερο είναι η ικανοποιητική επίτευξη του μέσου συντελεστή μετατρεψιμότητας ιχθυομάζας(F.C.R.) κοντά στο 2-πρότυπο όριο το μικρότερο ίσο του 2-τόσο για το 2005 αλλά και του γόνου για το 2006 μετά την επισταμένη διαδικασία συναντήσεων, αξιολόγησης ,ανασχεδιασμού μεταξύ του Διευθυντή παραγωγής και των υπευθύνων των μονάδων και την εφαρμογή της μεθόδου διαλογής ανά εξάμηνο στην πάχυνση .

Η απόφαση συγχώνευσης με απορρόφηση από την μητρική επτά εταιρειών εντός του 2005 και της προοπτικής ακόμα μιας εντός του 2006 εντάσσεται επίσης στα πλαίσια μείωσης του κόστους και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας .

### Γεωγραφική αναδιάρθρωση

Στα πλαίσια της στρατηγικής αποεπένδυσης που πραγματοποιήθηκε εντός του 2004 με την εκχώρηση των εγκαταστάσεων του ιχθυογεννητικού σταθμού και των μονάδων πάχυνσης της Εύβοιας λόγω υπέρβασης οικονομικών πόρων, αναποτελεσματικότητας επίτευξης των ικανών παραγωγικών στόχων και των υψηλών θνησιμοτήτων η εταιρεία εφάρμοσε και εφαρμόζει στρατηγική γεωγραφικής αναδιάρθρωσης και επιχειρηματικότητας σε περιοχές με μέσο δείκτη θερμοκρασίας νερών υψηλό.

Αναλυτικότερα την τελευταία τριετία 2002-2005 ,στον τομέα πάχυνσης μεγάλου ψαριού, τη χαρακτηρίζει η ποιοτική και σταθερή ανάπτυξη διαμέσου της γεωγραφικής επιλεκτικής επιχειρηματικότητας και της βελτιστοποίησης των μεθόδων παραγωγής αυτού σε όλα τα στάδια της με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους, μέσω οικονομιών κλίμακας, καθώς και την ποιοτική του ανάπτυξη.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η εταιρία βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, όπως την καλή φήμη της, τη δυναμική ανάπτυξη των θυγατρικών της και την αναπτυξιακή στρατηγική της όσον αφορά την ενδυνάμωση των υφισταμένων αλλά και την έναρξη νέων δραστηριοτήτων μέσω ειδικών συνεργειών σε νέα κέντρα παραγωγής μεγάλου ψαριού στη Ν. Ελλάδα που έχουν προσδώσει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα στον τομέα της πάχυνσης.



Η επιχειρηματικότητα στη Ν.Ελλάδα αποβλέπει την μείωση του κύκλου παραγωγής μέσω της υπάρχουσας αυξημένης ετήσιας κλίμακας θερμοκρασίας σε σχέση με τις υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδος και άρα της μικρότερης λειτουργικής κοστολογικής επιβάρυνσης.

Στο μέλλον εκτιμούμε πως η συνεισφορά στο παραγωγικό και άρα οικονομικό αποτέλεσμα της γεωγραφικής αυτής στρατηγικής ανάπτυξης του μεγάλου ψαριού θα προσδώσει μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα ταχύτερης από τους ανταγωνιστές του κλάδου ανάπτυξης στον τομέα αυτό.

Για το γόνο με τον νέο ιχθυογεννητικό σταθμό της Αταλάντης και μετά την κατακόρυφη ανάπτυξη τον ετών 1997-2001, την μειωμένη-απρόβλεπτα-παραγωγή για τα έτη 2002-2004 το 2005 το χαρακτηρίζει η ποιοτική και σταθερή ανάπτυξη των αρχικών ετών που προσδίδει νέες προσδοκίες για το πολύ καλό αποτέλεσμα και για το 2006.

Ο Όμιλος, μέσα στο 2005, μετά των εκσυγχρονισμό των ιχθυογεννητικών του σταθμών, στόχευσε και διατήρησε την παράδοση του ποιοτικά αναβαθμισμένου γόνου, που επί χρόνια προσφέρει στους πελάτες του και ήταν ο βασικός αναπτυξιακός άξονας έως και την πορεία του στο Χρηματιστήριο το έτος 2000.

Θεωρούμε σίγουρα μετά και τις έως σήμερα ενδείξεις πως το 2005 αποτελεί την απαρχή μιας νέας πολυετούς παραγωγικής και ποιοτικής επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας στον εν λόγω τομέα.

#### Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς

Η πρόβλεψη για την αυξητική εξαγωγική πορεία του κλάδου με εντονότερους ρυθμούς την επόμενη πενταετία, λόγω και της διείσδυσης στις αγορές των νεοεισερχομένων στην Ευρωζώνη χωρών που θα αυξήσει τη ζήτηση για τα μεσογειακά είδη επιβεβαιώνεται κάθε χρόνο με τις πωλήσεις στις μη παραδοσιακές μεσογειακές αγορές.

Όπως ήδη αναφέραμε έως και το 2010, η παραγωγή γόνου και έτοιμου μεγάλου ψαριού εκτιμάται ότι θα αναπτύσσεται με ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 10% έως 15%.

