

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε.**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Συντάχθηκε από τον: Καραθάνο Δημήτριο

Επιβλέπων καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011

Πρόλογος

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθεί από οικονομική σκοπιά η ανάπτυξη ενός δικτύου συλλογής, μεταφοράς, διαχωρισμού και αξιοποίησης των ανακυκλώσιμων υλικών που διατίθενται σε όλη την Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας.

Αρχικά περιγράφεται η απαιτούμενη βιβλιογραφία πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάπτυξη ενός businessplan και η θεωρητική δομή την οποία πρέπει να εφαρμόσουμε. Στη συνέχεια αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης με βάση το πλήρες οικονομικό πλάνο (business plan). Το οικονομικό αυτό πλάνο που καταστρώθηκε για τη συγκεκριμένη επένδυση πράσινης ανάπτυξης, κατέλαβε σημαντικό κομμάτι του χρόνου και της προσπάθειάς μου. Τέλος, παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα καθώς και βελτιωτικές προτάσεις για τη λειτουργία της μονάδας.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Χρήστο Νεγκάκη για την υποστήριξη που μου πρόσφερε καθώς χωρίς την πολύτιμη βοήθειά του η εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή.....	4
2.	Επισκόπηση βιβλιογραφίας.....	7
3.	Προτεινόμενη μεθοδολογία.....	10
3.1	Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο	10
3.2	Σε ποιούς απευθύνεται.....	11
3.3	Δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	12
3.4	Αναλυτικά Εργαλεία	17
4.	Εμπειρική Μελέτη ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε.	21
4.1	Η εταιρεία	21
4.1.1	Παρουσίαση της εταιρείας	21
4.1.2	Αποστολή – Όραμα	21
4.1.3	Σκοπός.....	22
4.1.4	Δραστηριότητες.....	24
4.1.5	ΟΣΔΑ Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	24
4.1.6	Ανακύκλωση – Εναλλακτική Διαχείριση.....	25
4.1.7	Οικονομικά Αποτελέσματα - Πόροι	26
4.1.8	Διάρθρωση.....	26
4.2	Προϊόντα / Υπηρεσίες.....	29
4.2.1	Διαχείριση ανακυκλώσιμων υλικών.....	29
4.2.2	Εκπόνηση Μελετών	30
4.2.3	Προϊόντα Μηχανικής Αποκομιδής	31
4.3	Αγορές και Μάρκετινγκ.....	32
4.3.1	Ο Κλάδος	32
4.3.2	Οι Ανταγωνιστές	37
4.3.3	Τοποθέτηση	39
4.3.4	Πολιτική προϊόντος ή υπηρεσίας.....	40
4.3.5	Τιμολόγηση.....	40
4.3.6	Διανομή	46
4.3.7	Προβολή/ προώθηση πωλήσεων	47
4.4	Χρηματοοικονομικά Στοιχεία	48
4.5	Κοινωνικοοικονομική ανάλυση	55
4.6	Αναλυτικά Εργαλεία.....	57
5.	Συμπεράσματα.....	64
	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	65
	Παράρτημα	67

1. Εισαγωγή

Στη σημερινή περίοδο της διεθνούς οικονομικής κρίσης η επιχειρηματικότητα τίθεται υπό αμφισβήτηση. Η πράσινη ανάπτυξη δείχνει να ξεπερνά σταδιακά τα όρια «της μόδας», του απαραίτητου στοιχείου που χαρακτηρίζει μία χώρα ή μία επιχείρηση μοντέρνα και να γίνεται στοιχείο πολιτικής και οικονομικής ανάλυσης, αντικείμενο κοινωνικής δικτύωσης (social networking), κριτήριο ταυτότητας για Πολίτες, Πολιτικούς, Κόμματα, Ομάδες, Κινήσεις, Οργανισμούς και ΜΚΟ.

Στην τρέχουσα συγκυρία, η πράσινη ανάπτυξη προβάλλεται ως πανάκεια τόσο στα προβλήματα, απασχόλησης και κερδοφορίας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, όσο και στο έλλειμμα κοινωνικής ευθύνης που επέφερε η άναρχη οικονομική υπερ-ανάπτυξη, συμπληρωματική δε, ως πράξη κοινωνικής ευθύνης, με την έννοια της φιλανθρωπίας. Εντούτοις, η πράσινη ανάπτυξη δεν αποτελεί κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν είναι τμήμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως απαραίτητο εξάρτημα, μέσο φοροαπαλλαγής ως δωρεά ή bonding incentive σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η πράσινη ανάπτυξη είναι ένα αυτοτελές, αυτόνομο, ολοκληρωμένο, νέο μοντέλο ανάπτυξης μια καινούργια μορφή επιχειρηματικότητας κι ένα πρότυπο που αφορά και χαρακτηρίζει κάθε μορφή οικονομικής δραστηριότητας. Συνιστά ένα αναπτυξιακό πρότυπο που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο μέσα σε ένα υγιές και αναπτυσσόμενο φυσικό περιβάλλον. Η πράσινη ανάπτυξη προϋποθέτει και οδηγεί ταυτόχρονα στην ορθολογική αξιοποίηση και χρήση των φυσικών πόρων, της διαρκούς προστασίας του περιβάλλοντος, της διασφάλισης ποιότητας και υγείας για τον Άνθρωπο.

Το θέμα το οποίο θα ερευνηθεί με την παρούσα μελέτη αφορά στο σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Θα μελετηθεί και θα περιγραφεί η μεθοδολογία που ακολουθείται κατά την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και στη συνέχεια θα ακολουθήσει η εμπειρική ανάλυση μέσω μελέτης περίπτωσης μιας Ανώνυμης Εταιρείας της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. (Διαχείριση Απορριμμάτων Δυτικής Μακεδονίας) που κύριο αντικείμενο της είναι η ολοκληρωμένη διαχείριση απορριμμάτων, αστικών κατά κύριο λόγο, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας, της αγοράς που αυτή δραστηριοποιείται, τους ανταγωνιστές της καθώς και τα μελλοντικά της σχέδια.

Θα επιχειρηθεί επομένως η ανάλυση των επιμέρους στοιχείων που θα περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο: Ποιά θα είναι η δομή του, ποιες πληροφορίες πρέπει να περιέχει, σε ποιούς απευθύνεται, ποια η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για τη σύνταξη ενός πλήρους και αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε αυτό να αποτελέσει οδηγό για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της.

Με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο μια επιχείρηση θα επιδιώξει στόχους όπως :

- Να προσελκύσει και ευχαριστήσει τους πελάτες
- Να επιδιώξει μια συγκεκριμένη θέση στην αγορά
- Να λειτουργήσει
- Να ανταγωνισθεί επιτυχώς
- Να επιτύχει τους στόχους

Η τοποθέτηση στην αγορά αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης. Πως τα προϊόντα / υπηρεσίες θα σταθούν στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές; Για να είναι ξεκάθαρη η θέση της εταιρείας στην αγορά πρέπει να γνωρίζουμε την θέση των ανταγωνιστών και τις προτιμήσεις των πελατών. Με τα στοιχεία αυτά θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τελικά να κατανοήσουμε πως μπορεί η εταιρεία να διαφοροποιηθεί μέσα στην αγορά.

Χωρίς εταιρικό στόχο, η δυνατότητα της εταιρείας να αναπτυχθεί και να έχει κερδοφορία είναι περιορισμένη. Μία οργανωμένη και κατανοητή περιγραφή της επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς επίσης και στην σωστή παρουσίαση της επιχείρησης σε επενδυτές, μέσα μαζικής ενημέρωσης και οποιονδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο .

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη: Στο κεφάλαιο 2 γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το επιχειρηματικό σχέδιο. Χρησιμοποιήθηκαν έντυπες πηγές όσο και πηγές από το διαδίκτυο. Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται η μεθοδολογία βάσει της οποίας συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αναλύθηκαν τα επιμέρους στοιχεία του (ορισμός, σκοπός, δομή) καθώς και τα αναλυτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 4 ακολουθεί η εμπειρική μελέτη

της εταιρείας ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. και τέλος στο κεφάλαιο 5 εξάγονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ασχολείται με πολλούς τομείς της οικονομικής επιστήμης και για το λόγο αυτό η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα είναι ευρύτατη. Για την εκπόνηση του θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μεταξύ άλλων πηγές που έχουν να κάνουν με Στρατηγική και Marketing, Συμπεριφορά καταναλωτή, Πολιτική τιμολόγησης, Τεχνικές επικοινωνίας και διαφήμισης, Οργάνωση και διοίκηση, Προγραμματισμό παραγωγής, Λήψη αποφάσεων, Νομοθεσία, Έρευνα αγοράς κ.α.

Υπάρχει αξιόλογη βιβλιογραφία, τόσο ξενόγλωσση όσο και ελληνική, σχετική με τα παραπάνω θέματα καθώς επίσης και πηγές από διεθνείς και ελληνικούς φορείς και οργανισμούς σχετικούς με το αντικείμενο.

Ειδικότερα σε ότι αφορά τη δομή και περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου οι Friend & Zehle (2004) περιγράφουν μια διαδικασία σχεδιασμού που θα υποστηρίξει την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και την δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Εξετάζουν τους διάφορους λόγους για τους οποίους συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και ποιοι είναι οι συνήθεις αποδέκτες του.

Ο Miller (2002) παρέχει αναλυτικές οδηγίες για την βήμα προς βήμα διαδικασία σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Περιγράφει την προετοιμασία, τον σχεδιασμό και τα επιμέρους στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου.

Ένα από τα σημαντικότερα συγγράμματα σχετικά με τη Στρατηγική και το Μάρκετινγκ είναι αυτό του Porter (1980). Το βιβλίο του αποτελεί ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση των υποκείμενων δυνάμεων της ανταγωνιστικότητας στην βιομηχανία. Με την ανάλυση των 5 δυνάμεων ο Porter αποκαλύπτει τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων, πως αυτές εξελίσσονται και τις βοηθάει έτσι ώστε να βρουν μια μοναδική θέση στον χώρο της αγοράς. Με το βιβλίο του αυτό ο Porter έδωσε δομή στην έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής προσδιορίζοντας την με όρους κόστους και διαφοροποίησης συνδέοντας την άμεσα με την κερδοφορία. Επιπλέον ο Porter (1996) αναλύει την έννοια του τι αποτελεί στρατηγική και τι όχι, γιατί είναι σημαντική η στρατηγική στις επιχειρήσεις καθώς και ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την στρατηγική.

Ένας άλλος τομέας που σχετίζεται με την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συμπεριφορά καταναλωτή και οι τεχνικές επικοινωνίας και διαφήμισης. Ο Kotler (1999) παρέχει μια αναλυτική εισαγωγή στο μάρκετινγκ εξετάζοντας το από τόσο από την πρακτική του πλευρά όσο και από την σκοπιά της διοίκησης Περιέχει πραγματικά παραδείγματα και

εφαρμογές, παρουσιάζοντας τις σημαντικές αποφάσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ του μάρκετινγκ στην προσπάθεια τους να ισορροπήσουν στόχους και διαθέσιμους πόρους με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες στην αγορά.

Ο Jain(1999) αναφέρεται στο μάρκετινγκ και στην έννοια του σχεδιασμού και της στρατηγικής. Ο συγγραφέας αναλύει όλες οι πτυχές του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ όπως: Οι πελάτες, το περιβάλλον, οι δυνάμεις-αδυναμίες μιας επιχείρησης, σκοποί και στόχοι, η δομή ενός οργανισμού. Σε σχέση με την στρατηγική τιμολόγησης αναλύονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν και κατευθύνουν την στρατηγική της επιχείρησης όσον αφορά την τιμολόγηση όπως οι στόχοι της τιμολόγησης, ανάλυση κόστους, ανταγωνισμός, ζήτηση.

Ο Drucker (2002) παρέχει στο βιβλίο του ένα προσχέδιο για την αποτελεσματικότητα των στελεχών μέσα σε ένα οργανισμό και έναν πρακτικό οδηγό για την διαχείριση της προσωπικής απόδοσης. Αναλύει τεχνικές λήψης αποφάσεων και μεθόδους που οδηγούν σε αποδοτικά αποτελέσματα.

Ο Barrowetal (2001) υποστηρίζει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο προσδιορίζει έναν αριθμό παραγόντων όπως η αγορά, οι προοπτικές ανάπτυξης της και οι πελάτες-στόχοι. Επιπλέον μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζονται οι κίνδυνοι και τα μέτρα που πρέπει να λάβει η επιχείρηση για τον περιορισμό τους καθώς και οι δυνατότητές της και τα μειονεκτήματά της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Οι Honig & Karlsson (2004) εξετάζουν τους παράγοντες που οδήγησαν επιχειρήσεις στο στάδιο της δημιουργίας στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων. Το δείγμα τους περιλαμβάνει 396 νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις για μια περίοδο 2 ετών. Εξετάστηκαν τόσο η παραγωγή όσο και αποτελέσματα των επιχειρηματικών σχεδίων. Τα ευρήματα τους δείχνουν ότι οι θεσμικές μεταβλητές όπως ο εξαναγκασμός (για την δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου) ή η μίμηση άλλων επιχειρήσεων, είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ροπή της νέας επιχείρησης για τη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου. Τα αποτελέσματά τους είναι αντίθετα στις προβλέψεις άλλων μελετών που ασχολούνται με τη μέτρηση και την πρόβλεψη της απόδοσης και είναι πιο κοντά στις μελέτες που ασχολούνται με τους θεσμικούς παράγοντες που αναφέρονται πιο πάνω.

Ο Langeetal (2004) εξετάζει εάν η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου πριν την ίδρυση της επιχείρησης επηρεάζει τη μετέπειτα απόδοση της επιχείρησης. Τα αποτελέσματά του δεν δείχνουν διαφορά στην απόδοση μεταξύ των νέων επιχειρήσεων που είχαν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο και των νέων επιχειρήσεων που δεν είχαν καταρτίσει. Επιπλέον, ο συγγραφέας βρήκε ότι οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από άνδρες είχαν μεγαλύτερες αποδόσεις από τις εταιρίες που ιδρύθηκαν από γυναίκες ενώ επιπρόσθετα οι εταιρίες που

ιδρύθηκαν από απόφοιτους με πτυχίο είχαν ανώτερες αποδόσεις από τις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι δεν υπάρχει επαρκής λόγος για την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για μια νέα επιχείρηση εκτός και εάν οι ιδρυτές επιδιώκουν την προσέλευση κεφαλαίων από θεσμικούς επενδυτές.

Οι McGrath και MacMillan (1995) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν μεγάλες ζημιές στην περίπτωση που επιχειρήσουν να εισέλθουν σε αγορές με μη-γνωστά χαρακτηριστικά. Η αποτυχία μπορεί να αποφευχθεί εάν οι επιχειρηματίες βασίζονται στην εξεύρεση κεφαλαίων σε νέες μεθόδους σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός χωρίς την πρότερη πλήρη γνώση του το με που θα εισέλθει η επιχείρηση (Discovery-driven planning) είναι μια πρακτική μέθοδος που αναγνωρίζει τις διαφορές μεταξύ του σχεδιασμού για μια νέα επιχείρηση και για μια μεγαλύτερη σε ηλικία.

Ο Mintzberg (1994) παρουσιάζει την ιστορία του στρατηγικού προγραμματισμού. Εξετάζει τον σχεδιασμό και τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθώς και τη σχέση μεταξύ τους. Επιπλέον, αναλύει τις σχολές σκέψης του σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης και επικεντρώνεται σε τρεις από αυτές.

Ο Nuttin (1984) εξετάζει δύο συγκεκριμένες κατηγορίες προβλημάτων. Η πρώτη αφορά τον τρόπο που τα άτομα επιλέγουν τα αντικείμενα που αυξάνουν τη χρησιμότητα τους ενώ ο δεύτερος τα στάδια που παρεμβάλλονται μεταξύ της παρακίνησης και της λήψης δράσης. Η εξέταση γίνεται υπό θεωρητικό πρίσμα που ο συγγραφέας ονομάζει σχετικό πρότυπο παρακίνησης (relational concept of motivation).

Οι Shepherd & Douglas (1999) εξετάζουν τις μεθόδους που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να βρουν κεφάλαια. Οι συγγραφείς εξετάζουν τους τρόπους αποτίμησης μιας επιχείρησης από την πλευρά των επενδυτών και στη συνέχεια συνεχίζουν σε πρακτικά ζητήματα όπως η στρατηγική θεώρηση, η προετοιμασία και η παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον οι συγγραφείς δείχνουν ότι εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού στην εύρεση κεφαλαίων ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει τρόπο να πείσει τους κεφαλαιούχους. Στην προσπάθεια αυτή το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πολύτιμο εργαλείο.

