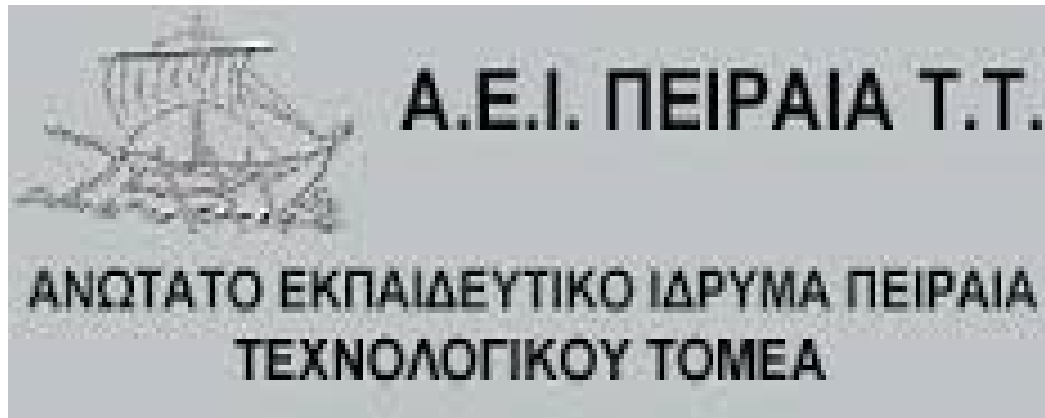


**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :**

**<<ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΗΡΕΥΣ  
ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.>>**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΖΑΝΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ( Α.Μ. 15313 )**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΙΓΑΛΕΩ 2017**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
2.ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	
2.1 Προέλευση της λέξης.....	5
2.2 Ορισμοί και έννοια της στρατηγικής.....	5
2.3 Στάδια και στοιχεία της στρατηγικής.....	7
2.4 Αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	8
2.5 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	9
3.Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ.....	12
4.ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.....	
4.1 Λίγα λόγια για τον όμιλο.....	16
4.2 Η ιστορία της εταιρείας.....	17
4.3 Το όραμα και η αποστολή της.....	19
4.4 Διακρίσεις.....	19
4.5 Προϊόντα.....	21
4.6 Ανθρώπινο δυναμικό.....	26
4.7 Θυγατρικές.....	28
4.7 Οικονομικά στοιχεία του ομίλου.....	32
5. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	
5.1 Τι είναι περιβάλλον.....	34
5.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	35
5.2.1 Ανάλυση SWOT.....	36

<b>5.3</b> Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	39
<b>5.3.1</b> Ανάλυση Μ.PORTER.....	39
<b>6.</b> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	47
<b>7.</b> ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48

## 1.Περίληψη

Σκοπός της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να παρουσιάσουμε τη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης, καθώς θα εξετάσουμε και την εφαρμογή της σε μία συγκεκριμένη εταιρεία που αφορά τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Θα αναλύσουμε την έννοια και τη σημασία της στρατηγικής, ενώ θα απαντήσουμε και στο ερώτημα γιατί είναι τόσο σημαντική για μια επιχείρηση, αλλά και πως η χρήση της κατάλληλης στρατηγικής βελτιώνει την κατάσταση των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, θα μελετήσουμε τα στοιχεία του κλάδου της υδατοκαλλιέργειας, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση που θα ασχοληθούμε. Ωστόσο, θα κάνουμε μία ιστορική αναδρομή της εταιρείας "ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. " σχετικά με την πορεία της από το έτος ίδρυσής της μέχρι σήμερα.

Τέλος, θα κάνουμε ανάλυση των μοντέλων που αφορούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένα από αυτά είναι η ανάλυση SWOT που στοχεύει στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, στις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Το άλλο είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M.Porter που εστιάζει στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου.

Η μελέτη αυτή έγινε για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την αναγκαιότητα της στρατηγικής, καθώς και τη στρατηγική θέση της εταιρείας την οποία θα αναλύσουμε.

## 2. ENNOIΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 2.1 Προέλευση της λέξης

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Αποτελεί τη σύνθεση του ουσιαστικού στρατός και του ρήματος άγω που σημαίνει οδηγώ, δηλαδή είναι αυτός που ηγείται σε μία ομάδα με σκοπό την επίτευξη των κοινών της στόχων. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, η στρατηγική ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία που είναι η επίτευξη των στόχων της, είτε αυτοί είναι οικονομικοί, είτε όχι.

Η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Ξεκίνησε όμως να χρησιμοποιείται όταν έγινε σαφές στους ερευνητές ότι οι επιχειρήσεις είχαν διαφορετική απόδοση, ενώ δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο με χρήση της ίδιας τεχνολογίας.

### 2.2 Ορισμοί και έννοια της στρατηγικής

Αναζητώντας κανείς την έννοια της στρατηγικής, αντιλαμβάνεται ότι πολλοί ακαδημαϊκοί προσπάθησαν να εξηγήσουν τι ακριβώς είναι στρατηγική. Μερικοί από αυτούς είναι οι ακόλουθοι :

- Ο Alfred Chandler το 1962 υποστήριξε ότι στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων.
- Ο Kenneth R. Andrews προέβλεψε ότι η στρατηγική πρέπει να αποφασίζεται συνειδητά από τη διοίκηση. Έτσι το 1971 όρισε τη στρατηγική μία διαμόρφωση αποστολής στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.
- Επιπλέον, ο Igor Ansoff δίνει το δικό του ορισμό το 1985 για τη στρατηγική, λέγοντας ότι είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.
- Επίσης σύμφωνα με τους Hofer και Schendel (1978) στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του

πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

- Τέλος, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε άρθρο του υποστηρίζει ότι στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Ενώ, ο Gary Hamel, ο οποίος ήταν καθηγητής στο London Business School την χαρακτηρίζει ως επανάσταση.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτών των ορισμών είναι ότι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Με άλλα λόγια στρατηγική είναι η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα που θα της δώσει τη δυνατότητα να παραμείνει ανταγωνιστική σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον εκμεταλλεύοντας τους πόρους και τις ικανότητές της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών.



«Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους.» Joel Ross and Michael Kami (Παπαδάκης 2016)

### 2.3 Στάδια και στοιχεία της στρατηγικής

Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Διαμόρφωση και καθορισμός των στόχων.
- Υλοποίηση των στόχων.
- Αξιολόγηση και έλεγχος των στόχων.

Μέσα σε μία σωστά διαμορφωμένη στρατηγική υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία. Τα οποία είναι :

- 1) Πλαίσιο. Αναφέρεται στο εύρος των βιομηχανιών, τη γκάμα των προϊόντων και τα τμήματα της αγοράς στα οποία έχει σκοπό να εισέλθει.
- 2) Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί. Η στρατηγική πρέπει να αναφέρει με λεπτομέρεια επίπεδα επιτευγμάτων σε μία ή περισσότερες διαστάσεις επιδόσεων.
- 3) Ανάπτυξη πόρων. Κάθε οργανισμός διαθέτει οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο, η στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις για τη διάθεση και σωστή διαχείριση των πόρων αυτών.
- 4) Αναγνώριση ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν τα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες που έχουν σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις-ανταγωνιστές.
- 5) Συνεργία. Υπάρχει όταν οι επιχειρήσεις, οι αγορές προϊόντων, η ανάπτυξη πόρων και οι ικανότητες της εταιρείας συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τρία σημαντικά επίπεδα στρατηγικής.

- i. Στρατηγική επιχείρησης.
- ii. Στρατηγική επιχειρησιακής μονάδας.
- iii. Λειτουργικές στρατηγικές.

Οι στρατηγικές αυτές και στα τρία επίπεδα περιέχουν τα πέντε στοιχεία.

## **2.4 Αναγκαιότητα της στρατηγικής.**

Αν και δε μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι η στρατηγική εξασφαλίζει την επιτυχία, μπορούμε όμως να ισχυρισθούμε ότι βοηθάει στην επίτευξή της.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη στρατηγική είναι οι ακόλουθοι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις. Ο σημαντικότερος ρόλος της στρατηγικής είναι να δημιουργεί τις κατευθυντήριες γραμμές όπου θα κινηθεί η επιχείρηση. Λειτουργεί ως μία πυξίδα που οδηγεί στο στόχο μας –το που θέλουμε να φτάσουμε- απαντώντας στο πως θα φτάσουμε.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Όταν μία στρατηγική είναι ξεκάθαρη, αποδεκτή και κατανοητή από όλα τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, τότε όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα έχουν κοινή πορεία, αφού θα επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς τη σπουδαιότητα της στρατηγικής σε ένα κυρίως αβέβαιο περιβάλλον, όπου οι πληροφορίες είναι πολλές και ο αποπροσανατολισμός από το στόχο εύκολος.
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες. Η ουσία μιας επιχείρησης είναι η συλλογικότητα στη δράση της, γι' αυτό ακριβώς το λόγο η στρατηγική είναι απαραίτητη. Βοηθάει τους συμβαλλόμενους να συνεργάζονται και όχι να δουλεύει ο καθένας ατομικά.
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Η στρατηγική αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την προσωπικότητα του οργανισμού. Βοηθάει τους ανταγωνιστές και τα άτομα που βρίσκονται εκτός να κατανοήσουν με τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες ασχολείται η επιχείρηση. Δύσκολα κάποιος μπορεί να σχηματίσει μία πλήρη εικόνα μιας μεγάλης εταιρείας, με τη βοήθεια της στρατηγικής όμως αυτό γίνεται πιο εύκολο.



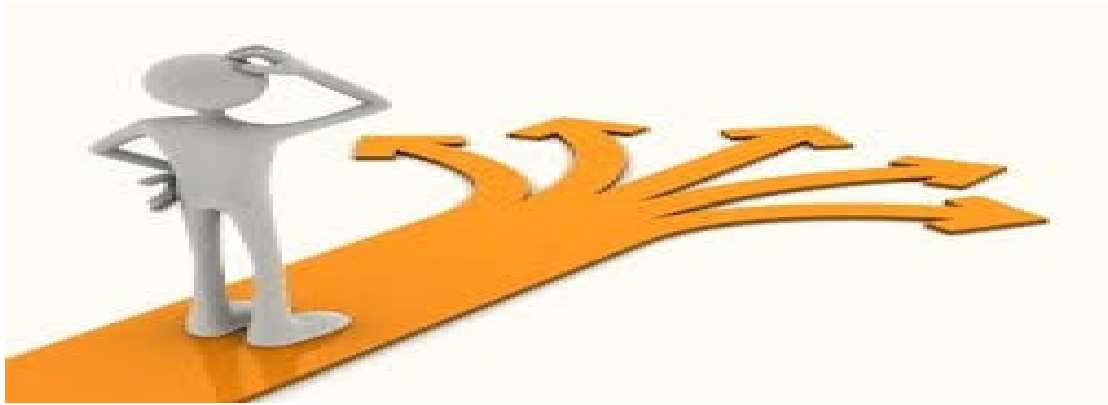
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα. Ο πιο σπουδαίος λόγος ύπαρξής της, διότι λειτουργεί ως μια κατευθυντήρια γραμμή που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από μια σωστά διαμορφωμένη στρατηγική, η επιχείρηση είναι σε θέση να ξεχωρίσει μία ευκαιρία από μία απειλή.
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα μακροπρόθεσμο, βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ικανότητές της που την κάνουν να διαφέρει από τις άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Ενώ, για το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναγνωρίσει τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της.

Συνοψίζοντας λοιπόν, καταλήγουμε ότι η επιτυχημένη στρατηγική προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καθώς επίσης, κατανοούμε τους λόγους που είναι απαραίτητη σε κάθε κερδοσκοπικό και μη οργανισμό, σε ένα πολιτικό κόμμα, σε μια δημόσια επιχείρηση αλλά και σε ένα μόνο άτομο.

