



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ, ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»**

ΚΑΤΣΙΑΔΑΣ ΜΑΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΚΡΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2007

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Δημιουργία μίας κάθετα
ολοκληρωμένης εταιρείας στους
τομείς ελληνικού ζωικού
κεφαλαίου και κρέατος στο
Νομό Ευρυτανίας

Στις μέρες μας, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα γρήγορης αντίδρασης στις ευκαιρίες που προκύπτουν. Από την άλλη, λόγω της παγκοσμιοποίησης η οποία δημιουργεί νέα πρότυπα σε αυτό που καλείται «αγορά», οι διευθυντές, οι επιχειρηματίες, και όσοι έχουν επιχειρηματικό μυαλό δεν θα πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους μόνο στην ταχύτητα της αντίδρασης τους όσον αφορά σε αυτές τις ευκαιρίες αλλά θα πρέπει επίσης να είναι ικανοί να παράγουν στρατηγικές με τις οποίες θα διασφαλιστούν οι μελλοντικές τους λειτουργίες σε έναν κόσμο που κυριαρχείται από μεγάλο ανταγωνισμό. Συνεπώς, λαμβάνοντας ως κανόνα το παλιό ρητό «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός», τα άτομα που εμπλέκονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν θα πρέπει να υποτιμούν την σπουδαιότητα του «ξεκινήματος» μίας νέας επιχείρησης πέρα από το εύρος μίας τέτοιας επιχείρησης.

Αυτή είναι ο βασικός κανόνας που αποτελεί το θεμέλιο του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου. Η έναρξη μίας επιχείρησης με μεγάλη προσοχή στο επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να παράσχει χρήσιμα αποτελέσματα τα οποία είτε απορρίπτουν αυτό το είδος επένδυσης είτε μειώνουν τον κίνδυνο αβεβαιότητας για την ευημερία της επιχείρησης. Ο σκοπός αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η παροχή μίας εκτενούς έρευνας και ενός αξιολογημένου σχεδιασμού σχετικά με την έναρξη μίας νέας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται στην έναρξη μίας επιχείρησης που θα εξυπηρετεί το εμπόριο ζωικού κεφαλαίου και κρεάτων στην Ελλάδα. Με άλλα λόγια, η ανάλυση επικεντρώνεται στην ανατομία της επιχείρησης, στον καθορισμό των επιλογών χρηματοδότησης, στην προβολή χρηματοοικονομικών δεδομένων, και τέλος στο στρατηγικό σχέδιο που πρέπει να υιοθετηθεί από τη διεύθυνση.

Ειδικότερα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι βασικά χωρισμένο σε τρεις ενότητες οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με λογικό ειρμό και διευκολύνουν την ομαλή κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου εκ μέρους του αναγνώστη. Συνεπώς, στην πρώτη ενότητα της εργασίας αυτής, ο αναγνώστης θα μπορέσει να βρει μία εκτενή ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της νέας εταιρείας. Η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου θα είναι κυρίως πληροφοριακού χαρακτήρα παρά αποτιμητικού

χαρακτήρα όσον αφορά στα αποτελέσματα. Η δεύτερη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση όπου θα παρουσιαστούν όλες οι κατάλληλες πληροφορίες που τελικά θα οδηγήσουν στις προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις για τα επόμενα τέσσερα έτη μετά την έναρξη της επιχείρησης. Η τρίτη και τελευταία ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι το στρατηγικό σχέδιο. Στην ενότητα αυτή, με τη γνώση και τις ιδέες που θα αποκτηθούν από τις προηγούμενες τρεις ενότητες, θα διεξαχθεί μία ανάλυση η οποία τελικά θα οδηγήσει στο σχηματισμό της αποστολής, της διορατικότητας και των στρατηγικών της εταιρείας.

Πράγματι, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καθοριστούν όλες οι πτυχές αυτού του είδους επιχείρησης και να αξιολογηθούν προκειμένου να χαρτογραφηθούν τόσο τα σχέδια για μία επιτυχημένη έναρξη όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της νεοσύστατης εταιρείας. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση θα περιγραφεί όσον αφορά στο είδος, στη μορφή, στην τοποθεσία και στο εύρος λειτουργιών. Επιπλέον, θα εξεταστεί η αγορά όσον αφορά στη δυναμικότητα, στην παραγωγή, στην κατανάλωση και στον ανταγωνισμό. Επίσης, θα παρουσιαστεί η καταλληλότητα της τοποθεσίας, η δομή διαχείρισης, οι ανάγκες προσωπικού και η διαθεσιμότητα της ενώ θα αναλυθούν και οι μελλοντικές χρηματοδοτήσεις και χρηματοοικονομικές προβλέψεις. Τέλος, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες είναι οι πιο ωφέλιμες για την εταιρεία σύμφωνα με τα αναλυμένα δεδομένα.

Συνοπτικός Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος 2

Ενότητα 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 8

1.1 Περιγραφή της Επιχείρησης 8

1.2 Η Αγορά 13

1.3 Ανταγωνισμός 23

1.4 Τοποθεσία 27

1.5 Διεύθυνση 31

1.6 Προσωπικό 33

1.7 Κόστος Επένδυσης & Διαθεσιμότητα Κεφαλαίων 38

Ενότητα 2: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 40

2.1 Ανάλυση Κόστους 40

2.2 Ανάλυση Εσόδων 51

2.3 Χρηματοοικονομικά Δεδομένα 57

Ενότητα 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 60

3.1 Πρόλογος 60

3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον 61

3.3 Εξωτερικό Περιβάλλον 62

3.4 Ανάλυση Αρνητικών και θετικών στοιχείων (SWOT Analysis) 63

3.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής 64

Επίλογος 67

Προσάρτημα Α: Κατάλογος κύριου εξοπλισμού 69

Προσάρτημα Β: Προσωρινές Καταστάσεις 71

Βιβλιογραφία 77

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος 2

Ενότητα 1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 8

1.1 Περιγραφή της Επιχείρησης 8	
1.1.1 Εισαγωγή 8	
1.1.2 Επιχειρηματικές λειτουργίες 8	
1.1.3 Λειτουργικές Μονάδες 9	
1.1.4 Προϊόντα & Υπηρεσίες 9	
1.1.5 Πελάτες της Εταιρείας 9	
1.1.6 Μέθοδος Εργασίας 10	
1.1.7 Τοποθεσία 11	
1.1.8 Προμηθευτές 12	
1.2 Η Αγορά 13	
1.2.1 Εισαγωγή 13	
1.2.2 Ευρωπαϊκή Αγορά Κρέατος & Κτηνοτροφίας 13	
1.2.3 Ελληνική Αγορά 15	
1.2.4 Η αγορά της εταιρείας 17	
1.2.5 Τομέας κρεάτων & κτηνοτροφίας 18	
1.2.6 Τομέας Σφαγείων 22	
1.3 Ανταγωνισμός 23	
1.3.1 Εισαγωγή 23	
1.3.2 Σφαγεία 23	
1.3.3 Εμπόριο κτηνοτροφίας 24	
1.3.4 Εμπόριο κρεάτων 25	
1.4 Τοποθεσία 27	
1.4.1 Εισαγωγή 27	
1.4.2 Ευρυτανία 27	
1.4.3 Ανερχόμενες Ευκαιρίες 28	
1.4.4 Διαθεσιμότητα & Καταλληλότητα Κτιριακών Εγκαταστάσεων 28	
1.5 Διεύθυνση 31	
1.5.1 Εισαγωγή 31	
1.5.2 Είδος και μορφή 31	
1.5.3 Δομή και Ευθύνες 31	
1.5.4 Προσόντα και γνώση 32	
1.5.5 Μισθοί Διεύθυνσης 32	
1.6 Προσωπικό 33	
1.6.1 Εισαγωγή 33	
1.6.2 Ανάγκες σε προσωπικό 33	
1.6.3 Διαθεσιμότητα Εργατικού Δυναμικού 36	
1.6.4 Ανάγκες Εκπαίδευσης 37	
1.7 Κόστος Επένδυσης & Διαθεσιμότητα Κεφαλαίου 38	

1.7.1	Εισαγωγή	38
1.7.2	Συνολικό Κόστος Επένδυσης	38
1.7.3	Χρηματοδότηση	39

Ενότητα 2

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 40

2.1	Ανάλυση Κόστους	40
2.1.1	Εισαγωγή	40
2.1.2	Ετήσιο Επενδυτικό Κόστος Επιβάρυνσης	40
2.1.3	Λειτουργικό Κόστος	42
2.1.3.1	Ηλεκτρική Ενέργεια	42
2.1.3.2	Κόστος καυσίμων	43
2.1.3.3	Νερό	44
2.1.3.4	Κόστος κτηνιατρικού ελέγχου	44
2.1.3.5	Αναλώσιμα Αγαθά & Έκτακτα κόστη	45
2.1.4	Κόστος Αγορών	45
2.1.5	Κόστος Εργατικού Δυναμικού	48
2.1.6	Ετήσιο Συνολικό Κόστος	50
2.2	Ανάλυση Εσόδων	51
2.2.1	Εισαγωγή	51
2.2.2	Έσοδα από αρνίσιο και κατσικίσιο κρέας	51
2.2.3	Έσοδα από υποπροϊόντα	52
2.2.4	Έσοδα σφαγείου	54
2.2.5	Έσοδα από την κτηνοτροφία	54
2.2.6	Έσοδα από προμήθειες εμπορίου κτηνοτροφίας	55
2.2.7	Σύνολο Εσόδων από τις λειτουργίες της εταιρείας	56
2.3	Χρηματοοικονομικά Δεδομένα	57
2.3.1	Εισαγωγή	57
2.3.2	Επενδυτικό Κόστος	57
2.3.3	Κατάσταση προσωρινής ταμειακής ροής	57
2.3.4	Απόσβεση	58
2.3.5	Προσωρινές καταστάσεις εισοδήματος & καθαρή τρέχουσα αξία	58
2.3.6	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	58

Ενότητα 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 60

3.1	Πρόλογος	60
3.2	Εσωτερικό Περιβάλλον	612
3.2.1	Εισαγωγή	61
3.2.2	Ενσώματοι Πόροι (χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί, τεχνολογικοί)	61
3.2.3	Ασώματοι Πόροι (ανθρώπινοι πόροι, φήμη)	62
3.2.4	Δυναμικότητα	62
3.2.5	Κύριες Δυνατότητες	62

3.3	Εξωτερικό Περιβάλλον	62
3.3.1	Δημογραφικά στοιχεία	62
3.3.2	Οικονομικό	62
3.3.3	Νομικό	62
3.3.4	Κοινωνικο-πολιτισμικό	63
3.3.5	Ανταγωνισμός	63
3.4	Ανάλυση αρνητικών και θετικών στοιχείων (SWOT Analysis)	634
3.4.1	Δυνάμεις	63
3.4.2	Αδυναμίες	63
3.4.3	Ευκαιρίες	64
3.4.4	Απειλές	64
3.5	Διαμόρφωση Στρατηγικής	64
3.5.1	Στρατηγικός Σκοπός	64
3.5.2	Στρατηγική Αποστολή	64
3.5.3	Σημαντικοί Τομείς Αποτελεσμάτων	65
3.5.4	Στρατηγικές	65
	Επίλογος	67
	Προσάρτημα Α: Κατάλογος κύριου εξοπλισμού	69
	Προσάρτημα Β: Προσωρινές Καταστάσεις	71
	Βιβλιογραφία	77

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να γίνει η περιγραφή της επιχείρησης, θα πρέπει να παρουσιαστεί η ίδια η επιχείρηση, οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί σχετικά με τη δομή των λειτουργιών της, το είδος και τη μορφή της επιχείρησης, την τοποθεσία της καθώς και τη διαθεσιμότητα και την καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων της νεοσύστατης εταιρείας.

1.1.2 Επιχειρηματικές λειτουργίες

Σύμφωνα με την εισαγωγή, αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται στην έναρξη μίας νέας επιχείρησης η οποία θα λειτουργήσει στην αγορά κτηνοτροφίας και κρεάτων στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία θα εμπορεύεται ζώα και κρέατα ενώ θα εξυπηρετεί την αγορά με υπηρεσίες σφαγείου. Αν και η εταιρεία θα είναι σε θέση να εμπορεύεται όλα τα είδη κρεάτων και κτηνοτροφίας, θα επικεντρωθεί στον τομέα κτηνοτροφίας και αρνίσιου και κασικίσιου κρέατος. Αυτή είναι μία απόφαση που λήφθηκε από τη διεύθυνση σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται ότι είναι απαραίτητο στο ξεκίνημα μία επιχείρησης να μην υπάρχει μία ευρύτερη γραμμή προϊόντων αλλά μία πολύ πιο συγκεκριμένη η οποία θα μειώσει τον κίνδυνο έναρξης. Παράλληλα, το όραμα της διεύθυνσης είναι η εταιρεία να μπορέσει να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα καθώς και σε παρόμοιους τομείς λειτουργιών στο μέλλον, και έτσι το επιχειρηματικό σχέδιο θα διεξαχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δοθεί η ευκαιρία στην εταιρεία για μελλοντικές επεκτάσεις. Με άλλα λόγια, κάθε απόφαση που λαμβάνεται σχετικά με την έναρξη της επιχείρησης θα εξυπηρετεί επίσης τα μελλοντικά επεκτατικά οράματα σχετικά με την επέκταση της γραμμής προϊόντων, την επέκταση

των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε προϊόντα επεξεργασίας κρέατος, την δραστηριοποίηση στη βοσκή ζώων και γενικώς τη δραστηριοποίηση σε οικονομίες κλίμακας.

1.1.3 Λειτουργικές Μονάδες

Συνεπώς, ο σκοπός των επενδυτών είναι να δημιουργήσουν καθιερωμένες λειτουργίες. Με άλλα λόγια, όταν κάποιος είναι σε θέση να παρέχει κτηνοτροφικά προϊόντα, σφάγια και υπηρεσίες σφαγείου στις γεωργικές αγορές και/ή στις αγορές κρεάτων τότε μπορεί να περάσει στην κάθετη ενσωμάτωση και μεταγενέστερα στις οικονομίες κλίμακας (ακολουθεί μία πιο εκτενής ανάλυση στην παράγραφο 1.3.4). Συνεπώς, σκοπός είναι να λειτουργήσουν τρεις μονάδες: (1) χονδρικό εμπόριο κτηνοτροφίας, (2) χονδρικό εμπόριο σφαγίων και (3) υπηρεσίες σφαγείου. Με τον τρόπο αυτό, η επένδυση θα βασίζεται ένα χώρο όπου θα δημιουργηθεί ένα σφαγείο, ένα οικόπεδο εκτροφής ζώων και θάλαμοι ψυγείων.

1.1.4 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Αυτές οι τρεις λειτουργικές μονάδες θα παράσχουν τα ακόλουθα προϊόντα και τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Υπηρεσίες σφαγείου
- Υπηρεσίες αποθήκευσης σε ψυγεία
- Προϊόντα κτηνοτροφίας και σφάγια: κατσίκες και αρνιά
- Συμμετοχή σε παζάρια κτηνοτροφίας: μικροί κτηνοτρόφοι θα έχουν τη δυνατότητα να έρχονται και να εμπορεύονται το ζωικό τους κεφάλαιο στο παζάρι κτηνοτροφίας της υπεύθυνης εταιρείας.

1.1.5 Πελάτες της Εταιρείας

Όσον αφορά στους πελάτες της εταιρείας, η διεύθυνση αναμένει να έχει τους ακόλουθους πελάτες:

- *Έμποροι κρεάτων*: στην κατηγορία αυτή ανήκουν ανεξάρτητοι έμποροι με δικά τους φορτηγά οι οποίοι μετακινούνται σε όλη την Ελλάδα και αγοράζουν ζώα από μικρούς κτηνοτρόφους. Έπειτα, σφάζουν τα ζώα και προωθούν τα σφάγια στις ελληνικές αγορές κρεάτων.

- *Κρεοπώλες*: υπάρχει ένας αριθμός κρεοπωλών που είναι πρόθυμοι να μειώσουν το κόστος προμηθειών τους, και συνεπώς αγοράζουν ζώα από κτηνοτρόφους και συνεχίζουν μόνοι τους στις επόμενες διαδικασίες.
- *Κτηνοτρόφοι*: οι πελάτες αυτοί ενδιαφέρονται να αγοράσουν ή να πουλήσουν ζώα για σκοπούς βοσκής. Το κτηνοτροφικό παζάρι που πρόκειται να αναπτυχθεί στις εγκαταστάσεις της εταιρείας θα δώσει την ευκαιρία στους πελάτες αυτούς να αγοράσουν ή να πουλήσουν ζώα σε αυτόν το μοναδικό χώρο παζαριού (αυτό θα εξηγηθεί στην παράγραφο 1.1.6).
- *Έμποροι δερμάτων*: αυτοί οι πελάτες θα ενδιαφέρονται για την αγορά δερμάτων που η εταιρεία θα συλλέγει μετά τη σφαγή. Αυτό το είδος πελατών αναμένεται να προσθέσει ένα σημαντικό ποσό κέρδους στην εταιρεία.
- *Εταιρείες χονδρικής πώλησης κρεάτων*: αυτές είναι εταιρείες που βρίσκονται σε όλη την Ελλάδα και εμπλέκονται στο χονδρικό εμπόριο κρέατος και αναμένεται είτε να παραγγέλνουν το ποσό των προϊόντων που ζητούν τηλεφωνικώς είτε να έρχονται στο παζάρι κτηνοτροφίας και να επιλέγουν από μόνοι τους τα ζώα που επιθυμούν. Η παράδοση των σφαγίων θα γίνεται με τα δικά τους φορτηγά. Η εταιρεία δεν θα παράσχει υπηρεσίες παράδοσης στην αρχή της λειτουργίας της. Αυτή η υπηρεσία θα παρέχεται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις όπου θα υπογράφονται συμβόλαια με τον πελάτη.
- *Σούπερ μάρκετ*: τα Σούπερ μάρκετ αποτελούν άλλη μία κατηγορία πελατών που η εταιρεία αναμένει να έχει. Μετά την υπογραφή συμβολαίου με αλυσίδες Σούπερ μάρκετ, η εταιρεία θα προμηθεύει Σούπερ μάρκετ με τα προϊόντα της.

1.1.6 Μέθοδος εργασίας

Όσον αφορά τώρα στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσουν οι λειτουργικές μονάδες, η διεύθυνση έχει καταλήξει στα ακόλουθα συμπεράσματα. Πρώτον, το σφαγείο και οι θάλαμοι ψυγείων θα πρέπει να είναι στο ίδιο κτίριο προκειμένου να καταστεί δυνατή η γρήγορη μεταφορά των σφαγίων στους θαλάμους ψυγείων για σκοπούς ποιότητας. Το σφαγείο θα λειτουργήσει τόσο για τις ανάγκες της εταιρείας όσο και για τις ανάγκες εξωτερικών πελατών. Με άλλα λόγια, οι πελάτες θα μπορούν να έρχονται με τα ζώα τους και να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες σφαγείου ενώ θα μπορούν να αποθηκεύουν τα σφαγμένα ζώα στα ψυγεία της εταιρείας για μία

προκαθορισμένη περίοδο. Από την άλλη, το τμήμα εμπορίου της εταιρείας θα δίνει τις παραγγελίες στο σφαγείο για την ποσότητα των αγαθών που πρέπει να παραδοθούν στους πελάτες. Αυτές οι ποσότητες που έχουν παραγγελθεί θα αποθηκεύονται στους θαλάμους ψυγείων της εταιρείας μέχρι να φτάσουν τα φορτηγά των πελατών.

Δεύτερον, η κτηνοτροφική φάρμα δεν θα λειτουργήσει ως μία μονάδα πάχυνσης ζώων, αλλά η γη αυτή θα λειτουργήσει ως ένα κτηνοτροφικό παζάρι όπου οι πελάτες θα μπορούν να έρχονται, να επιλέγουν τα ζώα που τους ενδιαφέρουν και είτε να τα σφάζουν στο σφαγείο είτε να τα παίρνουν ζωντανά για βοσκή ή για παραγωγή γάλατος. Με άλλα λόγια, η εταιρεία θα χρησιμοποιεί τη φάρμα κτηνοτροφίας μόνο για σκοπούς εμπορίου. Συνεπώς, η εταιρεία θα αγοράζει συλλογικά τεράστιες ποσότητες ζώων από μικρούς κτηνοτρόφους της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής λειτουργίας της και θα τα διαθέτει στο παζάρι ζώων. Για το λόγο αυτό, θα φυλάσσονται ζώα στη φάρμα για ένα μικρό χρονικό διάστημα έως ότου πουληθούν.