Η επιλογή και προσπάθεια της εταιρείας μας στις Βόρειες χώρες(Γερμανία, Αγγλία, Ολλανδία κ.α.) αλλά και τις νεοεισερχόμενες στην(Βουλγαρία, Σλοβενία κ.α.) Ε.Ε. να διεισδύσει και αναπτύξει την αγορά για τα συγκεκριμένα είδη συνεχώς επιβεβαιώνεται .Η ανάπτυξη ξεπερνά το 30% από το 2004 στο 2005 εξαιρετικά υψηλό ποσοστό αν σκεφθεί κανείς πως πριν από τέσσερα χρόνια δεν ξεπερνούσε το 5% ετησίως.

#### Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων

Συγχρόνως, με την παραγωγή των δύο γνωστών ειδών η εταιρεία έχει ολοκληρώσει το 2<sup>ο</sup> επιτυχημένο κύκλο παραγωγής γλώσσας (solea-solea) προϊόν που θα διαθέσει με βάση τις έως τώρα εκτιμήσεις εντός του τρέχοντος έτους 2006 .Το προϊόν αυτό πιστεύουμε πως θα αναπτυχθεί ραγδαία τα επόμενα χρόνια και η προσπάθεια της τελευταίας τετραετίας που έχουμε κάνει στο εν λόγω είδος θα αποδώσει τα μέγιστα. Πιστεύουμε επίσης πως θα πρέπει να συνεχίσουμε με τους ίδιους εντατικούς ρυθμούς στην προσπάθεια ανάπτυξης του καθώς η προσφορά στις αγορές αυτού είναι ακόμα σε πολύ χαμηλό επίπεδο ενώ η τιμή πολύ υψηλή.

#### **• Αναγνώριση αναγκών και ικανοποίηση των πελατών**

Η επιχείρηση δεν είναι μια διαδικασία που παράγει μόνο αγαθά αλλά ικανοποιεί τον πελάτη.

Η φράση αυτή χαρακτηρίζει απόλυτα την φιλοσοφία που διακατέχει την εταιρεία τα χρόνια αυτά της μέγιστης ανάπτυξης της.

Οι αγοραστές-πελάτες αγοράζουν από επιχειρήσεις που κατά τη γνώμη τους προσφέρουν την υψηλότερη παραδιδόμενη αξία στους πελάτες της.



Με δεδομένο της ομοιογένειας του προϊόντος η εταιρεία έδωσε έμφαση και βάρος σε δύο βασικούς άξονες για την επίτευξη του στόχου

Τον **συντονισμό των τμημάτων** που περιλαμβάνονται στην «αλυσίδα αξίας» της εταιρείας και στην εφαρμογή του **Μάρκετινγκ σχέσεων** με τους πελάτες

Για το **πρώτο** αναφέρουμε και στην εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας την άριστη σχέση και αλληλοκάλυψη που παρατηρείται μεταξύ των τμημάτων λόγω της ύπαρξης των περισσότερων στελεχών και εργαζομένων με εμπειρία στο αντικείμενο και πολύχρονη συνεργασία και σχέση πλέον με την εταιρεία. Όλα τα διευθυντικά στελέχη-Δνων Σύμβουλος, Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών, Δντής Παραγωγής και Εμπορικός Δντής- έχουν αναδειχθεί μέσα από την εταιρεία αλλά και πολλοί εργαζόμενοι από τους βασικούς κορμούς των διοικήσεων των επιμέρους τμημάτων. Αυτό συνεισφέρει στην σωστή, έγκαιρη και αποτελεσματική συνεργασία των στελεχών και τμημάτων για την οποιαδήποτε ικανοποίηση ανάγκης του πελάτη σε όλο το φάσμα της επιχειρηματικότητας. Κυρίως βέβαια λόγω των διαδικασιών εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας που έχει η εταιρεία αποκτήσει για την πράγματι άρτια διαδικασία εξασφάλισης της ποιότητας του προϊόντος.

Η εταιρεία στα συσκευαστήρια που διαθέτει έχει εφαρμόσει και αποκτήσει εγκεκριμένες πιστοποιήσεις ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές υψηλών ποιοτικών standards.

Επίσης έχει προσδώσει μεγάλο βάρος στο after sales service διαδικασία που θεωρούμε επίσης σημαντική στην «αλυσίδα αξίας» μας. Σε οποιοδήποτε πρόβλημα εντοπισθεί σε πελάτη ο υπεύθυνος ποιότητας και αρμόδιος Δντής τμήματος γόνου ή μεγάλου ψαριού πραγματοποιεί επί τόπου επίσκεψη για την διαπίστωση του προβλήματος και την ενέργεια διορθωτικών πολιτικών αποκατάστασης της ζημιάς του πελάτη σε συνεργασία με την διοικητική ομάδα της εταιρείας.

Για το **δεύτερο** σημαντική είναι η εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών ύπαρξης ειδικών συναλλακτικών σχέσεων που μετατρέπουν τους πελάτες σε συνεργάτες. Η εταιρεία και οι πελάτες συνεργάζονται στενά και ενεργά μαζί σε επίπεδο αγοράς γόνου και τροφών από τους δεύτερους και κατόπιν την πώληση προς την εταιρεία του έτοιμου προϊόντος τους -μόνο μεγάλο ψάρι-για την πώληση περαιτέρω μέσω του δικού της καναλιού διανομής. Έτσι η εταιρεία οφελείται από την πώληση των προϊόντων της και των τροφών αλλά και ο πελάτης από την αποφυγή επενδύσεων και δέσμευσης πόρων για την ανάπτυξη καναλιών διανομής για την διοχέτευση των προϊόντων της.

