

Αρ. αιτ. 530
212000-0386

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΙΧΘΥΟΚΟΜΙΑΣ - ΑΛΙΕΙΑΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: Διοίκηση και διαχείριση των υδατοκαλλιεργειών στην
Ελλάδα: Προοπτικές - προβλήματα - τρόποι επίλυσης.

Των σπουδαστών: Κόνσουλας Νικόλαος

Μπαρμπαρής Αντώνιος

Εισηγητής

ΣΟΥΦΡΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Επιστημονικός Συνεργάτης (ΤΕΙ)

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1996

Ευχαριστώ
[Signature]



Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, γράφτηκε και απευθύνεται, στους σπουδαστές του τμήματος Ιχθυοκομίας - Αλιείας του Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ με σκόπο να δώσει στον σπουδαστή, αλλά και στον πτυχιούχο Ιχθυολόγο τις απαραίτητες γνώσεις του τρόπου λειτουργίας των υδατοκαλλιεργειών.

Η εργασία αυτή γράφτηκε με όσο πιο απλό και κατανοητό τρόπο γινόταν, έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να καταλάβει και να αφομοιώσει τον βασικό τρόπο λειτουργίας, τα προβλήματα αλλά και τους τρόπους επίλυσης αυτών των προβλημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν οι υδατοκαλλιεργείες τα τελευταία χρόνια.

Η συγγραφή μιας πτυχιακής εργασίας, είναι πάντα δύσκολη και είναι δυνατόν να προκύψουν ασάφειες και τυχόν λάθη, ζητούμε γι' αυτό την ευμενή διάθεση των αναγνωστών και φυσικά θα δεχθούμε την οποιαδήποτε υπόδειξη που θα αποσκοπεί στην καλυτέρευση της εργασίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Γενικά περί υδατοκαλλιεργειών

Αν πριν από πενήντα χρόνια είχε αποπειραθεί κανείς να οραματιστεί την εξέλιξη στην αξιοποίηση των ωκεανών οπωσδήποτε δεν θα ήταν δυνατόν να προβλεφθεί η σημερινή κατάσταση παρ'όλο που η κατάκτηση και η εκμετάλλευση του θαλάσσιου χώρου αποτελούσε τη μόνη διέξοδο για τη λύση του προβλήματος διατροφής του πλανήτη.

Ο θαλάσσιος τομέας της οικονομίας που περιλαμβάνει την αλιεία και τις υδατοκαλλιέργειες σε διεθνές επίπεδο αναπτύσσεται σήμερα ταχύτερα από ότι η παγκόσμια οικονομία.

Η διείσδυση της βιομηχανικής επανάστασης στο θαλάσσιο περιβάλλον άρχισε μόλις πρόσφατα και οι υδατοκαλλιέργειες μπορούν να διαδραματίσουν κυρίαρχο ρόλο σ' αυτή την εξέλιξη.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μετασχηματίζει την αλιευτική δραστηριότητα καθώς το ένα μετά το άλλο θαλάσσια είδη με εμπορικό ενδιαφέρον περνούν από την παραδοσιακή αλιεία στη βιομηχανική αλιεία.

Η εκτροφή υδρόβιων οργανισμών και η καλλιέργεια υδρόβιων φυτών αντικαθιστά την ελεύθερη αλιεία και συγκομιδή.

Οι υδατοκαλλιέργειες σήμερα συμμετέχουν με 15 % στην παγκόσμια αλιευτική παραγωγή και το ποσοστό αυτό αυξάνει με ετήσιο ρυθμό της τάξης του 6 %. Έτσι η συμμετοχή των υδατοκαλλιεργειών θα διπλασιαστεί πριν από το τέλος του αιώνα.

Την τελευταία δεκαετία η τάση που διαμορφώνεται και

στη χώρα μας για την παραγωγή αλιευμάτων έχει αναφορά στον εκσυγχρονισμό της θαλάσσιας αλιείας και στην αποφασιστική ανάπτυξη των υδατοκαλλιεργειών κύρια των θαλάσσιων καλλιεργειών ευρύαλων ψαριών.

Ενώ μόλις πριν μερικά χρόνια το μοναδικό είδος ψαριού που εκτρέφονταν ήταν η πέστροφα, σήμερα έχουμε αύξηση του αριθμού των εκτρεφόμενων οργανισμών στα είδη τόσο των γλυκών νερών (χέλια, κυπρίνους) όσο και στα θαλάσσια είδη όπως (τσιπούρα, λαυράκι, χιόνα, συναγρίδα κ.λπ.).

Δεν είναι λίγοι αυτοί που πίστεψαν ότι στο μέλλον η θάλασσα θα θρέψει την ανθρωπότητα. Και όπως φαίνεται οι Έλληνες επιχειρηματίες έλαβαν πάρα πολύ καλά αυτό το μήνυμα, γι' αυτό άλλωστε και το 1996 η Ελλάδα καλύπτει το 50% της μεσογειακής παραγωγής σε τσιπούρα και λαυράκι αφού αυτά είναι τα κύρια εκτρεφόμενα είδη σήμερα στην Ελλάδα. Έχουμε μια πρωτιά που δύσκολα θα μπορούσε να φανταστεί κανείς ότι θα υπάρξει. Όταν άρχισε να δημιουργείται η "βιομηχανία" των θαλασσίων καλλιεργειών στην χώρα μας πριν από δέκα χρόνια.

Για να διατηρηθεί η υδατοκαλλιέργεια στη χώρα μας στο επίπεδο που είναι σήμερα θα πρέπει οι Έλληνες επιχειρηματίες αλλά και η κρατική μέριμνα να λάβουν σοβαρά υπόψη τα αρνητικά στοιχεία που δημιουργεί αυτή η πρωτιά.

α. Η Ελλάδα διαθέτει το συγκριτικό πλεονέκτημα από την άποψη των κλιματολογικών γεωμορφολογικών και υδροβιολογικών συνθηκών.

β. Η αλιεία στις Ελληνικές θάλασσες δεν αποδίδει τις

απαιτούμενες ποσότητες πρώτων Ψαριών με αποτέλεσμα τα ψάρια αυτά να μην διακινούνται στις ιχθυόσκαλες και τις παραγορές, διακινούμενα κατά προτεραιότητα στα εστιατόρια σαν χρηματική αξία.

γ. Παρατηρείται είσοδος στο κλάδο σημαντικών φορέων στα πλαίσια της έντονης επενδυτικής προθυμίας στον τομέα των ιχθυοκαλλιιεργειών ευρύαλων ψαριών. Για την εξέλιξη αυτή αποτελεσματικά συνέβαλαν τα πακέτα μέτρων και κινήτρων.

Τα προαναφερθέντα αποτελούν αισιόδοξο πρόλογο για το μέλλον των θαλάσσιων υδατοκαλλιιεργειών των ευρύαλων ψαριών τσιπούρα και λαβράκι στην Ελλάδα. Για να μπορέσει όμως η θαλάσσια καλλιέργεια να διαδραματίσει έναν ενεργό ρόλο στην εθνική αγροτική οικονομία και να συνεχίσει την αλματώδη ανάπτυξή της θα πρέπει ο κλάδος και οι μεμονωμένες μονάδες που τον αποτελούν να προσανατολιστούν κύρια στην εξομάλυνση των ποσοτικών διαφοροποιήσεων προσφοράς μεταξύ των διαφόρων εποχών του έτους για να προσδιορίσουν τις δραστικές εποχιακές μειώσεις των τιμών, τη βελτίωση των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος παραγωγής για να διατηρήσουν ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους σε συνδιασμό με την διολίσθηση των τιμών και στην ένταση των προσπαθειών τον τομέα του MARKETING και ιδιαίτερα του εξωτερικού για να διευρύνουν την αγοραία βάση τους σε συνδυασμό πάλι με την αναπόφευκτη μείωση των τιμών.

Τα τελευταία 30-40 χρόνια η ανάπτυξη της οικονομίας έκανε απαραίτητη την εκμετάλλευση των προϊόντων της θάλασσας προς ικανοποίηση των βιωτικών μας αναγκών.

Έτσι στο χρονικό διάστημα αυτό η αλιευτική προσπάθεια αυξήθηκε σημαντικά σε σχέση με παλαιότερες εποχές. Όμως δεν έλειψαν τα προβλήματα όπως υψηλό κόστος παραγωγής, έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης των επιχειρήσεων αλιείας, ανανέωση αποθεμάτων κ.α. Τα τελευταία χρόνια όμως παράλληλα με την αλιεία άρχισε να αναπτύσσεται και ο πολύ σπουδαίος, όπως αποδεικνύεται, κλάδος των υδατοκαλλιεργειών. Ο κλάδος αυτός αναπτύχθηκε και αναπτύσσεται με πολύ γρήγορο ρυθμό σε χώρες όπως η δική μας όπου το γενικότερο περιβάλλον ανάπτυξής της είναι ιδανικό (καθαρές θάλασσες, ιδανικές θερμοκρασίες, έλλειψη ρύπανσης κ.α.). Έτσι η εκμετάλλευση των θαλάσσιων χώρων και συνθηκών έχει να κάνει με: 1) την αλιευτική βιομηχανία και 2) τον κλάδο των υδατοκαλλιεργειών.

ΑΛΙΕΥΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στην αλιευτική βιομηχανία κατά το παρελθόν δεν υπήρχε η δυνατότητα αποδοχής εφαρμοσμένων πρακτικών και αρχών πάνω σε θέματα MANAGEMENT (οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός, έλεγχος). Το γεγονός της ύπαρξης πολλών και μικρών ατομικών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονταν τους φυσικούς πόρους χωρίς τον ταυτόχρονο συντονισμό του κράτους έκανε δύσκολο το έργο της πρόβλεψης και του προγραμματισμού των ανανεώσιμων φυσικών πόρων.

Αργότερα, όμως, και στα πλαίσια της γενικότερης ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας έγινε απαραίτητη η υποστήριξη των επιχειρήσεων αλιείας από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Η υποστήριξη αυτή έγκειται σε περιορισμούς και αναλογίες στους αλλοδαπούς στόλους

αλίευσης για την προστασία των αποθεμάτων των ανανεώσιμων αλιευτικών πόρων, στην εφαρμογή νέων και τελειοποιημένων τεχνικών αλίευσης, επεξεργασίας και προώθησης, στην πολιτική επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων και στην ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας με τη δημιουργία βιολογικών ερευνητικών κέντρων.

Όλα αυτά όμως θα μείνουν χωρίς αποτέλεσμα αν αυτές οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόσουν σωστά και αποτελεσματικά την φιλοσοφία και τις πρακτικές του σύγχρονου MANAGEMENT και αν δεν πάψουν να βασίζονται στην αβέβαιη υποστήριξη του κρατικού μηχανισμού πάνω σε θέματα εθνικής και διεθνούς (οικονομικής και κοινωνικής) πολιτικής σε τομείς αλιείας.

ΚΛΑΔΟΣ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ

Οι μονάδες υδατοκαλλιέργειών είναι ένας τύπος επιχείρησης που αναπτύχθηκαν ραγδαία τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας. Η υδατοκαλλιέργεια σαν μέθοδος έχει εφαρμοστεί από την αρχαιότητα αλλά την σημερινή εποχή αναπτύχθηκε σε σημαντικό και απαραίτητο κλάδο λόγω της αυξανόμενης μείωσης των ανανεώσιμων αλιευτικών πόρων. Σε αυτό βοήθησε πολύ και η ανάπτυξη της επιστήμης κυρίως πάνω σε θέματα βιολογίας και γενετικής.

Στη χώρα μας αναπτύχθηκαν τέτοιες μονάδες μόλις στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Λόγω του μικρού, σχετικά, χρόνου αφομοίωσης των πρακτικών και αρχών του MANAGEMENT (ευρωπαϊκών ή άλλων εξελιγμένων προτύπων) οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα και χαρακτηρίζονταν από εσωτερικές δομικές αδυναμίες.

Μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισε να γίνεται μια συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών για αφομοίωση και εφαρμογή του MANAGEMENT με βάση τα σύγχρονα πρότυπα. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής δεν άργησαν να γίνουν αντιληπτά. Παρατηρήθηκε μεγάλη αύξηση στην ίδρυση νέων τέτοιων μονάδων αλλά και εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση παλαιότερων μονάδων που υπολειτούργούσαν (τόσο από πλευράς τεχνολογίας όσο και από διοίκησης). Στις εξελίξεις αυτές συνέβαλαν τόσο η αναβαθμισμένη ιδιωτική επενδυτική δραστηριότητα, όσο και η κρατική παρέμβαση με την μορφή των οικονομικών επιχορηγήσεων και δανειοδοτήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΛΙΕΙΑ

2.1 Γενικά

Κατά το δεύτερο ήμισυ του αιώνα μας η οικονομική ανάπτυξη απαιτούσε την εκμετάλλευση των προϊόντων του θαλάσσιου περιβάλλοντος για την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών του ανθρώπου. Κατά την περίοδο αυτή η αλιευτική εκμετάλλευση είχε αδυναμίες και προβλήματα που ήταν τεχνολογικής υποδομής, το υψηλό κόστος παραγωγής, η έλλειψη προγραμματισμού και σχεδιασμού της παραγωγής και της ανανέωσης των αλιευτικών αποθεμάτων, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης των μικρών και ατομικών κυρίως εκμεταλλεύσεων.

Έτσι όπως ήταν δομημένη η αλιευτική βιομηχανία δεν μπορούσε να δεχτεί ότι η εφαρμογή βελτιωμένων αρχών και πρακτικών του MANAGEMENT με στόχους την καλύτερη οργάνωση, διοίκηση, συντονισμό και έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης, μπορούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητά της. Υπήρχε διάχυτη η αντίληψη ότι η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων φυσικών πόρων δεν μπορεί να προβλεφθεί και κατά συνέπεια να προγραμματισθεί. Βέβαια την εκμετάλλευση του τομέα αυτού την είχαν πολλές μικρές ατομικές και ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις χωρίς τον συντονιστικό ρόλο του κράτους ή άλλου φορέα με αποτέλεσμα να αδυνατούν πρακτικά και οικονομικά να υλοθετήσουν και να εφαρμόσουν εξελιγμένες τεχνολογικές και τεχνικές αλίευσης.

Για τις ανεπτυγμένες και τις υποανάπτυξη χώρες η

βιομηχανία αποτελεί έναν κύριο παράγοντα οικονομικής μεγέθυνσης και κοινωνικής ανάπτυξης. Έτσι τις τελευταίες δεκαετίες οι κυβερνήσεις αυτών των χωρών εφαρμόζουν πολιτική υποστήριξης των επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται φυσικούς πόρους. Παράλληλα έχει αναγνωρισθεί η σημασία του στρατηγικού τομέα της αλιείας σε παγκόσμιο επίπεδο σαν βασικού στη βιομηχανία τροφίμων για αυξανόμενη ικανοποίηση των βιοτικών μας αναγκών. Η παρέμβαση των κυβερνήσεων εστιάζεται σε περιορισμούς και αναλογίες στους αλλοδαπούς στόλους αλίευσης και την προστασία των αποθεμάτων των ανανεώσιμων αλιευτικών πόρων, στην εφαρμογή νέων και τελειοποιημένων τεχνικών αλίευσης επεξεργασίας και προώθησης, στην πολιτική επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων στους ιδιοκτήτες αλιευτικών σκαφών και στην ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας με την δημιουργία βιολογικών ερευνητικών κέντρων. Η αντίληψη αυτή του κρατικού παρεμβατισμού σαν <<ιδιαίτερο ενδιαφέρον και μέριμνα>> για την εκμετάλλευση των ανανεώσιμων φυσικών πόρων, καθορίζει την άσκηση οικονομικής πολιτικής από κάθε χώρα στην περίοδο που διανύουμε.

Εάν η λειτουργία μιας επιχείρησης δεν είναι αποδοτική από άποψη κερδών είναι καταδικασμένη σε χρεωκοπία ανεξάρτητα από την κάθε κρατική υποστήριξη. Για να αναπτυχθούν λοιπόν οι αλιευτικές επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικά την φιλοσοφία και τις πρακτικές του MANAGEMENT και να σταματήσουν να βασίζονται σε μελλοντική και αβέβαιη υποστήριξη από το μηχανισμό του κράτους του οποίου η αναγκαιότητα εντοπίζεται σε θέματα γενικότερης εθνικής και διεθνούς οικονομικής και

κοινωνικής πολιτικής στην αλιεία.

Μια από τις μικρότερες οντότητες στην βιομηχανία της αλιείας είναι ο ιδιοκτήτης - αλιείας που κατέχει αλιευτικά εργαλεία (σκάφος - δύχτια). Εξετάζοντας την λειτουργία αυτής της αλιευτικής μονάδας, μπορούμε να προσεγγίσουμε τις διάφορες δραστηριότητες του MANAGEMENT, μέσω στη μια επιχείρηση.

Αρχικά κατά την έναρξη της αλιευτικής περιόδου τον υπεύθυνο του σκάφους, δηλ. τον αλιέα, θα τον απασχολήσουν ζητήματα όπως: που θα αλιεύσει κατά την περίοδο αυτή, σε τη είδος θα επικεντρώσει τις προσπάθειές του, πως θα προωθήσει το προϊόν του δηλ. αν θα συνάψει με μεμονωμένους καταναλωτές ή θα το πουλήσει στις λιχθυόσκαλες και πως θα χρηματοδοτήσει την αλιευτική του δραστηριότητα μέχρι τα έσοδα να καλύψουν το κόστος. Όλα αυτά είναι σχετικά με την πιο ενδιαφέρουσα λειτουργία του MANAGEMENT, τον προγραμματισμό (PLANNING).

Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού, ο υπεύθυνος θα υπολογίσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τις προσπάθειές του σε ποσότητες αλιευμάτων και σε έσοδα.

Όταν λοιπόν εξελίσσεται η περίοδος αλιείας συγκρίνει την πραγματική απόδοση με την προσδοκώμενη και αν είναι ανάγκη κάνει αλλαγές στην αλιευτική διαδικασία. Η παρακολούθηση της πραγματοποίησης της αλιευτικής διαδικασίας και τυχόν αναπροσαρμογή των πλάνων προγραμματισμού συνιστούν μέρος της λειτουργίας του ελέγχου (CONTROLLING).

2.2 Οργάνωση και MANAGEMENT

Το MANAGEMENT σε μία μονάδα υδατοκαλλιέργειας θα πρέπει να περιλαμβάνει τομείς όπως: προγραμματισμό, οργάνωση, διοίκηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός: Αποβλέπει στον προσδιορισμό σκοπών καθώς και στην επίτευξη αυτών.

Οργάνωση είναι η ειχώρηση και ο συντονισμός των έργων τα οποία απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από άτομα ή ομάδες του οργανισμού.

Διοίκηση είναι η διαδικασία δραστηριοποίησης, καθοδήγησης και επηρεασμού των δραστηριοτήτων των υφισταμένων για να επιτύχουν το σκοπό του οργανισμού.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει μέτρηση της επιτυχίας ή όχι των σκοπών, σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους σκοπούς και την λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Πιο αναλυτικά τις λειτουργίες του MANAGEMENT θα μπορούσαμε να τις προσδιορίσουμε ως ακόλουθα:

Προγραμματισμός: Είναι η επιλογή και η ακολουθούμενη διάταξη των έργων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Έτσι ο προγραμματισμός αποβλέπει στον προσδιορισμό των στόχων και τα μέσα για την επίτευξη αυτών.