Συμπερασματικά, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί καταρχάς οδηγό ειδικά για το νέο επιχειρηματία και κατά επέκταση μπορεί να βοηθήσει στον να πειστούν οι επενδυτές να εισφέρουν τα κεφάλαιά τους στη νέα επιχείρηση.

3. Προτεινόμενη μεθοδολογία

Για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου θα αναλύσουμε θέματα όπως: τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο και σε τι εξυπηρετεί, σε ποιους απευθύνεται, ποια η δομή που αυτό θα πρέπει να έχει, το περιβάλλον και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία, η ίδια η εταιρεία, το όραμα και οι στόχοι της, η θέση της μέσα στον κλάδο, τα ανταγωνιστικά της χαρακτηριστικά, το προϊόν που παράγει, τον ανταγωνισμό καθώς και τις στρατηγικές τις οποίες θα ακολουθήσει.

3.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται με σκοπό να εξυπηρετήσουν την επιχειρηματική ιδέα και αν η ιδέα αυτή είναι διατυπωμένη με σαφήνεια και κατανοητή, οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται ευκολότερα. Εάν η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν μπορεί να διατυπωθεί με σαφήνεια και πειστικότητα στο χαρτί οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες (McKenna&Oritt, 1981).

Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την επιχείρηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Ανεξάρτητα όμως από την επιχείρηση ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει με τρόπο σύντομο και κατανοητό τους στόχους της και πώς θα τους επιτύχει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα προσδιορίζει την αγορά στην οποία δρα η επιχείρηση, τις προοπτικές ανάπτυξής της, τους πελάτες-στόχους και τους κύριους ανταγωνιστές της. Θα πρέπει επίσης να προσδιορίζει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τις δυνατότητες μειονεκτήματα της και τις ενέργειες που θα ληφθούν για τον περιορισμό των κινδύνων. Θα πρέπει να περιγράψει τι είναι αυτό που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, ποιο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και πώς αυτό θα το διατηρήσει. Τέλος, πρέπει να προσδιορίζεται η χρηματοδότηση που ζητείται από τους δυνητικούς επενδυτές (Barrowetal., 2001).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης καθώς και τη στρατηγική και τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους.

3.2 Σε ποιούς απευθύνεται

Κατά τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αυτό που είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη είναι το σε ποιούς και για ποιο λόγο απευθυνόμαστε. Το μεγαλύτερο λάθος που κάνουν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να γράψουν το πρόγραμμα, χωρίς σκεφθούν ποιο είναι το ακροατήριο-στόχος. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν όλους τους κανόνες και να περάσουν από όλα τα βήματα, αλλά να καταλήξουν στη δημιουργία ενός γενικού, χωρίς σκοπό ή καθορισμένο στόχο επιχειρηματικού σχεδίου.

Θα πρέπει να γνωρίζουμε ποιος θα διαβάσει το σχέδιο (και γιατί) ώστε να το διαμορφώσουμε για το συγκεκριμένο ακροατήριο. Όταν ξέρουμε ποιο είναι το κοινό-στόχος μας, ξέρουμε τι μπορούμε να παραλείψουμε (επειδή είτε είναι ήδη γνωστό ή επειδή δεν ενδιαφέρονται γι αυτό) και τι θα πρέπει να ενισχυθεί. Όταν γνωρίζουμε το κοινό μας, γνωρίζουμε αν το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο, απλό ή αναλυτικό-σύνθετο. Εν ολίγοις, εάν ξέρουμε ποιο είναι το κοινό και τι το κοινό θέλει, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα σχέδιο που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του (Friend&Zehle, 2004).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να απευθύνεται σε (McGrath&MacMillan, 1995):

- **Τράπεζες ή άλλους χρηματοδότες.** Αυτό που ενδιαφέρει σ' αυτή την περίπτωση είναι τα εξής τρία ζητήματα:
 - Πηγή χρηματοδότησης θα αποτελεί ο δανεισμός ή υπάρχουν και άλλες πηγές;
 - Θα μπορεί η επιχείρηση να καλύψει την αποπληρωμή του κεφαλαίου και των τόκων;
 - Υπάρχουν στοιχεία του ενεργητικού που θα εξασφαλίζουν τον χρηματοδότη σε περίπτωση αδυναμίας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της;

Θα εξεταστούν προσεκτικά οι οικονομικές προβλέψεις που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και οι παραδοχές στις οποίες στηρίζονται και κατά πόσο αυτές είναι αξιόπιστες. Θα εξεταστεί ο ισολογισμός και η ρευστότητα της επιχείρησης.

- **Μικρο-επενδυτές.** Είναι συνήθως ένας συνεργάτης, φίλος, μέλος της οικογένειας, ο οποίος βάζει τα προσωπικά του κεφάλαια στην επιχείρησή. Οι άνθρωποι μπορούν να το κάνουν αυτό από την αίσθηση της υποχρέωσης, γιατί εμπιστεύονται τις ικανότητές μας, είτε γιατί αισθάνονται την ευκαιρία για μια πετυχημένη επένδυση. Στην περίπτωση αυτή αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι η ασφάλεια της επένδυσης παρά οι υψηλές αποδόσεις. Υπάρχουν βέβαια και αυτοί που επιθυμούν πολύ υψηλές αποδόσεις χωρίς να ενδιαφέρονται για το ρίσκο. Χρειάζεται ισορροπία μεταξύ των δυο αυτών περιπτώσεων κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου που απευθύνεται στους μικρούς επενδυτές. Είναι η επιχειρηματική πρόταση ισχυρή ; Υπάρχει ασφάλεια; Βασίζεται σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να έχει υψηλές επιδόσεις σε βάθος χρόνου; Είναι ικανή η ομάδα διαχείρισης;

3.3 Δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Υπάρχουν πολλοί τρόποι σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Κατά κύριο λόγο όμως ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα έχει την ακόλουθη δομή (Stutely, 2003, Finch, 2002):

- **Περίληψη (Executive Summary).** Αυτό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου. Πρέπει να συνοψίζει σε 2-3 σελίδες τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου, το οποίο θα αναλύεται λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια.

Η περίληψη είναι το πρώτο πράγμα που διαβάζει ένας αξιολογητής του σχεδίου γενικά ή ένας πιθανός επενδυτής. Μια καλογραμμένη περίληψη δημιουργεί μια θετική προδιάθεση για το τι θα ακολουθήσει στο υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο και αποσκοπεί στο να καταλάβουν οι πιθανοί επενδυτές εάν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση του σχεδίου.

Βασικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να παρουσιαστούν σε αυτό το σημείο είναι στοιχεία όπως:

- η επιχειρηματική ευκαιρία
 - η αναμενόμενη πελατεία
 - τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται η εταιρία
 - οι ανταγωνιστές
 - προβλέψεις για οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας
 - αρχικά εκτιμώμενοι πόροι (κεφάλαια)
 - ενδεχόμενη στελέχωση της εταιρίας
-
- **Προϊόντα / Υπηρεσίες.** Λεπτομερής περιγραφή των προτεινόμενων προϊόντων / υπηρεσιών:
 - τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους
 - η λειτουργικότητά τους
 - οι ανάγκες που ικανοποιούν
 - ο κύκλος ζωής τους
 - πιθανές μελλοντικές εξελίξεις σε θέματα απαραίτητων τεχνικών χαρακτηριστικών ή τεχνολογίας.

 - **Αγορές και Μάρκετινγκ.** Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα παράγει η επιχείρηση θα πρέπει να απευθύνονται σε κάποια συγκεκριμένη Αγορά. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να εξετάζει θέματα όπως:
 - Ο Κλάδος. Περιγραφή του κλάδου (π.χ. Τρόφιμα-Ποτά ή Σύμβουλοι Επιχειρήσεων), στοιχεία για το μέγεθός του, τάσεις και επικρατούσες συνθήκες. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει και μια ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1990) αν κριθεί ότι θα συμβάλει στην εικόνα που πρέπει να σχηματίσει ο αναγνώστης του Σχεδίου για την αγορά. Όπου είναι δυνατόν θα πρέπει επίσης να εντοπιστεί και

το τμήμα του κλάδου ή της αγοράς στο οποίο θα ενταχθεί το προϊόν / η υπηρεσία (π.χ. στον κλάδο τροφίμων και ποτών ένα τμήμα είναι η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων) με στοιχεία για τις ιδιαίτερες συνθήκες που τυχόν επικρατούν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

- Χαρακτηριστικά των πελατών. Πληθυσμιακές ομάδες οι οποίες εκτιμούμε ότι θα αποτελέσουν την πελατειακή μας βάση: ηλικιακό και εισοδηματικό προφίλ, μοντέλα αγοραστικής συμπεριφοράς, κλπ. Αν πρόκειται για πελάτες που είναι και αυτές επιχειρήσεις, να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά τους, όπως σε ποιο κλάδο ανήκουν κλπ. (Kotler et al., 1999)
- Οι Ανταγωνιστές. Ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών (μέγεθος, μερίδια αγοράς, χρηματοοικονομική κατάσταση, χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών τους σε σύγκριση με τα δικά μας κλπ.) (Porter, 1990)
- Τοποθέτηση (positioning). Αιτιολόγηση της θέσης που αναμένεται να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Πως θα τοποθετηθούμε στην αγορά, αν θέλουμε (και μπορούμε) να θεωρούμαστε πρωτοπόροι στην ποιότητα, στην τιμή, στη διαφοροποίηση, σε ένα ιδιαίτερο συνδυασμό των παραπάνω, κλπ. Σε αυτό το σημείο μπορούν να παρουσιαστούν επίσης και οι στόχοι που έχουν τεθεί σε ότι αφορά στην απόκτηση μεριδίου αγοράς του προϊόντος / της υπηρεσίας ανάμεσα στα προϊόντα που ήδη διατίθενται στην αγορά (Shepherd & Douglas, 1999).
- Πολιτική προϊόντος ή υπηρεσίας. Πόσο συχνά θα αναπτύσσουμε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή θα αναβαθμίζουμε τα χαρακτηριστικά τους, τη συσκευασία ή την ομαδοποίηση (σύμφωνα με τις δυνατότητές μας και τις συνθήκες της αγοράς); Πως θα οργανωθεί, αν θεωρήσουμε σκόπιμο να υπάρχει, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων / υπηρεσιών; Ποιοι θα είναι οι στόχοι του και πως θα αξιολογείται η απόδοσή του; (Kotler et al., 1999).
- Τιμολόγηση. Ποιες θα είναι οι τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών μας και σε ποια τιμολογιακή πολιτική θα βασίζονται π.χ. θα πουλάμε φθηνότερα από τους άλλους (μπορούμε με βάση το κόστος;), θα δίνουμε εκπτώσεις για αγορά

ποσοτήτων ή για πιστούς πελάτες, θα έχουμε ειδικές τιμές για κάποιες ομάδες πελατών(Jain, 1999);

- ο Διανομή. Πως θα φτάσουν τα προϊόντα μας στην αγορά και τελικά στον πελάτη; Μέσα από ποια κανάλια; Υπάρχουν θέματα συντήρησης (π.χ. ψύξη) ή προβλήματα φθοράς, όταν πρόκειται για προϊόντα, που πρέπει να αντιμετωπίσουμε; Εξετάζουμε την περίπτωση να αναθέσουμε τη διανομή (outsourcing) σε κάποια από τις εταιρίες που εξειδικεύονται σ' αυτόν τον τομέα (logistics); Αν πρόκειται για υπηρεσία, που θα εγκατασταθούμε ώστε η πρόσβαση για τον πελάτη να είναι εύκολη (Kotler etal., 1999);
 - ο Προβολή/ προώθηση πωλήσεων. Ενέργειες που θα γίνουν για να κάνουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας γνωστά στους υποψήφιους πελάτες. Θα κάνουμε διαφήμιση και πόση; Σε ποια μέσα; Θα έχουμε πωλητές και πόσους; Πως θα αμείβονται, με προμήθεια, με μισθό ή με ένα συνδυασμό των δύο; Αν πρόκειται για είδη που πωλούνται μέσω λιανικού εμπορίου, πως θα καταφέρουμε να μπούμε σε προνομιακή θέση στα ράφια, τι συμφωνίες θα κάνουμε, τι εκπτώσεις ή άλλα κίνητρα θα δώσουμε; Με τι κριτήρια θα επιλέξουμε τους συνεργάτες που θα μας υποστηρίξουν στην προώθηση/ προβολή.(Kotler etal., 1999);
 - ο Προβλέψεις Πωλήσεων. Εδώ θα πρέπει να γίνουν οι προβλέψεις για το επίπεδο των πωλήσεων ώστε να χρησιμοποιηθούν παρακάτω στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση. Θα πρέπει να αναφέρουμε πόσες μονάδες του προϊόντος ή της υπηρεσίας προβλέπουμε ότι θα πουληθούν για κάθε έτος στο οποίο αναφέρεται το Σχέδιο και να το αιτιολογήσουμε με βάση την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την προώθηση/ προβολή. Οι όποιες παραδοχές γίνουν για τις συνθήκες τις αγορές με βάση τις προηγούμενες αναλύσεις θα πρέπει να εξηγούνται και να αιτιολογούνται ικανοποιητικά(Jain, 1999).
- **Παραγωγή - Διαχείριση Λειτουργιών.** Στο σημείο αυτό θα πρέπει να περιγράψουμε με λεπτομέρεια τη μέθοδο παραγωγής των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Θα εξηγήσουμε την παραγωγική διαδικασία ή τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, τις υποδομές που απαιτεί (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, συστήματα), τα θέματα του

ανθρώπινου δυναμικού (προσόντα, εκπαίδευση που τυχόν θα γίνει, αμοιβές και κίνητρα). Θα εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες, τους προμηθευτές και τις συνεργασίες, με την πολιτική για τα αποθέματα και τους αποθηκευτικούς χώρους (όταν πρόκειται για προϊόντα) καθώς και ζητήματα συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού και των χώρων. Επίσης θα αντιμετωπιστούν ζητήματα νομικά, ασφαλιστικά και άλλα (καταστατικά και ιδρυτικές πράξεις, άδειες, πιστοποιητικά, υποχρεώσεις σε οργανισμούς – ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, Επιμελητήριο) καθώς και θέματα τυχόν απαραίτητων πιστοποιήσεων (ISO, HACCP, TUV) (Honig & Karlsson, 2004).

- **Διοίκηση (Management).** Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η οργανωτική δομή της επιχείρησης και να γίνει συνοπτική αναφορά σε καθένα από τα διοικητικά στελέχη (σε όσα απ' αυτά έχουν ήδη επιλεγεί) με στοιχεία για τα προσόντα, την τεχνογνωσία και την εμπειρία του κάθε στελέχους. Αν θεωρηθεί ότι ενισχύει την πρόταση, μπορούμε σε παράρτημα να παραθέσουμε εκτενή βιογραφικά σημειώματα των στελεχών.
- **Χρηματοοικονομικά Στοιχεία.** Στην αρχή του κεφαλαίου για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα πρέπει να εξηγούνται με σαφήνεια οι υποθέσεις και οι παραδοχές που καθορίζουν βασικά σημεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όπως οι πωλήσεις και η εξέλιξή τους, τα έξοδα κλπ. Επίσης πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα η σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου (συνολικό ποσό και ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου) καθώς και ο προβλεπόμενος τρόπος εξασφάλισης των απαιτούμενων κεφαλαίων (αν θα είναι με ίδια συμμετοχή, αν θα προέρχεται από δανεισμό ή από εταιρίες συμμετοχών και σε ποιο ποσοστό κλπ.)

Στα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα είναι χρήσιμο να συμπεριλαμβάνονται:

- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων
- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Επίσης μπορούν να συμπεριληφθούν και:

- Πρόβλεψη ταμειακών ροών
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break Even Analysis)
- Προσδιορισμός και διαχείριση κινδύνου

Για τη Χρηματοοικονομική ανάλυση που είναι απαραίτητη το ελάχιστο χρηματοοικονομικό στοιχείο που πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει, είναι η «ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ». Αυτή, τυπικά, περιλαμβάνει μια εκτίμηση εσόδων και μια εκτίμηση εξόδων (Lange etal., 2004).

3.4 Αναλυτικά Εργαλεία

Η επιχείρηση δέχεται την επίδραση πολλών δυνάμεων από το περιβάλλον της και στις οποίες δυνάμεις αυτές συχνά δεν έχει ή έχει περιορισμένο έλεγχο. Πρέπει λοιπόν να αναζητηθεί ποιες είναι οι δυνάμεις αυτές και να εκτιμηθούν οι μελλοντικές επιδράσεις τους. Μπορούμε να διακρίνουμε το Μάκρο-περιβάλλον και το Μίκρο-περιβάλλον (Karagiannis, 1999).