Επιπλέον, η εταιρεία θα δώσει την ευκαιρία σε μικρούς κτηνοτρόφους να εμπορεύεται με χρέωση τα ζώα τους στο χώρο του παζαριού ζώων που διαθέτει η εταιρεία. Όσον αφορά στο παζάρι ζώων, η εταιρεία έχει σκοπό να αναπτύξει ένα μοναδικό χώρο αγοράς ζώων. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι κατά κύριο λόγο η ελληνική κτηνοτροφία χαρακτηρίζεται από μικρούς πλανόδιους εκτροφείς ζώων οι οποίοι είναι διάσπαρτοι σε όλη την Ελλάδα. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους που το ελληνικό κρέας είναι το ακριβότερο στην αγορά καθώς η τιμή ενός προϊόντος επηρεάζεται από την αρχική του παραγωγή, και στην συγκεκριμένη περίπτωση, από το υψηλό κόστος συλλογής ζώων.

Τέλος, το εμπόριο σφαγίων θα αναπτυχθεί βασικά μέσω του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας. Το τμήμα αυτό θα αποτελείται από πωλητές που θα ταξιδεύουν προκειμένου να προσελκύσουν πελατεία.

1.1.7 Τοποθεσία

Η διεύθυνση αποφάσισε, προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της, να κάνει την επένδυση στο Νομό Ευρυτανίας, στο Δήμο Απεραντίων, στο χωριό Λιθοχώρι. Η επιλογή του μέρους είναι μια απόφαση που λήφθηκε βάσει των δεδομένων που χαρακτηρίζουν το Νομό Ευρυτανίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα αναλυθούν εκτενώς

στην παράγραφο 1.4, ωστόσο στο σημείο αυτό θα γίνει μία σύντομη αναφορά των βασικών χαρακτηριστικών. Πρώτον, ο Νομός αυτός είναι ένας από τους νομούς της Ελλάδας όπου η κτηνοτροφία δεν είναι αναπτυγμένη παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί μικροί κτηνοτρόφοι και πολλές προμήθειες ζώων. Λόγω της υποανάπτυξης του νομού αυτού, δεν υπάρχουν άλλα σφαγεία στο Νομό και συνεπώς οι εκτροφείς και οι έμποροι κρέατος αναγκάζονται να ταξιδεύουν σε άλλες περιοχές για να χρησιμοποιήσουν υπηρεσίες σφαγείων. Συνεπώς, στη συγκεκριμένη περίπτωση, η υποανάπτυξη ισούται με ευκαιρίες για ανάπτυξη. Δεύτερον, ο νομός συνορεύει με ορισμένους άλλους νομούς πλούσιους σε ζωικό κεφάλαιο των οποίων οι αγορές μπορούν να εξυπηρετηθούν από τη νεοσύστατη εταιρεία.

Όσον αφορά τώρα στις κτιριακές εγκαταστάσεις, η διαχείριση έχει βρει ένα οικόπεδο 50.000 τετραγωνικών μέτρων με κτιριακές εγκαταστάσεις 1.000 τετραγωνικών μέτρων διαθέσιμες προς ενοικίαση. Πέρα από την σύντομη αναφορά των προνομίων του κτιρίου και του οικοπέδου στην ενότητα 1.4 που ακολουθεί θα παρουσιαστούν εκτενώς τα προνόμια αυτά. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις και το οικόπεδο δεν είναι απλώς διαθέσιμα αλλά είναι και κατάλληλα για τη λειτουργίες αυτές καθώς: (1) δεν απαιτείται μεγάλη επένδυση λόγω της διαθεσιμότητας των εγκαταστάσεων, (2) το κόστος ενοικίασης είναι χαμηλό και (3) η περιοχή όπου βρίσκονται χαρακτηρίζεται ως αγροτική περιοχή από το ελληνικό Υπουργείο Γεωργίας.

1.1.8 Προμήθειες

Έχει αναφερθεί ήδη ότι η παροχή του παζαριού κτηνοτροφίας θα γίνει μέσω της συλλογής ζώων από εκτροφείς ζώων της περιοχής. Από την άλλη, υπάρχει μίας περίοδος του χρόνου όπου υπάρχει έλλειψη σε προμήθειες σε ζώα στην Ελλάδα, έτσι η εταιρεία θα εισάγει ζώα από βαλκανικά κράτη όπως Ρουμανία και Βουλγαρία.

Παρ'όλο που ο μεγάλος αριθμός ζωικού κεφαλαίου στο Νομό Ευρυτανίας και στους γειτονικούς νομούς μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες προμηθειών της εταιρείας, η εταιρεία θα αγοράζει ζώα και από άλλες περιοχές της Ελλάδας επίσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία είναι πρόθυμη να έχει διάφορες ποιότητες ζωικού κεφαλαίου για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Στην πραγματικότητα, η ποιότητα του ζωικού κεφαλαίου εξαρτάται από τις κλιματολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες της

περιοχής όπου εκτρέφονται. Συνεπώς, τα ζώα που έχουν εκτραφεί σε βουνίσια περιοχή έχουν διαφορετική γεύση από αυτά που έχουν εκτραφεί σε ένα νησί.

1.2 Η ΑΓΟΡΑ

1.2.1 Εισαγωγή

Για την κατανόηση και τον σχεδιασμό αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιληφθεί ένα μέρος όπου θα εξετάζεται η αγορά στην οποία η εταιρεία πρόκειται να εισαχθεί. Λόγω των πτυχών παγκοσμιοποίησης που έχουν δημιουργήσει νέα πρότυπα τόσο στην παγκόσμια αγορά όσο και στις εγχώριες αγορές, κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις καταστάσεις της αγοράς στην οποία πρόκειται να μπει αλλά επίσης και τις παγκόσμιες συνθήκες της αγοράς που τον ενδιαφέρει. Συνεπώς, σε αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο θα γίνει αναφορά των συνθηκών τόσο του ευρωπαϊκού όσο και του ελληνικού τομέα κρεάτων και κτηνοτροφίας. Τέλος, θα γίνει μία πολύ πιο εκτενής ανάλυση πάνω στην αγορά που ενδιαφέρει τη νεοσύστατη εταιρεία.

1.2.2 Ευρωπαϊκή Αγορά

Στο 15^ο Παγκόσμιο Συνέδριο Κρεάτων, που έλαβε χώρα στο Winnipeg στις 15 Ιουλίου 2004, ο Dr. Franz Fischler, Μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που είναι υπεύθυνος για την Γεωργία, την Αγροτική Ανάπτυξη και την Αλιεία, έδωσε μία εκτενή διάλεξη βάσει της νέας εποχής στην οποία έχει μπει η ευρωπαϊκή βιομηχανία κρέατος τα τελευταία έτη μετά την κρίση. Στη διάλεξη του δεν ανέφερε μόνο την σπουδαιότητα του τομέα των κρεάτων για την ευρωπαϊκή οικονομία και τις συνέπειες της κρίσης που αντιμετώπισε την τελευταία δεκαετία η παγκόσμια αγορά αλλά αναφέρθηκε επίσης στις αλλαγές που έγιναν και στα μέτρα που λήφθηκαν προκειμένου να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να «χτιστεί» από δω και πέρα η αγορά κρέατος. Στη διάλεξη του είπε ότι: «Το κρέας δεν αποτελεί μόνο έναν από τους σημαντικότερους τομείς της αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στον οποίο αποδίδεται περίπου το 25% της συνολικής μας γεωργικής παραγωγής, αλλά είναι επίσης ο τομέας στον οποίο έχει σημειωθεί η μεγαλύτερη αλλαγή τα τελευταία έτη.» ... «Από την αλλαγή κλίματος μέχρι τις

ασθένειες ζώων, δεν υπάρχει ούτε ένα μέρος της βιομηχανίας κρέατος που δεν έπρεπε να ξεπεράσει είτε το ένα είτε το άλλο εμπόδιο.» ... «Και όταν η παγκόσμια βιομηχανία κρέατος βρίσκεται, όπως πολύ σωστά το θέτετε, «σε ένα σταυροδρόμι», λαμβάνοντας αποθέματα από τα περιουσιακά μας στοιχεία, και αναθεωρώντας τα μαθήματα που πήραμε τα τελευταία χρόνια θα χρειαστεί πολύς καιρός για να εξασφαλίσουμε ένα γερό και σταθερό μέλλον.»

Με άλλα λόγια, στη διάλεξη αυτή παρουσιάστηκαν τα μέτρα που έλαβε η Ευρωπαϊκή Κοινότητα και που θα πρέπει να λάβει για την αποκατάσταση της ευρωπαϊκής βιομηχανίας κρέατος μετά την κρίση κρέατος. Αυτή η διάλεξη και γενικότερα το αντικείμενο αυτού του συνεδρίου, «Χτίζοντας το Μέλλον βάσει των Μαθημάτων που πήραμε» είναι μία απόδειξη ότι η Ευρωπαϊκή Κοινότητα αλλάζει τις πολιτικές της που αφορούν στη βιομηχανία κρέατος λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνέπειες που επέφερε η κρίση κρέατος. Όντως, έχει διαπιστωθεί ότι το υγιές μέλλον της βιομηχανίας κρέατος εξαρτάται πολύ από τη διατήρηση υψηλών προτύπων και από την ανταπόκριση στις ανησυχίες των καταναλωτών. Συνεπώς, τα τελευταία έτη λήφθηκαν πολλά μέτρα σχετικά με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς και τις νομοθεσίες που εγγυώνται ότι κάθε μέρος της διαδικασίας παραγωγής τροφίμων τηρεί τα υψηλότερα πρότυπα. Έτσι, γενικά, η ευρωπαϊκή αγορά κρέατος βρίσκεται «σε ένα σταυροδρόμι» όπου η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχει επιλέξει να περάσει στην παραγωγή υγιεινών προϊόντων μέσω ενός μεγάλου αριθμού νομοθεσιών που εξασφαλίζουν την ασφάλεια τροφίμων.

Ένα από τα μέτρα που έχουν ήδη ληφθεί είναι η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) η οποία επιδιώκει να διατηρήσει την ευρωπαϊκή γεωργία σε ένα υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο προκειμένου να διατηρήσει μία κυρίαρχη θέση στην παγκόσμια αγορά, ενώ παράλληλα να εξασφαλίζει ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο και σταθερό εισόδημα για τους παραγωγούς. Επιπλέον, οι αντικειμενικοί στόχοι της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής είναι η εξασφάλιση ποιοτικής γεωργίας με τη χρήση μεθόδων που εξασφαλίζουν την ασφάλεια την αγαθών, η προστασία του περιβάλλοντος, η εξασφάλιση μίας γεωργίας που διατηρεί την βιωσιμότητα της ευρωπαϊκής επαρχίας, η διατήρηση ποικιλομορφίας τοπικών παραδόσεων και τέλος η καθιέρωση μίας απλοποιημένης αγροτικής πολιτικής από διαδικαστικής

απόψεως όπου είναι ξεκάθαρο το τι αποφασίζεται από κοινού και το τι αποφασίζεται από όλα τα κράτη μέλη. (Υπουργείο Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης).

1.2.3 Ελληνική Αγορά

Η Ελλάδα είναι ένα από τα κράτη μέλη που έχουν βιώσει όλους αυτούς τους κανονισμούς που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής. Όντως, η ΚΑΠ έχει αλλάξει τη διαδικασία παραγωγής κρέατος κάθε μέλους κράτους της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς μία πολύ πιο ποιοτική παραγωγή και συνεπώς σε μία καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Η Ελλάδα είναι ένα από τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη που χαρακτηρίζεται από την γεωργία της. Όσον αφορά στην κτηνοτροφία¹, σχετίζεται κυρίως με μονάδες εκτροφής αρνιών και κατσικιών, αγελάδων και χοίρων, καθώς και με έναν σημαντικό αριθμό μονάδων εκτροφής πουλερικών. Η μέθοδος παραγωγής στην εκτροφή ζώων για κρέας, η οποία δεν συμπεριλαμβάνει την εγκατάσταση, η εκτροφή ζώων κυριαρχεί (85%), με 93 αρνιά και κασίκες ανά επιχείρηση. Η βιομηχανική μέθοδος τροφοδοσίας αγγίζει το 75% στην εκτροφή χοίρων με το μέσο μέγεθος επιχείρησης να συμπεριλαμβάνει 50 αγελάδες. Η βιομηχανική μέθοδος παραγωγής φτάνει το 80% στην περίπτωση των πουλερικών, όπου ο αριθμός πτηνών κάθε εταιρείας κυμαίνεται μεταξύ 5.000 και 200.000. Η παραγωγή κρέατος στην Ελλάδα παρουσιάζει ένα μεγάλο ελάττωμα. Τα καταναλωτικά πρότυπα βελτιώνονται, και η κατά κεφαλή κατανάλωση αυξάνεται ενώ η παραγωγή, ιδίως αυτή του βοδινού κρέατος, μειώνεται. Όσον αφορά στα αρνιά και στα κασίκια, ο βαθμός αυτοεφοδιασμού φαίνεται να έχει σταθεροποιηθεί στο 80% στη δεκαετία του '90. Η ελληνική αγορά κρέατος εμπλέκεται πολύ όσον αφορά στο μικρό μέγεθος της χώρας καθώς ξεπερνάει εισοδήματα ύψους 2.054.292.000 ευρώ. Το σύνολο της εγχώριας αγοράς κρέατος καλύπτεται κατά κύριο λόγο από ελληνικά προϊόντα, παρά το γεγονός ότι η διείσδυση εισαγωγών έχει παρουσιάσει μία ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, η εγχώρια παραγωγή κατά τη διάρκεια της περιόδου 1992-2002 γενικώς παρουσίασε μία καθοδική τάση, με έναν ετήσιο μέσο όρο της τάξεως του 1%. Τα πουλερικά κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της

¹ Πηγή: δημοσιευμένο άρθρο στην ηλεκτρονική σελίδα του Υπουργείου Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης, «Η κατάσταση στον αγροτικό τομέα»

συνολικής εγχώριας παραγωγής, τα οποία ακολουθούν το χοιρινό κρέας, το αρνίσιο και το κατσικίσιο κρέας και το μοσχαρίσιο κρέας.

Διάγραμμα 1: Κατανάλωση κρεάτων*

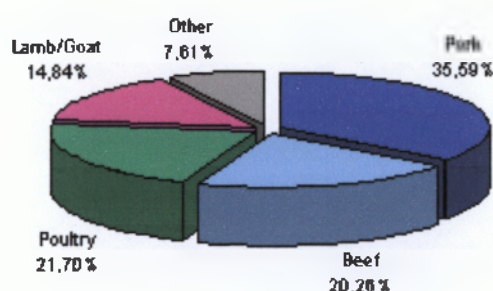
Pork = χοιρινό κρέας

Beef = μοσχαρίσιο κρέας

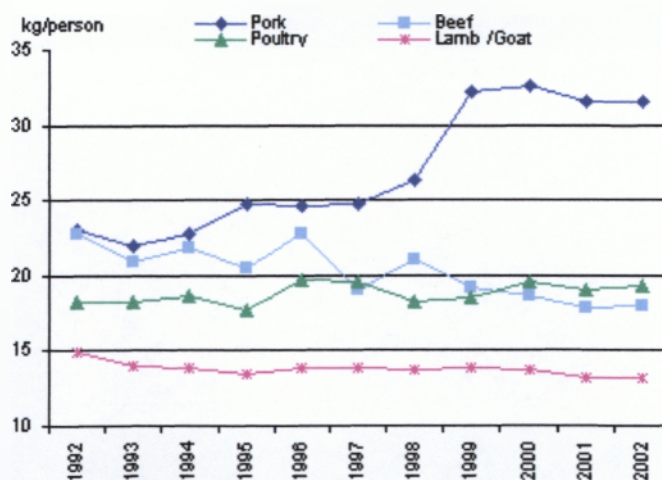
Poultry = πουλερικά

Lamb/Goat = αρνίσιο/κατσικίσιο κρέας

Other = άλλα είδη κρέατος



Δομή κατανάλωσης 2002



Ιστορική ανάπτυξης κατανάλωσης κρέατος κατά κεφαλή ανά προϊόν 1992-2002

* Πηγή: μελέτη που διεξήχθη από την ICAP Α.Ε. , «Κλαδική μελέτη της ICAP πάνω στο κρέας»

Αν και η ελληνική παραγωγή κρέατος δεν επηρεάστηκε σχεδόν καθόλου από τα πρόσφατα προβλήματα στην αλυσίδα τροφίμων που επηρέασε σημαντικά σχεδόν όλες τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η ελληνική αγορά κρέατος κατά την παρούσα περίοδο αντιμετωπίζει προβλήματα λόγω της έλλειψης ικανότητας της να εφαρμόζει τους ευρωπαϊκούς νόμους της ΚΑΠ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει μία έλλειψη αναβαθμισμένων εγκαταστάσεων εναρμονισμένων με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Συνεπώς, η αυστηρή εφαρμογή των κανονισμών έχει αναγκάσει ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων είτε να κλείσουν είτε να μειώσουν την παραγωγή τους. Για τον λόγο αυτό, η τιμή του κρέατος αυξάνεται καθημερινά καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα σφαγεία, που είναι σε θέση να παράσχουν τις υπηρεσίες τους στην διαδικασία παραγωγής κρέατος είναι περιορισμένος. Τέλος, αν και η ελληνική αγορά κρέατος τρεχόντως αντιμετωπίζει σημαντικά εμπόδια για την ανάπτυξη της, η νέα εποχή στην οποία εισέρχεται δίνει νέες ευκαιρίες σε αυτούς που θα μπορέσουν να ακολουθήσουν αυτές τις ευκαιρίες.

1.2.4 Αγορά της εταιρείας

Έχει ήδη αναφερθεί ότι η επένδυση θα γίνει στο Νομό Ευρυτανίας. Καθώς η εταιρεία θα εισαχθεί στην αγορά παρέχοντας τρία είδη υπηρεσιών και προϊόντων, θα εξυπηρετήσει διαφορετικές αγορές. Όσον αφορά στις υπηρεσίες σφαγείου και στο κτηνοτροφικό παζάρι, η εταιρεία θα επικεντρωθεί στην αγορά της Ευρυτανίας και στους γειτονικούς νομούς που θα ευνοηθούν από την έναρξη της επιχείρησης. Συνεπώς η εταιρεία θα επικεντρώσει την προσοχή της στις ακόλουθες αγορές:

- Ευρυτανία
- Καρδίτσα
- Αιτωλοακαρνανία
- Άρτα

Σε αυτούς τους γειτονικούς νομούς, οι περιοχές που αναμένονται να ενδιαφερθούν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας είναι αυτοί που βρίσκονται κοντά στον Νομό Ευρυτανίας. Με άλλα λόγια, η νεοσύστατη εταιρεία λόγω απόστασης θα ευνοήσει το νότιο τμήμα της Καρδίτσας, το βόρειο τμήμα της Αιτωλοακαρνανία και

στο ανατολικό τμήμα της Άρτας. Από την άλλη, το εμπόριο κρέατος και κτηνοτροφίας θα επικεντρωθεί κυρίως στους νότιους νομούς της Ελλάδας από την Ευρυτανία μέχρι την Πελοπόννησο.

1.2.5 Τομέας κρεάτων και κτηνοτροφίας

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή που διεξήχθη από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), η παραγωγή αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος για το έτος 2000 ήταν περίπου 148.912.000 κιλά. Το 10,63% της συνολικής παραγωγής προήλθε από τους νομούς Ευρυτανίας, Άρτας, Αιτωλοακαρνανία και Καρδίτσας. Αυτό αποτελεί απόδειξη ότι η συνεισφορά αυτών των νομών στη συνολική παραγωγή αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος στην Ελλάδα είναι πολύ σημαντική.