Οργάνωση: Η ειχώρηση και ο συντονισμός των έργων για να επιτευχθούν από τα μέλη στον οργανισμό καθώς επίσης η ειχώρηση και κατασκευή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την επιτυχία κάθε έργου είναι γνωστά σαν οργάνωση.

Διοίκηση: Είναι η διαδικασία παρακίνησης, καθοδήγησης και επηρεασμού των δραστηριοτήτων των υφισταμένων.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να παρακινήθούν και να δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους να κάνουν καλύτερα κάθε έργο που ανατίθεται σ' αυτούς, να καθοδηγούν αυτούς σε σχέση με τον απαραίτητο στόχο και επίσης να επηρεάζουν αυτούς να περατώσουν με επιτυχία το έργο τους.

Έλεγχος: Περιλαμβάνει τόσο την συλλογή, αποτίμηση και σύγκριση των πληροφοριών με στόχο να διορθώσει τα έργα τα οποία δεν επέτυχαν κατάλληλα αποτελέσματα όσο και τον προσδιορισμό των σημείων που οι δραστηριότητες μπορούν να βελτιωθούν.

Με απλά λόγια ο έλεγχος περιλαμβάνει ανάλυση της επιτυχίας του σκοπού, σύγκριση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους και λήψη διορθωτικών μέτρων.

2.3 Οργάνωση και οργανωτική δομή

Οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού (επιχείρησης).

Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί την ύπαρξη ενός οργανισμού στα πλαίσια του οποίου εκτελείται η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης. Η διαδικασία της οργάνωσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, οι πιο βασικές είναι οι εξής:

1) Τμηματοποίηση διαφορετικών εργασιών που πρέπει να επιτελεί η επιχείρηση.

2) Εξειδίκευση των εργασιών που είναι η διαδικασία διάσπασης μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα.

3) Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

4) Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μην λαμβάνει εντολές από δύο προϊσταμένους.

5) Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή ποιές δουλειές πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ποιοί θα αναλάβουν να τις εκτελέσουν. Η εξειδίκευση των εργασιών γίνεται για την αποτελεσματική ανάθεση σε διαφορετικά πρόσωπα.

Είναι προφανές ότι το μέγεθος της εξειδίκευσης σ'έναν οργανισμό εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια μεγάλης εξειδίκευσης. Στην ακραία περίπτωση των ατομικών επιχειρήσεων, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας όλες τις εργασίες της επιχείρησης.

Όσο όμως μεγαλώνει η επιχείρηση (δηλ. αυξάνουν οι δραστηριότητες άρα οι εργαζόμενοι), τόσο διευρύνονται και οι δυνατότητες εξειδίκευσης των εργασιών. Στο συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να καταλήξουμε είναι ότι η εξειδίκευση είναι συνώνυμη με την ανάπτυξη και την μεγέθυνση της επιχείρησης.

Η εξειδίκευση των εργασιών, που πρέπει να γίνουν μέσα σε μια επιχείρηση, είναι αναγκαία, διότι οι εξειδικευμένες εργασίες μαθαίνονται σχετικά γρήγορα,

εκτελούνται πιο αποτελεσματικά και εύκολα αναπληρώνονται οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν τέτοιες εργασίες. Το μόνο ίσως μειονέκτημα της εξειδίκευσης των εργασιών είναι η ανία και η δυσaréσκεια που δημιουργείται στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητά τους.

Η λειτουργία της οργάνωσης βασίζεται στην αρχή του προκαθορισμού της έκτασης του ελέγχου. Το πρόβλημα της έκτασης αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων, που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια οργανωτική μονάδα. Μικρός αριθμός σημαίνει ότι ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει τις δραστηριότητες της μονάδας αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Μεγάλος αριθμός σημαίνει ότι μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των προϊσταμένων και συνεπώς το κόστος οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Ο άριστος αριθμός εργαζομένων σε μια οργανωτική μονάδα εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1) Το είδος της εργασίας που θα γίνει. Όσο πιο σύνθετες είναι οι διάφορες εργασίες που πρέπει να γίνουν μέσα σε μια επιχείρηση, τόσο πιο περιορισμένη πρέπει να είναι η έκταση ελέγχου (μικρός αριθμός εργαζομένων). Αντίθετα όσο πιο ομοιόμορφες είναι οι εργασίες που εκτελούνται, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η έκταση ελέγχου.

2) Την ικανότητα και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα και η εκπαίδευση, τόσο περιορισμένη μπορεί να είναι η έκταση του ελέγχου.

3) Την ικανότητα και την εμπειρία του προϊσταμένου. Ικανοί και έμπειροι προϊστάμενοι μπορούν να ελέγχουν ένα

μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

4) Το στόχο που θέτει η επιχείρηση για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει. Πολλές φορές η ποιότητα της παραγωγής εξασφαλίζεται με περιορισμένη έιταση ελέγχου.

Η αρχή της προκαθορισμένης ιεραρχίας αφορά το πρόβλημα που παρατηρείται σε πολλούς οργανισμούς, όπου ένας υπάλληλος υπηρετεί δύο προϊσταμένους. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, που δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία αυτό δεν είναι πρόβλημα. Το πρόβλημα αυτό συναντάται σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπου παρατηρείται το φαινόμενο ένα ανώτερο στέλεχος να παραιάμπει ένα μεσαίο στέλεχος και να δίνει εντολές σε κατώτερα στελέχη.

2.4 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΛΙΕΙΑ

Ο οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να κατορθώσει να μετατρέψει τις πρώτες ύλες σε τελικά αγαθά, τα οποία θα προσφέρει για ικανοποίηση βιοτικών αναγκών και θα της αποφέρουν κάποιο κέρδος. Αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία, ακόμα και στην περίπτωση μιας μικρής επιχείρησης, περιέχει κάποιους σκοπούς που μπορεί να είναι:

α) Παραγωγή η οποία περιλαμβάνει την αλίευση και επεξεργασία του προϊόντος και την διαπραγμάτευση των πωλήσεων.

β) MARKETING, το οποίο περιλαμβάνει τον χώρο εμπορίας του προϊόντος και την διαπραγμάτευση των πωλήσεων.

γ) Χρηματοδότηση, η οποία περιλαμβάνει τις χρηματικές εισροές για αγορά πρώτων υλών, τις πωλήσεις και την λειτουργία της επιχείρησης.

δ) Προσωπικό, που περιλαμβάνει την διοίκηση των εργαζομένων.

Όσο μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος κάθε περιοχή του MANAGEMENT απαιτεί περισσότερη προσοχή και ενδιαφέρον και περισσότερα πρόσωπα. Αυτό γίνεται με την λειτουργία τμημάτων που εξειδικεύονται σε αυτούς τους σκοπούς.

Μία παραπέρα αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης θα απαιτήσει σε νέο διαχωρισμό των σκοπών και κατά συνέπεια των τμημάτων, όπως π.χ. ο διαχωρισμός του τμήματος MARKETING σε: πωλήσεων, διοίκησης παραγωγής και έρευνας αγοράς.

Τα πρόσωπα σε κάθε τμήμα πρέπει να εξελιχθούν και να αποκομίσουν εμπειρία συγκεκριμένη και εξειδίκευση, που θα αποβλέπουν σε πιο αποδοτική εκτέλεση των σκοπών της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι όσο το επίπεδο εξειδίκευσης αυξάνει οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη θα έχουν όλο και λιγότερη αντίληψη και γνώση του ρόλου των άλλων τμημάτων. Το καθοριστικό σ' αυτή την περίπτωση είναι η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας, που θα επιτρέπουν στους επικεφαλής των τμημάτων να συντονίζουν τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων, ώστε από κοινού να επιτυγχάνεται ο κοινός σκοπός της επιχείρησης.

Το μέγεθος και το ενδιαφέρον για κάθε τμήμα θα

διαφέρει ανάλογα τις ανάγκες και το αντικείμενο της επιχείρησης. Αν π.χ. μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί ένα σημαντικό στόλο αλιευτικών σκαφών πουλάει τα αλιεύματα σε μια ιχθυόσκαλα το μεγαλύτερο τμήμα της επιχείρησης θα είναι αυτό που αναφέρεται στην λειτουργία των αλιευτικών σκαφών και το μικρότερο αυτό που αναφέρεται στο MARKETING, που ίσως απασχολεί ένα ή δύο άτομα που θα απασχολούνται με την διαδικασία της δημοπρασίας. Σε αντίθετη περίπτωση εάν μία αλιευτική επιχείρηση ασχολείται με πρακτόρευση πωλήσεων ή μεσιτεία αλιευμάτων, το μεγαλύτερο τμήμα θα είναι το σχετικό τμήμα MARKETING.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση και διαχείριση μιας μονάδας υδατοκαλλιέργειας

3.1 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

Σε ημερήσια διάταξη και σε κύρια άρθρα εμπορικών περιοδικών, υπάρχουν συχνά αναφορές στο ζοφερό οικονομικό μέλλον της αλιευτικής βιομηχανίας. Οι προβλέψεις της οικονομικής ύφεσης εστιάζονται σε ανεπαρκή αποθέματα ψαριών, αυξημένες δαπάνες για καύσιμες ύλες και τιμές της αγοράς, διερχόμενες από οικονομική κρίση. Η ιχθυοκαλλιέργεια, ο νέος ανερχόμενος τομέας της βιομηχανίας, φαίνεται να μοιράζεται αυτά τα βάρη με την αυξανόμενη πίεση από τα απρόβλεπτα τεχνολογικά εμπόδια, το υψηλό λειτουργικό κόστος και για μερικά είδη ψαριών, μια ικανότητα αναπαραγωγής, υπερβολική για τη ζήτηση της αγοράς.

Για εκείνους που ασχολούνται με την υδατοκαλλιεργητική βιομηχανία και την αλιεία, οι αιτίες της παρελθοντικής αποτυχίας είναι ξεκάθαρες. Όμως όσον αφορά τη βιομηχανία -με μερικές εξαιρέσεις- ακόμα δεν μπορεί να δεχτεί ότι η εισαγωγή βελτιωμένης διοίκησης που πρακτικά επικεντρώνεται σε καλύτερη διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο των χειρισμών της εταιρίας, θα έφερνε αποτελέσματα στο μέλλον, εμπορικά εκτελέσιμα. Προτάσεις για μια πιο αποτελεσματική φιλοσοφία διοίκησης, συνοδεύονται συνήθως με τον ισχυρισμό ότι η αλλαγή δεν είναι εφικτή, δικαιολογημένο από επιχειρήματα τέτοια όπως:

-Η αλίευση ψαριών δεν είναι προβλεπόμενη.



-Η βιομηχανία συντίθεται από πάρα πολύ μικρούς ανεξάρτητους διαχειριστές και στην περίπτωση της υδατοκαλλιέργειας το ίδιο.

-Οι νέες τεχνολογίες χρειάζεται να τελειοποιηθούν πριν μπορέσει να αναπτυχθεί η συστηματοποιημένη διοίκηση.

Η βιομηχανία είναι ένας κύριος οικονομικός παράγοντας σε πολλές χώρες και κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, οι κυβερνήσεις έχουν προσπαθήσει να εισάγουν ποικίλους τρόπους βοήθειας με σκοπό να επιτρέψουν στις εταιρίες να επιβιώσουν. Το είδος αυτής της επέμβασης του δημόσιου τομέα, περιλαμβάνει απαγορεύσεις στα ξένα σκάφη, για την προστασία των αλιευτικών αποθεμάτων, την εισαγωγή νέων μεθόδων σύλληψης, επιχορηγήσεις για τους ιδιοκτήτες σκαφών και για την μεταποιητική αλιευτική βιομηχανία και την κατασκευή εργαστηρίων για την μελέτη της βιολογίας υδρόβιων ειδών. Η αποδοχή της ανάγκης για αυτές τις λύσεις είναι εξασφαλισμένη και για αυτό επίδοξοι αλιευτικοί σύμβουλοι πραγματοποιούν σειρά διαλέξεων σχετικά με τη βιομηχανική διοίκηση, σε ιδρύματα παντού στον κόσμο.

Η κοινή αντίληψη υποστηρίζει, ότι η κυβερνητική βοήθεια με την μορφή επιδόματος μπορεί να δράσει ως καταλύτης στην ανάπτυξη, υποστηρίζοντας τον οικονομικό τομέα κατά την διάρκεια περιόδων οικονομικής ύφεσης. Δυστυχώς για την αλιευτική βιομηχανία, οι συνδυασμένες επιδράσεις του πληθωρισμού και της παγκόσμιας κάμψης, εξαναγκάζουν τις κυβερνήσεις να αποσύρουν ή να μειώσουν σημαντικά την οικονομική τους βοήθεια στον τομέα. Προκειμένου να επιβιώσουν, είναι συνεπώς σημαντικό το

γεγονός ότι η βιομηχανία αρχίζει να συστήνει πιο αποτελεσματικές φιλοσοφίες διοίκησης και παύει να βασίζεται στην επέμβαση του δημόσιου τομέα.

3.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα οικονομικής μονάδας στην αλιευτική βιομηχανία είναι το αυτοδιαχειριζόμενο αλιευτικό σκάφος. Η εξέταση της λειτουργίας του, όσο αφορά την επιχειρησιακή του δράση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα για να διευκρινήσουμε τις διάφορες ενέργειες που συνιστούν την λειτουργία της διοίκησης σε μια επιχείρηση.

Ο ιδιοκτήτης του συγκεκριμένου σκάφους πριν την νέα αλιευτική περίοδο θα έχει να μελετήσει ζητήματα όπως:

-που να ψαρέψει

-ποιά είδη να ψαρέψει

-σε ποιούς θα απευθυνθεί για να διαθέσει τα προϊόντα του

-πως θα χρηματοδοτήσει τα ταξίδια του ώστε να έχει μικρό κόστος και μεγάλο κέρδος.

Οι παραπάνω ενέργειες περιλαμβάνονται στη διοικητική λειτουργία της <<οργάνωσης>>. Στην περίπτωση που ο ιδιοκτήτης θα χρειαστεί και πλήρωμα κατά την διάρκεια της αλίευσης τότε η διοικητική λειτουργία είναι αυτή της 'διεύθυνσης προσωπικού'. Η κατανομή εργασίας του πληρώματος στο σκάφος, θα απαιτήσει επόπτη και εργαζόμενος άρα ο ιδιοκτήτης του σκάφους αναμιγνύεται στη διεύθυνση προσωπικού.

3.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στα πρώτα στάδια μιας νέας αλιευτικής ιχθυοκαλλιεργητικής ανάπτυξης, η επιχείρηση περιλαμβάνει έναν αριθμό εναξάρτητων επαγγελματιών. Καθώς όμως η παραγωγή αυξάνει, προσελκύονται μεγαλύτερες εταιρίες οι οποίες θα εισάγουν στόλους αλιευτικών σκαφών ή τελειοποιημένα συστήματα, μεγαλύτερες ευκολίες και καλύτερα δίκτυα διανομής.

Είναι αυτονόητο λοιπόν πως οι οργανισμοί αυτοί δεν μπορούν να ελέγχονται από ένα μόνο άτομο. Ο αριθμός του προσωπικού διαχείρισης, θα πρέπει να αυξηθεί και αυτό συνήθως συνοδεύεται από διορισμούς ατόμων τα οποία θα ειδικευτούν σε διάφορους τομείς της επιχείρησης.

Η κατανομή εργασίας μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα με το παράδειγμα μιας εταιρίας η οποία ασχολείται με την διαδικασία αλέσματος του ψαριού για επαναπώλησή του στους χονδρέμπορους. Τη βάση της πυραμίδας αποτελούν οι εργάτες οι οποίοι πέρνουν εντολές από τους αρχιεργάτες, αυτοί είναι υπεύθυνοι για την φιλετοποίηση των ψαριών. Πάνω από τους αρχιεργάτες είναι οι ανώτεροι αρχιεργάτες που αποτελούν την 'κατώτερη διοίκηση'. Με τη σειρά της οι 'κατώτερη διοίκηση' θα αναφέρει στη 'μέση διοίκηση' της οποίας το κύριο καθήκον είναι ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός και ο έλεγχος και στο τελευταίο επίπεδο είναι η 'κορυφαία διοίκηση' την οποία συνιστούν ο διευθυντής ή οι διευθυνταί της εταιρίας που το κύριο καθήκον τους είναι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός προκειμένου να προσεγγίσουν τον αντικειμενικό στόχο της εταιρίας, ενός αισιόδοξου μελλοντικού συλλογικού επιτεύγματος.

3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ✓

Ο οικονομικός σκοπός μιας εταιρίας είναι να αναλαμβάνει την ευθύνη της μεταποίησης των πρώτων υλών σε τελειοποιημένα προϊόντα που μπορούν να πωληθούν με κέρδος. Αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία. Ακόμα και στην περίπτωση της παραπάνω μικρής εταιρίας, υπάρχει ένας αριθμός καθηκόντων σχετιζομένων με επιτυχή παραγωγή κερδών. Αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες:

α) 'Παραγωγή', η οποία περιλαμβάνει την προμήθεια και την μεταποίηση του ψαριού.

β) 'MARKETING', ο εντοπισμός ενός αγοραστή του προϊόντος, διαπραγμάτευση της πώλησης και εποπτεία διανομής.

γ) 'Οικονομικά', τα οποία περιλαμβάνουν την καταγραφή της πορείας των χρημάτων κατά τη διάρκεια της αγοράς πρώτων υλών, την ολοκλήρωση μιας πώλησης και την αντιμετώπιση των δαπανών σε σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης.

δ) 'Προσωπικό', η διοίκηση του εργατικού δυναμικού της εταιρίας.

Καθώς μια εταιρία αναπτύσσεται σε μέγεθος, κάθε τομέας της διαχείρισης θα απαιτεί την πλήρη απασχόληση ενός ή περισσοτέρων ατόμων. Αυτός ο καταμερισμός καθηκόντων συνήθως επιτυγχάνεται με τη δημιουργία τμήματος που εξειδικεύεται σε κάθε ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης. Παραπέρα αυξήσεις μεγέθους της εταιρίας θα οδηγήσουν σε επιπρόσθετη διαίρεση των καθηκόντων μέσα σε κάθε τμήμα (π.χ. η διαίρεση ενός τμήματος MARKETING σε πωλήσεις, διαχείριση προϊόντος και έρευνα αγοράς). Τα άτομα σε κάθε τμήμα θα έχουν λάβει εκπαίδευση και θα έχουν αποκτήσει

ειδικευμένη εμπειρία στον τομέα εξειδίκευσή τους. Αυτό θα επιτρέψει την πιο αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος. Μια ενδεχόμενη ατέλεια ή έλλειψη του συστήματος είναι ότι καθώς τα επίπεδα εξειδίκευσης αυξάνουν, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές θα έχουν όλο και λιγότερη αντίληψη των ρόλων των άλλων τμημάτων. Είναι επομένως σημαντικό να δημιουργούν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας τα οποία να επιτρέπουν στους προϊστάμενους τμημάτων να συντονίζουν τις δραστηριότητες κατά μήκος όλων των τομέων της επιχείρησης έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν έναντι των ίδιων συλλογικών σκοπών.