## **2.5 Στρατηγικός σχεδιασμός (*strategic planning*)**

Ο όρος *strategic planning* (στρατηγικός σχεδιασμός) επινοήθηκε στα αγγλικά το 1825. Με τον όρο αυτό εννοούμε τη διαδικασία με την οποία ο οργανισμός υλοποιεί το προμελετημένο σχέδιό του, δηλαδή τη στρατηγική με σκοπό να πραγματοποιήσει το όραμά του.

Προκειμένου να καθορίσει που πηγαίνει ο οργανισμός, πρέπει να γνωρίζει ακριβώς που βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει που θέλει να πάει και πως θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».



Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού. Βέβαια, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει πως ακριβώς θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα προκύψουν στο άμεσο μέλλον.

Σήμερα ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται σε ομάδες που εκπροσωπούν διαφορετικές δεξιότητες, διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά επίπεδα της επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν περίπλοκες και πολυεπίπεδες διαδικασίες σχεδιασμού, με ειδικές εσωτερικές ομάδες που έχουν αναλάβει τη διαδικασία του. Τέλος, ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν ετήσια στρατηγικά σχέδια, ενώ άλλες αναπτύσσουν σχέδια που θα υλοποιηθούν σε χρονικό ορίζοντα 2-5ετών. Ωστόσο, τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια πρέπει να εξετάζονται και να αναθεωρούνται σε ετήσια βάση.

#### Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού:

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά συνήθως χρησιμοποιείται μία διαδικασία τριών βημάτων. Η οποία είναι η εξής :

1. Κατάσταση. Αξιολόγηση της κατάστασης που βρίσκεται ο οργανισμός και πως προέκυψε.
2. Στόχος. Καθορισμός σκοπών και στόχων.

3. Διαδρομή/πρόταση. Χαρτογράφηση μιας πιθανής διαδρομής για τους σκοπούς/στόχους.



### **3.Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ**

Από την δεκαετία του 1960 η παγκόσμια παραγωγή υδατοκαλλιέργειας αυξάνεται ταχύτατα με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που κυμαίνεται στο 6%. Την περίοδο 1980-2012 ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης ανήλθε στο 8,6% ενώ το 2013 ανήλθε στο 7,67%. Από μια παραγωγή μικρότερη των 0,8 εκατομμυρίων τόνων το 1951 και αξίας μικρότερης των 400.000€, έχει υπερβεί τα 97 εκατομμύρια τόνους το 2013, με συνολική αξία κατά την πρώτη πώληση άνω των 125,64 δις. €. Κύρια αιτία αυτής της ανάπτυξης είναι η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση αλιευτικών προϊόντων λόγω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου σε μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες.

Η ζήτηση αυτή ωστόσο δε θα είχε καλυφθεί χωρίς την αξιοσημείωτη τεχνολογική και επιστημονική πρόοδο που συντελέστηκε στον κλάδο τα τελευταία 40 χρόνια. Τα αλιευτικά προϊόντα είναι σήμερα μία από τις πιο σημαντικές πηγές ζωικής πρωτεΐνης στον κόσμο και αντιπροσωπεύουν το 20% της συνολικής πρωτεΐνης που καταναλώνεται στις αναπτυσσόμενες χώρες και το 15% στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Μια μερίδα 150g ψαριού καλύπτει μεταξύ 50% και 60% των πρωτεϊνικών αναγκών ενός ενήλικα και επιπλέον παρέχει τα αναγκαία ωμέγα-3. Η συμβολή της υδατοκαλλιέργειας στην παραγωγή των αλιευτικών προϊόντων που καταναλώνονται έχει αποκτήσει ήδη μεγάλη σημασία. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τροφίμων (FAO), μέχρι το 2030 πάνω από το 65% των αλιευτικών προϊόντων θα προέρχεται από την υδατοκαλλιέργεια. Το 2013 καταγράφηκαν συνολικά 400 διαφορετικά είδη υδατοκαλλιέργειας (ψάρια, μαλάκια, καρκινοειδή, φύκια, ασπόνδυλα, αμφίβια και ερπετοειδή) τα οποία καλλιεργήθηκαν ανά τον κόσμο με διαφορετικά συστήματα και τεχνολογίες εκτροφής, στη θάλασσα ή σε εσωτερικά ύδατα. Σύμφωνα με το FAO η αλιεία και η υδατοκαλλιέργεια μαζί προσφέρουν θέσεις εργασίας σε 660 έως και 820 εκατομμύρια ανθρώπους (10-12% της ανθρωπότητας), ενώ η υδατοκαλλιέργεια προσφέρει περίπου 12 εκατομμύρια θέσεις εργασίας.

Το 1970 καταγράφεται για πρώτη φορά η παραγωγή 10 τόνων τσιπούρας υδατοκαλλιέργειας και τρία χρόνια αργότερα το 1973 καταγράφεται επίσης για πρώτη φορά παραγωγή 10 τόνων λαβρακίου υδατοκαλλιέργειας. Από τότε η παραγωγή αλιείας και υδατοκαλλιέργειας αυτών των δύο ειδών συνέχισε να αυξάνεται διαρκώς και το 1990 η παραγωγή από την υδατοκαλλιέργεια, 8.491 τόνοι, ξεπέρασε την αντίστοιχη παραγωγή από την συλλεκτική αλιεία, 5.604 τόνοι. Έκτοτε η ζήτηση αυτών των δύο ειδών καλύπτεται σχεδόν αποκλειστικά

από την ιχθυοκαλλιέργεια. Η υψηλότερη παραγωγή τσιπούρας και λαβρακίου από τη συλλεκτική αλιεία σημειώθηκε το 2004 με 10.370 τόνους. Από τότε έχει μειωθεί κατά 20% και τα τελευταία δέκα χρόνια κυμαίνεται μεταξύ 7.500-8.500 τόνων ετησίως. Αντιθέτως η παραγωγή υδατοκαλλιέργειας των δύο αυτών ειδών αυξάνεται διαρκώς τα τελευταία 45 χρόνια. Συγκεκριμένα, το 2014 η συνολική παραγωγή, αλιεία και υδατοκαλλιέργεια, των δύο ειδών ήταν 339.070 τόνοι εκ των οποίων το 97,5%, 330.540 τόνοι, καλύφθηκε από την ιχθυοκαλλιέργεια και το υπόλοιπο 2,5%, 8.530 τόνοι από την ελεύθερη αλιεία. Η αύξηση της παραγωγής τα τελευταία χρόνια οφείλεται κυρίως στην αύξηση της παραγωγής από μη ευρωπαϊκές χώρες, κυρίως την Τουρκία.

Η υδατοκαλλιέργεια αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους ζωικής παραγωγής στην Ελλάδα. Μέχρι το 1980 περιελάμβανε τις ιχθυοκαλλιέργειες εκτατικής μορφής, των λιμνοθαλασσών, τις εντατικές ιχθυοκαλλιέργειες, εσωτερικών υδάτων (κυρίως πέστροφα) και τη μυδοκαλλιέργεια. Τότε, το 98% της παραγωγής αλιευτικών προϊόντων προερχόταν από τη συλλεκτική αλιεία (105.651 τόνοι) και μόλις το 2% από την υδατοκαλλιέργεια (1.963 τόνοι). Κατά την τελευταία 30ετία στον κλάδο των Ελληνικών υδατοκαλλιεργειών, αναδείχθηκαν οι εντατικές ιχθυοκαλλιέργειες θαλασσινών μεσογειακών ειδών, κυρίως τσιπούρα και λαβράκι.

Η δραστηριότητα αυτή εξελίχθηκε σε έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους τομείς της πρωτογενούς παραγωγής της χώρας κατακτώντας την πρώτη θέση στην παραγωγή μεσογειακών ειδών σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Από το 2003 η υδατοκαλλιέργεια παρέχει περισσότερα προϊόντα από ότι η αλιεία. Από το 2003 η παραγωγή αλιευτικών προϊόντων που προέρχονται από την υδατοκαλλιέργεια έχει υπερβεί την αντίστοιχη παραγωγή της αλιείας. Το 2013 το 69% της εγχώριας παραγωγής αλιευτικών προϊόντων προήλθε από την υδατοκαλλιέργεια ενώ και για το 2014 εκτιμάται πως η συμβολή της κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα. Τα αγροτικά προϊόντα αποτέλεσαν το 2014 το 19% (5,11 δις. Ευρώ) των συνολικών εξαγωγών της χώρας (26,9 δις. Ευρώ). Αξίζει να σημειωθεί πως τα ψάρια είναι ο πρώτος κλάδος ζωικής παραγωγής σε εξαγωγές, ενώ όπως φαίνεται τα τελευταία χρόνια βρίσκεται παραδοσιακά στην κορυφή των εξαγωγίμων αγροτικών προϊόντων.

Η θαλάσσια ιχθυοκαλλιέργεια αποτελεί την κύρια δραστηριότητα υδατοκαλλιέργειας της χώρας και μετράει πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας. Από το 1981 που δημιουργήθηκαν οι πρώτες πειραματικές μονάδες, ο κλάδος έφτασε το 2014 να παράγει 113,000 τόνους τσιπούρας και λαβρακίου διατηρώντας την πρωτιά για μια ακόμα χρονιά τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτά τα δύο βασικά είδη αντιστοιχούν στο 98% του όγκου παραγωγής, ενώ σε μικρότερη κλίμακα ( 2%) εκτρέφονται μυτάκι, φαγκρί, λυθρίνι, κρυνίς, συναγρίδα, σαργός, τόνος κ.α. Έτος αναφοράς αποτελεί το 2008 όπου στην Ελλάδα παρήχθησαν 140.000 τόνοι ψαριών.

Σήμερα δραστηριοποιούνται 63 επιχειρήσεις με 366 μονάδες σε όλη την Ελλάδα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Υπάρχουν ωστόσο και μεγάλοι όμιλοι οι οποίοι έχουν καθετοποιημένες εταιρείες που εκτός από την εκτροφή ψαριών, παράγουν γόνο και τροφές, οι οποίες προμηθεύουν κυρίως με γόνο και άλλες εταιρείες εντός και εκτός Ελλάδος. Ο κλάδος κυριαρχείται από την παρουσία πέντε μεγάλων εταιρειών / ομίλων που κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών ισχυροποιούν συνεχώς τη θέση τους στην αγορά, κυρίως με απορροφήσεις και εξαγορές άλλων εταιρειών μικρότερου μεγέθους, αλλά και με επενδύσεις σε νέες εγκαταστάσεις, οι οποίες επιτρέπουν τη λειτουργική ανάπτυξη.

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου ασχολούνται τόσο με την ανάπτυξη γόνου, όσο και με την πάχυνση ιχθύων. Επιπλέον, έχουν αναπτύξει ιδιόκτητα δίκτυα διανομής των προϊόντων τους, έχουν συνεργασίες με θυγατρικές εταιρείες παραγωγής ιχθυοτροφών, επιδιώκουν να εισέλθουν σε νέες αγορές του εξωτερικού και επενδύουν στη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, ως επί το πλείστον, ασχολούνται μόνο με την πάχυνση ιχθύων. Διακινούν τα προϊόντα τους είτε απευθείας στις ιχθυόσκαλες είτε μέσω χονδρεμπόρων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα πωλούν στις μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας έχει σαφή εξαγωγικό προσανατολισμό, καθώς το 80% της εγχώριας παραγωγής εξάγεται και κατατάσσεται στις πρώτες θέσεις μεταξύ των εξαγωγικών κλάδων τροφίμων της χώρας.

Σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις, οι εταιρείες του κλάδου τα τελευταία χρόνια έχουν εισέλθει σε νέες αγορές του εξωτερικού (όπως οι Η.Π.Α. , το Ηνωμένο Βασίλειο, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης ), εκτός των παραδοσιακών προορισμών (όπως η Ιταλία και η Ισπανία), ενώ συνεχώς αναζητούν την επέκταση του δικτύου τους.

Άλλες πρόσφατες εξελίξεις είναι η διακίνηση στην εγχώρια αγορά «επώνυμου» ψαριού, σε μια προσπάθεια των εταιρειών να προωθήσουν το προϊόν τους με τρόπο που να προβάλλει την παραγωγική και διατροφική του αξία, σε σχέση με τα ψάρια ελεύθερης αλιείας, ενώ προωθείται και η καλλιέργεια βιολογικού ψαριού.