Μάκρο-περιβάλλον

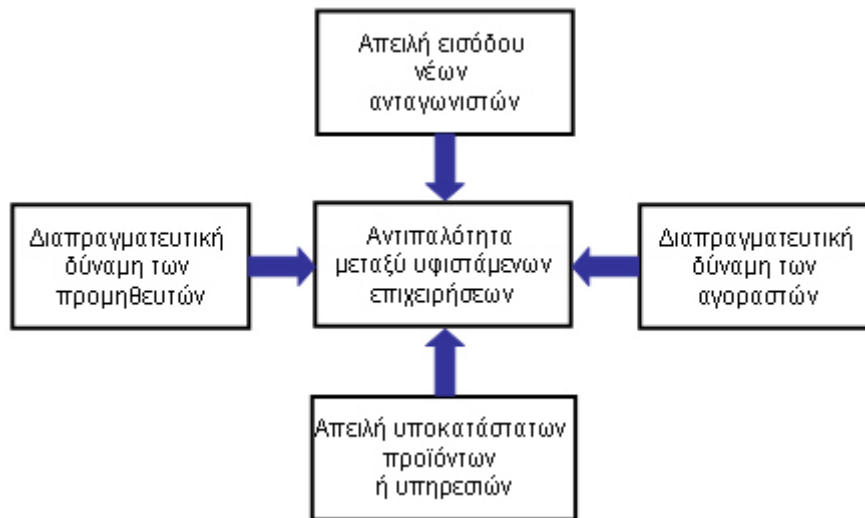
Ένα χρήσιμο «εργαλείο» που βοηθάει στην ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος της αγοράς είναι η ανάλυση PEST (Political Economic Socio-cultural Technological) η οποία λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- Το οικονομικό περιβάλλον, που αναφέρεται στην αγορά που δρα η επιχείρηση, στο κλάδο δραστηριότητας που ανήκει και σε όλο το πλέγμα σχέσεων και συνθηκών που συνθέτουν το σύνολο της οικονομίας.
- Το πολιτικό / ρυθμιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης (παράδειγμα η νομοθεσία που οριοθετεί τις μορφές οργάνωσης και τους όρους ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων)
- Το κοινωνικό /δημογραφικό /πολιτιστικό περιβάλλον, με τους θεσμούς, τάσεις και αντιλήψεις που επικρατούν διαμορφώνει τα καταναλωτικά πρότυπα που με την σειρά τους επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης
- Το τεχνολογικό περιβάλλον που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων, τις διαδικασίες παραγωγής κ.ο.κ.

Μίκρο-περιβάλλον

Ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος είναι το το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1980) που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες :

- Υποκατάστατα προϊόντα.
- Απειλή από νεοεισερχόμενους.
- Διαπραγματευτική ισχύς πελατών .
- Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
- Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.



Κεφ.3-Πίνακας 1. (Porter, 1980)

Η φύση των μελών ενός κλάδου και η διαπραγματευτική ισχύς τους καθορίζουν τη δομή του κλάδου και τη συνολική κερδοφορία της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο περιβάλλον του κλάδου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το

οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος.

Η εταιρεία - στόχοι

Θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση S.W.O.T. για να εντοπίσουμε τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, τις ευκαιρίες και τις απειλές σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους (Ioannidis, 2001)

Αναλύονται παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που μπορούν να ταξινομηθούν ως δυνάμεις (strengths (S)) και αδυναμίες (weaknesses (W)) και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να ταξινομηθούν ως ευκαιρίες (opportunities (O)) ή απειλές (threats (T)). Η ανάλυση SWOT παρέχει πληροφορίες χρήσιμες για την αντιστοίχιση των πόρων με τις δυνατότητες της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Ως εκ τούτου, είναι καθοριστικής σημασίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της επιλογής.

SWOT Analysis

Περιβάλλον			
/		\	
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος		Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	
/\		/\	
Δυνάμεις(S)	Αδυναμίες(W)	Ευκαιρίες(O)	Απειλές(T)
Μήτρα SWOT			

Κεφ.3-Πίνακας 2.(Ioannidis, 2001)

Αξιολόγηση επενδύσεων - Ανάλυση κόστους-οφέλους.

Για την αξιολόγηση πιθανών επενδύσεων. Τα έξοδα υπολογίζονται με ακρίβεια και ευκολία, αλλά δεν υπάρχουν καλές διαθέσιμες μέθοδοι για να αξιολογηθούν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα κινδύνου. Η ανάλυση κόστους-οφέλους γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του τρέχοντος κόστους και του μελλοντικού οφέλους ενός έργου ή μίας επένδυσης.(Ioannidis, 2001)

Παραγόμενο Προϊόν - Ανάλυση νεκρού σημείου.

Ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του συνόλου των προϊόντων, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν για να φέρουν κέρδος.

4. Εμπειρική Μελέτη ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε.

4.1 Η εταιρεία

4.1.1 Παρουσίαση της εταιρείας

Η Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Απορριμμάτων Δυτικής Μακεδονίας (ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ) ιδρύθηκε το 1998 με κύριο σκοπό το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη λειτουργία του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων (ΟΣΔΑ) της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και αποτελεί το επίσημο Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων της Περιφέρειας σύμφωνα με τα αναφερόμενα στην κείμενη εθνική νομοθεσία.

Μέτοχοι της εταιρείας ήταν αρχικά οι Δήμοι Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης, Πτολεμαΐδας και Φλώρινας και οι Τοπικές Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων (ΤΕΔΚ) των τεσσάρων αντίστοιχων Νομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Μετά όμως από την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης» οι μετοχές μεταβιβάστηκαν στους νέους πλέον Δήμους Γρεβενών, Κοζάνης, Εορδαίας, Καστοριάς και Φλώρινας.

4.1.2 Αποστολή – Όραμα

Αποστολή της ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με γνώμονα το περιβάλλον και την άριστη εξυπηρέτηση των πολιτών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Όραμα της είναι να γίνει ο πιο πετυχημένος φορέας διαχείρισης απορριμμάτων προφέροντας εξειδικευμένη γνώση , σύγχρονες λύσεις βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των πολιτών και παράλληλα να ευαισθητοποιώντας τους σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος .

4.1.3 Σκοπός

Σκοπός και αντικείμενο της εταιρείας είναι: η εκπόνηση και εφαρμογή του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης απορριμμάτων της περιφέρειας Δυτ. Μακεδονίας ,το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις φάσεις της διαχείρισης (προσωρινή αποθήκευση, συλλογή, μεταφορά-μεταφόρτωση και διάθεση) και θα αντιμετωπίζει όλες τις επί μέρους παραμέτρους της διαχείρισης με βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση της διασφάλισης της προστασίας των πολιτών και του περιβάλλοντος με βάση τους εξής άξονες:

- Την καλύτερη χρήση της περιβαλλοντικής πολιτικής, όπως αυτή καθορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο.
- Την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Τη μεγιστοποίηση της οικονομικότητας της λειτουργίας του συστήματος.
- Τη βέλτιστη εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας, και τη συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Με την από 22/2/2002 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων ο σκοπός της εταιρείας μεταβάλλεται ως εξής:

Σκοπός και αντικείμενο της εταιρείας είναι η εκπόνηση και εφαρμογή του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων (ΟΣΔΑ) της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, σε ότι αφορά το σύνολο των φάσεων της διαχείρισης όπως:

- την Μηχανική Αποκομιδή, συμπεριλαμβανομένης της πλύσης κάδων προσωρινής αποθήκευσης
- την Μεταφορά και Μεταμόρφωση
- την Υγειονομική Ταφή
- την Ανάκτηση και Ανακύκλωση, συμπεριλαμβανομένης της μηχανικής επεξεργασίας και ενεργειακής αξιοποίησης των απορριμμάτων
- την διαχείριση ειδικών απορριμμάτων και αποβλήτων, όπως τα ογκώδη, τα μολυσματικά νοσοκομειακά, τα τοξικά και επικίνδυνα κλπ.

με στόχο τη διασφάλιση της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος με βάση τους εξής επί μέρους σκοπούς /άξονες εντός και εκτός περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας:

- την βέλτιστη χρήση της περιβαλλοντικής πολιτικής όπως αυτή καθορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο
- την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- τη μεγιστοποίηση της οικονομικότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος
- τη βέλτιστη εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας και τη συνεχή παρακολούθηση και εφαρμογή των τεχνολογικών εξελίξεων
- τη βέλτιστη αξιοποίηση πόρων (εθνικών, τοπικών, ευρωπαϊκών και άλλων) με αντικείμενο τη συνεχή ανάπτυξη και υποστήριξη του ΟΣΔΑ
- τη διενέργεια διαγωνισμών για την κατασκευή των έργων υποδομής, τις προμήθειες εξοπλισμού, την εκπόνηση μελετών και γενικά την διεκπεραίωση όλων εκείνων των διαδικασιών οι οποίες συμβάλλουν στην υλοποίηση και την εφαρμογή του ΟΣΔΑ σύμφωνα με τους όρους της επιστήμης και της τέχνης στα πλαίσια του ισχύοντος νομικού /θεσμικού πλαισίου
- την παροχή υπηρεσιών σε τομείς σχετικούς με την καθαριότητα και την διαχείριση των απορριμμάτων εν γένει πέραν των προαναφερθέντων, όπως σάρωση και καθαρισμός υπαιθρίων και στεγασμένων χώρων, διαχείριση μπαζών κλπ.
- την παροχή υπηρεσιών τεχνικής και άλλης υποστήριξης σε φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα δημοσίου ή/και ιδιωτικού δικαίου σε ότι αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης στερεών και υγρών αποβλήτων και λυμάτων τοπικού ή/και υπερτοπικού χαρακτήρα εντός και εκτός Δυτικής Μακεδονίας
- την συμμετοχή σε κοινοπραξίες και εταιρείες με στόχο τη δραστηριοποίηση της εταιρείας σε τομείς σχετικούς με την επίτευξη των παραπάνω.

4.1.4 Δραστηριότητες

Μεταξύ των δραστηριοτήτων της εταιρείας περιλαμβάνονται:

- η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης απορριμμάτων
- η εκπόνηση διαχειριστικών, οικονομοτεχνικών, τεχνικών και περιβαλλοντικών μελετών
- η διενέργεια διαγωνισμών για την προμήθεια εξοπλισμού, την κατασκευή έργων και την εκπόνηση μελετών
- η δημοπράτηση και επίβλεψη κατασκευών
- η παροχή υπηρεσιών και
- η ανάπτυξη software.

4.1.5 ΟΣΔΑ Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Το πρώτο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Απορριμμάτων σε Περιφερειακό επίπεδο στην Ελλάδα, αποτελείται από ένα δίκτυο δέκα (10) Τοπικών Μονάδων Διαχείρισης Απορριμμάτων (ΤΜΔΑ) καθώς και τις Κεντρικές Εγκαταστάσεις Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (ΚΕΟΔ).

Οι ΤΜΔΑ είναι εγκατεστημένες στις περιοχές Φλώρινας, Αμυνταίου, Εορδαίας, Κοζάνης, Σερβίων, Σιάτιστας, Βοΐου, Γρεβενών, Δεσκάτης και Καστοριάς. Η χωροθέτησή τους έγινε με γνώμονα την κεντροβαρική τους θέση προκειμένου τη βελτιστοποίηση από οικονομοτεχνικής άποψης του συστήματος μεταφόρτωσης.

Οι ΚΕΟΔ είναι χωροθετημένες σε έκταση 320 στρεμμάτων, εντός των ορυχείων της ΔΕΗ, η οποία και παραχωρήθηκε για το σκοπό αυτό στη ΔΙΑΔΥΜΑ. Σε αυτή τη φάση οι ΚΕΟΔ αποτελούνται από τον κεντρικό Χώρο Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων μαζί με όλες τις απαραίτητες περιφερειακές υποδομές για την άρτια λειτουργία του (Εγκαταστάσεις διαχείρισης στραγγισμάτων, διαχείρισης βιοαερίου, κλπ.) σύμφωνα με την κείμενη εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Στο σχεδιασμό προβλέπεται η κατασκευή των εγκαταστάσεων

μηχανικής επεξεργασίας των απορριμμάτων καθώς και των εγκαταστάσεων διαχείρισης των ανακυκλώσιμων υλικών.

4.1.6 Ανακύκλωση – Εναλλακτική Διαχείριση

Στη σύγχρονη εποχή, δεν νοείται πλέον η επίλυση του προβλήματος των απορριμμάτων μόνο μέσω της διάθεσής τους. Η εναλλακτική λύση της ανακύκλωσης έχει ως αποτέλεσμα την μη απόρριψη υλικών και εντάσσεται στο πνεύμα της αειφόρου ανάπτυξης

Βασική παράμετρος για την επιτυχία του προγράμματος της ανακύκλωσης υλικών αποτελεί η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στο πρόγραμμα, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης και κυρίως με την διαμόρφωση διαφορετικής στάσης έναντι στα υλικά αγαθά. Προσεγγίζοντας το περιβάλλον, αντιλαμβάνονται την προσωπική τους ευθύνη και ενεργοποιούνται για να συνεισφέρουν.

Μέσω του συστήματος ανακύκλωσης στη Δυτική Μακεδονία, που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων διακινούνται ετησίως περίπου 2.500 τόνοι χαρτιού και 1.200 τόνοι ορυκτελαίων ενώ ταυτόχρονα σχεδιάζονται προκειμένου να εφαρμοστούν δράσεις και για τα υπόλοιπα συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης όπως:

- Γυαλί, αλουμίνιο, πλαστικό
- Απόβλητα ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- Οχήματα τέλους κύκλου ζωής
- Ηλεκτρικές στήλες και συσσωρευτές
- Μεταχειρισμένα ελαστικά

4.1.7 Οικονομικά Αποτελέσματα - Πόροι

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στον χώρο της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας εξυπηρετώντας εμμέσως 300.000 κατοίκους μέσω των 61 Ο.Τ.Α. (Δήμοι και Κοινότητες) της περιφέρειας καθώς και ιδιωτικές εταιρείες που παράγουν στερεά απόβλητα.

Λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. ως ΦΟΔΣΑ αποτελεί το μοναδικό φορέα που επιτρέπεται να δραστηριοποιείται στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Ως εκ τούτου η εταιρεία αποτελεί “μονοπώλιο”.

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ανέρχεται κατά το έτος 2008 στα 3.858.677€ από τα οποία το 83% προέρχεται από τα τέλη των Ο.Τ.Α. για την διαχείριση των απορριμμάτων. Επειδή όμως η διαχείριση απορριμμάτων λειτουργεί ανταποδοτικά, δηλαδή η επιχείρηση λειτουργεί με τον οικονομικότερο τρόπο για τους χρήστες του Συστήματος και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, τα τέλη που πληρώνουν οι Ο.Τ.Α. διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε τα έσοδα της επιχείρησης να καλύπτουν επ’ ακριβώς τα απαραίτητα έξοδα της.

Οι πόροι της εταιρείας προέρχονται , όσον αφορά την διαχείριση απορριμμάτων από τα τέλη των Ο.Τ.Α. και όσον αφορά την υλοποίηση των έργων από Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Ταμείο Συνοχής , ΕΣΠΑ, ΠΕΠ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, ΕΠΠΕΡ) και Εθνικούς Πόρους (Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης <<ΘΗΣΕΑΣ>> , Ειδικό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα <<Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης>>) κ.α.

