



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

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας τυποποίησης και επεξεργασίας κρέατος**

**Πολυάνθη Δ. Κωτακίδου**

**Παναγιώτης Αρτίκης, Καθηγητής Παν. Πει. (επιβλέπων)**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2019



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

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας τυποποίησης και επεξεργασίας κρέατος  
Business plan of a meat packaging and processing company**

**Πολυάνθη Δ. Κωτακίδου**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Παναγιώτης Αρτίκης, Καθηγητής Παν. Πει. (επιβλέπων)**  
Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκ. Καθηγητής Παν. Πει.  
Ευστάθιος Δροσινός, Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2019

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω τη συγκεκριμένη προσπάθεια στον πατέρα μου, Δ. Κωτακίδη.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου Παναγιώτη Αρτίκη για την ενθάρρυνση και τη στήριξή του ώστε να προχωρήσω στη συγγραφή.*

# Ευρετήριο

## Πίνακες

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Νομικό πλαίσιο	16
2	Περιγραφή μηχανημάτων	34
3	Εγχώρια παραγωγή κρέατος ανά κατηγορία (2008-2018)	37
4	Εμπορικό ισοζύγιο κρέατος (2010-2018)	38
5	Τμηματοποίηση της αγοράς	49
6	Στόχευση της αγοράς	49
7	Χοιρινά προϊόντα	53
8	Βόεια προϊόντα	54
9	Προϊόντα πουλερικών	54
10	Προϊόντα Αρνιού – Κατσικιού	55
11	Αλλαντικά	55
12	Προϊόντα Πρόβειου κρέατος	55
13	Μέσες τιμές προϊόντων χωρίς ΦΠΑ	56
14	Πωλήσεις σε αξία (€) και σε ποσότητα (kg)	59
15	Κόστος πωληθέντων (1-5 έτη) σε αξία	60
16	Κόστος εργασίας ανά κατηγορία υπαλλήλου (μεικτές αποδοχές)	61
17	Λειτουργικές Δαπάνες 1ού έτους σε αξία (€)	62
18	Αγορά, (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και εγκατάστασης) εξοπλισμού και ο εξοπλισμός εργαστηρίων στο βαθμό που εξυπηρετεί τη λειτουργία της επένδυσης	65
19	Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας	66
20	Δαπάνες εξοπλισμού επιχείρησης, όπως αγορά fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικών, περιφερειακών μηχανημάτων και φωτοτυπικών	66
21	Δαπάνες συστημάτων ασφαλείας εγκαταστάσεων, συστημάτων πυροσβεστικής προστασίας εγκαταστάσεων	66
22	Συνολικό κόστος	67
23	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως (1 <sup>ο</sup> – 5 <sup>ο</sup> έτος)	68
24	Ισολογισμός (0 – 5 <sup>ο</sup> έτος)	69
25	Δείκτες αξιολόγησης επένδυσης	70
26	Οικονομικοί Δείκτες 5 <sup>ου</sup> έτους	71

## Εικόνες

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Vacuum pack	15
2	Κοπές Βόειου και Χοιρινού κρέατος	25
3	Κοπές Πουλερικών	26
4	Σκαφίδιο τροποποιημένης ατμόσφαιρας (M.A.P)	29
5	Ενδεικτική Κρεατομηχανή	34
6	Λογότυπο της επιχείρησης	58

## Διαγράμματα

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Οργανόγραμμα Επιχείρησης	21
2	Παραγωγική Διαδικασία	32
3	Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για κρέας (2015-2017)	39
4	Χαρακτηριστικά προϊόντων	52
5	Πωλήσεις σε αξία (€)	60
6	Πηγές χρηματοδότησης	63

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει το επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας τυποποίησης και επεξεργασίας κρέατος με έδρα το Νομό Πιερίας και συγκεκριμένα την Κατερίνη. Η συγκεκριμένη επιχείρηση όπως θα αναλυθεί και παρακάτω δραστηριοποιείται ήδη στην εμπορία κρέατος και με τη παρούσα μελέτη θα διερευνηθεί εάν είναι προσοδοφόρο για την επιχείρηση η καθετοποίηση της μέσω της δραστηριότητας της στην επεξεργασία και τυποποίηση.

Στη συγκεκριμένη μελέτη γίνεται ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και χρηματοοικονομική ανάλυση. Στην πρώτη ενότητα δίνονται αρχικά οι ορισμοί, γίνεται ανάλυση της λειτουργικότητας της επιχείρησης με αναφορά στον απαιτούμενο εξοπλισμό και την οργάνωση της εταιρείας. Συνεχίζοντας αναλύεται ο κλάδος του κρέατος, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο τέλος της πρώτης ενότητας παρατίθενται τόσο οι στόχοι της επιχείρησης, όσο και οι στρατηγικές μάρκετινγκ που σκοπεύει να ακολουθήσει.

Στη δεύτερη ενότητα γίνεται πλήρης αναφορά στο χρηματοοικονομικό σχέδιο της επιχείρησης, παρουσιάζοντας ένα βασικό σενάριο που περιλαμβάνει τις προβλέψεις των πωλήσεων βασισμένες σε ερεύνα που έχει προηγηθεί, καθώς και τα κόστη της επένδυσης, τις πηγές χρηματοδότησης, τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως. Επιπρόσθετα παρουσιάζεται η αξιολόγηση της επένδυσης, με αναφορά στην Καθαρά Παρούσα Αξία, τον συντελεστή απόδοσης και τους οικονομικούς δείκτες.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της παρούσας επένδυσης, που επικεντρώνονται στην ενίσχυση της ερευνάς και ανάπτυξης καθώς και στην επέκταση στη διεθνή αγορά.

Λέξεις κλειδιά: Κρέας, Μίγμα Μάρκετινγκ, Αξιολόγηση επένδυσης, Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης, Περίοδος Επανείσπραξης

## Abstract

The current thesis analyses the business plan of a meat packaging and processing company based in Pieria region, specifically Katerini. The specific company, as also mentioned below, is already active in meat trade and with the current business plan there will be an assessment whether the verticalization of production through processing and packaging is profitable or not for the company.

In the specific thesis the business plan and the financial model are analyzed thoroughly. In the first part the definitions can be found, there is an operational analysis regarding necessary equipment and the company organization. Following that there is an analysis regarding meat industry, as well as the internal and external environment of the company. At the end of the first part, the reader can find of the first part the company goals and the marketing strategies that are planned to be followed from the company.

In the second part of the thesis there is a fully detailed analysis regarding the financial plan of the company, by presenting a basic scenario which includes the provisions of sales based on a previous research, as well as the investment costs, the source of the funding, the balance sheet and the P&L report. In addition the investment valuation is presented, with reference to the Net Present Value, the rate of return and the financial KPIs.

Finally, the conclusions and proposals for the current investment are presented, targeted to the empowerment of research and development as well as the expansion to the international market.

Keywords: Meat, Marketing Mix, Investment Evaluation, Net Present Value, Internal Rate of Return, Payback Period

## Πίνακας περιεχομένων

<b>Επιχειρηματικό Σχέδιο .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Εισαγωγικά Στοιχεία Μελέτης.....</b>	<b>9</b>
1.1 Σκοπός .....	9
1.2 Εισαγωγή.....	10
1.3 Ορισμοί .....	10
1.4 Επεξεργασία κρέατος.....	11
1.5 Τυποποίηση κρέατος.....	12
1.6 Νομικό Πλαίσιο.....	15
<b>2 Η επιχείρηση .....</b>	<b>17</b>
2.1 Επιχειρηματικό σχέδιο.....	17
2.2 Περιοχή εγκατάστασης .....	18
2.3 Όραμα – Αποστολή.....	19
2.4 Οργανόγραμμα εταιρείας.....	19
<b>3 Λειτουργικό Σχέδιο .....</b>	<b>22</b>
3.1 Ανάπτυξη προϊόντων .....	22
3.2 Παραγωγική Διαδικασία.....	30
3.3 Εξοπλισμός και μηχανήματα .....	33
3.4 Πρότυπα Ποιότητας.....	36
<b>4 Στρατηγική Ανάλυση .....</b>	<b>37</b>
4.1 Ανάλυση της αγοράς – Επιχειρησιακό περιβάλλον .....	37
4.2 Ο κλάδος του κρέατος .....	37
4.3 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος επιχείρησης.....	40
4.4 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος επιχείρησης.....	43
4.5 Ανάλυση SWOT.....	46
<b>5 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ .....</b>	<b>48</b>
5.1 Στόχοι & Στρατηγική Επιχείρησης .....	48
5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	51
<b>Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....</b>	<b>59</b>
<b>6 Προϋπολογισμός Επένδυσης.....</b>	<b>59</b>
6.1 Προβλέψεις πωλήσεων.....	59
6.2 Πηγές χρηματοδότησης.....	63
<b>7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....</b>	<b>64</b>



7.1	Χρηματοοικονομική ανάλυση .....	64
7.2	Κόστος Επένδυσης.....	64
7.3	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως .....	68
7.4	Ισολογισμός.....	69
<b>8</b>	<b>Αποτίμηση της Επένδυσης .....</b>	<b>70</b>
8.1	Αξιολόγηση επένδυσης.....	70
8.2	Περίοδος επανείσπραξης.....	70
8.3	Καθαρή Παρούσα Αξία .....	71
8.4	Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης .....	71
8.5	Χρηματοοικονομικοί δείκτες επένδυσης .....	71
	<b>Επίλογος .....</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>73</b>
<b>10</b>	<b>Προτάσεις.....</b>	<b>74</b>
<b>11</b>	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>75</b>

# Επιχειρηματικό Σχέδιο

## 1 Εισαγωγικά Στοιχεία Μελέτης

### 1.1 Σκοπός

Μέσω του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, η επιχείρηση στοχεύει να επεκτείνει τη δραστηριότητά της στην επεξεργασία – τυποποίηση κρέατος, κίνηση η οποία αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στις πωλήσεις της, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσει σημαντικά το περιθώριο κέρδους και θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Η επιχείρηση σήμερα δραστηριοποιείται στην εμπορία νωπού κρέατος και ειδικότερα στις παρακάτω κατηγορίες εμπορευμάτων:

- Κρέας Χοιρινό,
- Κρέας Βόειο,
- Κρέας Πρόβειο,
- Κρέας Πουλερικών

Η προμήθεια του κρέατος γίνεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από κτηνοτροφικές μονάδες του Νομού Πιερίας οι οποίες διαθέτουν προϊόντα άριστης ποιότητας, στηρίζοντας την τοπική παραγωγή και τον πρωτογενή τομέα της περιοχής. Η προμήθεια των κρεάτων γίνεται είτε σε ζώντα ζώα (χοιρινά, βοοειδή), τα οποία στη συνέχεια οδηγούνται σε συνεργαζόμενο σφαγείο, είτε ως νωπό κρέας (ολόκληρα ή μισά ζώα).

Τα εμπορεύματα αποθηκεύονται προσωρινά στις εγκαταστάσεις τις επιχείρησης (ψυκτικές αποθήκες), και στη συνέχεια διανέμονται με ιδιόκτητα φορτηγά ψυγεία στα σημεία λιανικής πώλησης (κρεοπωλεία) ανά την Ελλάδα.

Έδρα της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι η Κατερίνη, πρωτεύουσα του νομού Πιερίας, θέση πολύ σημαντική για το αντικείμενο απασχόλησής της καθώς στην ευρύτερη περιοχή εδρεύουν τόσο χοιροτροφικές μονάδες, όσο και επιχειρήσεις εκτροφής βοοειδών και πουλερικών, που αποτελούν τους βασικούς προμηθευτές της εταιρείας. Η Κατερίνη σαν περιοχή έχει μακρά παράδοση στην εκτροφή ζώων.

## 1.2 Εισαγωγή

Παρακάτω θα αναλυθούν οι ορισμοί τόσο του κρέατος όσο και της τυποποίησης και επεξεργασίας του. Θα δοθούν αναλυτικές περιγραφές της όλης παραγωγικής διαδικασίας, μετά τη σφαγή, μέχρι την κατάληξη στο τελικό προϊόν και πριν την παράδοσή του στους πελάτες (κρεοπωλεία, Super Markets κ.λπ.).

## 1.3 Ορισμοί

Ως κρέας ορίζεται η σάρκα των ζώων που χρησιμοποιείται για τρόφιμα. Για το μεγαλύτερο μέρος του κόσμου και για τις περισσότερες κοινωνίες, το κρέας προέρχεται από εξημερωμένα ζώα, με τα κύρια είδη να είναι βοοειδή, χοίροι και πρόβατα. Αν και οι σκελετικοί μύες αποτελούν τη μεγαλύτερη αναλογία των προϊόντων που παράγονται και καταναλώνονται, διάφορα όργανα και άλλα εντόσθια είναι σημαντικά συστατικά τροφίμων για πολλά έθνη και συχνά συμβάλλουν σημαντικά στις εξαγωγικές αγορές για εκείνες τις χώρες που παράγουν περισσότερα από ό, τι μπορεί να καταναλωθεί στην εγχώρια αγορά.

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον τεχνικό ορισμό του Υπουργείου Γεωργίας της Αμερικής:

Κρέας είναι το μέρος του μυός οποιουδήποτε βοοειδούς, προβατοειδών, χοίρων ή αιγών που είναι σκελετικό ή βρίσκεται στη γλώσσα, το διάφραγμα, την καρδιά ή τον οισοφάγο, με ή χωρίς το συνοδευτικό και υπερκείμενο λίπος και τα τμήματα των οστών (σε προϊόν με κόκαλα όπως T-bone ή μπριζόλα), το δέρμα, το νεύρο και τα αιμοφόρα αγγεία τα οποία κανονικά συνοδεύουν τον μυϊκό ιστό και τα οποία δεν διαχωρίζονται από αυτό (Toldra, F. (2017). *Lawrie's Meat Science*. 8th ed. Kent: Elsevier Science, pp.1-2.).

Στο κρέας και κατά συνέπεια και στα προϊόντα κρέατος, περιλαμβάνονται μία σειρά από πλούσια διατροφικά στοιχεία. Το κύριο συστατικό του κρέατος είναι η πρωτεΐνη. Η θρεπτική αξία του σχετίζεται ουσιαστικά με την περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες υψηλής ποιότητας. Οι υψηλής ποιότητας πρωτεΐνες χαρακτηρίζονται από την περιεκτικότητα σε απαραίτητα αμινοξέα που δεν μπορούν να συντεθούν από το ανθρώπινο σώμα, αλλά πρέπει να τροφοδοτούνται μέσω της τροφής μας. Εξίσου σημαντική είναι και η περιεκτικότητα του κρέατος και σε λίπος. Τα ζωικά λίπη είναι

κυρίως τριγλυκερίδια. Η κύρια συμβολή του λίπους στη διατροφή είναι η ενέργεια ή οι θερμίδες. Η περιεκτικότητα σε λίπος στο σφάγιο των ζώων κυμαίνεται από 8 έως 20%. Το κρέας, τέλος, είναι σημαντική πηγή βιταμινών, κυρίως του συμπλέγματος Β, καθώς και πηγή μετάλλων όπως για παράδειγμα, ασβέστιο, φώσφορο, νάτριο, κάλιο, χλώριο, μαγνήσιο και ιχνοστοιχεία όπως ο σίδηρος, ο χαλκός, και πολλά άλλα (Heinz, G. and Hautzinger, P. (2007). Meat processing technology for small- to medium-scale producers. Bangkok: Food and Agriculture Organizations of the United Nations, Regional Office for Asia and the Pacific, pp.14-16.).

#### 1.4 Επεξεργασία κρέατος

Η τεχνολογία της επεξεργασίας του κρέατος περιλαμβάνει τα στάδια και τις διαδικασίες για την παραγωγή μεταποιημένων προϊόντων με βάση το κρέας. Τα μεταποιημένα προϊόντα με βάση το κρέας, τα οποία περιλαμβάνουν διάφορους τύπους, είναι τρόφιμα ζωικής προέλευσης, τα οποία συνεισφέρουν πολύτιμες ζωικές πρωτεΐνες στις ανθρώπινες δίαιτες. Οι ζωικοί ιστοί, κυρίως το κρέας και το λίπος, αποτελούν τα κύρια συστατικά, εκτός από την περιστασιακή χρήση άλλων ιστών όπως εσωτερικά όργανα, δέρματα και αίμα ή συστατικά φυτικής προέλευσης.

Όλα τα μεταποιημένα προϊόντα με βάση το κρέας έχουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο αντιμετωπιστεί φυσικά ή/και χημικά. Αυτές οι επεξεργασίες υπερβαίνουν την απλή κοπή του κρέατος. Η επεξεργασία του κρέατος περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μεθόδων φυσικής και χημικής επεξεργασίας, που συνδυάζουν συνήθως μια ποικιλία μεθόδων.

Πιο συγκεκριμένα, οι τεχνολογίες επεξεργασίας κρέατος περιλαμβάνουν:

- Κοπή (cutting)
- Ανάμιξη (mixing)
- Αλάτισμα (salting)
- Χρήση μπαχαρικών / προσθέτων εκτός κρέατος
- Γέμισμα σε θήκες (stuffing)
- Ζύμωση και ξήρανση (fermentation and drying)
- Θερμική επεξεργασία (heat treatment)
- Κάπνισμα (smoking)

## 1.5 Τυποποίηση κρέατος

Η συσκευασία των προϊόντων του κρέατος είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ότι τα προϊόντα αυτά φθάνουν στον τελικό καταναλωτή σε κατάσταση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του σε διάφορα επίπεδα, δηλαδή τη διατροφή, την ποιότητα και την ασφάλεια, καθώς και την ικανότητα για να παραδώσει μια διάρκεια ζωής στο προϊόντος που θα υπομείνει τις πιέσεις του χειρισμού, της μεταφοράς, της αποθήκευσης, της πώλησης και της επαφής με τον καταναλωτή. Ωστόσο, για να είναι αυτά τα προϊόντα πραγματικά εμπορικά επιτυχή, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών πρέπει να αντιμετωπιστούν και να ικανοποιηθούν σε σχέση με τις αισθητικές ιδιότητες των προϊόντων αυτών, προτού καταστούν άλλες διαστάσεις ποιότητας. Οι τρεις αισθητικές ιδιότητες με τις οποίες οι καταναλωτές κρίνουν πιο εύκολα την ποιότητα του κρέατος είναι: η εμφάνιση, η υφή και η γεύση (Toldra, F. (2010). Handbook of Meat Processing. 1st ed. Walley - Blackwell, p.247.).