Το μέγεθος και η σημασία ενός τμήματος θα ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας. Σε μια εταιρία που διαχειρίζεται ένα μεγάλο αλιευτικό στόλο και πουλά τα αλιεύματα στους πλειστηριασμούς των λιμανιών, το μεγαλύτερο τμήμα θα ασχολείται με τις λειτουργίες των πλοίων και το μικρότερο θα είναι το MARKETING. Στο τελευταίο τμήμα, θα είναι πιθανώς ένας ή δύο πωλητές προσωπικού, που παρακολουθούν την αγορά κάτω από τις οδηγίες του γενικού διευθυντού πωλήσεων. Αντίθετα σε μια εταιρία που ασχολείται με τη διάθεση ψαριών, το μεγαλύτερο τμήμα θα είναι το MARKETING. Η εταιρία αυτή παρατηρούμε ότι έχει ελάχιστες έως καθόλου παραγωγικές διαδικασίες, αντίθετα οι διαδικασίες διάθεσης του προϊόντος, είναι η κύρια δραστηριότητα της, γεγονός που μπορεί να τη χαρακτηρίσει 'εμπορική επιχείρηση'.

3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το πρώτο στάδιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, στο συνολικό πλάνο στρατηγικής της εταιρίας, είναι να συγκεκριμενοποιηθεί τις απαιτούμενες ικανότητες των υπαλλήλων, ώστε να εκτελέσουν το σχέδιο για κάθε ένα από τους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης.

Είναι περισσότερο δύσκολο να προβλέψει τις μελλοντικές ικανότητες που απαιτούνται στις υδατοκαλλιέργειες, για το λόγο της αστραπιαίας αλλαγής που παίρνει θέση στην ανάπτυξη των απροσδόκητων τεχνικών καλλιέργειας, σε απάντηση στην συνεχώς αυξανόμενη γνώσης που αφορά τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης ειδών. Η ταχύτητα αυτής της αλλαγής, φαίνεται από την κίνηση από εκτοτικά σε εντοτικά συστήματα ανάπτυξης στην καλλιέργεια γαρίδας, πάνω από τα δέκα τελευταία χρόνια και στα τελευταία πέντε χρόνια, από τη χρήση εκολαπτηρίων αντί τα φυσικά αποθέματα να προμηθεύουν αποθέματα πρώιμης επώασης. Αυτές οι αλλαγές, είναι δυνατόν να απεικονίζουν μια μείωση περισσότερη από 50 %, στην ανάγκη πρόσληψης μη έμπειρων εργατών για διαχείριση δεξαμενών και μια αύξηση της τάξης πάνω του 1000 % στο τεχνικό πρόσωπό, με μια μέτρια ικανότητα που χρειάζεται να διοικήσει τις περισσότερες με σοφιστικές τεχνικές καλλιέργειες.

3.6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Δεδομένης της ανάγκης παραγωγής κερδών και προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση, το πρώτο λογικό βήμα στην

εκτίμηση της επιχείρησης είναι να εξετάσει τις γενικές κατευθύνσεις για την οικονομική αποτελεσματικότητά της. Στατιστικά στοιχεία εξασφαλίζονται με το χρόνο και τις εκθέσεις. Η έκθεση κερδών και δαπανών, περιγράφει τις πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων και το καθαρό κέρδος, μετά την εύρεση των λειτουργικών εξόδων. Σε πολλές χώρες είναι μια αποδεκτή πρακτική, οι εκθέσεις να περιέχουν επίσης τα στοιχεία του προηγούμενου έτους. Αν και αυτή η κατάσταση είναι χρήσιμη για σκοπούς σύγκρισης, προκειμένου να συμπληρωθεί μια γενική και σημαντική οικονομική εκτίμηση, απαιτείται συνήθως μια αναφορά για μια πολύ πιο μεγάλη περίοδο, μεταξύ τριών και πέντε χρόνων.

Στη δημιουργία μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, είναι αντικειμενικός στόχος, τα επενδυμένα κεφάλαια να παράγουν ένα επίπεδο κερδών, μεγαλύτερο από την εναλλακτική επιλογή τοποθέτησης κεφαλαίων σε μικρότερου ρίσκου περιουσιακά στοιχεία, όπως κρατικά χρεώγραφα. Ένα ακόμη βήμα στην διαδικασία υπολογισμού, είναι να εκτιμηθεί η απόδοση της επένδυσης της εταιρίας (ROI) χρησιμοποιώντας τον εξής τύπο:

$$ROI = \frac{\text{Μικτό κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Ενεργητικό εταιρίας} - \text{Το ισχύον παθητικό}}$$

$$= \frac{\text{Μικτό κέρδος}}{\text{Καθαρό ενεργητικό}}$$

Μπορούμε να δεχθούμε ότι οι ετήσιες εκθέσεις είναι μια περιληπτική παρουσίαση της απόδοσης και για εταιρίες εμπλεκόμενες σε περισσότερες από ενός είδους

δραστηριότητες, μια ανάλυση επιχειρηματικού τύπου, ίσως είναι πιο ενημερωτική από μια εκτίμηση, περιορισμένης σε γενική "συντεχνιακή" απόδοση. Αυτό μπορεί να φανεί από μια αναφορά μιας εταιρίας επεξεργασίας ψαριών, η οποία εμπορεύεται κατεψυγμένα ιχθυάλευρα, ακατέργαστα φιλέτα, μερίδες ψαριών, σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ, καθώς και τα παρεμφερή προϊόντα στον τομέα υπηρεσίας τροφίμων διαμέσω τριών δικών τους κέντρων χονδρικής διανομής τροφίμων, τοποθετημένα σε τρεις μεγάλες πόλεις.

Από τον πίνακα 2.1, φαίνεται ότι για περισσότερο από μια περίοδο πέντε ετών, η απόδοση έχει παραμείνει σταθερή, με μια μικρή αύξηση στις ολικές πωλήσεις, καταλήγοντας σε ένα βελτιωμένο καθαρό κέρδος της τάξης 1700 δολαρίων.

Πολλές εταιρίες στο ισχύον οικονομικό κλίμα θα ικανοποιούνται με αυτό το επίπεδο επιχειρηματικής σταθερότητας και εάν καμιά παραπέρα ανάλυση δεν πραγματοποιούνταν, δεν θα ήταν έκπληξη για τη διοίκηση να μην κάνει καμιά αναθεώρηση στα σχέδιά της.

Ο όγκος των πωλήσεων για τα φιλέτα και τις μερίδες ψαριών στον τομέα λιανικής πώλησης έχει μειωθεί κατά 14% και το περιθώριο μικτού κέρδους για ιχθυάλευρα, είναι μειωμένο κατά πέντε (5) ποσοστιαίες μονάδες. Κάποια αποζημίωση εξασφαλίζεται με μια μείωση των λειτουργικών εξόδων, αλλά ωστόσο οι δραστηριότητες λιανικής πώλησης δείχνουν μια συνδυασμένη πτώση στο καθαρό κέρδος κατά 4200 δολάρια. Ευτυχώς η υπηρεσία τροφίμων χονδρικής πώλησης έχει καταφέρει αξιοσημείωτη περίοδο κατά την ίδια περίοδο και η αύξηση στο καθαρό κέρδος των 5900 δολαρίων

έχει αποζημιώσει με το παραπάνω την καμπή στο λιανικό τομέα. Στη βάση αυτών των αποτελεσμάτων, μια πιο αποτελεσματική διοικητική απόφαση θα ήταν η επιδίωξη μιας μεγαλύτερης αναλογίας μελλοντικών πόρων έναντι της εξάπλωσης της επιχείρησης υπηρεσίας τροφίμων. Αυτή είναι μια εντελώς διαφορετική απόφαση από αυτή που προσεγγίζεται ακολουθώντας μια ανάλυση περιορισμένη στη γενική απόδοση.

Εκθέτοντας τα στοιχεία, γίνεται αναγνώριση μόνο των προβλημάτων. Οι αιτίες δεν εξηγούνται. Για το λόγο αυτό, η δεύτερη φάση μιας εκτίμησης είναι να απομονωθούν εκείνοι οι παράγοντες που έχουν προκαλέσει τις τάσεις στην οικονομική απόδοση. Τότε είναι πιθανό να αναγνωρίσουμε τον αντίκτυπο των μεταβλητών του περιβάλλοντος σε μια εταιρία και να προσδιορίσουμε τις δυνατότητες ή αδυναμίες στα ποικίλα τμήματα της εταιρίας.

Η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται βαθειά από δυο (2) παράγοντες στο επιχειρησιακό μέλλον: η γενική απόδοση στις ολικές πωλήσεις της αγοράς και η ικανότητα της εταιρίας να εκτελεί τη λειτουργία του MARKETING σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Το παραπάνω παράδειγμα του παραγωγού βασίζεται σε μια Καναδική εταιρία και κατά την περίοδο 1980-84 η βορειοαμερικανική αλιεία και η αγορά θαλασσίων τροφίμων, έχουν εμφανίσει αξιοσημείωτη ανάπτυξη στις ολικές πωλήσεις. Πρέπει συνεπώς να βγει το συμπέρασμα, ότι οι δραστηριότητες του MARKETING της εταιρίας στο λιανικό τομέα έχουν εκτελεσθεί ανεπαρκώς στην περίπτωση που οι πωλήσεις εξασθενίζουν μπροστά στη γενική ανάπτυξη. Αυτό αντιπαραβάλλεται με την επιχείρηση

✓

διανομής εμπορευμάτων, όπου οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί σε ένα επίπεδο πολύ υψηλότερο από τις τάσεις της αγοράς, ως εκτούτου ενδείχνοντας μια διοικητική ικανότητα ανώτερη από αυτή των ανταγωνιστών τους στο συγκεκριμένο τομέα της αγοράς.

Μια εσωτερική αναφορά συλλογικής ικανότητας, πραγματοποιείται συνήθως μελετώντας κάθε έναν από τους λειτουργικούς τομείς της διοίκησης (π.χ. MARKETING, οικονομικά, παραγωγή, προσωπικό). Το MARKETING είναι η λειτουργία που σχετίζεται άμεσα με το περιβάλλον.

Οι λειτουργίες του προσωπικού και της χρηματοδότησης εξαρτώνται από την εφαρμογή των 2 μακροοικονομικών συντελεστών παραγωγής (εργασία και κεφάλαιο), οι οποίοι μαζί αποτελούν τον πυρήνα της οργάνωσης. Μια εκτίμηση αυτών των συντελεστών θα επικεντρωθεί α) στο πότε τα υπάρχοντα ανθρώπινα και οικονομικά κεφάλαια χρησιμοποιούνται κατά το βέλτιστο και β) στη διασφάλιση του ότι η μελλοντική ανάπτυξη, δεν θα παρεμποδιστεί από την αδυναμία να αποκτηθούν επιπρόσθετες ποσότητες για καθένα από τους 2 συντελεστές παραγωγής.

Δεδομένης της ταχύτητας μεταβαλλόμενης φύσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εκτίμηση θα κάλυπτε την ικανότητα των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη. Οι παραδοσιακοί τομείς της αλιευτικής βιομηχανίας, έχουν την τάση να αγνοούν αυτή τη δραστηριότητα και βασίζονται στις θεσπίσεις του δημοσίου τομέα ως μια πηγή νέων ιδεών στις αλιευτικές μεθόδους και εξοπλισμό. Η περισσότερο τεχνική φύση της διαδικασίας της υδατοκαλλιέργειας απαιτεί πολύ μεγαλύτερους προϋπολογισμούς που αρχικά ανατείνονται για

έρευνα. Πάντως οι επιχειρήσεις σε αυτό το βιομηχανικό τομέα, συνήθως υποτιμούν την έρευνα και ανάπτυξη στο όνομα μιας επιθυμητής για αυτές τεχνικής υδατοκαλλιέργειας. Προκειμένου η αλιευτική βιομηχανία να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις από άλλους τομείς της βιομηχανίας τροφίμων, αυξάνει την αναλογία των κερδών που θα επενδυθούν πάνω σε μελλοντική έρευνα.

Έχοντας απομονώσει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες μιας εταιρίας, θα ήταν δυνατόν να αναγνωρίσουμε ποιά από τις εσωτερικές πηγές έχει την ικανότητα να υποστηρίξει μια θέση ανώτερη από τους ανταγωνιστές σε έναν ή περισσότερους τομείς της αγοράς. Όταν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορισθεί, εξασφαλίζει το θεμέλιο λίθο για την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας.

Στο παραπάνω παράδειγμα του παραγωγού ψαριών, η διοίκηση αναγνώρισε μια υπεροχή στον τομέα διανομής φαγητού. Πάντως παραπέρα ανάλυση θα ήταν απαραίτητη πριν φτάσουμε σ' ένα συμπέρασμα στο πως αυτός ο τομέας επιχειρήσεων έχει γίνει επιτυχής. Μια εμπειριστατωμένη μελέτη της αγοράς θα έδειχνε ότι οι περισσότεροι χονδρέμποροι δεν συνδέονται στενά με μια πηγή προμήθειας, αλλά προμηθεύονται τα προϊόντα τους από διάφορες πηγές. Αυτό δημιουργεί ανασφάλεια στο πρόγραμμα προμήθειας το οποίο θα καταστρέφει τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Στο παράδειγμα της εταιρίας διαμέσω κάθετης ολοκλήρωσης του παραγωγού και των δραστηριοτήτων των χονδρεμπόρων, έχει άθελά του δημιουργηθεί, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να γίνει βάση για

συνεχή ανάπτυξη στο μέλλον. ✓

3.7 ΤΟΜΕΑΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Κάθε τομέας αρχικά θα πρέπει α. αποφασίσει για το ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό και πρώτες ύλες. Είναι σπάνιο το γεγονός επιπλέον οικονομική υποστήριξη να εγκρίνεται απ' τη διοίκηση και για αυτό είναι συνήθως απαραίτητο να εκτιμήσει τις επιπτώσεις μεταφοράς των πόρων από άλλους τομείς δραστηριότητας.

Η δεύτερη φάση της διαδικασίας σχεδίασης θα σχετίζεται με την ειδική διαδοχή των γεγονότων που θα οδηγήσουν στην εκτέλεση τομεακής στρατηγικής. Αυτό διαφαίνεται από την εισαγωγή του προϊόντος, προτεινόμενη από την ομάδα MARKETING στο παράδειγμα της εταιρίας καπνιστού ψαριού.

- I) Οριστικοποίηση της ιδέας του προϊόντος.
- II) Έρευνα αγοράς.
- III) Προδιαγραφές προϊόντος.
- IV) Σχέδιο προώθησης προϊόντος.
- V) Εκπαίδευση πωλητών.
- VI) Λανσάρισμα προϊόντος.
- VII) Εφαρμογή προγραμμάτων.

Η τρίτη φάση της σχεδίασης είναι να προετοιμαστεί ένα χρονοδιάγραμμα με την απαιτούμενη διαδοχή των γεγονότων ώστε να προσδιοριστούν τα στάδια που εξαρτώνται από τη λειτουργία των άλλων τομέων.

Το τελικό σχεδίασης είναι να εξακριβώσουν πότε το υπάρχον οργανωτικό οικοδόμημα είναι ικανό να εκτελέσει τις νέες στρατηγικές. Όπου υπάρχει μικρή αναμενόμενη

αλλαγή στην επιχειρηματική δραστηριότητα, θα χρειαστούν μερικές αναθεωρήσεις. Μέχρι αυτού του σημείου, η κατώτερη διοίκηση και η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού δεν θα έχουν αναμειχθεί στη διαδικασία προγραμματισμού και ένα ενημερωτικό πρόγραμμα προσωπικού θα πρέπει να σχεδιαστεί, συνοδευόμενο από την προετοιμασία γραπτών ντοκουμέντων για χρήση από τους υπαλλήλους καθοδηγώντας τους στα καθήκοντά τους.

Μια σημαντική μεταβολή στη στρατηγική της εταιρίας, ίσως απαιτήσει αναδιάρθρωση της επιχείρησης. Η πιο κοινή αλλαγή είναι μια εξάπλωση των εμπορικών δραστηριοτήτων που θα αναθέσει μεγαλύτερο φόρτο εργασίας στα περισσότερα τμήματα. Προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα αυτή στρατηγική, επιπρόσθετο προσωπικό θα προσληφθεί και οι διευθυντές πιθανότατα να δημιουργήσουν ειδικούς τομείς για να διατηρήσουν αποτελεσματικό επίπεδο λειτουργίας.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει μελλοντικά προβλήματα, καθώς οι πρόωρες γενικές κατευθύνσεις στην πράξη έναντι της σχεδιασμένης εκτέλεσης μπορεί να εξασφαλίσει σαφή προειδοποίηση, να επιτρέψει την εισαγωγή διορθωτικών σχεδίων πριν τα αποτελέσματα αντιθέσεων προκαλέσουν οικονομική καταστροφή στον οργανισμό.

3.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ)

Ο πρωτογενής τομέας επεξεργασίας στην αλιευτική βιομηχανία τοποθετείται συνήθως κοντά στο χώρο αποβιβάσεως, καθώς ένα μεγάλο μέρος του αλιεύματος

επεξεργάζεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα μη προερχόμενα από ψάρια συστατικά της ανωτέρω παραγωγικής διαδικασίας, τείνουν να είναι σε μεγάλες ποσότητες και δαπανηρά να μεταφερθούν. Η πιο πρόσφατη τάση πάντως, είναι να τοποθετηθούν εγκαταστάσεις για αυτούς τους τύπους των προϊόντων κοντά στην τελική αγορά.

Η επιλογή της βέλτιστης τοποθεσίας για μια μονάδα υδατοκαλλιέργειας, είναι αρκετά πολύπλοκη, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη μεταβλητές, όπως το βιολογικό περιβάλλον για το καλλιεργούμενο είδος, η διαθεσιμότητα επαριών προμηθειών καθαρού νερού, ενδεχόμενα σύγκρουσης συμφερόντων με άλλους πιθανούς χρήστες της τοποθεσίας και ικανότητα πρόσβασης των τεχνικών υπηρεσιών, σχετικών με τη διαχείριση του συστήματος. Σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, ο συνδυασμός μεταβλητών πιθανά να οδηγήσει στην επιλογή ενός εντατικού συστήματος υδατοκαλλιέργειας, ενώ σε ένα οικονομικά προηγμένο κράτος, να είναι πιο αποτελεσματικό από άποψη κόστους, ένα κλειστό εντατικό σύστημα υδατοκαλλιέργειών.

3.9 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για την αποτελεσματικότητα του συστήματος παραγωγής, θεμελιώδης είναι μια ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης. Σε μια εταιρία η οποία αποδέχεται την ιδέα της στρατηγικής διοίκησης, η ευθύνη της πρόβλεψης θα έγκειται στο τμήμα MARKETING το οποίο χρησιμοποιεί μεθόδους όπως:

- Τάσεις της αγοράς
- Οικονομικές συνθήκες

- Ανταγωνιστική δραστηριότητα και
- Έρευνα αγοράς

Η πρόσφατη έλευση των συστημάτων μικροκομπιούτερ χαμηλότερου κόστους, έχει επιφέρει ένα σημαντικό αντίκτυπο στις δυνατότητες των εταιριών να αναπτύσουν ακριβείς προβλέψεις για την έιταση των πωλήσεων.

Μερικές φορές μέλη της αλιευτικής βιομηχανίας ισχυρίζονται ότι δεν έχουν νόημα οι προβλέψεις πωλήσεων.

Μια προτιμότερη προσέγγιση, όπου ελλείψεις πρώτων υλών αναμένονται, είναι για την εταιρία σωστό να συστήσει μια επιτροπή συντονισμού παραγωγής και MARKETING η οποία να μελετά για το πιο κατάλληλο προϊόν. Οι αποφάσεις αυτής της επιτροπής μπορούν κάλλιστα να μεταδωθούν στους πωλητές, οι οποίοι θα βρίσκονται έτσι σε μια πολύ καλύτερη θέση να ενημερώνουν τους πελάτες για πιθανά προβλήματα προμήθειας, πριν αυτά εμφανιστούν.