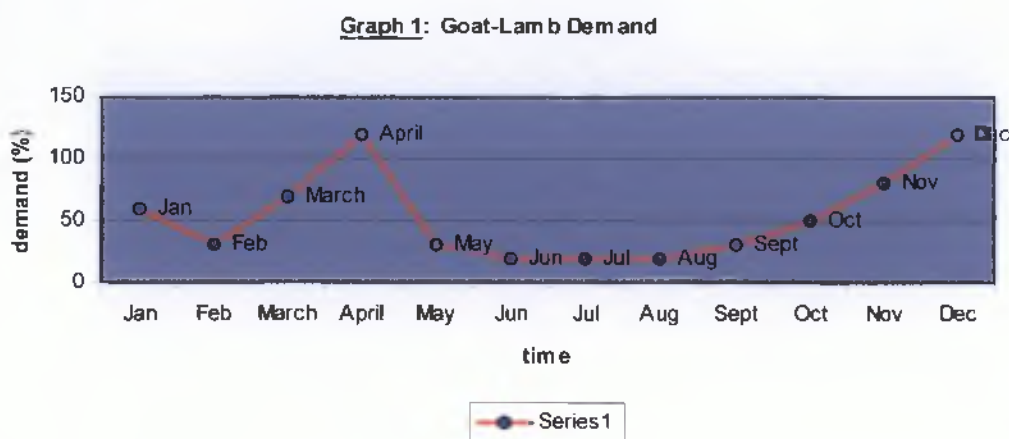
Από την άλλη, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν το κατσικίσιο και αρνίσιο κρέας και κατέχουν την πρώτη θέση σε κατανάλωση κατσικίσιου και αρνίσιου κρέατος (14,4 κιλά/ άτομο/ χρόνο) ενώ υπάρχει μεγάλη διαφορά όσον αφορά στην κατανάλωση σε σχέση με τους Βρετανούς και του Ιρλανδούς (7,2 κιλά/ άτομο/ χρόνο) οι οποίοι κατέχουν τη δεύτερη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί μελετώντας τον ελληνικό πολιτισμό όπου οι θρησκευτικές παραδόσεις συσχετίζονται με το κατσικίσιο και το αρνίσιο κρέας. Όντος, οι Έλληνες συνηθίζουν να τρώνε αρνίσιο και κατσικίσιο κρέας κατά τη διάρκεια των Χριστουγέννων και του Πάσχα ενώ αυτό το είδος τροφής χρησιμοποιείται σε κάθε γιορτή των ελληνικών νοικοκυριών.

Οι προαναφερόμενοι λόγοι που αφορούν την κατανάλωση κατσικίσιου και αρνίσιου κρέατος στην Ελλάδα μπορούν να αιτιολογήσουν την μεταβλητότητα ζήτησης στην ελληνική αγορά.

Όντας δύσκολο να εκτιμηθεί η ζήτηση κατσικίσιου και αρνίσιου κρέατος στην Ελλάδα, στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιούνται ως δείκτης τα δεδομένα που παρέχονται από την μελέτη με τίτλο «Μία Αξιολόγηση του Κοινού Οργανισμού των Αγορών στον Τομέα Αρνίσιου και Κατσικίσιου Κρέατος» που έγινε από την SAC (Συμβουλευτική Στρατηγικής Βιομηχανιών) για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιήθηκαν και παρέχουν στο παρόν σχέδιο

την ακόλουθη γραφική παράσταση σχετικά με την ζήτηση σε κατσικίσιο-αρνίσιο κρέας.

Γραφική παράσταση 1: Ζήτηση σε κατσικίσιο-αρνίσιο κρέας



Αυτή η γραφική παράσταση δείχνει ότι οι περίοδοι με την μεγαλύτερη κατανάλωση κατσικίσιου και αρνίσιου κρέατος είναι τον Απρίλιο και το Δεκέμβριο όπου γιορτάζονται αντιστοίχως το Πάσχα και τα Χριστούγεννα. Εξετάζοντας τα ανωτέρω στοιχεία, η ζήτηση σε κατσικίσιο και αρνίσιο κρέας μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

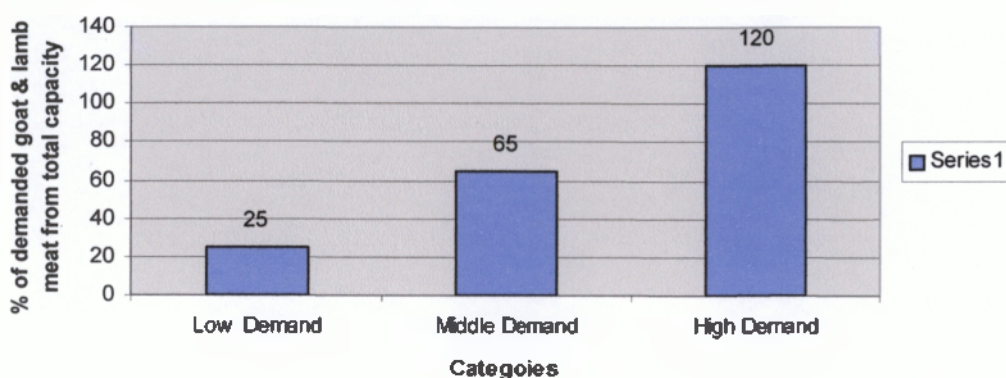
- Χαμηλή ζήτηση (Φεβρουάριος, Μάιος, Σεπτέμβριος, Ιούνιος, Ιούλιος και Αύγουστος)
- Μεσαία ζήτηση (Ιανουάριος, Μάρτιος, Οκτώβριος και Νοέμβριος) και
- Υψηλή ζήτηση (Δεκέμβριος και Απρίλιος)

Η δημιουργία αυτών των κατηγοριών θα φανούν χρήσιμες αργότερα για τους υπολογισμούς που θα γίνουν για το χρηματοοικονομικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Σύμφωνα με τα ποσοστά κάθε μήνα και την κατηγορία

ζήτησης που αντιστοιχεί σε κάθε μήνα, παρουσιάζεται η ακόλουθη γραφική παράσταση:

Γραφική παράσταση 2: Κατηγορίες ζήτησης κατσικίσιου και αρνίσιου κρέατος

Graph 2: Goat & Lamb Meat Demand Categories



Κατά τη διάρκεια των περιόδων υψηλής ζήτησης, τα ποσοστά που δεν μπορούν να καλυφθούν από τις εγχώριες προμήθειες εισάγονται από άλλες χώρες και ειδικά από την περιοχή των Βαλκανίων.

Προχωρώντας τώρα στην αγορά που ενδιαφέρει την εταιρεία, ο πίνακας 1 δείχνει ότι η ποσότητα των σφαγμένων ζώων εντός της κοινότητας αναμένεται να καλύψει την ζήτηση της κοινότητας ενώ η ποσότητα των ζώων που πωλούνται σφαγμένα εκτός της κοινότητας αναμένεται να καλύψει την ζήτηση άλλων κοινοτήτων.

Πίνακας 1: Μέσος Όρος Ετήσιας Παραγωγής κρέατος

Σε τόνους	Ευρυτανία		Αιτωλοακαρνανία		Καρδίτσα		Άρτα	
	Πρόβειο Αρνίσιο	Κατσικίσιο	Πρόβειο Αρνίσιο	Κατσικίσιο	Πρόβειο Αρνίσιο	Κατσικίσιο	Πρόβειο Αρνίσιο	Κατσικίσιο
Παραγωγή κρέατος	545	498	6042	2585	2266	545	2641	715
Σφαγμένα εντός της κοινότητας	158	126	1857	773	617	145	549	191
Πουλημένα ως σφαγμένα εκτός της κοινότητας	260	228	2962	1123	1399	335	1449	346

Ο πίνακας αυτός αποτελεί σημαντικό δείκτη όπου φαίνεται είτε ότι τα σφαγεία στους ανωτέρω νομούς δεν μπορούν να καλύψουν τις εγχώριες ανάγκες είτε ότι υπάρχει πλεόνασμα σε αρνίσιο και κατσικίσιο κρέας σε αυτούς τους νομούς. Όποιο από τα δύο και να ισχύει, το κύριο συμπέρασμα που οδηγεί στο ακόλουθο θέμα ανάλυσης είναι ότι η συνολική δυναμικότητα των υπηρεσιών σφαγείων δεν μπορεί να καλύψει τη ζήτηση.

1.2.6 Τομέας σφαγείων

Μέχρι τα τέλη του 2000 τα σφαγεία που λειτουργούσαν στην Ελλάδα ήταν 445. Τα 25 από αυτά ήταν πολύ σημαντικά όσον αφορά στην δυναμικότητα τους ετησίως που ξεπερνούσε τους 1.000 τόνους/ετησίως. Τα περισσότερα από αυτά τα 25 σφαγεία είχαν τι δικό τους Σύστημα Βιολογικής Επεξεργασίας Λυμάτων, 19 εκ των οποίων επικεντρώνονταν στη σφαγή χοίρων και ανήκαν στη γραμμή παραγωγής πολύ μεγάλων και καθετοποιημένων βιομηχανιών που παρήγαγαν χοιρινό κρέας. Πέρα από αυτά τα τεράστια εκσυγχρονισμένα σφαγεία, υπήρχαν επίσης άλλα 48 μικρά τοπικά σύγχρονα σφαγεία που διοικούνταν από τις τοπικές δημόσιες αρχές και κάλυπταν τις τοπικές ανάγκες. Από το σύνολο των 445 σφαγείων, τα 372 ήταν παραδοσιακά σφαγεία τα οποία υστερούσαν σε κατάλληλη τεχνολογία (ΕΣΥΕ).

Οι προαναφερόμενες πληροφορίες βασίζονται στο έτος 2000. Συνεπώς, είναι ανώφελο να συζητηθεί η τρέχουσα κατάσταση βάσει δεδομένων τεσσάρων χρόνων πριν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κατά τη διάρκεια αυτών των τεσσάρων ετών έχουν λάβει χώρα πολλές αλλαγές στον τομέα των σφαγείων βάσει της ΚΑΠ. Αυτό που είναι χρήσιμο από τις ανωτέρω πληροφορίες είναι ότι από τα 445 σφαγεία τα 372 ήταν παραδοσιακά. Αυτό σημαίνει ότι τα 372 σφαγεία δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα κριτήρια των ευρωπαϊκών κανονισμών σχετικά με την ασφάλεια τροφίμων. Συνεπώς, ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι οι υπηρεσίες σφαγείων στην Ελλάδα δεν μπορούν να καλύψουν τη ζήτηση. Πράγματι, κατά τη διάρκεια του 2003 ένας σημαντικός αριθμός σφαγείων αναγκάστηκε να κλείσει καθώς δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στα ευρωπαϊκά πρότυπα. Ως εκ τούτου, υπήρξε αύξηση στην τιμή των κρεάτων.

1.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

1.3.1 Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο ανταγωνισμός. Στην περίπτωση μας, ο ανταγωνισμός πρέπει να εξεταστεί όσον αφορά στα τρία είδη λειτουργιών που η εταιρεία θα έχει και αυτά είναι: (1) υπηρεσίες σφαγείου, (2) εμπόριο κρεάτων και (3) εμπόριο κτηνοτροφίας. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός είναι σχεδόν ανύπαρκτος για τη νεοσύστατη εταιρεία και αυτό οφείλεται στη δομή κάθετης ενσωμάτωσης που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας.

1.3.2. Σφαγεία

Η τρέχουσα κατάσταση στην ελληνική βιομηχανία κρέατος είναι ασταθής λόγω της μεταμόρφωσής της σε μία βιομηχανία υψηλότερου επιπέδου που θα εναρμονίζεται με τους κανόνες της ΚΑΠ. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Ελλάδα υστερεί σε κατάλληλες εγκαταστάσεις με τις οποίες να έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει ομαλά στο επίπεδο που απαιτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πράγματι, τα περισσότερα σφαγεία έχουν χαρακτηριστεί ως «ακατάλληλα» για χρήση. Από ένα σύνολο 445 σφαγείων τα 372 είναι παραδοσιακά και αυτό ερμηνεύεται ως «ακατάλληλα» από πλευράς ασφάλειας τροφίμων. Συνεπώς, η Ελλάδα έχει μεγάλες δυσκολίες καθώς δεν ήταν σε θέση να εφαρμόσει τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς όσον αφορά στις αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις. Για τον λόγο αυτό, δεν υπάρχει ουσιαστικός ανταγωνισμός στον τομέα σφαγείων καθώς τα διαθέσιμα σφαγεία δεν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

Όσον αφορά τώρα στις αγορές στις οποίες αναμένεται να εισαχθεί η εταιρεία, ο Νομός Ευρυτανίας έχει ένα μόνο τοπικό σφαγείο στην πρωτεύουσα της Ευρυτανίας, το Καρπενήσι, με μία δυναμικότητα 300 τόνων/χρόνο. Δεν είναι μόνο η μικρή δυναμικότητα του σφαγείου αλλά επίσης η έλλειψη ευρωπαϊκής σφραγίδας που αποτελεί προνόμια από άποψη ανταγωνισμού για τη νέα εταιρεία.

Από την άλλη, η δυναμικότητα των σφαγείων των γειτονικών νομών δεν μπορεί να καλύψει τη ζήτηση της εγχώριας αγοράς της, αλλά ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία δεν βλέπει καμία απειλή καθώς επικεντρώνεται σε περιοχές που θα ευνοηθούν από το ξεκίνημα του νέου σφαγείου λόγω απόστασης. Με άλλα λόγια, τα σφαγεία των γειτονικών νομών δεν είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες για σφαγεία των αγορών τους λόγω της μικρής τους δυναμικότητα ενώ δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους που λειτουργούσαν μακριά από τις εγκαταστάσεις του σφαγείου. Για παράδειγμα, εκτροφείς ζώων και έμποροι που βρίσκονται στο νότιο τμήμα της Καρδίτσας αναγκάζονται να ταξιδεύουν στα βόρεια τμήματα του Νομού προκειμένου να σφάξουν τα ζώα τους. Αντ'αυτού, όταν το σφαγείο της εταιρείας ξεκινήσει να λειτουργεί, οι πελάτες αυτοί θα επωφεληθούν καθώς οι εγκαταστάσεις της εταιρείας θα βρίσκονται στο βόρειο τμήμα της Ευρυτανίας το οποίο γειτονεύει με το νότιο τμήμα της Καρδίτσας. Κλείνοντας, οι λειτουργίες σφαγείου της νέας εταιρείας δεν αναμένονται να έχουν καμία συνέπεια από τον ανταγωνισμό καθώς ο ανταγωνισμό είναι σχεδόν ανύπαρκτος.

1.3.3. Εμπόριο κτηνοτροφίας

Όσον αφορά στο παζάρι κτηνοτροφίας, ο ανταγωνισμός δεν είναι άμεσος αλλά έμμεσος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένα άλλο ιδιωτικό ή δημόσιο παζάρι κτηνοτροφίας στην αγορά της Ευρυτανίας και στις γειτονικές αγορές. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός που θα αντιμετωπίσει η εταιρεία θα προέρχεται από την παρουσία εμπόρων ζώων. Αυτοί είναι έμποροι που ταξιδεύουν σε όλη την Ελλάδα και αγοράζουν ζώα από μικρούς πλανόδιους κτηνοτρόφους και έπειτα εμπορεύονται τα αγαθά τους ζωντανά ή σφαγμένα. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία έχει πλεονεκτήματα από πλευράς ανταγωνισμού.

Πρώτον, οι έμποροι αυτοί θα είναι πελάτες της εταιρείας όσον αφορά στις υπηρεσίες σφαγείου. Δεύτερον, θα επωφεληθούν από το παζάρι κτηνοτροφίας της εταιρείας καθώς θα μπορούν να αγοράζουν της ποσότητες που χρειάζονται με την μία, και συνεπώς θα κερδίζουν χρόνο και χρήματα. Από την άλλη, θα μπορούν να έχουν πίστωση, κάτι το οποίο δεν υπάρχει στην κύρια αγορά ζώων από κτηνοτρόφους. Πράγματι, οι μικροί πλανόδιοι κτηνοτρόφοι πληρώνονται με μετρητά. Τρίτον, ακόμα κι αν οι έμποροι αυτοί θέλουν να αγοράσουν ζώα από τους αρχικούς τους ιδιοκτήτες, θα

έχουν τη δυνατότητα να εμπορεύονται με χρέωση τα ζώα τους στο παζάρι ζώων της εταιρείας και έτσι να αποφεύγουν το κόστος διανομής. Τέλος, έπειτα από ένα ταξίδι που πραγματοποίησα στα χωριά της Ευρυτανίας, διαπίστωσα ότι υπάρχει μία υποανάπτυξη στο εμπόριο κτηνοτροφίας στην περιοχή και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι έμποροι αποφεύγουν την κτηνοτροφική αγορά από αυτήν την περιοχή.

Σύμφωνα με τα άτομα από τα οποία πήρα συνέντευξη σε κάθε παραδοσιακό καφενείο των χωριών της βόρειας Ευρυτανίας, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι έμποροι θεωρούν ότι κοστίζει πολύ να ταξιδεύουν σε αυτές τις βουνίσσιες περιοχές για να αγοράζουν ζώα. Συνεπώς, το βήμα που έγινε για μία τέτοια επένδυση θα δώσει τη δυνατότητα ανάπτυξης της περιοχής και θα κατοστήσει δυνατό και με χαμηλότερο κόστος το εμπόριο κτηνοτροφίας. Από την άλλη, ήταν εμφανής ο ενθουσιασμός των ντόπιων για τη νέα αυτή επένδυση, και έτσι αναμένεται ότι η νεοσύστατη εταιρεία θα υποστηριχθεί από τους ντόπιους οι οποίοι θεωρούν την ιδέα αυτή ως ένα τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί η πατρίδα τους και συνεπώς η ίδια η οικονομική τους εξέλιξη.

1.3.4. Εμπόριο κρεάτων

Πριν προχωρήσουμε στον ανταγωνισμό στο εμπόριο κρέατος, είναι απαραίτητο να αναλυθεί η οικονομία κλίμακας στην οποία θα προχωρήσει η εταιρεία. Σύμφωνα με την θεωρία, οι *οικονομίες κλίμακας* είναι «οι οριακές βελτιώσεις σε απόδοση που μία επιχείρηση βιώνει καθώς αυξάνει το μέγεθός της» (Hitt-Hoskisson-Ireland 54).

Η αποδοτικότητα της νεοσύστατης εταιρείας υποστηρίζεται από την ικανότητα της να ενσωματώσει κάθετα λειτουργίες εμπορίου κρέατος και κτηνοτροφίας μαζί με υπηρεσίες σφαγείου. Αυτό καθιστά το μέγεθος της εταιρείας μεγάλο όσον αφορά της λειτουργίες της και παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ενσωματώνοντας αυτές της δύο λειτουργίες, η εταιρεία θα είναι σε θέση να έχει χαμηλότερο κόστος σε αντίθεση με της ανταγωνιστές της. Συνεπώς, θα μπορεί να πουλάει τα προϊόντα της σε καλύτερες τιμές. Από την άλλη, η επιχείρηση θα έχει μικρότερες ζημίες από απόψεως σφαγίων που έχουν καταστραφεί λόγω χαμηλής ζήτησης καθώς θα έχει εξασφαλίσει πωλήσεις επειδή η σφαγή ζώων που θα γίνεται θα βασίζεται σε παραγγελίες.

Όταν μιλάμε για ανταγωνισμό στην βιομηχανία εμπορίου κρέατος, το πρώτο και σημαντικότερο μέρος που θα πρέπει να αναλυθεί είναι η Κεντρική Κρεαταγορά της Ελλάδας στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη στην Αθήνα. Εκεί, λειτουργούν οι μεγαλύτερες εταιρείες εμπορίου κρέατος της Ελλάδας οι οποίες εμπορεύονται ντόπια και εισαγόμενα προϊόντα κρέατος. Αυτό που χαρακτηρίζει αυτές της εταιρείες είναι ότι εμπορεύονται εισαγόμενα και ντόπιο κρέας σε όλη την Ελλάδα, αλλά δεν έχουν καμία άλλη λειτουργία σχετικά με την κτηνοτροφία. Ο μόνος τομέας στον οποίο ορισμένες από αυτές έχουν προχωρήσει είναι στην διατήρηση αποθέματος ζώων της της της του πάγκους προκειμένου να μπορούν να αντιμετωπίσουν την ασταθή ζήτηση. Έτσι, καμία από αυτές της εταιρείες δεν έχει επεκταθεί ακόμα σε υπηρεσίες σφαγείου. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα της ύπαρξης της στην ελληνική αγορά κρεάτων, η νέα επιχείρηση κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από πλευράς χαμηλών τιμών που θα προσφέρει στην αγορά. Τέλος, καθώς η εταιρεία σκοπεύει να ενσωματώσει της της λειτουργίες της αλυσίδας παραγωγής κρέατος, η διεύθυνση αναμένεται, στο εγγύς μέλλον, να λάβει ηγετική θέση στην αγορά.