Αναλυτικότερα, το χρώμα όπου αποτελεί και την πρώτη εντύπωση που επηρεάζει τόσο την απόφαση αγοράς του κρέατος και των προϊόντων κρέατος από τον καταναλωτή όσο και την αντίληψή του για τη φρεσκάδα του προϊόντος, μπορεί να ποικίλει από το βαθύ μοβ-κόκκινο του φρεσκοκομμένου βοδινού έως το ανοιχτό γκρι του ξεθωριασμένου χοιρινού κρέατος, ανάλογα με τη συγκέντρωση και την κατάσταση της μυοσφαιρίνης στο μυ. Όσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση μυοσφαιρίνης, τόσο πιο σκούρο είναι το χρώμα του κρέατος. Κατά τη διάρκεια της αποθήκευσης και της επεξεργασίας του κρέατος, η μυοσφαιρίνη μετατρέπεται αναστρέψιμα σε οξυμυοσφαιρίνη ή μεθυμυοσφαιρίνη παρουσία ή απουσία οξυγόνου αντίστοιχα, με συνέπεια να προκύπτουν διαφορετικά χρώματα κρέατος. Η συσκευασία και η αποθήκευση του κρέατος πρέπει να ακολουθούν διαδικασίες για την πρόληψη και την ελαχιστοποίηση των ανεπιθύμητων αντιδράσεων ώστε το κρέας να παραμείνει στο επιθυμητό χρώμα. Αυτό είναι το θεμελιώδες στοιχείο για την επιλογή κατάλληλων τεχνολογιών και υλικών για την αποθήκευση και τη συσκευασία αντίστοιχα του νωπού και επεξεργασμένου κρέατος.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες συντηρητικών συσκευασιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα προϊόντα κρέατος, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Αυτές είναι:

### ○ Vacuum packs (VP)

Η συσκευασία κενού (VP) ήταν μια από τις πρώτες μορφές των μεθόδων τροποποιημένης ατμόσφαιρας που αναπτύχθηκαν εμπορικά και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται εκτεταμένα για προϊόντα όπως πρώτες κοπές νωπού κόκκινου κρέατος και ωριμασμένα κρέατα (Parry 1993). Το VP επεκτείνει τη διάρκεια αποθήκευσης των διατηρημένων με απλή ψύξη κρεάτων διατηρώντας ένα περιβάλλον με έλλειψη O<sub>2</sub> μέσα στο πακέτο (Bell et al., 1995). Τα πακέτα κενού αποτελούνται από εκκενωμένα σακουλάκια ή πακέτα δέρματος κενού, στα οποία εφαρμόζεται στενά ένα φιλμ χαμηλής διαπερατότητας αερίου στην επιφάνεια του προϊόντος. Τα συντηρητικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται με την ανάπτυξη ενός αναερόβιου περιβάλλοντος εντός του πακέτου (Gill and Gill 2005). Ο στόχος είναι ότι οποιοδήποτε υπόλοιπο O<sub>2</sub> στην υπόλοιπη ατμόσφαιρα, συμπεριλαμβανομένου του O<sub>2</sub> που διαλύεται στο προϊόν, θα απομακρυνθεί με ενζυματικές αντιδράσεις μέσα στον μυϊκό ιστό ή μέσω άλλων χημικών αντιδράσεων με συστατικά ιστού (Gill and Gill 2005). Η αναπνοή του κρέατος σε πακέτα κενού θα καταναλώνει επίσης γρήγορα τη συντριπτική πλειοψηφία του υπολειπόμενου O<sub>2</sub>, αντικαθιστώντας το με το CO<sub>2</sub>, το οποίο τελικά θα αυξηθεί στο 10-20% μέσα στο πακέτο (Taylor 1985, Parry 1993, Gill 1996). Ωστόσο, η ποσότητα του O<sub>2</sub> που παραμένει στη συσκευασία κατά τη στιγμή του κλεισίματος πρέπει να είναι πολύ μικρή εάν το προϊόν πρέπει να διατηρηθεί αποτελεσματικά, καθώς η ικανότητα του μυϊκού ιστού για την αφαίρεση του O<sub>2</sub> είναι περιορισμένη (Gill and Gill 2005).

### ○ High oxygen modified atmosphere packs (High O<sub>2</sub> MAP)

Η συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων κρέατος παρέμειναν και εξακολουθούν να προσφέρονται σε μορφές πακέτων υψηλής περιεκτικότητας σε οξυγόνο, περίπου 80% O<sub>2</sub> και με τουλάχιστον 20% CO<sub>2</sub> για την πρόληψη της εκλεκτικής μικροβιακής ανάπτυξης (Eilert 2005). Εάν τα αέρια αυτά τοποθετήθηκαν στην κύρια συσκευασία ή σε έναν κύριο σάκκο που περιβάλλει την κύρια συσκευασία, η βασική τεχνολογία έχει παραμείνει αμετάβλητη εδώ και πολλά χρόνια. Αυτή η τεχνολογία ήταν επιτυχής για ορισμένους μεγαλύτερους εμπόρους λιανικής πώλησης, καθώς η διάρκεια ζωής που

παρέχεται από το πακέτο αυτό ήταν επαρκής για χρήση σε ένα σύστημα ελεγχόμενης διανομής (Eilert 2005).

○ Low oxygen modified atmosphere packs (Low O<sub>2</sub> MAP)

Τα συστήματα συσκευασίας χαμηλής περιεκτικότητας σε O<sub>2</sub> είναι άμεσα διαθέσιμα για χρήση στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά δεν εφαρμόζονται τόσο ευρέως όσο οι συσκευασίες υψηλής περιεκτικότητας σε O<sub>2</sub> (Eilert 2005). Οι συγκεκριμένες συσκευασίες είναι γεμάτες με CO<sub>2</sub> και N<sub>2</sub>, ενώ το υπόλοιπο O<sub>2</sub> μπορεί να υπάρχει ή να συμπεριλαμβάνεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συσκευασίας. Το CO<sub>2</sub> δρα ως αντιμικροβιακό και το N<sub>2</sub> ως σταθεροποιητής σχήματος πακέτου (Sørheim et al., 1997). Για το Low O<sub>2</sub> MAP στις Ηνωμένες Πολιτείες, το μονοξείδιο του άνθρακα (CO) μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως αέριο για τη βελτίωση του χρώματος του κρέατος. Εντός της ΕΕ, μόνο η Νορβηγία υιοθέτησε τη χρήση CO (0,3-0,5%) σε πρωτογενείς συσκευασίες στα μέσα της δεκαετίας του '80. Ωστόσο, η πρακτική αυτή έχει σταματήσει μετά από απόφαση της επιτροπής του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου το 2004 να μην επιτρέψει τη χρήση CO στις εφαρμογές συσκευασίας κρέατος (Sørheim 2006).

○ Controlled atmosphere packs (CAP)

Η διάρκεια αποθήκευσης του κρέατος με απλή ψύξη μπορεί να επεκταθεί με τη συσκευασία του προϊόντος υπό συσκευασία ελεγχόμενης ατμόσφαιρας (CAP) με N<sub>2</sub> ή CO<sub>2</sub> (Gill and Molin 1991). Η απουσία του O<sub>2</sub> σε ένα σύστημα CAP οδηγεί σε σημαντική παράταση της διάρκειας ζωής, καθώς αυτή η συσκευασία προσφέρει εχθρικά περιβάλλοντα που εμποδίζουν τους μικροοργανισμούς αερόβιας αλλοίωσης. Η συσκευασία CAP έχει χρησιμοποιηθεί εμπορικά για τη μεταφορά ψυγμένου αρνιού σε απομακρυσμένες αγορές (Gill 1990). Ωστόσο, αυτά τα συστήματα συσκευασίας ξεκινούν την ανάπτυξη μεθυμοσφαιρίνης στο κρέας, η οποία δεν είναι ελκυστική για τον καταναλωτή (Hunt et al., 1999). Το κρέας θα μετατραπεί σε ένα έντονο κόκκινο χρώμα σύντομα (20-30 λεπτά) αφού ο καταναλωτής ανοίξει το πακέτο και εκθέσει το κρέας στον αέρα. Ένα άλλο αρνητικό χαρακτηριστικό που συνδέεται με αυτές τις μορφές συσκευασίας

είναι ότι η υψηλή χρήση του CO<sub>2</sub> μπορεί να προκαλέσει αρώματα ή διοξείδιο του άνθρακα στο κρέας, τα οποία μπορούν να ανιχνευθούν κατά την κατανάλωση (Nattress και Jeremiah 2000).

(Toldra, F. (2010). Handbook of Meat Processing. 1st ed. Walley - Blackwell, pp.248-254.)



**Εικόνα 1:** Vacuum pack (Πηγή: [Titan Packaging](#) )

## 1.6 Νομικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με τον ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων), για την έκδοση άδειας λειτουργίας μίας επιχείρησης τροφίμων ζωικής προέλευσης, είναι απαραίτητη η αναφορά στους κανονισμούς της Ε.Ε., διότι έτσι διασφαλίζεται η ισχύς της άδειας λειτουργίας και σε ενδεχόμενες αλλαγές της αντίστοιχης εθνικής νομοθεσίας που εκδόθηκε σε εφαρμογή της κοινοτικής (αποφάσεις και προεδρικά διατάγματα).



Παρακάτω αναφέρονται οι Κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης που πρέπει η επιχείρηση να εναρμονιστεί, καθώς και τα υπόλοιπα δικαιολογητικά.

1	Τον Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α΄ 87/2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» και άλλες διατάξεις που διέπουν την λειτουργία της Αυτοδιοικητικής Αρχής στην αρμοδιότητα της οποίας εμπίπτει η έκδοση της άδειας και η λειτουργία της επιχείρησης.
2	Τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την υγιεινή των τροφίμων.
3	Τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 853/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης.
4	Τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 854/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον καθορισμό ειδικών διατάξεων για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προ ορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο.
5	Τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 2073/2005 της Επιτροπής περί μικροβιολογικών κριτηρίων για τα τρόφιμα
6	Την ΚΥΑ 15523/2006 «περί αναγκαίων συμπληρωματικών μέτρων εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) 178/2002, 852/2004, 853/2004, 854/2004 και 882/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και εναρμόνιση της Οδηγίας 2004/41/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου».
7	Το Π.Δ. 79/2007 «περί αναγκαίων συμπληρωματικών μέτρων εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) 178/2002, 852/2004, 853/2004, 854/2004 και 882/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και εναρμόνιση της Οδηγίας 2004/41/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου».
8	Τον κανονισμό (ΕΚ) 1774/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον καθορισμό υγειονομικών κανόνων σχετικά με τα ζωικά υποπροϊόντα που δεν προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο και άλλους κανονισμούς σε τροποποίηση ή συμπλήρωση αυτού, εφόσον απαιτείται σε κάποιες περιπτώσεις.
9	Το Π.Δ. 211/2006 «περί συμπληρωματικών μέτρων εκτέλεσης του κανονισμού (ΕΚ) 1774/2002».
10	Την υπ' αριθ..... απόφαση της αρμόδιας Αυτοδιοικητικής Αρχής έγκρισης περιβαλλοντικών όρων
11	Τον φάκελο καθώς και λοιπά δικαιολογητικά στοιχεία για την λειτουργία της επιχείρησης.
12	Την υπ' αριθ..... αίτηση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.
13	Την υπ' αριθ. εισηγητική έκθεση της αρμόδιας Αυτοδιοικητικής Αρχής που εκδίδει την άδεια.

**Πίνακας 1:** Νομικό πλαίσιο

## 2 Η επιχείρηση

### 2.1 Επιχειρηματικό σχέδιο

#### Τι ορίζουμε ως επιχειρηματικό σχέδιο:

Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν αποτελεί ένα σημαντικό και αρκετά χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, ιδίως στο ξεκίνημα της, διότι παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες για το τι είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση να προγραμματιστεί. Αποτελεί επιπλέον μία πρόσκληση προς νέους επενδυτές να επενδύσουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση, εφόσον η ίδια το επιθυμεί, καθώς και μία ευκαιρία για την επιχείρηση να ιεραρχήσει τις ανάγκες της και να θέσει με πρόγραμμα και οργάνωση τους στόχους και τις στρατηγικές της. Εν ολίγοις, σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης, η δημιουργία οράματος και αποστολής και τέλος οι στρατηγικές και τα βήματα που θα ακολουθήσει, γνωρίζοντας όχι μόνο την κατάσταση που βρίσκεται η ίδια (εσωτερικό περιβάλλον), αλλά και την κατάσταση του ανταγωνισμού (εξωτερικό περιβάλλον).

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα που καθιστούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρήσιμο για τη λειτουργία μίας επιχείρησης.

Συμβάλλει λοιπόν:

- Στη δομή και την οργάνωσή της,
- Στη λήψη των αποφάσεων,
- Στην εύρεση και την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων σχετικά με τον ανταγωνισμό,
- Στη χρηματοοικονομική στήριξη από επενδυτές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα,
- Στην επίτευξη των στόχων της και τελικά στην υλοποίηση του οράματός της.

## Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την έννοια και τη σημαντικότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, αντιλαμβάνεται κανείς ότι η συγγραφή του για να καταστεί επιτυχημένη, πρέπει να ακολουθεί μια οργανωμένη δομή, ούτως ώστε να καταφέρει να αιχμαλωτίσει το ενδιαφέρον του εκάστοτε αναγνώστη, ιδίως όταν πρόκειται για έναν επενδυτή. Για να είναι η ανάγνωση πιο εύκολη προς του επενδυτές, είναι απαραίτητη η ύπαρξη τόσο μίας περίληψης όπου να παρουσιάζεται συνοπτικά το περιεχόμενο της μελέτης, όσο και η ύπαρξη πινάκων και παραρτημάτων για να μπορεί εύκολα να ανατρέχει σε οτιδήποτε θεωρεί απαραίτητο.

Ειδικότερα ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει:

1. Περίληψη
2. Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης
3. Περιγραφή της αγοράς
4. Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της
5. Χρηματοοικονομική ανάλυση

## 2.2 Περιοχή εγκατάστασης

Η εταιρεία θα δραστηριοποιείται στην Κατερίνη, στο νομό Πιερίας, περιοχή που φημίζεται για την έντονη κτηνοτροφική της δραστηριότητα. Σε κοντινή απόσταση εδρεύει χοιροτροφική μονάδα που ανήκει στην οικογένεια του γράφοντος της μελέτης, όπου ασχολείται με την εκτροφή χοίρων από το 1974. Η συγκεκριμένη μονάδα θα αποτελεί το βασικό προμηθευτή χοίρειου κρέατος για την εταιρεία και η εγκατάσταση της νέας εταιρείας σε απόσταση μόλις 3 χιλιομέτρων αποτελεί στρατηγικό σημείο.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης σήμερα περιλαμβάνουν έναν ισόγειο βιοτεχνικό χώρο 735 τ.μ. πλήρως λειτουργικό με ειδικά πάνελ, ο οποίος ήδη περιλαμβάνει:

- Ψυκτικές αποθήκες – θαλάμους αποθήκευσης του νωπού κρέατος,
- Χώρους αποδυτηρίων
- Γραφεία
- Βοηθητικούς χώρους

## 2.3 Όραμα – Αποστολή

Πρωταρχική αποστολή της εταιρείας είναι η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων με χρήση πρώτων υλών αποκλειστικά ελληνικής προέλευσης, βοηθώντας έτσι τόσο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, όσο και στην διασφάλιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.

Για να καταφέρει όμως η εταιρεία να βρίσκεται συνεχώς ένα βήμα μπροστά πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και να επενδύσει στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, γνωρίζοντας σε πρώτο χρόνο τις εξελίξεις γενικότερα στον κλάδο των τροφίμων, στα κανάλια διανομής και στις τεχνολογίες αιχμής. Ουσιαστικό ρόλο για την ανέλιξη της εταιρείας αποτελεί και το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο πρέπει να στηρίζει και να αντιμετωπίζει τον καθένα ξεχωριστά ως μία διαφορετική οντότητα.

### Όραμα

*“Όραμα της εταιρείας είναι η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, έχοντας ως βασική προτεραιότητα την καινοτομία και την αξιοπιστία παρέχοντας στον κόσμο ασφαλή προϊόντα με βάση το κρέας.”*

## 2.4 Οργανόγραμμα εταιρείας

### Γενικός Διευθυντής

Θα ελέγχει τις οικονομικές καταστάσεις, τις εκθέσεις πωλήσεων ή δραστηριοτήτων ή άλλα δεδομένα απόδοσης για να μετρήσει την παραγωγικότητα ή την επίτευξη στόχου ή για να εντοπίσει περιοχές που χρειάζονται μείωση του κόστους ή βελτίωση του προγράμματος.

### Διευθυντής Πωλήσεων

Υπεύθυνος για τον συντονισμό δραστηριοτήτων που αφορούν τις πωλήσεις των προϊόντων ή άλλα θέματα πώλησης. Επιπρόσθετα θα επιλύει παράπονα πελατών σχετικά με πωλήσεις ή υπηρεσίες και θα επιτηρεί τους περιφερειακούς και τοπικούς διαχειριστές πωλήσεων.