Ένα άλλο σπουδαίο θέμα στη διαδικασία προγραμματισμού της παραγωγής, είναι η πολιτική της επιχείρησης στα αποθέματα του τελικού προϊόντος, ώστε να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις παραγωγής προϊόντων, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.

3.10 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της ποιοτικής διαχείρησης είναι η εξασφάλιση του υπάρχοντος συστήματος ελέγχου ώστε να βεβαιωθούν τα αποτελέσματα όλων των δραστηριοτήτων της εταιρίας, σε σχέση με το πορτοφόλι των καταναλωτών.

Το βασικό ζητούμενο από θέματος ποιοτικής διαχείρησης,

είναι η παράδοση αυτών που περιμένει ο καταναλωτής. Υπάρχει ένα σημείο καθιέρωσης ενός STANDARD που είναι ασυμβίβαστο με τις ανάγκες της αγοράς. Για αυτό, όταν σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν οι παράμετροι με τις οποίες θα κρίνει ο πελάτης το προϊόν, θα πρέπει να ερευνηθούν.

Η ποιότητα του τελειωμένου προϊόντος, στην αλιευτική βιομηχανία, αποβλέπει σε μια έκφραση των STANDARDS ποιότητας για την πρώτη ύλη.

Το προσωπικό παραγωγής, θα τείνει στην ανάληψη περιιοπών στην ποιότητα, στην προσπάθεια της επίτευξης των στόχων παραγωγής. Σε μια ιδανική κατάσταση, ποιότητα και προσωπικό παραγωγής συνυπάρχουν, διότι εκτιμούν ότι το αποτέλεσμα μιας σχέσης καλής λειτουργίας, είναι οι ικανοποιημένοι πελάτες.

Είναι κάτι περισσότερο από σύμπτωση, το γεγονός ότι επιτυχημένες εταιρίες στο βιομηχανικό τομέα τείνουν να γίνουν εκείνες, που εφαρμόζουν ένα σκληρό πρόγραμμα στην ποιότητα και που ακολουθούν μια σταθερά έρευνας για να βελτιωθεί το αποτέλεσμα στον τομέα της δραστηριότητάς τους. Δυστυχώς ακόμα, σε μερικές από τις κυριώτερες εταιρίες, τα ποιοτικά μέτρα σύγκρισης έχουν τάση να υποφέρουν στο διάστημα των δέκα (10) και πλέον τελευταίων ετών και μάλιστα προσπαθούν να διατηρήσουν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, υπό τη μορφή της μείωσης των τιμών πρώτης ύλης.

3.11 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Ένας πιθανός σκοπός για τις εταιρίες, τοποθετημένες στο τμήμα ποιότητας της αγοράς, είναι αυτός της "μηδενικής απώλειας" στη βάση ότι κάθε χαμηλότερο επίπεδο, θα έθεται σε κίνδυνο την εικόνα της εταιρίας. Ακόμα και σε αυτές τις εταιρίες, το προσωπικό του ποιοτικού ελέγχου πρέπει να αναγνωρισθεί ότι είναι τόσο πολύ υπεύθυνο για την δημιουργία κερδών, όσο κανένα άλλο τμήμα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν εκτελέσουν μια διαρκή εκτίμηση των μέτρων σύγκρισης και αν αναλύσουν το κόστος και τα αποτελέσματα του προγράμματός τους.

Ένα τραγικό παράδειγμα αποτυχίας στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου, απαντάται στη βιομηχανία των υδατοκαλλιέργειών. Μια σπουδαία ιδιομορφία πολλών συστημάτων καλλιέργειας, είναι ότι η ποιότητα της εξόδου κατά την συγκομιδή, έχει υψηλότερη σημασία απ' ότι για τους ίδιους τύπους, προερχόμενους από μια παραδοσιακή αλιεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Προοπτικές υδατοκαλλιεργειών

4.1 Γενικά Συμπεράσματα

Ο κλάδος των θαλάσσιων ιχθυοκαλλιεργειών προσφέρεται σε γενικές γραμμές για επιχειρηματική δράση.

Στο συμπέρασμα αυτό συνηγορούν οι παρακάτω λόγοι:

- Ο κλάδος παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα για επένδυση στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, γεγονός που οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Στις ιδανικές θερμοκρασίες που επικρατούν στα ελληνικά θαλάσσια ύδατα.

- Στην κατάλληλη διαμόρφωση των αιτογραμμών.

- Στην επίτευξη σήμερα της εγκατάστασης χωρίς κινδύνους σε ποιο ανοικτές και με μεγάλα βάθη περιοχές.

- Στο χαμηλό επίπεδο ρύπανσης.

- Στο σχετικά φθηνό κόστος εργασίας.

- Το κόστος παραγωγής παρουσίασε μείωση διαχρονικά και υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω μείωση που θα προέλθει κυρίως από την μείωση του κόστους των ιχθυοτροφών από την πιθανή παραγωγή τους στην Ελλάδα.

- Το περιθώριο καθαρού κέρδους κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα άλλων βιομηχανικών κλάδων.

- Η εμπειρία των 10 ετών που υπάρχει στον κλάδο έχει συντελέσει στο να ξεπεραστούν πολλά προβλήματα τα οποία είχαν εμφανιστεί αρχικά (τεχνολογικά, οργανωτικά, προβλήματα διαχείρισης, κ.λ.π.).

- Η παροχή ισχυρής οικονομικής ενίσχυσης αποτελεί ένα

σοβαρό πλεονέκτημα σε σύγκριση με άλλους τομείς επιχειρηματικής δράσης και ειδικά μετά την κατάργηση πολλών προνομίων που παρείχε ο παλαιός αναπτυξιακός νόμος 1262/82. Επίσης η παροχή αυξημένων οικονομικών ενισχύσεων (40 %) από την Κοινότητα έναντι άλλων Ευρωπαϊκών χωρών (25 %) αποτελεί πλεονέκτημα για πραγματοποίηση επενδύσεων στην Ελλάδα.

- Η δυνατότητα καθετοποίησης της παραγωγής και η δημιουργία εμπορικών δικτύων ενισχύουν την αυτοδυναμία της υποψήφιας μονάδας.

- Οι προοπτικές αύξησης της κατανάλωσης αλιευμάτων στην εσωτερική αγορά όπως και το άνοιγμα σε νέες αγορές του εξωτερικού κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις ενισχύουν τη δυνατότητα μελλοντικής διάθεσης των προϊόντων.

Η πιθανή επένδυση βέβαια παρουσιάζει και αρκετούς κινδύνους, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους υποψηφίους επενδυτές, όπως:

- Κατ' αρχήν υπάρχει η αβεβαιότητα της έγκρισης του επενδυτικού σχεδίου. Στην περίπτωση της απόρριψης, ο υποψήφιος επενδυτής ή θα αναγκαστεί να σταματήσει την υλοποίηση της επένδυσης, πράγμα που σημαίνει ότι θα χάσει σημαντικό ύψους κεφάλαια (ίδρυση εταιρίας, ενοικίαση χώρου, εκπόνηση και υποβολή οικονομοτεχνικής μελέτης κ.λ.π.), ή θα προχωρήσει στην υλοποίηση χωρίς επιχορηγήσεις, πράγμα που αυξάνει κατά πολύ τη συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων.

- Κατά δεύτερο λόγο υπάρχει το πρόβλημα της σωστής διαχείρισης της μονάδας, που απ' αυτήν θα εξαρτηθεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό η αποδοτικότητα της επένδυσης.

- Αστάθμητοι παράγοντες, όπως ασθένειες, καιρικά φαινόμενα, εξελίξεις στην διεθνή αγορά, γραφειοκρατία, τοπικές αντιδράσεις κ.λ.π.

4.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

1) Βελτίωση μεταχείρισης από τράπεζες (ΑΤΕ) καλύτερους όρους χρηματοδότησης σε φυσιολογικά πλαίσια (χαμηλότερα επιτόκια, βραχυχρόνια δάνεια).

2) Σμίκρυνση του χρόνου που απαιτείται για γραφειοκρατικές διαδικασίες (ίδρυση μονάδων).

3) Αλλαγές στην ισχύουσα αλιευτική νομοθεσία (μισθώσεις εκτάσεων για ίδρυση μονάδων).

4) Πραγματοποίηση επενδυτικής δραστηριότητας (κρατικές και κοινοτικές επιχορηγήσεις).

5) Δημιουργία ερευνητικών κέντρων (καλλιέργεια νέων υδρόβιων ειδών εμπορικής αξίας).

6) Ύπαρξη οικονομικής πολιτικής για κάλυψη αναγκών διατροφής από το θαλάσσιο περιβάλλον (εξασφάλιση χαμηλών τιμών για διατροφή).

4.3 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΛΙΕΙΑΣ

1) Αντικατάσταση παλαιάς τεχνολογίας (ανημετάσταση παλαιών σκαφών, μηχανών για εξοικονόμηση ενέργειας).

2) Θέσπιση μέτρων για προστασία των τόπων αναπαραγωγής (μείωση ακτίνας αλίευσης και διάρκειας ετήσιου χρόνου αλίευσης).

3) Αρτιότερη οργάνωση των παραγωγών-αλιέων (ίδρυση συναιτερισμών και ομάδων παραγωγών).

4) Δημιουργία πάρκων αναπαραγωγής (εμπλουτισμός αποθεμάτων).

5) Πάγωμα ή μείωση χορηγήσεων νέων επαγγελματιών αδειών αλιείας (προστασία από υπερεκμετάλευση).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διορθωτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Ελλάδα στον τομέα των Υδατοκαλλιεργειών

5.1 Γενικά

Η διάδοση της πληροφόρησης σε όλο το αλιευτικό πληθυσμό της Ελλάδας αναφορικά με τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και τους κανονισμούς που αφορούν τον αλιευτικό τομέα αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της αντιπροσωπείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής τα παρακάτω στοιχεία περιλαμβάνουν τα Κυριότερα Ευρωπαϊκά Αλιευτικά Προγράμματα που ισχύουν σήμερα και στα πλαίσια των οποίων φυσικά ή νομικά πρόσωπα, μπορούν να τύχουν διαρθρωτικών ενισχύσεων από κοινοτικούς πόρους στον τομέα της Αλιείας.

Φιλοδοξία των παρακάτω στοιχείων είναι να βοηθήσουν τους αναγνώστες στο μέτρο του δυνατού να καταλάβουν πως οι απασχολημένοι με την Αλιεία να μπορέσουν να ενταχθούν και να ωφεληθούν από τα Ευρωπαϊκά αυτά προγράμματα.

Οι παρακάτω πληροφορίες αντλούνται από τις διατάξεις των Κοινοτικών Κανονισμών καθώς και των εφαρμοστικών

εξειδικεύσεων των Ελληνικών αρχών, κυρίως τα Υπουργεία Γεωργίας, που αναπτύχθηκαν στο σεμινάριο με θέμα "Τα Ευρωπαϊκά προγράμματα για την Αλιεία που έγινε στην πόλη των Σερρών".

5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

Κανονισμός του συμβουλίου ΕΟΚ 3699/93 "Περί καθορισμού των κριτηρίων και όρων των κοινοτικών παρεμβάσεων διαρθρωτικού χαρακτήρα στον τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας και της μεταποίησης και εμπορίας των προϊόντων τους".

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Το πρόγραμμα στοχεύει στην κατασκευή, εξοπλισμό, εκσυγχρονισμό και επέκταση εγκαταστάσεων για εκτροφή ιχθύων, οστρακόδερμων ή μάλακων, Επίσης το πρόγραμμα προσβλέπει σε δράσεις προστασίας και αξιοποίησης παρακτίων θαλασσίων ζωνών με την τοποθέτηση τεχνικών υφάλων, με σκοπό την προστασία ή την ανάπτυξη των αλιευτικών πόρων και τέλος στη δημιουργία προτύπων προγραμμάτων στο τομέα αυτό.

Η χρονική του διάρκεια είναι μέχρι το 1997 και ο προϋπολογισμός σε ετήσια βάση.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Δικαιούχοι προγράμματος είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

ΥΨΟΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ:

Η χρηματοδοτική συμμετοχή της Ευρωπαϊκής ένωσης για τις πιο πάνω δράσεις είναι μέχρι 40 % και η χρηματοδοτική συμμετοχή της Ελλάδας ανέρχεται μέχρι 20 % της συνολικής δαπάνης. Αν οι προτείνοντες την κατασκευή μονάδας υδατοκαλλιέργειας είναι πρώην αλιείς, που παράλληλα προσβλέπουν στην απόσυρση αλιευτικού σκάφους, τότε η Κοινοτική χρηματοδότηση ανέρχεται στο 45 % της δαπάνης.

5.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΛΙΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα στοχεύει στην ναυπήγηση σιαφών και την κατασκευή και αγορά κτιρίων και εγκαταστάσεων. Στην αγορά νέου εξοπλισμού και εγκαταστάσεων για την μεταποίηση και εμπορία των προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας, μεταξύ της εκφόρτωσης και του σταδίου τελικού προϊόντος. Επίσης στοχεύει στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών ιδίως για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας και στην απόκτηση εξοπλισμού μηχανοργάνωσης τελεματικής.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα που ασχολούνται με τις δραστηριότητες των προαναφερομένων τομέων.

ΥΨΟΣ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Το ύψος της Κοινοτικής συμμετοχής κυμαίνεται από 30 έως 75 % του Κράτους από 5 έως 50 % και του ιδιωτικού φορέα από 25 έως 60 % κατά περίπτωση και ανάλογα με την ανάπτυξη της περιοχής.

5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΛΙΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός του προγράμματος, το οποίο έχει διάρκεια μέχρι το 1997 είναι η προσωρινή ή οριστική παύση των δραστηριοτήτων αλιευτικών σκαφών, προκειμένου να αποσυμφορισθούν τα αλιευτικά πεδία από την εντατική αλιεία. Τα μέτρα οριστικής παύσης μπορούν να περιλαμβάνουν την διάλυση των εν λόγω σκαφών την οριστική μεταφορά τους προς μία τρίτη χώρα, καθώς και τον οριστικό αποπροσανατολισμό του εν λόγω σκάφους προς εργασίες άλλες πλην της αλιείας.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι όλοι πλην παραγωγοί αλιευτικών προϊόντων, οι οποίοι κατέχουν αλιευτικό σκάφος, το οποίο ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του προγράμματος και το οποίο οπωσδήποτε πρέπει να έχει ηλικία τουλάχιστον πάνω από 10 χρόνια.

ΥΨΟΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Για την προσωρινή απόσυρση: Το αλιευτικό σκάφος πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 18 μέτρα και η ενίσχυση χορηγείται για παύσεις μεταξύ 45 και 150 μέτρων. Το ύψος της ενίσχυσης εξαρτάται από την παλαιότητα του σκάφους και την χωρητικότητά του. Για την οριστική απόσυρση: Το αλιευτικό σκάφος πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 12 μέτρα και μετά την απόσυρση, εάν δεν καταστραφεί πρέπει να μεταφερθεί σε τρίτη χώρα ή να μην ξαναχρησιμοποιηθεί εντός της Κοινότητας. Το ύψος της ενίσχυσης είναι ανάλογο με την χωρητικότητα και την παλαιότητα του σκάφους.

5.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΛΙΕΥΤΙΚΩΝ ΣΚΑΦΩΝ

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός του προγράμματος είναι η αναδιάρθρωση, ανανέωση ή ο εκσύγχρονισμός του αλιευτικών στόλων, υπό το όρο ότι κράτη μέλη έχουν τηρήσει πολυετή προγράμματα προσανατολισμού και ότι δεν αυξάνεται ούτε η χωρητικότητα ούτε η ισχύς του αλιευτικού στόλου.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι οι παραγωγοί αλιευτικών προϊόντων οι οποίοι είτε κατέχουν αλιευτικό σκάφος, είτε επιθυμούν να αποκτήσουν. Η χρονική διάρκεια του προγράμματος είναι μέχρι το 1997, ο δε προϋπολογισμός

του καθορίζεται σε ετήσια βάση.

ΥΨΟΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Για την ναυπήγηση και τον εκσυγχρονισμό των σκαφών στην Ελλάδα, η Κοινοτική συνδρομή ανέρχεται στο 33 % και η εθνική στο 10 %. Για τα σκάφη που είναι μεγαλύτερα των 33 μέτρων η Κοινοτική συνδρομή είναι 25 %. Για τα νέα σκάφη που ναυπηγούνται είναι απαραίτητο να τηρούνται οι προδιαγραφές της σχετικής Ελληνικής νομοθεσίας δηλ. αν είναι σκάφος παράκτιας αλιείας να έχει μήκος μεταξύ κάθετων από 9 έως 13 μέτρα, αν είναι μηχανότρατες να έχουν μήκος από 16 έως 24 μέτρα, αν είναι γρι-γρι από 13 έως 20 μέτρα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επίσης χρηματοδοτεί με 40 % (αντί του 35 %) τους νέους αλιείς που δεν είχαν ποτέ δικό τους σκάφος. Δίνεται επίσης προτεραιότητα στις αιτήσεις των ιδιοκτητών που επιβαίνουν οι ίδιοι και ψαρεύουν με το σκάφος και σε αιτήσεις που αφορούν σε ναυπηγήσεις σκαφών σε αντικατάσταση άλλων παλαιότερων, ηλικίας μεγαλύτερης των 15 χρόνων ή που αντικαθιστούν σκάφη που απωλέσθησαν σε ναυάγιο. Στην περίπτωση της ναυπήγησης λαμβάνονται πάντα υπόψη η τήρηση των στόχων του πολυετούς προγράμματος προσανατολισμού της αλιείας.

Στην περίπτωση του εκσυγχρονισμού ενισχύονται:

α) Η απόκτηση και η εγκατάσταση πλέον επιλεκτικών εργαλείων και μεθόδων.

β) Η χρησιμοποίηση καλύτερων αλιευτικών τεχνικών.

γ) Η βελτίωση των όρων υγιεινής και διατήρησης των προϊόντων επί του σκάφους.

δ) Η εγκατάσταση στα σκάφη υλικού που επιτρέπει τον έλεγχο των αλιευτικών επιχειρήσεων (σκάφη που θα πρέπει να είναι νεότερα των 33 ετών).

5.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΛΙΜΕΝΩΝ

ΑΛΙΕΙΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα έχει χρονική διάρκεια μέχρι το 1997 και στοχεύει σε συντονισμένες επενδύσεις που θα επιτρέψουν την σταθερή βελτίωση των συνθηκών παραγωγής και προώθησης πωλήσεων των προϊόντων αλιείας.

Η οικονομική ενίσχυση προσβλέπει ειδικότερα στην δημιουργία παγοποιητικών εγκαταστάσεων, αποθηκευτικών χώρων και άλλων δευτερευουσών εγκαταστάσεων στα αλιευτικά λιμάνια (αλιευτικά καταφύγια), που θα διευκολύνουν την παραγωγή, εμπορία και διακίνηση των αλιευτικών προϊόντων.