1.4. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

1.4.1 Εισαγωγή

Σε αυτήν την ενότητα του επιχειρηματικού πλάνου θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά και στη σπουδαιότητα της τοποθεσίας της επιχείρησης. Θα γίνει παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών του Νομού Ευρυτανίας ενώ θα αναλυθεί η διαθεσιμότητα και η καταλληλότητα τόσο του μέρους όσο και των κτιριακών εγκαταστάσεων που έχει βρει η εταιρεία.

1.4.2. Ευρυτανία

Η Ευρυτανία είναι ένας από του 51 νομούς της Ελλάδας. Ανήκει στην περιοχή της Κεντρικής Ελλάδας και περιγράφεται ως μία περιοχή 1^{ου} Στόχου (όπως και ολόκληρη η χώρα). Συνορεύει με τους νομούς Φθιώτιδας, Καρδίτσας και Αιτωλοακαρνανίας. Μέχρι το 1997, η Ευρυτανία είχε ένα δήμο και 81 κοινότητες. Αυτό άλλαξε, με το Νέο Νόμο Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πλέον υπάρχουν 11 δήμοι στην περιοχή. Βρίσκεται περίπου 280-320 χμ. βόρεια της Αθήνας. Η επιφάνεια της, έκτασης 1870 τετραγωνικών χιλιομέτρων (1,4% της συνολικής έκτασης της Ελλάδας), χαρακτηρίζεται όλη ως ορεινή. Η Ευρυτανία είναι ένα αγροτικός νομός μεικτής οικονομίας και βρίσκεται στην Κεντρική Ελλάδα. Ο πληθυσμός της αποτελείται από περίπου 32.000 άτομα. Η Ευρυτανία είναι μία απομακρυσμένη περιοχή με μειωμένο αριθμό πληθυσμού, με ανώμαλη επιφάνεια και ιστορικά υπήρξε ένα από τα φτωχότερα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας, κυρίως λόγω της μορφολογίας της και της απόστασης της από τα αστικά κέντρα (παρά την σχετικά κοντινή της τοποθεσία στην πρωτεύουσα της χώρας). Γενικά, η εκπροσώπηση διαφόρων τομέων στις οικονομικές δραστηριότητες ισορροπούν μεταξύ των τομέων ελαφριάς βιομηχανίας και χειροτεχνίας, καθώς και του τουριστικού τομέα. Ωστόσο, παρατηρούνται υψηλά ποσοστά υποαπασχόλησης και εποχικής αποδημίας για εργασία (εξαιτίας χαμηλών εισοδημάτων). Δεν θα πρέπει να δοθεί πολύ μεγάλη έμφαση στα Εθνικά Στατιστικά Δεδομένα για την περιοχή της Ευρυτανίας. Δεν παρουσιάζουν



αναλυτικά τη σημαντική οικονομική μεταρρύθμιση που έλαβε χώρα κατά την τελευταία δεκαετία στην περιοχή αυτή (Γουδής – Σκύρας 2).

Το γεγονός ότι η Ευρυτανία είναι ένας από τους φτωχότερους νομούς της Ελλάδας είναι ο λόγος για τον οποίο η Ευρωπαϊκή Κοινότητα προσφέρει τα υψηλότερα ποσά επιχορηγήσεων κυρίως για αγροτικές επενδύσεις. Ο ισχύων ευρωπαϊκός Κανόνας 1257/1999 για την αγροτική ανάπτυξη όσον αφορά στο εμπόριο και στην επεξεργασία αγροτικών προϊόντων υποστηρίζει αυτό το είδος επενδύσεων με 50% στο νομό Ευρυτανίας. Αυτός ο κανόνας ισχύει επίσης για την κατασκευή σύγχρονων εγκαταστάσεων σφαγείων.

1.4.3. Ανερχόμενες ευκαιρίες

Αυτός ο ευρωπαϊκός κανόνας είναι αυτό που κάνει την επένδυση στην περιοχή αυτή ακόμα πιο ελκυστική. Επίσης, η φτωχή ανάπτυξη που χαρακτηρίζει την περιοχή είναι άλλος ένας παράγοντας που καθιστά την Ευρυτανία ελκυστική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μη αναπτυγμένα μέρη προσφέρουν μία σειρά ευκαιριών για επενδύσεις ενώ δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Στον πίνακα 1, φαίνεται ότι η δυναμικότητα παραγωγής κρέατος βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα για την Ευρυτανία σε αντίθεση με άλλους νομούς, αλλά όταν κάποιος παρατηρεί αυτά τα δεδομένα δεν θα πρέπει να τα υποτιμήσει. Η αξιολόγηση των δεδομένων θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη μία σειρά γεγονότων. Συνεπώς, αν και η Ευρυτανία έχει μικρή δυναμικότητα, δεν μπορεί να συγκριθεί με άλλους νομούς, επειδή οι άλλοι νομοί έχουν ήδη ανεπτυγμένες αγορές κτηνοτροφίας και κρεάτων. Έτσι, η ανάπτυξη της αγοράς κτηνοτροφίας που δεν υπάρχει στις μέρες μας στην περιοχή της Ευρυτανίας θα δώσει την ευκαιρία στην περιοχή να φτάσει γρήγορα στα επίπεδα των άλλων αγορών.

1.4.4. Διαθεσιμότητα και καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων

Άλλο ένα θετικό στοιχείο είναι ότι η επένδυση θα γίνει βασικά πάνω σε τεχνολογικό εξοπλισμό και όχι πάνω στην κατασκευή νέων κτιρίων που είναι δαπανηρή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει βρεθεί ένα οικόπεδο 50.000 μ² με

κτιριακές εγκαταστάσεις 1.000 μ² που είναι διαθέσιμα για ενοικίαση στο Δήμο Απεραντίων, στο Λιθοχώρι, μία περιοχή που βρίσκεται στο βόρειο τμήμα της Ευρυτανίας. Σε αυτές τις εγκαταστάσεις στεγαζόταν μία βιομηχανία τυροκομικής που έκλεισε πριν από 3 χρόνια. Το κόστος ενοικίασης είναι χαμηλό (10.000 Ευρώ/χρόνο) καθώς δεν υπάρχει ανάγκη ενοικίασης αυτών των εγκαταστάσεων. Από την άλλη, ο ιδιοκτήτης δίνει την ευκαιρία στον ενοικιαστή να υπογράψει ένα εικοσαετές συμβόλαιο. Άλλο ένα προνόμιο αυτού του οικοπέδου είναι ότι θα μειώσει το κόστος επένδυσης για την εταιρεία λόγω της διαθεσιμότητας άλλων εγκαταστάσεων πέρα από τις κτιριακές εγκαταστάσεις. Συνεπώς, το διαθέσιμο προς ενοικίαση κτίριο έχει τις ακόλουθες πρόσθετες εγκαταστάσεις:

- 500 μ² θαλάμων ψυγείων
- Σύστημα Βιολογικής Επεξεργασίας Λυμάτων
- Βιομηχανικός όροφος
- Σύστημα Συμπίεσης Νερού
- Βιομηχανική Ηλεκτρική Εγκατάσταση
- Δεξαμενή νερού για την αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων νερού για βιομηχανική χρήση
- Ηλεκτρική γεννήτρια
- Αλεξικέραυνο
- Σύστημα κλιματισμού
- Αποδυτήρια
- Δύο τουαλέτες και μπάνια
- Αίθουσα χημικού εργαστηρίου
- Αίθουσα φαγητού
- Γραφείο 60 μ²

Σύμφωνα με την Κτηνιατρική Υπηρεσία του ελληνικού Υπουργείου Γεωργίας που είναι υπεύθυνο για την αδειοδότηση, μεταξύ άλλων και σφαγείων, όλες οι προαναφερόμενες εγκαταστάσεις απαιτούνται για τα σύγχρονα σφαγεία. Συνεπώς, η

* το οικόπεδο και οι κτιριακές εγκαταστάσεις ανήκουν στην εταιρεία Τυροκομική Ευρυτανίας Α.Ε.

εταιρεία θα έχει μεγάλο όφελος από την ενοικίαση αυτού του κτιρίου επειδή θα μειώσει το επενδυτικό κόστος.



Τέλος, το φυσικό περιβάλλον της περιοχής δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία καθώς το φυσικό περιβάλλον συσχετίζεται με την παραγωγή υγιεινών προϊόντων. Όπως μπορεί κανείς να δει από τη φωτογραφία, το κτίριο βρίσκεται σε μία περιοχή περιτριγυρισμένη από

δάσος. Συνεπώς, η περιοχή όπου θα πραγματοποιηθούν οι λειτουργίες της εταιρείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά για επιτυχείς καμπάνιες που θα επικεντρώνονται κυρίως στη σχέση μεταξύ υγιεινών προϊόντων και του περιβάλλοντος όπου εκτρέφονται τα ζώα από τα οποία προέρχονται τα προϊόντα αυτά.

Κλείνοντας, η περιοχή στην οποία βρίσκεται η εταιρεία χαρακτηρίζεται από το ελληνικό Υπουργείο Γεωργίας ως μία αγροτική περιοχή, οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία χωρίς κανένα νομικό πρόβλημα.

1.5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

1.5.1 Εισαγωγή

Προχωρώντας στα τελευταία στάδια της ανάλυσης επιχείρησης, το ακόλουθο μέρος ασχολείται με τη διεύθυνση της επιχείρησης που είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη καθώς εκεί λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις, και είναι ευθύνη της διεύθυνσης οτιδήποτε πάει λάθος. Συνεπώς, στις γραμμές που ακολουθούν θα παρουσιαστεί η μορφή και το είδος της επιχείρησης που η διεύθυνση έχει επιλέξει, η δομή της διεύθυνσης, τα διευθυντικά προσόντα, οι γνώσεις και οι ευθύνες της διεύθυνσης.

1.5.2 Είδος και μορφή

Καθώς η εταιρεία πρόκειται να έχει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, και αναμένεται να επεκταθεί στο μέλλον σε άλλους παρόμοιους τομείς λειτουργιών, έχει αποφασιστεί ότι είναι πιο ωφέλιμο να έχει την μορφή ανώνυμης εταιρείας. Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να έχει ένα διοικητικό συμβούλιο προκειμένου να ανταποκριθεί στους κανονισμούς που απαιτούνται από αυτό το είδος εταιρειών. Στην αρχή της λειτουργίας της, αποφασίστηκε ότι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας θα αποτελείται από τους διευθυντές της προκειμένου να αποδεχθεί όχι μόνο το πρόσθετο κόστος πρόσληψης άλλων ατόμων για τη δουλειά αυτή αλλά επίσης και η γραφειοκρατία αυτών των διαδικασιών. Από την άλλη, οι επενδυτές αυτής της επιχείρησης είναι συγγενείς, οπότε η επιχείρηση θα είναι μία οικογενειακή επιχείρηση που στηρίζεται σε ισχυρούς δεσμούς. Συνεπώς, οι επενδυτές θα είναι οι μέτοχοι και ταυτόχρονα θα καλύπτουν σημαντικές θέσεις στη διεύθυνση και στο διοικητικό συμβούλιο.

1.5.3 Δομή και Ευθύνες

Η δομή της διεύθυνσης θα αποτελείται από τέσσερις διευθυντές που θα επιτηρούνται από το Γενικό Διευθυντή της εταιρείας. Μιλώντας για ευθύνες, ο Διευθυντής Σφαγείου θα είναι υπεύθυνος για τις λειτουργίες του σφαγείου. Θα συνεργάζεται με τους άλλους διευθυντές των οποίων οι ενέργειες αντικατοπτρίζουν τις λειτουργίες του σφαγείου. Από την άλλη, ο Διευθυντής Κτηνοτροφίας θα είναι υπεύθυνος για το συντονισμό των πωλήσεων κτηνοτροφίας και τις λειτουργίες στο παζάρι κτηνοτροφίας. Επιπλέον, ο Διευθυντής Πωλήσεων Κρεάτων θα είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις κρεάτων, οπότε

θα αναμένεται από αυτόν να συντονίζει τις πωλήσεις προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της εταιρείας. Επίσης, ο Διευθυντής Προμηθειών θα είναι υπεύθυνος για τις εγχώριες και εισαγόμενες προμήθειες κτηνοτροφίας. Τέλος, ο Γενικός Διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της συνεργασίας μεταξύ των άλλων διευθυντών ενώ αναμένεται να είναι υπεύθυνος για την οικονομική διαχείριση της εταιρείας.

1.5.4 Προσόντα και Γνώση

Είναι απαραίτητο επίσης να αναφερθούν τα προσόντα και οι γνώσεις των ατόμων που αναμένονται να λάβουν διευθυντικές θέσεις. Αν και τέσσερα από τα πέντε μέλη της επιχείρησης δεν είναι κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων αλλά έχουν απολυτήρια λυκείου, έχουν αξιόλογη εμπειρία στην αγορά κρεάτων και κτηνοτροφίας της Ελλάδας. Συνεπώς, η εμπειρία τους τα καθιστά κατάλληλα για διευθυντικές θέσεις. Από την άλλη, ένα μέλος της επιχείρησης έχει πανεπιστημιακό δίπλωμα και αυτό τον καθιστά ικανό να κάνει τη δουλειά που τα άλλα μέλη δεν μπορούν να κάνουν. Έτσι, η προαναφερόμενη δομή διεύθυνσης έγινε βάσει των γνώσεων και των προσόντων των μελών. Ως εκ τούτου, το μέλος με το δίπλωμα πανεπιστημίου και την εμπειρία στην ελληνική αγορά κρεάτων και κτηνοτροφίας έχει περισσότερα προσόντα από τους άλλους και έτσι αποφασίστηκε ότι έπρεπε να πάρει τη θέση του Γενικού Διευθυντή ενώ οι άλλες τέσσερις διευθυντικές θέσεις θα διανεμηθούν στα άλλα μέλη.

1.5.5 Μισθοί Διεύθυνσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επενδυτές της εταιρείας θα αναλάβουν ευθύνες διεύθυνσης και διοικητικού συμβουλίου. Παρ'όλο που τα κέρδη της εταιρείας θα διανέμονται στους μετόχους-μέλη της εταιρείας στο τέλος κάθε οικονομικού έτους, τα μέλη θα πληρώνονται επίσης για τις υπηρεσίες που καθένα από αυτά προσφέρει στην εταιρεία σε σχέση με τη θέση που κατέχει. Συνεπώς, βάσει της αξιοκρατικής αξιολόγησης της συνεισφοράς και της γνώσης του καθενός, οι διευθυντικοί μισθοί παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2: Μισθοί Διεύθυνσης

Θέση	Μισθός (Ευρώ/χρόνο)
Γενικός Διευθυντής	28,000.00
Διευθυντής σφαγείου	21,000.00
Διευθυντής πωλήσεων κρεάτων	21,000.00
Διευθυντής κτηνοτροφίας	21,000.00
Διευθυντής προμηθειών	21,000.00
Συνολικό κόστος	112,000.00

1.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

1.6.1 Εισαγωγή

Ένας άλλος τομέας του οποίου η ανάλυση είναι πολύ σημαντική για το επιτυχημένο ξεκίνημα μίας νέας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο θα αποτελείται επίσης από ένα μέρος βασισμένο στην ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού. Με άλλα λόγια, η διεύθυνση θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλαμβάνεται των αναγκών της εταιρείας όσον αφορά στο προσωπικό, της διαθεσιμότητας εργατικό δυναμικού με κατάλληλα προσόντα στην περιοχή όπου λειτουργεί η εταιρεία, οποιωνδήποτε εκπαιδευτικών αναγκών που το προσωπικό της εταιρείας ενδέχεται να έχει, και τέλος της πρόβλεψης αναγκών προσωπικού για τα προσεχή έτη.

1.6.2 Ανάγκες σε προσωπικό

Όσον αφορά στις ανάγκες προσωπικού για αυτήν την επιχείρηση, υπάρχουν δύο κατηγορίες προσωπικού. Η πρώτη είναι για ανάγκες σε διευθυντικό εργατικό δυναμικό και η δεύτερη για ανάγκες σε εργατικό δυναμικό παραγωγής. Όσον αφορά στην κατηγορία διεύθυνσης, εφόσον όλες οι διευθυντικές θέσεις θα κατέχονται από

τους μετόχους, η μόνη πρόσθετη ανάγκη είναι αυτή μίας γραμματέας και ενός λογιστή. Από την άλλη, η κατηγορία παραγωγής θα αποτελείται από τέσσερα είδη εργατών, (1) σφαγείς, (2) καθαρίστριες, (3) οδηγούς φορτηγών και (4) συντηρητές. Καθώς οι ανάγκες για προσωπικό είναι κάτι που εξαρτάται από την παραγωγή και το εύρος των λειτουργιών της εταιρείας, πριν προχωρήσουμε στον παρόν απαιτούμενο αριθμό προσωπικού, είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι προσδοκίες της διεύθυνσης για τις λειτουργίες της εταιρείας για τα ακόλουθα χρόνια μετά την έναρξη της επιχείρησης. Συνεπώς, σύμφωνα με τον πίνακα 3, η εταιρεία αναμένει να φτάσει στην πλήρη δυναμικότητα μετά από τέσσερα χρόνια. Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση της χρήσης της δυναμικότητας της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια, είναι σημαντικό να αναφερθεί η ότι η δυναμικότητα του σφαγείου αντικατοπτρίζει επίσης την δυναμικότητα των άλλων λειτουργικών μονάδων. Συνεπώς, αν και η αναμενόμενη χρήση δυναμικότητας που αναφέρεται παρακάτω βασίζεται στη συνολική δυναμικότητα του σφαγείου, αντικατοπτρίζει επίσης την δυναμικότητα των άλλων λειτουργιών καθώς η δυναμικότητα αυτών των λειτουργιών εξαρτάται από την δυναμικότητα του σφαγείου.

Πίνακας 3: Προβλεπόμενη Χρήση Δυναμικότητας της Εταιρείας

Χρόνος	Χρήση Συνολικής Δυναμικότητας
Πρώτο έτος λειτουργίας	60%
Δεύτερο έτος λειτουργίας	70%
Τρίτο έτος λειτουργίας	85%
Τέταρτο έτος λειτουργίας	100%

Αυτός ο πίνακας είναι επίσης ένας χρήσιμος δείκτης των αναγκών για προσωπικό για κάθε έτος που ακολουθεί. Συνεπώς, σύμφωνα με την αναμενόμενη χρήση της δυναμικότητας και του εύρους των λειτουργιών της εταιρείας ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τις ανάγκες για προσωπικό σε κάθε κατηγορία.

Πίνακας 4: Ανάγκες σε εργατικό δυναμικό

Κατηγορία	Πρώτο έτος 60%	Δεύτερο έτος 70%	Τρίτο έτος 85%	Τέταρτο έτος 100%
<i>Ανάγκες εργατικού δυναμικού παραγωγής</i>				
Οδηγοί φορτηγών	1	1	2	2
Καθαρίστριες	2	2	2	2
Συντηρητές	1	1	1	1
Σφαγείς	8	10	12	13
<i>Ανάγκες εργατικού δυναμικού διεύθυνσης</i>				
Λογιστής	1	1	1	1
Γραμματέας	1	1	1	1
Σύνολο	14	16	19	20

Παρ' όλο που όλοι οι υπάλληλοι θα προσληφθούν για πλήρη απασχόληση, οι σφαγείς θα έχουν μία διαφορετική συνεργασία με την εταιρεία. Πράγματι, όλοι οι Έλληνες σφαγείς είναι μέλη της Ελληνικής Ένωσης Σφαγέων με την οποία κάθε σφαγείο είναι σε επικοινωνία προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του σε εργατικό δυναμικό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ζήτηση υπηρεσιών σφαγείου δεν μπορεί να αιτιολογηθεί εύκολα, έτσι τα σφαγεία δεν είναι σε θέση να καθορίζουν τις ανάγκες τους σε εργατικό δυναμικό για μία μεγάλη περίοδο. Συνεπώς, η ένωση που είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός παρέχει στα σφαγεία το εργατικό δυναμικό που το καθένα χρειάζεται ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, οι σφαγείς είναι άνθρωποι που κάνουν και άλλες δουλειές και παρέχουν επίσης υπηρεσίες σφαγείου μέσω της Ένωσης για πρόσθετα χρήματα καθώς πληρώνονται ανά κεφαλή σφαγής. Με άλλα λόγια, η εταιρεία δεν θα προσλάβει κανέναν σφαγέα καθώς αυτές οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό θα καλύπτονται με εξωτερική ανάθεση μέσω της Ένωσης Σφαγέων.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα της ανάγκης για σφαγείς, παρουσιάζεται το εβδομαδιαίο πρόγραμμα παραγωγής της εταιρείας που αντικατοπτρίζει τη μεταβλητότητα ζήτησης που έχει κατηγοριοποιηθεί σε τρία επίπεδα (Βλ. παράγραφο 1.2.5 και γραφική παράσταση 2).