Το 2014 η παραγωγή τσιπούρας και λαβρακίου ανήλθε σε 113.000 τόνους αξίας 569,98 εκατ. ευρώ. Αναλυτικότερα παρήχθησαν 71.000 τόνοι τσιπούρας και 42.000 τόνοι λαβρακίου αξίας 346,48 εκατ. ευρώ και 220,5 εκατ. Ευρώ αντίστοιχα. Στην Ελλάδα η τσιπούρα αποτελούσε ανέκαθεν το μεγαλύτερο

ποσοστό παραγωγής. Συγκεκριμένα το 2014 η παραγωγή τσιπούρας αντιπροσώπευσε το 63% της παραγωγής και το λαβράκι το 37% (Σ.Ε.Θ., 2015).

Σημειώνεται ότι στην Αιτωλοακαρνανία δραστηριοποιούνται 20 υδατοκαλλιεργητικές εταιρείες, με 51 μονάδες εκτροφής θαλάσσιων μεσογειακών ψαριών, 13 συσκευαστήρια και πέντε ιχθυογεννητικούς σταθμούς, με ετήσια παραγωγή που φθάνει τους 15.000 τόνους περίπου. Ο κύκλος εργασιών των εταιρειών, σύμφωνα με την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, ξεπερνά τα 75 εκατομμύρια ευρώ.

Από όλα τα παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς την σπουδαιότητα και τη θέση που κατέχει η ιχθυοκαλλιέργεια στην Ελληνική οικονομία αλλά και στην κοινωνία.

Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με την εταιρεία που ονομάζεται "ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. ", η οποία είναι πλήρως καθετοποιημένη. Στο νομό Αιτωλοακαρνανίας διαθέτει ένα από τα έξι παραγωγικά της κέντρα, αυτό περιλαμβάνει πέντε μονάδες πάχυνσης ψαριών καθώς και ένα συσκευαστήριο νωπών αλιευμάτων. Διαθέτει αντίστοιχα υποκαταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, ενώ τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα. Εξαγάγει το 90% των συσκευασμένων ιχθύων σε χώρες της Ευρώπης και στην Αμερική.



## 4.ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.

### **4.1 Λίγα λόγια για τον όμιλο**

Η ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. και ο όμιλος δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χώρο της ιχθυοκαλλιέργειας, όπου παρουσιάζει πλήρη καθετοποίηση. Μέσα στα περισσότερα από 25 χρόνια της επιτυχούς λειτουργίας του, κατέκτησε την πρώτη θέση παγκοσμίως, στην παραγωγή και διάθεση μεσογειακών ψαριών. Ταυτόχρονα συγκαταλέγεται μέσα στις 10 μεγαλύτερες εταιρείες ιχθυοκαλλιέργειας στον κόσμο. Ο όμιλος διαθέτει παραγωγικές εγκαταστάσεις σε τρεις χώρες, στην Ελλάδα, στην Τουρκία και την Ισπανία. Ενώ εμπορεύεται τα προϊόντα του σε περισσότερες από 35 χώρες στον κόσμο.

Είναι πλήρως καθετοποιημένος στην παραγωγή και στις πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότερες δραστηριότητες του ομίλου είναι η παραγωγή γόνου, η παραγωγή ιχθύων καθώς και η εμπορία και διάθεση αυτών στην εσωτερική και διεθνή αγορά, η παραγωγή εξοπλισμού για ιχθυοπαραγωγικές μονάδες, η παραγωγή και εμπορία ιχθυοτροφών, η παραγωγή και εμπορία μεταποιημένων ιχθύων καθώς και τυποποιημένων εδεσμάτων για μαζική τροφοδοσία κτλ. Τα κύρια είδη δραστηριοποίησής του είναι η τσιπούρα, το λαβράκι, ο κρانيός και το φαγκρί.

Οι παραγωγικές του εγκαταστάσεις αποτελούνται από δύο εργοστάσια παραγωγής ιχθυοτροφών, 5 ιχθυογεννητικούς σταθμούς, 42 μονάδες πάχυνσης, τρεις μονάδες προπάχυνσης γόνου 10 γρ. στη στεριά, 5 σύγχρονα συσκευαστήρια, εργοστάσιο μεταποίησης, ερευνητικό κέντρο και μία εταιρεία που παράγει εξοπλισμό ιχθυοκαλλιέργειας, όπως κλωβούς και δίχτυα.

Επιπλέον, ο Νηρέας μέσω της 100% θυγατρικής του εταιρείας ΚΕΓΟagri, παρέχει λύσεις και προϊόντα στην επιχειρηματική χοιροτροφία, πτηνοτροφία, και κτηνοτροφία της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Τέλος, στον επιχειρηματικό τομέα, ο όμιλος Νηρέυς έχει αποσπάσει αρκετά βραβεία Διεθνών Οργανισμών, σε αναγνώριση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων αλλά και του επιτυχημένου εξαγωγικού δυναμισμού του.



## 4.2 Η ιστορία της εταιρείας



Το 1988 στη Χίο, ιδρύθηκε η εταιρεία "ΝΗΡΕΥΣ" και ξεκίνησε η λειτουργία της ως μονάδα πάχυνσης έως το 1990. Το 1991 κατασκεύασε και λειτούργησε τον πρώτο ιχθυογεννητικό σταθμό με στόχο την καθετοποίηση της παραγωγής της.

Από την αρχή της δεκαετίας του '90 με εξαγορές και επενδύσεις αύξησε σημαντικά τα μεγέθη της. Το 1994 έγινε η συγχώνευση με την ΠΡΩΤΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ. Από το 1995 η μετοχή της διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια του 1995-96 γίνονται εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο την αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας. Το 1996 ίδρυσε την εταιρεία « ΠΡΩΤΕΥΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΙ ». Οι δυναμικές κινήσεις συνεχίστηκαν και την επόμενη χρονιά με την αγορά εργοστασίου στο Κορωπί, στο οποίο το 1997 ξεκίνησε η λειτουργία μονάδων μεταποίησης, συσκευασίας, φύλαξης και μεταφόρτωσης ιχθυηρών, παράλληλα με τη μεταφορά της έδρας και των γραφείων στο χώρο αυτό.

Οι στόχοι που είχε για πλήρη καθετοποίηση της παραγωγής, άρχισαν να πραγματοποιούνται το 1998 με την ίδρυση της FEEDUS και την έναρξη παραγωγής ιχθυοτροφών. Ενώ συγχρόνως έγινε μετάταξη των μετοχών από την παράλληλη στην κύρια αγορά του Χ.Α. Επιπλέον, επέκτεινε τις δραστηριότητές της στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, με συμμετοχή στην INTL FISH FARMING COMPANY.

Ο όμιλος είχε ήδη κάνει μεγάλα βήματα, αλλά η περαιτέρω ισχυροποίηση στο χώρο των τροφίμων και της ιχθυοκαλλιέργειας αποτελούσε ισχυρό κίνητρο για

ακόμη μεγαλύτερα. Έτσι, το 1999 γίνονται εξαγορές και συμμετοχές στις εταιρείες ΣΑΡΑΝΤΗΣ, EYROCATERERS και ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΦΩΚΙΔΑΣ. Μέχρι το 2001 έκανε μία πλήρη αναδιάρθρωση του ομίλου μέσω απορροφήσεων ( ΑΙΓΕΑΣ Α.Ε. – ΟΙΝΟΥΣΣΕΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ), εξαγορών ( ΙΧΘΥΟΦΑΡΜΑ Ε.Π.Ε. ) και συμμετοχών ( INTERPESCA Α.Ε. ).

Το 2003 ίδρυσε και λειτούργησε τη «BLUE FIN TUNA HELLAS S.A.» στην οποία συμμετέχουν η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε., η ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε. και η AUSTRALIAN FISHING ENTERPRISES. Το 2005 η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. συμβλήθηκε ως στρατηγικός επενδυτής στην συμφωνία της εταιρείας SEAFARM IONIAN Α.Ε. με τους πιστωτές της . Καθώς επίσης την δεκαετία του 2005 – 2006 απόκτησε ποσοστό συμμετοχής στην ΙLKNAK με στόχο να επεκταθεί στην Τουρκική αγορά. Ωστόσο, το 2006 γίνεται περαιτέρω αναδιάρθρωση του ομίλου ΝΗΡΕΥΣ μέσω των απορροφήσεων ( FEEDUS – ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΦΩΚΙΔΑΣ, ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΜΥΛΟΚΟΠΗΣ κτλ). Την ίδια χρονιά γίνεται ίδρυση της NIREUS INTERNATIONAL L.T.D. και απόκτηση από αυτήν της MIRAMAR ( Τουρκία ) . Ενώ, το 2006 πραγματοποιείται και η συμφωνία με τα σούπερ μάρκετ ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ για τη διάθεση επώνυμου ψαριού ιχθυοκαλλιέργειας, μέσω των καταστημάτων του.

Το 2007 γίνεται εξαγορά της εισηγμένης ΚΕΓΟ Α.Ε. της Ισπανικής εταιρείας PREDOMAR καθώς και της Τουρκικής εταιρείας CARBON Α.Σ. Την ίδια χρονολογία κατασκευάζει και λειτουργεί τη μεγαλύτερη υπερσύγχρονη μονάδα προπάχυνσης γόνου στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην περιοχή της Θεσπρωτίας.

Το 2008 γίνεται απορρόφηση ΚΕΓΟ Α.Ε. με ταυτόχρονη απόσχιση κλάδου αγροκτηνοπτηνοτροφικών και εισφορά στη θυγατρική ΚΕΓΟ ΑGRΙ Α.Ε.

Το 2009 ξεκίνησε την παραγωγή σε κλωβούς, με στόχο την τοπική αγορά. Ενώ, το σημαντικότερο αυτής της χρονιάς είναι η ίδρυση υποκαταστήματος ΝΗΡΕΥΣ στο Μιλάνο της Ιταλίας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας TRADIMAR.

Το 2012 πραγματοποιήθηκε η ίδρυση σύγχρονης μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης \_ μεταποίησης αλιευμάτων στη θέση Τσαπουρνιά που ανήκει στο Δήμο Ξηρομέρου στο Νομό Αιτωλοακαρνανίας.

Καθώς και το 2015 γίνονται ριζικές αλλαγές. Αρχικά, πωλείται η Τουρκική εταιρεία ΙLKNAK μέσω των συνδεδεμένων της εταιρειών. Ολοκληρώνεται συγχώνευση της εταιρείας με απορρόφηση της SEAFARM IONIAN Α.Ε. Γίνεται η απόκτηση του υπολοίπου 50% της εταιρείας ΠΡΩΤΕΥΣ

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΙ Α.Ε. Τέλος, υπογράφεται Συνοπτική Συμφωνία Αμοιβαίας Κατανόησης με Πιστώτριες Τράπεζες για την αναδιάρθρωση των δανείων.

Μετά από όλα αυτά καταλαβαίνουμε ότι κατάφερε να κάνει το όραμά της πραγματικότητα. Συνειδητοποιούμε ότι είναι μία παγκόσμια δύναμη.

#### **4.3 Το όραμα και η αποστολή της**

- Το όραμα : Το όραμα της εταιρείας από τη στιγμή που ιδρύθηκε είναι να εδραιώσει ως ηγέτης στη μεσογειακή ιχθυοκαλλιέργεια ανάμεσα στους πέντε πρώτους παραγωγούς ιχθυηρών . Με σκοπό να παράγει υγιεινά προϊόντα που θα έχουν υψηλή διατροφική αξία και προσιτή τιμή για τον καταναλωτή, μεριμνώντας για τους μετόχους της, τους εργαζομένους της, το περιβάλλον και τις κοινωνικές ανάγκες των περιοχών όπου δραστηριοποιείται.
- Η αποστολή : Η αποστολή της είναι να παράγει νόστιμα, υγιεινά θαλασσινά προϊόντα με υψηλή διατροφική αξία σε προσιτές τιμές, καθώς και καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας που βελτιώνουν τη ζωή των ανθρώπων και προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις των πελατών της.