Το πρόγραμμα αυτό είναι συμπληρωματικό του Γενικού Κοινοτικού Προγράμματος για την βελτίωση των συνθηκών εμπορίας και μεταποίησης των γεωργικών προϊόντων.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Εμφόρτωση - επεξεργασία και αποθεματοποίηση των προϊόντων - ανεφοδιασμός, συντήρηση, επισκευή σκαφών - διευθέτηση αποβάθρας κ.λ.π.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι φυσικά ή νομικά

πρόσωπα που ασχολούνται με την παραγωγή, μεταποίηση και εμπορία των αλιευτικών προϊόντων, ανεξάρτητα με το εάν κατέχουν ή όχι αλιευτικά σιάφη.

ΥΨΟΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Ενισχύονται μέχρι 50 % από την Ευρωπαϊκή Ένωση και μέχρι 20 % από το Κράτος Μέλος, επενδύσεις που αφορούν σε εξοπλισμό αλιευτικών λιμένων, με σκοπό να επιτραπεί μια διαρκής βελτίωση των συνθηκών παραγωγής, μεταποίησης και πώλησης των προϊόντων αλιείας.

5.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΑΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΑΛΙΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ

ΠΡΟΣΩΡΙΝΩΝ ΕΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το στοχεύει στον επαναπροσανατολισμό των αλιευτικών δραστηριοτήτων και στην ενθάρυνση για τη δημιουργία προσωρινών ενώσεων επιχειρήσεων ή και για τη δημιουργία μικτών εταιριών.

Έχει διάρκεια μέχρι το 1997 και ο προϋπολογισμός του καθορίζεται σε ετήσια βάση.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι οι προσωρινές μικτές εταιρίες (ή ενώσεις επιχειρήσεων), που συνιστούνται προσωρινά μεταξύ εφοπλιστών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και

φυσικών ή νομικών προσώπων μιας ή περισσότερων τρίτων χωρών, με σκοπό την αλίευση και ενδεχόμενα την μεταποίηση ή εμπορία αλιευτικών ειδών στα ύδατα δικαιοδοσίας των χωρών αυτών. Τα σκάφη που μετέχουν στις δραστηριότητες αλιείας των εταιριών αυτών πρέπει να είναι νηολογημένα στην ενδιαφερόμενη χώρα και κατά συνέπεια να έχουν διαγραφεί από τους Εθνικούς και Κοινοτικούς καταλόγους.

Το πρόγραμμα αφορά αλιευτικά σκάφη κατάλληλα από τεχνική άποψη για τις προβλεπόμενες αλιευτικές δραστηριότητες και τα οποία ανήκουν σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην περίπτωση προσωρινής ένωσης επιχειρήσεων τα σκάφη διατηρούν την σημαία τους αλλά η αλιεία πραγματοποιείται εκτός των Κοινοτικών υδάτων.

ΥΨΟΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Η οικονομική ενίσχυση ενέρχεται μέχρι 80 ECU ανά κόρο ολικής χωρητικότητας, για μια περίοδο τριών διαδοχικών μηνών.

5.8 ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ PESCA

ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα σκοπεύει στην ενίσχυση του τομέα της αλιείας για την πραγματοποίηση των αναγκαίων μεταβολών καθώς και στην διατήρηση του κοινωνικοοικονομικού ιστού των παρακτίων περιοχών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα PESCA θέλει να επιτρέψει στους ενδιαφερόμενους να συλλάβουν, να εφαρμόσουν και να διαχειριστούν προγράμματα που αφορούν:

- α) Στον εξορθολογισμό των εμπορικών κυκλωμάτων
- β) Στην επαγγελματική επιμόρφωση ή επανεκπαίδευση των αλιέων
- γ) Στην βελτίωση των υπηρεσιών των επιχειρήσεων
- δ) Στην έρευνα της αγοράς και των νέων δυνατοτήτων διάθεσης.

ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Οι δικαιούχοι του προγράμματος είναι συλλογικοί δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς (π.χ.ΟΤΑ, Εμπορικά Επιμελητήρια, οικονομικοί μεμονωμένοι φορείς και επιχειρήσεις ικανές να συμβάλουν άμεσα στην διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των παρακτίων ζωνών, βιομηχανικές επιχειρήσεις καθώς και εργαζόμενοι στον τομέα της αλιείας

ΥΨΟΣ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Η PESCA διαθέτει κονδύλι 250 εκατομμύρια ECU για την περίοδο 1994-1999. Τα ποσοστά της Κοινοτικής, της Εθνικής και ιδιωτικής συμμετοχής για την χρηματοδότηση των διαφόρων δράσεων θα καθοριστούν προσεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Προβλήματα των υδατοκαλλιιεργειών και αλιευτικών επιχειρήσεων ✓

6.1 Γενικά

Τα σύγχρονα προβλήματα των επιχειρήσεων στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω θα μας απασχολήσουν στο κεφάλαιο αυτό. Τα προβλήματα αυτά αφορούν όχι μόνο το MANAGEMENT των επιχειρήσεων αλλά και τους γενικότερους παραγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Είναι φυσικό εξάλλου να υπάρχουν προβλήματα σ' ένα τέτοιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας αφού αυτές οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από έλλειψη απαραίτητης υποδομής (επιχείρηση αλιείας) και από πρόχειρη ανάπτυξη (μονάδα υδατοκαλλιέργειας). Ανάλογα τώρα σε ποια επιχείρηση αναφερόμαστε μπορούμε να κάνουμε και διαχωρισμό των προβλημάτων. Ένα μέρος των προβλημάτων είναι κοινό και για τα δύο είδη των επιχειρήσεων.

Η παραγωγή έχει προχωρήσει περισσότερο από την ζήτηση και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την πτώση των τιμών. Ένα επίσης αρνητικό στοιχείο είναι ότι οι υδατοκαλλιέργειες δεν εμπλουτίστηκαν (εκτός από σολομό, χέλια, όστρακα και κάτι λίγο άλλα) με νέα είδη ψαριών, ώστε η μεν Ελληνική προσφορά να διαφοροποιηθεί, η διαπραγματευτική δύναμη να ισχυροποιηθεί κ.λ.π., η δε εσωτερική και ιδίως η εξωτερική ζήτηση να διατηρηθεί, επαυξηθεί και βελτιωθεί από πλευράς τιμών. Ακόμα έμειναν πίσω οι απαραίτητες έρευνες βασικός παράγοντας ανάπτυξης ενός τέτοιου κλάδου. Και το σημαντικότερο, η συνεχής βελτίωση του κόστους παραγωγής ώστε ο κλάδος να διαθέτει τα αναγκαία περιθώρια

για να "επιτίθεται" και να "αναδηλώνεται" όταν η αγορά το απαιτεί. Επίσης η σωστή αποδοτική και σωστή διατροφή των εκτρεφόμενων ψαριών παρουσιάζει ελλείψεις.

6.2 ΚΟΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

1) Ίσως το κυριότερο κοινό πρόβλημα των επιχειρήσεων είναι η έλλειψη μακροχρόνιου και συστηματικού προγραμματισμού. Συνήθως ο προγραμματισμός αυτών των επιχειρήσεων είναι βραχυχρόνιος και πρόχειρος. Αιτίες για την έλλειψη μακροχρόνιου και συστηματικού προγραμματισμού είναι:

I) Η φύση των επιχειρήσεων οι οποίες επηρεάζονται πολύ εύκολα από παράγοντες όπως κακές συνθήκες (αλιευτική επιχείρηση), θνησιμότητα ψαριών (μονάδα υδατοκαλλιέργειας) κ.α. Έτσι οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν κατά τρόπο καταλυτικό την ίδια την παραγωγή. Κατά συνέπεια όταν υπάρχει σοβαρή διαφορά ανάμεσα στην πραγματική παραγωγή και την αναμενόμενη παραγωγή, τότε θα υπάρξει και αλλαγή στη διαδικασία του προγραμματισμού. Έτσι κατά κάποιο τρόπο γίνεται υποχρεωτική η λήψη βραχυ - χρόνιου προγραμματισμού (1-2 έτη).

II) Η έλλειψη ικανών διοικητικών στελεχών που να είναι σε θέση να καταρτήσουν και να στελεχώσουν αυτές τις επιχειρήσεις. Υπάρχει έλλειψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις δημιουργική φαντασία πάνω σε θέματα MANAGEMENT. Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν τη σιγουριά των ήδη δοκιμασμένων μεθόδων.

III) Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός συνεπάγεται σοβαρό συλλογισμό και δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει ακόμα και στα ικανά και προνοητικά διοικητικά στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν και οι μακρές περίοδοι συλλογισμού που απαιτεί ένας καλός προγραμματισμός μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που τα πηγαίνουν καλά μόνο όταν δρουν.

IV) Η έλλειψη προτύπων απόδοσης, καθιέρωσης του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας και κατάλληλου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία που πρέπει να εκτελεστεί.

2) Όταν, για τους λόγους που αναφέραμε, ο προγραμματισμός που εκπονήθηκε από την επιχείρηση δεν εφαρμοστεί πλήρως και υπάρξουν αλλαγές σ' αυτόν, τότε κατά συνέπεια έχουμε ταυτόχρονη αλλαγή του στρατηγικού σχεδιασμού και των τακτικών αυτού. Έτσι τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει ανά πάσα χρονική στιγμή να βρίσκονται σε πλήρη ετοιμότητα για να ανταπεξέλθουν στις αντιξοότητες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι τακτικές του είναι αναπροσαρμοσμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να αλλάξει όταν χρειαστεί. Όμως αυτό είναι πρόβλημα που απασχολεί την επιχείρηση γιατί προκαλεί ένα κλίμα αβεβαιότητας και μπλοκαρίσματος του μηχανισμού λειτουργίας της επιχείρησης.

3) Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης είναι κι αυτός της παροχής απαραίτητων κινήτρων για εργασία. Για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα

μέσα στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι για την ενεργοποίησή τους. Μέλημα των διοικητικών στελεχών είναι να εντοπίσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να προσπαθήσουν να τις ικανοποιήσουν. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών στις επιχειρήσεις που αναφερόμαστε περιορίζονται σε αυτές που έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα με παράγοντες όπως η πολιτική της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους και συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια που τους παρέχεται, η κοινωνική θέση (STATUS) κ.α. Όμως οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους όμως είναι πιθανό να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους συντελεί μόνο σε μικρή απόδοση γι' αυτό και ονομάζονται και παράγοντες "διατήρησης". Όμως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες ικανοποίησης που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας όπως τα επιτεύματα, η αναγνώριση, η προαγωγή, η δυνατότητα ανάπτυξης του ατόμου, η φύση της εργασίας που εκτελεί και άλλα. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται παράγοντες "παρακίνησης" και είναι πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης επειδή προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Τέτοιοι παράγοντες δεν ικανοποιούνται σήμερα εκτεταμένα σ' αυτές τις επιχειρήσεις. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφέρουμε περισσότερα για αυτή τη δυνατότητα.

4) Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να δώσουν λύση και στο πρόβλημα της έρευνας της αγοράς. Η έρευνα αγοράς δεν είναι πλήρης και εκτεταμένη σ' αυτού του

είδους τις επιχειρήσεις. Οι αγορές όπου διακινούνται τα προϊόντα είναι αυτές που έχουν καθιερωθεί. Η προσπάθεια για διεύρυνση των αγορών είναι αδύναμη, ίσως γιατί οι επιχειρήσεις διστάζουν να αναλάβουν το ρίσκο που συνοδεύει το 'άνοιγμα' σε μια καινούργια αγορά και επαναπαύονται στις ήδη υπάρχουσες. Έτσι ακόμα και όταν η έρευνα πραγματοποιείται είναι πλημελής και δεν τυγχάνει του απαραίτητου ενδιαφέροντος από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σαν συνέπεια αυτού του προβλήματος έρχεται να προστεθεί και η έλλειψη φιλοσοφίας MARKETING. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές δε ασκούν το απαραίτητο MARKETINGόπως θα έπρεπε και υιοθετούν την φιλοσοφία των πωλήσεων που προαναφέραμε. Όμως τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εφαρμόζεται η φιλοσοφία του MARKETING στις επιχειρήσεις αλλά προχωρά με αργά και διστακτικά βήματα.

5) Η χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων για ίδρυση και λειτουργία γίνεται με μεγάλη δυσκολία από τις τράπεζες. Οι τελευταίες, με διάφορες αιτιολογίες και προφάσεις, κάνουν δύσκολη την χρηματοδότηση:

- υποτιμώντας τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, την εξέλιξή της και τη δυνατότητά της για εξαγωγές.

- χρηματοδοτώντας κεφάλαια κίνησης (σύντομος χρόνος εξόφλησης) παρά κεφάλαια για τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό (μακρός χρόνος εξόφλησης).

- ζητώντας υπέρογκες εγγυήσεις που δεν είναι σε θέση οι επιχειρήσεις αυτές να εξασφαλίσουν.

Σε όλες αυτές τις δυσκολίες όμως έρχονται να προστεθούν:

I) η αδυναμία των επιχειρήσεων να προβάλλουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης.

II) η ισχνή δύναμή τους σε ιδία κεφάλαια και το μικρό τους μέγεθος (τουλάχιστο κατά την ίδρυσή τους).

III) το υψηλό κόστος δανειακών κεφαλαίων (επιτόκια) που πολλές φορές είναι οικονομικά εξουθενωτικό για αυτές.

IV) οι αξεπέραστες γραφειοκρατικές διαδικασίες για την παραχώρηση απαραίτητων ειτάσεων για την ίδρυση των υδατοκαλλιεργειών χάνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο.

6) Μέχρι σήμερα η διακίνηση των προϊόντων (κυρίως στην ενδοχώρα) γίνεται με φορτηγά αυτοκίνητα τα οποία διαθέτουν ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης που διατηρούν τα προϊόντα μέχρι τη στιγμή που θα φτάσουν στις αγορές πώλησης. Όμως ούτε η συντήρηση ούτε ο χρόνος της είναι αρκετά ικανοποιητικός για την καλή ποιότητα των προϊόντων την ώρα της διάθεσης. Υπάρχει δηλαδή έλλειψη ειδικών φορτηγών μεταφοράς όπου να γίνεται σωστή και μακρά συντήρηση των προϊόντων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η αρχική καλή ποιότητά τους. Επίσης ανασταλτικός παράγοντας είναι και το ανεπαρκές οδικό δίκτυο της ενδοχώρας που σε πολλά σημεία είναι κακό και απαράδεκτο κάνοντας έτσι δύσκολη και αργή την διακίνηση των προϊόντων σε μακρινά και δυσπρόσιτα μέρη. Η έλλειψη των ειδικών φορτηγών και το κακό οδικό δίκτυο κάνουν, μερικές φορές, αδύατο τον εφοδιασμό απομακρυσμένων περιοχών με αλιευτικά προϊόντα μειώνοντας έτσι την αγοραστική διάθεση και το εύρος των αγορών.

6.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

Στις επιχειρήσεις αυτές από πλευράς μεταβίβασης της εξουσίας και ευθύνης επικρατεί η γραμμική μέθοδος. Βάση αυτής της μεθόδου η μεταβίβαση εξουσίας επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η εφαρμογή όμως της μεθόδου αυτής προκαλεί μερικά προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και δυσχερύνει όλη την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Τέτοια προβλήματα είναι:

I) Τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούν από τους υπεύθυνους των διευθύνσεων και τμημάτων α γνωρίζουν περισσότερα θέματα και να έχουν περισσότερες εξειδικεύσεις απ'ότι είχαν στην προηγούμενη κατώτερη θέση τους. Πρέπει επομένως, να επιλέγονται στελέχη που να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Αυτό βέβαια δεν είναι πάντα κατορθωτό για την επιχείρηση με αποτέλεσμα να δημιουργία δυσκαμψία στη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης καθώς και στην λήψη αποφάσεων.

II) Σε πολλές μονάδες γίνεται φανερό, κυρίως στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, η έλλειψη ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες (εμπειρογνώμονες - σύμβουλοι) τα οποία διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών.

III) Συνήθως η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επειδή δεν υπάρχουν τα κατάλληλα διοικητικά στελέχη που απαιτούνται για να στελεχώσουν τα διάφορα επίπεδα. Έτσι υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία.

IV) Η συγκέντρωση της της εξουσίας στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης έχει σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό της πρωτοβουλίας από τα κατώτερα επίπεδα. Μάλιστα τόσο μειώνεται η πρωτοβουλία όσο κατεβαίνουμε την πυραμίδα της εξουσίας. Με αυτό τον τρόπο η εργασία στα κατώτερα επίπεδα τυποποιείται και υπάρχει κίνδυνος να γίνει ανιαρή και βαρετή με αποτέλεσμα να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση των εργαζομένων. Όλα αυτά έχουν αρνητική επίπτωση στη λειτουργία της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων της.

V) Η οικονομική πολιτική είναι λιτή σε θέματα κάλυψης των αναγκών διατροφής από το θαλάσσιο περιβάλλον. Με κατάλληλη χρήση του θαλάσσιου περιβάλλοντος μπορεί να καλυφθεί ένα μέρος των αναγκών διατροφής των υδατοκαλλιεργειών. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αγοράζουν τροφές που πολλές φορές είναι εισαγόμενες και κατά συνέπεια οι τιμές τους είναι αυξημένες.

6.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΛΙΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα περισσότερα προβλήματα σήμερα παρατηρούνται στις αλιευτικές επιχειρήσεις κυρίως λόγω της ελλειπούς οργάνωσης που τις χαρακτηρίζει και της δυσλειτουργίας του κρατικού μηχανισμού σε θέματα που τις αφορούν. Έτσι οι επιχειρήσεις αυτές εξακολουθούν να 'υποφέρουν' ακόμα και σήμερα από προβλήματα όπως:

1) Υπάρχει έλλειψη ειδικευμένου ειδικού προσωπικού με γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας. Δεν υπάρχουν ικανά στελέχη να πλαισιώσουν τις επιχειρήσεις αυτές με τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους. Η όλη προσπάθεια

της παραγωγής σήμερα στηρίζεται σε άτομα που διαθέτουν πολυετή πείρα. Είναι άτομα δηλαδή εμπειρικά στηριζόμενα στα αυτά που έμαθαν κατά την άσκηση του επαγγέλματος.

2) Παρατηρείται επίσης έλλειψη προσέλευσης νέων ατόμων που θα καταρτίσουν αυτές τις επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά τα χρηματικά κίνητρα (μεγάλοι μισθοί) που προσφέρουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας δεν υπάρχει και η ανάλογη ανταπόκριση από νέα άτομα. Έτσι αυτές αναγκάζονται να προσλαμβάνουν αλλοδαπούς εργάτες που ούτε αποδοτικοί είναι, ούτε έμπιστοι, αλλά ούτε διαθέτουν κατάλληλες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Κύριος λόγος για τη μη προσέλευση νέων ατόμων είναι οι σκληρές συνθήκες εργασίας.

3) Η έλλειψη σύγχρονης τεχνολογίας κάνει τις επιχειρήσεις αυτές να νοσούν. Μεγάλος αριθμός αλιευτικών σκαφών είναι πολυ-μεγάλης ηλικίας με αποτέλεσμα να μην έχουν μεγάλη απόδοση και να απαιτούν μεγάλα χρηματικά ποσά για τη συντήρησή τους. Ο μηχανολογικός, ηλεκτρολογικός και ψυκτικός εξοπλισμός, καθώς και οι κινητήρες είναι παλαιάς τεχνολογίας. Έτσι καθίσταται αναπόφευκτη η δαπάνη μεγάλων ποσών ενέργειας, η μειωμένη αποτελεσματικότητα των αλιευτικών σκαφών και η όχι καλή ποιότητα των αλιευμάτων. Όλα αυτά έχουν σαν συνέπεια το περιορισμένο χρόνο της παραγωγικής απασχόλησης και την αύξηση των αναγκών σε προσωπικό.