Η όλη αυτή συνεργασία έχει αναπτυχθεί από την εταιρεία επιτυχώς τα τελευταία τρία χρόνια και συνεχίζεται αρμονικά και επωφελή για τα δύο μέρη.

- **Αναγνώριση και ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερομένων(stake holders) αυτής**

Οι κύριες ομάδες είναι οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι και κατόπιν οι υπόλοιποι(Προμηθευτές, πελάτες, Πιστωτικά ιδρύματα, Κράτος, κ.α.)

Η εταιρεία σεβόμενη την κεφαλαιακή επένδυση των **μετόχων** της έχει καθιερώσει πολιτική υψηλών μερισμάτων και προμερισμάτων-όπου συνέτρεχε περίπτωση υψηλών κερδών-διατηρώντας την ομάδα αυτή σαν κορυφαία στην ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερομένων. Το τμήμα μετόχων και το οικονομικό είναι δομημένα και λειτουργούν με στόχο την έγκαιρη, αξιόπιστη και συνολική ενημέρωση των μετόχων μας αλλά και οποιοδήποτε επενδυτή χρειαστεί να έχει πρόσβαση σε περαιτέρω πληροφορίες από αυτές που του είναι εύκολα διαθέσιμη η πρόσβαση(Internet, ενημερωτικά δελτία, ΜΜΕ κ.α.)



Για τους **εργαζόμενους**, την προωθητική δύναμη της εταιρείας έχουμε αναπτύξει πολιτική κινήτρων έτσι ώστε να λειτουργεί σαν εφαλτήριο για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης. Η πολιτική προώθησης εκ των έσω εργαζομένων έχει καθιερωθεί στην συνείδησή τους και η προσδοκία ανέλιξης σε μια σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί σαν ισχυρό κίνητρο προσωπικής ανάπτυξης και ομαδικής συμμετοχής προς τον κοινό εκάστοτε στόχο. Απτά αποτελέσματα αυτού του συστήματος είναι οι διοικητική ομάδα η οποία υπάρχει εδώ και τρία χρόνια η οποία αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν ανελιχθεί μέσα από την εταιρεία σε βάθος χρόνου και κατόπιν υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Η συνεχής ενημέρωση σε αντικείμενα ,πρόσθετα bonus σε συνάρτηση με την παραγωγικότητα, ασφάλεια ζωής των στελεχών, πολιτική υγιεινής και ασφάλειας του χώρου εργασίας είναι τα βασικά από τα κίνητρα ανάπτυξης τους.

Για τις **λοιπές ομάδες** ενδιαφερομένων η εταιρεία ασκεί πολιτική στενής σχέσης και συνεργασίας, χωρίς υπερβολές στην εκδοχή του επιπέδου της, τήρηση των συμφωνηθέντων ,έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση σε κάθε επίπεδο και είδους συνεργασίας, γνωστοποιήσεις χρονοδιαγραμμάτων για την υλοποίηση των εργασιών, κοινή εφαρμογή πολιτικών logistics κ.α.

Η εταιρεία με αίσθηση ευθύνης και συνέπειας θεωρούμε πως αποτελεί ιδιαίτερη μονάδα και διαχρονικό φορέα ικανοποίησης αναγκών όλων των ομάδων σε συνδυασμό με την λειτουργία και ανάπτυξή της μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

#### • Κοινωνική ευθύνη

Η κοινωνική ευθύνη πρώτα από όλα συνίσταται στην αναβάθμιση και διάδοση των διαδικασιών που αποσκοπούν στην περιβαλλοντική προστασία για την παραγωγή και διάθεση στον καταναλωτή προϊόντων με διασφαλισμένη ποιότητα και υγιεινή, υψηλής διατροφικής αξίας.

Οι τροφές που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία μας για το τάϊσμα των εκτρεφόμενων ιχθύων σε όλα τα στάδια της ανάπτυξής τους μέχρι την εξαλίευσή τους περιέχουν ιχθυάλευρα, ιχθυέλαια, προϊόντα ηλιούχων σπόρων (σόγια, ηλίανθο), όσπρια (μπιζέλι, φασόλι), γλουτένες (σιταριού, καλαμποκιού), δημητριακά, βιταμίνες και ιχνοστοιχεία. Δεν περιέχουν γενετικά τροποποιημένα προϊόντα ενώ τα επίπεδα διοξινών των πρώτων υλών και των τροφών είναι κάτω από τα θεσμοθετημένα όρια.

Οι προμηθεύτριες εταιρείες των τροφών είναι πλήρως εναρμονισμένες με την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία και τα εργοστάσιά τους είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό παρέχουν όλα τα απαιτούμενα πιστοποιητικά που αποδεικνύουν την σύσταση των ιχθυοτροφών και την αναλογία των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν.

Οι παραγωγικές μονάδες μας αποτελούν πρότυπη απόδειξη εφαρμογής της άποψης ότι μία ιχθυοκαλλιεργητική δραστηριότητα μπορεί να συντελέσει στην αναβάθμιση της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται. Εγκατεστημένες σε περιοχές μη τουριστικά ανεπτυγμένες και απουσίας κάθε μορφής ρυπογόνων δραστηριοτήτων συνδυάζουν τα οφέλη από την δραστηριοποίηση στα καθαρά νερά της Ελληνικής θάλασσας.