#### **4.4 Διακρίσεις**

- 🏆 ΕΒΕΑ Βραβείο Αυτοδημιούργητου Επιχειρηματία Αριστείδης Μπελλές, ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. (1996).
- 🏆 ΕΒΕΑ Βραβείο Εξαγωγικής δραστηριότητας (1997).

- ✚ ΕΝΩΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ. Βραβείο καλύτερης μονάδας (1995 – 1996).
- ✚ INTERNATIONAL PRESS JURY – SIAL. Βραβείο SIAL D'OR για Seafood Appetizers (2000).
- ✚ ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ & ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ. Βραβείο στον Αριστείδη Μπελλέ, πρόεδρο του μεγαλύτερου καθετοποιημένου ιχθυοκαλλιεργητικού ομίλου ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε., για την προσφορά του στον κλάδο (2005).
- ✚ 6<sup>ο</sup> ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ. Βραβείο καλύτερου λανσαρίσματος στην κατηγορία Τσίκλες Σαραντής Α.Ε.Β.Ε. (2006).
- ✚ ΕΛΛΗΝΟ-ΙΤΑΛΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ. Βραβείο για τη συμβολή της ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. στην ανάπτυξη των ελληνο-ιταλικών εμπορικών σχέσεων (2006).
- ✚ EFQM & ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων). Βραβείο για την υποστήριξη και τη συνεισφορά μας στη διοργάνωση του EFQM FORUM & CEO SUMMIT (2007).
- ✚ ΕΛΛΗΝΟ-ΙΤΑΛΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ. Βραβείο για την πολυετή συμβολή της ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. στην ανάπτυξη των ελληνο-ιταλικών σχέσεων (2008).
- ✚ ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων). Βραβείο ως αναγνώριση στη ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. για την κοινωνική υπευθυνότητα που επέδειξε υποστηρίζοντας το έργο της εταιρείας κατά τα έτη 2007- 2008 (2009).
- ✚ «ΧΡΗΜΑ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΟΥΖΟΥΝΗΣ 2<sup>ο</sup> Επιχειρηματικό βραβείο στην κατηγορία «ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ» (2009).
- ✚ ΠΑΣΕΠΠΕ (ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ). Βραβείο στην κατηγορία Περιβαλλοντική Διαχείριση (2009-2010).
- ✚ Ευρωπαϊκά Επιχειρηματικά Βραβεία. Εθνικός Φιναλίστ στη κατηγορία της καινοτομίας (2012).

- ✚ Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Βραβείο καινοτομίας (2012).
- ✚ Φόρουμ Ελληνικών Εξαγωγών. Βραβεία Ελληνικών Εξαγωγών (2013) 2<sup>ο</sup> Βραβείο για εξαγωγές μέσω θυγατρικών ή/και franchising. Τιμητική πλακέτα από Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. (μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Marketing και επικοινωνία με νέες τεχνολογίες) (2013).
- ✚ «Βραβείο Εξάπλωσης σε Ξένες Αγορές Μέσω Θυγατρικών ή/και Franchise » στα πλαίσια των Greek Exports Awards 2013.
- ✚ Ινστιτούτο Logistics Management Ελλάδος. 1<sup>ο</sup> Βραβείο Αριστείας στα Logistics (2014).
- ✚ Η ΝΗΡΕΥΣ διακρίθηκε για μία ακόμη φορά, για τις εξαγωγικές της επιδόσεις με το βραβείο "Active Business Awards 2015".
- ✚ Βραβεία Ελληνικών Εξαγωγών (2016). Χρυσό βραβείο στην κατηγορία Top Industrial Export Company. Ασημένιο βραβείο στην κατηγορία Top Greek Export Company.
- ✚ Επιχειρηματικά Βραβεία ΧΡΗΜΑ (2016). 1<sup>ο</sup> Βραβείο Ανάκαμψης Αποτελεσμάτων 2016.
- ✚ International Taste & Quality Institute (iTQi). Βραβείο Ανώτατης Γεύσης για τον κρασιό (3 χρυσά αστέρια) και για το φαγκρί (2 χρυσά αστέρια) (2017).

#### **4.5 Προϊόντα**

Η επιτυχής εξωστρεφής πορεία του Ομίλου βασίζεται στην ευρεία και συνεχώς εμπλουτιζόμενη γκάμα των προϊόντων του, στην άριστη ποιότητά τους και τη σταθερή δυνατότητα κάλυψης των αναγκών των μεγαλύτερων αλυσίδων σουπερμάρκετ και χονδρεμπόρων σε όλο τον κόσμο.

Οι πωλήσεις ψαριών του ΝΗΡΕΑ βασίζονται στην τσιπούρα και στο λαβράκι που διατίθενται ολόκληρα, σε φιλέτα ή απεντερωμένα, νωπά ή κατεψυγμένα. Το 2010, ξεκίνησε να διαθέτει στην ελληνική και ξένη αγορά μυλοκόπι, ενώ το 2012 ξεκίνησε τη διάθεση φαγκριού. Το 2013 ο ΝΗΡΕΑΣ λανσάρισε τρεις νέες προϊόντικές γραμμές επώνυμων προϊόντων που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών ειδικών αγορών και την καθιέρωση του brand του ΝΗΡΕΑ στον τελικό χρήστη:

- Το επώνυμο ψάρι ΝΗΡΕΑ
- Τη βιολογική τσιπούρα και το βιολογικό λαβράκι NIREUS BIO
- Το λαβράκι και την τσιπούρα επιλογής NIREUS SELECT.

Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα που προσφέρει στους πελάτες του ο ΝΗΡΕΑΣ είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Τσιπούρα : Είναι ένα ψάρι που ανήκει στην οικογένεια των Σπαρίδων. Συναντάται κυρίως στη Μεσόγειο και στις ακτές του βορειοανατολικού



Ατλαντικού. Είναι πλούσια στα λιπαρά οξέα ω-3 γι' αυτό και ανήκει στα πιο πολύτιμα ψάρια. Είναι ένα από τα πλέον ευρέως καλλιεργούμενα είδη μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας. Οι κύριες χώρες που καλλιεργούν Τσιπούρα είναι η Ελλάδα, η Ισπανία και η Τουρκία. Στο ΝΗΡΕΑ διατίθεται ως:

- ΝΩΠΑ ΟΛΟΚΛΗΡΑ
- ΝΩΠΑ ΦΙΛΕΤΑ
- ΝΩΠΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΕΝΑ
- ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ

- ❖ Λαβράκι : Το Λαβράκι ανήκει στην οικογένεια των Μαρονίδων. Το ψάρι αυτό συναντάται κυρίως στη Μεσόγειο, στον Ατλαντικό Ωκεανό και στη Μαύρη Θάλασσα. Όπως η τσιπούρα, έτσι και αυτό, από πλευράς διατροφικής αξίας ανήκει στα πιο πολύτιμα ψάρια της Μεσογείου. Είναι το δεύτερο πιο σημαντικό είδος σε ποσότητα στη Μεσογειακή

Ιχθυοκαλλιέργεια.  
Οι κύριες χώρες  
που καλλιεργούν  
Λαβράκι είναι η  
Ελλάδα, η  
Ισπανία και η  
Τουρκία. Στο  
ΝΗΡΕΑ διατίθεται όπως κ η τσιπούρα.



### ***NIREUS SELECT***

Η τσιπούρα και το λαβράκι επιλογής NIREUS SELECT στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των σεφ που επιζητούν ελληνικό ψάρι ανώτερης ποιότητας. Το λανσάρισμά του άρχισε από αγορές που παρουσιάζουν υψηλή κατανάλωση θαλασσινών σε εστιατόρια και έχει σχεδιαστεί ώστε να υποστηρίζει τον σεφ και τον επαγγελματία με συνταγές, ενημερωτικό υλικό και ειδική κάρτα προώθησης για το τραπέζι των εστιατορίων. Διατίθεται σε ειδικά κιβώτια ντυμένα με ταινιοδακτύλιο με το σήμα του brand, τη φωτογραφία του ψαριού στην ελληνική θάλασσα και QR code σύνδεσης με μικρο-ιστοσελίδα. Στην ιστοσελίδα υπάρχουν οι συνταγές, καθώς και το προωθητικό υλικό για τη γνωριμία του NIREUS SELECT τόσο στον τελικό καταναλωτή όσο και στο σεφ, τον εστιατόρα και τον ενδιάμεσο συνεργάτη.

Το υλικό προώθησης χρησιμοποιεί τους ελληνικούς μύθους και την πλούσια ιστορία της χώρας μας και είναι σχεδιασμένο πάνω σε διεθνή χρηστικά πρότυπα.

### ***NIREUS BIO***

Η βιολογική τσιπούρα και το βιολογικό λαβράκι NIREUS BIO καλύπτουν τις ανάγκες της αναπτυσσόμενης αγοράς για υγιεινά, φυσικά και οργανικά ψάρια.

Αναπτύσσονται κοντά στο φυσικό περιβάλλον σε τοποθεσίες της Ελλάδας που επιλέγονται προσεκτικά και σε απομονωμένους κόλπους με δυνατά ρεύματα. Μεγαλώνουν σε ευρύχωρα κλουβιά με μικρό αριθμό ψαριών ώστε να κολυμπάνε ελεύθερα για άριστη υγεία και σφικτή σάρκα. Η ανάπτυξή τους παρακολουθείται συνεχώς και η διατροφή τους γίνεται με υψηλής ποιότητας δημητριακά και κομμάτια από ψάρια για εξαιρετικά αρωματική σάρκα. Είναι πιστοποιημένα από την BIO HELLAS για ανάπτυξη και επεξεργασία σύμφωνα με τα οργανικά πρότυπα. Το λαβράκι και η τσιπούρα NIREUS BIO λανσαρίστηκαν ταυτόχρονα σε πέντε γλώσσες: αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά, ρώσικα και ελληνικά.



Φέρουν ετικέτα βιολογικής σήμανσης που συνδέεται μέσω QR code με μικρο-ιστοσελίδες υποστήριξης στις πέντε γλώσσες.

Πωλούνται σε κιβώτια ντυμένα με ειδικούς «βιολογικούς» ταινιοδακτύλιους που έχουν το σήμα NIREUS BIO, φωτογραφία του ψαριού, το όνομά του στις πέντε παραπάνω γλώσσες, τη βιολογική πιστοποίηση και το QR code σύνδεσης με την ιστοσελίδα.

- ❖ Κρανιός : Το ψάρι αυτό το συναντάμε κυρίως στον Ατλαντικό Ωκεανό και στη Μεσόγειο Θάλασσα. Ο κρανιός είναι ένα ψάρι ιχθυοκαλλιέργειας, πλούσιο σε γεύση και θρεπτικά συστατικά. Είναι ένα μεγάλο ψάρι και αυτό δίνει πολλές δυνατότητες μεταποίησης, καλύπτοντας έτσι πολλές διαφορετικές ανάγκες στην αγορά ιχθυηρών.

Στον όμιλο Νηρέα το βρίσκουμε σε:

- ΝΩΠΑ ΟΛΟΚΛΗΡΑ
- ΝΩΠΑ ΦΙΛΕΤΑ
- ΝΩΠΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΕΝΑ
- ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ



- ❖ Επώνυμα προϊόντα : Η Νηρέας τα τελευταία χρόνια έχει λανσάρει και μια σειρά τυποποιημένων προϊόντων, έτοιμων για μαγείρεμα με την ονομασία "Θάλασσα". Τσιπούρα καθαρισμένη συσκευασμένη. Τσιπούρα φιλέτο του 1kg. Λαβράκι καθαρισμένο συσκευασμένο. Έχει λανσάρει τα επώνυμα προϊόντα της στην αγορά της Ρωσίας και της Ουκρανίας και η αποδοχή ήταν ενθουσιώδης. Καθώς επίσης συνεργάζεται με μερικές από τις αλυσίδες της Ευρώπης.