4) Η διάθεση των προϊόντων (αλιεύματα) στις αγορές είναι προβληματική και οι τιμές τους είναι χαμηλές ανεξάρτητα από την ποσότητά τους. Αυτό οφείλεται :

- στην ελλιπή οργάνωση των ιδιοκτητών-φαράδων

αλιευτικών σκαφών.

- στην ευαισθησία των αλιευμάτων.

- στην ειμετάλλευση των παραγωγών-αλιέων από τους επονομαζόμενους 'μεσάζοντες' τους.

Το πρόβλημα αυτό γενικεύεται για όλες τις αλιευτικές επιχειρήσεις της ΕΟΚ και καλείται πρόβλημα GATT. Η απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου που υφίσταται σήμερα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των τιμών των προϊόντων από τις μεγάλες αλιευτικές επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις με τη σειρά τους, προκειμένου να ανταγωνιστούν τις μεγάλες, αναγκάζονται να πουλήσουν με τις ίδιες χαμηλές τιμές τα προϊόντα τους. Έτσι όμως μεγαλώνει το κόστος παραγωγής τους με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στο μεγάλο και εξαντλητικό ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων. Τέλος, μειώνεται η αποδοτικότητά τους και αναγκάζονται να καταφύγουν στο κλείσιμο.

5) Σπουδαίο επίσης πρόβλημα αποτελεί η υπερειμετάλευση των αλιευτικών αποθεμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται αλόγιστη χρήση της αλιευτικής δραστηριότητας με αποτέλεσμα τη μείωση των αλιευτικών αποθεμάτων σε τέτοιο βαθμό που να προκαλεί ανησυχίες για το μέλλον τους. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και να επιδυνώσει το ήδη υπάρχον πρόβλημα η έλλειψη θαλάσσιων πάρκων αναπαραγωγής που είναι το αποτέλεσμα του ελλειπούς ενδιαφέροντος του κράτους.

6) Σε όλα αυτά προστίθεται και το πρόβλημα της μόλυνσης του περιβάλλοντος και ειδικότερα του θαλάσσιου. Η μόλυνση έχει άμεση επίπτωση, όπως είναι φυσικό, στην

ποιότητα των αλιευμάτων, στους τόπους αναπαραγωγής και κατά συνέπεια στην ικανοποιητική τιμή πώλησης των αλιευμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Τρόποι επίλυσης των προβλημάτων

7.1 Γενικά

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τις απαραίτητες εκείνες δυνατότητες-προοπτικές ώστε οι επιχειρήσεις αλιείας και υδατοκαλλιέργειας να αποτελέσουν όσο το δυνατό πιο υγιή κύτταρα της οικονομίας και της κοινωνίας. Τα περισσότερα από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο έχουν δυνατότητα επίλυσης. Παρ όλη την προσπάθεια που γίνεται από πλευράς πολιτείας και επενδυτών για εξυγίανση και βελτίωση αυτών των επιχειρήσεων απαιτείται μια σειρά επιπλέον μέτρων που πρέπει να εφαρμοστούν πάνω σε αυτό το τομέα των επιχειρήσεων. Παρακάτω προτείνεται μια σειρά από ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Η προτεινόμενη πολιτική αναφέρεται τόσο σε κοινές προοπτικές και για τους δύο τύπους επιχειρήσεων, όσο και για τον κάθε ένα ξεχωριστά.

7.2 ΚΟΙΝΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

1) Αποτελεσματική οργάνωση: Ως γνωστό, τα βασικά στάδια της οργάνωσης των επιχειρήσεων είναι ο καθορισμός

του έργου που πρέπει να εκτελεστεί (σκοπός της μονάδας), ο καταμερισμός των εργασιών, η στελέχωση της επιχείρησης, η δημιουργία οργανωτικής δομής (οργανόγραμμα). Όμως δεν αρκούν αυτά τα στάδια για να κινηθεί από μόνος του ο μηχανισμός της οργάνωσης. Έτσι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου. Με άλλα λόγια θα πρέπει να βρουν τρόπους και μεθόδους που θα συνενώσουν τα διάφορα ενδιαφέροντα των μελών της επιχείρησης για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει αυτή. Τέτοιοι μέθοδοι είναι:

I) Κάθε καινούργιο πρόγραμμα αποφέρει και αλλαγή στη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Η αλλαγή αυτή όμως επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα σε αυτή. Για να πραγματοποιηθούν λοιπόν οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση θα πρέπει τα μέλη της επιχείρησης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφεροντά τους. Οι αλλαγές δηλαδή θα πρέπει να εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

II) Σε μια επιχείρηση, την τυπική οργάνωση, η οποία καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή και απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, θα πρέπει να την συνοδεύει και η λεγόμενη "άτυπη οργάνωση". Η άτυπη οργάνωση θα πρέπει να συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Αυτά τα άτομα συγκροτούνται σε ομάδες οι

οποίες χαρακτηρίζονται από διάφορους κοινούς σκοπούς, κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες είναι μόνιμες μέσα στην οργάνωση και βοηθούν έμμεσα στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης αφού δημιουργούν ένα κλίμα καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών.

III) Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια η στελέχωση πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.

2) Αποδοτικός προγραμματισμός: Η εφαρμογή ενός προγραμματισμού, ως γνωστό, αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης. Όμως πολλές φορές δεν γίνεται σωστά η εφαρμογή του. Κύρια αιτία του φαινομένου είναι η αντίδραση των στελεχών στα προγράμματα επειδή δεν τα καταλαβαίνουν και δεν πιστεύουν σε αυτά. Οι παράγοντες που θα βοηθήσουν σε μια σωστή εφαρμογή του προγραμματισμού είναι:

I) Σωστή επικοινωνία: Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα καθώς και για διάφορα προβλήματα που θα προκύψουν.

II) Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων: Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση είναι να συπεριληφθούν στο πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, από το στάδιο του σχεδιασμού.

III) Παροχή των απαραίτητων μέσων: Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.

IV) Πρόγραμμα υλοποίησης: Στο πρόγραμμα αναφέρεται με λεπτομέρεια ποιος θα κάνει τι και πότε να το ολοκληρώσει.

3) Επιτελική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης: Είναι αποτέλεσμα συνδυασμού γραμμικής μεθόδου με προσθήκη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες. Η ειδοποιώς διαφορά από τη γραμμική μέθοδο είναι οι εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως της έρευνας και της ανάπτυξης νέας τεχνολογίας και μεθόδων παραγωγής, υπηρεσίας χρηματοδότησης και άλλα. Στο παρακάτω σχήμα δίνεται ένα παράδειγμα τέτοιας οργάνωσης.

ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ
ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
MARKETING

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Η εφαρμογή της επιτελικής μεθόδου θα βοηθήσει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης κυρίως στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.

4) Υποκίνηση εργασιακού δυναμικού: Η υποκίνηση των εργαζομένων σχετίζεται με τη δημιουργία κινήτρων που να

προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώσει κανείς κάτι που θα του ανατεθεί. Οι εργαζόμενοι από τη στιγμή που θα προσληφθούν πρέπει να παροτρυνθούν για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθειά τους. Για να προσφέρουν όμως οι εργαζόμενοι αυτή τη ενεργητικότητα θα πρέπει να εκπληρωθούν οι ανάγκες τους. Την εκπλήρωση αυτή καλείται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση μέσω των κινήτρων που προσφέρει στους εργαζομένους. Κατά γενική ομολογία, στις επιχειρήσεις που αναφερόμαστε τα κίνητρα περιορίζονται σε αυτά που ικανοποιούν βασικές τους ανάγκες που έχουμε προαναφέρει και απλά δεν τους δυσαρεστούν. Όμως για πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων η επιχείρηση πρέπει να εκπληρώσει ανάγκες όπως:

I) ανάγκες ολοκλήρωσης (ευκαιρίες για επιτυχία και προαγωγή, αυτονομία, ενθάρρυνση για δημιουργικότητα).

II) ανάγκες εκτίμησης (έπαινοι, προσωπικό γραφείο, κάρτες με τον τίτλο της θέσης τους).

III) ανάγκες κοινωνικές (οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, δημιουργία επαγγελματικής φιλίας, ενθάρρυνση ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων).

Η εκπλήρωση αυτών των αναγκών θα βοηθήσει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην καλή της λειτουργία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΕΚΤΡΕΦΟΜΕΝΑ ΕΙΔΗ

Λαβράκι: (DICENTRARCHUS LA BRAX)

Το λαβράκι είναι οστειχθύς PERCIFORMES, της οικογένειας SERRANIDAE και του γένους DICENTRARCHUS. Στο ίδιο γένος ανήκουν δύο είδη DICENTRARCHUS LA BRAX, DICENTRARCHUS PUNCTATUS.

Τα δύο είδη διαφέρουν στα εξής σημεία:

α) Το DICENTRARCHUS PUNCTATUS παρουσιάζει σκοτεινές κυλίδες στη ράχη και τα πλευρά, οι οποίες είναι μόνιμες για όλη τη ζωή του. Στο DICENTRARCHUS LA BRAX οι κυλίδες αυτές απουσιάζουν από τα ενήλικα άτομα ενώ είναι παρούσες κατά το πρώτο και σπάνια κατά το δεύτερο έτος της ζωής του.

β) Τα δόντια της ινιακής περιοχής του ουρανίσκου εξαπλώνονται σε όλη την περιοχή σχηματίζοντας ένα είδους βέλους στο DICENTRARCHUS PUNCTATUS. Ενώ στο DICENTRARCHUS LA BRAX υπάρχουν μόνο στο πρόσθιο μέρος του ουρανίσκου και σχηματίζουν ένα ανοικτό U.

γ) Η διάμετρος του ματιού σε σχέση με την μεσογχιική απόσταση είναι μεγαλύτερη στο DICENTRARCHUS PUNCTATUS από την αντίστοιχη του DICENTRARCHUS LA BRAX.

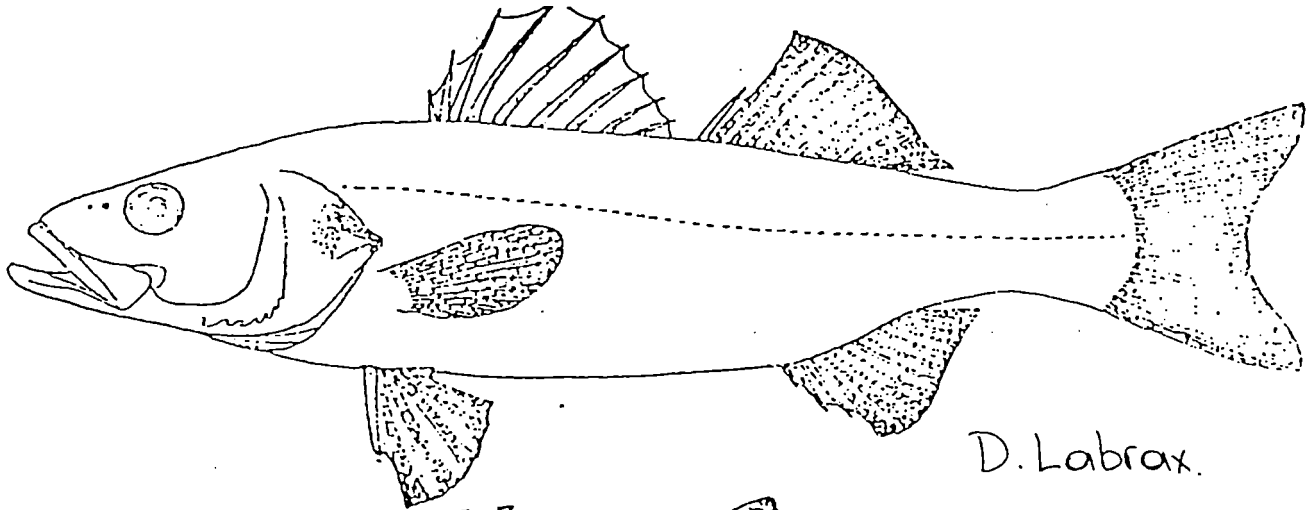
Γεωγραφική κατανομή - Οικολογία

Παρουσιάζει αρκετά πλατιά εξάπλωση, εκτείνεται στον Ατλαντικό Ωκεανό από τις ακτές του Μαρόκου έως την Βαλτική θάλασσα. Συναντιέται σε κάθε περιοχή της

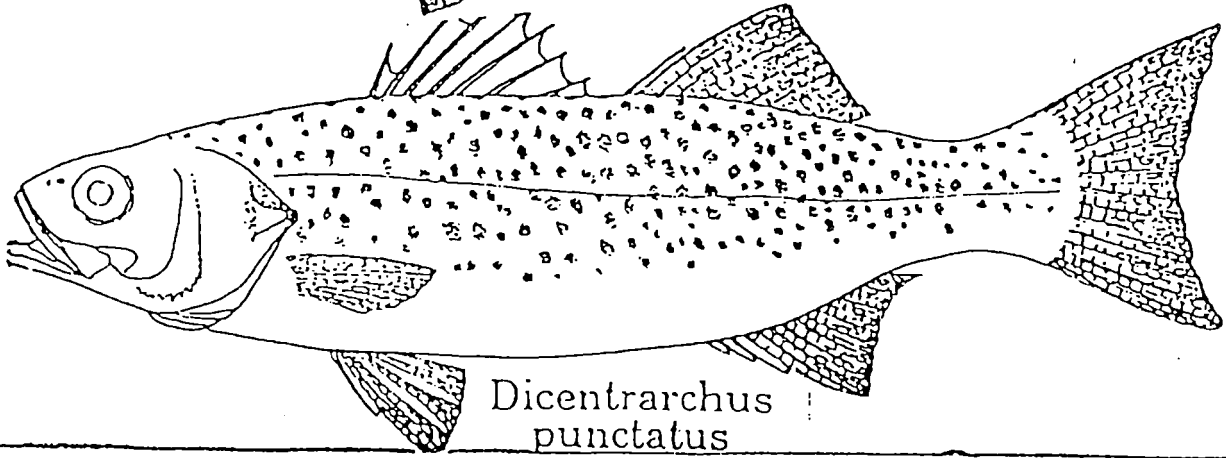
Μεσογείου και των γύρων θαλασσών, εισχωρώντας στις εκβολές των ποταμών και στις λιμνοθάλασσες.

Είναι ψάρι που ζει γενικά κατά μήκος των βραχώδων ζωνών όμως συχνά, ιδίως στις φουσκοθαλάσσιές, καταφεύγει στις αμμώδεις περιοχές. Οι μεταναστεύσεις που πραγματοποιεί οφείλονται στις μεταβολές της αλατότητας και της θερμοκρασίας. Την Άνοιξη πολυάριθμα ιχθύδια προσεγγίζουν τις ακτές και εισέρχονται στις εκβολές ποταμών ή σε λιμνοθάλασσες, όπου η θερμοκρασία του νερού κατά κανόνα είναι μεγαλύτερη εκείνη της θάλασσας.

Είναι κατ'εξοχήν ευρύαλο και ευρύθερμο είδος. Οι ιδανικές συνθήκες αλατότητας για άριστη ανάπτυξη είναι 20 ‰ - 30 ‰. Η θερμοκρασία στην οποία διατρέφεται είναι 7^ο-30^ο C, (άριστα 14^ο - 28^ο C). Κάτω από 7^ο C σταματάει να τρώει, ενώ πεθαίνει όταν η θερμοκρασία κατέβει κάτω από 2^ο C.



D. Labrax.



Dicentrarchus
punctatus

Τσιπούρα : (SPARUS - AURATUS)

Συστηματική θέση - χαρακτηριστικά. Η τσιπούρα και τα λοιπά είδη της οικογένειας της, σχηματίζουν από μορφολογική άποψη, ένα αρκετά ομοιογενές σύνολο ειδών που χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό και συμπιεσμένο πλευρικό σώμα, μεγάλα κτενωειδή λέπια, ένα μοναδικό ροχιαίο πτερύγιο αποτελούμενο εν μέρει από ακανθώδεις ακτίνες και ένα διχλωτό ουραίο πτερύγιο, το στόμα τους είναι ελαφρώς προετεινόμενο και τα δόντια τους ανόμοια, προσαρμοσμένα για σαρκοφαγία.

Αναλυτικότερα οι τσιπούρες διαθέτουν πολυάριθμα μυτερά δόντια και στις δύο γνάθους και πολυάριθμες σειρές χόνδρων τραπεζιτών, που διευκολύνει την σύνθλιψη των οστρακών. Επιπλέον το έντερό τους, ευθύ και κοντό, είναι ανθεκτικό στα σχισίματα που τυχόν προκαλούνται από τα κελύφη.

Πρόκειται για ζώα ευρύθερμα και ευρύαλα που ζουν συχνότερα κοντά στις ακτές μερικά δε είδη της οικογένειας αυτής διαβιούν μέσα στις λιμνοθάλασσες για μια περίοδο της ζωής τους. Οι τσιπούρες ανήκουν στην κλάση 'οστειχθύων' στην υπέρταξη των 'τελεόστεων' στην τάξη 'PERCIFORMES' και μαζί με τα συγγενή είδη απαρτίζουν την οικογένεια των 'SPARIDAE'.

Ανάπτυξη: Η τσιπούρα είναι είδος που χαρακτηρίζεται από πολύ γρήγορη ανάπτυξη και ακριβώς αυτό της προσδίδει ιδιαίτερο οικονομικό ενδιαφέρον για τις καλλιέργειες. Μια τσιπούρα 3 ετών μπορεί να φθάσει σε μήκος 40-50 CM και βάρος 600-800 GR σε υφάλμωρα νερά και 25-30 CM με βάρος 400-500 GR σε αλμυρά νερά (θάλασσες).