### Διευθυντής Μάρκετινγκ - Έρευνας & Ανάπτυξης

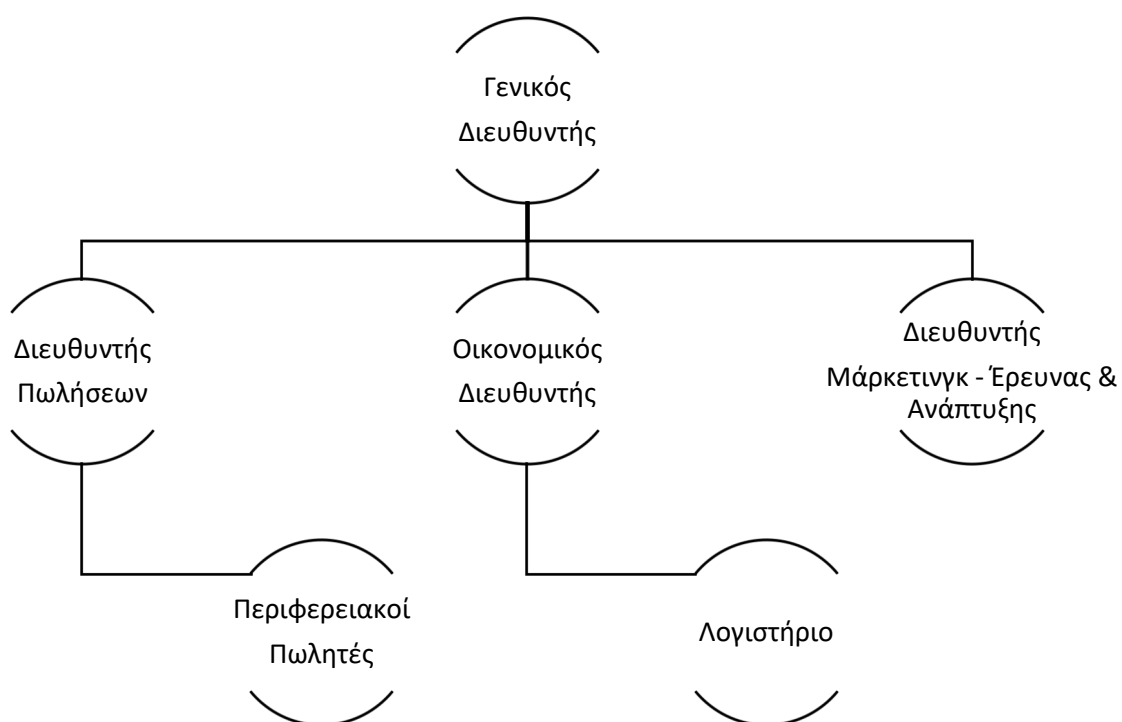
Υπεύθυνος για τον προσδιορισμό της στρατηγική του μάρκετινγκ, βασισμένη στη γνώση των στόχων εγκατάστασης, των χαρακτηριστικών της αγοράς και των συντελεστών κόστους και σήμανσης. Επιπλέον θα διαμορφώνει, θα κατευθύνει ή θα συντονίζει δραστηριότητες μάρκετινγκ ή πολιτικές προώθησης προϊόντων, σε συνεργασία με διαχειριστές διαφήμισης ή προώθησης και θα αξιολογεί τις οικονομικές πτυχές της ανάπτυξης προϊόντων, όπως οι προϋπολογισμοί, οι δαπάνες, οι πιστώσεις έρευνας και ανάπτυξης ή οι προβολές απόδοσης επένδυσης και ζημιών. Τέλος θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη στρατηγικών τιμολόγησης, την εξισορρόπηση σταθερών στόχων και την ικανοποίηση των πελατών.

### Οικονομικός Διευθυντής

Υπεύθυνος να κατευθύνει ή να συντονίζει τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης για τη χρηματοδότηση ενεργειών, τη μεγιστοποίηση των επενδύσεων ή την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον θα αναλύει τις εργασίες για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ή του προσωπικού της για την επίτευξη στόχων ή για τον προσδιορισμό τομέων πιθανής μείωσης του κόστους, βελτίωσης του προγράμματος ή αλλαγής πολιτικής. Τέλος θα είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία προϋπολογισμού για έγκριση, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για χρηματοδότηση ή εφαρμογή προγραμμάτων.

## Λογιστήριο

Υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και ανάλυση προϋπολογισμών, την προετοιμασία εκθέσεων που συγκρίνουν τον προϋπολογισμό με το πραγματικό κόστος, καθώς και την προετοιμασία των λογιστικών βιβλίων, των οικονομικών καταστάσεων ή άλλες οικονομικές εκθέσεις.



**Διάγραμμα 1:** Οργανόγραμμα Διοίκησης Επιχείρησης

## 3 Λειτουργικό Σχέδιο

### 3.1 Ανάπτυξη προϊόντων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι κατηγορίες κρέατος που θα χρησιμοποιεί η επιχείρηση ως πρώτες ύλες, καθώς και οι β' ύλες όπως για παράδειγμα διάφορα μπαχαρικά. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η παραγωγική διαδικασία και ο απαραίτητος μηχανικός εξοπλισμός και τέλος τα πρότυπα ποιότητας.

#### Πρώτες (α') ύλες

Οι βασικές Α' ύλες για την παραγωγή των προϊόντων με βάση το κρέατος είναι το φρέσκο νωπό χοιρινό, βόειο, αιγοπρόβειο κρέας, καθώς και το κρέας των πουλερικών. Όλα τα κρέατα προέρχονται από Έλληνες παραγωγούς, στη συνέχεια μεταφέρονται στα συνεργαζόμενα σφαγεία και έπειτα καταλήγουν στη συγκεκριμένη μονάδα για τον τεμαχισμό, την επεξεργασία και την τυποποίηση τους. Παρακάτω παρατίθενται λίγα στοιχεία για τις πρώτες ύλες:

#### ⇒ **Χοίροι**

Με τη χρήση τόσο γενετικά όσο και αρχαιολογικά τεκμηρίων, αποδείχθηκε ότι οι χοίροι εξημερώθηκαν στην Ανατολική Ασία (Larson et al, 2010). Πιστεύεται επίσης ότι οι συνηθέστεροι σύγχρονοι εγχώριοι απλοτύποι που βρέθηκαν στην Κεντρική Κίνα είναι επίσης οι πιο κοινοί που βρέθηκαν σε όλη την Ανατολική Ασία, στους αγριόχοιρους της Αυστραλίας και στις σύγχρονες ευρωπαϊκές και αμερικανικές φυλές, οι οποίες εμφανίστηκαν πιθανότατα κατά τη διάρκεια του 18ου όταν οι ασιατικοί χοίροι χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτίωση των ευρωπαϊκών φυλών. Οι χοίροι διαδόθηκαν σε αυτές τις περιοχές μέσω της μετανάστευσης ανθρώπων καθώς και της φυσικής μετανάστευσης μέσω γέφυρών σε διάφορες χώρες (Larson et al, 2010).

Η παραγωγή χοιρινού σήμερα διαθέτει πολλές διαφορετικές φυλές ή γενετικές γραμμές σχεδιασμένες για συγκεκριμένες αγορές. Μεγάλες

εμπορικές εκμεταλλεύσεις, εξασφαλίζουν ότι είναι διαθέσιμος επαρκής αριθμός χοίρων που είναι έτοιμοι για μεταποίηση σε τελικά προϊόντα.

### ⇒ **Βοοειδή**

Η αρχική μετανάστευση των βοοειδών από τις περιοχές εξημέρωσής τους στην Αφρική και την Ευρώπη επέτρεψε μεγαλύτερη ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου και αποτελεί το αντικείμενο πολλών μελετών που ακολούθησαν τις κατανομές απλοτύπου DNA μιτοχονδρίων ως τρόπος αξιολόγησης της εμφάνισης της επακόλουθης ανάπτυξης (Achilli et al., 2008, Ajmone- Marsan et al., 2010, Beja-Pereira et al., 2006). Η ανάπτυξη των βοοειδών σε όλη την Ευρώπη, την Αφρική και την Ασία συνέβη για χιλιάδες χρόνια, αλλά με την ανακάλυψη και την κατάκτηση της Αμερικής, οδήγησαν την ανάπτυξη των βιομηχανιών βοοειδών στη Βόρειο και Νότιο Αμερική που έχουν εξελιχθεί σε μεγάλες περιοχές παραγωγής βοείου κρέατος τα τελευταία 500 χρόνια. Εκατοντάδες φυλές βοοειδών βρίσκονται σε όλο τον κόσμο, καθένα από τα οποία είναι γνωστό για κάποια ανάπτυξη, ποιότητα ή / και σύνθεση, με ορισμένα που χρησιμοποιούνται στην καθαρή αναπαραγωγή ή ως μέρος των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων διασταυρώσεων για την παραγωγή βοδινού για μια ποικίλη αγορά.

### ⇒ **Πουλερικά**

Τα πουλερικά εκτρέφονται για το κρέας και τα αυγά τους και αποτελούν σημαντική πηγή βρώσιμης ζωικής πρωτεΐνης. Το κρέας πουλερικών αντιπροσωπεύει το 30% της παγκόσμιας κατανάλωσης κρέατος. Η παγκόσμια μέση κατά κεφαλήν κατανάλωση κρέατος πουλερικών έχει σχεδόν τετραπλασιαστεί από τη δεκαετία του 1960. Το κρέας πουλερικών και τα αυγά είναι εξαιρετικά θρεπτικά. Το κρέας είναι πλούσιο σε πρωτεΐνες και αποτελεί καλή πηγή φωσφόρου και άλλων ορυκτών και βιταμινών του συμπλέγματος Β. Το κρέας πουλερικών περιέχει λιγότερα λιπαρά από τα περισσότερα τεμάχια βοείου και χοιρινού κρέατος. Το ήπαρ των πουλερικών είναι ιδιαίτερα πλούσιο σε βιταμίνη Α. Έχει υψηλότερη αναλογία ακόρεστων λιπαρών οξέων από τα κορεσμένα λιπαρά οξέα. Αυτός ο λόγος λιπαρών οξέων υποδηλώνει ότι τα πουλερικά μπορεί να είναι πιο υγιεινή εναλλακτική λύση για το κόκκινο κρέας.



### ⇒ Αμνοερίφια (Πρόβατο – Αρνί)

Έχει αναφερθεί, ότι η εξημέρωση των προβάτων ήταν ευκολότερη από τα υπόλοιπα είδη, λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους και της ευκολίας της εκτροφής τους. Επιπλέον αναφέρεται ότι τα πρόβατα εκτράφηκαν κυρίως για κρέας και όχι για το μαλλί τους, στη Νοτιοδυτική Ασία και αργότερα στην Ευρώπη (Chessa et al., 2009). Το αρνί αποτελεί το νεαρό πρόβατο.

Μόλις τα πρόβατα εξήχθησαν σε όλο τον κόσμο, έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη τόσων πολλών χωρών ως σημαντικών πηγών κρέατος, φυτικών ινών και γάλακτος. Κάποια πρόβατα εκτρέφονται κυρίως για το κρέας τους και μερικά κυρίως για το μαλλί τους με διαφορετικές φυλές που αναπτύσσονται για να ταιριάζουν σε διαφορετικές θέσεις. Η ανάπτυξη των συνθετικών ινών και οι μοναδικές γεύσεις του αρνιού έχει μειώσει κάπως τη ζήτηση για πρόβατα τον περασμένο μισό αιώνα, αλλά η βιομηχανία προβάτων εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική συνιστώσα για μεγάλο μέρος του κόσμου.

Όσον αφορά στην παραγωγή παρασκευασμάτων με βάση το κρέας (π.χ. μπιφτέκι, αλλαντικά κ.λπ.) χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον ως πρώτες ύλες το βόειο, το χοίρειο, το κρέας των πτηνών και το πρόβειο κρέας. Το τελευταίο προστίθεται σε πιο περιορισμένη ποσότητα λόγω της έντονης οσμής και γεύσης του.

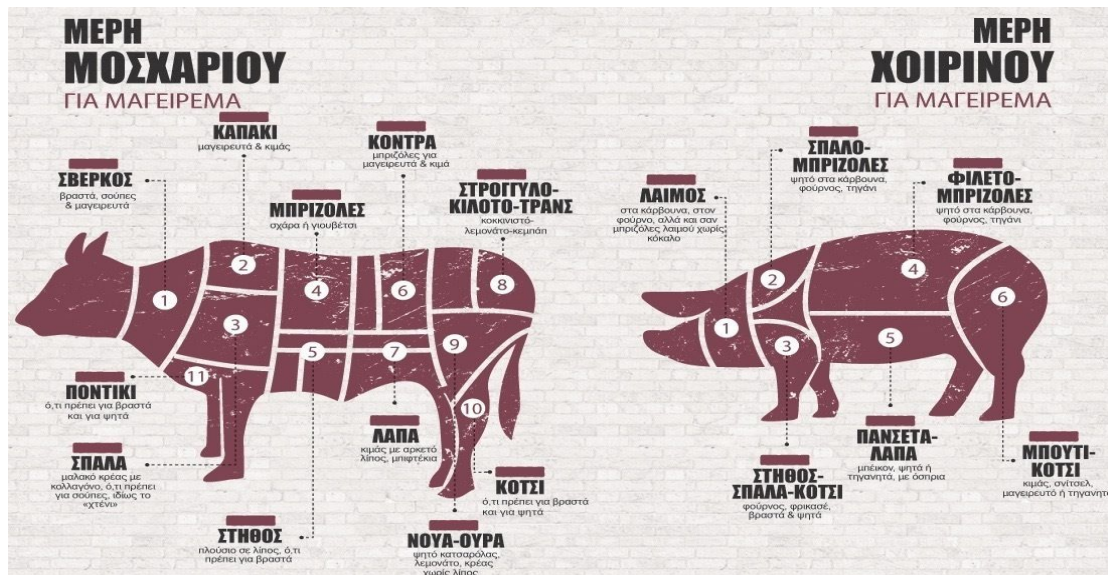
Αυτά τα προϊόντα είναι μείγματα κρέατος που αποτελούνται από κτενισμένο μυϊκό κρέας, με ποικίλες ποσότητες ζωικού λίπους. Τα προϊόντα αλατοποιούνται μόνο. Τα συστατικά που δεν περιέχουν κρέας προστίθενται σε μικρότερες ποσότητες για βελτίωση της γεύσης και της πρόσδεσης, για την επίτευξη χαμηλότερου κόστους προστίθενται μεγαλύτερες ποσότητες για επέκταση όγκου. Όλα τα κρέατα και τα μη κρέατα προστίθενται νωπά (ακατέργαστα). Η θερμική επεξεργασία εφαρμόζεται αμέσως πριν από την κατανάλωση για να γίνουν τα προϊόντα εύγευστα.

Τα δύο κύρια συστατικά των μεταποιημένων προϊόντων με βάση το κρέας είναι το ζωικό μυϊκό κρέας και τα ζωικά λίπη. Εκτός από τον καθαρό μυϊκό ιστό, το μυϊκό κρέας περιέχει επίσης κάποιο συνδετικό ιστό και μυϊκό λίπος, που καθορίζουν την ποιότητα του μυϊκού κρέατος. Τα ζωικά λίπη είναι πιο σφριγηλά ή πιο μαλακά, ανάλογα με τη θέση τους στο σώμα των ζώων. Εκτός από τα ζωικά είδη, η υφή των

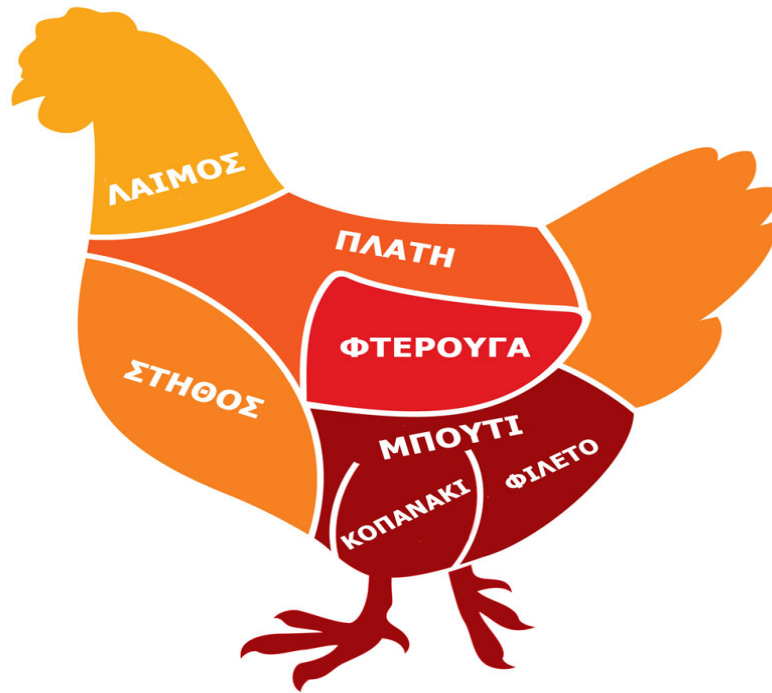
λιπών καθορίζει την ποιότητα επεξεργασίας τους. Τα βρώσιμα ζωικά υποπροϊόντα όπως το δέρμα, τα εσωτερικά όργανα και το αίμα παίζουν επίσης ρόλο ως πρώτες ύλες για την επεξεργασία του κρέατος. Τα υποπροϊόντα δεν χρησιμοποιούνται γενικά, αποτελούν μέρος ειδικών μεταποιημένων προϊόντων με βάση το κρέας.

Το πρώτο προπαρασκευαστικό στάδιο για την επεξεργασία του κρέατος σε προϊόντα με βάση το κρέας είναι η επιλογή των πρώτων ζωικών υλικών με γνώμονα το προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα και την καταλληλότητα της επεξεργασίας καθώς και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων κρέατος που πρόκειται να παρασκευαστούν. Ορισμένα προϊόντα κρέατος απαιτούν άπαχο κρέας χωρίς προσκολλημένο λίπος ή συνδετικό ιστό, ενώ άλλα έχουν υψηλότερο περιεχόμενο λίπους ή / και συνδετικού ιστού. Άλλα προϊόντα απαιτούν σταθερά ζωικά λίπη, ενώ άλλα μαλακά λίπη είναι καλύτερα προσαρμοσμένα. Η επιλογή των κατάλληλων πρώτων υλών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επεξεργασία του κρέατος και γίνεται καλύτερα με οπτική επιλογή και ταξινόμηση σύμφωνα με τις ιδιότητες των ιστών.

Η κατάλληλη ταξινόμηση των πρώτων υλών, η οποία απαιτεί δεξιότητες και εμπειρία, έχει αποφασιστική επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων με βάση το κρέας και τα έσοδα που μπορούν να δημιουργηθούν για την επιχείρηση.



Εικόνα 2: Κοπές Βόειου και Χοιρινού κρέατος (Πηγή: [akispetretzikis](http://akispetretzikis))



**Εικόνα 3:** Κοπές Πουλερικών (Πηγή: [aggelakis](#) )

Όπως έχει αναφερθεί η εταιρεία στοχεύει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με πρώτες ύλες από ελληνικές εταιρείες εκτροφής. Για την επίτευξη όμως της ποιότητας του τελικού προϊόντος απαιτείται η πρώτη ύλη και πόσο μάλλον όταν αυτή προέρχεται από ένα ζωντανό οργανισμό, να αντιμετωπίζεται σωστά σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής αλυσίδας. Σημαντικό ρόλο λοιπόν για την επιλογή των πρώτων υλών αποτελεί η καλή μεταχείριση (welfare) των αγροτικών ζώων από τους κτηνοτρόφους.