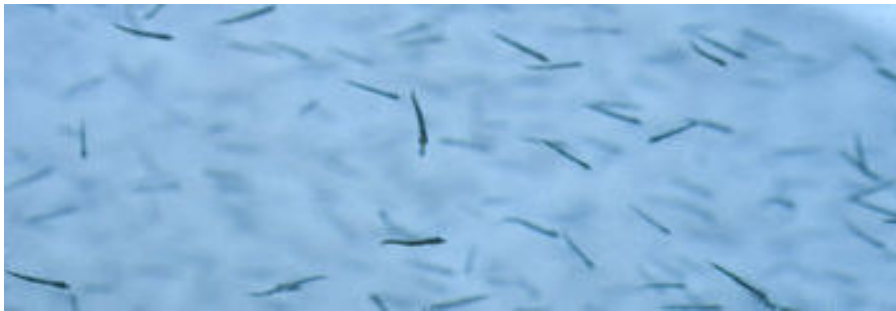




Τα ψάρια πωλούνται με ετικέτα σήμανσης στα βράγχια (tag) που συνδέει σε μικρο-ιστοσελίδα όπου ο τελικός καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για τον όμιλο ΝΗΡΕΑ, τις εγκαταστάσεις και τις πιστοποιήσεις του, καθώς και τα οφέλη από την κατανάλωση τσιπούρας και λαβρακίου.

Τόσο το tag όσο και η μικρο-ιστοσελίδα είναι γραμμένα στη γλώσσα της χώρας, ώστε οι καταναλωτές να ενημερώνονται άμεσα, γρήγορα και αποδοτικά.

- ❖ Γόνος : Αναγνωρίζοντας τη σημασία της καθετοποίησης της παραγωγής, επένδυσε στην παραγωγή γόνου. Τροφοδοτώντας έτσι, τις ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής – πάχυνσης ψαριών, αλλά και προμηθεύοντας ένα σημαντικό αριθμό πελατών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.



- ❖ Ιχθυοτροφές : Το 1998 άρχισε την παραγωγή των ιχθυοτροφών που χρησιμοποιούσε στην παραγωγική της διαδικασία, έχοντας έτσι διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι εταιρείες που την εμπιστεύονται για το άριστης ποιότητας προϊόν που τους προσφέρει.

Διαθέτει δύο υπερσύγχρονα εργοστάσια ιχθυοτροφών, όπου παράγονται τα προϊόντα Feedus.



- ❖ Εξοπλισμοί Ιχθυοκαλλιέργειας : Με την εταιρεία ΠΡΩΤΕΥΣ που είναι μέλος του Ομίλου ΝΗΡΕΥΣ παράγουν τον εξοπλισμό ιχθυοκαλλιέργειας που χρειάζεται για την οργάνωση των μονάδων του.



#### **4.6 Ανθρώπινο δυναμικό**

Το περιβάλλον εργασίας στον όμιλο διαπνέεται από αξιοκρατία, σεβασμό στο άτομο αλλά και στην ομαδικότητα, και χαρακτηρίζεται από αδιαπραγμάτευτες ηθικές αξίες.

Οι εργαζόμενοι στη ΝΗΡΕΥΣ έχουν ίσες ευκαιρίες στην επιμόρφωση, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και στην μισθολογική εξέλιξή τους μέσα στον όμιλο, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, πολιτικών ή θρησκευτικών πεποιθήσεων, ενώ επίσης έχουν δικαίωμα να εργάζονται σε άριστες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Στον όμιλο εκτός από το εργατικό προσωπικό, που είναι ο κύριος όγκος του δυναμικού του, απασχολούνται και εργαζόμενοι με ποικίλες ειδικότητες λόγω του αντικειμένου της εργασίας :

- Τεχνολόγοι – Ιχθυολόγοι
- Βιολόγοι
- Γεωπόνοι
- Κτηνίατροι
- Χημικοί – Μηχανικοί

- Μηχανολόγοι Μηχανικοί
- Ιχθυοπαθολόγοι
- Τεχνολόγοι Τροφίμων
- Δικηγόροι
- Οικονομολόγοι
- Λογιστές
- Ηλεκτρολόγοι
- Δύτες
- Καπετάνιοι – Ναύτες
- Νυχτοφύλακες
- Οδηγοί – Χειριστές ανυψωτικών μηχανημάτων
- Αποθηκάριοι
- Ιχθυεργάτες – Αν. Εργάτες

Λόγω της μεγάλης διασποράς των υποκαταστημάτων της εταιρείας, ο όμιλος είναι στις περισσότερες περιοχές ο μεγαλύτερος και ο προτιμητέος εργοδότης.

Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια, χωρίς διακρίσεις φύλου και ηλικίας, βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, προϋπηρεσίας και όπου απαιτείται και με προσωπική συνέντευξη. Στην επαρχία δε, προτιμούνται εργαζόμενοι από τις τοπικές κοινωνίες. Υπάρχει, εγκεκριμένη από τη Διοίκηση της εταιρείας διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων, η οποία τηρείται απαραίτητα από όλα τα υποκαταστήματα της εταιρείας.

#### Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Η εταιρεία, εξαιτίας και του αντικειμένου της εργασίας της που λαμβάνει χώρα κυρίως στη θάλασσα, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Σε όλες τις εγκαταστάσεις της γίνονται τακτικά επισκέψεις από ιατρούς εργασίας και τηρούνται ιατρικοί φάκελοι των εργαζομένων καθώς και πιστοποιητικά καταλληλότητας.

Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνονται και οι επισκέψεις από τους τεχνικούς ασφαλείας, οι οποίοι επιβλέπουν την τήρηση των κανόνων ασφαλείας και εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους στη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας. Όλοι οι εργαζόμενοι στους ιχθυοκλωβούς φορούν υποχρεωτικά ειδικά σωσίβια κατάλληλα για εργασία στις ιχθυοκαλλιέργειες.

### Παροχές προς τους εργαζόμενους

- Άτοκα δάνεια ως βοήθεια σε σοβαρά οικονομικά τους προβλήματα ( κυρίως αυτά που αφορούν θέματα υγείας)
- Δώρο γάμου και δώρο γέννησης παιδιού. (χρηματικό ποσό 300€ για κάθε περίπτωση)
- Διαγωνισμός παιδικής ζωγραφικής για παιδιά εργαζομένων από 6 έως 12 ετών με χρηματικό έπαθλο 500€ για το πρώτο βραβείο και από 100€ για τα υπόλοιπα. Ένα από τα έργα γίνεται η χριστουγεννιάτικη κάρτα της εταιρείας και κάθε παιδί που συμμετέχει παίρνει ως δώρο υλικά ζωγραφικής.
- Λειτουργία καφέ – εστιατορίου με ειδικές τιμές για το προσωπικό στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας.
- Έκπτωση στα προϊόντα της εταιρείας.
- Επιπλέον τρεις ημέρες ασθένειας ανά έτος χωρίς προσκόμιση δικαιολογητικών.
- Διαδικασία ανάδειξης Υπαλλήλου του μήνα και Υπαλλήλου της χρονιάς. Κάθε μήνα ο εκλεγείς "Υπάλληλος του μήνα" κερδίζει ηθική και υλική ανταμοιβή (δωροεπιταγή από Supermarket της περιοχής του) ως αναγνώριση για την εξαιρετική συμπεριφορά και απόδοσή του. Αντίστοιχα, ο "Υπάλληλος της χρονιάς" αναδεικνύεται ύστερα από κλήρωση των 12 υπαλλήλων που εκλέχθηκαν κατά τη διάρκεια του έτους και η ανταμοιβή του είναι παροχή σε είδος ή χρηματικό ποσό αξίας 1500€.

### **4.7 Θυγατρικές**

#### **« KEGOagri »**

Η KEGOagri είναι 100% θυγατρική του ομίλου και δραστηριοποιείται στον κλάδο της Επιχειρηματικής Ζωικής Παραγωγής κατέχοντας ηγετική θέση στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και προϊόντων και ειδικότερα στους τομείς της Πτηνοτροφίας, της Χοιροτροφίας και των Μηρυκαστικών, καθώς και στη Βιομηχανία Ζωοτροφών.

Το στρατηγικό όραμα της εταιρείας είναι να συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας του πρωτογενούς τομέα, μέσω της συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα κύρια προϊόντα και οι υπηρεσίες της ΚΕΓΟαgri είναι:

- Παροχή επιλεγμένου αναπαραγωγικού υλικού Υψηλής γενετικής αξίας στη χοιροτροφία, στην πτηνοτροφία και στην αγελαδοτροφία μέσω αναπαραγωγικών προγραμμάτων επιλογής. Η ΚΕΓΟαgri παράγει χοίρους αναπαραγωγής και σπέρμα Hermitage, στην ιδιόκτητη φάρμα της στη Βοιωτία. Διαθέτει τους νεοσσούς Ross, του παγκόσμιου ηγέτη πτηνοτροφίας AVIAGEN. Διαθέτει σπέρμα βοοειδή από την παγκόσμιου φήμης Alta Genetics.
- Παροχή τεχνογνωσίας και τεχνικών λύσεων σε θέματα διατροφής από εξειδικευμένους διατροφολόγους, αναπαραγωγής, διαχείρισης, κτηνιατρικής και υγιεινής στους παραγωγούς, μέσω εξειδικευμένων προϊόντων και συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Προϊόντα διατροφής παραγωγικών ζώων. Παρασκευάζει προϊόντα διατροφής για όλα τα είδη ζώων, που παράγονται στο υπερσύγχρονο ιδιόκτητο εργοστάσιο της Νηρέυς. Διαθέτει διατροφικά προϊόντα εισαγωγής από τις εταιρείες Lactalis, Lallemand, Suomen Rehu, Aveve και APC.
- Τεχνολογικός εξοπλισμός. Η ΚΕΓΟαgri αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την ανοικοδόμηση και τον εξοπλισμό εργοστασίων ζωοτροφών σε συνεργασία με την Amandus Kahl. Διαθέτει ολοκληρωμένα συστήματα σταυλισμού και σίτισης για πτηνοτροφικές και χοιροτροφικές μονάδες, σε συνεργασία με τις ευρωπαϊκές εταιρείες Roxell, Fancorn, Munters, Nedap.
- Προϊόντα βιοπροστασίας. Διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα στην ελληνική αγορά τα προϊόντα βιοπροστασίας της DUPONT, με πρωτοπόρο το απολυμαντικό γενικής χρήσης VIRKON-S.
- Φάρμακα και εμβόλια. Συνεργάζεται και διαθέτει στους παραγωγούς, κτηνιατρικά φάρμακα και εμβόλια όλων των φαρμακευτικών εταιρειών.
- Εξαγωγικός προσανατολισμός. Η ΚΕΓΟαgri, ακολουθώντας την επιτυχημένη πορεία του ΝΗΡΕΑ, στο εξωτερικό και έχοντας σαν βάση

την επιτυχημένη της εξαγωγική δραστηριότητα στην Κύπρο, προσανατολίζεται σε διείσδυση σε αγορές όπως αυτή της Τουρκίας και των Βαλκανικών χωρών, καθώς και σε χώρες της Β. Αφρικής, όπως αυτή της Τυνησίας.

- Αποκλειστικές συνεργασίες με οίκους του εξωτερικού. Στα πλαίσια της ανάπτυξης του product portfolio και στοχεύοντας στην προσφορά ανταγωνιστικών τιμών στους πελάτες της σε συνδυασμό με άριστα προϊόντα, η KEGOagri προχώρησε σε αποκλειστική αντιπροσώπευση των προϊόντων της ENHALOR, στην Κίνα, στην Ελλάδα, την Κύπρο, την Αγγλία, τις Βαλκανικές Χώρες και τις χώρες της Β. Αφρικής.

### **« ΠΡΩΤΕΥΣ »**

Η ΠΡΩΤΕΥΣ είναι θυγατρική του ομίλου ΝΗΡΕΥΣ και εξειδικεύεται στην παραγωγή τεχνολογικού εξοπλισμού και ολοκληρωμένων τεχνικών λύσεων υψηλής ποιότητας που καλύπτουν όλες τις ανάγκες του ομίλου, αλλά και αυτές των παραγωγών Μεσογειακής Ιχθυοκαλλιέργειας παγκοσμίως.