Χέλι: (ANGUILLA - ANGUILLA)

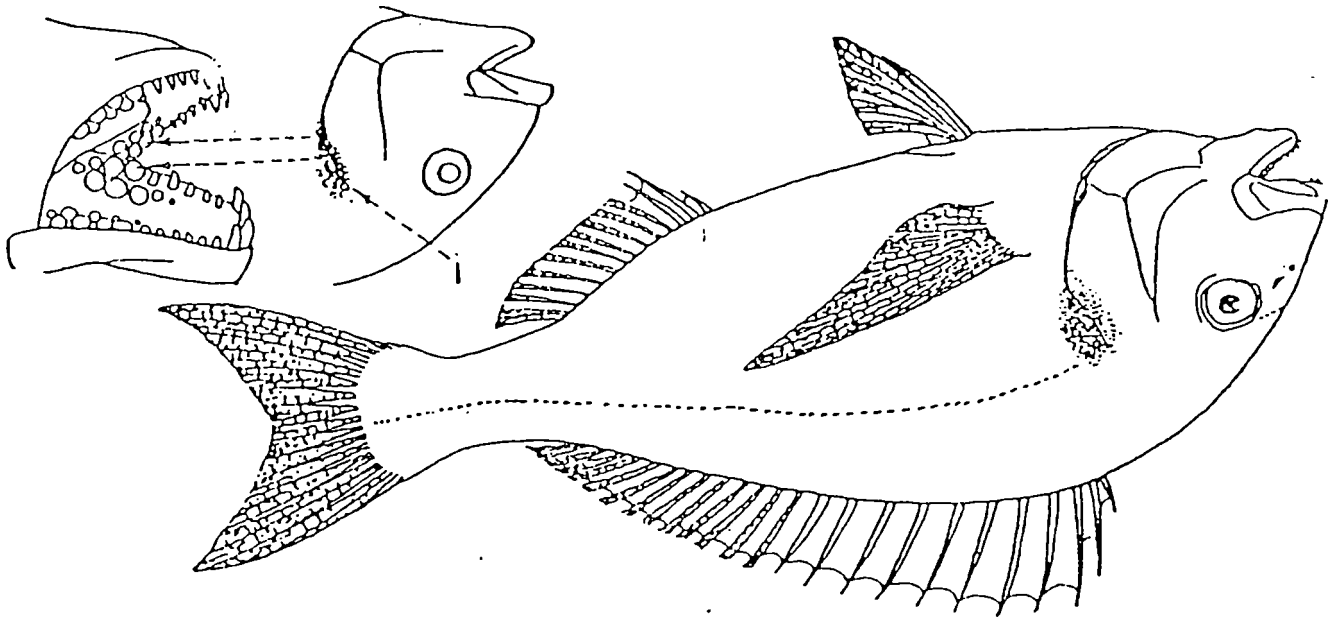
Είναι το μόνο είδος από τα χελιόμορφα που διαβιούν στα γλυκά νερά. Το σώμα του έχει σχήμα οφιοειδές με πάρα πολύ γλοιώδες δέρμα μέσα στο οποίο είναι βυθισμένα μικρά και ελλειπτικού σχήματος λέπια.

Τα χέλια ζούνε σε κάθε τύπο νερού από τις μεγάλες λίμνες και τα ποτάμια μέχρι τους μικρούς υδατοφράχτες και τα έλη. Ανήκουν στα σαρκοφάγα ψάρια και τρέφονται με όλα τα είδη των υδρόβιων ζώων, μεγάλων και μικρών, ζωντανών και νεκρών. Το χέλι στην Ευρώπη βρίσκεται γύρω από τις χώρες της Μεσογείου και από την Μαύρη θάλασσα, μέχρι την Σκανδιναβία και την Γροιλανδία.

Στην χώρα μας βρίσκεται σε όλα τα εσωτερικά νερά από την Κρήτη μέχρι την Μακεδονία και την Θράκη καθώς και πάρα πολλές θαλάσσιες παραλιακές περιοχές.

Sparus Auratus.

Διάταξι των δοντιών στην επάνω και κάτω σιαγόνα



Σολομός (SALMO - SALAR)

Ο σολομός έχει σώμα επιμήκες με κάπως πεπιεσμένες πλευρές, στενό ουραίο μίσχο και πηρουνωτό ουραίο πτερύγιο. Το στόμα του είναι σχετικά μεγάλο και το μήκος των χειλιών του φτάνει μέχρι το μάτι, ποτέ όμως πίσω από αυτό. Ο χρωματισμός του σολομού ποικίλει με την ηλικία και επομένως με τα διάφορα στάδια εξέλιξής του. Ο σολομός ανήκει στα σαρκοφάγα ψάρια.

Γεωγραφική εξάπλωση. Η αυξημένη μόλυνση των ποταμών ειδικά στις κατώτερες περιοχές τους (ειβολές) και τα φράγματα χωρίς διόδους προσπέλασης έχουν περιορίσει την γεωγραφική εξάπλωση των σολομών, για αυτό τα τελευταία χρόνια καλλιεργείται σε ιχθυοτροφεία.

Πέστροφα: (SALMO - GAIRDNERI)

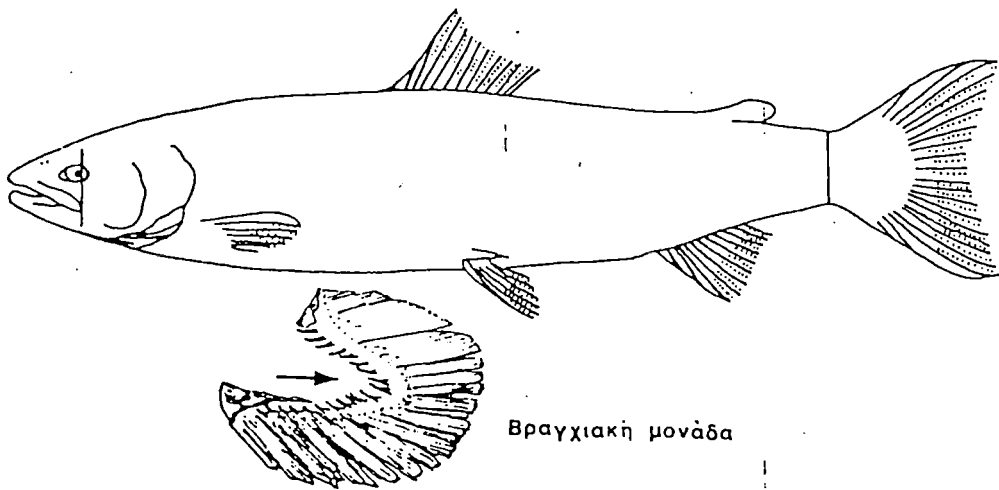
Το είδος αυτό είναι ψάρι με λαμπερούς και άφθονους χρωματισμούς. Ο χρωματισμός του προς την ραχιαία περιοχή είναι σκούρος κυανοπράσινος ή γκριζοπράσινος, οι πλευρές έχουν ωχρό χρωματισμό με έντονη φαιοχροή ή πορφυροειδή ιριδίζουσα λωρίδα, η οποία υπάρχει κατά μήκος κάθε πλευράς από την κεφαλή μέχρι την ουρά. Η κοιλιακή περιοχή είναι φωτεινότερη και συνήθως ασημένια. Η ιριδίζουσα πέστροφα ενδοικιμεί σε ποικίλες συνθήκες τρεχούμενων νερών με μεγαλύτερες θερμοκρασίες και μικρότερο ποσό οξυγόνου σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή πέστροφα.

Λαμβάνει εύκολα τεχνητή τροφή και η αναπαραγωγική της περίοδος εκτείνεται από τον Δεκέμβριο μέχρι και τέλος Μαρτίου ανάλογα με το περιβάλλον που ζει.

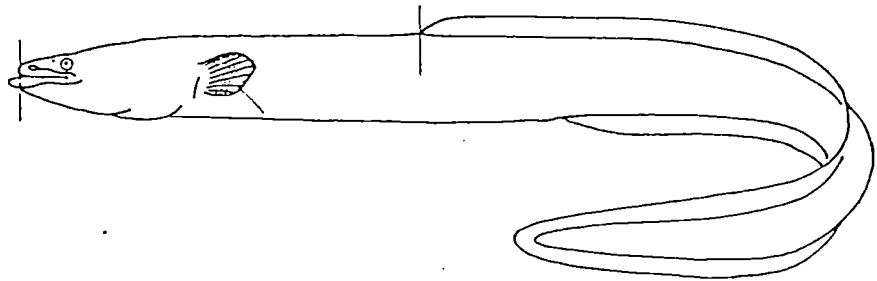
Κυπρίνος

Το είδος αυτό έχει σώμα επιμηκές με κάπως πεπιεσμένες τις πλευρές, μεγάλη και επιμηκή κεφαλή και μικρά μάτια. Είναι είδος που μπορεί να ζήσει σε ένα ευρύ φάσμα θερμοκρασιών (0° - 35° C) και μπορεί να αντέξει τόσο σε ψηλές τιμές αλατότητας του νερού (μέχρι 10/1000 PPM) όσο και σε χαμηλές συγκεντρώσεις οξυγόνου (μέχρι 0,05 PPM).

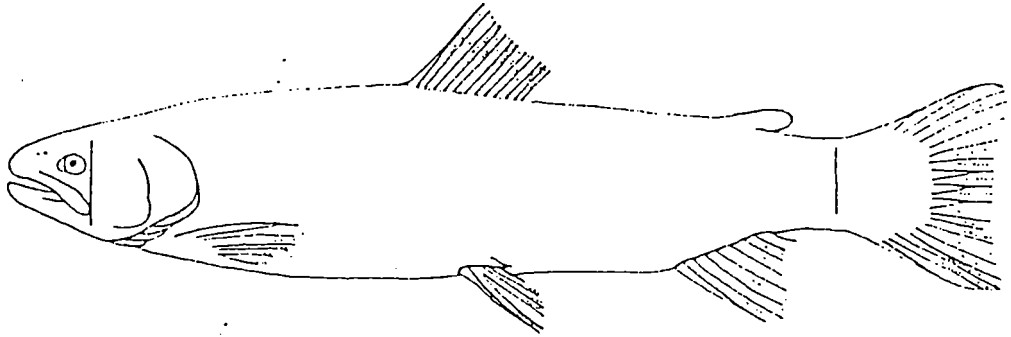
Το διαιτολόγιο του είδους αυτού αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα υδροβίων φυτών που ανέρχεται περίπου στα 175 είδη. Τρέφεται κυρίως κατά την διάρκεια της νύχτας.



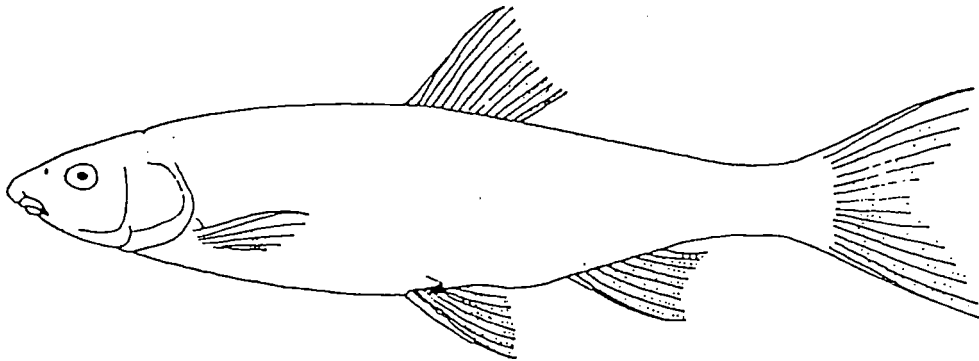
Σολωμός (salmo salar)



Χέλι (Anguilla anguilla)



πεστροφα



Kurpiuos.

Παρουσίαση των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου

Ιχθυοτροφεία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.

Παρουσιάζοντας την εταιρία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε. παρουσιάζεται όχι μόνο μια επιχείρηση αλλά και ένας δυναμικός κλάδος που έχει κατακτήσει όχι μόνο την πρώτη θέση στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, τόσο από την άποψη της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος, όσο και από την άποψη της ποιότητας.

Η Ιχθυοτροφεία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε. ιδρύθηκε το 1981 και ήταν η πρώτη Ελληνική επιχείρηση του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών η οποία υπέβαλλε πρόγραμμα και εγκρίθηκε η επιδότησή του από το Γεωργικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (FEOGA), ανοίγοντας έτσι το δρόμο για παραπέρα ανάπτυξη του κλάδου.

Ο Γιάννης Στεφανής και το μικρό επιτελείο της εποχής εκείνης πίστεψαν σε ένα όραμα που στις αρχές της δεκαετίας του '90, φαινόταν σχεδόν αδύνατο να έχει επιχειρηματική βιωσιμότητα και πρόβλεψαν την σημασία που θα μπορούσε να διαδραματίσει ο κλάδος αυτός στην αγροτική οικονομία της χώρας, που εμφάνιζε και εξακολουθεί να εμφανίζει ένα έντονο παθητικό ισοζύγιο αλιευμάτων.

Η πρώτη δραστηροποίησή της ήταν στον τομέα της πάχυνσης των ευρύαλων ψαριών και ιδιαίτερα της τσιπούρας (SPARUS AURATA) και του λαβρακίου (DICENTRARUS LA BRAX).

Σήμερα στα Ιχθυοτροφεία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε., που βρίσκεται στον όρμο ΣΕΛΟΝΤΑ της κοινότητας Σοφικού Κορινθίας, έχει εγκατεστημένους ιχθυοκλωβούς συνολικής χωρητικότητας 38.000 κυβικών μέτρων με παραγωγική

δυναμικότητα 350 μετρικούς τόνους ψαριών.

Ήδη από το 1988 άρχισε η κατασκευή της πρώτης φάσης του ιχθυογεννητικού σταθμού και το 1990 μετά την πρώτη παραγωγή ακολούθησε η δεύτερη φάση που ολοκληρώθηκε το 1991. Σήμερα ο σταθμός παράγει 5.5 εκατομύρια ιχθύδια ετησίως.

ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε.

Η εταιρία ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1988 (ΦΕΚ 217/8-2-1988) με έδρα τη Χίο από 4 Έλληνες μετόχους που είναι Χιώτες στην καταγωγή με στόχο την δημιουργία μιας μονάδας πάχυνσης και ενός ιχθυογεννητικού σταθμού στην Βόρεια Χίο

Έχουν περάσει από τότε περίπου 5 χρόνια και σήμερα ο ΝΗΡΕΑΣ είναι μια από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρίες στην παραγωγή γόνου όσο και στην παραγωγή και εμπορία ετοιμών ψαριών τσιπούρας και λαβρακίου. Η εταιρία έδειξε από την αρχή μια διορατικότητα και με έξυπνες κινήσεις έχει απλωθεί δυναμικά σε πολλές πόλεις της Ιταλίας όπως το Μιλάνο, η Βερόνα, η Μπολόνια, η Ραβένα και η Ρώμη. Επίσης τα ψάρια πάνε και στην Αγγλική αγορά.

Πρόσφατα ο ΝΗΡΕΑΣ ίδρυσε μια θυγατρική εταιρία, την ΠΡΩΤΕΑΣ Α.Ε. η οποία δραστηροποιείται στην πάχυνση τσιπούρας και λαβρακίου σε μια άλλη περιοχή της Χίου. Ο στόχος των ανθρώπων της εταιρίας είναι η παραγωγή από τις δύο μονάδες να φτάσει τους 700 τόνους ψαριών το 1994.

Παράλληλα έγινε και επέκταση του ιχθυογεννητικού σταθμού ο οποίος φέτος μέχρι τον Οκτώβριο παρήγαγε 3.700.000 ιχθύδια, από τα οποία τα 2.500.000 ήταν τσιπούρες. Η παραγωγή από την πάχυνση έφθασε τους 300

τόνους ψαριών από τις δύο εταιρίες.

ΕΥΡΙΠΟΣ Α.Ε.

Η ΕΥΡΙΠΟΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1988 από τους αδερφούς Γεώργιο και Παναγιώτη Κόκκοτα με σκοπό την δημιουργία μιας δυναμικής εταιρίας στους τομείς παραγωγής γόνου (τσιπούρας και λαβρακίου) και την οργάνωση δικτύου διαθεσής τους.

Σήμερα ο ΕΥΡΙΠΟΣ είναι μια πλήρως οργανωμένη εταιρία τόσο στην παραγωγή γόνου και ψαριών (λαβράκι και τσιπούρα), όσο και σε θέματα υποδομής (μηχαν/μένο λογιστήριο, γραμματεία, δίκτυο διάθεσης).

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας είναι στην κοιότητα Αργυρού Ευβοίας. Η μονάδα πάχυνσης στο Πόρτο Μπούφαλο και ο ιχθυογεννητικός σταθμός στη θέση 'Κοτσυφός'.

Ιχθυοτροφεία Κεφαλονίας Α.Β.Ε.Ε.

Η εταιρία Ιχθυοτροφεία Κεφαλονίας ΑΒΕΕ ιδρύθηκε το 1981 και τα πρώτα ψάρια πουλήθηκαν το 1983. Η κατασκευή του ιχθυογεννητικού σταθμού ολοκληρώθηκε το 1985.

Κύριοι μέτοχοι της εταιρίας με συνολικό μερίδιο 90 % είναι οι οικογένειες Μ.Γερούλακου, Α.Ρωμανού και Π.Λαγού. Στόχος της εταιρίας είναι η αύξηση της παραγωγής σε 1.000 τόνους ψάρια και 4 εκατομύρια ιχθύδια.

Η παραγωγή για το 1991 έφθασε τους 310-320 τόνους από τους οποίους 80 % αφορούσε τσιπούρα, το οποίο καταναλώνεται κυρίως στο εσωτερικό, ενώ ένα μικρό μέρος

εξάγεται. Το υπόλοιπο 20 % αφορούσε λαβράκι το οποίο εξάγεται κυρίως στην Ιταλία, στο Ηνωμ. Βασίλειο και πρόσφατα στη Γερμανία.

Ελληνικές τροφές θαλάσσης Α.Ε.Β.Ε.

Η εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΟΦΕΣ ΘΑΛΑΣΣΗΣ ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1986 και ο ιχθυογεννητικός σταθμός βρίσκεται στη Χιλιαδού Φωκίδος (10 χλμ. από την πόλη της Ναυπάκτου).

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις του ιχθυογεννητικού σταθμού ο οποίος είναι εξοπλισμένος με σύγχρονα μηχανήματα, καλύπτουν έκταση 6.500 τ.μ. Οι μέτοχοι της εταιρίας είναι οι Ιωάννης Ανδρόπουλος, Παν. Κατσίκης, Χρ. Ζιώγας, Πωλίν. Κορπίδα και Γεώργιος Μάνδαλος. Η συνολική επένδυση ανήλθε στο ύψος των US \$ 10 εκατομύρια και η δυναμικότητα του σταθμού είναι 10 εκατομύρια ιχθύδια ετησίως. Η εταιρία διαθέτει τρεις μονάδες πάχυνσης.

Η πρώτη η οποία λειτούργησε το 1990 βρίσκεται στο Γαλαξίδι, η δεύτερη λειτούργησε το 1991 και βρίσκεται στην περιοχή Λουτράκι Αμβρακικού, και η τρίτη η οποία είναι υπό κατασκευή, βρίσκεται στην νησίδα Ποντικός Βορείων Εχινάδων.

Η συνολική ετήσια δυναμικότητα των δύο πρώτων μονάδων ανέρχεται στους 500 τόνους, η οποία υπολογίζεται να παραχθεί το 1992. Η τρίτη μονάδα κατασκευάζεται με προδιαγραφές δυναμικότητας 400 τόνων.

Γαλαξίδι Θαλασσιες Καλλιέργειες Α.Ε.

Η εταιρία ΓΑΛΑΞΙΔΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. που ιδρύθηκε το 1987 περιλαμβάνεται στις μεγαλύτερες μονάδες πάχυνσης που λειτουργούν σήμερα. Μέτοχοι είναι η Νορβηγική εταιρία MARINE FARMS A/S, και η εταιρία ΚΕΡΑΝΗΣ Α.Ε. (από το 1991) με ποσοστό 50 % η καθεμία.

Η μονάδα πάχυνσης, η οποία ιδρύθηκε το 1988 βρίσκεται στον όρμο Ανεμοιάμπι Γαλαξιδίου Φωκίδας και είναι δυναμικότητας 120 τόνων. Το φθινόπωρο του 1991 η υπάρχουσα μονάδα επεκτάθηκε με την ίδρυση δεύτερης μονάδας στον Τράχηλο Ανδρομάχης, Γαλαξίδι. Στόχος της εταιρίας είναι παραγωγή 300 τόνων για το 1993.

Το 60 % της σημερινής παραγωγής εξάγεται (κυρίως στην Ιταλία).

RIO PESCA Υδατοκαλλιέργειες Δυτ. Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε.