Η καλή μεταχείριση των αγροτικών ζώων είναι ένα περίπλοκο ζήτημα που αντιμετωπίζει επιστημονικούς, ηθικούς και οικονομικούς παράγοντες (Webster, 2001). Μια προσέγγιση για την εκπόνηση ενός κατάλληλου σχεδίου για την εξασφάλιση της κατάλληλης διαβίωσης των ζώων ήταν η δημιουργία του «Five Freedom» (Farm Welfare Council, 2009):

1. Ελευθερία από την πείνα και τη δίψα έτοιμη πρόσβαση σε γλυκό νερό και μια διατροφή που έχει σχεδιαστεί για να διατηρεί την πλήρη υγεία και σφριγηλότητα.
2. Ελευθερία από την άνεση για την παροχή κατάλληλης περιβαλλοντικής προστασίας, συμπεριλαμβανομένου του καταφυγίου και μιας άνετης περιοχής ανάπαυσης.

3. Ελευθερία από πόνο, τραυματισμό ή νοσήματα μέσω πρόληψης ή μέσω ταχείας διάγνωσης και θεραπείας.
4. Η ελευθερία έκφρασης της κανονικής συμπεριφοράς με την παροχή επαρκούς χώρου και κατάλληλων εγκαταστάσεων.
5. Ελευθερία από το φόβο και την απογοήτευση από τη διασφάλιση των συνθηκών που αποφεύγουν τον ψυχικό πόνο.

## Δεύτερες (β') ύλες

Μαζί με τα κύρια συστατικά κρέατος και ζωικών λιπαρών, ένα ευρύ φάσμα ουσιών που δεν προέρχονται από το κρέας χρησιμοποιούνται ως συστατικά στα μεταποιημένα προϊόντα με βάση το κρέας. Ορισμένες από αυτές είναι απολύτως απαραίτητες, όπως το αλάτι και τα μπαχαρικά. Άλλες χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα προϊόντα.

Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των συστατικών χωρίς κρέας είναι από την πηγή. Είναι είτε:

- χημικές ουσίες
- φυτικής προέλευσης
- ζωικής προέλευσης

Τα περισσότερα συστατικά είναι λειτουργικά, τα οποία περιγράφουν την ικανότητά τους να εισάγουν ή να βελτιώνουν ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα τη γεύση ή την υφή.

Υπάρχουν διάφορες χημικές ουσίες εγκεκριμένες για τα διάφορα είδη επεξεργασίας τροφίμων, αλλά στην ειδική περίπτωση επεξεργασίας κρέατος ο αριθμός των εγκεκριμένων χημικών ουσιών είναι μάλλον περιορισμένος στις περισσότερες χώρες. Τα ακόλουθα είναι σημαντικά:

- Αλάτι (για γεύση, επίδραση στις πρωτεΐνες κρέατος, διάρκεια ζωής)
- Νιτρώδη (για τη θεραπεία του χρώματος, της γεύσης, της διάρκειας ζωής)
- Ασκορβικό οξύ (για επιτάχυνση της αντίδρασης σκλήρυνσης)
- Φωσφορικά (για τη δομή πρωτεϊνών και τη σύνδεση με νερό) Χημικά συντηρητικά (για διάρκεια ζωής)
- Αντιοξειδωτικά (για γεύση και διάρκεια ζωής)
- Γλουταμινικό νάτριο MSG (για την ενίσχυση της γεύσης)

Τα χημικά πρόσθετα έχουν αποκλειστικά λειτουργικές ιδιότητες, χρησιμοποιούνται σε μικρές ποσότητες συνήθως κάτω από 1%. Μόνο το αλάτι είναι της τάξης του 2% .

Εκτός από τις παραπάνω ουσίες, ως β' ύλης η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει και ορισμένα καρυκεύματα, τα οποία αποτελούνται από μίγματα μπαχαρικών και αρωματικών φυτών τα οποία προσδίδουν ιδιαίτερη γεύση, στα παρασκευάσματα κρέατος, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- Καρύκευμα για λουκάνικο χωριάτικο
- Καρύκευμα για μπιφτέκι
- Καρύκευμα για γύρο τεμαχισμένο
- Πανάρισμα για σνίτσελ

Σημαντικές Β' ύλης για την επιχείρηση αποτελούν και τα υλικά συσκευασίας, τα οποία προμηθεύονται από πιστοποιημένες επιχειρήσεις, καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τα κρέατα και η ασφάλεια τους αποτελεί καθοριστικό ρόλο για την ποιότητα και την ασφάλεια των τελικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα τα υλικά είναι είτε σακούλες vacuum (Εικόνα 4) (κενού αέρος), οι οποίες χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση κυρίως στα αλλαντικά (λουκάνικα χωριάτικα), είτε ειδικά σκαφίδια τα οποία τοποθετούνται στη μηχανή τυποποίησης και καλύπτονται με ειδικά φιλμ. Το τελικό υλικό που χρησιμοποιείται είναι οι ετικέτες που κολλιούνται πάνω στις συσκευασίες.



**Εικόνα 4:** Σκαφίδιο τροποποιημένης ατμόσφαιρας (M.A.P)

## 3.2 Παραγωγική Διαδικασία

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.1 η επιχείρηση θα ασχοληθεί με την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων και η παραγωγική τους διαδικασία θα αναλυθεί παρακάτω.

Όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων:

### Παραλαβή

Τα προϊόντα παραλαμβάνονται από το συνεργαζόμενο σφαγείο σε φορτηγό ψυγείο της επιχείρησης από εξειδικευμένους υπαλλήλους και έπειτα παραλαμβάνονται από υπαλλήλους με βάση τις προδιαγραφές που απαιτούνται.

### Αποθήκευση

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία του τεμαχισμού, τα προϊόντα διατηρούνται σε ψυγεία στις θερμοκρασίες ( 0 – 2 °C ) και με βάση τον διαχωρισμό που απαιτείται. Συγκεκριμένα το κρέας των πουλερικών είναι υποχρεωτικό να διατηρείται σε διαφορετικό ψυγείο από το κρέας των υπολοίπων ζώων. Η επιχείρηση διαθέτει 3 ψυγεία για τα νωπά προϊόντα κρέατος, 1 ψυγείο για τα οστά που προκύπτουν μετά τον τεμαχισμό, 1 ψυγείο για τα αλλαντικά έπειτα από τη θερμική επεξεργασία που υπόκεινται, 1 ψυγείο για τα τελικά προϊόντα τα οποία είναι συσκευασμένα σύμφωνα με τους τρόπους που προαναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 1.4, 1 θάλαμο ταχείας κατάψυξης (τούνελ κατάψυξης) και 1 κατάψυξη.

### Τεμαχισμός – Επεξεργασία

Τα κρέατα λοιπόν αφού παραληφθούν και αποθηκευτούν, μεταφέρονται στο χώρο της επεξεργασίας τους. Σε αυτό το στάδιο και κάτω από αυστηρές συνθήκες υγιεινής πραγματοποιείται αρχικά ο τεμαχισμός των νωπών κρεάτων και η αφαίρεση οστών, νεύρων, χόνδρων και λίπους. Έπειτα τα διάφορα κομμάτια κρέατος τοποθετούνται στα εξειδικευμένα μηχανήματα για να ακολουθήσει η περαιτέρω

επεξεργασία τους που μπορεί να περιλαμβάνει ανάμειξη με προϊόντα β' υλών (πχ μπαχαρικά).

### Επεξεργασία Αλλαντικών

Μετά τον τεμαχισμό του νωπού κρέατος στην μονάδα τεμαχισμού, τα κομμάτια κρέατος μεταφέρονται με ειδικά καρότσια ανοξείδωτα στην κύρια παραγωγική μονάδα αλλαντικών. Εκεί αφού προστεθούν οι Β' ύλες, τα προϊόντα ενθηκούνται με την χρήση των γεμιστικών μηχανών και κατόπιν μεταφέρονται από το εξειδικευμένο προσωπικό στο χώρο της θερμικής επεξεργασίας.

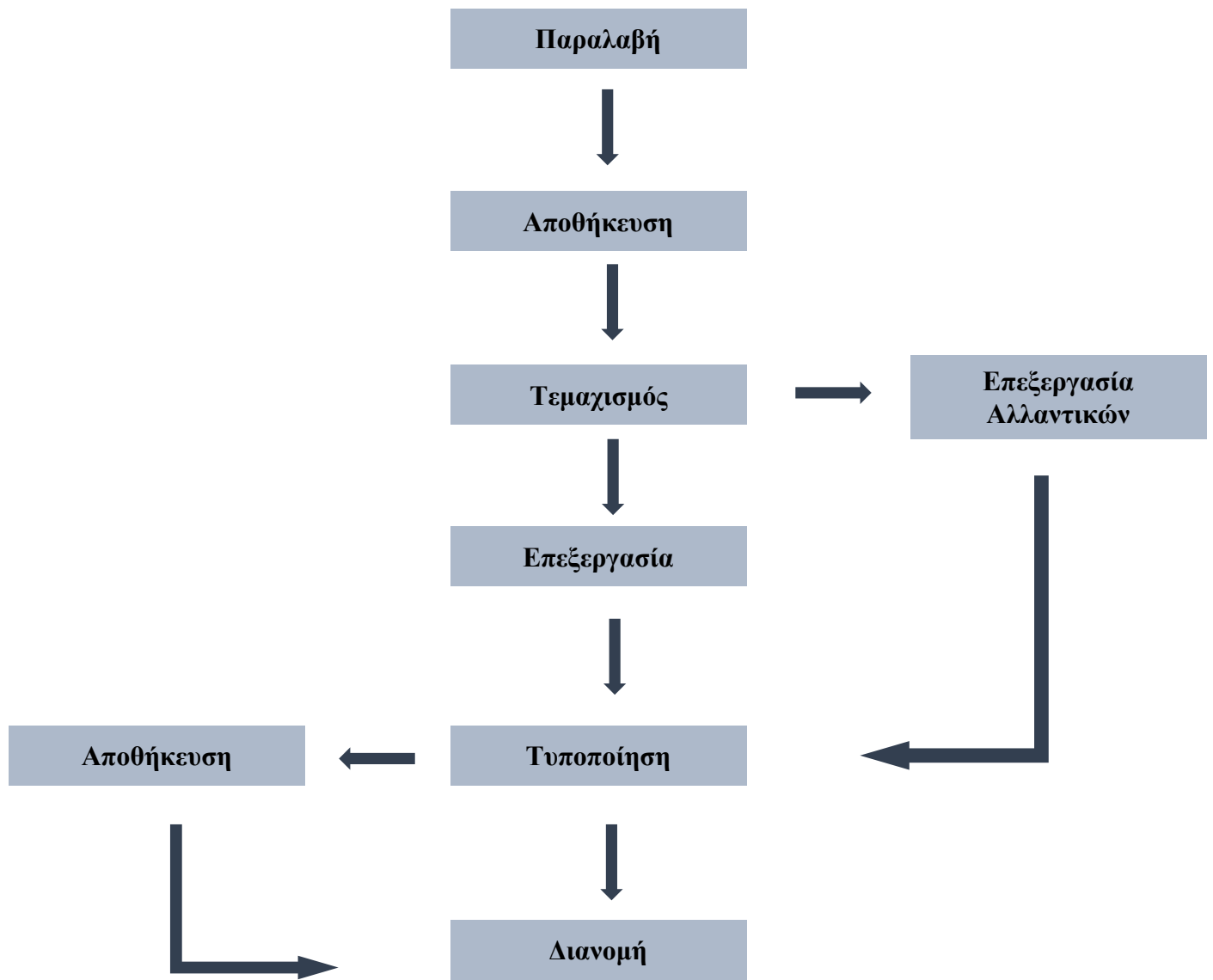
### Τυποποίηση

Κατά το τελικό στάδιο και έπειτα από την επεξεργασία τους, τα προϊόντα περνούν στο στάδιο της τυποποίησης. Σε αυτό το στάδιο τοποθετούνται είτε στις ειδικές συσκευασίες MAP τροποποιημένης ατμόσφαιρας, είτε σε συσκευασίες vacuum υπό κενό αέρος. Όλα τα υλικά συσκευασίες προμηθεύονται από πιστοποιημένους συνεργάτες όπου πληρούν όλες τις απαιτήσεις ποιότητας και ασφάλειας.

### Διανομή

Στο τελικό στάδιο τα προϊόντα παραλαμβάνονται από τους οδηγούς της εταιρείας μέσω των οχημάτων που διαθέτει και διανέμονται στα συνεργαζόμενα σημεία πώλησής τους. Συχνή είναι και η παραλαβή των προϊόντων από τους ίδιους τους πελάτες της εταιρείας.





**Διάγραμμα 2:** Παραγωγική Διαδικασία

### 3.3 Εξοπλισμός και μηχανήματα

Στην κατηγορία του μηχανολογικού εξοπλισμού περιλαμβάνεται η προμήθεια μιας ολοκληρωμένης σειράς μηχανημάτων επεξεργασίας κρέατος, με την οποία η επιχείρηση θα είναι σε θέση να παράγει μια πλήρη γκάμα προϊόντων κρέατος και κρεατοσκευασμάτων. Ειδικότερα θα γίνει η προμήθεια των κάτωθι:

A/A	Περιγραφή μηχανημάτων
1	Ψυκτικά συγκροτήματα κλιματισμού, κατάψυξης, ταχείας κατάψυξης, συντήρησης, αεροψυκτήρες, δίκτυα, Η/Μ εγκατάσταση, αυτοματισμοί
2	Αυτόματη κρεατομηχανή τύπου MEW 723 ultra
3	Μηχανή ανάμιξης 300 λίτρων τύπου MIX 300
4	Γεμιστική μηχανή κενού τύπου RVF 327
5	Θάλαμος επεξεργασίας προϊόντων αλλαντοποιίας και καπνιστών προϊόντων FST 201
6	Μηχανή κοπής φετών κρέατος CORTEX CB 496
7	Βελονιστικό μηχάνημα MHM 21/84
8	Βαρέλα κρέατος 500 λίτρων με κενό και ψύξη MA-500 PSCH
9	Πολυμηχάνημα (κυβοκοπτικό) κοπής κρέατος Classic 90
10	Συσκευαστική μηχανή κενού (Vacuum) διπλού θαλάμου INV 11/11
11	Ημιαυτόματη συσκευαστική μηχανή σκαφιδίων Olympia V/G
12	Μηχανή ακονίσματος MNS630W
13	Απολιπωτής χειρός
14	Μηχανή περιτύλιξης κοκορετσιού
15	Μηχανή μορφοποίησης μπιφτεκιών
16	Υγειονομικός διάδρομος με καθαρισμό υποδημάτων και σταθμό απολύμανσης χεριών
17	Υγειονομικός νιπτήρας
18	Αποστειρωτής μαχαιριών
19	Πάγκος συσκευασίας
20	Πάγκος αποστέωσης
21	Πάγκος γεμιστικής μηχανής

22	Πάγκος με 2 γούρνες
23	Ιματιοθήκη 5 θέσεων
24	Πάγκος αποδυτηρίων προσωπικού
25	Νιπτήρας 4 θέσεων
26	Υδραυλικός βραχίονας εκφόρτωσης κρέατος
27	Σύστημα εναέριας τροχιάς μεταφοράς κρέατος
28	Τσιγκέλια επεξεργασίας - μεταφοράς κρέατος
29	Βιομηχανικός σταθμός ζύγισης και έκδοσης ετικέτας σήμανσης (3 σταθμοί)
30	Καταγραφικό θερμοκρασιών θαλάμων ψυγείων με αισθητήρια θερμοκρασίας NTC

**Πίνακας 2:** Περιγραφή μηχανημάτων



**Εικόνα 5:** Ενδεικτική Κρεατομηχανή (Πηγή: [texnika-inox](http://texnika-inox) )

## Εξοπλισμός για το προσωπικό

Η παροχή εξοπλισμού υγιεινής και ατομικής προστασίας είναι απαραίτητη για την πρόληψη της μόλυνσης του κρέατος και των προϊόντων κρέατος μέσω επαφής με ρούχα, παπούτσια ή άμεση επαφή με τα χέρια ή την αναπνοή. Ορισμένες συσκευές και προστατευτικά ρούχα, μπότες κ.λπ. χρησιμεύουν επίσης για την προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα. Αναλυτικότερα:

### **Προστατευτική ενδυμασία:**

Για να αποφευχθεί η μόλυνση των χώρων εργασίας, των υλικών και των προϊόντων από τα ρούχα, οι εργαζόμενοι πρέπει να φορούν καθαρή προστατευτική ενδυμασία. Είτε οι συνδυασμοί από ένα κομμάτι είτε δύο σύνολα κομμάτια συνιστώνται καθώς καλύπτουν ολόκληρο το σώμα. Σε ορισμένους χώρους εργασίας χρησιμοποιούνται μόνο παλτό με το μειονέκτημα ότι τα παντελόνια / φούστα δεν καλύπτονται.

### **Καπέλο ή σκουφάκι:**

Πρέπει να αποφεύγεται η ανθρώπινη τρίχα στον εξοπλισμό, τα υλικά και τα προϊόντα. Τα ειδικά καπέλα ή τα σκουφάκια χρησιμοποιούνται για την κάλυψη και την προστασία από τα μαλλιά.

### **Γάντια:**

Στην επεξεργασία κρέατος, το προσωπικό υποχρεούται να φορά γάντια για να αποφεύγεται η άμεση επαφή των υλικών και των προϊόντων με τα χέρια.

### **Πλαστικές μπότες:**

Αυτές οι μπότες χρησιμοποιούνται για την προστασία του προσωπικού από την υγρασία. Ο μοναδικός σχεδιασμός διευκολύνει τη σταθερή πρόσφυση σε ολισθηρές επιφάνειες. Για εύκολη ανίχνευση βρωμιάς, οι μπότες είναι συνήθως λευκές.

### **Πλαστικές ποδιές:**

Αυτός ο τύπος ποδιάς χρησιμοποιείται για την προστασία των εργαζομένων και των ρούχων τους από την υγρασία, το κρέας και το λίπος.