Όλες σχεδόν οι περιοχές που γίνεται η εκτροφή χαρακτηρίζονται από την καθαρότητα των νερών λόγω της συνεχούς κίνησης και ανανέωσής τους από τους επικρατούντες ανέμους και τα ρεύματα καθώς και από το μεγάλο βάθος του πυθμένα στα σημεία στα οποία βρίσκονται τοποθετημένοι οι κλωβοί τελικής πάχυνσης του μεγάλου ψαριού. Αυτό σε συνδυασμό με τις καλές θερμοκρασίες και τα υψηλά επίπεδα οξυγόνου που επικρατούν καθόλη την διάρκεια του χρόνου συντελούν έτσι ώστε οι συνθήκες εκτροφής να είναι ιδανικές για την παραγωγή άριστων τελικών προϊόντων. Είναι μονάδες στις οποίες υπάρχουν όλες οι απαραίτητες περιβαλλοντικές προϋποθέσεις έτσι ώστε να επιχειρηθεί και παραχθεί πιστοποιημένα ποιοτικό ψάρι για τον καταναλωτή.



Εφαρμόζοντας εξ αρχής πολιτική αρχών υπεύθυνης υδατοκαλλιέργειας για την ορθολογική εκμετάλλευση των φυσικών και οικονομικών πόρων στα πλαίσια της αειφορίας συμβάλλουμε όπως και όλος ο κλάδος ουσιαστικά στην τοπική ανάπτυξη περιοχών που εξαρτώνται από την υδατοκαλλιέργεια.

Με σεβασμό στο περιβάλλον μέσω της ελεγχόμενης διεύρυνσης και συστημάτων ανάπτυξης της ευθύνης των εργαζομένων σε κάθε περιοχή, σε πλήρη σύμπνοια με τις αρχές και κανόνες που έχουν τεθεί από τις τοπικές αρχές, το κράτος και την Ε.Ε. συνεχίζουμε να αναπτυσσόμαστε σε συνάρτηση και πλήρη αρμονία με τα πλαίσια αναβάθμισης της κοινωνικής ευθύνης και συνέπειας του σύγχρονου εταιρικού μοντέλου.

## Αποτελέσματα και προσδοκίες

Όσον αφορά την μέτρηση της χρηματοοικονομικής και μη απόδοσης η διοίκηση χρησιμοποιεί επιστημονικά τεκμηριωμένους δείκτες και αριθμοδείκτες σε συνάρτηση με την εσωτερική πληροφόρηση που καθιστούν αυτούς αποτελεσματικό διαχρονικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης (Πίνακας 3)

### • Πωλήσεις

Η μείωση των πωλήσεων (Όμιλος και εταιρεία) οφείλεται κατά βάση στην μείωση των πωλήσεων τροφών και διχτυών-δευτερογενής επιχειρηματικότητα-που επιλεκτικά αποφασίσαμε να μειώσουμε λόγω αποφυγής επισφαλειών αλλά κυρίως της πολύ αυξημένης ανάγκης για κατανάλωση τροφής και επενδύσεων στα δικά μας κέντρα παραγωγής .

Οι πωλήσεις στην Ευρωζώνη διατηρήθηκαν στα ίδια επίπεδα με εσωτερική μεταβολή μεταξύ των χωρών εις όφελος των νέων και βόρειων χωρών-ανάπτυξη πάνω από 30%.

Επίσης στην εγχώρια αγορά η τάση είναι συνεχώς αυξητική όπως διαφαίνεται και στο 2005 αλλά θα συνεχιστεί και το 2006.

Οι πωλήσεις γόνου κινήθηκαν ικανοποιητικά για το 2005 ενώ για το 2006 προβλέπουμε μικρή αύξηση λόγω της ανάγκης μας για ιδιοπαραγωγή.

### • Κόστος πωληθέντων-Μικτά κέρδη

Σαν ποσοστό επί των πωλήσεων έχει μειωθεί σε σχέση με το 2004(περίπου 81% το 2005 για όμιλο και εταιρεία) ενώ αντίστοιχα τα μικτά κέρδη έχουν αυξηθεί ανάλογα(περίπου 19% το 2005 για όμιλο και εταιρεία).

Αντίστοιχα σε ποσοστά εκτιμούμε πως θα κινηθεί και το 2006.



- **Εξοδα διοίκησης**

Σαν ποσοστό επί των πωλήσεων αυξήθηκε μερικώς και ανήλθε σε 2,8% για Όμιλο και εταιρεία αλλά παρέμεινε σταθερό σαν απόλυτο μέγεθος και σίγουρα από τα χαμηλότερα ποσοστά στον κλάδο .

Για το 2006 εκτιμούμε μικρή ποσοστιαία μείωση και σταθερότητα στο απόλυτο μέγεθος.

- **Εξοδα διάθεσης**

Σαν ποσοστό επί των πωλήσεων αυξήθηκε μερικώς και ανήλθε περίπου σε 10,4% για Όμιλο και εταιρεία.

Η αύξηση του πετρελαίου δημιούργησε αλυσιδωτή αύξηση σε όλο το κύκλωμα του καναλιού διανομής με αποτέλεσμα την ποσοστιαία αλλά και απόλυτη αύξηση του μεγέθους.