Πίνακας 5: Πρόγραμμα παραγωγής

Κατηγορία ζήτησης	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή
Χαμηλή							
Μεσαία							
Υψηλή							

Συνεπώς, δεν είναι δυνατό η εταιρεία να έχει ένα σταθερό αριθμό προσληφθέντων σφαγέων για πλήρη απασχόληση καθώς κάθε κατηγορία ζήτησης περιγράφει τη ζήτηση όχι μίας συγκεκριμένης περιόδου του χρόνου αλλά συγκεκριμένους μήνες που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Πράγματι, η κατηγορία χαμηλής ζήτησης περιγράφει τους μήνες Φεβρουάριο, Μάιο, Σεπτέμβριο, Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο.

1.6.3 Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού

Η διαθεσιμότητα ειδικευμένο εργατικού δυναμικού για μία νέα εταιρεία είναι ουσιώδης καθώς το εργατικό δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μίας εταιρείας. Η σπουδαιότητα διαθέσιμου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού σχετίζεται κυρίως με τη μείωση εκπαιδευτικών εξόδων. Στην περίπτωση μας, οι ανάγκες για εργατικό δυναμικό δεν απαιτούν άτομα με πολύ μεγάλη εξειδίκευση σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και επιστήμες. Απλοί εργάτες μπορούν κυρίως να καλύψουν τις θέσεις στην κατηγορία παραγωγής ενώ στην κατηγορία διεύθυνσης τα προσόντα που απαιτούνται για μία γραμματέα δεν είναι υψηλού επιπέδου.

Επίσης, η περιοχή είναι κυρίως μία αγροτική περιοχή όπου οι περισσότεροι άνθρωποι απασχολούνται σε γεωργικές εργασίες είτε ως υπάλληλοι είτε για την

δική τους παραγωγή. Συνεπώς, υπάρχει διαθεσιμότητα ειδικευμένου εργατικού προσωπικού.

Όσον αφορά τώρα στη διαθεσιμότητα σφαγέων, ένας μεγάλος αριθμός των ατόμων που ζουν στην περιοχή είναι μέλη της Ελληνικής Ένωσης Σφαγέων, και εργάζονται περιστασιακά σε σφαγεία άλλων νομών. Αλλά, με τα άνοιγμα του νέου σφαγείου οι σφαγείς αυτοί θα καλύπτουν κατά κύριο λόγο τις ανάγκες του σφαγείου ενώ θα επωφεληθούν καθώς δεν θα αναγκάζονται να ταξιδεύουν σε άλλους νομούς για ένα πρόσθετο εισόδημα.

Τέλος, καθώς ο Νομός Ευρυτανίας είναι υποανάπτυκτος, το ποσοστό ανεργίας ιδίως για νέους ανθρώπους είναι πραγματικά υψηλό. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι νέοι αναγκάζονται να φύγουν από το χωριό και να πάνε σε μία μεγαλύτερη πόλη προκειμένου να βρουν δουλειά. Συνεπώς, η επένδυση που έγινε στην περιοχή αυτή θα βοηθήσει ένα μικρό αριθμό ατόμων να μείνουν και να εργαστούν στην πατρίδα τους.

1.6.4. Ανάγκες εκπαίδευσης

Καθώς οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους θα ανταποκρίνονται στις κατάλληλες προϋποθέσεις για τις θέσεις όσον αφορά στα προσόντα τους, η εταιρεία δεν θα χρειαστεί να κάνει καμία ουσιαστική εκπαίδευση. Η μόνη εκπαίδευση που το προσωπικό της εταιρείας ενδέχεται να χρειαστεί αφορά κυρίως την χρήση του εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας του σφαγείου. Ακόμα και στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία δεν επιβαρύνεται με κανένα κόστος καθώς η εκπαίδευση για τη χρήση του εξοπλισμού του σφαγείου είναι ευθύνη της εταιρείας που τον προμηθεύει. Συνεπώς, σύμφωνα με το συμβόλαιο που θα υπογραφεί με την εταιρεία που θα προμηθεύσει και θα κάνει την εγκατάσταση όλου του εξοπλισμού στο σφαγείο, ο προμηθευτής θα εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους πριν από την έναρξη των λειτουργιών.

Επιπλέον, η εταιρεία θα επικεντρώσει την προσοχή της στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της για τη διαδικασία παραγωγής που ξεκινάει από το παζάρι ζώων και ολοκληρώνεται με την τελική παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Ο βασικός στόχος της εταιρείας είναι να κάνει το εργατικό της δυναμικό

να κατανοήσει όλες τις διαδικασίες και την ιεραρχία των λειτουργικών διαδικασιών της εταιρείας προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγχυση στη διαδικασία εργασίας.

1.7 ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ & ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

1.7.1 Εισαγωγή

Το κατάλληλο κτίριο και οικόπεδο προς ενοικίαση καθώς και οι πρόσθετες εγκαταστάσεις που αυτό το κτίριο παρέχει στη νέα εταιρεία είναι όλα πολύ σημαντικά για τη μείωση του επενδυτικού κόστους. Επίσης, οι ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις για αυτό το είδος επένδυσης μειώνουν ακόμα περισσότερο τα απαιτούμενα κεφάλαια. Στην ενότητα αυτή, θα ακολουθήσει μία ανάλυση βάσει των προαναφερόμενων ζητημάτων επενδυτικού κόστους και κεφαλαίων για την επένδυση.

1.7.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Καθώς η εταιρεία θα στεγάζεται σε ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις, το επενδυτικό κόστος θα επικεντρωθεί κυρίως στον τεχνολογικό εξοπλισμό που απαιτείται για τις λειτουργίες και σε ορισμένα κόστη αναδόμησης με τα οποία οι κτιριακές εγκαταστάσεις θα προσαρμοστούν στις λειτουργικές ανάγκες. Επίσης, θα χρειαστεί ένα μικρό χρηματικό ποσό για την προσαρμογή του οικοπέδου στις ανάγκες της φάρμας εκτροφής ζώων.

Καθώς η αναμενόμενη δυναμικότητα του σφαγείου είναι 914,8 τόνοι/χρόνο, το σφαγείο θα χρειαστεί δύο γραμμές σφαγείου για κρέας και κατσίκες. Αυτές οι δύο γραμμές κοστίζουν περίπου 115.575,05 ευρώ ενώ τα έξοδα μεταφοράς και εγκαταστάσεις ανέρχονται περίπου στα 8.980,20 ευρώ. Από την άλλη, το συνολικό κόστος αναδόμησης και προσαρμογής του οικοπέδου αναμένεται περίπου να ανέλθει στις 15.000,00 ευρώ. Συνεπώς, το συνολικό κόστος^{*} της επένδυσης παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

^{*} η εκτίμηση του επενδυτικού κόστους βασίζεται στις πληροφορίες που λήφθηκαν μέσω μίας συνέντευξης από την Β.Δ. Καραμπίνας & ΣΙΑ Ο.Ε., μία εταιρεία που εξειδικεύεται σε αυτοματοποιημένα συστήματα και μηχανικό εξοπλισμό.

Πίνακας 4: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Περιγραφή	Κόστος (Ευρώ)
Εξοπλισμός σφαγείου	356,670.00
Μεταφορά & Εγκατάσταση	24,246.50
Αναδόμηση & Προσαρμογή οικοπέδου	15,000.00
Μη αναμενόμενα κόστη	5,500.00
<i>Σύνολο</i>	<i>401,416.50</i>

1.7.3 Χρηματοδότηση

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κανόνα 1257/1999 για την αγροτική ανάπτυξη σχετικά με το εμπόριο και την επεξεργασία γεωργικών προϊόντων, αυτό το είδος επένδυσης μπορεί να επιδοτηθεί κατά 50% μέσω ευρωπαϊκών και κυβερνητικών κεφαλαίων. Οι επενδυτές της εταιρείας πρέπει να συνεισφέρουν το υπόλοιπο 50%. Συνεπώς, ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τη διανομή κεφαλαίων.

Πίνακας 5: Χρηματοδότηση

Χρηματοδότες	%	Ευρώ
Ευρωπαϊκή Κοινότητα	25	100,354.12
Ελληνική Κυβέρνηση	25	100,354.12
Ατομική συνεισφορά	50	200,708.24
<i>Σύνολο</i>	<i>100</i>	<i>401,416.48</i>

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

2.1.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση κόστους είναι τα ανιχνευμένα κόστη που θα έχει η εταιρεία κατά τη διάρκεια των λειτουργιών της. Συνεπώς, στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η ανάλυση κόστους που έγινε βάσει προσδοκιών και υποθέσεων που αντικατοπτρίζουν την ικανότητα της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η πρόβλεψη πόρων έγινε βάσει της χρήσης της δυναμικότητας της εταιρείας για τα επόμενα τέσσερα έτη. Συνεπώς, ακολουθεί ο υπολογισμός¹ του κόστους λειτουργίας, αγοράς, εργατικού δυναμικού και επιβαρυντικής επένδυσης.

2.1.2 Ετήσιο Επενδυτικό Κόστος Επιβάρυνσης

Το επιβαρυντικό κόστος επένδυσης είναι βασικά το κόστος συντήρησης των εγκαταστάσεων της εταιρείας και του κόστους ασφάλισης. Ο υπολογισμός του κόστους συντήρησης βασίζεται στα δεδομένα που έχουν ληφθεί από το γραφείο του Τμήματος Κτηνιατρικής Υπηρεσίας του ελληνικού Υπουργείου Γεωργίας που είναι υπεύθυνο για την εξέταση έργων σφαγείων. Από την άλλη, ο υπολογισμός του ασφαλιστικού κόστους βασίζεται στις ισχύοντες τιμές της Ελληνικής Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιρειών. Συνεπώς, οι ακόλουθοι πίνακες 6 και 7 παρουσιάζουν αυτά τα κόστη.

¹ Για την ακριβή πρόβλεψη των χρηματοοικονομικών δεδομένων της εταιρείας, έχει θεωρηθεί ότι όλες οι τιμές είναι σταθερές κατά τη διάρκεια των πρώτων τεσσάρων ετών λειτουργίας. Επίσης, οι τιμές είναι καθαρές και δεν συμπεριλαμβάνουν Φ.Π.Α.

Πίνακας 6: Ετήσιο κόστος συντήρησης

Κατηγορία επένδυσης	Αξία (Ευρώ)	Ποσοστό % συντήρησης	Ετήσιο κόστος (Ευρώ)
Κτίρια & άλλα ¹	2,054,292.00	1.00	20,054.00
Τεχνολογικός εξοπλισμός	115,575.05	3.00	3,467.25
Σύνολο	2,169,867.05		23,521.25

Πίνακας 7: Ετήσιο Ασφαλιστικό Κόστος

Κατηγορία	Ασφαλισμένη Αξία (Ευρώ)	Ποσοστό % χρέωσης	Ετήσιο Κόστος
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	2,054,292.00	0.3	6,162.90
Τεχνολογικός εξοπλισμός	115,575.05	0.6	693.45
Σύνολο	2,169,867.05		6,856.35

Σύμφωνα με τους ανωτέρω πίνακες, το ετήσιο επιβαρυντικό επενδυτικό κόστος για τα επόμενα τέσσερα έτη θα είναι:

² Οι πληροφορίες σχετικά με την αξία των κτιριακών εγκαταστάσεων προέρχονται από τον ιδιοκτήτη της εταιρεία ενώ έχουν υπολογιστεί εκ νέου καθώς πρόκειται να πραγματοποιηθεί ανακαίνιση.

Πίνακας 8: Ετήσιο Επιβαρυντικό Κόστος Επένδυσης

Κατηγορία Επιβάρυνσης	Πρώτο έτος	Δεύτερο έτος	Τρίτο έτος	Τέταρτο έτος
Συντήρηση	23,521.25	23,521.25	23,521.25	23,521.25
Ασφάλεια	6,856.35	6,856.35	6,856.35	6,856.35
<i>Σύνολο</i>	<i>30,377.60</i>	<i>30,377.60</i>	<i>30,377.60</i>	<i>30,377.60</i>

2.1.3 Λειτουργικό κόστος

Αυτή η κατηγορία κόστους εξετάζει την πλειοψηφία των λειτουργικών εξόδων που η εταιρεία αναμένεται να έχει τα επόμενα τέσσερα έτη. Στην πραγματικότητα, ακολουθεί ο υπολογισμός των λειτουργικών εξόδων, όπως για παράδειγμα, ηλεκτρική ενέργεια, λογαριασμοί νερού, καύσιμα, αναλώσιμα αγαθά και έκτακτα έξοδα. Οι περισσότεροι από τους υπολογισμούς βασίζονται στις ισχύουσες τιμές του κάθε προμηθευτή.

2.1.3.1 Ηλεκτρική ενέργεια

Η εγκατεστημένη ηλεκτρική ισχύς είναι 190KW. Ο ρυθμός συγχρονισμού είναι 1,6, οπότε το ωφέλιμο φορτίο θα είναι $190 \times 1.6 = 304$. Το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας θα υπολογιστεί βάσει του τιμολογίου B2/B της ΔΕΗ που είναι για βιομηχανική χρήση (πίνακας 9).

Πίνακας 9: Ετήσιο Κόστος Ηλεκτρικής Ενέργειας

Έτος	Ισχύς σε KW	Χρήση Δυναμικότητας	Εργ. Μέρες	Εργ. Ώρες	# KWH	Τιμή Ευρώ/ KWH	Συνολικό κόστος Ευρώ
Πρώτο	304	60%	126	8	183,859	0.050	9,192.95
Δεύτερο	304	70%	126	8	214,502	0.050	10,725.10
Τρίτο	304	85%	126	8	260,467	0.050	13,023.35
Τέταρτο	304	100%	126	8	306,432	0.050	15,321.60

2.1.3.2 Κόστος Καυσίμων

Τα καύσιμα και ιδιαιτέρως το πετρέλαιο θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ζεστού νερού από το μπόιλερ. Το ζεστό νερό είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση. Θα χρησιμοποιηθεί για τον καθαρισμό της βιομηχανίας, του εξοπλισμού, την αποστείρωση των βιομηχανικών μαχαιριών, και θα χρησιμοποιηθεί επίσης στα δωμάτια υγιεινής των εργατών. Η ετήσια ανάγκη σε καύσιμα για την παραγωγή ζεστού νερού αναμένεται να είναι 24 τόνοι (2 τόνοι το μήνα). Το αντίστοιχο κόστος καυσίμων για κάθε έτος που ακολουθεί υπολογίζεται παρακάτω:

Πίνακας 10: Ετήσιο κόστος καυσίμων

Έτος	Χρήση Δυναμικότητας (%)	Ετήσια Κατανάλωση	Τιμή (Ευρώ/τόνο)	Ετήσιο Κόστος
Πρώτο	60	14.40	330.00	4752.00
Δεύτερο	70	16.80	330.00	5544.00
Τρίτο	85	20.40	330.00	6732.00
Τέταρτο	100	24.00	330.00	7920.00

2.1.3.3 Νερό

Αναμένεται ότι οι ανάγκες σε νερό θα είναι 40-60 cm²/ημέρα. Η βιομηχανία θα προμηθεύεται νερό δωρεάν από το τοπικό δίκτυο ύδρευσης.

2.1.3.4 Κόστος Κτηνιατρικού Ελέγχου

Ο κτηνιατρικός έλεγχος πραγματοποιείται από την τοπική Κτηνιατρική Υπηρεσία στο σφαγείο της εταιρείας. Το κόστος κτηνιατρικού ελέγχου παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 11: Ετήσιο Κόστος Κτηνιατρικού Ελέγχου*

Έτος	Κτηνιατρικό Κόστος (Ευρώ/κεφαλή)	Ετήσια Ικανότητα (κεφαλές)	Ετήσιο Κόστος (Ευρώ)
Πρώτο (60%)	0.176	52,274	9,200.22
Δεύτερο (70%)	0.176	60,986	10,733.53
Τρίτο (85%)	0.176	74,055	13,033.68
Τέταρτο (100%)	0.176	87,124	15,333.82

* Βάσει της μελέτης «Μία Αξιολόγηση του Κοινού Οργανισμού των Αγορών στον Τομέα Αρνίσιου και Κατσικίσιου Κρέατος» που έγινε από την SAC (Συμβουλευτική Βιομηχανικής Στρατηγικής) για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο μέσος όρος βάρους του ελληνικού αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος είναι 10,500 κιλά, οπότε οι υπολογισμοί που έγιναν για τον πίνακα 11 βασίζονται σε αυτές τις πληροφορίες.

2.1.3.5 Αναλώσιμα Αγαθά & Έκτακτα Κόστη

Τα κόστη αναλώσιμων αγαθών είναι όλα αυτά τα έξοδα που γίνονται για τις λειτουργίες του γραφείου και όλα τα καθαριστικά που χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση και τον καθαρισμό της βιομηχανίας.

Τα έξοδα γραφείου αναμένονται να είναι:

1^ο έτος: 210.00 ευρώ

2^ο έτος: 245.00 ευρώ

3^ο έτος: 297.00 ευρώ

4^ο έτος: 350.00 ευρώ

Από την άλλη, τα είδη καθαρισμού και τα έκτακτα κόστη αναμένονται να είναι 3.600,00 ευρώ.

2.1.4 Κόστος Αγορών

Προκειμένου να ασχοληθούμε με τα κόστη αγοράς για τα επόμενα τέσσερα χρόνια μετά την έναρξη των λειτουργιών της εταιρείας, είναι απαραίτητο να διαπιστώσουμε ποιες είναι οι ανάγκες αγορών του κάθε έτους. Αυτό είναι κάτι που πρόκειται να υπολογιστεί βάσει της χρήσης της δυναμικότητας του σφαγείου που αναμένεται από την εταιρεία και των αναμενόμενων πωλήσεων από το παζάρι κτηνοτροφίας. Με άλλα λόγια, εφόσον η δυναμικότητα του σφαγείου θα χρησιμοποιηθεί τόσο για τη σφαγή των ζώων της εταιρείας όσο και για τη σφαγή των ζώων που ανήκουν σε εξωτερικούς πελάτες, η εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει το πως θα διανέμει τη χρήση της δυναμικότητας του σφαγείου. Συνεπώς, έχει αποφασιστεί ότι η δυναμικότητα του σφαγείου θα χρησιμοποιηθεί κατά 70% από την εταιρεία και το υπόλοιπο 30% θα προσφερθεί σε εξωτερικούς πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται μόνο για τις υπηρεσίες σφαγείου. Έτσι, οι συνολικές αγορές ζώων θα είναι το ποσό του 70% της δυναμικότητας του σφαγείου κάθε χρόνο και οι αναμενόμενες πωλήσεις από το παζάρι ζώων.