Στην κατηγορία των συστημάτων πληροφορικής, θα γίνει η προμήθεια τριών συστημάτων σταθερού Η/Υ, δύο φορητών υπολογιστών και ενός συστήματος server. Επιπλέον θα εγκατασταθεί λογισμικό πρόγραμμα παρακολούθησης παραγωγής και ιχνηλασιμότητας και πρόγραμμα εμπορικής διαχείρισης.

### 3.4 Πρότυπα Ποιότητας

Η επιχείρηση έχει ως στόχο μέσω των ποιοτικών της προϊόντων να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της. Επιπλέον έχει σαν πολιτική να συμπεριφέρεται με σεβασμό και να παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας στους υπαλλήλους της και φυσικά να συμμορφώνεται στους νόμους και τους κανονισμούς της Ελλάδας και κατ' επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν η επιχείρηση θα εναρμονιστεί με βάση το πρότυπο ISO 22000:2005, το οποίο είναι διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων. Εκδόθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 2005 και ενσωματώνει τις: α) απαιτήσεις του HACCP β) απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας γ) γενικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης, δημιουργώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο, παγκοσμίως αναγνωρισμένο, πρότυπο ασφάλειας τροφίμων. Όσον αφορά το Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) ή στα ελληνικά Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση η οποία βασίζεται στις αρχές του Κώδικα Τροφίμων (Codex Alimentarius) και έχει στόχο τον προσδιορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου για την πρόληψη, τον περιορισμό ή την εξάλειψη όλων των πιθανών φυσικών, χημικών και βιολογικών κινδύνων που δύναται να εμφανιστούν σε ένα τρόφιμο κατά την παραγωγική του διαδικασία. Ειδικά για τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας κρέατος, οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να προκληθούν από βλάβες όπως:

- παρτίδες εισερχόμενων πρώτων υλών με μη φυσιολογικούς ιστούς ή βαριά μόλυνση,
- καταστροφές στην ψύξη,
- αποτυχία στις εργασίες μαγειρέματος / αποστείρωσης,
- μη φυσιολογικό pH σε ακατέργαστα ή τελικά προϊόντα,
- σφάλματα στα επίπεδα εφαρμογής αλάτων σκλήρυνσης και άλλων προσθέτων,
- τεχνικά προβλήματα στη στεγανοποίηση συσκευασιών κενού.

## 4 Στρατηγική Ανάλυση

### 4.1 Ανάλυση της αγοράς – Επιχειρησιακό περιβάλλον

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται ο κλάδος του Κρέατος στην Ελλάδα, ο οποίος αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως μικρού μεγέθους. Επιπλέον γίνεται ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### 4.2 Ο κλάδος του κρέατος

Ο κλάδος του κρέατος κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο των ειδών διατροφής και χαρακτηρίζεται από σημαντική παραγωγική δυναμικότητα. Αυτό γίνεται φανερό από τις καταναλωτικές και διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων καταναλωτών που κατατάσσουν το κρέας στα βασικά είδη διατροφής, σύμφωνα με την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΛ. ΣΤΑΤ. για το 2017 (το κρέας αποτελεί το 23,8% των συνολικών δαπανών για είδη διατροφής μηνιαίως).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή κρέατος ανά κατηγορία σε χιλιάδες τόνους για την περίοδο 2008-2018.

Εγχώρια παραγωγή κρέατος ανά κατηγορία (2008-2018)				
Έτος	Βόειου	Χοιρινού	Πουλερικών	Αιγοπρόβειου
2008	56,2	118,5	193,0	108,0
2009	59,0	114,8	187,8	108,8
2010	61,1	111,3	187,3	102,3
2011	57,0	119,5	180,5	102,8
2012	54,5	111,3	193,1	94,9
2013	49,1	106,7	187,8	60,1
2014	45,8	92,9	198,3	80,0
2015	39,0	88,6	211,3	75,0
2016	44,9	84,5	230,0	74,3
2017	41,5	83,1	238,5	71,2
2018	33,9	79,2	243,2	74,4

ποσότητα σε χιλ. τόνους

**Πίνακας 3:** Εγχώρια παραγωγή κρέατος ανά κατηγορία (2008-2018). (Πηγή: ICAP)

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, παρατηρείται σταδιακή μείωση όλων των κατηγοριών, πλην όμως τον πουλερικών, που παρουσιάζει συνεχόμενη αύξηση. Αναλυτικότερα το 2018 σε σχέση με το 2017 η παραγωγή εγχώριου βόειου κρέατος μειώθηκε κατά 18,31% και του χοιρινού κρέατος κατά 4,69%, εν αντιθέσει με την παραγωγή των πουλερικών που αυξήθηκε κατά 1,97% και την παραγωγή των αιγοπροβάτων, που παρά την μείωση που έχει αντιμετωπίσει η εγχώρια παραγωγή του κατά τη δεκαετία 2008-2018, την περίοδο 2017-2018 παρουσιάζει αύξηση 4,49%.

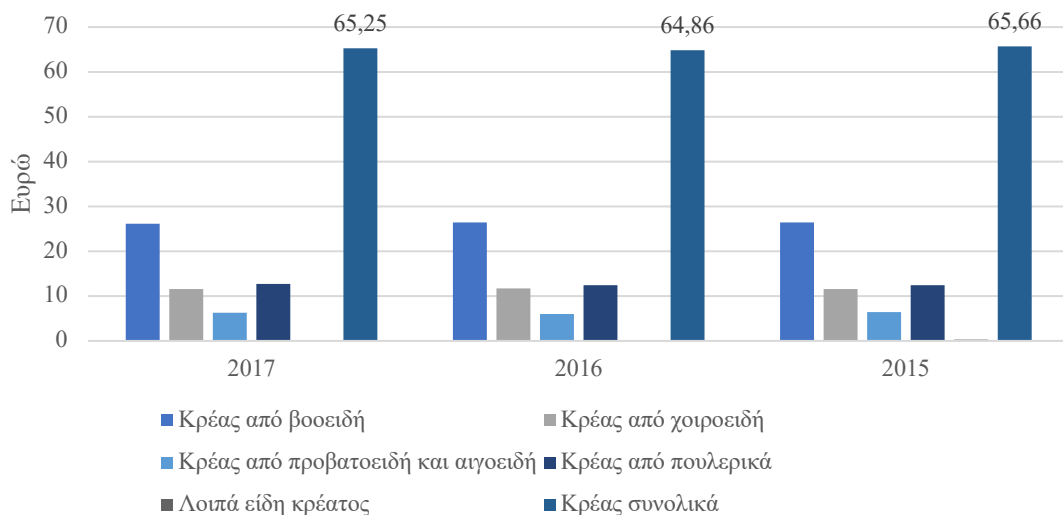
Η επεξεργασία και τυποποίηση κρέατος αποτελεί από μόνη της το αντικείμενο δραστηριότητας πολλών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αξιόλογη παρουσία στην αγορά. Οι επιχειρήσεις αυτές προμηθεύονται το κρέας είτε από την εγχώρια αγορά είτε από το εξωτερικό, και στη συνέχεια το επεξεργάζονται και το τυποποιούν. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις είναι καθετοποιημένες, εκτρέφοντας τα ζώα που στη συνέχεια επεξεργάζονται.

Στο κρέας σημαντικό ρόλο παίζουν οι εισαγωγές, κυρίως στο χοιρινό και βόειο κρέας, καθώς λόγω της μεγάλης ζήτησης του προϊόντος από τους καταναλωτές, οι ποσότητες εγχώριας παραγωγής δεν αρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το εμπορικό ισοζύγιο (εξαγωγές – εισαγωγές) όλων των προϊόντων κρέατος για την περίοδο 2010 – 2018 σε αξία (ευρώ), το οποίο είναι αρνητικό για όλα τα εξεταζόμενα έτη, όπως προαναφέρθηκε λόγω των αυξημένων εισαγωγών έναντι των εξαγωγών.

Εμπορικό Ισοζύγιο κρέατος (2010 – 2018)			
Έτος	Εξαγωγές	Εισαγωγές	Εμπορικό Ισοζύγιο
2010	35.760.223	960.982.430	- 925.222.207
2011	43.119.027	1.007.981.100	- 964.862.073
2012	44.509.208	1.054.462.027	- 1.009.952.819
2013	46.010.691	1.023.976.718	- 977.966.027
2014	49.770.692	988.601.495	- 938.830.803
2015	47.360.238	963.453.636	- 916.093.398
2016	58.257.094	1.007.070.175	- 948.813.081
2017	66.733.011	1.083.412.755	- 1.016.679.744
2018	79.445.798	1.161.720.268	- 1.082.274.470

ποσά σε €

**Πίνακας 4:** Εμπορικό ισοζύγιο κρέατος (2010-2018) (Πηγή: ICAP)



**Διάγραμμα 3:** Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για κρέας (2015-2017) (Πηγή: ICAP)

Σύμφωνα με την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΛ. ΣΤΑΤ, που παρατηρούμε στο Διάγραμμα 3 η οποία εκπονήθηκε το 2017 σε ένα δείγμα 6.176 νοικοκυριών, τα μεγαλύτερα ποσά δαπανήθηκαν για την αγορά βόειου κρέατος, συγκεκριμένα 65,25€/μήνα και ακολούθως για την αγορά κρέατος πουλερικών και χοιρινού. Την τελευταία τριετία σε γενικές γραμμές η μέση μηνιαία δαπάνη για αγορά κρέατος κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα.



### 4.3 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος επιχείρησης

Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντική η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ποιες είναι δηλαδή οι δυνάμεις που αναπτύσσονται εκτός της επιχείρησης και που μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στη λειτουργία της.

Μία από τις σημαντικότερες μεθόδους έρευνας των εξωτερικών παραγόντων, είναι η ανάλυση PEST (PEST Analysis), η οποία εξετάζει τους Πολιτικούς (Political), τους Οικονομικούς (Economic), τους Κοινωνικούς (Social) και τους Τεχνολογικούς (Technological) παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων κάθε επιχείρησης.

Παρακάτω θα δοθεί ανάλυση με βάση τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση:

#### Πολιτικοί παράγοντες

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν εκτεταμένα ρυθμιστικά πλαίσια για κάθε πτυχή της βιομηχανίας τροφίμων. Αυτό περιλαμβάνει την καθαριότητα, τα πρότυπα αποθήκευσης και μεταφοράς των προϊόντων και ακόμη και τις απαιτήσεις για τους εργατές στην επιχείρηση τροφίμων. Χωρίς αμφιβολία, αυτό κάνει τη βιομηχανία τροφίμων, και συγκεκριμένα τις βιομηχανίες κρέατος, μια από τις πιο αυστηρά ρυθμισμένες βιομηχανίες. Από την άλλη πλευρά, αυτό εξασφαλίζει ότι οι καταναλωτές δεν εκτίθενται σε κακή ποιότητα διατροφής, αλλά η πολυπλοκότητα της ρύθμισης σίγουρα απομακρύνεται από τα περιθώρια της επιχείρησης τροφίμων.

Σύμφωνα λοιπόν με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία, ο Κανονισμός (ΕΚ)178/2002 καθορίζει τις γενικές αρχές και απαιτήσεις της Νομοθεσίας Τροφίμων, προδιαγράφει γενικές διαδικασίες που αφορούν στην ασφάλεια τροφίμων και θεσπίζει τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Αρχής Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA).

- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1760/2000 - σύστημα της ΕΕ για την αναγνώριση και την καταγραφή των βοοειδών και την επισήμανση του βόειου κρέατος και των προϊόντων με βάση το βόειο κρέας (Ο κανονισμός απαιτεί από κάθε χώρα της ΕΕ τη διαχείριση ενός συστήματος αναγνώρισης και καταγραφής των βοοειδών. Οι κανόνες οι οποίοι περιλαμβάνουν την υποχρεωτική επισήμανση

αποσκοπούν στην εξάλειψη νόσων και στη δυνατότητα παρακολούθησης του βοείου κρέατος σε ολόκληρη την τροφική αλυσίδα.)

- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 854/2004 για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο (Ο κανονισμός καθορίζει ειδικές διατάξεις για την οργάνωση επίσημων ελέγχων στα τρόφιμα που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο.), (Νωπό κρέας: ένας επίσημος κτηνίατρος πρέπει να διενεργεί ειδικούς ελέγχους τόσο πριν όσο και μετά τη θανάτωση των ζώων σε σφαγεία, εγκαταστάσεις χειρισμού θηραμάτων και εργαστήρια τεμαχισμού του κρέατος και προετοιμασίας του για πώληση.)

### Οικονομικοί παράγοντες

Στο οικονομικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι οικονομικές συνθήκες σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Όσον αφορά συγκεκριμένα το κρέας, σύμφωνα με την Έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις αγορές και το εισόδημα στον αγροτικό τομέα για την περίοδο 2017 – 2030, αναφέρεται ότι η αύξηση τόσο του παγκόσμιου πληθυσμού, όσο και του εισοδήματος αναμένεται να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα ζήτησης του κρέατος, πράγμα που θα τονώσει τις ευρωπαϊκές εξαγωγές, δεδομένου ότι η ευρωπαϊκή κατανάλωση θα εμφανιστεί σταθερή και σε υψηλό σημείο.

Σημαντική είναι και η αύξηση της τιμής του χοιρινού κρέατος στις διεθνείς αγορές λόγω της εξάπλωσης της αφρικανικής πανώλης των χοίρων στην Κίνα, η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο παραγωγό και καταναλωτή του συγκεκριμένου κρέατος στον κόσμο. Οι έμποροι κρέατος ανά τον κόσμο πωλούν περισσότερο χοιρινό κρέας στην Κίνα για να καλύψουν τις ελλείψεις που προκαλούνται από την εκδήλωση αφρικανικής πανώλης των χοίρων.

## Κοινωνικοί παράγοντες

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον υπάρχουν διάφορες κοινωνικές ομάδες που επηρεάζουν την κατανάλωση του κρέατος. Μεγάλη μερίδα ανθρώπων δεν θέλουν να καταναλώνουν κρέας εξαιτίας της κακομεταχείρισης των ζώων. Άλλοι δεν θέλουν να καταναλώσουν κρέας επειδή συνδέουν την κατανάλωση του με ορισμένες ασθένειες που έχουν εμφανιστεί στην κτηνοτροφία (γρίπη των χοίρων, νόσος των πουλερικών κ.ά.). Οι καταναλωτές στις μέρες μας είναι ολοένα και περισσότερο προβληματισμένοι για το πώς παράγεται το κρέας που αγοράζουν, ποιο είναι το αντίκτυπο της παραγωγής του στην κοινωνία και το περιβάλλον, πως συμπεριφερόμαστε στα ζώα κ.ά.

Υπάρχει μια μερίδα ανθρώπων που στρέφεται τελείως ενάντια στην εκτροφή των ζώων και εν τέλη στην κατανάλωση του κρέατός τους, και έτσι έχει στραφεί σε ένα διαφορετικό τρόπο ζωής, μη καταναλώνοντας προϊόντα που προέρχονται από ζωικό κεφάλαιο (vegans). Η συγκεκριμένη κατάσταση χαρακτηρίζεται ως μία νέα τάση, που ενδυναμώνεται καθημερινά με πολλούς οπαδούς δημιουργώντας κινήματα ενάντια στους εκτροφείς, τους παραγωγούς και τους πωλητές κρέατος.

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε και τα θρησκευτικά πιστεύω που συσχετίζονται άμεσα με την κατανάλωση κρέατος, παραδείγματος χάρη η μη κατανάλωση χοιρινού κρέατος από τους μουσουλμάνους, όπως επίσης και τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, όπου έχουν στραφεί σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, αποφεύγοντας τα κρέατα που περιέχουν πολύ λίπος, δείχνοντας ιδιαίτερη προτίμηση στα κρέατα που περιέχουν υψηλή ποσότητα πρωτεΐνης.

Ένας τελευταίος κοινωνικός παράγοντας που ωθεί τους καταναλωτές στην αγορά επεξεργασμένων προϊόντων κρέατος, είναι οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής, που έχουν οδηγήσει τα νοικοκυριά να αναζητούν προϊόντα πιο εύκολα στη χρήση, που ταυτόχρονα όμως να είναι και ποιοτικά.

## Τεχνολογικοί παράγοντες

Σε κάθε κλάδο, ένας βασικός λόγος για τον οποίο οι εταιρείες υιοθετούν νέες τεχνολογίες είναι για να βελτιώσουν της αποτελεσματικότητά τους. Στη βιομηχανία του κρέατος, οι εταιρείες επιδιώκουν να επιτύχουν αυτόν τον στόχο μέσω της καλύτερης συλλογής δεδομένων και του μεγαλύτερου ελέγχου των μηχανημάτων τους, όπου τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί στον αυτοματοποιημένο τρόπο παραγωγής.

Σύγχρονα μηχανήματα μπορούν να προσφέρουν κάθε λογής κρεατοπαρασκεύασμα, όπου μερικά χρόνια πριν όλα αυτά προκύπταν από ανθρώπινη εργασία. Μεγάλη έμφαση από πολλές εταιρείες μεταποίησης κρέατος έχει δοθεί με τη βοήθεια της τεχνολογίας, σε σύγχρονες μεθόδους παραγωγής περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον.

Επιπρόσθετα οι εταιρείες έχουν εναρμονιστεί με τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης όλης της παραγωγικής διαδικασίας, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ιχνηλασιμότητα, δηλαδή την πλήρη γνώση για την προέλευση και την τελική παράδοση κάθε κομματιού κρέατος από τον παραγωγό στον καταναλωτή.

#### 4.4 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος επιχείρησης

Η ανάλυση του εξωτερικού Μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, πραγματοποιείται με βάση το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του M. Porter, ως εξής:

##### 1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η αγορά κρέατος, δεν υφίσταται νομικά εμπόδια εισόδου για νέες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να έρθουν αντιμέτωπες με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις (πολλές εκ των οποίων είναι πλήρως καθετοποιημένες), οι οποίες (μεγάλες ή μικρές) έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα εταιρικό προφίλ και να γίνουν γνωστές στα μάτια των καταναλωτών, πολλές λόγω υψηλής ποιότητας, ενώ άλλες λόγω των χαμηλών και άκρος ανταγωνιστικών τιμών τους.