Για το 2006 εκτιμούμε μικρή ποσοστιαία μείωση και σταθερότητα στο απόλυτο μέγεθος.

- **Χρηματοοικονομικά έξοδα**

Σαν ποσοστό επί των πωλήσεων έμεινε σταθερό και ανήλθε περίπου σε 2,7% για Όμιλο και εταιρεία.

Η μείωση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού θα ωθήσει την περαιτέρω μικρή έστω μείωση για το 2006 ποσοστιαία αλλά και στο απόλυτο μέγεθος.

- **Κέρδη προ φόρων**

Σαν ποσοστό επί των πωλήσεων αυξήθηκε για την εταιρεία από 0,7% σε 5,3% και στον Όμιλο μειώθηκε από 4,1% σε 3,9% .

Στα κέρδη της εταιρείας περιλαμβάνονται και θετική διαφορά από την ενοποίηση θυγατρικού Ομίλου-I Αναγνώστου ΑΕ –και για αυτό διαφοροποιούνται από του Ομίλου..

Για το 2006 προσδοκούμε ποσοστό προ φόρων 4,2-4,5%.

- **Απόδοση Ιδίων κεφαλαίων(ROE) –Σύγκριση 2004 2005**

Για τον Όμιλο από 7,07% σε 6,26% και για την εταιρεία από 1,36% σε 8,27% .

Αποτελεί μια σημαντική απόδοση σχετικά με τον κλάδο και η οποία θα συνεχιστεί και στο 2006.

- **Απόδοση Ενεργητικού(ROCE) –Σύγκριση 2004 2005**

Για τον Όμιλο από 4,72% σε 3,97% και για την εταιρεία από 2,68% σε 4,83% .

Ικανοποιητικό και αυτό το μέγεθος και με προοπτική βελτίωσης για το 2006.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού–Σύγκριση 2004 2005**

Για τον Όμιλο από 67,61% σε 60,01% και για την εταιρεία από 81,69% σε 60,46% .

Αν και μειώθηκε στην εταιρεία η απόδοση πάνω από 60% αποδεικνύει την σωστή και οικονομικά αποτελεσματική διαχείριση των διαθεσίμων πόρων.

- **Ξένα προς ίδια κεφάλαια–Σύγκριση 2004 2005**

Για τον Όμιλο από 1,53 σε 1,67 και για την εταιρεία από 1,42 σε 1,58 .

Η μείωση των ιδίων κεφαλαίων οφείλεται στην υψηλή μερισματική πολιτική που ακολουθεί ο Όμιλος.



Η δείκτες προβλέπουμε να σημειώσουν ελαφρά μείωση εις όφελος της εταιρείας για το 2006. Σε συνάρτηση με το δείκτη γενικής ρευστότητας δεν δημιουργεί τον παραμικρό επηρεασμό στα επιχειρηματικά μα σχέδια.

- **Γενική Ρευστότητα –Σύγκριση 2004 2005**

Για τον Όμιλο από 1,53 σε 1,47 και για την εταιρεία από 1,32 σε 1,54. Σταθερά πάνω από 1,3 αποτελεί ιδανικό μέγεθος το οποίο και θα παραμείνει για το 2006

Τέλος όσον αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση αναφέρουμε την αυξητική τάση των επενδύσεων που συνεχίζεται σταθερά τα τελευταία χρόνια για την σύγχρονη και τεχνολογικά εφαρμοσμένη επιχειρηματικότητα, την πολιτική διακράτησης υψηλών αποθεμάτων για την πώληση σε περιόδους υψηλών τιμών, την μείωση του δανεισμού και γενικά των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων που αποτελούν σημαντικά σημεία αναφοράς του 2005 και θα διαμορφώσουν ακόμα πιο θετικά το 2006.

Είναι σημαντικό εδώ να αναφερθεί και πάλι πως ο κάθε ενδιαφερόμενος που ανήκει σε οποιαδήποτε ομάδα ενδιαφερομένων και ειδικά οι επενδυτές που θέλουν να επενδύσουν στην εταιρεία μας οφείλουν να γνωρίζουν πως τα μελλοντικά δεδομένα των οικονομικών καταστάσεων και της παρούσας έκθεσης βασίζονται σε προβλέψεις και εκτιμήσεις μας .

Ειδικότερα η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα ΔΠΧΠ και της έκθεσης διαχείρισης απαιτεί την διενέργεια και χρησιμοποίηση εκτιμήσεων, προβλέψεων και παραδοχών από την διοίκηση της εταιρείας και του Ομίλου που επηρεάζουν προσθετικά ή αφαιρετικά τα υπόλοιπα των λογαριασμών του Ενεργητικού και του Παθητικού, τις απαιτούμενες γνωστοποιήσεις για ενδεχόμενες απαιτήσεις και υποχρεώσεις κατά την ημερομηνία σύνταξης των καταστάσεων καθώς επίσης και τα ποσά των εσόδων και εξόδων που αναγνωρίστηκαν κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου.

Με αίσθηση υψηλής ευθύνης λοιπόν βεβαιώνουμε πως οι εκτιμήσεις βασίσθηκαν στην έως τώρα πληροφόρηση και βέλτιστη γνώση με παράλληλη εφαρμογή αντικειμενικής κρίσης καθώς και όλες βασιζόμενες, όπως αναφέρθηκε, στην αρχή της συνέχισης της λειτουργίας και οικονομικής απόδοσης του Ομίλου.