Χαρακτηρίζεται ως μία από τις ισχυρότερες εταιρείες του κλάδου του εξοπλισμού των ιχθυοκαλλιεργειών στη Μεσόγειο, έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη τόσο της εγχώριας αγοράς όσο και των αγορών του εξωτερικού.

Η ΠΡΩΤΕΥΣ προσφέρει ολοκληρωμένες τεχνικές λύσεις για τη Μεσογειακή Ιχθυοκαλλιέργεια και έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώνει και να παραδίδει έργα "με το κλειδί στο χέρι", από τη μελέτη σχεδιασμού και σκοπιμότητας μέχρι την κατασκευή και τον εξοπλισμό ιχθυογεννητικών σταθμών, μονάδων μεταποίησης και συσκευασίας και μονάδων εκτροφής ψαριών.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ΠΡΩΤΕΥΣ :

- Δίχτυα συμβατικά, ενισχυμένα και κατασκευασμένα από Dyneema.
- Δίχτυα για τόνους.
- Κλουβιά όλων των τύπων και μεγεθών για Μεσογειακά ψάρια και τόνο.
- Συστήματα και εξαρτήματα αγκυροβόλησης μονάδων.
- Σκάφη και φορηγίδες.
- Εξοπλισμός, υποβρύχιες κάμερες, συστήματα ελέγχου, κανονάκια σίτισης για φάρμες.
- Εξοπλισμός και συστήματα επεξεργασίας νερού για ιχθυογεννητικούς σταθμούς.
- Ολοκληρωμένες λύσεις σχεδιασμού και κατασκευής εγκαταστάσεων ιχθυοκαλλιέργειας.
- Πρωτοποριακά συστήματα καθαρισμού δικτύων (R.O.N.C).

- Πλαίσια διαλογής (Flexipanel).
- Εμβολιαστές ιχθυδίων.
- Βελόνες εμβολιασμού ιχθυδίων και ανταλλακτικά εμβολιαστών.
- Επισκευές διχτυοκλωβών.
- Επισκευές και μετασκευές κλωβών ιχθυοκαλλιέργειας.

Η εταιρεία στοχεύει στην περαιτέρω επέκταση της εξαγωγικής της δραστηριότητας τόσο στις αγορές που ήδη κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς, όσο και σε αγορές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, όπως τις χώρες της Β. Αφρικής και τις Αραβικές Χώρες.

### **« ILKNAK – MIRAMAR »**

Η ILKNAK ιδρύθηκε το 1996 και είναι θυγατρική του ομίλου NHPEA από το 2005 και η MIRAMAR ιδρύθηκε το 2007 και είναι θυγατρική του ομίλου NHPEA από το 2007.

Η ILKNAK και η MIRAMAR παράγουν και εμπορεύονται μεγάλη ποικιλία ψαριών Μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας εξαιρετικής ποιότητας, που αποστέλλονται σε όλο τον κόσμο, καθώς και γόνο τσιπούρας και λαβρακίου υψηλής ποιότητας και υγείας.

Έχουν καθετοποιημένη παραγωγή, οπότε αυτό είναι ένα βασικό σημείο διαφοροποίησης από άλλες εταιρείες. Ο ιχθυογεννητικός σταθμός, οι μονάδες πάχυνσης και το συσκευαστήριο προσφέρουν πλήρη ιχθυολασσιμότητα, έλεγχο και αποδοτικότητα για όλη τη διαδικασία της παραγωγής. Αυτό εγγυάται συνεπή, αξιόπιστη προσφορά ψαριών υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές όλο το χρόνο.

Για την ILKNAK και τη MIRAMAR η εταιρική κοινωνική ευθύνη σημαίνει ότι είναι επιχειρήσεις που είναι φιλικές για το περιβάλλον, ωφέλιμες για την κοινωνία και οικονομικά βιώσιμες.

Διεξάγουν τις δραστηριότητές τους με τρόπο που καλύπτουν τις σημερινές ανάγκες αλλά και επιτρέπουν την κάλυψη των αναγκών των μελλοντικών γενεών.

Επειδή η ευθύνη για το περιβάλλον, την κοινωνία και τους εταίρους είναι πολύ σημαντική γι' αυτούς, έχουν συμπεριλάβει την εταιρική κοινωνική ευθύνη στις Βασικές Αρχές τους.

## **«PREDOMAR»**

Το 2007 εξαγοράστηκε από τον όμιλο NHPEA η Ισπανική θυγατρική εταιρεία "Predomar". Η Predomar διαθέτει και λειτουργεί μονάδα προπάχυνσης στην περιοχή Carboneras κοντά στην Almería.

Η μονάδα παραλαμβάνει γόνιο Νηρέα και τον μεγαλώνει σε μεγέθη 10 γρ. για την κάλυψη των αναγκών της τοπικής αγοράς. Η μονάδα της Predomar βρίσκεται δίπλα στο Cabo de Gata, τη μεγαλύτερη προστατευόμενη παράκτια περιοχή της Ανδαλουσίας.

Το 2008 επεκτάθηκε στην παραγωγή και διάθεση φρέσκου λαβρακίου και τσιπούρας σε εμπορεύσιμα μεγέθη. Τα ψάρια παράγονται στο San Pedro Del Pinatar (100 χλμ. βόρεια από τη μονάδα προπάχυνσης) και διατίθενται νωπά στην αγορά της Ιβηρικής.

### **4.8 Οικονομικά στοιχεία του Ομίλου**

Με τον Αντώνη Χαχλάκη από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου, το 2016 η εταιρεία πέτυχε τα υψηλότερα αποτελέσματα στην ιστορία της, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών στα 197,8 εκατ. Ευρώ, όσο και σε λειτουργικού επιπέδου EBITDA στα 27,3 εκατ. Ευρώ.

Πιο συγκεκριμένα, οι πωλήσεις του ομίλου κατά το 2016 ανήλθαν σε 197,8 εκατ. Ευρώ έναντι 185,4 εκατ. της αντίστοιχης χρήσης του 2015, σημειώνοντας αύξηση κατά 6,7%. Οι πωλήσεις των ψαριών αυξήθηκαν κατά 8,0 εκατ. ευρώ από 160,9 εκατ. που ήταν το 2015, πήγε στα 168,9 εκατ. το 2016, ως αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης και διαθεσιμότητας.

Οι εξαγωγές, οι οποίες αντιστοιχούν στο 78,9% των πωλήσεων, ανήλθαν σε 156,1 εκατ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση κατά 6,5 εκατ. ευρώ ή 4,3 % έναντι του 2015.

Το 2016 έκλεισε για τον όμιλο με κέρδη. Τα συνολικά προ φόρων αποτελέσματα για το 2016 ήταν σε κέρδη 7,9 εκατ. ευρώ έναντι 68,1 εκατ. το 2015. Τα αποτελέσματα μετά από φόρους που αντιστοιχούν στους μετόχους της μητρικής ανήλθαν σε κέρδη 10,9 εκατ. το 2016 έναντι κερδών 59,2 εκατ. το 2015.



Το λειτουργικό EBITDA (προ της επίδρασης της αποτίμησης των βιολογικών στοιχείων σε εύλογη αξία) του ομίλου ανήλθε σε 27,3 εκατ. ευρώ το 2016 έναντι 22,3 εκατ. το 2015 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 5,0 εκατ. ευρώ. Οι αυξημένες ποσότητες πώλησης ψαριών καθώς και η βελτίωση του κόστους παραγωγής τους ήταν οι κύριες αιτίες της εν λόγω αύξησης.

Οι θετικές λειτουργικές ταμειακές ροές συνεχίστηκαν και τη χρήση του 2016 και ανήλθαν σε 4,8 εκατ. ευρώ σε σύγκριση με 5,9 εκατ. το 2015.

Οι επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό διαμορφώθηκαν σε 6,6 εκατ. ευρώ έναντι 6,9 εκατ. ευρώ το 2015.

Ο καθαρός τραπεζικός δανεισμός (Net Debt) προ της επίδρασης από την αποτίμηση των δανείων του ομίλου σε εύλογη αξία, ανήλθε στα 171,6 εκατ. ευρώ έναντι 171,5 εκατ. στις 31/12/15.

Ο καθαρός τραπεζικός δανεισμός (Net Debt), μετά την επίδραση της αποτίμησης σε εύλογη αξία των νέων δανείων, ανήλθε στα 154,7 εκατ. ευρώ έναντι 153,1 εκατ. ευρώ το 2015.

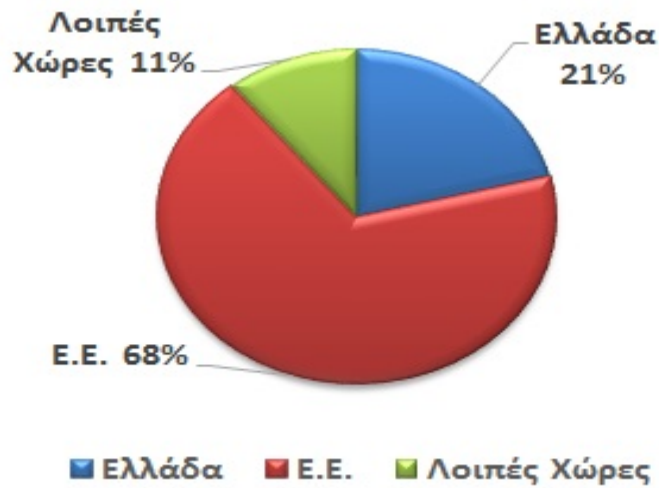
Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανήλθε στο ποσό των 87.449.210,40 ευρώ, διαιρούμενο σε 291.497.368 μετοχές με ονομαστική αξία 0,30 ευρώ εκάστη.

Τα Ίδια Κεφάλαια του ομίλου ανήλθαν σε 132,1 εκατ. ευρώ στις 31/12/16.

Όπως μας σχολίασε και ο κ. Χαχλάκης, τα επιτεύγματα αυτά ήταν αποτέλεσμα της προσήλωσης του συνόλου των εργαζομένων στην υλοποίηση των στόχων.



### Γεωγραφική κατανομή πωλήσεων 2016



.nireus.com

www

### Γεωγραφική κατανομή πωλήσεων ανά τομέα 2016



[www.nireus.com](http://www.nireus.com)

—

—

—

## **5.ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **5.1 Τι είναι περιβάλλον**

Ως περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να ορισθεί ό,τι δύναμη υπάρχει που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση αλλά και τη λειτουργία της. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών, έτσι ώστε να παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν προγραμματίσει.

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον . Ως εσωτερικό περιβάλλον θεωρούμε την ίδια την επιχείρηση καθώς και τους παράγοντες που βρίσκονται μέσα σε αυτή. Από την άλλη, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που βρίσκονται έξω από αυτή. Διαχωρίζεται σε έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και άμεσο.

### **5.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Όπως ήδη προαναφέραμε, εσωτερικό περιβάλλον είναι οι εσωτερικοί παράγοντες του οργανισμού που τον επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Αυτοί είναι :

- Φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, αποθέματα)
- Ανθρώπινοι (εργατικό και στελεχιακό δυναμικό)
- Τεχνολογικοί
- Οικονομικοί (δάνεια, πηγές κεφαλαίων, μετοχικό κεφάλαιο κ.α.)

Στο εσωτερικό περιβάλλον κατατάσσεται και η ανάλυση SWOT που θα μελετήσουμε για την επιχείρηση ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε.