4.1.8 Διάρθρωση

Η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. συγκροτείται από τις ακόλουθες υπηρεσίες και κάθε υπηρεσία από τα αναφερόμενα κατωτέρω τμήματα και γραφεία :

- A. Γενική Συνέλευση
- B. Διοικητικό Συμβούλιο – Πρόεδρος Δ.Σ.
- Γ. Διευθύνων Σύμβουλος

Δ. Διεύθυνση Διαχείρισης ΟΣΔΑ

Τμήμα Διαχείρισης

Τμήμα Διαχειριστικών Μελετών

Ε. Διεύθυνση Οικονομικού

Τμήμα Οικονομικής Παρακολούθησης

Τμήμα Χρηματοδοτούμενων Έργων

ΣΤ. Διεύθυνση Προγραμματισμού - Έργων

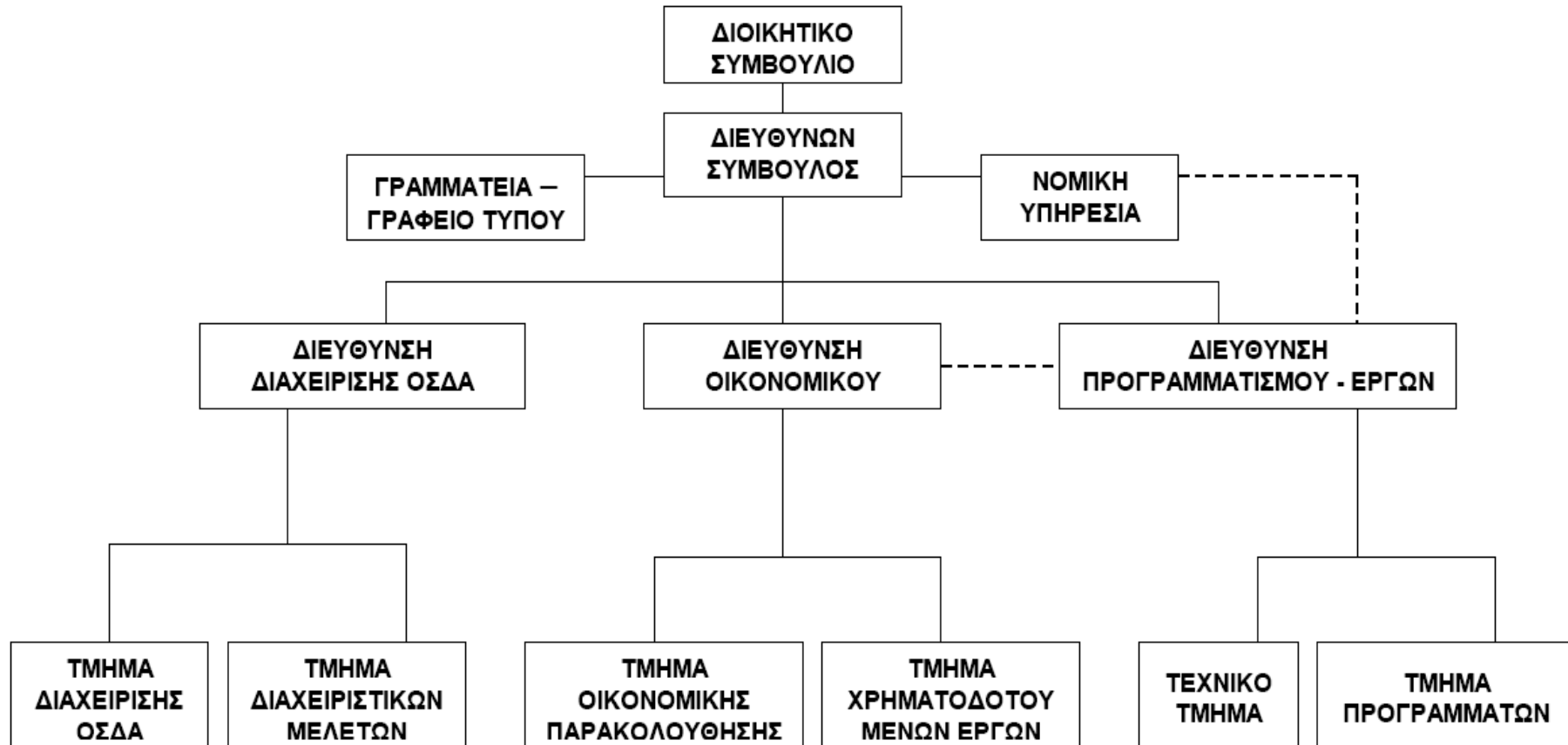
Τμήμα Τεχνικό

Τμήμα Προγραμμάτων

Ζ. Γραμματεία - Γραφείο Τύπου

Η επιχείρηση αυτή τη στιγμή απασχολεί 90 άτομα από τα οποία 27 στελεχώνουν το διοικητικό προσωπικό και 63 αποτελούν το εργατοτεχνικό προσωπικό.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Κεφ.4-Πίνακας 1. Οργανόγραμμα Επιχείρησης

4.2 Προϊόντα / Υπηρεσίες

4.2.1 Διαχείριση ανακυκλώσιμων υλικών

- Περιλαμβάνει την ανακύκλωση υλικών συσκευασίας όπως : Χαρτί , Γυαλί , Αλουμίνιο , Πλαστικό , Ανακύκλωση παλαιών ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών και χρησιμοποιημένων ορυκτελαίων.
- Η Διαχείριση ανακυκλώσιμων υλικών βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής. Η πλήρης ανάπτυξη του συστήματος στους Ο.Τ.Α. ξεκίνησε το Α' εξ. Του 2009.
- Δομή τιμής : Η τιμή λειτουργεί ανταποδοτικά.
- Χρήστες : Πρωτογενείς χρήστες του συστήματος είναι οι Ο.Τ.Α. .Επίσης το σύστημα χρησιμοποιούν διάφορες Βιομηχανίες και Βιοτεχνίες και πιθανοί χρήστες του αποτελούν και διάφοροι ιδιώτες.
- Δυνάμεις : Αποτελεί αναπτυσσόμενο προϊόν καθώς η ανακύκλωση θα πρέπει να φτάσει σε υψηλά επίπεδα σύμφωνα με τις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Αδυναμίες : Η τιμή των ανακυκλώσιμων υλικών πέφτει συνεχώς.
- Θέση προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή : Η ανακύκλωση υλικών βρίσκεται σε υψηλή θέση στην συνείδηση του καταναλωτή.
- Ιστορία πωλήσεων :

2008	2009	2010
164.686,61	132.684,88	216.191,43€

Κεφ.4-Πίνακας 2.

- Μερίδιο αγοράς : Η επιχείρηση αποτελεί μονοπώλιο στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.
- Δυνατότητες της αγοράς : Σύμφωνα με το σχεδιασμό το 2009 προβλέπεται η ανακύκλωση 3.000tn υλικών συσκευασίας η οποία θα μεγιστοποιηθεί το 2012 σε 10.000tn.

4.2.2 Εκπόνηση Μελετών

- Η εκπόνηση μελετών ξεκίνησε το 2002 με την εκπόνηση 5 μελετών για λογαριασμό της Περιφέρειας ΑΝ.ΜΑ.ΘΡΑ . Οι μελέτες έχουν ολοκληρωθεί και παραδοθεί στην Περιφέρεια.
- Η εκπόνηση μελετών βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης.
- Η τιμή καθορίζεται ανάλογα με το φορέα και το προς εκπόνηση αντικείμενο
- Χρήστες: Άλλοι Φορείς Διαχείρισης Απορριμμάτων, Περιφέρειες και Ο.Τ.Α.
- Δυνάμεις – Αδυναμίες: Σημαντική είναι η εμπειρία του προσωπικού της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. σε θέματα μελετών. Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η καθυστέρηση που παρατηρείται ορισμένες φορές στην πληρωμή των μελετών.
- Ιστορία πωλήσεων:

2006	2007	2008
597.249,87€	145.829,31€	3.563.064,55€

Κεφ.4-Πίνακας 3. Κατά τα έτη 2009 – 2010 δεν πραγματοποιήθηκαν μελέτες

- Δυνατότητες και τάσεις της αγοράς : Επειδή η ίδρυση φορέων διαχείρισης απορριμμάτων σε άλλες διαχειριστικές ενότητες ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα υπάρχουν δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη της δραστηριότητας αυτής.

4.2.3 Προϊόντα Μηχανικής Αποκομιδής

- Η μηχανική αποκομιδή απορριμμάτων αποτελείται από:

α) Αποκομιδή απορριμμάτων

β) Πλύσεις κάδων

γ) Σάρωση οδών

- Ιστορία του προϊόντος : Ξεκινάει το 1999 με τις πλύσεις κάδων. Η αποκομιδή ξεκινάει το 2007 και η σάρωση των οδών το 2008 και βρίσκεται σε ανάπτυξη καθώς η νέα Κοινή Υπουργική Απόφαση που αφορά τους Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων δίνει την δυνατότητα στους Ο.Τ.Α. να υπογράφουν απ' ευθείας προγραμματικές συμβάσεις με τους ΦΟΣΔΑ της περιοχής τους.
- Το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης.
- Χρήστες: Χρήστες του συστήματος είναι οι Ο.Τ.Α.
- Ιστορία πωλήσεων:

2008	2009	2010
108.517,06€	171.691,91	304.120,58€

Κεφ.4-Πίνακας 4.

4.3 Αγορές και Μάρκετινγκ

4.3.1 Ο Κλάδος

Σήμερα η Ελλάδα υλοποιεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο βελτίωσης και ανανέωσης των έως τώρα εφαρμοζόμενων πρακτικών διαχείρισης απορριμμάτων. Είναι επιτακτική ανάγκη να εφαρμοσθούν νέες τεχνολογίες οι οποίες θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τον ολοένα αυξανόμενο όγκο αποβλήτων στην ελληνική επικράτεια. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να εφαρμοσθούν λύσεις, οι οποίες θα ανταποκρίνονται ουσιαστικά στις απαιτήσεις για αποτελεσματική αποκομιδή και ταφή των απορριμμάτων, παραγωγή ενέργειας από αυτά, ανακύκλωση, καθώς και κατασκευή νέων συστημάτων με σκοπό τον περαιτέρω περιορισμό της παραγωγής τους.

Σύμφωνα με οδηγίες της ΕΕ, όλα τα κράτη-μέλη έχουν την υποχρέωση να ανακυκλώνουν το 55-80% των συσκευασιών έως το 2011 και να μειώσουν τα οργανικά αστικά απόβλητα κατά 25% εφαρμόζοντας τεχνικές και διαδικασίες κομποστοποίησης στην πηγή (δηλαδή στην οικία ή τον επαγγελματικό χώρο) έως το 2010. Το ποσοστό αυτό θα πρέπει να αυξηθεί σε 50% έως το 2013 και σε 65% έως το 2020.

Σήμερα οι δυνατότητες της εγχώριας υποδομής είναι περιορισμένες και δεν επαρκούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί εξαιρετικές επενδυτικές ευκαιρίες στον κλάδο. Η ελληνική κυβέρνηση, οι τοπικές δημοτικές αρχές, αλλά και οι εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν την απαραίτητη τεχνογνωσία προκειμένου να αυξήσουν τις δυνατότητες του συστήματος και να ανταποκριθούν στις τρέχουσες ανάγκες.

Πλεονεκτήματα επένδυσης στον Τομέα Διαχείρισης Απορριμμάτων

- Νομικές και κανονιστικές δεσμεύσεις για ανακύκλωση υλικών συσκευασίας και οργανικών αποβλήτων
- Ανάγκη τεχνογνωσίας και εφαρμογής νέων τεχνολογιών λόγω περιορισμένων εσωτερικών δυνατοτήτων
- Άμεση ανάγκη για προώθηση λύσεων που θα έχουν ως στόχο την αποτελεσματική αντιμετώπιση του διαρκώς αυξανόμενου όγκου απορριμμάτων
- Ανάγκη για ολοκληρωμένες εγκαταστάσεις διαχείρισης απορριμμάτων
- Ανάγκη για προώθηση καινοτόμων λύσεων που θα στοχεύουν στην παραγωγή ενέργειας από απορρίμματα

Η Ελλάδα παράγει ετησίως περισσότερα από 4,5 εκατομμύρια τόνους οικιακών και εμπορικών αστικών αποβλήτων. Το ποσό αυτό ισοδυναμεί με 440 κιλά αποβλήτων ανά κάτοικο. Η Αττική παράγει σχεδόν το 39% των αστικών αποβλήτων, ενώ ακολουθούν η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας με 16% και η πόλη της Θεσσαλονίκης με 9%.

Η αύξηση του τουρισμού, η ανάπτυξη των αστικών κέντρων, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, και η αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών και συμπεριφορών αποτελούν μερικές από τις κύριες αιτίες αύξησης των συσκευασίας και 19,7 τόνοι τυπωμένου χαρτιού. Επίσης, δημιουργήθηκαν συνολικά 15 Κέντρα Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών (ΚΔΑΥ): τρία στην Αθήνα, τρία στη Θεσσαλονίκη και από ένα σε Πάτρα, Ζάκυνθο, Πιερία, Χανιά, Καρδίτσα-Τρίκαλα, Λαμία, Καλαμάτα, Κέρκυρα και Ηράκλειο (Κρήτης).

Σήμερα, τα 10 συστήματα ανακύκλωσης που λειτουργούν στην Ελλάδα επεξεργάζονται συσκευασίες, οχήματα, ελαστικά, λιπαντικά, μπαταρίες και ηλεκτρικό / ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Παράλληλα, δραστηριοποιούνται στη χώρα 15 επιχειρήσεις στον τομέα διαχείρισης αποβλήτων υψηλού κινδύνου.

Η αναζήτηση αποτελεσματικής διαχείρισής τους έχει οδηγήσει σήμερα στη διαμόρφωση και υλοποίηση διαφόρων προγραμμάτων ανακύκλωσης σε ποσοστό δήμο της χώρας με αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, και όσον αφορά στο έτος 2006, ανακυκλώθηκαν 26.000 τόνοι υλικών .

Ο αρμόδιος φορέας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής για την εναλλακτική διαχείριση απορριμμάτων στη χώρα μας είναι ο Εθνικός Οργανισμός Εναλλακτικής Διαχείρισης Συσκευασιών και Άλλων Προϊόντων (ΕΟΕΔΣΑΠ) του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.

Επενδυτικές Ευκαιρίες

- Διαλογή στην πηγή και ανακύκλωση δημοτικών αποβλήτων
- Συλλογή και επεξεργασία διαφόρων προϊόντων και υλικών, συμπεριλαμβανομένων των μπαταριών, ελαστικών, αποβλήτων ελαίων και ηλεκτρικών / ηλεκτρονικών προϊόντων και συσκευών
- Δημιουργία εγκαταστάσεων απόθεσης δημοτικών αποβλήτων
- Κατασκευή δικτύων σταθμών μεταφοράς

- Διαχείριση νοσοκομειακών και άλλων επικίνδυνων αποβλήτων

Πρόσθετες επενδυτικές ευκαιρίες παρουσιάζονται σε πεδία όπως: εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών για αφαίρεση και επεξεργασία αμιάντου, φυσικοχημική επεξεργασία υγρών βιομηχανικών αποβλήτων, τεχνικές ελαχιστοποίησης αποβλήτων στη βιομηχανία και επεξεργασία λυμάτων με ανάκτηση ενέργειας.

Παραγωγή Ενέργειας από Απορρίμματα

Ένας πολλά υποσχόμενος τομέας δραστηριότητας είναι η παραγωγή ενέργειας από απορρίμματα με χρήση σύγχρονων τεχνολογιών. Τα ερευνητικά και τεχνολογικά ινστιτούτα της χώρας προσφέρουν στους δυνητικούς επενδυτές πολλαπλές δυνατότητες συνεργασίας με σκοπό την ανάπτυξη εφαρμογών και λύσεων που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ελκυστικά Επενδυτικά Κίνητρα

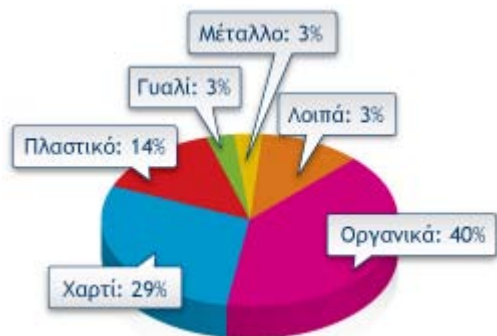
Στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν στον κλάδο διαχείρισης απορριμμάτων παρέχονται ελκυστικά κίνητρα μέσω του ελληνικού επενδυτικού νόμου. Συγκεκριμένα παρέχονται εναλλακτικά τα εξής:

- επιχορήγηση ή/και επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης.
- επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης απασχόλησης.
- φορολογική απαλλαγή.

Το ποσοστό ενίσχυσης ή φοροαπαλλαγής μπορεί να φτάσει έως και 60%

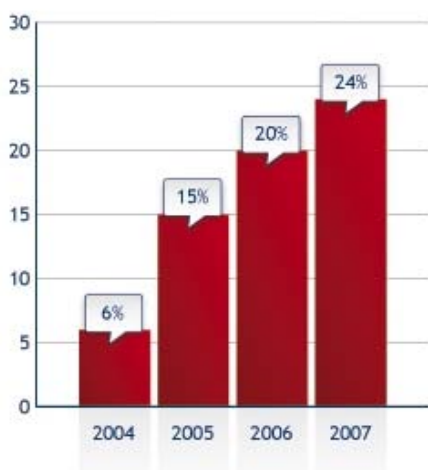
Επιπλέον, παρέχεται στις επιχειρήσεις δυνατότητα συμμετοχής σε έργα και προγράμματα διαχείρισης απορριμμάτων που προκηρύσσονται στο πλαίσιο Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

Σύνθεση των αστικών αποβλήτων στην Ελλάδα



Πηγή: Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων
Κεφ.4-Σχέδιο 1.

Διαχρονική Εξέλιξη του Ποσοστού Ανακύκλωσης



Πηγή: Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων
Κεφ.4-Σχέδιο 2.