## Προβλήματα κλάδου-πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι

Σαν το κυριότερο πρόβλημα θεωρούμε πως είναι η διασφάλιση ποιότητας, προκειμένου ο κλάδος να ανταπεξέλθει στον έντονο πλέον ανταγωνισμό και να αρχίσει την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Λόγω του εξαγωγικού χαρακτήρα του κλάδου, η χρήση ενός εθνικού σήματος ποιότητας καθίσταται επιτακτική. Απαραίτητη είναι η εφαρμογή μεθόδων marketing και προώθησης προϊόντων σε συλλογικό αλλά και εθνικό επίπεδο, προκειμένου ο καταναλωτής να ενημερωθεί για τα ποιοτικά προστιθέμενης αξίας χαρακτηριστικά των παραγομένων από εμάς προϊόντων και να τα επιλέξει από άλλα ομοειδή.

Η συνεχής παραγωγική διεύρυνση που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια ειδικά την δεκαετία του 1990 δημιούργησε την υπερπροσφορά η οποία επιπλέον προκάλεσε μείωση των τιμών . Το φαινόμενο της χαμηλής ανά συγκεκριμένες περιόδους τιμής (ειδικά το β εξάμηνο) αν και θεωρούμε πως αποτελεί κάτι δεδομένο πλέον και αντιμετωπίσιμο από την εταιρεία μας αλλά και τον κλάδο συνεχίζει να δημιουργεί χάσμα ρευστότητας. Αν δεν στραφούν οι εταιρείες προς τη διείσδυση σε νέες αγορές δύσκολα θα εξαλειφθεί το φαινόμενο αυτό.

Η μεγάλη εξάρτηση από τα ιχθυάλευρα των ιχθυοτροφών παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας καθώς αποτελεί το βασικό συντελεστή κόστους του προϊόντος .Η τάση είναι για αύξηση των τιμών τους για το τέλος του 2006 και αρχές του 2007 γεγονός που δίνει μια καλή προοπτική για το 2006 για υψηλή κερδοφορία αλλά θα πρέπει να αντιμετωπισθεί από τους ιχθυοπαραγωγούς το 2007.

Τέλος η αύξηση των τιμών των καυσίμων η οποία επηρεάζει άμεσα και το κόστος διάθεσης λόγω του μεταφορικού κόστους αλλά και όλων των συντελεστών παραγωγής. Η πρόσφατη αύξηση οριακά επηρέασε το κόστος αλλά οποιαδήποτε αυξητική τάση θα δημιουργήσει πρόβλημα καθώς λόγω της μορφής του προϊόντος η αύξηση δεν μεταφέρεται στον καταναλωτή ευχερώς και άμεσα όπως καταδुकνειούν τα τελευταία χρόνια



## Προοπτικές του κλάδου

Όπως ήδη αναφέραμε , η προοπτική στον κλάδο είναι για περαιτέρω ενίσχυση των εξαγωγών μέσα από τη διείσδυση σε νέες ευρωπαϊκές κυρίως αγορές (Ρωσία, Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, κ.α.). Για τη διετία 2006-2007, αναμένεται οριακή ανοδική μεταβολή της παραγωγικής βάσης ενώ αντίθετα η κατά κεφαλήν κατανάλωση συνεχώς παρουσιάζει αύξηση, γεγονός που επηρεάζει ανοδικά τη ζήτηση στον τομέα των εξαγωγών.

Η αυξανόμενη συγκέντρωση από την πλευρά της παραγωγής όπου οι μεγαλύτερες εταιρείες απορροφούν και ελέγχουν τους μικρούς παραγωγούς ,έχει δημιουργήσει κλίμα εναρμόνισης τιμολογιακής πολιτικής και την εξάλειψη του φαινομένου της πώλησης κάτω του κόστους. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις όλων τη διετία 2006-2007 αναμένεται να συνεχισθεί η τάση συγκέντρωσης του κλάδου και η διεύρυνση του ελέγχου που έχουν οι μεγάλες εταιρείες και ταυτόχρονα με την αναμενόμενη καλύτερευση των δικτύων διανομής προβλέπεται πως η ζήτηση θα παραμείνει υψηλή.

Ακόμα και με την άνοδο της τουρκικής παραγωγής, που ήδη θεωρείται ο ισχυρότερος ανταγωνιστής, λόγω κυρίως του χαμηλού κόστους παραγωγής, ο κλάδος στη χώρα μας μπορεί να ανταπεξέλθει, εστιάζοντας στη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος, στα είδη ανεπτυγμένα εμπορικά δίκτυα διανομής, καθώς και στη συγκεκριμένη παραγωγή προϊόντων που έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση από τις αγορές του εξωτερικού.