Η εταιρία RIO PESCA ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1987. Μέτοχοι της εταιρίας είναι οι Χρήστος Γιαννόπουλος, Γεώργιος Θεοδωρόπουλος, Γιάννης Μπούντρος, Ευστάθιος Γκίνας και Χρήστος Κικίτης.

Η δυναμικότητα του ιχθυογεννητικού σταθμού της εταιρίας, που βρίσκεται στη Μαναγούλη Φωκίδας και καταλαμβάνει καλύμενη έκταση 4.000 τ.μ., με δεξαμενές πάχυνσης 15.000 τ.μ. ανέρχεται στα 6 εκατομύρια ιχθύδια ετησίως. Το ύψος της παραγωγής ιχθυδίων του σταθμού ανήλθε το 1991 στα 3.5 εκατομύρια ιχθύδια από τα οποία τα 700.000 κομμάτια εξήχθησαν στην Ιταλία.

Η παραγωγή της μονάδας πάχυνσης άρχισε το 1992 και η δυναμικότητά της φθάνει τους 150 τόνους. Συγγενής επιχείρηση είναι η εταιρία Υδροκαλλιέργειες Φωκίδας ΑΕΒΕ, δυναμικότητας μονάδας πάχυνσης 300 τόνων, η οποία βρίσκεται στη θέση Άγιος Σπυρίδων Φωκίδας.

Ιχθυοτροφική Ελλάς Α.Ε.

Η εταιρία Ιχθυοτροφική Ελλάς Α.Ε. ιδρύθηκε το 1987 με κύριο μέτοχο τον Αθανάσιο Τζελέπη. Το 1992 άρχισε να λειτουργεί ο ιχθυογεννητικός σταθμός που βρίσκεται στο Θεολόγο Λοκρίδος. Η ετήσια δυναμικότητα του σταθμού ανέρχεται στα 3 εκατομύρια ιχθύδια.

Η μονάδα πάχυνσης βρίσκεται στον όρμο Αλμυρά Τρογάνας και έχει ετήσια δυναμικότητα 300 τόνων. Προβλέπεται ότι η δυναμικότητα της θα επεκταθεί στο μέλλον στους 500 τόνους. Το ύψος της παραγωγής το 1991 ανήλθε στους 160 τόνους από τους οποίους το 60 % αφορούσε τσιπούρα και το 40 % λαβράκι. Το 80 % της παραγωγής εξάγεται κυρίως στην Ιταλία.

Ιχθυοκαλλιέργειαι ΛΕΡΟΥ Ε.Π.Ε.

Η εταιρία Ιχθυοκαλλιέργειαι ΛΕΡΟΥ Ε.Π.Ε. αποτελεί μια από τις πιο παλιές εταιρίες του κλάδου. Ιδρύθηκε το 1981 με κύριο μέτοχο τον Φίλιππο Δημητρακόπουλο. Ο ιχθυογεννητικός σταθμός λειτούργησε το 1987. Η ετήσια δυναμικότητα του σταθμού ο οποίος έχει παραγωγή κατά περίοδο Νοέμβριο-Ιούλιο, ανέρχεται σε 1 εκατομύριο

ιχθύδια. Η μονάδα πάχυνσης έχει δυναμικότητα 300 τόνων και παράγει μόνο λαβράκι, το οποίο εξάγεται κατά 95 % στην Ιταλία. Το ύψος της παραγωγής για το 1991 ανήλθε στους 100 τόνους.

ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ Α.Ε.Β.Ε.

Η εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ ΑΒΕΕ ιδρύθηκε το 1987. Σημερινοί μέτοχοι της εταιρίας είναι ο Νίκος Δενδρινός, ο Νικ. Λοφίτης και η Κυπριακή εταιρία Χαρτοφυλακίου CARDINAL INVESTMENTS LIMITED. Ο ιχθυογεννητικός σταθμός ο οποίος βρίσκεται στα Κανατάδια Βόρειας Ευβοίας και καλύπτει έκταση 2500 τ.μ. Έχει ετήσια δυναμικότητα 4 εκ. ιχθυοδίων.

Η μονάδα πάχυνσης της εταιρίας είναι στην περιοχή Κρυφό Λιμάνι Β. Ευβοίας και έχει δυναμικότητα 160 τόνων. Η συνολική παραγωγή της μονάδας πάχυνσης έφθασε το 1991 τους 100 τόνους. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής εξάγεται κυρίως στην Ιταλία.

Ένας από τους κύριους στόχους της εταιρίας είναι η συμμετοχή της σε άλλες μικρότερες εταιρίες του κλάδου παρέχοντας σε αυτές τεχνογνωσία. Ο μέτοχος Νικ. Λοφίτης ελέγχει την Κυπριακή εταιρία AQUACULTURAL TECHNOLOGIES LIMITED, η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο εικολαπτήριο τσιπούρας και λαβρακίου στην Κύπρο (παραγωγή 1991: 5 εκατ. ιχθύδια).

Ιχθυοτροφεία Ιθάκης Α.Ε.

Η εταιρία Ιχθυοτροφεία Ιθάκης Α.Ε. ιδρύθηκε το 1988. Ο ιχθυογεννητικός σταθμός άρχισε παραγωγή το 1989. Το μέγεθος της παραγωγής για το 1990 και 1991 ανήλθε στα 1.5 εκατ. ιχθύδια ετήσια.

Η μονάδα πάχυσης αρχίζει παραγωγή σε τσιπούρα, λαβράκι και φαγιροειδή το 1992. Το ύψος της παραγωγής υπολογίζεται να φθάσει τους 140 τόνους το 1992. Κύριοι μέτοχοι της εταιρίας είναι ο Γιώργος Μεγαλοκονόμου, Χαρ.Κατής και Απόστολος Σακρατζέμης.

Κυριότερες μονάδες καλλιέργειας πέστροφας.

Επωνυμία	Τόπος Εγκατάστασης	Σχόλιο
Μιχ. Γιαννέτας κ ΣΙΑ Ο.Ε.	Ιωάννινα Αώος - Βοΐδομάτης	Πλήρως καθετοποιημένη μονάδα (πάχυνσης) καπνιστήριο, παραγωγή ιχθυοτροφών.
Ιχθυοτροφία Σολομού Γοργοπόταμος Α.Ε. AUROPA SALMON	Γοργοπόταμος	Παράγει Πέστροφα και Σολομό
Ευρυτανία Α. Ε.	Ευρυτανία	Κρατική εταιρία. Έχει εκκολαπτήριο και παρά γει πέστροφα, χέλια, κυπρίνο
Θεμιστοκλής Τάσης	Αγκιστρο, Ν. Σερρών	Καλλιέργεια πέστροφας και καπνιστήριο.
Ε. Δρόσος κ σία. Πέστροφες Παραδείσου Ο. Ε.	Παράδεισος Ν.Καβάλας	Έχει εκκολαπτήριο
Πέστροφα Α.Ε.	Νομός Δράμας	
Αφοι Δήμου	Ορχομενός Βοιωτίας	Δύο Μονάδες Πάχυνσης πέστροφας κ' καπνιστήρ
Αφοι Ζήκου	Ιωάννινα, Λούρος	Έχει εκκολαπτήριο
Χρήστος Παππός	Ιωάννινα, Λούρος	Έχει εκκολαπτήριο
Κων/νος Τσάλιος	Ιωάννινα, Λούρος	Έχει εκκολαπτήριο
Γεώργιος Ντάνος	Ιωάννινα	
Γεώργιος Λέντζης	Ιωάννινα, Λούρος	Έχει εκκολαπτήριο
Ιωάννης Βαγγέλης	Ιωάννινα, Λούρος	Έχει εκκολαπτήριο
Κων/νος Χάρλας	Ιωάννινα, Αώος	Έχει εκκολαπτήριο
Παπαστέφος - Καραμπίνας	Ιωάννινα	
Αγάπη Κέντρου	Ιωάννινα, Καλαμάς	Έχει εκκολαπτήριο
Αφοι Λαδιά	Ιωάννινα, Βοΐδομάτης	Έχει εκκολαπτήριο
Κων/νος Γκαρανάτσης	Καλαμάς	Έχει εκκολαπτήριο

Κυριότερες μονάδες καλλιέργειας πέστρωσας.

Επωνυμία	Τόπος Εγκατάστασης	Σχόλιο
Γεώργιος Πανταζής	Ιωάννινα, Καλαμάς	Εχει εκκολαπτήριο
Σπύρος Ζιώγας	Ιωάννινα	
Friedrich Boedecker	Πρέβεζα	
Ιάκωβος Ευαγγέλου	Πρέβεζα	Εχει εκκολαπτήριο
Ευάγγελος Μάνθος	Πρέβεζα	
Αφοι Σταμπουλάκη Ο.Ε	Σέρρες	Εχει εκκολαπτήριο
Θεμιστοκλής Τάσσης	Σέρρες	Εχει εκκολαπτήριο
Ζέρβας Αθανασίου	Τρίκαλα	
Γεώργιος Σπύρου	Μαγνησία	Εχει εκκολαπτήριο
Παπανικολάου	Θεσπρωτία	Εχει εκκολαπτήριο
Καραμπέρης	Θεσπρωτία	Εχει εκκολαπτήριο
Γιάννης Συργάνης	Καρδίτσα	Εχει εκκολαπτήριο
Αναστάσιος Πρίτσας	Καρδίτσα	Εχει εκκολαπτήριο
Γεώργιος Πόντης	Πέλλα	Εχει εκκολαπτήριο
Γεώργ. Κωνσταντίνου	Πέλλα	Εχει εκκολαπτήριο
Χρήστος Τσαγκίνης	Πέλλα	Εχει εκκολαπτήριο
Ρηγογιάννης	Καλάβρυτα Αχαιας	Εχει εκκολαπτήριο
Νίκος Λαντζινογλου	Δράμα	Εχει εκκολαπτήριο
Μιλτιάδης Βαλταδώρος	Ημαθία	Εχει εκκολαπτήριο
Γιαπουντζής	Ημαθία	Εχει εκκολαπτήριο
Χοροπανίτης	Ημαθία	Εχει εκκολαπτήριο
Μπαμπάτσης	Ημαθία	Εχει εκκολαπτήριο

Μονάδες καλλιέργειας Χελιών.

Επωνυμία	Τόπος Εγκατάστασης
Ζέρβας Καπερώνης	Ν.Επίδαυρος Αργολίδα
Γκολομάζος Τρομπούκης κ ΣΙΑ ΟΕ	Αρτα
Σκάλτσας κ Σια	Αρτα
Γείτονας κ Σια	Αρτα
Χέλπα Χέλια Ελλάδα Παπαγιάννης Α.Ε.	Αρτα
Τσανακάς κ Σια	Αρτα
Υδατοκαλλιέργειες Μεσολογγίου Α.Ε.	Μεσολόγγι
Θωμάς Καρυπίδης	Σέρρες
Χρήστος Θεοχαρόπουλος	Λάρισα
Σ. Μαλακάτας	Γρεβενά

Διαχρονική εξέλιξη Κυπρινοκαλλιέργειας

Ε τ ο ς	Αριθμός Μονάδων	Εκταση σε τ.μ.	Παραγωγή (τόνοι)
1980	27	2.425	12
1983	25	4.165	140
1989	14	4.500	300
1990	15	-	150

Διαχρονική εξέλιξη Πεστροφοκαλλιέργειας

Ε τ ο ς	Αριθμός Μονάδων	Εκταση σε τ.μ.	Παραγωγή (τόνοι)
1980	104	235.796	2.214
1983	103	234.092	1.914
1989	115	223.000	2.000
1990	105	Ο. Δ. *	1.900
1991	Ο. Δ. *	Ο. Δ. *	2.200

* Ο. Δ. : Οχι Διαθέσιμα Στοιχεία

Χωροταξική Διάθρωση της παραγωγής πέστροφας 1990 σε τόνους

Γεωγραφική Κατανομή	Αριθμός Μονάδων	Παραγωγή
Κεντρική Δυτική Μακεδονία	22	275
Θεσσαλία	9	80
Ανατολική Μακεδονία	8	235
Θράκη	-	-
Κυκλάδες, Ανατ. Στερεά, Εύβοια	6	260
Πελοπόννησος - Δυτ. Στερεά	8	90
Ηπειρος	49	950
Κρήτη	3	10
Νησιά Ανατολικού Αιγαίου	-	-
Σύνολο	105	1900

Χωροταξική κατανομή μονάδων καλλιέργειας χελιών

Περιφέρεια	Αριθμός Μονάδων
Ηπειρος	5
Στερεά Ελλάδα	1
Πελοπόννησος	1
Θεσσαλία	1
Δυτ. Μακεδονία	1
Ανατ. Μακεδονία	1
Σύνολο	10

Εντατικές καλλιέργειες εσωτερικών Υδάτων, κυριότερες μονάδες καλλιέργειας πέστροφας, κυριότερες μονάδες καλλιέργειας χελιών, Διαχρονική εξέλιξη, κυπριοκαλλιέργειας, Διαχρονική εξέλιξη πεστροκαλλιέργειας, χωροταξική διόρθωση της παραγωγής πέστροφας, 1990 σε τόνους, χωροταξική κατανομή μονάδων καλλιέργειας χελιών.

Εντατικές Καλλιέργειες Εσωτερικών Υδάτων.

Ε ί δ ο ς	Αριθμός Μονάδων		Δυναμικ (τόνοι)	Παραγωγή σε τόνους		Μ. Τιμή Δρχ/κιλό		Αξία σε εκατ. Δρχ	
	1990	1989	1990	1990	1989	1990	1989	1990	1989
Πέστροφα	105	115	2.800	1900	2000	500	410	950	820
Χέλια	10	6	-	45	30	-	-	-	-
Κλειστού Τύπου	3	-	97	-	-	1600	1500	72	45
Ανοιχτού Τύπου	7	-	438	-	-	-	-	-	-
Κυπρίνος	15	14	-	150	300	380	300	57	90
Σολομός	4	-	-	12	-	1500	-	18	-
Διάφορα	5	5	-	50	80	550	700	27,5	56
Σ ύ ν ο λ ο	139	140	-	2157	2410	-	-	1124,5	1011

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Οργάνωση και διοίκηση αλιευτικών επιχειρήσεων I
(Πλατυκώστας Κώστας)
- 2) Οργάνωση και διοίκηση αλιευτικών επιχειρήσεων II
(Πλατυκώστας Κώστας)
- 3) Οικονομική επιχειρήσεων αλιείας II
(Τσιφοπανόπουλος Φώτης)
- 4) Σεμινάριο με θέμα: Τα διαρθρωτικά προγράμματα της
Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα των υδατοκαλλιεργειών.
(Ιανουάριος 1995 - Σέρρες)

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελ.
Πρόλογος	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
Γενικά περί υδατοκαλλιεργειών	2
Αλιευτική Βιομηχανία	5
Κλάδος Υδατοκαλλιεργειών	6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	
Ο ρόλος και η λειτουργία του MANAGEMENT στην αλιεία	8
2.1 Γενικά	8
2.2 Οργάνωση και MANAGEMENT	11
2.3 Οργάνωση και οργανωτική δομή	12
2.4 Εξειδίκευση των σινοπών του MANAGEMENT στην αλιεία	15
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
Διοίκηση και διαχείριση μιας μονάδας υδατοκαλλιέργειας	18
3.1 Ανάγκη για διοίκηση	18
3.2 Η λειτουργία της διοίκησης	20
3.3 Επίπεδα της διοίκησης	21
3.4 Διαχείριση βασικών λειτουργιών και ανθρώπινου δυναμικού	22
3.5 Σχεδιασμός πόρων ανθρώπινου δυναμικού	24
3.6 Η διαδικασία της επιχειρησιακής εκτίμησης	24
3.7 Τομεακή σχεδίαση	30
3.8 Διοίκηση παραγωγής (τοποθεσία εγκαταστάσεις)	31
3.9 Πρόγραμμα παραγωγής	32
3.10 Διαχείριση της ποιότητας στην παραγωγή	33
3.11 Ποιότητα προϊόντος	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Προοπτικές υδατοκαλλιεργειών	36
4.1 Γενικά συμπεράσματα	36
4.2 Προοπτικές μονάδων υδατοκαλλιέργειας	38
4.3 Προοπτικές επιχειρήσεων αλιείας	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διορθωτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Ελλάδα στον τομέα των Υδατοκαλλιεργειών	40
5.1 Γενικά	40
5.2 Οικονομικές ενισχύσεις για την ανάπτυξη της υδατοκαλλιέργειας	41
5.3 Οικονομικές ενισχύσεις για την μεταποίηση και εμπορία προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας	42
5.4 Οικονομικές ενισχύσεις για την προσαρμογή των αλιευτικών προσπάθειών	43
5.5 Οικονομικές ενισχύσεις για την ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό των αλιευτικών σιαφών	44
5.6 Οικονομικές ενισχύσεις για τον εξοπλισμό λιμένων αλιείας	46
5.7 Οικονομικές ενισχύσεις για τον αναπροσανατολισμό αλιευτικών δραστηριοτήτων και την δημιουργία προσωρινών ενώσεων και μικτών εταιριών	47
5.8 Κοινοτική πρωτοβουλία PESCA	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Προβλήματα των υδατοκαλλιεργειών και αλιευτικών επιχειρήσεων	50
6.1 Γενικά	50
6.2 Κοινά προβλήματα	51

	σελ.
	56
6.3 Προβλήματα μονάδων υδατοκαλλιέργειας	57
6.4 Προβλήματα αλιευτικών επιχειρήσεων	
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u>	60
Τρόποι επίλυσης των προβλημάτων	60
7.1 Γενικά	60
7.2 Κοινές προοπτικές - δυνατότητες	
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</u>	65
Κυριότερα ειτρεφόμενα είδη	65
Λαβράκι (DICENTRARCHUS LA BRAX)	65
Γεωγραφική κατανομή - οικολογία	68
Τσιπούρα: (SPARUS - AURATUS)	69
Χέλι: (ANGUILLA - ANGUILLA)	71
Σολομός (SALMO - SALAR)	71
Πέστροφα: (SALMO - GAIRDNERI)	72
Κυπρίνος	75
Παρουσίαση των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου	75
Ιχθυοτροφεία ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.	76
ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε.	77
ΕΥΡΙΠΟΣ Α.Ε.	77
Ιχθυοτροφεία Κεφαλλονίας Α.Β.Ε.Ε.	78
Ελληνικές τροφές θαλάσσης Α.Ε.Β.Ε.	79
Γαλαξίδι θαλάσσιες καλλιέργειες Α.Ε.	79
RIO PESCA Υδατοκαλλιέργειες Αυτ.Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε.	80
Ιχθυοτροφική Ελλάς Α.Ε.	80
Ιχθυοκαλλιέργειαι ΛΕΡΟΥ Ε.Π.Ε.	81
Ελληνικά Ιχθυοκαλλιέργειαι Α.Ε.Β.Ε.	82
Ιχθυοτροφεία Ιθάκης Α.Ε.	83
Κυριότερες μονάδες καλλιέργειας πέστροφας	83

	Σελ.
Κυριότερες μονάδες καλλιέργειας πέστροφας	84
Μονάδες καλλιέργειας χελιών	85
Διαχρονική εξέλιξη Κυπρινοκαλλιέργειας	86
Διαχρονική εξέλιξη Πεστροφοκαλλιέργειας	86
Χωροταξική διάθρωση της παραγωγής πέστροφας 1990 σε τόνους	87
Χωροταξική κατανομή μονάδων καλλιέργειας χελιών	87
Εντατινές καλλιέργειες εσωτερικών υδάτων	88
Βιβλιογραφία	89