Η Επικράτεια κατανέμεται στις ακόλουθες ζώνες σύμφωνα με τον Επενδυτικό Νόμο:



Κεφ.4-Σχέδιο 3.

4.3.2 Οι Ανταγωνιστές

Σύμφωνα με την ΚΥΑ 50910/2727 η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. αποτελεί τον μοναδικό ΦοΔΣΑ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Συγκεκριμένα προβλέπει τα ακόλουθα:

Υπόχρεοι φορείς διαχείρισης στερεών αποβλήτων

Η ΚΥΑ 50910/2727 (ΦΕΚ1909Β/2003) καθορίζει στο άρθρο 7 τους υπόχρεους φορείς διαχείρισης.

Α. Υπόχρεοι φορείς για την προσωρινή αποθήκευση των αποβλήτων:

Η συγκέντρωση και τοποθέτηση σε κάδους των στερεών αποβλήτων προσωρινή αποθήκευση των στερεών αποβλήτων γίνεται με ευθύνη του κυρίου, νομέα ή κατόχου του χώρου από τον οποίο προέρχονται τα απόβλητα, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες υγειονομικές διατάξεις, τις σχετικές διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού και τους σχετικούς κανονισμούς καθαριότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) πρώτου βαθμού. Η οργάνωση των μέσων προσωρινής αποθήκευσης των αστικών αποβλήτων γίνεται από τον οικείο ΟΤΑ πρώτου βαθμού. Αντιστοίχως, η οργάνωση των μέσων προσωρινής αποθήκευσης των μη αστικών αποβλήτων γίνεται με ευθύνη του κυρίου, νομέα ή κατόχου του χώρου.

Β. Υπόχρεοι φορείς για τη συλλογή και μεταφορά των αποβλήτων :

α. Οι εργασίες συλλογής και μεταφοράς των στερεών αποβλήτων εκτελούνται με ευθύνη των οικείων ΟΤΑ πρώτου βαθμού. Οι παραπάνω φορείς μπορούν να μη δέχονται στερεά απόβλητα, εξαιρουμένων των οικιακών, τα οποία λόγω της σύνθεσης, του είδους ή της ποιότητας και της ποσότητάς τους ή επειδή παράγονται σε χώρους απρόσιτους και απομακρυσμένους, δεν καθιστούν με τις υπάρχουσες δυνατότητες εφικτή την πραγματοποίηση των εργασιών συλλογής και μεταφοράς. Στις περιπτώσεις αυτές, η συλλογή και μεταφορά των αποβλήτων, γίνεται με ευθύνη και δαπάνες του κυρίου, νομέα ή κατόχου του χώρου απ' όπου προέρχονται τα απόβλητα.

β. Οι πιο πάνω υπόχρεοι φορείς :

β1) υποχρεούνται να διαθέτουν τα συλλεγόμενα στερεά απόβλητα στις εγκαταστάσεις της οικείας διαχειριστικής ενότητας που ορίζεται από το ΠΕΣΔΑ.

β2) είναι υπεύθυνοι για την εκπόνηση των μελετών που προβλέπονται στο άρθρο 8 της ΚΥΑ 50910/2727/2003.

Γ. Υπόχρεοι φορείς για τις λοιπές εργασίες διαχείρισης αποβλήτων, ήτοι μεταφόρτωση, αξιοποίηση, διάθεση:

α. Οι λοιπές εργασίες διαχείρισης των αποβλήτων γίνονται με ευθύνη του Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦοΔΣΑ), ο οποίος προβλέπεται στις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 1650/1986. Για την πραγματοποίηση των εργασιών διαχείρισης, ο ΦοΔΣΑ πρέπει να λάβει τις άδειες που προβλέπονται στο άρθρο 8 της ΚΥΑ 50910/2727/2003. Ο παραπάνω φορέας μπορεί να μη δέχεται απόβλητα, εξαιρουμένων των αστικών, τα οποία λόγω της σύνθεσης, του είδους ή της ποιότητας και της ποσότητάς τους, δεν καθιστούν με τις υπάρχουσες δυνατότητες εφικτή την πραγματοποίηση των εργασιών διαχείρισης. Στις περιπτώσεις αυτές, η διαχείριση γίνεται με ευθύνη και δαπάνες του κυρίου, νομέα ή κατόχου του χώρου απ' όπου προέρχονται τα απόβλητα και σύμφωνα με τις άδειες που προβλέπονται από τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.

β. Ο ΦοΔΣΑ υποχρεούται να εκπονεί τις απαιτούμενες μελέτες για τη λήψη των αδειών που προβλέπονται στην ΚΥΑ 50910/2727/2003, καθώς και τυχόν άλλες μελέτες που απαιτούνται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις.

γ. Ο ΦοΔΣΑ είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία των υφιστάμενων εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων και την υλοποίηση των έργων ή δραστηριοτήτων που καθορίζονται από το εγκεκριμένο ΠΕΣΔΑ και σύμφωνα με τους ειδικότερους όρους, μέτρα, περιορισμούς και προϋποθέσεις που έχουν τεθεί γι' αυτές.

δ. Ο ΦοΔΣΑ υποχρεούται πριν τον τερματισμό λειτουργίας της εγκατάστασης ή του χώρου διάθεσης ή αξιοποίησης των αποβλήτων να προβαίνει στη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την εξυγίανση και την αποκατάσταση της εν λόγω εγκατάστασης ή χώρου σύμφωνα με το άρθρο 9 της ΚΥΑ 50910/2727/2003.

4.3.3 Τοποθέτηση

Κατανομή κάδων ανακύκλωσης ανά οικισμό & ΟΤΑ

Κάτοικοι οικισμού	Θέσεις ανακύκλωσης
Σε όλες τις κοινότητες	5
<1.000	7-10
<2.000	10-13
<10.000	1 ανά 170 κατοίκους
<50.000	1 ανά 200 κατοίκους

Κεφ.4-Πίνακας 5.

Πηγή ΕΣΥΕ 2001

Για τον υπολογισμό των ποσοτήτων στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν από τους Ο.Τ.Α. , χρησιμοποιούνται οι εξής παραδοχές:

- Παραγωγή απορριμμάτων ανά Ο.Τ.Α. , σύμφωνα με την εκτίμηση που έγινε για τον υπολογισμό των τελών του ΟΣΔΑ για το 2009.
- Ανακυκλώσιμα υλικά ΑΣΑ (χαρτόνι 8,6% , χαρτί 7,7% και πλαστικό 7,8%).
- Μέγιστη εφικτή ανακτησιμότητα επί των παραπάνω ποσοτήτων ίση με 75%.

4.3.4 Πολιτική προϊόντος ή υπηρεσίας

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. προσαρμόζονται στην εκάστοτε Ελληνική και Ευρωπαϊκή Νομοθεσία.

4.3.5 Τιμολόγηση

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η μεθοδολογία υπολογισμού των δαπανών λειτουργίας του ΟΣΔΑ και του τρόπου επιμερισμού του, στους χρήστες ΟΤΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΣΔΑ (ΦΑΣΗ Α')

1	<u>Κόστος καυσίμων μεταφόρτωσης:</u> Διανυόμενα χλμ. οχημάτων μεταφόρτωσης (km) X μέση κατανάλωση καυσίμου (lt /km) X μέση τιμή καυσίμου (€/lt)	M1
2	<u>Κόστος απασχόλησης¹:</u> \sum {Απασχολούμενοι στη μεταφόρτωση (οδηγοί, φύλακες, εργάτες, επόπτες) X κόστος μισθοδοσίας ανά ειδικότητα }	M2
3	<u>Κόστος λειτουργίας εγκαταστάσεων μεταφόρτωσης:</u> Αφορά την κάλυψη των δαπανών για ΟΚΩ, αναλώσιμα, φθορές/επιδιορθώσεις, προγράμματα παρακολούθησης κλπ.	M3
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΤΩΣΗΣ		M = M1+M2+M3
1	<u>Κόστος καυσίμων:</u> Κατανάλωση καυσίμων οχημάτων/ μηχανημάτων Υγειονομικής Ταφής	X1
2	<u>Κόστος απασχόλησης²:</u> \sum {Απασχολούμενοι στο ΧΥΤΑ (εργάτες, οδηγοί φορτηγών και συμπιεστών, επόπτες, προϊστάμενος) X κόστος μισθοδοσίας ανά ειδικότητα }.	X2
3	<u>Κόστος λειτουργίας εγκαταστάσεων :</u>	X3

¹ Ως δαπάνες μισθοδοσίας ορίζονται οι δαπάνες για ημερομίσθια με τις νόμιμες προσαυξήσεις για τις εισφορές του εργοδότη, δώρα, έκτακτες αμοιβές, αποζημίωση λόγω απόλυσης, οδοιπορικά, υπερεργασία, υπερωρίες, νυχτερινή εργασία, ασθένεια κλπ., όλου του απασχολούμενου στο ΟΣΔΑ προσωπικού ολικώς ή μερικώς.

	Ενεργειακή κατανάλωση χώρων ΧΥΤΑ & μονάδας επεξεργασίας στραγγισμάτων, φθορές, πρόγραμμα παρακολούθησης, αναλώσιμα, κατασκευή έργων υποστήριξης (π.χ. οδοποιία πρόσβασης), προμήθεια, φορτοεκφόρτωση, μεταφορά και διάστρωση αδρανών ή άλλων υλικών επικάλυψης των απορριμμάτων.	
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΧΥΤΑ		$X = X1+X2+X3$
1	<u>Κόστος Λιπαντικών:</u> Υπολογίζεται ως ποσοστό % επί του κόστους καυσίμων	ΣΑ1
2	<u>Κόστος ελαστικών οχημάτων:</u> \sum {οχήματα ΟΣΔΑ X κόστος αντικατάστασης ελαστικών ανά κατηγορία οχήματος}	ΣΑ2
3	<u>Κόστος ασφάλισης οχημάτων και εγκαταστάσεων:</u> Υπολογίζεται βάση του ύψους της επένδυσης, τις κατηγορίες ασφάλισης και την παλαιότητα του εξοπλισμού.	ΣΑ3
4	<u>Κόστος ανταλλακτικών οχημάτων:</u> Υπολογίζεται ως ποσοστό % του συνολικού κόστους κίνησης, λιπαντικών και ελαστικών (αναμένεται να αυξάνεται με την παλαιότητα των οχημάτων).	ΣΑ4
5	<u>Κόστος απασχόλησης² στη συντήρηση παγίων εγκαταστάσεων και οχημάτων/ μηχανημάτων:</u> Αριθμός απασχολούμενων τεχνιτών συντήρησης X κόστος μισθοδοσίας.	ΣΑ5
6	<u>Κεφαλαιοποίηση:</u> Αφορά το αποθεματικό κεφάλαιο που θα πρέπει σταδιακά να δημιουργείται, με στόχο την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της λειτουργίας για αντικατάσταση ΗΜ παγίου και κινητού εξοπλισμού, επέκταση της υγειονομικής ταφής, εργασίες αποκατάστασης και μεταφροντίδας των κυττάρων. Υπολογίζεται ως ποσοστό % επί του συνολικού κόστους επένδυσης, για τον ΗΜ εξοπλισμό και του εκτιμώμενου κόστους των άλλων εργασιών.	ΣΑ6
ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		$\Sigma A =$ $\Sigma A1+\Sigma A2+\Sigma A3+\Sigma A4+\Sigma A5+\Sigma A6$

1	<i>Κόστος διοικητικής, οικονομικής και λογιστικής υποστήριξης του ΟΣΔΑ, έξοδα τεχνικής επίβλεψης εγκαταστάσεων και έργων, έξοδα μελετών κατασκευής συμπληρωματικών έργων, έξοδα αδειών, ελέγχων, εργαστηριακών αναλύσεων και επιθεωρήσεων.</i>	<i>Δ1</i>
2	<i>Έξοδα μίσθωσης εξοπλισμού ή/και αναλώσιμων, απαραίτητων για τη διοικητική και τεχνική υποστήριξη του έργου.</i>	<i>Δ2</i>
ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		$A = \Delta 1 + \Delta 2$
1	<i>Λοιπά απρόβλεπτα έξοδα που δεν περιγράφονται παραπάνω, αλλά δύναται να καθοριστούν αναγκαία για την λειτουργία του ΟΣΔΑ. Υπολογίζονται ως ποσοστό % επί του συνόλου των ανωτέρω δαπανών.</i>	<i>A</i>
ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ		A
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ		$K = M + X + \Sigma A + \Delta + A$

Κεφ.4-Πίνακας 6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΕΣΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (ΦΑΣΗ Α')

1	Έσοδα από το τέλος χρήσης του ΟΣΔΑ (φάση Α'), το οποίο θα καταβάλλουν οι χρήστες – ΟΤΑ.	E1
2	Έσοδα που προέρχονται από την κατανομή και διάθεση των κοινών αυτοτελών πόρων (ΚΑΠ), έσοδα από πόρους του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, του τακτικού κρατικού προϋπολογισμού, από προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλα εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα και έσοδα από τους προϋπολογισμούς των συμβαλλομένων φορέων ή χρηματοδότηση προερχόμενη από φορείς του δημοσίου τομέα που δεν μετέχουν στην προγραμματική σύμβαση.	E2
3	Λοιπά έσοδα που δεν περιγράφονται παραπάνω.	E3
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ		E = E1+E2+E3

Κεφ.4-Πίνακας 7.

Για την πλήρη ανταποδοτικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών από τους χρήστες ΟΤΑ, θα πρέπει κατ' έτος να ισχύει ότι:

$$\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ} = \text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ} \leftrightarrow K = E$$

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΟΣΔΑ ΑΝΑ ΧΡΗΣΤΗ – ΟΤΑ

ΧΡΗΣΤΕΣ	ΔΙΑΤΙΘΕΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΣΔΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΟΤΑ (TN / ΕΤΟΣ)	ΤΕΛΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΟΣΔΑ (€ / TN)	ΠΟΣΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΟΣΔΑ ΑΝΑ ΧΡΗΣΤΗ (€ / ΕΤΟΣ / ΟΤΑ)	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΟΣΔΑ ΑΝΑ ΧΡΗΣΤΗ
<i>ΟΤΑ</i>	Q_x	T	$K_x = Q_x * T$	$P_x = \frac{K_x}{K} * 100$
ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΟΤΑ (<i>N</i>)	$Q = \sum_1^N Q_x$	-	K	100%

Κεφ.4-Πίνακας 8.

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΠΙΝΑΚΑ 8

N	ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΟΤΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ ΟΣΔΑ
Q_x	ΕΤΗΣΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΟΤΑ ΣΤΟ ΟΣΔΑ
Q	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΙΣΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΟΣΔΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΤΑ
K	ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΗΣΙΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΟΣΔΑ
$T = \frac{K}{Q}$	ΤΕΛΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΟΣΔΑ (€/ΤΝ)

Κεφ.4-Πίνακας 9.

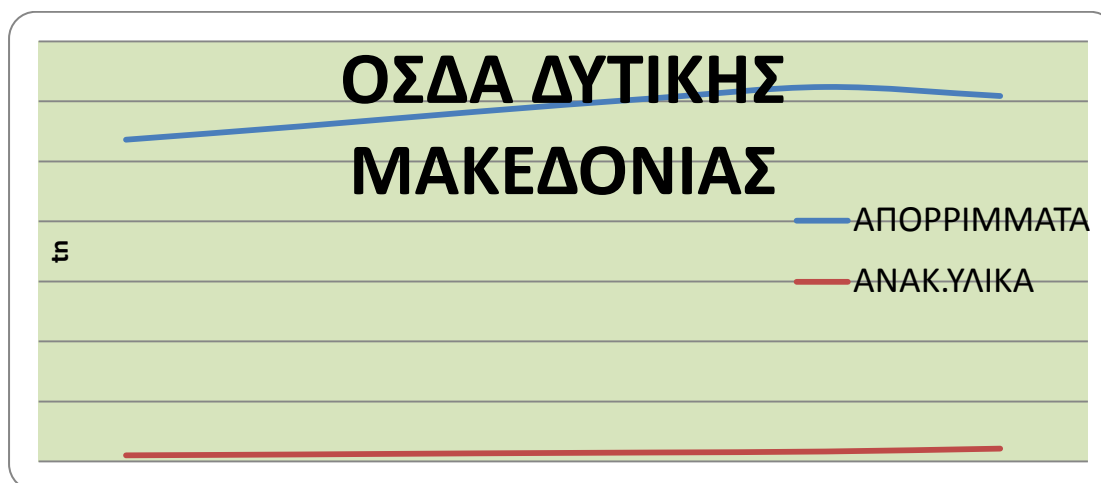
4.3.6 Διανομή

Το σύστημα αφορά όλη την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, αποτελείται από 10 Σταθμούς Μεταφόρτωσης και από ένα ΧΥΤΑ, όπου καταλήγουν όλα τα απορρίμματα της Περιφέρειας. Οι εγκαταστάσεις της ΔΙΑΔΥΜΑ είναι σχεδιασμένες και εξοπλισμένες κατάλληλα έτσι ώστε να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των κατά τόπους Δήμων για την διαχείριση των απορριμμάτων τους. Το ίδιο ισχύει και για το μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος είναι πλήρης και η συντήρησή του άμεση. Τέλος οι εγκαταστάσεις είναι επανδρωμένες με το απαραίτητο προσωπικό, εργατικό και επιστημονικό, που καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του συστήματος.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εισερχόμενες ποσότητες κατά την περίοδο 2005-2010 :

ΕΤΟΣ	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΑ	107.230	111.672	116.507	120.906	124.751	121.748
ΑΝΑΚ.ΥΛΙΚΑ	2.053	2.346	2.711	2.989	3.322	4.276

Κεφ.4-Πίνακας 10.