Μία νέα επιχείρηση λοιπόν, συγκεκριμένα στον τομέα της μεταποίησης του κρέατος, θα πρέπει να επενδύσει υψηλά ποσά τόσο σε μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και σε διαφημιστικές δαπάνες για να καταφέρει να γίνει γνωστή στο καταναλωτικό κοινό. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι ο ανταγωνισμός και η αρχική επένδυση είναι μεγάλη, αλλά εάν η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια μπορεί να εισέλθει στον κλάδο.

## 2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Το κρέας σαν προϊόν από τη φύση του χαρακτηρίζεται ως βασικό και είναι δύσκολο για μεγάλη μερίδα καταναλωτών να το αντικαταστήσει με κάτι άλλο. Η υποκατάσταση του μπορεί να γίνει μεταξύ των διαφόρων ειδών κρέατος, άρα εντός ορίων του κλάδου. Για παράδειγμα προτίμηση του χοιρινού έναντι του βόειου κρέατος.

Σύμφωνα όμως με τις τελευταίες διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, αρκετοί έχουν στραφεί προς ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής, αντικαθιστώντας το κρέας με προϊόντα σόγιας, μανιτάρια, ψάρι κ. ά.

## 3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ως βασική πρώτη ύλη σε μία επιχείρηση τυποποίησης και επεξεργασίας κρέατος είναι το ίδιο το κρέας. Η συγκεκριμένη επιχείρηση θα προμηθευτεί το κρέας από παραγωγούς που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα. Όπως προαναφέρθηκε μεγάλο μέρος του χοιρινού κρέατος (περίπου 60%) η επιχείρηση θα το προμηθευτεί από συγγενή εταιρεία. Παρόλα αυτά η Ελλάδα έχει μικρή παραγωγή κρέατος, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό εισάγεται (κυρίως στα χοιρινά και τα βοοειδή) και αυτό καθιστά αμέσως την διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών αρκετά υψηλή.

Όσον αφορά στους προμηθευτές αναλώσιμων συσκευασίας η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν είναι υψηλή, καθώς υπάρχουν αρκετές εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα αναλόγως με τις ανάγκες.

## 4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στους αγοραστές της επιχειρήσεις συγκαταλέγονται, τα κρεοπωλεία, τα Super Markets, τα μαγαζιά εστίασης, τα ξενοδοχεία, τα catering κ. ά.. Όσον αφορά στις μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης (Super Markets), λόγω της πληθώρας καταστημάτων που διαθέτουν, η διαπραγματευτική του δύναμη καθίσταται αυτομάτως μεγάλη. Οι περισσότερες αλυσίδες θέτουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις στους παραγωγούς, απαιτώντας από αυτούς να

διαθέτουν συγκεκριμένες πιστοποιήσεις σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων τους και πραγματοποιώντας συνεχείς ελέγχους μέσω επισκέψεων στις μονάδες τους.

Σε αντίθεση με τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων, τα μεμονωμένα κρεοπωλεία στα οποία μπορεί να προμηθεύει με κρέατα (συσκευασμένα και μη) η επιχείρηση, λόγω του μικρού όγκου παραγγελιών διαθέτουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη.

#### 5. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο είναι αρκετά υψηλός. Δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να καθιεποποιήσουν τη διαδικασία παραγωγής τους (από την φάρμα στο πιάτο του καταναλωτή), για να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους.

Πραγματοποιείται λοιπόν μεγάλη προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων τους, πάντα με γνώμονα την υψηλή ποιότητα, για να καθιερωθούν γι' αυτό στο μυαλό των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει κυρίως μέσω των κρεατοπαρασκευασμάτων ή μέσω των αλλαντικών και για να πραγματοποιηθεί απαιτείται μεγάλη έμφαση από τη διοίκηση της επιχείρησης στην έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και στην επένδυση σε προηγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό.

## 4.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) παρουσιάζει μία εικόνα της εταιρείας που συμπεριλαμβάνει τόσο το εσωτερικό περιβάλλον, όσο και το εξωτερικό. Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι Ευκαιρίες και οι Απειλές στο εξωτερικό. Σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης ανάλυσης, είναι η διερεύνηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, η ελαχιστοποίηση των αδυναμιών, η εξερεύνηση των ευκαιριών και η αντιμετώπιση των απειλών (Βασίλης Ν. Κέφης, Πέτρος Παπαζαχαρίου, 2009).

### Δυνάμεις της επιχείρησης (Strengths)

- Οι καταναλωτές στην Ελλάδα δείχνουν μεγάλη προτίμηση στα προϊόντα που παράγονται εγχώρια.
- Στις βιομηχανίες κρέατος πραγματοποιείται υψηλός έλεγχος της ασφάλειας και τις ποιότητας του τελικού προϊόντος.
- Το κρέας από τη φύση του σαν προϊόν αποτελεί βασικό αγαθό κατανάλωσης για τον άνθρωπο, όπου το έχει εντάξει σχεδόν σε καθημερινή βάση στη διατροφή του.

### Αδυναμίες της επιχείρησης (Weaknesses)

- Για μία βιομηχανία τροφίμων το κόστος εγκατάστασης των μηχανημάτων είναι αρκετά υψηλό.
- Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από εισαγόμενα προϊόντα.
- Η άνοδος των τιμών των ζωοτροφών, των φαρμάκων κ.λπ. έχει αυξήσει το κόστος παραγωγής των κρεάτων.

### Ευκαιρίες της επιχείρησης (Opportunities)

- Τα τυποποιημένα κρεατοπαρασκευάσματα αποτελούν μία εύκολη λύση για τους καταναλωτές.
- Η τουριστική κίνηση επηρεάζει θετικά τον κλάδο.
- Πιστοποιήσεις ασφάλειας και ποιότητας.

### Απειλές της επιχείρησης (Threats)

- Κινητοποιήσεις των vegans, όπου έχουν δημιουργήσει ομάδες κατά των παραγωγών κρέατος.
- Η αφρικανική πανώλη που εξαπλώνεται σε πολλά μέρη της γης και που μπορεί να οδηγήσει στη θανάτωση των χοίρων, εάν αυτοί προσβληθούν από την ασθένεια, έχει ήδη δημιουργήσει αναστάτωση στον κλάδο, καθώς παρατηρείται άνοδος στις τιμές του προαναφερθέντος κρέατος και σε πολλές χώρες με μεγάλη κατανάλωση (π.χ. Κίνα) είναι δυσεύρετο.



## 5 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

### 5.1 Στόχοι & Στρατηγική Επιχείρησης

Όπως προαναφέρθηκε, πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων με χρήση πρώτων υλών αποκλειστικά ελληνικής προέλευσης, βοηθώντας έτσι τόσο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, όσο και στην διασφάλιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι από τους στόχους της εταιρείας:

- Διάθεση των προϊόντων της εταιρείας και στην διεθνή αγορά, τονίζοντας την ελληνικότητα των προϊόντων.
- Δημιουργία branding, αναγνωσιμότητα της εταιρείας.
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας για την όσο το δυνατόν μείωση του κόστους πωλήσεων και κατά συνέπεια αύξηση των κερδών.
- Δημιουργία ευρύτατου δικτύου πωλήσεων (points of sales).
- Εμπλουτισμός προϊόντων αξιοποιώντας το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) της εταιρείας.
- Όσον αφορά στο στόχο πωλήσεων, η επιχείρηση στοχεύει να παρουσιάσει κέρδη από το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της.

Μακροπρόθεσμος στόχος της εταιρείας είναι να ακολουθήσει τη **στρατηγική ανάπτυξης επέκτασης γραμμής** δημιουργώντας περισσότερες συσκευασίες όσον αφορά στην περιεκτικότητα των κιλών ανά συσκευασία, καθώς και τη δημιουργία νέων και πρωτότυπων κρεατοπαρασκευασμάτων.

## Στρατηγική Segmentation – Targeting – Positioning (STP)

- Segmentation (τμηματοποίηση)

Για να τμηματοποιήσουμε την αγορά θα χρησιμοποιήσουμε τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

<b>Δημογραφικά</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ηλικία</li><li>• Εισόδημα</li></ul>
<b>Γεωγραφικά</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Χώρες με έντονο το ελληνικό στοιχείο</li><li>• Μέγεθος πόλης</li><li>• Τουριστική περιοχή</li></ul>
<b>Συμπεριφορικά</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευαισθησία στην ποιότητα του προϊόντος</li></ul>
<b>Ψυχογραφικά</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τρόπος ζωής (Lifestyle)</li></ul>

**Πίνακας 5:** Τμηματοποίηση της αγοράς

- Targeting (στόχευση)

Στοχεύουμε λοιπόν σαν εταιρεία σε συγκεκριμένη αγορά παρέχοντας ποικιλία προϊόντων που απευθύνονται σε όλα τα εισοδηματικά στρώματα καθώς υπάρχει μεγάλο εύρος τιμών. Αναλυτικότερα:

<b>Ηλικία</b>	20-50
<b>Εισόδημα</b>	Μεσαίο
<b>Τοποθεσία</b>	Κυρίως στην ευρύτερη περιοχή της Βορείου Ελλάδος, τουριστικά μέρη με ξενοδοχειακές μονάδες και εστιατόρια
<b>Τρόπος ζωής</b>	Άτομα με ισορροπημένη διατροφική συνήθεια
<b>Έμφαση</b>	Ελληνική προέλευση και ποιότητα προϊόντων

**Πίνακας 6:** Στόχευση της αγοράς

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6 οι αγορές-στόχοι της εταιρείας περιορίζονται στη Βόρειο Ελλάδα, λόγω του σημείου εγκατάστασης της επιχείρησης με μεσαίο βιοτικό επίπεδο. Οι πελάτες της επιχείρησης είναι άτομα ηλικίας 20-50, που είναι εξοικειωμένα με το νέο τρόπο απόκτησης προϊόντων κρέατος, ευαισθητοποιημένα ως προς την ποιότητα και την ελληνική προέλευση των προϊόντων και που ακολουθούν ένα ισορροπημένο τρόπο ζωής όσον αφορά στις διατροφικές τους συνήθειες.

Πιο συγκεκριμένα, στους πελάτες της επιχείρησης κατατάσσονται άτομα που καταναλώνουν όλα τα ήδη κρέατος ανεξαρτήτου θρησκείας, καθώς ακόμη και για άτομα μουσουλμανικής θρησκείας παρέχονται κρέατα πλην του χοιρινού. Ακόμα πελάτες είναι άτομα που ακολουθούν ένα γρήγορο τρόπο ζωής και επιθυμούν επεξεργασμένα τρόφιμα πιο γρήγορα προς κατανάλωση.

Η εταιρεία έχοντας ως στόχο να ακολουθήσει B2B πολιτική, απευθύνεται αρχικά σε επιχειρήσεις που ανήκουν στη HORECA και μέσω αυτών στους μεμονωμένους καταναλωτές.

- Positioning (τοποθέτηση)

Η εταιρεία έχει ως στόχο να καθιερωθεί στο μυαλό του καταναλωτή ως μία εταιρεία που παρέχει ποιοτικά προϊόντα που προέρχονται μόνο από ελληνικές εκτροφές, στηρίζοντας έτσι την οικονομία της Ελλάδας. Τέλος εναρμονίζεται με τους γρήγορους ρυθμούς ζωής που βιώνουν οι καταναλωτές καθημερινά.

## 5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

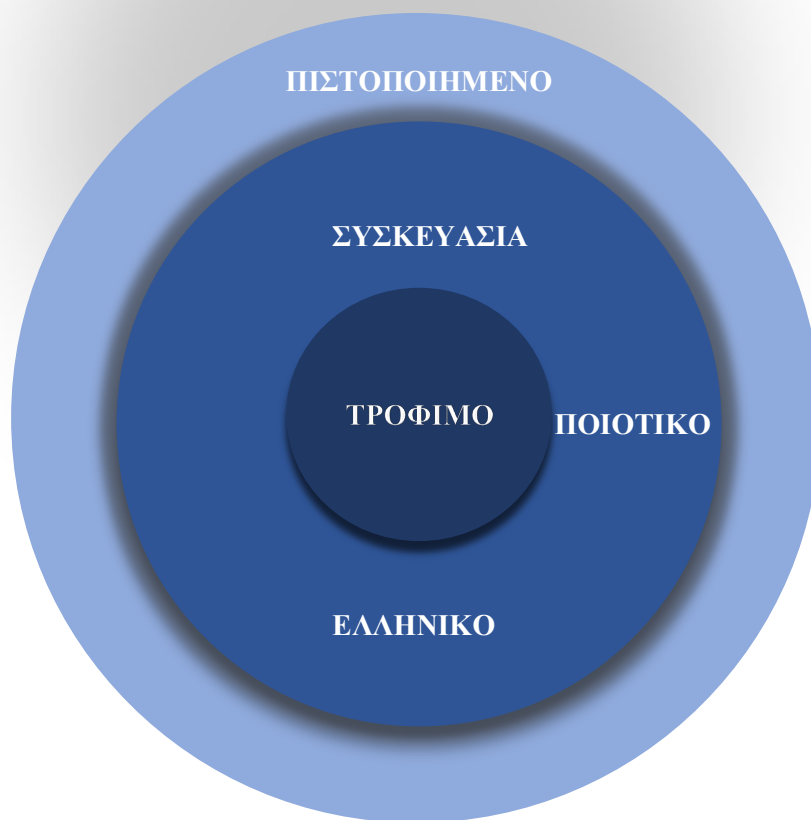
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των τμημάτων της αγοράς τα οποία αποτελούν το επίκεντρο για την ανάλυση των πωλήσεων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση του Μίγματος Μάρκετινγκ (Marketing Mix) και των στοιχείων που το αποτελούν τα λεγόμενα “4P’s” το προϊόν (product), η τιμολόγηση (price), η προώθηση (promotion) και η διανομή (place) για κάθε προϊόν της επιχείρησης.

### Προϊόν (product)

Τα προϊόντα που παρασκευάζει η επιχείρηση ανήκουν στην κατηγορία των βασικών προϊόντων, πρώτης ανάγκης καθώς αποτελούν τρόφιμα σε τιμές προσιτές προς το μεγαλύτερο εύρος των καταναλωτών. Τα προϊόντα θα διατίθενται σε αεροστεγείς συσκευασίες του 1 kg μέσα σε κιβώτια των 10 συσκευασιών. Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.1 τα προϊόντα της εταιρείας χωρίζονται σε έξι βασικές κατηγορίες σύμφωνα με την α' ύλη από την οποία προέρχονται. Αυτές είναι:

1. Χοιρινά
2. Βόεια
3. Πουλερικά
4. Αμνοερίφια
5. Πρόβατα
6. Αλλαντικά

Παρακάτω παρατίθεται το προφίλ του προϊόντος σε επίπεδα. Στο κέντρο (πυρήνας) βρίσκεται ο βασικός λόγος αγοράς των προϊόντων. Στο δεύτερο επίπεδο εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος και τέλος στο τρίτο επίπεδο τα οφέλη που απολαμβάνει ο καταναλωτής κατά την αγορά του.



**Διάγραμμα 4:** Χαρακτηριστικά προϊόντων

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στην κατηγορία των χοιρινών, παρακάτω αναφέρονται τα τελικά προϊόντα:

<b>Χοιρινά Προϊόντα</b>
Χοιρινό Μπούτι Άνευ Οστού
Χοιρινή Σπάλα Άνευ Οστού
Χοιρινή Μπριζόλα Άνευ Οστού (Λαιμού)
Χοιρινή Μπριζόλα Με Οστό
Χοιρινός Λαιμός Άνευ Οστού
Χοιρινό Φιλέτο
Χοιρινό Σνίτσελ
Χοιρινή Τηγανιά
Χοιρινό Κότσι
Χοιρινός Κιμάς
Χοιρινή Πανσέτα Με Οστό
Χοιρινή Πανσέτα Άνευ Οστού
Χοιρινό Ρολό
Χοιρινό Σουβλάκι
Χοιρινό Μπιφτέκι Νωπό
Χοιρινό Σουτζουκάκι Νωπό
Χοιρινή Τηγανιά μαριναρισμένη
Γύρος τεμαχισμένος μαριναρισμένος
Γύρος Χοιρινός βέργας
Χοιρινό Σνίτσελ πανέ
Ανάμεικτος Κιμάς (Χοιρινός-Βόειος)

**Πίνακας 7:** Χοιρινά προϊόντα

Παρακάτω αναφέρονται τα τελικά προϊόντα με βάση το βόειο κρέας:

<b>Βόεια Προϊόντα</b>
Σπάλα Βόειου Νεαρού Ζώου Άνευ Οστού
Ουρά Βόειου Νεαρού Ζώου
Κιμάς Βόειου Νεαρού Ζώου
Νουά Βόειου Νεαρού Ζώου
Ποντίκι Βόειου Νεαρού Ζώου
Σπαλομπριζόλα Βόειου Νεαρού Ζώου Με Οστό
Μπούτι Βόειου Νεαρού Ζώου Άνευ Οστού
Καρδιά Βόειου Νεαρού Ζώου
Φιλέτο Βόειου Νεαρού Ζώου
Λαιμός Βόειου Νεαρού Ζώου Άνευ Οστού

**Πίνακας 8:** Βόεια προϊόντα

Παρακάτω αναφέρονται τα τελικά προϊόντα με βάση το κρέας των πουλερικών:

<b>Προϊόντα Πουλερικών</b>
Κοτόπουλο Νωπό ολόκληρο Με Οστό
Μπούτι Κοτόπουλο Με Οστό
Μπούτι Κοτόπουλο Άνευ Οστού
Φιλέτο Στήθος Κοτόπουλο
Φτερούγα Κοτόπουλο
Σνίτσελ Κοτόπουλο πανέ
Ρολό Κοτόπουλο
Γύρος Κοτόπουλο τεμαχισμένος μαριναρισμένος
Γύρος Κοτόπουλο βέργας

**Πίνακας 9:** Προϊόντα πουλερικών

Παρακάτω αναφέρονται τα προϊόντα με βάση το αρνίσιο κρέας:

Προϊόντα Αρνιού - Κατσικιού
Αρνί ολόκληρο
Κατσίκι ολόκληρο
Αρνίσιο Παϊδάκι Με Οστό
Αρνίσιο Μπούτι Με Οστό

**Πίνακας 10:** Προϊόντα Αρνιού – Κατσικιού

Παρακάτω αναφέρονται τα προϊόντα των αλλαντικών:

Προϊόντα Αλλαντικών
Λουκάνικο χωριάτικο με πράσο
Λουκάνικο χωριάτικο με κρεμμύδι
Λουκάνικο χωριάτικο πικάντικο
Λουκάνικο καραμανλίδικο

**Πίνακας 11:** Αλλαντικά

Παρακάτω αναφέρονται τα προϊόντα με βάση το πρόβειο κρέας:

Προϊόντα Πρόβειου κρέατος
Πρόβατο ολόκληρο
Πρόβειο σουβλάκι

**Πίνακας 12:** Προϊόντα Πρόβειου κρέατος



### Τιμολόγηση (Price)

Η τιμολόγηση των προϊόντων, γίνεται με βάση την απόδοση της επένδυσης, λαμβάνοντας φυσικά υπόψιν και τις τιμές που κυμαίνονται τα προϊόντα των ανταγωνιστών, ώστε να κινούμαστε σε όμοιο επίπεδο. Ο καθορισμός της τιμής των προϊόντων μας γίνεται ανάλογα με το είδος τους. Λαμβάνοντας υπόψιν το κόστος παραγωγής και εμπορίας του προϊόντος, οι προτεινόμενες μέσες τιμές πώλησης είναι:

<b>Περιγραφή Προϊόντος</b>	<b>Μέση Τιμή Χονδρικής (χωρίς ΦΠΑ) (€ / ανά κιλό)</b>
<b>Χοιρινά</b>	4,71
<b>Βόεια</b>	6,30
<b>Πουλερικά</b>	3,69
<b>Αλλαντικά</b>	4,13
<b>Αμνοερίφια</b>	6,50
<b>Πρόβατα</b>	5,39

**Πίνακας 13:** Μέσες τιμές προϊόντων ανά κιλό χωρίς ΦΠΑ

### Διανομή (Place)

Η διανομή των προϊόντων θα γίνεται κατά κύριο λόγο από εξιδεικευμένους οδηγούς της εταιρείας μας, καθώς διαθέτουμε τα αντίστοιχα φορτηγά ψυγεία που απαιτούνται. Σαν πολιτική η εταιρεία λόγω και του ότι το προϊόν είναι ευαίσθητο όσον αφορά στο χρόνο ζωής του, σκοπεύει να παραδίδει τα προϊόντα μέσα σε 1-2 εργάσιμες ημέρες αναλόγως με την απόσταση του μέρους παράδοσης. Συχνή θα είναι και η παραλαβή των προϊόντων από τους ίδιους τους πελάτες της εταιρείας.