### 5.2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο εξετάζει και συνδυάζει τις επιδράσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όλα αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

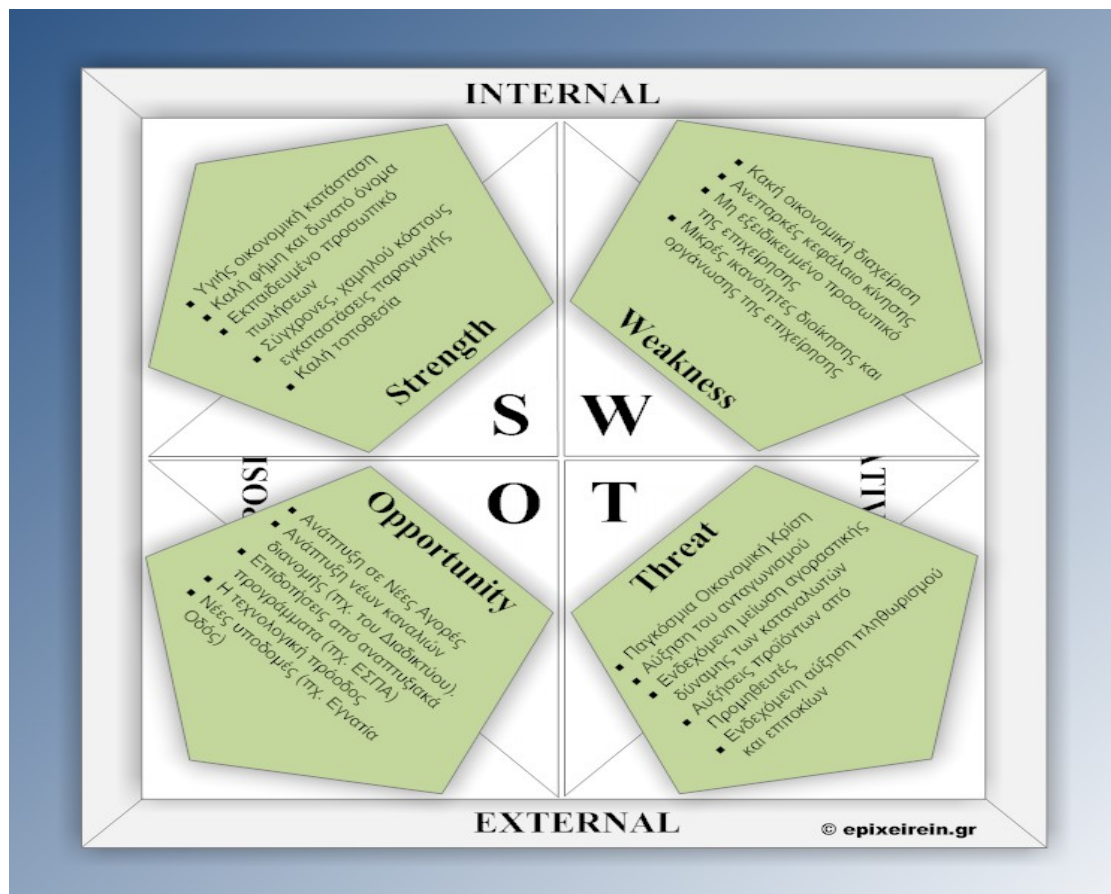
Ο όρος SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις :

Strengths (δυνατά σημεία)

Weaknesses (αδύνατα σημεία)

Opportunities (ευκαιρίες)

Threats (απειλές)



Παρόλο που περάσανε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, η ανάλυση SWOT αποτελεί ακόμη και σήμερα το σημαντικότερο "εργαλείο" στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Δημιουργός της φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60' και 70' στο Stanford University.

Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης μπορούμε να εντοπίσουμε και να αξιοποιήσουμε τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, να επενδύσουμε πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτούμε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Μπορούμε επίσης να προσδιορίσουμε τις απειλές και τους κινδύνους που θα παρουσιαστούν ώστε να τους αποφύγουμε με τα κατάλληλα βήματα.

Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της νέας. Οι γνώσεις που θα αποκτήσουμε μέσα από τη διαδικασία της SWOT ανάλυσης θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα μας δοθεί η δυνατότητα να προβούμε σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

#### Τα δυνατά σημεία του ομίλου ΝΗΡΕΥΣ :

- Προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας.
- Ζήτηση για τα βιολογικά προϊόντα.
- Δική του παραγωγή γόνου.
- Μέγεθος της εταιρείας, καθώς είναι και καθετοποιημένη.
- Εφαρμογή αυστηρών όρων προστασίας του περιβάλλοντος.
- Επενδύει μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων σε έρευνα και ανάπτυξη.
- Ικανοποιητικοί φυσικοί πόροι και εξαιρετικές κλιματολογικές συνθήκες που μπορούν να εξυπηρετήσουν μεγάλη έκταση και ποικιλία παραγωγής.
- Η απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία για την καλλιέργεια ιχθύων (κυρίως λαβράκι και τσιπούρα).
- Μικρή απόσταση από κύριες αγορές διάθεσης (Ε.Ε.)
- Επαρκής προσφορά υπηρεσιών, εξοπλισμών, τροφών κ.τ.λ. στην ελληνική αγορά.

### Τα αδύνατα σημεία του ομίλου ΝΗΡΕΥΣ :

- Ελλιπής εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών προώθησης των προϊόντων.
- Η περιορισμένη έκταση τυποποίησης των προϊόντων και οι δυσκολίες προώθησής τους στις αγορές του εξωτερικού.
- Μικρή διαφοροποίηση ειδών και μορφών (μεταποίηση) προϊόντων.
- Ύπαρξη πολλών μονάδων μικρού μεγέθους.
- Αύξηση κόστους παραγωγής καθώς και έμμεσου φόρου με επίπτωση στην τιμή του παραγόμενου προϊόντος.

### Οι ευκαιρίες :

- Βελτίωση μεθόδων και τεχνικών προώθησης των προϊόντων.
- Τα σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στην τυποποίηση και διαφοροποίηση των προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία.
- Βιολογική και οικολογική σήμανση των τελικών προϊόντων.
- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων.
- Η βιοτεχνολογία των τροφίμων αναπτύσσεται συνεχώς, παρέχοντας τη δυνατότητα αύξησης της παραγωγής με σεβασμό στο περιβάλλον.
- Πιστοποίηση ποιότητας και συστημάτων αυτοελέγχου.

### Οι απειλές :

- Παγκόσμια οικονομική κρίση, κυρίως η εγχώρια. Καθώς και η ανεργία.
- Συνεχής αύξηση των τιμών των τροφίμων και των πρώτων υλών.
- Αύξηση φορολογίας στις επιχειρήσεις.
- Αυξημένος ανταγωνισμός με χαμηλή ανταγωνιστικότητα.
- Συνεχής μεταβολή της τιμής των καυσίμων και των ιχθυοτροφών.

- Ευαίσθητα προϊόντα. Επιρροή από φυσικούς παράγοντες – ασθένειες, που οδηγούν σε καταστροφή του προϊόντος.

### **5.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τους παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης, οι οποίοι δρουν και επηρεάζουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και σε έμμεσο.

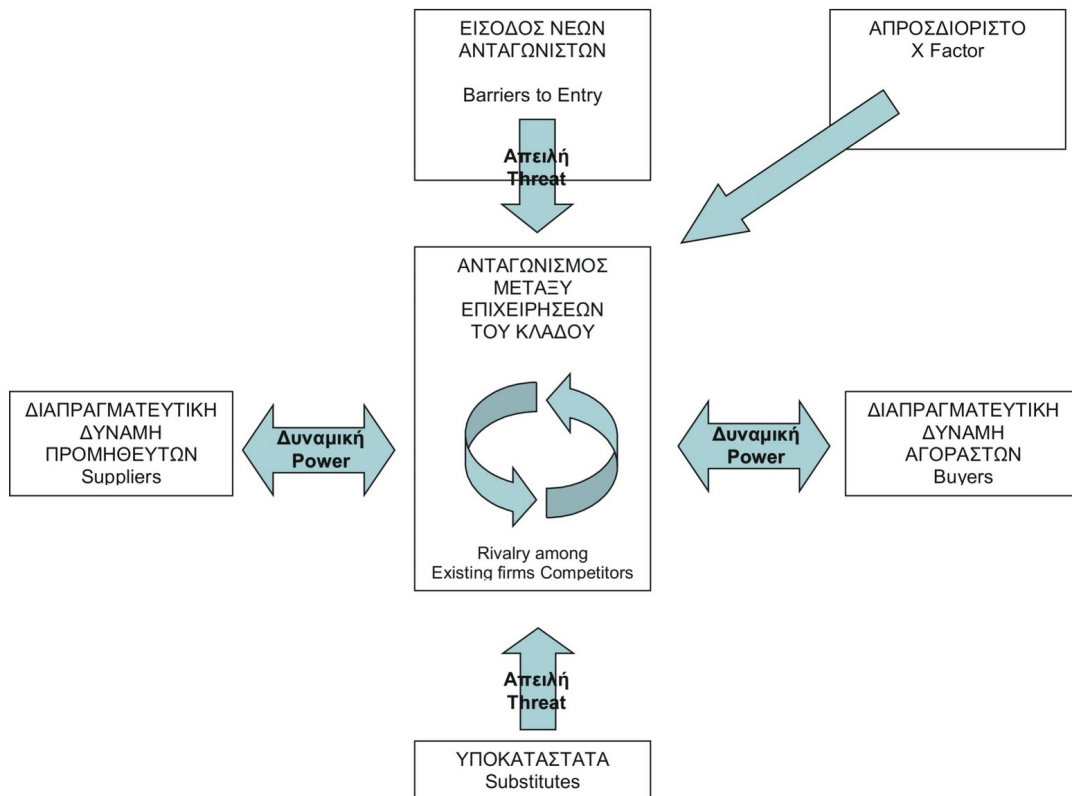
Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή αλλιώς μικροπεριβάλλον αποτελείται από τους ανταγωνιστές, τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το εργατικό δυναμικό που προσφέρεται για εργασία. Επομένως, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή αλλιώς μακροπεριβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό – νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό, το οικολογικό, το διεθνές περιβάλλον. Συνεπώς, είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν έμμεσα τη λειτουργία του οργανισμού.

#### **5.3.1 Ανάλυση M. PORTER**

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter βρίσκει εφαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα :





Ο καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, μας λέει ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση και ταύτιση του μικροπεριβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Όποτε γίνεται λόγος σχετικά με θέματα που έχουν να κάνουν με την ανταγωνιστική στρατηγική ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σίγουρο ότι το όνομά του καθώς και το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων θα αναφερθούν στη συζήτηση.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι οι εξής :

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο στοιχείων που βοηθούν στο σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής. Οι δυνάμεις αυτές δείχνουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού μέσα σε ένα κλάδο. Επομένως, το μοντέλο του Porter είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα αγοράς.

#### Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Όταν σε ένα κλάδο υπάρχουν περιθώρια κερδοφορίας, λογικό είναι να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να ασχοληθούν με τον κλάδο αυτό. Αυτό έχει ως συνέπεια να αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων και των νέων. Όσο μεγαλύτερη είναι η απειλή εισόδου, τόσο δυσκολότερη η κατάσταση που αντιμετωπίζουν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Ένας ελκυστικός κλάδος διαθέτει υψηλά εμπόδια εισόδου, παράγοντας που μειώνει την απειλή από πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Στη συνέχεια ακολουθούν μερικά εμπόδια εισόδου :

- Οικονομίες κλίμακας : Οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν τέτοιες οικονομίες κλίμακας, διότι το χαρακτηριστικό σε αυτό το εμπόδιο είναι το μέγεθος της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται τώρα στον κλάδο δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια : Μπορεί η είσοδος σε νέα αγορά να φαίνεται απλή, αλλά οι απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαια για να είναι σε θέση η νέα επιχείρηση να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες, είναι

απαγορευτικές. Τα κεφάλαια στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας είναι αναγκαία, τόσο για την κατασκευή των εγκαταστάσεων και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και για την κάλυψη τυχόν ζημιών που θα προκληθούν.

- Διαφοροποίηση προϊόντος : Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι να έχει τη δυνατότητα η νεοεισερχόμενη επιχείρηση να πείσει τον καταναλωτή ότι το προϊόν της είναι διαφορετικό και καλύτερο από των ανταγωνιστών. Η αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών είναι δύσκολη. Συνήθως, κάθε αγαθό έχει τη δική του γκάμα πελατών, που δε το αλλάζουν για κανένα άλλο.