Όλα τα προαναφερόμενα μπορούν να απεικονισθούν στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 12: Ετήσιες Ανάγκες Αγοράς Ζώων*

	Πρώτο έτος	Δεύτερο έτος	Τρίτο έτος	Τέταρτο έτος
Αναμενόμενη Χρήση Δυναμικότητας Σφαγείου (%)	60	70	85	100
Αναμενόμενη Χρήση Δυναμικότητας Σφαγείου (σε τόνους)	548.88	640.36	777.58	914.81
<i>Διανομή Δυναμικότητας Σφαγείου</i>				
Εξωτερικοί Πελάτες 30% (σε τόνους)	164.66	192.108	233.274	274.443
Εταιρεία 70% (σε τόνους)	384.21	448.252	544.306	640.367
<i>Διανομή Αναγκών Αγορών</i>				
Εταιρεία 70% (κεφαλές)	36,591	46,690	51,838	60,987

* το υπολογισμένα βάρη αντιπροσωπεύουν τα βάρη σφάγιων και όχι ζωντανών ζώων.

Αναμενόμενες Πωλήσεις Ζώων (κεφαλές)	10,000	11,000	12,000	14,000
Ανάγκες Αγορών Ζώων (κεφαλές)	46,591	57,690	63,838	74,987

Σύμφωνα με την παράγραφο 1.1.8, τα ζώα θα εισάγονται επίσης από τις Βαλκανικές χώρες όταν θα υπάρχει έλλειψη αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος στην Ελλάδα. Συνεπώς, το δεύτερο βήμα που θα πρέπει να γίνει προκειμένου να αιτιολογηθεί το κόστος αγοράς ζώων είναι να καθοριστούν ποια είναι τα ποσοστά αγορών εισαγόμενων και ντόπιων ζώων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός της διαφοράς τιμών μεταξύ αγορών εισαγόμενων και ντόπιων ζώων.

Συνεπώς, η εταιρεία αναμένει ότι 25% από τις συνολικές της ανάγκες σε ζώα θα εισάγεται ενώ το υπόλοιπο 75% θα καλύπτεται από αγορές ντόπιων ζώων. Ο μέσος όρος τιμών αγοράς για εισαγόμενα και ντόπια ζώα είναι 1,76 ευρώ και 2,59 ευρώ (β. Σημείωση 4), αντιστοίχως. Αλλά, καθώς η εταιρεία θα πραγματοποιεί μαζικές και σταθερές αγορές ντόπιων ζώων, θα ζητήσει καλύτερη τιμή από τους κτηνοτρόφους. Αυτό είναι δυνατό καθώς οι κτηνοτρόφοι θα εξασφαλίσουν τις πωλήσεις τους. Συνεπώς, αναμένεται ότι η μέση τιμή με την οποία η εταιρεία θα αγοράσει ζώα από κτηνοτρόφους θα είναι 2,20 ευρώ/κιλό. Έτσι, ο μέσος όρος κόστους ανά αγορασμένο ζώο θα είναι 2.09 ευρώ/κιλό. Ο πίνακας 13 που ακολουθεί είναι ο τελικός δείκτης του κόστους αγοράς ζώων που η εταιρεία αναμένεται να έχει τα επόμενα τέσσερα έτη μετά την έναρξη λειτουργιών.

Πίνακας 13: Ετήσιο Κόστος Αγοράς Ζώων

Έτος	Ποσότητα ¹ (κιλά)	Τιμή ² (Ευρώ/κιλό)	Συνολικό Κόστος (Ευρώ)
Πρώτο	873,581.25	2.09	1,825,784.80
Δεύτερο	1,081,687.50	2.09	2,260,726.80
Τρίτο	1,196,962.50	2.09	2,501,651.60
Τέταρτο	1,406,006.20	2.09	2,938,552.90

2.1.5 Κόστος Εργατικού Δυναμικού

Ο υπολογισμός κόστους εργατικού δυναμικού θα γίνει βάσει του πίνακα 4 όπου καθορίζονται οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό. Όλοι οι υπάλληλοι θα προσληφθούν για πλήρη απασχόληση εκτός από τους σφαγείς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι σφαγείς είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και ανήκουν στην Ένωση Σφαγέων. Λόγω της ανεξαρτησίας τους χρεώνουν τις υπηρεσίες τους κατά κεφαλή. Συνεπώς, καθώς οι σφαγείς πληρώνονται βάσει της ποσότητας των σφαγών που κάνουν, η πρόβλεψη της πληρωμής των σφαγέων θα γίνει με βάση τη συνολική χρήση της δυναμικότητας του σφαγείου.

¹ Με την ποσότητα εκφράζεται η ποσότητα (κιλά) αγορασμένων ζώων. Ο υπολογισμός αυτών των ποσοτήτων βασίζεται στο γεγονός ότι ο μέσος όρος βάρους αρνιών και κατσικιών πριν τη σφαγή είναι 18.750 κιλά (μία πληροφορία που δίνεται στην ανωτέρω μελέτη).

² Με την τιμή εκφράζεται ο μέσος όρος τιμής αγοράς ζώων. Οι τιμές ζώων δεν διαφέρουν μόνο από απόψεως εποχής, αλλά επίσης και από απόψεως κατηγορίας βάρους ζώων. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες ζώων από πλευράς βάρους. Κάθε κατηγορία έχει διαφορετική τιμή ανά κιλό. Στην περίπτωση μας, οι πόροι ζώων της εταιρείας αναμένεται να αποτελούνται από τα ακόλουθα ποσοστά όσον αφορά στο βάρος ζώων:

- 30% του ετήσιο συνόλου ζώων θα είναι 12-17 κιλά ανά μονάδα (Μέσος όρος τιμής = 3,23 ευρώ)
- 50% του ετήσιο συνόλου ζώων θα είναι 15-22 κιλά ανά μονάδα (Μέσος όρος τιμής = 2,57 ευρώ)
- 20% του ετήσιο συνόλου ζώων θα είναι 22-30 κιλά ανά μονάδα (Μέσος όρος τιμής = 1,69 ευρώ)

Όλες αυτές οι παράμετροι λήφθηκαν υπόψη πριν από τον υπολογισμό του μέσου όρου τιμής των ζώων.

Τέλος, ο πίνακας 2 δείχνει το προβλεπόμενο ετήσιο κόστος για τους μισθούς της διεύθυνσης. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερόμενα, ο κατωτέρω πίνακας δίνει την ανάλυση του ετήσιου κόστους εργατικού δυναμικού.

Πίνακας 14: Ετήσιο Κόστος Εργατικού Δυναμικού

Αριθμός ατόμων						Μ	Ετήσιος μισθός Ευρώ			
Περιγραφή	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος	Μηνιαί ο Κόστος		1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος
Οδηγοί φορτηγών	1	1	2	2	700	14	9,800	9,800	19,600	19,600
Καθαρίστρες	2	2	2	2	300	14	8,400	8,400	8,400	8,400
Συντηρητές	1	1	1	1	200	14	2,800	2,800	2,800	2,800
Λογιστής	1	1	1	1	1,200	14	16,800	16,800	16,800	16,800
Γραμματέας	1	1	1	1	800	14	11,200	11,200	11,200	11,200
Εργάτες Φάρμας	1	1	1	1	800	14	11,200	11,200	11,200	11,200
Σφαγείς ¹	-	-	-	-	-	-	78,411	91,479	111,082	130,686
Διεύθυνση ²	5	5	5	5	-	-	112,000	112,000	112,000	112,000

¹ Ο μέσος όρος πληρωμής σφαγείων ανά μονάδα είναι 1,50 ευρώ/κεφαλή, έτσι το ετήσιο κόστος των ημερομίσθιων των σφαγείων έχει υπολογιστεί βάσει της δυναμικότητας του σφαγείου που χρησιμοποιείται ετησίως και που παρουσιάζεται στον πίνακα 11.

² Το ετήσιο κόστος των μισθών της διεύθυνσης βασίζεται στον πίνακα 4.

Σύνολο	12	12	13	13	-	-	250,61	263,68	293,08	312,69
							2	1	5	0

2.1.6 Ετήσιο Συνολικό Κόστος

Σύμφωνα με τα ανωτέρω δεδομένα στους πίνακες 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13 και 14, τα ετήσια κόστη για τις λειτουργίες της εταιρείας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 15: Ετήσιο Κόστος Λειτουργιών

Κατηγορία Κόστους	Πρώτο έτος	Δεύτερο έτος	Τρίτο έτος	Τέταρτο έτος
Επιβαρυντική Επένδυση				
Ασφάλεια	6,856.35	6,856.35	6,856.35	6,856.35
Συντήρηση	23,521.25	23,521.25	23,521.25	23,521.25
Λειτουργικά Κόστη				
Ηλεκτρική Ενέργεια	9,192.95	10,725.10	13,023.35	15,321.60
Καύσιμα	4,752.00	5,544.00	6,732.00	7,920.00
Νερό	0.00	0.00	0.00	0.00
Ενοίκιο	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Κτηνιατρικός Έλεγχος	9,200.00	10,733.53	13,033.53	15,333.82
Αναλώσιμα Αγαθά	210.00	245.00	297.00	350.00
Έκτακτα έξοδα	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Αγορές				

Ζώα	1,825,784.80	2,260,726.80	2,501,651.60	2,938,552.90
Κόστος Εργατικού Δυναμικού				
Μισθοί	172,201.00	172,201.00	182,003.00	182,004.00
Ημερομίσθια	78,411.00	91,479.00	111,082.00	130,686.00
Συνολικό Κόστος	2,143,729.30	2,595,632.00	2,871,800.00	3,334,145.90

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

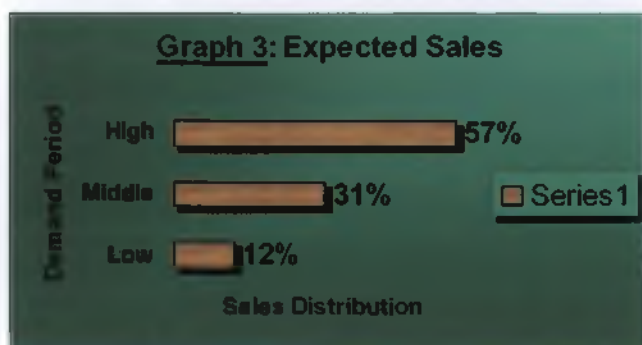
2.2.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση εσόδων που ακολουθεί παρουσιάζει τα προβλεπόμενα έσοδα για τα επόμενα τέσσερα έτη μετά την έναρξη λειτουργιών. Οι πωλήσεις αρνίσου και κατσικίσου κρέατος, οι υπηρεσίες σφαγείου, οι χρεώσεις από το παζάρι ζώων, οι πωλήσεις ζώων και οι πωλήσεις υποπροϊόντων αναμένονται να συμβάλλουν σε αυτά τα έσοδα. Η ανάλυση βασίζεται στις υποθέσεις που έχουν ήδη γίνει για τη χρήση της δυναμικότητας της εταιρείας ενώ οι παρουσιαζόμενες τιμές που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των εσόδων είναι ο μέσος όρος τιμών του τρέχοντος έτος στην ελληνική αγορά.

2.2.2 Έσοδα από αρνίσιο και κατσικίσιο κρέας

Οι πωλήσεις από αρνίσιο και κατσικίσιο κρέας αναμένονται να έχουν την μεγαλύτερη συμβολή στο σύνολο των εσόδων της εταιρείας καθώς η προσφορά προϊόντων αρνίσου και κατσικίσου κρέατος είναι η κύρια λειτουργία της εταιρείας. Πράγματι, το κύριο ενδιαφέρον των λειτουργιών της εταιρείας είναι η πώληση αρνίσου και κατσικίσου κρέατος μέσω μίας καθετοποιημένης βιομηχανίας. Από την άλλη, οι άλλες δευτερεύουσες λειτουργίες, όπως για παράδειγμα το εμπόριο κτηνοτροφίας και οι υπηρεσίες σφαγείου είναι επίσης πολύ σημαντικές καθώς αυτές πρόκειται επίσης να συμβάλουν κατά ένα αξιοσέβαστο ποσοστό στα συνολικά έσοδα της εταιρείας. Μιλώντας για έσοδα από πωλήσεις αρνίσου και κατσικίσου κρέατος, η γραφική παράσταση 3 δείχνει τις αναμενόμενες πωλήσεις αρνίσου και κατσικίσου κρέατος

κατά τη διάρκεια μηνών υψηλής, μέσης και χαμηλής ζήτησης που είχαν κατηγοριοποιηθεί στην ενότητα 1.2.5 ενώ ο πίνακας 16 παρουσιάζει τα αναμενόμενα έσοδα.



Με άλλα λόγια, η γραφική παράσταση παρουσιάζει την αναμενόμενη κατανομή των ετήσιων πωλήσεων αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος κατά τους μήνες υψηλής, μέσης και χαμηλής ζήτησης. Για παράδειγμα, ο Δεκέμβριος και Απρίλιος αναμένονται να συμβάλλουν κατά 57% στις ετήσιες πωλήσεις αρνίσιου και κατσικίσιου κρέατος.

Πίνακας 16: Ετήσια Έσοδα από Αρνίσιο και Κατσικίσιο Κρέας

Έτος	Ποσότητα (κιλά)	Τιμή (Ευρώ)	Έσοδα (Ευρώ)
Πρώτο	384,210	6.00	2,305,260
Δεύτερο	448,252	6.00	2,689,512
Τρίτο	544,300	6.00	3,265,800
Τέταρτο	640,367	6.00	3,842,202

2.2.3 Έσοδα από υποπροϊόντα

Ένα σφαγμένο ζώο δεν παράγει μόνο κρέας αλλά και μία ποικιλία υποπροϊόντων όπως για παράδειγμα, προβιές, εντόσθια και άλλα. Επωφελούμενη από αυτά τα υποπροϊόντα η εταιρεία μπορεί να έχει πρόσθετο κέρδος. Πράγματι, η ζήτηση για προβιές από βιομηχανίες δερμάτινων ειδών είναι πολύ μεγάλη, έτσι η εταιρεία μπορεί

να νιώθει βέβαιη για αυτές τις πωλήσεις. Από την άλλη, οι Έλληνες καταναλωτές ενδιαφέρονται για ορισμένα είδη υποπροϊόντων όπως για παράδειγμα πόδια ζώων και εντόσθια που χρησιμοποιούνται για το μαγείρεμα πατσά, οπότε η σωστή προώθηση αυτών των υποπροϊόντων στην αγορά μπορεί επίσης να εξασφαλίσει ένα πρόσθετο κέρδος.

Σύμφωνα με τον Κύριο Φώτη Κατσίαδα, ο οποίος έχει 25 χρόνια εμπειρίας στον τομέα κρεάτων, ένα σφαγμένο αρνί καθαρού βάρους 10,5 κιλών έχει περίπου 1 κιλό εντέρων, 0,5 κιλό πατσά και 1,5 κιλό πόδια που τρεχόντως στο χονδρικό εμπόριο κοστίζουν 2,00 ευρώ/κιλό, 2,50 ευρώ/κιλό και 4,50 ευρώ/κιλό, αντιστοίχως. Από την άλλη, ο μέσος όρος τιμής προβιάς είναι 5,15 ευρώ/προβιά. Αυτές οι τιμές χρησιμοποιούνται στον πίνακα 17 που ακολουθεί:

Πίνακας 17: Ετήσια Έσοδα από Υποπροϊόντα

Έτος	Τιμή Προβιάς (Ευρώ/μονάδα)	Έσοδα από άλλα υποπροϊόντα (Ευρώ/κεφαλή)	Συνολικά έσοδα από υποπροϊόντ α ανά κεφαλή	Ποσότητ α (κεφαλές)	Συνολικά Έσοδα (Ευρώ)
Πρώτο	5.15	4.50	9.65	36,591	335,103.1 5
Δεύτερ ο	5.15	4.50	9.65	46,690	450,558.5 0
Τρίτο	5.15	4.50	9.65	51,838	500,236.7 0
Τέταρτ ο	5.15	4.50	9.65	60,987	588,543.8 5

2.2.4 Έσοδα Σφαγείου

Στην ενότητα 2.1.4, έχει αναφερθεί ότι η δυναμικότητα του σφαγείου αναμένεται να φτάσει στα ανώτατα όρια της μετά από τέσσερα χρόνια ενώ κάθε χρόνο η δυναμικότητα θα χρησιμοποιείται κατά 70% για τις ανάγκες της εταιρείας και κατά 30% για τους εξωτερικού πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται μόνο για υπηρεσίες σφαγείου. Συνεπώς, στον πίνακα 12 παρουσιάζεται ο αναμενόμενος αριθμός σφαγών που η εταιρεία θα προσφέρει στους εξωτερικούς πελάτες για κάθε ένα από τα ακόλουθα έτη μετά την έναρξη των λειτουργιών. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των αναμενόμενων εσόδων από τις υπηρεσίες σφαγείου που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 18: Ετήσια Έσοδα Υπηρεσιών Σφαγείου

Έτος	Χρήση Δυναμικότητας (30%) (κεφαλές)	Χρέωση Υπηρεσίας Σφαγείου (Ευρώ/Κεφαλή)	Σύνολο Εσόδων (Ευρώ)
Πρώτο (60%)	15,682	4.20	65,864.40
Δεύτερο (70%)	18,296	4.20	76,843.20
Τρίτο (85%)	22,216	4.20	93,307.20
Τέταρτο (100%)	26,137	4.20	109,775.40

2.2.5 Έσοδα από την κτηνοτροφία

Η ιδέα της δημιουργίας του Παζαριού Κτηνοτροφίας στηρίζεται στους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η εταιρεία θα προσθέσει αυτό το είδος λειτουργίας προκειμένου να προετοιμάσει την αγορά ζώων της περιοχής για μελλοντική ανάπτυξη. Πράγματι, το παζάρι ζώων θα αποτελέσει τη θεμελιώδη βάση για την μελλοντική επέκταση της εταιρείας στον τομέα βοσκής-ζώων.

Συνεπώς, όταν η εταιρεία θα είναι σε θέση να κάνει μία τέτοια επέκταση, το παζάρι ζώων θα έχει φτάσει στο ώριμο σημείο να εξυπηρετεί πωλήσεις ζώων. Μέχρι τότε, οι πωλήσεις ζώων θα είναι μία δευτερεύουσα λειτουργία που θα παράσχει προβλεπόμενα έσοδα που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 19: Ετήσια Έσοδα από την κτηνοτροφία

Έτος	Ποσότητα (κιλά)	Τιμή (Ευρώ/κιλό)	Σύνολο Εσόδων (Ευρώ)
Πρώτο	185,500	2.51	465,605.00
Δεύτερο	206,250	2.51	517,687.50
Τρίτο	225,000	2.51	564,750.00
Τέταρτο	265,500	2.51	666,405.50

2.2.6 Έσοδα από προμήθειες εμπορίου κτηνοτροφίας

Προκειμένου να αναπτυχθεί το παζάρι ζώων, η εταιρεία θα δώσει την ευκαιρία σε μικρούς κτηνοτρόφους να φέρουν τα ζώα τους στο παζάρι ζώων και να τα πουλάνε. Πράγματι, η εταιρεία θα μεσολαβεί σε αυτές τις πωλήσεις. Ως εκ τούτου, θα υπάρχει ένα μικρό κέρδος από τις προμήθειες που οι έμποροι ζώων θα πληρώνουν για τις υπηρεσίες της εταιρείας. Αυτά τα έσοδα παρουσιάζονται στον πίνακα 20.

* Η αναφερόμενη τιμή είναι 20% πάνω από την μέση τιμή αγοράς ζώων και είναι χαμηλότερη από την τρέχουσα μέση τιμή ζώων στην ελληνική αγορά ζώων.

Πίνακας 20: Ετήσια Έσοδα από προμήθειες εμπορίου κτηνοτροφίας

Έτος	Ποσότητα (κιλά)	Χρέωση (Ευρώ/κιλό)	Συνολικά Έσοδα
Πρώτο	56,250.000	0.20	11,250.00
Δεύτερο	53,437.500	0.20	10,687.40
Τρίτο	46,875.000	0.20	9,375.00
Τέταρτο	41,250.000	0.20	8,250.00

2.2.7 Σύνολο Εσόδων από τις Λειτουργίες της Εταιρείας

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα δεδομένα που δίνονται στους πίνακες 16, 17, 18, 19 και 20, τα ετήσια έσοδα από τις λειτουργίες της εταιρείας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 21: Ετήσια Έσοδα

Έσοδα από Λειτουργίες	Πρώτο έτος	Δεύτερο έτος	Τρίτο έτος	Τέταρτο έτος
Πωλήσεις κατσικιών και αρνιών	2,305,260.00	2,689,512.00	3,265,800.00	3,842,202.00
Πωλήσεις υποπροϊόντων	335,103.15	450,558.50	500,236.70	588,543.85
Υπηρεσίες σφαγείου	65,846.40	76,843.20	93,307.20	109,775.40
Πωλήσεις Ζώων	465,605.00	517,687.50	564,750.00	666,405.50
Προμήθειες	11,250.00	10,687.40	9,375.00	8,250.00
Σύνολο Εσόδων	3,183,064.55	3,745,288.60	4,433,468.90	5,215,176.75

2.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

2.3.1 Εισαγωγή

Με την παρουσίαση των χρηματοοικονομικών δεδομένων, αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται στην λεπτομερή εξέταση του επενδυτικού κόστους που έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 1.7, στους πόρους και στην εφαρμογή κεφαλαίων, στον ισολογισμό, σε καταστάσεις προτιμολογίων, και σε προσωρινές ταμειακές ροές για τα επόμενα τέσσερα έτη μετά την έναρξη των λειτουργιών.