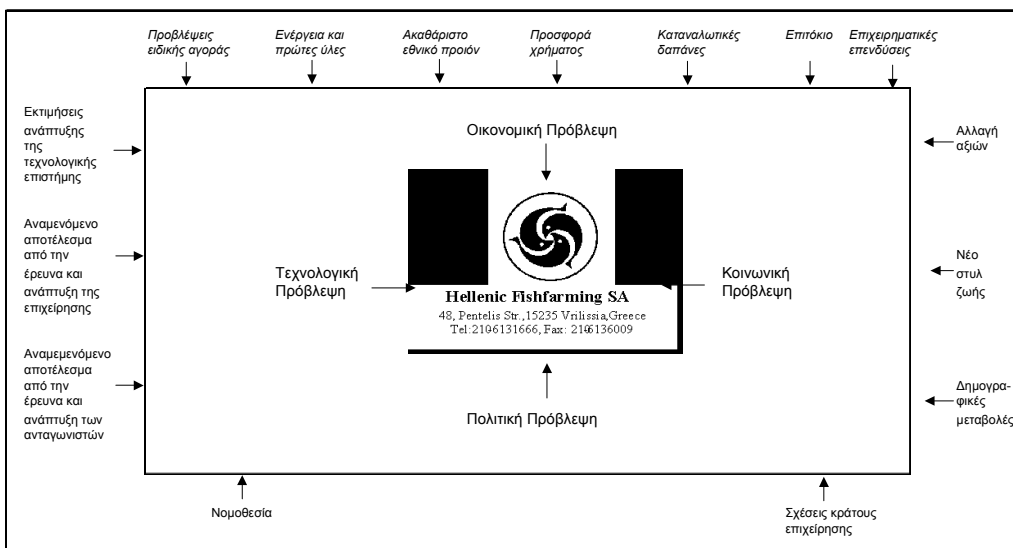
Κυρίως όμως η αύξηση της ζήτησης θα προέλθει με την τόνωση και βελτίωση της ενημέρωσης για την υψηλή διατροφική αξία των προϊόντων της υδατοκαλλιέργειας .



**ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ**

**Πίνακας 1**

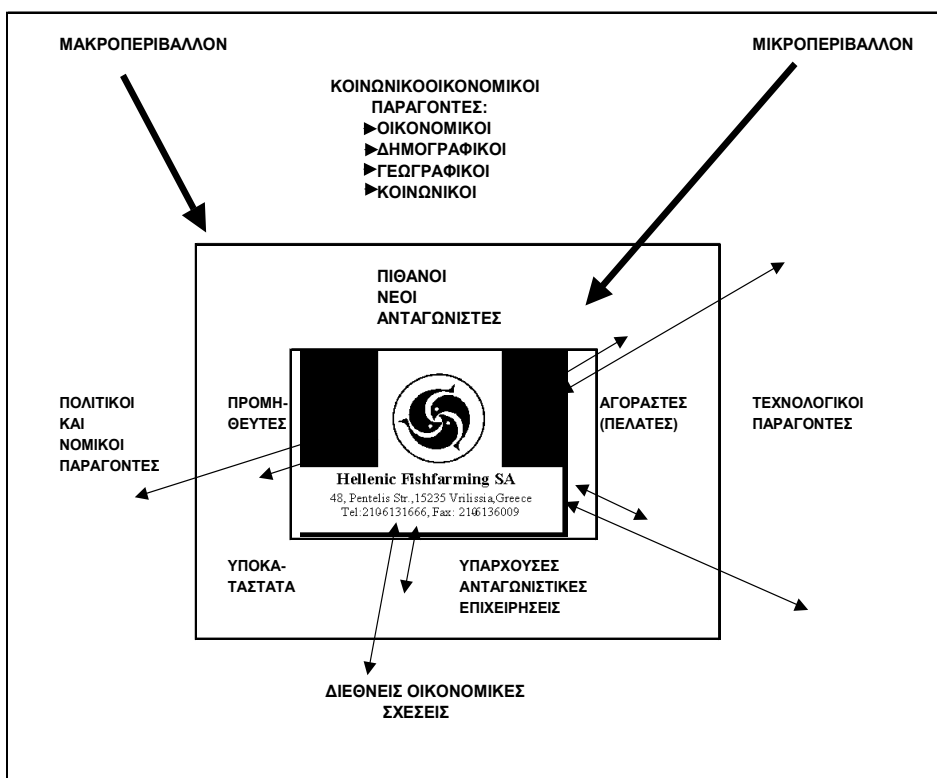
*Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης*