Τα προϊόντα θα διατίθενται τόσο σε σημεία λιανικής πώλησης (Κρεοπωλεία και Super Market), όσο και σε χώρους μαζικής εστίασης, εστιατόρια, καθώς και σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ιδίως την περίοδο του καλοκαιριού όπου η ζήτηση είναι αυξημένη (HO.RE.CA).

## Προώθηση (Promotion)

Η προβολή και η προώθηση των προϊόντων αποτελεί σημαντικό κομμάτι της συγκεκριμένης επιχείρησης, διότι τα προϊόντα που παράγει είναι μη διαφοροποιημένα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και ως εκ τούτου οι καταναλωτές πρέπει να γνωρίσουν και να εξοικειωθούν με αυτά. Ακολουθούν λοιπόν οι στρατηγικές προώθησης:

- Δημιουργία web site και ενεργή συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media – Facebook / Instagram / LinkedIn).
- Συμμετοχή σε εκθέσεις τόσο στην Ελλάδα (π.χ. Meat Days), όσο και στο εξωτερικό (π.χ. IFFA).
- Stand σε Super Market με τη δυνατότητα δοκιμής των προϊόντων και την παροχή διαφημιστικών εντύπων.
- Εκπτωτικά κουπόνια σε τακτικούς πελάτες.
- Εβδομαδιαία φυλλάδια προσφορών.
- Δημόσιες σχέσεις μέσω των πωλητών της επιχείρησης.
- Συνεργασία με σχολές κρέατος και δυνατότητα επίσκεψης των φοιτητών στο χώρο του παρασκευαστηρίου.
- Ημέρες γευσιγνωσίας σε διαμορφωμένο χώρο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.
- Διαφήμιση σε περιοδικά κρέατος (π.χ. Meat News, Grill Magazine)



**Εικόνα 6:** Λογότυπο της επιχείρησης

## Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

### 6 Προϋπολογισμός Επένδυσης

#### 6.1 Προβλέψεις πωλήσεων

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των προβλέψεων για την ανάλωση των πρώτων υλών και τον όγκο παραγωγής της επιχείρησης. Επιπλέον, παρουσιάζεται η εκτίμηση των πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης, καθώς και τα κόστη λειτουργίας, πωλήσεων και εργασίας.

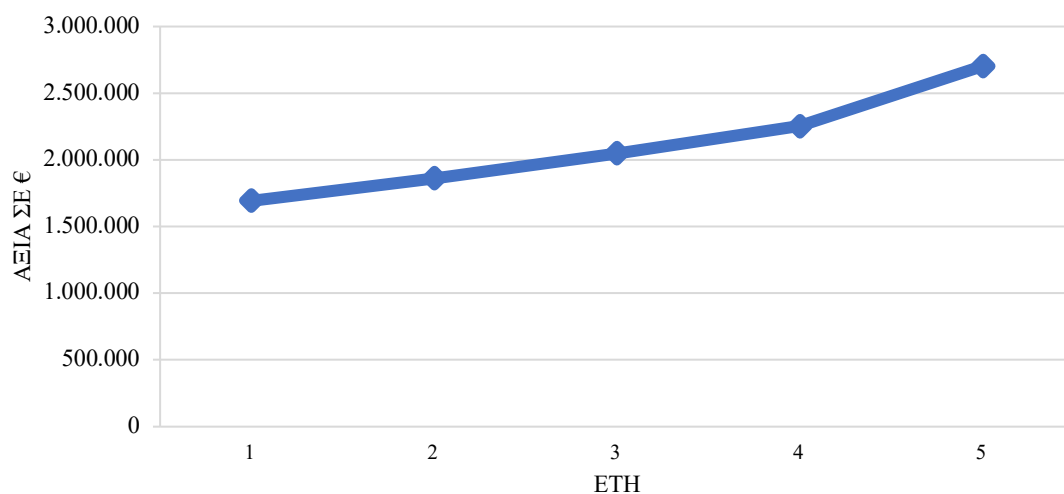
#### Προβλέψεις πωλήσεων

Οι προβλέψεις των πωλήσεων προκύπτουν ύστερα από ενδελεχή έρευνα με βάση την παραγόμενη ποσότητα των α' υλών. Αναλυτικότερα σύμφωνα με τον Πίνακα 14, κατά το 1<sup>ο</sup> έτος οι πωλήσεις ανέρχονται στις 1.692.951€. Σε αυτό θα συνεισφέρουν αρκετά οι δαπάνες μάρκετινγκ που για το 1<sup>ο</sup> έτος κυμαίνονται στις 30.000€, ποσό αρκετά υψηλό καθώς είναι αναγκαίο το καταναλωτικό κοινό να γνωρίσει καλά τα προϊόντα τις εταιρείας. Τα τέσσερα πρώτα έτη λειτουργίας οι πωλήσεις ακολουθούν μία σχετικά φυσιολογική ροή, ενώ από το 5<sup>ο</sup> έτος είναι πιο αυξημένες γεγονός που έγκειται στην πιο έντονη διείσδυση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά.

Πωλήσεις	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Σε αξία (€)</b>	1.692.951	1.862.246	2.048.471	2.253.318	2.703.982
<b>Σε ποσότητα (kg)</b>	363.000	399.300	439.230	483.153	579.784

**Πίνακας 14:** Πωλήσεις σε αξία (€) και σε ποσότητα (kg)

## ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΞΙΑ



**Διάγραμμα 5:** Πωλήσεις σε αξία (€)

### Κόστος πωληθέντων

Στο κόστος πωληθέντων περιλαμβάνονται το κόστος των α' και των β' υλών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να καταλήξει στα τελικά της προϊόντα. Στον Πίνακα 15 παρουσιάζεται το κόστος των α' υλών (νωπών κρεάτων) για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Κατά μέσο όρο αναλόγως με το είδος του κρέατος το κόστος των α' υλών υπολογίζεται στα 3,23€. Όσον αφορά στις β' ύλες (π.χ. καρυκεύματα) κατά μέσο όρο το κόστος υπολογίζεται στα 0,34€, ενώ το κόστος συσκευασίας κατά μέσο όρο 0,09€.

Είδος	Έτος 1ο	Έτος 2ο	Έτος 3ο	Έτος 4ο	Έτος 5ο
<b>Κόστος Πωληθέντων (α' και β' υλών)</b>	1.132.952	1.246.247	1.370.871	1.507.958	1.809.550

**Πίνακας 15:** Κόστος πωληθέντων (1-5 έτη) σε αξία.

## Κόστος εργασίας

Στο κόστος εργασίας συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί που των εργαζομένων της επιχείρησης, οι οποίοι καθορίζονται με βάση τα καθήκοντα του καθενός. Συγκεκριμένα στην επιχείρηση θα απασχολούνται 13 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 1 Γενικός Διευθυντής, 1 Οικονομικός Διευθυντής, 1 Διευθυντής Πωλήσεων, 3 Οδηγοί, 2 Πωλητές και 5 Υπάλληλοι στην παραγωγική διαδικασία, οι οποίοι θα εργάζονται με βάρδιες και θα είναι εξειδικευμένοι τεχνίτες κρέατος. Αναλυτικότερα:

	Μηνιαία κόστη	Ετήσια κόστη
Γενικός Διευθυντής	2.500	35.000
Οικονομικός Διευθυντής	1.500	21.000
Διευθυντής Πωλήσεων	1.500	21.000
Οδηγοί (x3)	3.000	42.000
Πωλητές (x2)	3.000	42.000
Υπάλληλοι παραγωγής (x5)	5.000	70.000
<b>Σύνολο</b>	<b>16.500</b>	<b>231.000</b>

**Πίνακας 16:** Κόστος εργασίας ανά κατηγορία υπαλλήλου (μεικτές αποδοχές)

### Λειτουργικά έξοδα

Στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνονται τα έξοδα ενοικίου, η μισθοδοσία των υπαλλήλων η οποία αναφέρθηκε αναλυτικά στον Πίνακα 16, οι δαπάνες Μάρκετινγκ, οι δαπάνες για ενέργεια, επικοινωνία καθώς και διάφορα άλλα έξοδα που αναλύονται στον Πίνακας 17 παρακάτω.

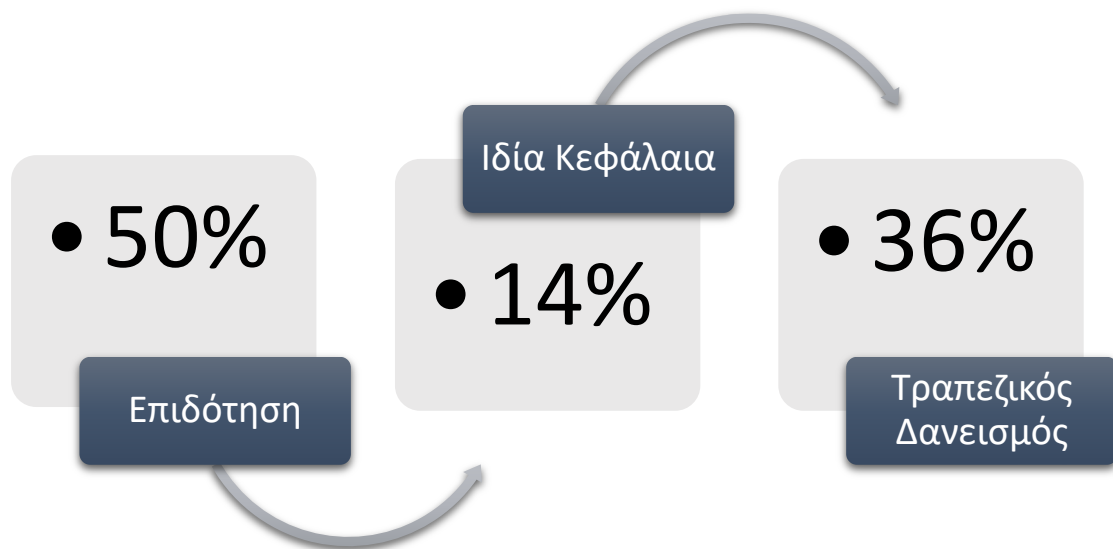
<b>Ετήσιες Λειτουργικές Δαπάνες</b>	<b>Ποσά</b>
Ενοικίαση Κτηρίου	12.000
Μισθοδοσία και ΙΚΑ	231.000
Εργοδοτικές Εισφορές	45.500
Δαπάνες Marketing 1ου Έτους	30.000
Καθαριότητα	960
Φύλαξη	1.500
Εξωτερικός Λογιστής	6.000
ΔΕΚΟ	60.000
Site	1.000
Ταξίδια	3.000
Καύσιμα	60.000
<b>Σύνολο</b>	<b>450.960</b>

**Πίνακας 17:** Λειτουργικές Δαπάνες 1ού έτους σε αξία (€)

## 6.2 Πηγές χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου θα γίνει κατά 50% (205.509,00 €) από το Τοπικό Πρόγραμμα CLLD - Leader Πιερίας, το οποίο προσφέρει στήριξη και σε επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες ή μεγάλες) που δραστηριοποιούνται στη μεταποίηση, εμπορία ή/και την ανάπτυξη γεωργικών προϊόντων με αποτέλεσμα γεωργικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένου και του κρέατος.

Το 14% (55.509,00 €) της επένδυσης θα χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια και το υπόλοιπο 36% (150.000,00 €) από τραπεζικό δανεισμό, με ετήσιο επιτόκιο 4,8%.



**Διάγραμμα 6:** Πηγές χρηματοδότησης



## 7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

### 7.1 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αναλύεται το κόστος επένδυσης, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, καθώς και ο ισολογισμός της επιχείρησης.

### 7.2 Κόστος Επένδυσης

Στους Πίνακες 18-22 γίνεται πλήρης αναφορά του κόστους της επένδυσης, παρουσιάζοντας αναλυτικά τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών που απαιτούνται για να γίνει εφικτή η επένδυση.

Για να προκύψουν οι συγκεκριμένες τιμές αρχικά δημιουργήθηκε ένας πίνακας αναγκών και έπειτα ζητήθηκαν προσφορές τιμών από εξειδικευμένες εταιρείες, τόσο για τις επενδύσεις στα πάγια, όσο και για τις απαραίτητες υπηρεσίες που έχει ανάγκη η επιχείρηση για να λειτουργήσει. Συγκεκριμένα ο διαχωρισμός γίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Αγορά, (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και εγκατάστασης) εξοπλισμού και ο εξοπλισμός εργαστηρίων στο βαθμό που εξυπηρετεί τη λειτουργία της επένδυσης.
2. Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας.
3. Δαπάνες εξοπλισμού επιχείρησης, όπως αγορά fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικών, περιφερειακών μηχανημάτων και φωτοτυπικών.
4. Δαπάνες συστημάτων ασφαλείας εγκαταστάσεων, συστημάτων πυροσβεστικής προστασίας εγκαταστάσεων.

1. Αγορά, (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και εγκατάστασης) εξοπλισμού και ο εξοπλισμός εργαστηρίων στο βαθμό που εξυπηρετεί τη λειτουργία της επένδυσης					
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Είδος, τύπος, τεχνικά χαρακτηριστικά)	M.M.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Ψυκτικά συγκροτήματα κλιματισμού, κατάψυξης, ταχείας κατάψυξης, συντήρησης, αεροψυκτικές, δίκτυα, Η/Μ εγκατάσταση, αυτοματισμοί	αποκ.	1	59.500,00	59.500,00
2	Αυτόματη κρεατομηχανή τύπου MEW 723 ultra	τεμ.	1	15.500,00	15.500,00
3	Μηχανή ανάμιξης 300 λίτρων τύπου MIX 300	τεμ.	1	14.200,00	14.200,00
4	Γεμιστική μηχανή κενού τύπου RVF 327	τεμ.	1	29.500,00	29.500,00
5	Θάλαμος επεξεργασίας προϊόντων αλλαντοποίησης και καπνιστών προϊόντων FST 201	τεμ.	1	36.000,00	36.000,00
6	Μηχανή κοπής φετών κρέατος CORTEX CB 496	τεμ.	1	13.500,00	13.500,00
7	Βελονιστικό μηχάνημα MHM 21/84	τεμ.	1	14.500,00	14.500,00
8	Βαρέλα κρέατος 500 λίτρων με κενό και ψύξη MA-500 PSCH	τεμ.	1	23.000,00	23.000,00
9	Πολυμηχάνημα (κυβοκοπτικό) κοπής κρέατος Classic 90	τεμ.	1	11.600,00	11.600,00
10	Συσκευαστική μηχανή κενού (Vacum) διπλού θαλάμου INV 11/11	τεμ.	1	12.500,00	12.500,00
11	Ημιαυτόματη συσκευαστική μηχανή σκαφιδίων Olympia V/G	τεμ.	1	16.800,00	16.800,00
12	Μηχανή ακονίσματος MNS630W	τεμ.	1	1.050,00	1.050,00
13	Απολιπωτής χειρός	τεμ.	1	2.000,00	2.000,00
14	Μηχανή περιτύλιξης κοκορετσιού	τεμ.	1	2.000,00	2.000,00
15	Μηχανή μορφοποίησης μπιφτεκίων	τεμ.	1	6.500,00	6.500,00
16	Υγειονομικός διάδρομος με καθαρισμό υποδημάτων και σταθμό απολύμανσης χεριών	τεμ.	1	6.800,00	6.800,00
17	Υγειονομικός νιπτήρας	τεμ.	4	360,00	1.440,00
18	Αποστειρωτής μαχαιριών	τεμ.	4	200,00	800,00
19	Πάγκος συσκευασίας	τεμ.	1	500,00	500,00
20	Πάγκος αποστέωσης	τεμ.	3	580,00	1.740,00
21	Πάγκος γεμιστικής μηχανής	τεμ.	1	550,00	550,00
22	Πάγκος με 2 γούρνες	τεμ.	1	800,00	800,00
23	Ιματιοθήκη 5 θέσεων	τεμ.	4	780,00	3.120,00
24	Πάγκος αποδυτηρίων προσωπικού	τεμ.	2	180,00	360,00
25	Νιπτήρας 4 θέσεων	τεμ.	1	1.300,00	1.300,00
26	Υδραυλικός βραχίονας εκφόρτωσης κρέατος	τεμ.	1	4.700,00	4.700,00
27	Σύστημα εναέριας τροχιάς μεταφοράς κρέατος	αποκ.	1	6.264,00	6.264,00
28	Τσιγκέλια επεξεργασίας - μεταφοράς κρέατος	τεμ.	50	18,00	900,00
29	Βιομηχανικός σταθμός ζύγισης και έκδοσης ετικέτας σήμανσης (3 σταθμοί)	αποκ.	1	31.640,00	31.640,00
30	Καταγραφικό θερμοκρασιών θαλάμων ψυγείων με αισθητήρια θερμοκρασίας NTC	αποκ.	1	2.240,00	2.240,00
31	Φορητό ψυγείο	τεμ.	3	20.000,00	60.000,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>381.304,00</b>