2.3.2 Επενδυτικό Κόστος

Καθώς η νέα επιχείρηση θα στεγαστεί σε ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις που είναι κατάλληλες για τις λειτουργίες της εταιρείας, το επενδυτικό κόστος θα γίνει σε σχέση με αγορές βασικού εξοπλισμού, προσαρμογές οικοπέδου σε σταβλικές εγκαταστάσεις, και αναδόμηση κτιρίου για την προσαρμογή του για τις λειτουργίες της εταιρείας. Ο πίνακας 4 δείχνει το συνολικό κόστος της επένδυσης για αυτούς τους τρεις τομείς ενώ στο Προσάρτημα Α παρουσιάζεται αναλυτικά ο κατάλογος βασικού εξοπλισμού. Συνεπώς, το συνολικό επενδυτικό κόστος αναμένεται να φτάσει το ποσό των 401.416,50 ευρώ όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4. Καθώς η επένδυση επιδοτείται κατά 50%, οι επενδυτές θα πρέπει να καταβάλουν για την επένδυση το ποσό των 200.708,25 ευρώ ενώ το υπόλοιπο ποσό θα δοθεί από κρατικές και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις.

2.3.3 Κατάσταση προσωρινής ταμειακής ροής

Το Προσάρτημα Β.1 αναφέρεται στην αναμενόμενη Μηνιαία Ταμειακή Ροή για το πρώτο έτος λειτουργιών ενώ το Προσάρτημα Β.2 παρουσιάζει την αναμενόμενη Ταμειακή Ροή για τα πρώτα τέσσερα έτη λειτουργιών. Αυτές οι προσωρινές καταστάσεις βασίζονται στις αναλύσεις εσόδων και εξόδων που παρουσιάστηκαν στις ενότητες 2.1 και 2.2 και στην υπόθεση σχετικά με την πολιτική πληρωμών που θα υιοθετηθεί από την εταιρεία. Με άλλα λόγια, η εταιρεία θα πληρώνεται ένα μήνα μετά την πώληση των προϊόντων. Συνεπώς, ο πρώτος μήνας λειτουργιών της εταιρείας θα έχει εισπράξεις. Αντί αυτού, οι πελάτες θα πληρώσουν για πωλήσεις του πρώτου μήνα στην αρχή του δεύτερου μήνα. Επίσης, προκειμένου να διαπιστωθούν οι

μηνιαίες πωλήσεις και συνεπώς οι μηνιαίες εισπράξεις, έχει χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αναμενόμενων πωλήσεων που βασίζεται στην κατάταξη κάθε μήνα σε μία από τις τρεις κατηγορίες ζήτησης που παρουσιάστηκαν στις ενότητες 1.2.5 και 2.2.3. Αυτό είναι απαραίτητο καθώς η ανάλυση εσόδων στην ενότητα 2.2 υπολογίζεται ετησίως και όχι μηνιαίως.

2.3.4 Απόσβεση

Στο Προσάρτημα Β.3 υπολογίζονται οι αποταμιεύσεις από αποσβέσεις. Έχει ληφθεί ως δεδομένο ότι η απόσβεση είναι σταθερή και είναι 20% για τα πρώτα τέσσερα χρόνια. Από την άλλη, αν και οι φόροι για τις ανώνυμες εταιρείες καταβάλλονται κάθε τετραετία, η εταιρεία θα κανονίσει με τις φορολογικές αρχές να καταβάλλει τους φόρους της ετησίως. Συνεπώς, στον πίνακα αυτό υπολογίζονται αποταμιεύσεις από απόσβεση που χρησιμοποιούνται στις καταστάσεις προσωρινών εσόδων του Προσαρτήματος Β.4.

2.3.5 Προσωρινές Καταστάσεις Εισοδήματος & Καθαρή Τρέχουσα Αξία

Εξετάζοντας την προσωρινή κατάσταση εισοδήματος για τα πρώτα τέσσερα έτη λειτουργίας μπορεί να διαπιστωθεί ότι η εταιρεία θα ξεκινήσει να έχει μεγάλα εισοδήματα από το δεύτερο έτος. Η προσωρινή κατάσταση εισοδήματος είναι απαραίτητη για ένα επιχειρηματικό σχέδιο εφόσον δίνει την ευκαιρία στον αναλυτή να εξετάσει την τρέχουσα αξία της επένδυσης. Με άλλα λόγια, το αναμενόμενο καθαρό κέρδος (ή ζημίες) για τα πρώτα τέσσερα έτη λειτουργιών, το επιτόκιο και το συνολικό κόστος της επένδυσης μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό δείκτη για την αξία μίας τέτοιας επένδυσης. Αν εικαστεί ότι το επιτόκιο απόδοσης για αυτό το είδος επένδυσης είναι 2%, στο Προσάρτημα Β.5 συμπεραίνεται ότι η Καθαρή Τρέχουσα Αξία της επένδυσης είναι 1.721.225,12 ευρώ. Καθώς η Καθαρή Τρέχουσα Αξία είναι θετική, η αξία της επένδυσης είναι μεγαλύτερη απ'ότι κοστίζει.

2.3.6 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το νεκρό σημείο εκμετάλλευσης είναι το σημείο στο οποίο τα κόστη μίας εταιρείας είναι ακριβώς ίσο με τον όγκο πωλήσεων και στο οποίο η εταιρεία δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημίες. Με άλλα λόγια, το νεκρό σημείο εκμετάλλευσης μπορεί να βρεθεί όταν τα έσοδα ισούνται με συνολικά κόστη. Το νεκρό σημείο εκμετάλλευσης μπορεί να

καθοριστεί με μαθηματικούς υπολογισμούς ή με την ανάπτυξη μίας γραφικής παράστασης. Στην περίπτωση μας, το νεκρό σημείο εκμετάλλευσης καθορίζεται με μαθηματικούς υπολογισμούς. Συνεπώς, από τον ακόλουθο πίνακα μπορεί να εκφραστεί το μεικτό κέρδος ως % εσόδων που παρουσιάζεται στον πίνακα 23.

Πίνακας 22: Ανάλυση εξισορόπησης νεκρού σημείου

Εσοδα	3,183,064.55
Κόστος πουλημένων αγαθών	1,825,784.80
Μεικτό κέρδος	1,357,279.75
Πάγια έξοδα	
Ασφάλεια	6,856.35
Συντήρηση	23,521.25
Ενοίκιο	10,000.00
Αναλώσιμα αγαθά	210.00
Μισθοί	172,201.00
Σύνολο	212,788.60

Μεικτό κέρδος ως % εσόδων	
	0.426406606
	42.64%

Η διαίρεση των πάγιων εξόδων δια του μεικτού κέρδους ως εκφραζόμενο % εσόδων δίνει το ακόλουθο νεκρό σημείο εκμετάλλευσης.

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

499027.4476

Συνεπώς, η εταιρεία θα ισοφαρίσει έσοδα και έξοδα όταν το σύνολο εξόδων και εσόδων θα ισούται με 499.027,45 ευρώ, που σημαίνει ότι στο σημείο αυτό δεν θα υπάρχουν ούτε κέρδη ούτε ζημίες.

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μία εταιρεία καθορίζει αυτό που αναζητεί να εκπληρώσει και οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Συνεπώς, προκειμένου να περάσουμε στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, είναι απαραίτητο να αναλυθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η σύνθεση των αποτελεσμάτων από αυτήν την ανάλυση θα οδηγήσει στην αναγνώριση κατηγοριών και δραστηριοτήτων όπου πρέπει να γίνουν προσπάθειες. Τέλος, η διαμόρφωση στρατηγικής που ακολουθεί καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για κάθε κατηγορία και/ή δραστηριότητα με την οποία η εταιρεία επιθυμεί να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Hitt cvi-cvii). Στην περίπτωση μας, εφόσον αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει για την έναρξη μίας νέας επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα γίνει όχι βάσει τρεχόντων γεγονότων αλλά βάσει υποθέσεων και προσδοκιών. Πράγματι, η διαδικασία για τη διαμόρφωση στρατηγικής που θα ακολουθήσει βασίζεται είτε σε υποθέσεις/προσδοκίες είτε σε συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο. Συνεπώς, ακολουθεί μία επιγραμματική ταξινόμηση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων από την ανωτέρω εκτενή ανάλυση που έγινε στις ενότητες II και I.

3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.2.1 Εισαγωγή

Το εσωτερικό περιβάλλον μίας εταιρείας χωρίζεται σε ενσώματους και ασώματους πόρους, δυναμικότητες και σε κύριες δυνατότητες. Οι ενσώματοι πόροι είναι οι πόροι εκείνη που είναι ενσώματοι όπως για παράδειγμα χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί και τεχνολογικοί πόροι. Αντιθέτως, ασώματοι είναι οι πόροι όπως η εξειδίκευση, η καινοτομία και η φήμη. Με τις δυναμικότητες ορίζεται αυτό που η εταιρεία μπορεί να κάνει ενώ οι κύριες δυνατότητες είναι οι πόροι και οι δυναμικότητες ή μία σύνθεση αυτών των δύο που δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2.2 Ενσώματοι Πόροι

- Χρηματοοικονομικοί

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Νόμο 1257/1999, η εταιρεία μπορεί να λάβει 50% επιδότηση για οποιαδήποτε μελλοντική επένδυση στην οποία επιθυμεί να προβεί.

Οι Προσωρινές Καταστάσεις δείχνουν ότι η εταιρεία θα μπορεί να παράγει κεφάλαια και να δανειστεί χρήματα.

- Οργανωτικοί

Η επιλογή έναρξης λειτουργιών με μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος και όχι με μία ευρύτερη εξυπηρετεί το σύστημα ελέγχου της εταιρείας. Με άλλα λόγια, όσο μικρότερη είναι η γραμμή προϊόντων τόσο καλύτερα λειτουργεί το σύστημα ελέγχου και λιγότερες ζημιές λαμβάνουν χώρα.

Μία κάθετα ενσωματωμένη λειτουργία είναι ένα σύστημα συντονισμού που παρέχει στην εταιρεία τα πλεονεκτήματα που αποκτώνται από οικονομίες κλίμακας που μειώνουν τα έξοδα παραγωγής.

- Τεχνολογικοί

Το σφαγείο είναι εξοπλισμένο με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό που βοηθάει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα των λειτουργιών. Με άλλα λόγια, η τεχνολογία αυξάνει την δυναμικότητα του σφαγείου ενώ μειώνει το κόστος εργατικού δυναμικού.

3.2.3 Ασώματοι Πόροι

- Ανθρώπινοι Πόροι

Η Διεύθυνση αποτελείται από άτομα με εμπειρία στην αγορά που ενδιαφέρει την εταιρεία.

Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.

- Φήμη

Οι ντόπιοι βλέπουν την επένδυση ως ένα τρόπο τοπικής ανάπτυξης και συνεπώς και της δικής τους. Έτσι, πριν από την έναρξη λειτουργούν, θα δημιουργήσουν το εμπορικό σήμα της εταιρείας βάσει των ευκαιριών ανάπτυξης που θα τους δώσει αυτή η επένδυση. Αυτή η πρώτη διαφήμιση από στόμα σε στόμα, αργότερα, θα δώσει την ευκαιρία στην εταιρεία να προάγει την ποιότητα.

3.2.4 Δυναμικότητα

Η εταιρεία μπορεί να προσφέρει στην αγορά υπηρεσίες και προϊόντα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και χαμηλές τιμές.

3.2.5 Κύριες Δυνατότητες

Κάθετα ενσωματωμένες λειτουργίες που οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας είναι αυτές που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

3.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, οι Έλληνες καταναλωτές δείχνουν προτίμηση στο κατσίκισιο και στο αρνίσιο κρέας καταναλώνοντας 14,4 κιλά/άτομο/χρόνο.

3.3.2 Οικονομικό

Το κρέας είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο οποίο οφείλεται περίπου το 25% του συνολικού ευρωπαϊκού γεωργικού αποτελέσματος.

3.3.3 Νομικό

Κοινή Αγροτική Πολιτική

3.3.4 Κοινωνικό-πολιτισμικό

Οι Ντόπιοι του Νομού Ευρυτανίας υποστηρίζουν οποιαδήποτε επένδυση φαίνεται ως ένας τρόπος για την ανάπτυξη της πατρίδας τους.

Η Ευρυτανία είναι ένας από τους φτωχότερους νομούς της Ελλάδας.

3.3.5 Ανταγωνισμός

Τα περισσότερα σφαγεία στην Ελλάδα έχουν χαρακτηριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως «ακατάλληλα για χρήση».

Ο τομέας κρέατος και κτηνοτροφίας στο Νομό Ευρυτανίας είναι υποανάπτυκτος και συνεπώς ο ανταγωνισμός είναι μικρός.

3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (SWOT ANALYSIS)

3.4.1 Δυνάμεις

- Πραγματοποιήσιμος έλεγχος παραγωγής λόγω περιορισμένης γραμμής προϊόντων
- Χαμηλός κίνδυνος παραγωγής λόγω επαρκούς συστήματος ελέγχου
- Προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας
- Ανταγωνιστικές τιμές
- Κάθετα ενσωματωμένες λειτουργίες
- Οικονομίες κλίμακας
- Αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις
- Διαθεσιμότητα οικοπέδου για μελλοντική επέκταση λειτουργιών
- Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται σε ένα φυσικό περιβάλλον
- Διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών πόρων
- Ευρωπαϊκή σφραγίδα πιστοποιημένης βιομηχανίας
- Μικρός ανταγωνισμός
- Ηγετική θέση στην αγορά

3.4.2 Αδυναμίες

Η συλλογή ζώων από μικρούς πλανόδιους κτηνοτρόφους οδηγεί σε υψηλά κόστη μεταφοράς.

3.4.3 Ευκαιρίες

- Η έναρξη λειτουργιών του παζαριού ζώων δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να αναπτύξει μία μοναδική περιοχή αγοράς ζώων στο Νομό Ευρυτανίας.
- Διανύουμε την περίοδο ανάκαμψης της ευρωπαϊκής αγοράς κρεάτων. Συνεπώς, αυτοί που θα συνειδητοποιήσουν τη νέα εποχή στην οποία εισέρχεται αυτή η αγορά και που θα μπουν σε αυτήν την αγορά εφοδιασμένοι με αυτά που απαιτεί αυτή η νέα εποχή θα βιώσουν τα πλεονεκτήματα του «πρώτου εισαχθέντα».

3.4.4 Απειλές

- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης: η υποκειμενικότητα των ελληνικών ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης τροφίμων δημιουργεί χάος στην αγορά και φόβο των καταναλωτών απέναντι στα τρόφιμα.
- Υπάρχει μία απειλή νέας εισαγωγής από ξένες εταιρείες που έχουν τεράστιους χρηματοοικονομικούς πόρους για να ξεκινήσουν λειτουργίες που είναι κάθετα ενσωματωμένες.
- Συνεχείς αλλαγές κανόνων και κανονισμών της ΚΑΠ απαιτούν μεγαλύτερη επένδυση προκειμένου να εφαρμοστούν αυτοί οι κανόνες.

3.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.5.1 Στρατηγικός Σκοπός

Ο στρατηγικός σκοπός μας είναι οι Έλληνες καταναλωτές να δουν το εμπορικό μας σήμα ως μία αντιπροσώπευση ποιότητας, ασφάλειας και διαφάνειας διαδικασιών.

3.5.2 Στρατηγική Αποστολή

Η στρατηγική αποστολή μας είναι να εξυπηρετήσουμε και να αναπτύξουμε την αγορά ζώων στο Νομό Ευρυτανίας και στις γύρω περιοχές ενώ θα προσφέρουμε στην ελληνική αγορά κρεάτων ασφαλή, ποιοτικά και σε ανταγωνιστικές τιμές προϊόντα μέσω διαδικασιών με διαφάνεια.

3.5.3 Σημαντικοί Τομείς Αποτελεσμάτων

Προκειμένου να επιτύχει την στρατηγική της αποστολή και τον στρατηγικό της σκοπό, η εταιρεία πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες στις ακόλουθες κατηγορίες και δραστηριότητες:

- Χρηματοοικονομική πολιτική
- Διαφήμιση-προώθηση του εμπορικού σήματος της εταιρείας
- Σύστημα ελέγχου για ποιότητα και ασφάλεια

3.5.4 Στρατηγικές

- Η εταιρεία θα προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές που θα πληρώνονται με μετρητά ή με πίστωση ενός μήνα.
- Μετά την σταθεροποίηση της παραγωγής της και των πωλήσεων της και ενώ οι λειτουργίες του παζαριού ζώων θα είναι γνωστές στην αγορά, η εταιρεία θα επεκταθεί στην βιοσκή των δικών της ζώων.
- Αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις και αυστηρός έλεγχος των απαιτούμενων συνθηκών για ασφάλεια και ποιότητα θα μειώσουν το ποσοστό μη ικανοποιημένων πελατών. Προκειμένου να είναι επισήμως εξασφαλισμένη, η εταιρεία θα προχωρήσει στην απόκτηση σφραγίδων ποιότητας όπως ISO, HASP και άλλες.
- Όταν οι κτηνίατροι ελέγχουν τα σφάγια, βάζουν μία σφραγίδα πάνω στο σφάγιο που αποδεικνύει ότι είναι ασφαλές για κατανάλωση. Αυτή η σφραγίδα επίσης αναφέρει το μέρος όπου εκτράφηκε το ζώο και το μέρος όπου έχει πραγματοποιηθεί η σφαγή του. Επωφελούμενη από αυτήν την ιδέα σφραγίδας, η εταιρεία θα βάλει επίσης το λογότυπο της σε κάθε σφάγιο που φεύγει από το σφαγείο. Συνεπώς, το λογότυπο της εταιρείας θα αρχίσει να αναγνωρίζεται στην αγορά.
- Πριν από την έναρξη των λειτουργιών της εταιρείας και ενώ οι ντόπιοι στα παραδοσιακά καφενεία θα συζητούν για τη νέα επένδυση, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές της εταιρείας θα οργανώνουν συναντήσεις με τους ντόπιους προκειμένου να ενισχύσουν τα συναισθήματα τους σχετικά με την ανάπτυξη που θα φέρει στην πατρίδα τους αυτή η επένδυση. Συνεπώς, η στρατηγική προώθησης της εταιρείας είναι η διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

- Οικονομίες κλίμακας: η εταιρεία είναι πρόθυμη να ακολουθήσει ως στρατηγική την οικονομία κλίμακας που θα φέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συνεπώς, δεν στηρίζεται μόνο στην αρχική της κατάσταση περιορισμένων κάθετα ενσωματωμένων λειτουργιών, αλλά θα προχωρήσει και με άλλα επεκτατικά σχέδια που θα συμβάλλουν επίσης σε μία πολύ πιο αποδοτική οικονομία κλίμακας. Πράγματι, ο μακροπρόθεσμος στόχος της εταιρείας δεν είναι μόνο η βοσκή ζώων, αλλά και η επεξεργασία κρεάτων.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία νέα εταιρεία που θα εξυπηρετήσει την αγορά ζώων στο Νομό Ευρυτανίας και την αγορά κρεάτων της Ελλάδας. Προκειμένου να βοηθηθεί ο γενικός σχεδιασμός αυτής της νέας επένδυσης, εξετάσαμε την αγορά στην οποία θα εισαχθεί η εταιρεία, κάναμε αναφορά της διάταξης των διαδικασιών, υπολογίσαμε το επενδυτικό κόστος, προβλέψαμε τις οικονομικές καταστάσεις για τα επόμενα τέσσερα χρόνια και τέλος καταρτίσαμε τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

Το συμπέρασμα αυτής της ανάλυσης μας έδειξε ότι αυτό το είδος επένδυσης αξίζει τον κόπο να γίνει, αλλά εκτός από τη θετική Καθαρή Τρέχουσα Αξία που υποστηρίζει την επένδυση ποιοι είναι οι άλλοι παράγοντες που έχουν συμβάλλει στην ελκυστικότητα μίας τέτοιας επένδυσης;

Η απάντηση μπορεί να δοθεί με την δήλωση του Prahalad όπου λέει «Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το τελικό αποτέλεσμα μίας σειράς ενεργειών, εκ των οποίων όλες επηρεάζονται από τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Η βασικότερη δουλειά της διεύθυνσης, λοιπόν είναι να εξασφαλίσει ότι η ποιότητα της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων και παρακολουθείται προσεκτικά αλλά και βελτιώνεται» (Prahalad-Doz 292).