Κεφ.4-Σχέδιο 5.

4.3.7 Προβολή/ προώθηση πωλήσεων

Δράσεις Δημοσιότητας

Στον τομέα της Διαχείρισης Απορριμμάτων ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράμετρο για την επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί και αποβλέπουν στην αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών διαχείρισης απορριμμάτων καθώς και στην αναβάθμιση του περιβάλλοντος.

Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων, οι όποιες συντονισμένες και εξειδικευμένες Δράσεις πραγματοποιήθηκαν για την υλοποίηση του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων Της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας είναι αναγκαίο να γίνουν ευρύτερα γνωστές στους άμεσα ωφελούμενους από τα επιμέρους έργα, δηλαδή το σύνολο των πολιτών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Οι γενικοί στόχοι των δράσεων επικοινωνίας είναι η πλήρης, έγκυρη και αποτελεσματική ενημέρωση των ωφελούμενων, των κοινωνικών εταίρων, και των εμπλεκόμενων φορέων στα προγράμματα διαχείρισης απορριμμάτων καθώς και της κοινής γνώμης, για την εξασφάλιση διαφάνειας στη λειτουργία του Συστήματος, ευρεία συμμετοχή του ενδιαφερόμενου κοινού στις σχετικές δράσεις και διάδοση των δυνατοτήτων και ωφελειών που θα προκύψουν στην κοινωνία.

Η επιλογή και χρήση των Δράσεων αφορά σε συγκεκριμένα εργαλεία που ενδείκνυνται για τέτοιες έκτασης και βάθους πολιτική δημοσιότητας, ως εξής:

- Γενική πληροφόρηση (έντυπα, καταχωρήσεις, διαφημιστικά μηνύματα στα ΜΜΕ κ.ά.)
- Βελτίωση-συντήρηση δυναμικής ιστοσελίδας
- Παραγωγή πληροφοριακού υλικού (έντυπου και ηλεκτρονικού)

- Παροχή εξειδικευμένης πληροφόρησης και εκπαίδευσης για την συμμετοχή των ωφελούμενων στο έργο, διαμέσου οργάνωσης κατάλληλων εκδηλώσεων (ημερίδες, συνέδρια, εκθέσεις)
- Δημοσιότητα της εξέλιξης και των αποτελεσμάτων των έργων (events, αρθρογραφία, συνεντεύξεις, κ.ά.)

4.4 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Χρηματοοικονομική ανάλυση και ανάλυση κόστους - οφέλους

Εισαγωγή

Η υλοποίηση των έργων του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων Δυτικής Μακεδονίας με συγχρηματοδότηση από το Ταμείο Συνοχής II (2000-2006), διακρίνεται σε δύο φάσεις και αφορούν σε τέσσερις (4) τομείς διαχείρισης: τη Μεταφόρτωση, την Υγειονομική Ταφή, την Ανακύκλωση και τη Μηχανική Επεξεργασία.

Ο συνολικός προϋπολογισμός ανέρχεται σε 39.280 χιλ. € εκ των οποίων τα 12.975 χιλ. €, (ποσοστό 33%) αφορά στα έργα της Α φάσης που ήδη υλοποιούνται σύμφωνα με την υπ' αριθμό Ε(2001) 4068/20-12-2001 εγκριτική απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ενώ το υπόλοιπο ποσό των 26.305 χιλ. € (ποσοστό 67%) αφορά στα έργα της Β φάσης, η ωρίμανση των οποίων ολοκληρώνεται στα πλαίσια της Α φάσης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ανά τομέα διαχείρισης ο συνολικός προϋπολογισμός τους, στις δύο φάσεις υλοποίησης του έργου.

Τομέας Διαχείρισης	Α Φάση		Β Φάση		Σύνολο
	χιλ. €	%	χιλ. €	%	χιλ. €
Μεταφόρτωση	6.425	100%	0	0%	6.425
Υγειονομική Ταφή	5.859	62%	3.640	38%	9.499
Ανακύκλωση	272	7%	3.430	93%	3.702
Μηχανική Επεξεργασία	419	2%	19.235	98%	19.654
Σύνολο Α & Β Φάση	12.975	33%	26.305	67%	39.280

Κεφ.4-Πίνακας 11.

Όφελος

Άμεσα οφέλη (έσοδα) από το έργο προβλέφθηκαν τα έσοδα από τις παρακάτω πηγές :

- πώληση εδαφοβελτιωτικού (compost), RDF, αλουμινίου, σιδηρούχων, γυαλιού.
- ανακύκλωση υλικών συσκευασίας με διαλογή στην πηγή (χαρτί, πλαστικό, αλουμίνιο, γυαλί).
- τέλη χρηστών για τη λειτουργία του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης απορριμμάτων.

Η τιμολογιακή πολιτική σε θέματα τελών-εισφορών θα καθοριστεί τελικά με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. Η πολιτική αυτή αφενός θα λαμβάνει υπόψη το κοινωνικό χαρακτήρα του έργου, αφετέρου με οικονομικά κριτήρια (σε σημαντικό βαθμό) θα διασφαλίζει τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων έργων.

Έμμεσα οφέλη τα οποία ποσοτικοποιήθηκαν με χρήση σκιαδών τιμών και τα οποία αφορούν την κοινωνική διάσταση του έργου είναι τα ακόλουθα:

- Απασχόληση στο στάδιο κατασκευής και λειτουργίας του έργου
- Φόροι εισοδήματος κατασκευαστών

- Φ.Π.Α.

Έμμεσα οφέλη, χωρίς όμως να γίνει εφικτή η ποσοτικοποίηση τους θεωρήθηκαν τα ακόλουθα:

- Μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και συνεπώς αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων
- Αποφυγή δημιουργίας εστιών μόλυνσης και εστιών δημιουργίας πυρκαγιών.
- Αποφυγή της αλλοίωσης της χλωρίδας της περιοχής
- Αύξηση του τουρισμού και των θετικών επιπτώσεων του λόγω της σταδιακής περιβαλλοντικής αναβάθμισης της ευρύτερης περιοχής
- Ανάκτηση πρώτων υλών μέσω ανακύκλωσης

Κόστος

Άμεσα κόστη που αφορούν στους τομείς διαχείρισης είναι το κόστος επένδυσης και τα κόστη λειτουργίας των επιμέρους τομέων /έργων δηλαδή του χώρου υγειονομικής ταφής, του δικτύου μεταφόρτωσης, του δικτύου ανακύκλωσης και της μονάδας επεξεργασίας αστικών απορριμμάτων. Το λειτουργικό κόστος κάθε έργου συνίσταται, κατά κύριο λόγο, σε κόστος προσωπικού, συντήρησης, ενεργειακής κατανάλωσης και υλικών. Στους πίνακες του παραρτήματος αποτυπώνεται η ανάλυση των παραπάνω δαπανών ανά έργο.

Έμμεσα κόστη τα οποία ποσοτικοποιήθηκαν με χρήση σκιωδών τιμών και τα οποία αφορούν την κοινωνική διάσταση του έργου είναι τα ακόλουθα:

- Απασχόληση στο στάδιο κατασκευής και λειτουργίας του έργου

Έμμεσα κόστη, χωρίς όμως να γίνει εφικτή η ποσοτικοποίηση τους θεωρήθηκαν τα ακόλουθα:

- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις του έργου κατά την περίοδο κατασκευής και λειτουργίας

Βασικά στοιχεία της οικονομικής ανάλυσης του έργου

Η οικονομική ανάλυση του έργου έγινε για 30 χρόνια (2002 – 2031), ενώ η κατασκευαστική περίοδος του συνόλου του έργου (Α & Β φάση) ορίζεται σε 5 χρόνια (2002-2006).

Το αρχικό κόστος επένδυσης των επιμέρους έργων διαχωρίζεται, με στόχο την πληρέστερη αξιολόγηση της επένδυσης, σε προμήθειες εξοπλισμού με διάρκεια ζωής 8 έτη (H/M 8) και σε πάγιες εγκαταστάσεις.

Οι πάγιες εγκαταστάσεις χωρίζονται σε έργα πολιτικού μηχανικού (Π/Μ) με διάρκεια ζωής 40 χρόνια και σε ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό με διάρκεια ζωής 12 χρόνια (H/M 12).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο τέλος της ωφέλιμης ζωής του κάθε παγίου στοιχείου έχει υπολογιστεί υπολειμματική αξία η οποία ανέρχεται σε 15% της αρχικής επένδυσης για τα H/M (8) και (12) και 20% για τα Π/Μ (40), οι αριθμοί των παρενθέσεων αντιστοιχούν στα έτη της ωφέλιμης ζωής του κάθε στοιχείου.

Στο τέλος της περιόδου ανάλυσης υπολογίστηκε υπολειμματική αξία των έργων ίση με την αξία των επενδύσεων (αρχικών συν επανεπενδύσεων) αφαιρουμένων των συνολικών αποσβέσεων και της υπολειμματικής αξίας τους.

Κατά την οικονομική ανάλυση τόσο όσον αφορά το κόστος όσο και τα έσοδα έχει ληφθεί μία τιμή βάσης η οποία κατά την περίοδο της 30ετίας πολλαπλασιάζεται με μία τιμαριθμική αναπροσαρμογή, που είναι 3% για το κόστος λειτουργίας, 3% για τις πωλήσεις ανακτώμενων υλικών και 3% για τα τέλη καθώς και με το βαθμό λειτουργίας του κάθε τομέα διαχείρισης για να προκύψει τελικά η τιμή του κάθε έτους που θα πολλαπλασιαστεί με τον όγκο των απορριμμάτων και θα μας δώσει το κόστος και τα έσοδα του κάθε έτους.

Κεφαλαιουχικό κόστος του έργου

Το επιλέξιμο κόστος του έργου για την Α' – Β' Φάση ανέρχεται σε **39.280χιλ. €**, από τα οποία τα 37.203 χιλ. € αποτελούν πάγιο και κινητό εξοπλισμό και τα υπόλοιπα 2.077 χιλ. €

αφορούν σε υποστηρικτικές ενέργειες (μελέτες, τεχνική βοήθεια, έξοδα δημοσιοποίησης και λοιπές δαπάνες).

Παραδοχές της οικονομικής ανάλυσης

Η εξεταζόμενη ομάδα έργων περιλαμβάνει 4 έργα, όπως προαναφέρθηκε, από τα οποία άμεσα έσοδα παρουσιάζουν τα 2 (Μονάδα μηχανικής επεξεργασίας και δίκτυο ανακύκλωσης). Δεδομένου όμως ότι τα έσοδα αυτά δεν επαρκούν για να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα και τις δαπάνες επανεπένδυσης του συστήματος, κρίνεται επιβεβλημένη η καταβολή τελών από τον εξυπηρετούμενο πληθυσμό (περίπου 300.000).

Το έτος έναρξης της υλοποίησης της Α φάσης των έργων είναι το 2002 ενώ η λειτουργία τους αναμένεται να πραγματοποιηθεί τις αρχές του 2005, οπότε και θα ξεκινήσει η καταβολή του ειδικού τέλους από τους πολίτες της Περιφέρειας. Αντίστοιχα τα έργα της Β φάσης ξεκινούν εντός του 2004 και ολοκληρώνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό στο τέλος του 2006, οπότε και αναμένεται να λειτουργήσει το σύστημα στην ολοκληρωμένη του μορφή.

Χρηματοοικονομικά, το έργο στη συνολική του διάσταση, αξιολογείται για τη χρονική περίοδο 2002-2031.

Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων έγινε διαχωρισμός της πάγιας επένδυσης σε δομικά έργα (Π/Μ) και ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό (Η/Μ). Στη συγκεκριμένη περίπτωση είχαμε:

- ΗΜ με χρόνο ζωής 8 χρόνια συνολικής αξίας 6.924 χιλ. €.
- ΗΜ με χρόνο ζωής 12 χρόνια συνολικής αξίας 12.977 χιλ. €.
- ΠΜ με χρόνο ζωής 40 χρόνια συνολικής αξίας 17.302 χιλ. €.

Στο τέλος της ζωής της κάθε επενδυτικής κατηγορίας έγινε πρόβλεψη επανεπένδυσης, το κόστος της επανεπένδυσης είναι μειωμένο κατά το ποσό της υπολειμματικής αξίας του κάθε παγίου.

Η υπολειμματική αξία των επενδύσεων στο τέλος της περιόδου ανάλυσης (2031) προσδιορίζεται σε 20.574 χιλ. €

Τα λειτουργικά κόστη των έργων υπολογίζονται βάσει των προβλεπόμενων παραγόντων διαμόρφωσης κόστους ανά είδος έργου και ειδικότερα:

Το λειτουργικό κόστος του **ΧΥΤΑ** αναλύεται σε κόστος προσωπικού, ενεργειακής κατανάλωσης, συντήρησης, περιβαλλοντικής παρακολούθησης και γενικών εξόδων.

Για την εκτίμηση του λειτουργικού κόστους των **εγκαταστάσεων μεταφόρτωσης** ανά περιοχή γίνεται πρόβλεψη του κόστους προσωπικού, της συντήρησης των εγκαταστάσεων και της λειτουργίας των οχημάτων.

Το λειτουργικό κόστος **ανακύκλωσης** συνίσταται κυρίως στο κόστος προσωπικού, συντήρησης-ασφάλειας οχημάτων, κατανάλωση καυσίμων και αναλωσίμων-ελαστικών.

Τέλος, το κόστος λειτουργίας του **εργοστασίου επεξεργασίας αστικών απορριμμάτων** αναλύεται σε κόστος προσωπικού, ενεργειακής κατανάλωσης και συντήρησης εξοπλισμού.

Για τον υπολογισμό του κόστους **προσωπικού** λαμβάνεται μια μέση τιμή ετήσιας δαπάνης 14 – 17 χιλ. € για κάθε άτομο.

Από τους σχετικούς πίνακες ανάλυσης των λειτουργικών δαπανών προκύπτει ο τρόπος υπολογισμού αυτών. Επίσης λαμβάνεται σταδιακή λειτουργία των έργων.

Παράλληλα με το λειτουργικό κόστος κατά την ανάλυση συνεκτιμάται και το απαιτούμενο κόστος επανεπένδυσης στον ΗΜ εξοπλισμό. Όσον αφορά τον κινητό ΗΜ εξοπλισμό η ωφέλιμη ζωή του είναι 8 έτη και με την πάροδο του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος αντικαθίσταται σε ποσοστό 85% της αρχικής του αξίας ενώ το υπόλοιπο 15% εκτιμάται ως το ποσοστό της υπολειμματικής του αξίας. Αντίστοιχα η ωφέλιμη ζωή του παγίου ΗΜ εξοπλισμού ανέρχεται σε 12 έτη και η υπολειμματική του αξία σε 15% επίσης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο χρόνος ζωής των Α και Β κυττάρων Υγειονομικής Ταφής εκτιμάται στα 25 έτη και δεδομένου ότι η εν λόγω ανάλυση πραγματοποιείται για χρονικό διάστημα 30ετίας κρίνεται σκόπιμο και συνυπολογίζεται κονδύλι επέκτασης κατά το συγκεκριμένο έτος (2026) του Χώρου Υγειονομικής Ταφής σε παραπλήσια υφιστάμενη έκταση με ποσό δαπάνης 1.800 χιλ.€ (ποσό όμοιο με το κόστος κατασκευής του Β κυττάρου). Από το σύνολο της δαπάνης το 80% είναι δομικά έργα (Π/Μ) και το υπόλοιπο 20% αφορά ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό Η/Μ (12).

Για τον προσδιορισμό των **εσόδων** συνεκτιμήθηκαν τα δεδομένα της τοπικής αγοράς και η ελληνική και διεθνής εμπειρία από αντίστοιχες εφαρμογές. Ειδικότερα για τη διευκόλυνση των υπολογισμών έγιναν οι εξής παραδοχές:

- **Δίκτυο Ανακύκλωσης:** Οι χρησιμοποιηθείσες τιμές πώλησης των ανακυκλώσιμων υλικών βασίστηκαν σε μέσες τιμές αγοράς (συντηρητικές).