**Πίνακας 2**

**ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ**

*Παράγοντες του Μακροπεριβάλλοντος και Μικροπεριβάλλοντος της Επιχείρησης*





ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ

Πίνακας 3

Χρηματοοικονομικοί δείκτες

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ΑΠΛΟΣ ΚΑΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ)								
ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	ΟΜΙΛΟΣ				Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2005		31/12/2004		31/12/2005		31/12/2004	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>								
Πάγια στοιχεία ενεργητικού	15.416.153,80	20,3	14.766.101,21	17,6	13.572.551,81	18,1	22.761.788,02	29,9
Αποθέματα	27.418.232,06	36,1	21.049.211,88	25,0	27.418.232,06	36,6	8.657.725,41	11,4
Πελάτες	27.539.814,38	36,2	37.312.789,12	44,4	27.251.601,37	36,4	36.759.815,34	48,3
Λοιπές στοιχεία Ενεργητικού	5.273.913,32	6,9	10.141.046,39	12,1	6.317.208,81	8,4	7.115.016,01	9,4
Διαθέσιμα	363.749,41	0,5	860.675,88	1,0	362.189,57	0,5	735.200,32	1,0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>76.011.862,97</b>	<b>100,0</b>	<b>84.129.824,48</b>	<b>100,0</b>	<b>74.921.783,62</b>	<b>100,0</b>	<b>76.029.545,10</b>	<b>100,0</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>								
Καθαρή θέση μετόχων Εταιρίας	28.441.410,65	37,4	33.279.861,60	39,6	29.056.672,66	38,8	31.455.492,62	41,4
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	6.208.461,87	8,2	5.407.334,06	6,4	6.040.483,62	8,1	4.217.042,28	5,5
Βραχυχρόνιες τραπεζικές υποχρεώσεις	16.850.548,44	22,2	18.822.347,54	22,4	16.070.548,44	21,4	18.822.347,54	24,8
Λοιπές βραχυχρόνιες υποχρεώσεις	24.511.442,01	32,2	26.620.281,28	31,6	23.754.078,90	31,7	21.534.662,66	28,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>76.011.862,97</b>	<b>100,0</b>	<b>84.129.824,48</b>	<b>100,0</b>	<b>74.921.783,62</b>	<b>100,0</b>	<b>76.029.545,10</b>	<b>100,0</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (ΑΠΛΟΣ ΚΑΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ) (Κατά λειτουργία)</b>								
ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	ΟΜΙΛΟΣ				ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	01/01/2005-31/12/2005		01/01/2004-31/12/2004		01/01/2005-31/12/2005		01/01/2004-31/12/2004	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Κύκλος Εργασιών	45.614.897,90	100,0	56.882.372,34	100,0	45.300.714,45	100,0	62.107.003,78	100,0
Κόστος πωληθέντων	37.094.465,94	81,3	47.288.410,94	83,1	36.896.759,94	81,4	54.391.343,38	87,6
<b>Μικτά Κέρδη</b>	<b>8.520.431,96</b>	<b>18,7</b>	<b>9.593.961,40</b>	<b>16,9</b>	<b>8.403.954,51</b>	<b>18,6</b>	<b>7.715.660,40</b>	<b>12,4</b>
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	1.284.240,20	2,8	1.279.274,43	2,2	1.260.233,70	2,8	1.314.643,21	2,1
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	4.699.367,94	10,3	4.554.267,58	8,0	4.699.367,94	10,4	4.439.826,32	7,1
Λοιπά έσοδα-έξοδα	484.605,23	1,1	210.899,30	0,4	1.175.966,38	2,6	79.701,91	0,1
Χρημ/κά Αποτελέσματα	-1.241.058,02	-2,7	-1.618.400,67	-2,8	-1.218.570,37	-2,7	-1.613.638,32	-2,6
Κέρδη προ φόρων , χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	2.704.524,52	5,9	3.486.991,85	6,1	2.629.099,89	5,8	2.040.892,78	3,3
Κέρδη προ φόρων,χρηματοδ,επενδ αποτ και αποσβέσεων	4.019.665,54	8,8	4.886.813,54	8,6	3.837.826,67	8,5	2.498.286,11	4,0
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>1.780.371,03</b>	<b>3,9</b>	<b>2.352.918,02</b>	<b>4,1</b>	<b>2.401.748,88</b>	<b>5,3</b>	<b>427.254,46</b>	<b>0,7</b>
Δικαιώματα μειοψηφίας	0,00	0,0	-336.038,19	-0,6				
<b>Κέρδη προ φόρων (μετά δικ.μειοψηφ)</b>	<b>1.780.371,03</b>	<b>3,9</b>	<b>2.016.879,83</b>	<b>3,5</b>				
<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>								
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ					
	2005	2004	2005	2004				
	%	%	%	%				
ROE (ΚΚπρο Φ/ ΙΚ)	6,26%	7,07%	8,27%	1,36%				
ROCE (ΚΚπροΦΤ/ΣΕ)	3,97%	4,72%	4,83%	2,68%				
Κυκλοφ Ταχύτητα Ενεργ (Πωλ/Εν)	60,01%	67,61%	60,46%	81,69%				
Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια	1,67	1,53	1,58	1,42				
Γενική Ρευστότητα (ΚΕ/ΒΥ)	1,47	1,53	1,54	1,32				
Ειδική Ρευστότητα (Διαθ/ΒΥ)	0,01	0,02	0,01	0,02				
Κυκλοφ Ταχύτητα Αποθ (Απ/ΚΠ*365)	270	162	271	58				
Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών	-19,81%	25,75%	-27,06%	16,32%				
Εξέλιξη Καθαρού Κέρδους	-24,33%		462,14%					
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	18,68%	16,87%	18,55%	12,42%				
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	3,90%	4,14%	5,30%	0,69%				



ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ

Βριλλήσια 27 Μαρτίου 2006

Ο Πρόεδρος του Δ.Σ  
& Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Αντιπρόεδρος του Δ.Σ.  
& Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Προϊστάμενος  
Οικονομικών Υπηρεσιών

**Ιωάννης Κατσιβέλης**  
**Α.Δ.Τ. Φ.355271**

**Lewis Nigel**  
**Αρ.Διαβ.7027486671**

**Αθανάσιος Πραχάλης**  
**Α.Δ.Τ. ΑΒ 052731**

Βεβαιώνω ότι η παρούσα έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου που αποτελείται από 25 σελίδες είναι αυτή που αναφέρω στην έκθεση ελέγχου που χορήγησα με ημερομηνία 28 Μαρτίου 2006.

Αθήνα 28 Μαρτίου 2006

Ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής

Κωνσταντίνος Σακκής  
Α.Μ. Σ.Ο.Ε.Λ. 14601