Στην περίπτωση μας, το επιχειρηματικό σχέδιο αντικατοπτρίζει το έργο της διεύθυνσης. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων και τις ενέργειες που ακολουθούν αυτές τις αποφάσεις. Συνεπώς, ο συνδυασμός των ληφθέντων αποφάσεων για αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ο βασικός λόγος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων που χαρακτηρίζεται από ποιότητα. Αυτή η ποιότητα της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων εξαρτάται από τη γρήγορη αξιολόγηση των αλλαγών στην αγορά. Μία αξιολόγηση που λάβαμε σοβαρά υπόψη μας κατά την ανάπτυξη του σχεδιασμού μας.

Τέλος, παρ'όλο που το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως ένας καλός δείκτης της αξίας μίας ιδέας, δεν πρέπει να σταματάμε εκεί. Η παρακολούθηση και η βελτίωση του σχεδίου είναι αυτό που μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα.

Κλείνοντας, στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, η επιτυχία μίας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα γρήγορης αντίδρασης στις ευκαιρίες που προκύπτουν αλλά επίσης στον εφοδιασμό με γνώση για οργάνωση, εφαρμογή και βελτίωση του τρόπου με τον οποίο επωφελείται κάποιος από αυτές τις ευκαιρίες.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Α

Κατάλογος κύριου εξοπλισμού

	Ποσότητα	Τιμή (Ευρώ/Μονάδα)	Συνολικό Κόστος (Ευρώ)
<i>Πρωτεύων Εξοπλισμός και Κανονικά Αξεσουάρ</i>			
Ακινητοποιητής παγίδας	2	405.00	810.00
Αλυσίδα ανύψωσης και κανάλι διαρροής αίματος	2	19,000.00	38,000.00
Αγωγός για συλλογή αίματος	2	3,700.00	7,400.00
Αυτόματη αλυσίδα για λειτουργία	2	19,000.00	38,000.00
Σταθερή πλατφόρμα για λειτουργίες	2	5,200.00	10,400.00
Γραμμή για δομή κίνησης	2	5,400.00	10,400.00
Γραμμή κεφαλών και εντόσθιων	2	2,160.00	4,320.00
Επικλινή Τραπέζια	2	2,020.00	4,040.00
Σταθερή πλατφόρμα για κτηνιάτρους	2	1,500.00	3,000.00
Δομή για ανυψωμένα συμπλέγματα	30 τόνοι	2,900.00	87,000.00
Ανυψωμένος διάδρομος	500	115.00	57,500.00
Πλήκτρο αλλαγής τριών κατευθύνσεων	34	310.00	10,540.00
Πλήκτρο αλλαγής δύο κατευθύνσεων	92	260.00	23,920.00
Καμπυλωτό τμήμα 90°	48	150.00	7,200.00
Σύνολο			302,530
<i>Δευτερεύων Εξοπλισμός Μαγαζιού</i>			
Συσσκευή	4	1,500.00	6,000.00

* οι τιμές έχουν δοθεί από την εταιρεία «Β.Δ. Καραμπίνας & ΣΙΑ Ο.Ε.»

αποστείρωσης ζεστού νερού			
Ανοξείδωτη δεξαμενή 200 λίτρων	4	450.00	1,800.00
Ανοξείδωτη δεξαμενή για μεταφορά μονάδων	2	990.00	1,980.00
Ανοξείδωτο καροτσάκι	2	630.00	1,260.00
Ανοξείδωτος νεροχύτης	14	1,300.00	18,200.00
Ηλεκτρικές λαβίδες για αναισθησία	2	450.00	900.00
Τσιγκέλια	600	40.00	24,000.00
		Σύνολο	54,140.00
		Γενικό Σύνολο	356,670.00

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β.1
Προσωρινές Καταστάσεις Ταμειακής Ροής
Πρώτο έτος λειτουργιών

	Ιανουάρι ος	Φεβρουάρι ος	Μάρτιο ς	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστ ος	Σεπτέμβρι ος	Οκτώβριο ς	Νοέμβριο ς	Δεκέμβρι ος
ΕΙΣΡΟΕΣ												
ΜΕΤΡΗΤΩ			80,758	38,032.9	284,410.2	363,519.	400,556.2	437,592.	474,628.8	511,665.2	468,939.8	558,767.0
N	0	-88,830.53	.24	1	9	93	5	57	9	1	8	0
Ταμειακές εισπράξεις												
Χονδρικό εμπόριο κρεάτων	0.00	178,657.65	.20	65	0	0	46,105.20	0	46,105.20	46,105.20	5	5
Χονδρικό εμπόριο ζώων	38,800.4	38,800.40	.40	0	38,800.40	0	38,800.40	0	38,800.40	38,800.40	38,800.40	38,800.40
Πωλήσεις υπο- προϊόντων	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06	6,702.06
Υπηρεσίες σφαγείου	5,104.50	1,317.30	5,104.50	18,771.35	1,317.30	1,317.30	1,317.30	1,317.30	1,317.30	5,104.50	5,104.50	18,771.35
Προμήθειε ς	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50	937.50
Σύνολο	51,544.4	137,584.38	7.90	87	420,346.0	457,382.	494,418.7	531,455.	568,491.3	609,314.86	699,141.98	802,635.9
ΕΚΡΟΕΣ												
ΜΕΤΡΗΤΩ												
N												
Ταμειακές πληρωμές												

Αγορές	114,498.32	36,515.70	114,498.83	520,348.65	36,515.70	0	36,515.70	0	36,515.70	0	36,515.70	2	2	5
Εξωτερικό εργατικό δυναμικό	6,076.85	1,568.22	6,076.85	22,347.14	1,568.22	1,568.22	1,568.22	1,568.22	1,568.22	1,568.22	1,568.22	6,076.85	6,076.85	22,347.14
Μισθοί	14,350.08	14,350.08	14,350.08	14,350.08	14,350.08	8	14,350.08	8	14,350.08	8	14,350.08	14,350.08	14,350.08	14,350.08
Επισκευές	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10	1,960.10
Ενοίκιο	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33
Αναλώσιμα αγαθά	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50	317.50
Καύσιμα	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00
Ηλεκτρική Ενέργεια	712.45	183.85	712.45	2,620.00	183.85	183.85	183.85	183.85	183.85	183.85	183.85	712.45	712.45	2,619.97
Ασφάλεια	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36	517.36
Προμήθειες κτηνιάτρων	713.00	184.00	713.00	2,622.00	184.00	184.00	184.00	184.00	184.00	184.00	184.00	713.00	713.00	2,622.00
Σύνολο	140,374.99	56,826.14	140,374.99	566,312.16	56,826.14	4	56,826.14	4	56,826.14	4	56,826.14	9	9	3
Υπόλοιπο	88,830.53	80,758.24	38,032.91	284,410.29	363,519.93	400,556.25	437,592.57	474,628.89	511,665.21	468,939.85	558,767.02	36,323.80	36,323.80	4

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β.2

**Προσωρινές Καταστάσεις Ταμειακών Ροών
Περίληψη Τεσσάρων Ετών/Τετραετής Περίληψη**

	Έτος I	Έτος II	Έτος III	Έτος IV
ΕΙΣΡΟΕΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ			1,398,426.	1,562,668.
	0383,336.10		72	82
<i>Ταμειακές εισπράξεις από</i>				
Χονδρικό εμπόριο κατσίκισιου-αρνίσιου κρέατος	1,648,261	2,580,000	3,101,558	3,677,928
Χονδρικό εμπόριο ζώων	465,605	517,687.50	564,750	666,405.50
Πωλήσεις υποπροϊόντων	335,103.15	450,558.50	500,236.70	588,543.85
Υπηρεσίες σφαγείου	65,846.40	76,843.20	93,307.20	109,775.40
Προμήθειες	11,250	10,687.40	9,375	8,250
Σύνολο	2,526,065	3,635,777	4,269,227	5,050,902
ΕΚΡΟΕΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ				
<i>Ταμειακές πληρωμές για</i>				
	1,825,784.	2,260,726.	2,501,651.	2,938,552.
Αγορές	80	80	60	90
Εξωτερικό εργατικό δυναμικό	78,411.00	91,479.00	111,082.00	130,686.00
Μισθοί	172,201.00	172,201.00	182,003.00	182,004.00
Επισκευές & Συντήρηση	23,521.25	23,521.25	23,521.25	23,521.25
Ενοίκιο	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Αναλώσιμα αγαθά	2,810	2,845	2,897	2,950
Καύσιμα	4,752.00	5,544.00	6,732.00	7,920.00
Ηλεκτρική ενέργεια	9,192.95	10,725.10	13,023.35	15,321.60
Ασφάλεια	6,856.35	6,856.35	6,856.35	6,856.35
Προμήθειες κτηνιάτρων	9,200.00	10,733.53	13,033.53	15,333.82
Σύνολο	2,142,729.	2,594,632.	2,870,800.	3,333,145.
	35	03	08	92
ΥΠΟΛΟΙΠΟ	383,336.1	1,041,144.	1,398,426.	1,717,756.
		77	72	33

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β.3**Αποταμιεύσεις Απόσβεσης**

	Έτος I	Έτος II	Έτος III	Έτος IV
Βάση Απόσβεσης	356,670.00	356,670.00	356,670.00	356,670.00
Ποσοστό Απόσβεσης	20%	20%	20%	20%
Σύνολο Απόσβεσης	71,334	71,334	71,334	71,334
Φορολογικός Συντελεστής	35%	35%	35%	35%
Αποταμιεύσεις απόσβεσης	21,400.20	21,400.20	21,400.20	21,400.20
Απόσβεση μετά φόρων	49,933.80	49,933.80	49,933.80	49,933.80

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β.4**Προσωρινές Καταστάσεις Εισοδήματος
Περίληψη Τεσσάρων Ετών**

	Έτος I	Έτος II	Έτος III	Έτος IV
Σύνολο λειτουργικών εσόδων	2,562,065	3,635,777	4,269,227	5,050,902
Κόστος πωληθέντων αγαθών	1,825,784.80	2,260,726.80	2,501,651.60	2,938,552.90
Μεικτό κέρδος	736,280.20	1,375,050.20	1,767,575.40	2,112,349.10
Λειτουργικές δαπάνες				
Εξωτερικό εργατικό δυναμικό	-78,411.00	-91,479.00	-111,082.00	-130,686.00
Μισθοί	-172,201.00	-172,201.00	-182,003.00	-182,003.00
Επισκευές & Συντήρηση	-23,521.25	-23,521.25	-23,521.25	-23,521.25
Ενοίκιο	-10,000.00	-10,000.00	-10,000.00	-10,000.00
Αναλώσιμα αγαθά	-2,810	-2,845	-2,897	-2,950
Καύσιμα	-4,752.00	-5,544.00	-6,732.00	-7,920.00
Ηλεκτρική ενέργεια	-9,192.95	-10,725.10	-13,023.35	-15,321.60
Ασφάλεια	-6,856.35	-6,856.35	-6,856.35	-6,856.35
Προμήθειες κτηνιάτρων	-9,200.00	-10,733.53	-13,033.53	-15,333.82
Απόσβεση	-49,933.80	-49,933.80	-49,933.80	-49,933.80
Σύνολο Λειτουργικών Δαπανών	-366,878.35	-383,839.03	-750,717.38	-444,525.82
Κέρδος (Ζημία) προ φόρου	369,401.85	991,211.17	1,016,858.02	1,667,823.28
Φόροι 35%	-346,640.64	-385,253.12	-413,385	-640,184.37
Καθαρό Κέρδος (Ζημία)	22,761.21	605,958.05	603,473.02	1,027,638.91

Καθαρή Τρέχουσα Αξία

	Έτος I	Έτος II	Έτος III	Έτος IV
	22,761.2	605,958.0	603,473.0	1,027,638.9
Καθαρά μετρητά	1	5	2	1
Συντελεστής Τρέχουσας Αξίας 2%	0.98	0.961	0.942	0.924
	22305.9	582325.6	568471.5	
	9	9		8949538.353
Σύνολο μετρητών				2122641.61
Αρχικό κόστος επένδυσης				401,416.48
				1,721,225.1
Καθαρή Τρέχουσα Αξία				3

**Προσωρινός Ισολογισμός
Περίληψη Τεσσάρων Ετών**

	Έτος I	Έτος II	Έτος III	Έτος IV
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Κυκλοφορούν ενεργητικό				
Μετρητά	383,336.10	101,064,666.02	1,421,947.97	1,741,277.58
Εισπρακτέοι λογαριασμοί	656,999.10	766,510.90	930,753.00	1,095,027.50
Σύνολο	1,040,335.20	1,831,176.92	2,352,700.97	2,836,305.08
Πάγιο ενεργητικό				
Εξοπλισμός	356,670.00	285,336.00	214,002.00	142,668.00
Μείον Συσσωρευμένη Απόσβεση	-71,334	-71,334	-71,334	-71,334
Καθαρός Εξοπλισμός	285,336.00	214,002.00	142,668.00	71,334.00
Σύνολο	285,336.00	214,002.00	142,668.00	71,334.00
Σύνολο ενεργητικού	<u>1,325,671.20</u>	<u>2,045,178.92</u>	<u>2,495,368.97</u>	<u>2,907,639.08</u>
ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Οφειλόμενοι φόροι	134,167.63	372,633.10	497,681.60	609,447.12
Σύνολο υποχρεώσεων	134,167.63	372,633.10	497,681.60	609,447.12
Καθαρή αξία (Ίδιο κεφάλαιο)				
	1,191,503.57	1,672,545.82	1,997,687.37	2,298,191.96
Σύνολο ιδίου κεφαλαίου	<u>1,191,503.57</u>	<u>1,672,545.82</u>	<u>1,997,687.37</u>	<u>2,298,191.96</u>
Σύνολο παθητικού & καθαρής θέσης εταιρείας	<u>1,325,671.20</u>	<u>2,045,178.92</u>	<u>2,495,368.97</u>	<u>2,907,639.08</u>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson, Henry; Caldwell, James; Crosson, Susan; Mills, Sherry; Needles, Belverd; Powers,

Marian. Λογιστικές Αρχές, 7^η έκδοση. (Principles of Accounting, 7th edition.) Boston, New York: Houghton Mifflin, 1999.

Αποστολόπουλος Κωνσταντίνος, Στόφορος, Χριστόπουλος. «Ανταπόκριση σε προμήθεια κρεάτων: Μία ανάλυση συνενσωμάτωσης για τον ελληνικό τομέα κτηνοτροφίας.» ΣΠΟΥΔΑΙ. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιά, 1997, σελ. 125-146.

Αρμάος, Γιαννουλάκης: Εκπρόσωπος Τυροκομικής Ευρυτανίας Α.Ε. Προσωπική Συνέντευξη. 30 Αυγούστου 2007.

Άγνωστος συγγραφέας. «Προοπτικές μεσοπρόθεσμης μεταρρύθμισης ΚΑΠ για αγροτικές αγορές και εισόδημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση 2003-2004.» ("CAP reform-medium-term prospects for agricultural markets and income in the European Union 2003-2004.") Μάρτιος 2004. 24 Αυγούστου 2004
http://www.europa.eu.int/comm/agriculture/publi/index_en.htm

Άγνωστος συγγραφέας. «Δικαστικοί Κανόνες Πολεμούν την Παρανομία και την Κατάχρηση» ("Court Rules Strike Illegal and Abusive.") 4 Οκτωβρίου 2003. 24 Αυγούστου 2004. <http://www.phantis.gr/news/read.html>

Doz, L. Yves; Prahalad C. K. Η Πολυεθνική Αποστολή: Εξισορόπηση Τοπικής Ζήτησης και Παγκόσμιου Οράματος (The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision.) New York: The Free Press, 1987.

Fischler, Franz; Μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υπεύθυνο για την Γεωργία, την Αγροτική Ανάπτυξη και την Αλιεία. Λόγος. 15^ο Παγκόσμιο Συνέδριο Κρεάτων. «Η Παγκόσμια Κρεαταγορά: Χτίζοντας ένα Μέλλον Βάσει των Μαθημάτων που πήραμε» ("The World Meat Market: Building a Future on the Lessons Learned.") Winnipeg. 15 Ιουλίου 2004. 24 Αυγούστου 2004.
http://www.europa.eu.int/comm/agriculture/public/index_en.htm

Γουδή Αλεξάνδρα, Σκύρας Δημήτρης. Τμήμα Οικονομικών, Πανεπιστήμιο Πατρών. «Εκτελεστική Περίληψη Τοπικής Αναφοράς Ευρυτανίας». 24 Αυγούστου 2004.

<http://www.sac.ac.uk/management/external/projects/aspireexternal/documents/regional%20reports/evrytaniaexecsummary.pdf>

Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εξωτερικών.

http://www.mfa.gr/english/the_ministry/agriculture/

Hitt, Michael; Hoskisson, Robert; Ireland, Duane. Στρατηγική Διαχείριση. 6^η Έκδοση (Strategic Management, 6th ed.) Ohio: Thomson South Western, 2004.

Άγνωστος Συγγραφέας. «Τομεακή Μελέτη πάνω στο Κρέας, ICAP» ("ICAP Sector Study on Meat.") 22 Ιανουαρίου 2003. 24 Αυγούστου 2004.

http://www.icap.gr/company/index_uk_2128.asp

Jaffe, Jeffrey; Ross, Stephen; Westerfield, Randolph. Χρηματοδότηση Εταιρειών, 6^η Έκδοση. (Corporate Finance, 6th ed.) New York: McGraw-Hill Irwin, 2002.

Jinnett, Jerry; Pinson, Linda. Ανατομία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. (Anatomy of a Business Plan.) Chicago: Dearborn, 1999.

Καραμπίνας Β.Δ. & ΣΙΑ Ο.Ε. Αυτοματοποιημένα Συστήματα – Μηχανολογικός Εξοπλισμός. Τηλεφωνική Συνέντευξη. 30 Αυγούστου 2004.

Κασιούρας Ιωάννης, Διευθυντής, Διεύθυνση Κρεάτων, Υπουργείο Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης. Προσωπική Συνέντευξη. 9 Ιουλίου 2004.

Κατσιάδας Φώτιος, Χονδρέμπορος Κρεάτων. Προσωπική Συνέντευξη. 16 Ιουνίου 2007.

Άγνωστος Συγγραφέας, ιστοσελίδα Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. «Φιλοσοφία-Στρατηγική & Προοπτικές: Η Κατάσταση στον Αγροτικό τομέα»

<http://www.minagric.gr/en/1.1.html>

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας. Στατιστικά Δεδομένα της Γεωργίας στην Ελλάδα, Δεδομένα 2000. Αθήνα: ΕΣΥΕ, 2006.

Τμήμα Δημόσιας Υγείας, Κτηνιατρική Διεύθυνση, Υπουργείο Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης. Προσωπική Επίσκεψη. 29 Ιουλίου 2007.

Συμβουλευτική Βιομηχανικής Στρατηγικής SAC, INRA Diputación General de Aragón. Αναφορά Αξιολόγησης. «Μία Αξιολόγηση του Κοινού Οργανισμού των Αγορών στον Τομέα Πρόβειου και Κατσικίσιου Κρέατος» (INRA Diputación General de Aragón.

Τμήμα Στατιστικών Εξωτερικού Εμπορίου, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας. Προσωπική επίσκεψη. 29 Ιουλίου 2007.