Ειδικότερα :

- Χαρτί 80 €/tn
- Πλαστικό 15 €/tn
- Αλουμίνιο 600 €/tn
- Γυαλί 15 €/tn

- **Μονάδα Επεξεργασίας Αστικών Απορριμμάτων:**

- Compost 26 €/tn
- RDF 20 €/tn
- Αλουμίνιο 440 €/tn
- Σίδηρο 18 €/tn
- Γυαλί 10 €/tn

- **Τέλη.** Για την κάλυψη του χρηματοδοτικού ελλείμματος απαιτούνται τέλη με τιμή βάσης 32,34 €/τόνο απορριμμάτων. Η τιμή αυτή, όπως αποδεικνύεται παρακάτω στην οικονομοτεχνική ανάλυση, κρίνεται απόλυτα ανταποδοτική ενώ συνυπολογίζοντας και το κοινωνικό όφελος του έργου, εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επένδυσης και δημιουργεί τα απαιτούμενα αποθεματικά για την ανανέωση του εξοπλισμού του έργου και επομένως τη συντήρηση του στο εξεταζόμενο διάστημα.
- **Κοινωνικό όφελος.** Για τον υπολογισμό του κοινωνικού οφέλους, πραγματοποιήθηκε κοινωνικοοικονομική ανάλυση η οποία στόχο είχε να αναγάγει έμμεσα το κόστος και τις ωφέλειες που συνεπάγεται για την κοινωνία η επένδυση (κατασκευή & προμήθεια εξοπλισμού) και λειτουργία του έργου. Αναλυτικά η μεθοδολογία της ανάλυσης αυτής παρουσιάζεται σε επόμενο κεφάλαιο από το οποίο προέκυψε κοινωνικό όφελος 8.897 χιλ. €.
- Τέλος, το επιτόκιο προεξόφλησης λαμβάνεται **6%**.

Στον επόμενο πίνακα 12 συνοψίζονται οι βασικές παράμετροι του έργου.

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΡΓΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΟΥ
Έργο Η/Μ (8), χιλ. €	6.924
Έργο Η/Μ(12), χιλ. €	12.977
Έργο ΠΜ (40), χιλ. €	17.302
Κόστος Υποστηρικτικών Ενεργειών, χιλ. €	2.077
Συνολικό Κόστος, χιλ. €	39.280
Συνολική Υπολειμματική αξία, χιλ. €	20.574
Συντελεστής προεξόφλησης (%)	6%
Τέλη καθαριότητας (€/τόνο ετησίως)	32,34

Κεφ.4-Πίνακας 12.

4.5 Κοινωνικοοικονομική ανάλυση

Η αξία ενός αγαθού ή υπηρεσίας δίνεται από την τιμή στην οποία πωλείται ή αγοράζεται. Όμως, αυτές οι τιμές δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την αξία του αγαθού ή της υπηρεσίας από την πλευρά της κοινωνίας γενικότερα.

Προϋπόθεση για τη σύμπτωση των τιμών και της αξίας είναι ο καθορισμός των τιμών από την ελεύθερη ισορροπία της προσφοράς (παραγωγοί) και της ζήτησης (καταναλωτές) σε ένα περιβάλλον ελεύθερου και ίσου ανταγωνισμού, με τρόπο ώστε η κατανομή των σπάνιων οικονομικών πόρων να επιτρέπει τη μεγιστοποίηση του εισοδήματος και την άμεση ρύθμιση της αγοράς.

Υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους οι τιμές της αγοράς και η πραγματική αξία στην κοινωνία γενικά μπορεί να διαφέρουν:

- στρεβλώσεις της αγοράς που εμποδίζουν την ελεύθερη λειτουργία τους. Οι στρεβλώσεις σημαίνουν ότι οι τιμές της αγοράς δεν αντικατοπτρίζουν την αξία των πόρων στην κοινωνία - μεταβιβάσεις, κρατική παρέμβαση, ατελείς αγορές, υπερεκτιμημένη (ή υποτιμημένη) τιμή συναλλάγματος.

- εξωτερικές επιδράσεις, δηλαδή αλλαγές που προκαλούνται από το έργο και δεν εμφανίζονται στους χρηματοοικονομικούς λογαριασμούς του φορέα. Εάν δεν ληφθούν υπόψη, το κόστος των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν στο έργο μειώνεται (ή αυξάνεται) κατά ένα ποσό ίσο με τις αρνητικές (ή θετικές) εξωτερικευμένες επιρροές.

Στην κοινωνικοοικονομική ανάλυση λοιπόν γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθούν τα “πραγματικά” οικονομικά αποτελέσματα του έργου αντικαθιστώντας τις σταθερές τιμές της αγοράς με τις σκιώδεις τιμές. Για να γίνει αυτό, νέες πληροφορίες που αφορούν την διεθνή οικονομία (π.χ., τιμές, ποιότητα, διεθνές εμπόριο) πρέπει να συλλεχθούν. Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιούνται οι σκιώδεις τιμές που αφορούν την Ελληνική Οικονομία και παρουσιάζονται σε μελέτες παρόμοιων έργων. Αυτές οι θεωρητικές τιμές αντικατοπτρίζουν την “πραγματική” αξία των πόρων για την εθνική οικονομία.

4.6 Αναλυτικά Εργαλεία

Ανάλυση SWOT

SWOT	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
<p>Εξειδικευμένο Προσωπικό Εμπειρία Κοινωφελές Έργο Εγκεκριμένα ΠΕΣΔΑ Πιστοποιημένος τελικός δικαιούχος έργων ΕΣΠΑ Πρόσβαση σε χρηματοδοτημένα ευρωπαϊκά προγράμματα Μονοπώλιο</p>	<p>Έλλειψη επιχορηγήσεων Απλά ανταποδοτικό και όχι κερδοφόρο σύστημα Διαδημοτική επιχείρηση Μικρό μέγεθος</p>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)
<p>Νέοι πελάτες όμορων Περιφερειών Νέα προϊόντα προς επεξεργασία Επέκταση σε άλλο πεδίο δραστηριοτήτων Μεταφορά τεχνογνωσίας</p>	<p>Ευμετάβλητο νομοθετικό πλαίσιο μη τελικώς διαμορφωμένο Οικονομική ύφεση</p>

Κεφ.4-Πίνακας 13.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- **Εξειδικευμένο προσωπικό – Εμπειρία**

Το προσωπικό της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε., τόσο το επιστημονικό όσο και το εργατοτεχνικό είναι εξειδικευμένο, καθώς η ενασχόληση του την τελευταία δεκαετία είναι πάνω στο

συγκεκριμένο αντικείμενο. Μεγάλο μέρος του προσωπικού κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών συναφείς με το αντικείμενο.

- **Κοινοφελές Έργο**

Το έργο που εκτελεί η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. επειδή είναι ανταποδοτικό τυγχάνει αυξημένης κοινωνικής συναίνεσης. Η διαχείριση των απορριμμάτων είναι ένα κατεξοχήν κοινοφελές έργο καθώς τελικό αποτέλεσμα είναι η προστασία του περιβάλλοντος.

- **ΠΕΣΔΑ**

Η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. αποτελεί το μοναδικό ΦΟΣΔΑ της Περιφέρειας Δυτική Μακεδονίας. Σε ότι αφορά τη Διαχείριση αστικών αποβλήτων δεν προβλέπεται η ανάπτυξη παρόμοιας δραστηριότητας από ιδιώτες.

- **Πιστοποιημένος τελικός δικαιούχος των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ**

Η ιδιότητα αυτή αποτελεί δύναμη της εταιρείας καθώς μπορεί να αντλήσει πόρους από τα χρηματοδοτικά μέσα της 4^{ης} προγραμματικής περιόδου 2007-2013. (ΕΣΠΑ).

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- **Νέοι όμοροι πελάτες**

Καθυστέρηση ανάπτυξης παρόμοιων συστημάτων σε γειτονικές περιοχές της Περιφέρειας (Ημαθία , Ιωάννινα , Πέλλα) δημιουργεί κατάλληλο έδαφος ώστε να επεκταθεί η δραστηριότητα της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. και σε αυτές τις περιοχές.

- **Νέα πεδία επέκτασης δραστηριοτήτων.**

Λόγω του χαρακτήρα της η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα είδη αποβλήτων όπως :

- Διαχείριση και διάθεση λυμματολάσπης
- Επικίνδυνα απόβλητα
- Ανακύκλωση Ηλεκτρικού και Ηλεκτρονικού εξοπλισμού (Α.Η.Ε.)

- ο Μελέτες , τεχνικές συμβουλές.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- **Έλλειψη κρατικών επιχορηγήσεων**

Το γεγονός ότι για την υλοποίηση των έργων απαιτούνται υψηλοί πόροι , η έλλειψη κρατικών επιχορηγήσεων δημιουργεί πρόβλημα και καθυστερήσεις στην ανάπτυξη του συστήματος.

- **Ανταποδοτικό σύστημα**

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ανέρχεται κατά το έτος 2008 στα 3.858.677,59 € από τα οποία το 83% προέρχεται από τα τέλη των Δήμων για τη διαχείριση των απορριμμάτων. Επειδή όμως η διαχείριση απορριμμάτων λειτουργεί ανταποδοτικά , η επιχείρηση λειτουργεί με τον οικονομικότερο τρόπο για τους χρήστες του Συστήματος και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, τα τέλη που πληρώνουν οι Ο.Τ.Α. διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε τα έσοδα της επιχείρησης να καλύπτουν επακριβώς τα αναγκαία έξοδα της.

- **Διαδημοτική Επιχείρηση**

Το γεγονός ότι το Δ.Σ. της εταιρείας αλλάζει τουλάχιστον μετά από τη διενέργεια Δημοτικών εκλογών καθώς και το ότι μέτοχοι της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. είναι οι ίδιοι οι πελάτες (Ο.Τ.Α.) αυτό σημαίνει δεν μπορούν να διαμορφωθούν ελεύθερα τα τέλη χρήσης του συστήματος.

- **Μικρό Μέγεθος εταιρείας**

Ο εξυπηρετούμενος πληθυσμός αντιστοιχεί στο 3% του πληθυσμού της Ελλάδας , ως εκ τούτου προκειμένου να αυξηθεί το μέγεθος θα πρέπει να έρθει σε επαφή με νέους πελάτες (Περιφέρειες).

ΑΠΕΙΛΕΣ

- **Ευμετάβλητο νομοθετικό πλαίσιο μη τελικώς διαμορφωμένο**

Το γεγονός ότι το εθνικό νομοθετικό πλαίσιο για την διαχείριση των ΑΣΑ είναι υπό διαμόρφωση προκειμένου να ενσωματώσει πλήρως τις Ευρωπαϊκές οδηγίες , επηρεάζει

την πορεία της εταιρείας καθώς αυτή πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται απασχολώντας αρκετούς από τους πόρους της προς την κατεύθυνση αυτή.

- **Οικονομική Ύφεση**

Η οικονομική ύφεση επηρεάζει άμεσα τις δράσεις και τους σχεδιασμούς της εταιρείας καθώς όπως προαναφέρθηκε αυτή λειτουργεί ανταποδοτικά. Έτσι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι τιμές κρατούνται σε χαμηλά επίπεδα ώστε να μην επιβαρύνουν περαιτέρω τους Ο.Τ.Α. και τους κατοίκους.

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στόχοι ως προς την ανάπτυξη των πωλήσεων

- Επέκταση της υφιστάμενης δραστηριότητας αποκομιδής σύμμικτων απορριμμάτων.
- Η ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. διενεργεί ήδη την αποκομιδή σε 6 Ο.Τ.Α. με σκοπό να επεκταθεί και στους υπόλοιπους
- Επέκταση της ανακύκλωσης από 8 Ο.Τ.Α. που είναι σήμερα στο σύνολο των Ο.Τ.Α.

Στόχοι ως προς την Κερδοφορία

Επειδή διαχείριση απορριμμάτων λειτουργεί ανταποδοτικά, η επιχείρηση λειτουργεί με τον οικονομικότερο τρόπο για τους χρήστες του Συστήματος και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, τα τέλη που πληρώνουν οι Ο.Τ.Α. διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε τα έσοδα της επιχείρησης να καλύπτουν επακριβώς τα αναγκαία έξοδα της. Επομένως δεν υπάρχουν στόχοι ως προς την κερδοφορία.

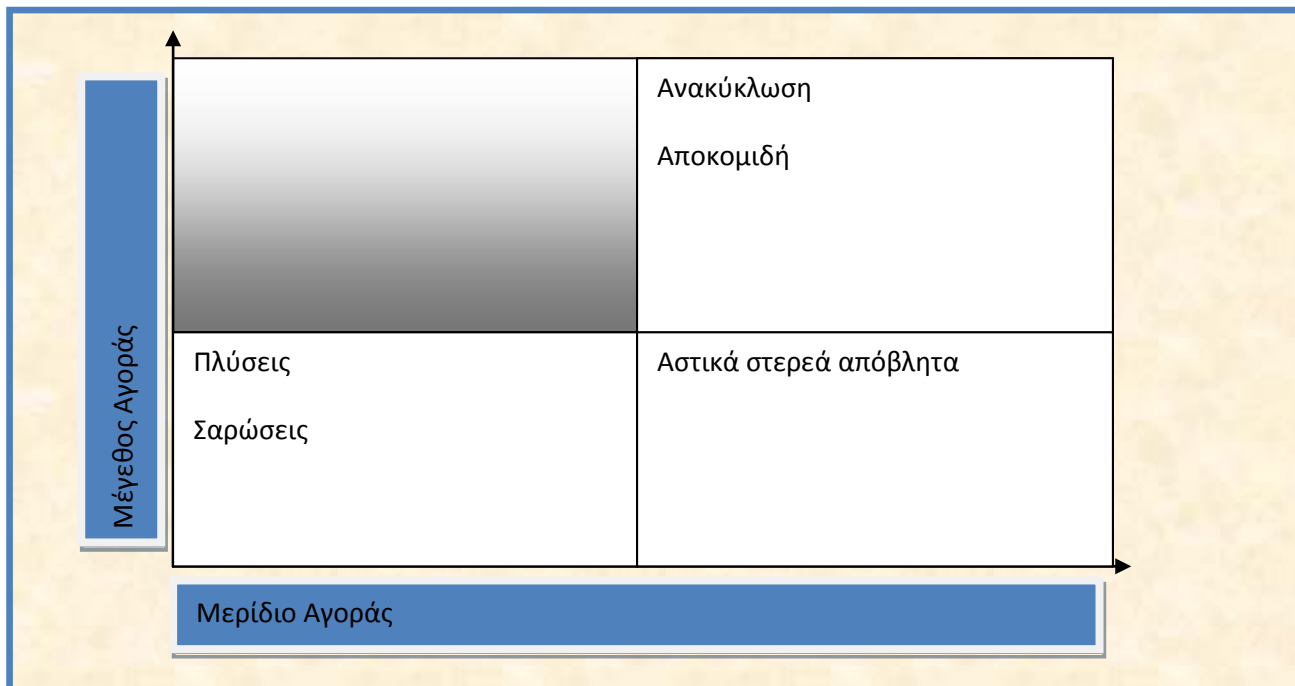
Στόχοι ως προς την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. θα αξιοποιήσει τα ευρωπαϊκά κονδύλια για το σκοπό αυτό. Έχει ήδη εξασφαλίσει 12.000.000€ από το ΠΕΠ Δυτικής Μακεδονίας για εξοπλισμό ανακύκλωσης, 16.000.000€ από το ταμείο συνοχής για την ανάπτυξη-βελτίωση των κεντρικών εγκαταστάσεων (ΚΕΟΔ) και λυμματολάνσης και 1.000.000€ από το ΘΗΣΕΑ ΙΙ για βελτιώσεις των ΤΜΔΑ και για υποδομές ανακύκλωσης.

Ενέργειες, δράσεις για την επίτευξη των στόχων

Η ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ έχει ήδη υπογράψει την νέα προγραμματική σύμβαση με τους ΟΤΑ που περιλαμβάνει την διαχείριση των απορριμμάτων και την ανακύκλωση και την σύμβαση της ΔΕΥΑ της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για την διαχείριση της λυμματολόασης.

Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων(BCG)



Κεφ.4-Σχέδιο 6.

Αγελάδες

Τα Σύμμικτα στερεά απόβλητα έχουν χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης 1-1,5%.Αποφέρουν περίπου το 80% των εσόδων της ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. Όλες οι επενδύσεις στον τομέα αυτό έχουν πραγματοποιηθεί.