**Πίνακας 18:** Αγορά, (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και εγκατάστασης) εξοπλισμού και ο εξοπλισμός εργαστηρίων στο βαθμό που εξυπηρετεί τη λειτουργία της επένδυσης

2. Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας					
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΑΠΑΝΗΣ	M.M.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Μελέτη	αποκ.	1	1.000,00	1.000,00
2	Κόστος Πιστοποίησης από διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης	αποκ.	1	500,00	500,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>1.500,00</b>

**Πίνακας 19:** Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας

3. Δαπάνες εξοπλισμού επιχείρησης, όπως αγορά fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικών, περιφερειακών μηχανημάτων και φωτοτυπικών.					
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Είδος, τύπος, τεχνικά χαρακτηριστικά)	M.M.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Συστήματα Η/Υ (3 σταθεροί Η/Υ, 2 laptop, 1 server)	αποκ.	1	8.670,00	8.670,00
2	Λογισμικό πρόγραμμα παρακολούθησης παραγωγής και ιχνηλασιμότητας	τεμ.	1	10.080,00	10.080,00
3	Λογισμικό πρόγραμμα εμπορικής διαχείρισης	τεμ.	1	7.224,00	7.224,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>25.974,00</b>

**Πίνακας 20:** Δαπάνες εξοπλισμού επιχείρησης, όπως αγορά fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικών, περιφερειακών μηχανημάτων και φωτοτυπικών

4. Δαπάνες συστημάτων ασφαλείας εγκαταστάσεων, συστημάτων πυροσβεστικής προστασίας εγκαταστάσεων.					
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΑΠΑΝΗΣ (Είδος, τύπος, τεχνικά χαρακτηριστικά)	M.M.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Σύστημα ασφαλείας με κάμερες και καταγραφικό και σύστημα συναγερμού	αποκ.	1	2.240,00	2.240,00
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>2.240,00</b>

**Πίνακας 21:** Δαπάνες συστημάτων ασφαλείας εγκαταστάσεων, συστημάτων πυροσβεστικής προστασίας εγκαταστάσεων

	Α/Α	Κατηγορία Δαπάνης	ΚΟΣΤΟΣ
ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΕΞΙΜΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΥΠΟΔΡΑΣΕΙΣ)	1	Αγορά, (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και εγκατάστασης) εξοπλισμού και ο εξοπλισμός εργαστηρίων στο βαθμό που εξυπηρετεί τη λειτουργία της επένδυσης	381.304,00
	2	Απόκτηση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας	1.500,00
	3	Δαπάνες εξοπλισμού επιχείρησης, όπως αγορά fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικών, περιφερειακών μηχανημάτων και φωτοτυπικών.	25.974,00
	4	Δαπάνες συστημάτων ασφαλείας εγκαταστάσεων, συστημάτων πυροσβεστικής προστασίας εγκαταστάσεων.	2.240,00
		<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>411.018,00</b>

**Πίνακας 22:** Συνολικό κόστος

### 7.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως παρουσιάζει τα αποτελέσματα που πέτυχε μία επιχείρηση (ζημίες ή κέρδη) μια χρονική περίοδο, τη διαφορά δηλαδή εσόδων και εξόδων.

Αποτελέσματα	1	2	3	4	5
<b>Πωλήσεις</b>	1.692.951	1.862.246	2.048.471	2.253.318	2.703.982
<b>-Κόστος Πωληθέντων</b>	1.132.952	1.246.247	1.370.871	1.507.958	1.809.550
<b>=Μεικτό Κέρδος</b>	560.000	616.000	677.600	745.359	894.431
<b>-Λειτουργικές Δαπάνες</b>	450.960	450.960	450.960	467.785	485.451
<b>-Αποσβέσεις</b>	79.232	79.232	79.232	79.232	79.232
<b>=ΚπΦΤ (ΕΒΙΤ)</b>	29.807	85.807	147.407	198.342	329.748
<b>-Τόκοι έξοδα</b>	36.000	34.200	32.400	30.600	28.800
<b>=ΚπΦ (ΕΒΤ)</b>	-6.193	51.607	115.007	167.742	300.948
<b>-Φόρος Κερδών</b>	0	14.966	33.352	48.645	87.275
<b>=Καθαρά Κέρδη (ΕΑΤ)</b>	-6.193	36.641	81.655	119.097	213.673
<b>=Μερίσματα</b>	0	1.832	4.083	5.955	10.684

**Πίνακας 23:** Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως (1<sup>ο</sup> – 5<sup>ο</sup> έτος)

Στον Πίνακα 23 αναφέρεται η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως των πρώτων 5 ετών από την έναρξη της επένδυσης. Παρατηρείται ότι οι πωλήσεις τον 1<sup>ο</sup> χρόνο ανέρχονται στις 1.692.951, εκ των οποίων το 66,9% (1.132.952) αφορά το κόστος πωληθέντων και το 26,6% (450.960) τις λειτουργικές δαπάνες. Αφαιρώντας τις αποσβέσεις και τους φόρους για το 1<sup>ο</sup> έτος καταλήγουμε σε ζημία (-6.193). Κερδοφορία για πρώτη φορά παρατηρείται στο 2<sup>ο</sup> έτος.

## 7.4 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι η «φωτογραφία» της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε μία δεδομένη στιγμή. Για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση, έχει ανάγκη από κεφάλαια. Οι πηγές των επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι είτε αυτό που προσφέρουν οι μέτοχοι στην επιχείρηση (Καθαρή θέση), είτε τα κεφάλαια που συγκεντρώνονται από τρίτους. Η βασική λογιστική εξίσωση του ισολογισμού λοιπόν είναι: **Ενεργητικό = Παθητικό + Καθαρή Θέση**

Παρακάτω παρατίθεται ο ισολογισμός της επιχείρησης για τα πρώτα 5 έτη.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b><i>Ενεργητικό (TA)</i></b>	<b>411.018</b>	<b>897.182</b>	<b>874.490</b>	<b>857.451</b>	<b>846.632</b>	<b>917.908</b>
Καθαρά Πάγια (FA)	411.018	331.786	252.554	173.321	94.089	14.857
Αποθέματα (INV)		283.238	311.562	342.718	376.990	452.388
Εισπρακτέα (AR)		282.159	310.374	341.412	375.553	450.664
Cash						
<b><i>Παθητικό και Καθαρή Θέση</i></b>	<b>411.018</b>	<b>897.183</b>	<b>874.490</b>	<b>857.451</b>	<b>846.632</b>	<b>917.908</b>
Κεφάλαιο (Cap)	411.018	414.550	353.165	252.783	120.974	80.000
Αποθ. Κερδών (Res)		-6.193	28.617	106.189	219.331	296.317
Δάνεια (L)		300.000	285.000	270.000	255.000	240.000
Πληρωτέα (AP)		188.825	207.708	228.479	251.326	301.592

**Πίνακας 24:** Ισολογισμός (0 – 5<sup>ο</sup> έτος)

## 8 Αποτίμηση της Επένδυσης

### 8.1 Αξιολόγηση επένδυσης

Η αξιολόγηση της παρούσας επένδυσης γίνεται με βάση την περίοδο επανείσπραξης (payback period), την καθαρή παρούσα αξία (NPV) και τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης (IRR). Συνοπτικά:

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
<b>Παρούσα αξία επένδυσης =</b>	411.018
<b>Περίοδος αποπληρωμής (έτη) =</b>	5+
<b>Καθ. Παρούσα αξία επένδυσης (10yr) =</b>	642.458
<b>Εσωτ. Συντελ. Αποδοτικ. IRR (10yr) =</b>	17,41%

**Πίνακας 25:** Δείκτες αξιολόγησης επένδυσης

### 8.2 Περίοδος επανείσπραξης

Η περίοδος αποπληρωμής (payback period), είναι ο χρόνος κατά τον οποίον οι καθαρές ταμειακές ροές έχουν άθροισμα ίσο με την αρχική επένδυση.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο σενάριο που λήφθηκε υπόψιν, η περίοδος επανείσπραξης ανέρχεται στα **5+ έτη**. Τότε λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως θα ανακτήσουμε τη δαπάνη του αρχικού κεφαλαίου του επενδυτικού σχεδίου.

### 8.3 Καθαρή Παρούσα Αξία

Με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσα Αξίας (ΚΠΑ) – Net Present Value εκτιμούμε τη διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών της επένδυσης και της αρχικής επενδυτικής δαπάνης, δηλαδή του οικονομικού πλεονάσματος της επένδυσης. Αποδεκτή επένδυση είναι αυτή που προσφέρει ΚΠΑ>0. (Κέφης, Παπαζαχαρίου 2009)

Στη συγκεκριμένη επένδυση, η **Καθαρή Παρούσα Αξία = 642.458 > 0**, θετική άρα καθιστά την επένδυση αποδεκτή.

### 8.4 Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (ή αποδοτικότητα) - IRR - Internal Rate of Return, είναι εκείνο το επιτόκιο που μηδενίζει την Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) ενός επενδυτικού σχεδίου.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 25, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της επένδυσης είναι **17,41%**.

### 8.5 Χρηματοοικονομικοί δείκτες επένδυσης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	5 <sup>ο</sup> Έτος
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ</b>	
Περιθώριο Κέρδους (ΚπΦΤ / NSL)	<b>12,19%</b>
<i>x</i> Γύρισμα Ενεργητικού	<b>2,95</b>
= Επιστροφή στην Επένδυση - ROI (EBIT/TA)	<b>35,92%</b>
<b>ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ</b>	
Επιστροφή στο σύνολο Ενεργητικού (EBIT/TA)	<b>35,9%</b>
Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (EAT/Eqty)	<b>56,8%</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	
Γύρισμα αποθεμάτων	<b>4,00</b>
Γύρισμα εισπρακτέων	<b>6,00</b>
Γύρισμα Πληρωτέων	<b>6,00</b>

**Πίνακας 26:** Οικονομικοί Δείκτες 5<sup>ου</sup> έτους



### Κερδοφορία – Λειτουργικότητα

Από άποψη κερδοφορίας η επιχείρηση επιτυγχάνει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Το μεικτό περιθώριο κέρδους κατά το 5<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης είναι στο 33,08%, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό εάν αναλογιστεί κανείς το υψηλό κόστος παραγωγής.

Σε λειτουργικό επίπεδο η επιχείρηση εμφανίζει κατά το 1<sup>ο</sup> έτος της λειτουργίας της ζημιές ύψους €6.193, που οφείλονται κυρίως στις υψηλές δαπάνες μάρκετινγκ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Ωστόσο, από την 2<sup>η</sup> χρήση και ύστερα το λειτουργικό αποτέλεσμα είναι θετικό και πιο συγκεκριμένα το λειτουργικό περιθώριο κέρδους για το 5<sup>ο</sup> έτος ανέρχεται στο 12,19%.

### Αποτελεσματικότητα

Όσον αφορά στο συναλλακτικό κύκλωμα η επιχείρηση εισπράττει κατά μέσο όρο τις απαιτήσεις της στις 60 ημέρες και αντίστοιχα εξοφλεί τις υποχρεώσεις της στις 60 ημέρες, ενώ τα αποθέματα (κατεψυγμένα κρέατα) παραμένουν στην αποθήκη κατά μέσο όρο 90 ημέρες.

## Επίλογος

### 9 Συμπεράσματα

Έπειτα από την ολοκλήρωση της ανάλυσης του χρηματοοικονομικού σχεδίου, παρατηρούμε την Καθαρή Παρούσα Αξία θετική και ως εκ τούτου οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η επένδυση φαίνεται βιώσιμη και επικερδής. Ο συντελεστής απόδοσης IRR με ποσοστό 17,41% είναι αρκετά ρεαλιστικός εάν αναλογιστεί κανείς τις προβλέψεις πωλήσεων που έχουν ληφθεί υπόψιν.

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο περιλαμβάνει την προμήθεια σύγχρονων και τεχνολογικά προηγμένων μηχανημάτων και εξοπλισμού, με στόχο τη δημιουργία μιας σύγχρονης μονάδας επεξεργασίας κρέατος με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας στα παραγόμενα προϊόντα.

Σε επίπεδο επιχείρησης, με την υλοποίηση της επένδυσης θα προστεθεί μια πλήρης σειρά νέων προϊόντων που σήμερα η επιχείρηση δεν παράγει, καθώς δεν διαθέτει μεταποιητική υποδομή.

Τα νέα προϊόντα θα πωλούνται σε σύγχρονες συσκευασίες υψηλής αισθητικής, ελκυστικές για τον καταναλωτή, οι οποίες θα διασφαλίζουν την άριστη διατήρηση του προϊόντος μέχρι την κατανάλωσή του.

Επιπρόσθετα η επιχείρηση θα προωθήσει νέες σειρές κρεατοσκευασμάτων δικής της παραδοσιακής συνταγής (λουκάνικα, σαλάμια, μπιφτέκια, σουτζουκάκια), τα οποία θα διαφοροποιούνται αισθητικά και γευστικά από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Παρόλα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια σημαντικά ζητήματα που αναφέρθηκαν στη μελέτη, όπως είναι η δυσκολία εύρεσης ελληνικών κάθε αυτού κρεάτων λόγω της υψηλής ζήτησης, ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθώς και η δυσκολία τραπεζικού δανεισμού.

## 10 Προτάσεις

Οι προοπτικές της επιχείρησης μεσομακροπρόθεσμα, μπορούν να συνοψιστούν όπως παρακάτω:

- 1) Επέκταση στη διεθνή αγορά: μέσω στοχευμένων εξαγωγών σε στρατηγικές αγορές του εξωτερικού (κατά κύριο λόγο στην Ευρωπαϊκή Ένωση), οι πωλήσεις, και αντιστοίχως τα οικονομικά μεγέθη μπορούν να τονωθούν σε σημαντικό βαθμό.
- 2) Στόχευση στην Έρευνα και Ανάπτυξη: Η Έρευνα και Ανάπτυξη, τόσο σε σχέση με την δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων, όσο και στη θέσπιση νέων μεθόδων λειτουργίας (επεξεργασίας και τυποποίησης), αποτελεί στρατηγικό βραχίονα για την περεταίρω ανάπτυξη και βελτίωση της θέσης της εταιρείας.
- 3) Διατήρηση στο μέγιστο βαθμό της Ελληνικότητας των πρώτων υλών: Η διατήρηση υψηλού βαθμού Ελληνικότητας των πρώτων υλών, σε συνάρτηση του κόστους / οφέλους, αποτελεί ισχυρό προσόν για την ελληνική αγορά. Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι καταναλωτές στρέφονται ιδιαίτερος προς τα ελληνικά κρέατα για μια σειρά από λόγους.
- 4) Μεγαλύτερη καθετοποίηση: Μακροπρόθεσμα θα ενδυνάμωνε ιδιαίτερος την εταιρεία η περεταίρω καθετοποίηση των λειτουργιών, όπως για παράδειγμα η δημιουργία σφαγείου, ή και η εκτροφή μοσχαριών, τόσο σχετικά με τα χρηματοοικονομικά μεγέθη όσο και στην ευρύτερη τοποθέτηση και κατάκτηση μεριδίου αγοράς της εταιρείας.

## 11 Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Toldra, F. (2017). *Lawrie's Meat Science*. 8th ed. Kent: Elsevier Science
- Heinz, G. and Hautzinger, P. (2007). *Meat processing technology for small- to medium-scale producers*. Bangkok: Food and Agriculture Organizations of the United Nations, Regional Office for Asia and the Pacific
- Toldra, F. (2010). *Handbook of Meat Processing*. 1st ed. Walley – Blackwell
- Heinz, G. and Hautzinger, P. (2007). *Meat processing technology for small-to medium-scale producers*. Bangkok: FAO Regional Office for Asia and the Pacific.

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Κέφης, Β. and Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. 1st ed. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
- Γεωργάκης, Σ. and Βαρελτζής, Κ. (2002). *Τεχνολογία Τροφίμων Ζωικής Προελεύσεως*. Αθήνα: Κορδάλη Χρ. & Β ΟΕ.
- ICAP (2019). *ΚΡΕΑΣ*. Αθήνα: ICAP GROUP SA.

### Διαδικτυακό υλικό

- Australian Meat Processor Corporation. (2019). *Current Practice and Innovations in Meat Packaging*. [online] Available at: <https://www.ampc.com.au/2015/04/Current-Practice-and-Innovations-in-Meat-Packaging> [Accessed 12 Jun. 2019]
- Fao.org. (2019). *Guidelines for slaughtering, meat cutting and further processing*. [online] Available at: <http://www.fao.org/3/T0279E/T0279E02.htm> [Accessed 8 Jul. 2019]

- Food Safety - European Commission. (2019). *Fresh Meat of domestic and wild ungulates - Food Safety - European Commission*. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/food/animals/animalproducts/freshmeat\\_en](https://ec.europa.eu/food/animals/animalproducts/freshmeat_en) [Accessed 29 Aug. 2019]
- Efet.gr. (2019). *Διαδικτυακή Πύλη του Ε.Φ.Ε.Τ.*. [online] Available at: <http://www.efet.gr/> [Accessed 29 Aug. 2019]
- Onetonline.org. (2019). *O\*NET OnLine*. [online] Available at: <https://www.onetonline.org/> [Accessed 2 Sep. 2019]