Στην περίπτωση μας, τον όμιλο ΝΗΡΕΥΣ εμπιστεύονται εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο, σε πάνω από 35 χώρες. Τα προϊόντα του, όπως η Τσιπούρα, το Λαβράκι, το Μυλοκόπι και το Φαγκρί αλιεύονται ολόφρεσκα και συσκευάζονται μέσα σε λίγες ώρες. Με δυσκολία θα υπάρξει κάποια νέα ανταγωνιστική επιχείρηση που θα διαφοροποιήσει τα προϊόντα αυτά.

- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής : Αυτό αποτελεί κυρίως εμπόδιο εισόδου για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Όπως ήδη προαναφέραμε, είναι δύσκολο οι καταναλωτές να αλλάξουν τα προϊόντα τους, έτσι και τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα.

Στη ΝΗΡΕΥΣ διαθέτουν ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το οποίο πραγματοποιεί αποστολές σε περισσότερες από 35 χώρες στον κόσμο, οδικώς και αεροπορικώς. Προτεραιότητά τους είναι να διατηρήσουν τη φρεσκάδα και την ποιότητα των ψαριών σε όλα τα στάδια διανομής. Για την ακόμη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, σε πολλές χώρες έχουν τοπικά πωλητές, αλλά και υποκαταστήματα σε κάποιες.

- Νομικοί περιορισμοί – φραγμοί : Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων εμποδίζεται από νόμους και κανονισμούς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Οι συνθήκες οικονομικής κρίσης που επικρατούν στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια καθιστούν αρκετά δύσκολη έως και απίθανη την είσοδο νέων προϊόντων στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά υψηλά, διότι χρειάζεται μεγάλο κόστος και προσπάθεια για να φτάσει μια νέα επιχείρηση εδώ που είναι σήμερα η επιχείρηση "ΝΗΡΕΥΣ Α. Ε. "

### Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για την ίδια χρήση. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι είναι :

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Η απειλή υποκατάστασης είναι μεγάλη, όταν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Επίδραση τιμής. Εδώ υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να στραφούν οι πελάτες στα υποκατάστατα, όταν η τιμή τους έχει μεγάλη διαφορά με αυτή των άλλων προϊόντων.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αυτό συμβαίνει όταν οι πελάτες έχουν προθυμία να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα, σε αυτό συνήθως παίζει ρόλο πάλι η τιμή.

Βέβαια, η φύση των προϊόντων του Νηρέα, η χαμηλή τιμή τους αλλά και οι τάσεις των καταναλωτών για καλύτερης ποιότητας διατροφή, δεν διευκολύνει την υποκατάσταση των προϊόντων του.

Τα προϊόντα τους είναι εγγυημένης ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας. Πέρα από τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν και διαθέτουν, τα ψάρια μεγαλώνουν στα καθαρά ελληνικά νερά του Ιονίου και Αιγαίου Πελάγους, έχοντας έτσι ως σύμμαχό τους, το μοναδικό φυσικό περιβάλλον τους. Επιλέγουν τις καλύτερες πρώτες ύλες με σύγχρονους μεθόδους παραγωγής και αυστηρούς ελέγχους. Μας προσφέρουν μια υγιεινή διατροφή, γιατί είναι ψάρια πλούσια σε θρεπτικά συστατικά και κυρίως ω3 λιπαρά οξέα. Τα προϊόντα του ομίλου ΝΗΡΕΥΣ διατίθενται σε προσιτές τιμές γι' αυτό και δε μπορεί να υπάρξει κάποια νέα επιχείρηση που να εισέλθει στην αγορά και να βρεθεί απέναντί του.

#### Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος αποτελείται από τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες, γι' αυτό η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι :

- I. Ο αριθμός των προμηθευτών.
- II. Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή.
- III. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή.
- IV. Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.
- V. Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Στην περίπτωση όμως του Νηρέα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι τόσο σημαντική. Διότι ενώ οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά αλλάζοντας την τιμή ή την ποιότητα των προϊόντων, δε μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση, λόγω του όγκου που έχει και γιατί συναλλάσσεται με διεθνής κοινούς κανόνες. Από την άλλη όμως η επιχείρηση αυτή, μέσω θυγατρικών της παράγει ικανό όγκο υλικών και παγίων.

## Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

Οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι αυτοί που μπορούν να πιέσουν την ίδια την επιχείρηση για να πραγματοποιήσει μείωση στις τιμές και βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθοι :

- I. Το μέγεθος του αγοραστή.
- II. Ο αριθμός προμηθευτών.
- III. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- IV. Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.
- V. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.
- VI. Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.

Στον όμιλο ΝΗΡΕΥΣ βλέπουμε ότι καθημερινά όλο και περισσότεροι πελάτες εμπιστεύονται τα προϊόντα παραγωγής του. Οι αγοραστές είναι αυτοί που γνωρίζουν τι γίνεται στην αγορά, για τη ζήτηση που έχει το προϊόν και τις τρέχουσες τιμές που μπορεί να πάρει. Απαιτούν η τιμή με την ποιότητα να συμβαδίζουν, αλλιώς θα αλλάξουν προμηθευτή και επειδή στον Νηρέα ισχύει αυτό, όλο και περισσότεροι πελάτες τον εμπιστεύονται.

## Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι μια μεγάλη δύναμη που προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Το μέγεθος του ανταγωνισμού εξαρτάται από τις κινήσεις που κάνουν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να βελτιώσουν τη θέση που έχουν στην αγορά, δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής κτλ. Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση επιφέρει αντιδράσεις από

τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος αντίδρασής τους εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Οι παράγοντες που εξετάζονται για τον προσδιορισμό τη έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής :

- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.
- Δυναμικότητα.
- Αριθμός ανταγωνιστών.
- Ποικιλία των αντιπάλων.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή των υπηρεσιών.

Οι συνθήκες που επικρατούν στην Ελληνική οικονομία επέβαλαν τις συγχωνεύσεις – απορροφήσεις των εταιρειών του κλάδου της ιχθυοκαλλιέργειας. Ο αριθμός των μη εισηγμένων μειώθηκε δραματικά, ενώ οι εισηγμένες κατέληξε να είναι το 2015 μόνο δύο.

Οι συνθήκες ανταγωνισμού καθίστανται συνθήκες επιβίωσης, χωρίς να λάβουμε υπόψη και το έντονο ενδιαφέρον ξένων επενδυτών για εξαγορά επιχειρήσεων του κλάδου. Η επιχείρηση ΝΗΡΕΥΣ έχει εργαστεί πάνω σε διάφορα σενάρια για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.

Εκποίησε ζημιογόνες θυγατρικές, μετοχοποίησε χρέη της σε τράπεζες με αμοιβαία επωφελής συμφωνία ( τον δρόμο άνοιξε η άλλη μεγάλη εισηγμένη επιχείρηση ΣΕΛΟΝΤΑ ) και με τα άλλα ποιοτικά χαρακτηριστικά της, όπως το μέγεθός της, η ποιότητα των προϊόντων της, η τεχνογνωσία της αλλά και η θέση της σε θέση leader στην αγορά, της επιτρέπει να αισιοδοξεί ότι δεν θα έχει ιδιαίτερο πρόβλημα.

Άλλο ένα πλεονέκτημα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ότι δε διατηρεί παραγωγικές εγκαταστάσεις στο Σαρωνικό. Μετά το δυσάρεστο γεγονός της διαφυγής πετρελαιοειδών στην περιοχή του Σαρωνικού η ίδια ανακοίνωσε ότι η ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α. Ε. δεν διατηρεί παραγωγικές εγκαταστάσεις στην ευρύτερη πληγείσα περιοχή. Συγκεκριμένα, οι φάρμες στις οποίες εκτρέφονται τα ψάρια ΝΗΡΕΑ βρίσκονται στις πεντακάθαρες θάλασσες των περιοχών της Θεσπρωτίας, Αιτωλοακαρνανίας, Ναυπάκτου, Εύβοιας, Αργολίδας, Ιονίων νήσων, Χίου και Οινουσσών. Επομένως, τα προϊόντα τους παραμένουν ποιοτικά άριστα και απολύτως ασφαλή.

Μετά από την ανάλυση που κάναμε, σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Μ. Porter καταλαβαίνουμε ότι η θέση της επιχείρησης είναι σε πολύ καλή κατάσταση και βλέπει το μέλλον με μεγάλη ανάπτυξη.

## **6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον τους είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο κατά τον προγραμματισμό, όσο και στην ορθή καθημερινή λειτουργία τους. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό και μεταβάλλεται συνεχώς, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά.

Με τη σωστή λειτουργία εργαλείων, όπως η ανάλυση SWOT, καθώς και την καλή ενημέρωση και εκπαίδευση, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του περιβάλλοντος, αναγνώρισης ευκαιριών και επερχόμενων απειλών. Η ανάλυση αυτή είναι επιτακτική, αφού όποια επιχείρηση δε λαμβάνει υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις ανάγκες των πελατών της, κολλημένη σε τακτικές του παρελθόντος που είχαν στόχο τη βελτιστοποίηση της παραγωγής, αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, κινδυνεύουν να βγουν εκτός αγοράς, με επιζήμια αποτελέσματα στην βιωσιμότητά της.

Στη συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή που ζούμε, ο όμιλος ΝΗΡΕΥΣ είναι κυρίαρχος στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, παρόλο το αβέβαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει. Για να συνεχίσει η εταιρεία να ηγείται στον κλάδο αυτό, θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνάμεις της, να γνωρίζει τις αδυναμίες της και να προσπαθεί να τις διορθώσει. Επιπλέον, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αποφύγει τις απειλές. Σύμφωνα με τις στρατηγικές που ακολουθεί έχει καταφέρει να εδραιώσει μια ισχυρή θέση στο χώρο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Συμπερασματικά, με την παρούσα εργασία έγινε σαφές ότι μόνο οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται άμεσα τι χρειάζεται ο πελάτης και δίνουν όλη την ενέργειά τους στην ικανοποίησή του, έχουν τις προϋποθέσεις να εξελιχθούν και να πετύχουν υψηλά μερίδια αγοράς έναντι των ανταγωνιστών τους, καθώς και να ξεπεράσουν με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες την

δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε. Δεν αρκεί το παραγόμενο προϊόν να είναι σωστό ή απλά τεχνικά άρτιο, αλλά πρέπει να προσεγγιστεί ο



πελάτης με τον κατάλληλο τρόπο. Οι πελάτες αποτελούν τον κινητήριο μοχλό της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, μιας και είναι η μοναδική πηγή εσόδων προς την επιχείρηση.

Τέλος, η εργασία αυτή αποτελεί ένα παράδειγμα των στρατηγικών επιλογών της εταιρείας, έτσι ώστε να συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία της στις μελλοντικές εμπορικές δραστηριότητες, με απώτερο σκοπό η διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των σημαντικών κερδών. Η οικονομική πορεία της εταιρείας στον κλάδο, έχει αποδείξει πως έχει διασφαλισμένες προοπτικές για την οικονομική ευημερία της στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια.



## 7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασιλείου Δημήτριος & Ηρειώτης Νικόλαος (2009), Ανάλυση Επενδύσεων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου, ΑΘΗΝΑ : Rosili
  
- BOYD HARPER, WALKER C. ORVILLE, LARRECHE JEAN – CLAUDE (2002), Το Μάρκετινγκ και Εισαγωγή στη Διοίκηση Μάρκετινγκ ( Τόμος Α' ), ΑΘΗΝΑ : Παπαζήσης
  
- BONNYE E. STUART, MARILYN S. SAROW, LAYRENCE STUART (2008), Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, ΑΘΗΝΑ : Κριτική
  
- Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, ΑΘΗΝΑ : Μπένου
  
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'), ΑΘΗΝΑ : Μπένου

### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

[www.capital.gr/epixeiriseis](http://www.capital.gr/epixeiriseis)

[www.nireus.com](http://www.nireus.com)

[www.pap-ba.gr](http://www.pap-ba.gr)

[www.helex.gr](http://www.helex.gr)

[www.alieiaminagric.gr](http://www.alieiaminagric.gr)

[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)