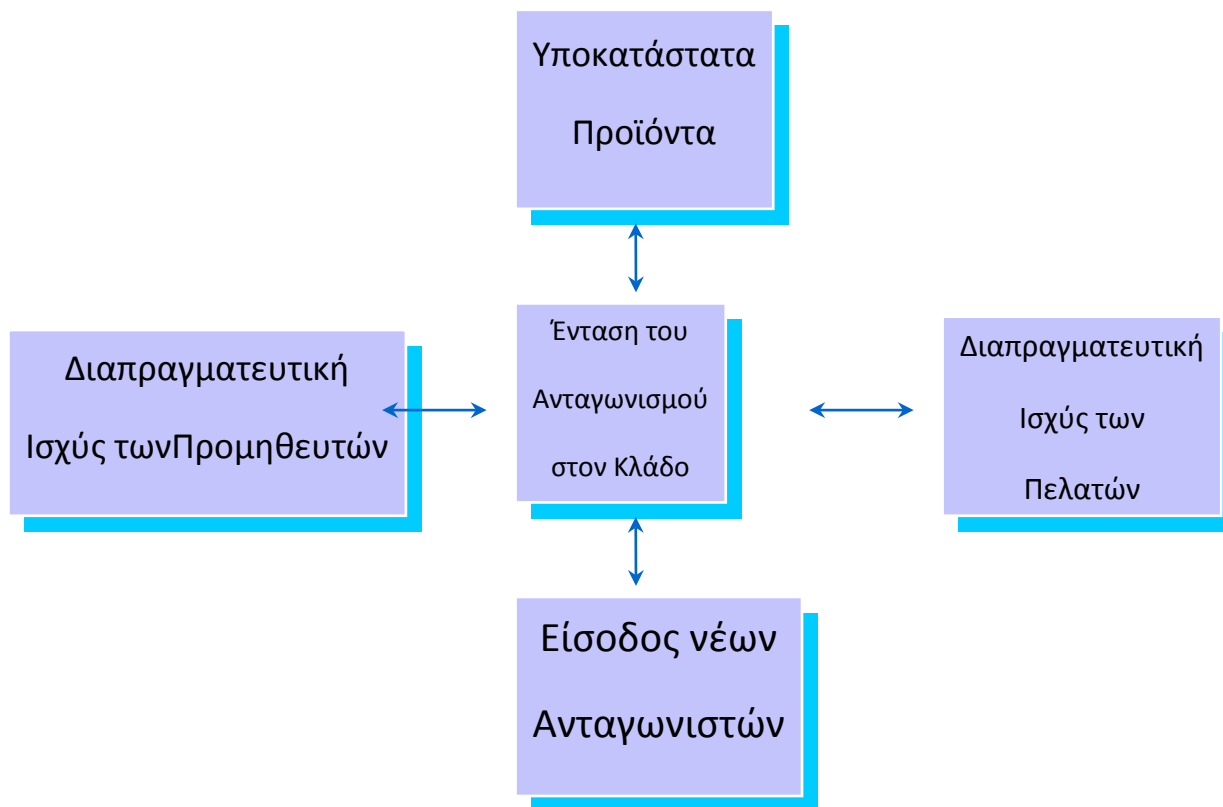
Αστέρια

Η ανακύκλωση και η αποκομιδή απορριμμάτων έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αποφέρουν υψηλά κέρδη και χρειάζονται ρευστό για να χρηματοδοτηθούν οι δραστηριότητες τους.

Σκύλοι

Οι πλύσεις και οι σαρώσεις έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς δίνοντας χαμηλά ή καθόλου κέρδη.

Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter



Κεφ.4-Σχέδιο 7.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά είναι σχεδόν αδύνατη διότι λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας η ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. έχει ορισθεί ως ο μόνος ΦΟΔΣΑ(Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων)

Κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα.

Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.

Οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι πολλοί και η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι πολύ μικρή διότι μπορούν να αντικατασταθούν.

Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης.

Οι ΟΤΑ , κύριοι πελάτες της ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. , έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη διότι λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις της ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. για τα απορρίμματα τους.

5. Συμπεράσματα

Με την παρούσα μελέτη επιχειρήσαμε να αναλύσουμε την διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αναλύσαμε τις επιμέρους διαδικασίες και την μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσουμε ώστε το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι πλήρες και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.

Στη συνέχεια ακολούθησε η εμπειρική ανάλυση μέσω μελέτης περίπτωσης μιας Ανώνυμης Εταιρείας της ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. που δραστηριοποιείται στον χώρο της διαχείρισης απορριμμάτων και της ανακύκλωσης.

Το σημείο που θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα στην συγκεκριμένη ανάλυση μας είναι ότι στην Ελλάδα ο κλάδος της διαχείρισης απορριμμάτων επηρεάζεται σημαντικά από την νομοθεσία και δημιουργεί ένα είδος μονοπωλίου. Αυτό δεν σημαίνει ότι νέες εταιρείες δεν μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο. Υπάρχουν πολλές δυνατότητες δράσης στον κλάδο αυτό και με σημαντική κερδοφορία σε τομείς που δεν έχει καταστεί υποχρεωτική η διαχείριση των απορριμμάτων από τους Φορείς Διαχείρισης. Τέτοιες δράσεις είναι π.χ. η ανακύκλωση υλικών, η αποκομιδή απορριμμάτων και κυρίως η σύμπραξη των ιδιωτών με τους ΦΟΔΣΑ. (ΣΔΙΤ)

Το γεγονός ότι η ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ αποτελεί ΦΟΔΣΑ περιορίζει της δυνατότητες της για περαιτέρω ανάπτυξη σε νέους τομείς δράσης. Η τιμολογιακή της πολιτική στο κύριο κομμάτι των υπηρεσιών της είναι δεσμευτική λόγω της ανταποδοτικότητας του συστήματος και λίγα μπορούν να γίνουν στον τομέα αυτό. Ωστόσο υπάρχουν περιθώρια διαμόρφωσης στρατηγικής στην βελτίωση των υφισταμένων υπηρεσιών που παρέχει και όπως προαναφέραμε στον προσανατολισμό της όσο αυτό είναι δυνατόν σε νέες δράσεις.

Ο κλάδος της διαχείρισης απορριμμάτων είναι ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος κλάδος, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Οι επιταγές της παγκόσμιας πραγματικότητας όσον αφορά το περιβάλλον, οι σημερινές ανάγκες για τη σωστή διαχείριση των απορριμμάτων καθώς και αυτές που θα προκύψουν μελλοντικά καθιστούν τον κλάδο αυτό ιδιαίτερα ελκυστικό παρά τις όποιες δυσκολίες και περιορισμούς που τίθενται για την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R., (2001)** The Business Plan Workbook, 4th edn. London: Kogan Page.
- Finch, B., (2002)** Δημιούργησε το Business Plan, **Εκδόσεις Διάυλος**
- Drucker P., (2002)** The Effective Executive, Harper Business Essentials
- Georgopoulos N., (2002)** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, **Γ. Μπένου**
- Friend, G. & Zehle, S., (2004)** Guide To Business Planning, The Economist
- Honig, B. & Karlsson, T., (2004).** Institutional forces and the written business plan. Journal of Management 30 (1), 29–48.
- Ioannidis S., (2001).** Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα, **Εκδόσεις Παπαζήση**
- Karagiannis A., (1999)** Επιχειρηματικότητα και Οικονομία, **Interbooks**
- Lange, J.E., Bygrave, W.D. and Evans, T., (2004).** Do Business Plans Competitions Produce Winning Businesses? Babson Research conference manuscript. Unpublished.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C., (1995).** Discovery-driven planning. Harvard Business Review 72 (1), 44–54.
- Miller M., (2002)** Teach Yourself Business Plans, Alpha
- Mintzberg, H., (1994).** The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, Boston.
- Nuttin, J., (1984).** Motivation, Planning and Action. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999)** Principles of Marketing, 2nd European Edition, Prentice Hall Europe
- Porter M., (1980)** Competitive Strategy, The Free Press
- Porter M., (1996)** What is strategy?, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996
- Shepherd, D. and Douglas, E.J. (1999)** Attracting Equity Investors: Positioning, Preparing and Presenting the Business Plan. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stutely R., (2003)** Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο **Εκδόσεις Παπασωτηρίου 2003**
- Jain, S., (1999)** Marketing, Planning & Strategy, 6th Edition

Πηγές από Διαδίκτυο

<http://www.epiheirimatikotita.gr>

<http://el.wikipedia.org>

<http://www.statistics.gr/>

<http://epixeirein.gr>

<http://www.isc.hbs.edu/>

Παράρτημα

Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3.	Κτίρια και τεχνικά έργα	7.471.938,25	798.907,73	6.673.030,52	4.984.726,61	473.873,00	4.510.853,61	παγίων		
4.	Μηχανήματα - Τεχνικές εγκ/σεις	722.216,31	641.853,13	80.363,18	721.306,31	533.870,65	187.435,66	3. Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου ενεργητικού	16.677.334,11	17.207.904,66
5.	Μεταφορικά μέσα	8.617.959,37	5.957.236,34	2.660.723,03	8.557.590,70	5.243.309,80	3.314.280,90			
6.	Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	2.860.708,93	2.458.349,30	402.359,63	2.819.678,85	2.306.762,90	512.915,95	IV <u>Αποθεματικά κεφάλαια</u>		
7.	Ακίνητοποιήσεις υπό εκτέλεση	6.344.713,91	-	6.344.713,91	8.377.949,11	-	8.377.949,11	1. Τακτικό Αποθεματικό	29.943,11	28.129,48
		26.017.536,77	9.856.346,50	16.161.190,27	25.461.251,58	8.557.816,35	16.903.435,23	4. Εκτακτα αποθεματικά	250.000,00	250.000,00
								5. Αποθεματικό ΟΣΔΑ	701.958,89	667.500,00
	Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓΠ)			16.161.190,27			16.903.435,23		981.902,00	945.629,48
III	Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							V <u>Αποτελέσματα εις νέο</u>		
1.	Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις			7.528,01			1.500,00	Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	-	-2.929,16
7.	Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			5.627,98			5.627,98			

ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

	<u>13.155,99</u>	<u>7.127,98</u>	Σύνολο ιδίων κεφαλ.(ΑΙ+ΑΠΙ+ΙV+V)	<u>17.725.161,11</u>	<u>18.216.529,98</u>
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓΠ+ ΓΠΠ)	<u>16.174.346,26</u>	<u>16.910.563,21</u>			
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			Β ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ-ΕΞΟΔΑ		
Π. <u>Απαιτήσεις</u>			1 Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	17.093,07	34.5
1. Πελάτες	340.087,90	351.857,52	2 . Λοιπές προβλέψεις	8.000,00	14.0
3α Επιταγές εισπρακτέες (μεταχρονολογ)	18.378,50	13.156,09		<u>25.093,07</u>	<u>48.5</u>
4. Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμενη χρήση	-	7.325,00			
10 . Επισφαλείς-επίδικοι πελάτες & χρεώστες	137.700,00	199.700,00	Γ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
11 . Χρεώστες διάφοροι	2.589.099,03	2.207.035,83	I I . Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
12 . Λογαριασμοί διαχείρισεως προκαταβολών & πιστώσεων	386,21	-	1 . Προμηθευτές	464.436,11	658.2
	<u>3.085.651,64</u>	<u>2.779.074,44</u>	2 α . Επιταγές πληρωτέες μεταχρονολογημένες	370.272,09	9

ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

IV				3	Τράπεζες Λ/Βραχυπροθ.			
. Διαθέσιμα				. Υποχρεώσεων		1.184.964,78		882.8
1. Ταμείο	7.113,49		19.051,16	5				
				. Υποχρεώσεις απο φόρους - Τέλη		20.768,71		37.2
2. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	586.777,72		211.360,60	6				
				. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί		22.783,23		44.6
	593.891,21		230.411,76	1				
				1				
				. Πιστωτές Διάφοροι		56.908,97		86.4
Σύνολο κυκλ/ντος ενεργητ.(ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΙΙ+ΔΙΥ)	3.679.542,85		3.009.486,20	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙΙ)		2.120.133,89		1.710.4
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ				
3. Λοιποί μεταβατικοί λ/σμοι ενεργητικού	8.000,00		45.358,04	2				
				. Εξοδα χρήσεως δουλεωμένα		-		4.0
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	19.870.388,07		19.979.549,47	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)		19.870.388,07		19.979.5

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΓΕΝΙΚΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1 Ιανουαρίου 2008 - 31 Δεκεμβρίου 2008)

ΕΞΟΔΑ

ΕΣΟΔΑ

ΧΡΕΩΣΗ

ΠΙΣΤΩΣΗ

2008

2007

2008

2007

1. Αποθέματα Ενάρξεως Χρήσεως

1. Πωλήσεις

20. Εμπορεύματα 0,00 0,00

70. Εμπορευμάτων 4.890,63 300,84

2 . Αγορές Χρήσεως

72. Αχρηστού υλικού 164.686,61 173.278,07

20. Εμπορεύματα 0,00 0,00

73. Υπηρεσιών (έσ. από παροχή
υπηρεσ.) 3.643.060,61 **3.812.637,85** 3.052.807,00 **3.226.385,91**

3 . Αποθέματα τέλους χρήσεως

20. Εμπορεύματα 0,00 0,00

Αγορές και διαφορά
αποθεμάτων **0,00** **0,00**

2. Λοιπά οργανικά έσοδα

4 .			74. Επιχορηγήσεις & διάφορα έσοδα πωλ.	46.319,61	306.534,82	
			75. Έσοδα παρεπομενων ασχολιων	20,00	2.054,31	
			76. Έσοδα κεφαλαίου	1.713,63	17.500,00	326.089,13
			78.05 Χρησιμοποιημένες προβλέψεις εκμεταλλεύσεως		48.053,24	
	60.	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	582.036,90	663.870,00		
	61.	Αμοιβές και έξοδα τρίτων	1.817.248,15	1.727.567,33		
	62.	Παροχές τρίτων	422.996,49	373.549,29		
	63.	Φόροι - Τέλη	82.556,50	52.737,23		
	64.	Διάφορα έξοδα				
	64.00	Έξοδα μεταφορών	510.728,22	418.350,32		
64.01	Έξοδα ταξιδίων	84.342,15	20.423,68			
64.02	Έξοδα προβολής και διαφήμισης	10.091,57	35.195,75			
64.03	Έξοδα εκθέσεων και επιδείξεων		0,00			
64.05	Συνδρομές-Εισφορές	2.648,57	3.041,82			
64.07	Έντυπα και γραφική ύλη	23.059,74	15.137,76			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ**32ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1 Ιανουαρίου 2008 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008)****I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ**

	2008	2007
Κύκλος εργασιών	3.812.637,85	3.226.385,91
Μείον : Κόστος πωλήσεων	4.678.605,69	4.120.516,58
Μικτά αποτελ/τα εκμετάλλευσης (κέρδη ή ζημίες)	-865.967,84	-894.130,67
Πλέον : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	46.339,61	324.034,82
Μερικά αποτελ/τα εκμετάλλευσης (κέρδη ή ζημίες)	-819.628,23	-570.095,85
Μείον : Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	252.724,04	576.486,96

Μερικά αποτελ/τα εκμετάλλευσης (ζημιές)			-1.072.352,27			-1.146.582,81
ΠΛΕΟΝ:4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έξοδα		1.713,63			2.054,31	
			-1.072.352,27			-1.146.582,81
Μείον:						
3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	109.329,01	109.329,01	-107.615,38	89.546,64	89.546,64	-87.492,33
Ολικά αποτελ/τα εκμ/σης (ζημιές)			-1.179.967,65			-1.234.075,14

II. ΠΛΕΟΝ: ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Εκτακτα & ανόργανα έσοδα		1.436.656,51			1.287.952,45	
Μείον:						
1. Εκτακτα & ανόργανα έξοδα				948,11		
2. Εκτακτες Ζημιές				9.349,41		
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	204.419,95	204.419,95	1.232.236,56	32.909,02	43.206,54	1.244.745,91
Οργανικά & έκτακτα αποτελ/τα (ζημιές)			52.268,91			10.670,77
Μείον: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		1.317.663,66			1.301.026,86	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	2008	2007
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	52.268,91	10.670,77
Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κερδών) προηγ /νων χρήσεων	-2.929,16	3.165,41
Σύνολο	<u>49.339,75</u>	<u>13.836,18</u>
ΜΕΙΟΝ : Φόρος εισοδήματος	13.067,23	16.765
Ζημίες ει νέον	<u>36.272,52</u>	<u>-2.929,16</u>
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:		
1 Τακτικό αποθεματικό	1.813,63	
5 Εκτακτο αποθεματικό	34.458,89	
8 Υπόλοιπο κερδών εις νέο	0,00	-2.929,16
	<u>36.272,52</u>	<u>-2.929,16</u>

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΤΟΤΟΝΙΑΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΜΑΥΡΙΑΔΗΣ ΔΗΜΟΣΘΕΝΗΣ

ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
ΦΩΤΕΙΝΗ

