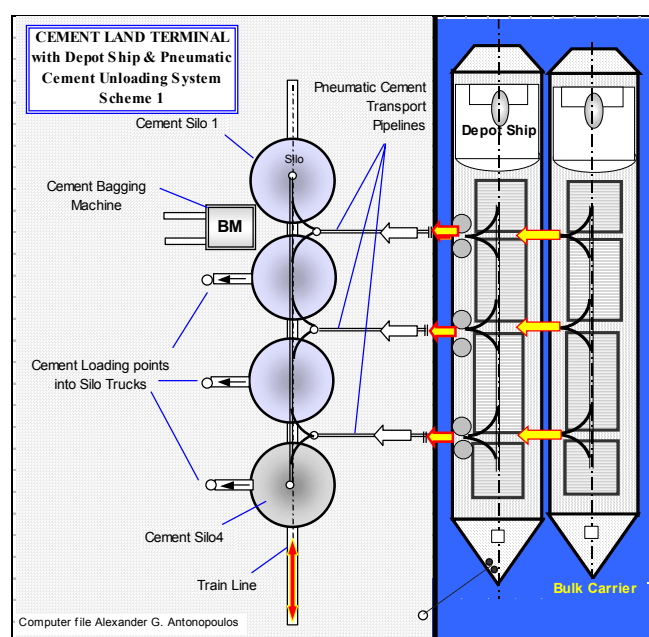


ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ, ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΠΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Υπεύθυνος Καθηγητής: Ε. ΦΑΦΑΛΙΟΥ



Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον πατέρα μου
Αντωνόπουλο Γεώργιο, εξειδικευμένο
μηχανολόγο μηχανικό στο handling του
τσιμέντου.

Επίσης στην καθηγήτρια Ε. Φαφαλιού, η οποία με την καθοδήγηση και τις
συμβουλές συνέβαλε σημαντικά στην εκπόνηση της μελέτης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Διοικητική Σύνοψη.....	σελ.5
Εισαγωγή.....	σελ..6-7
1.0.0 Επιχειρηματικότητα.....	σελ.7-8
1.1.1 Ο Δείκτης Ευχέρειας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....	σελ. 8-9
1.1.2.Χαρακτηρισμός της Επιχείρησης ως “καινοτόμου”.....	σελ.. 9-11
2.0.0 Βασική Ιδέα (Project Background and Basic Idea).....	σελ.12
2.0.1 Προϊόν- Υπηρεσία.....	σελ.12
2.0.2 Στόχος μελέτης.....	σελ.12
Διερεύνηση και ανάλυση της “ΙΔΕΑΣ” Πίνακας 2.1	σελ.13
Διερεύνηση και ανάλυση της “ΙΔΕΑΣ” Πίνακας 2.2	σελ.14
2.1.0. Μεθοδολογία.....	σελ.15
2.1.1. Αποστολή	σελ. 16
2.1.2. Όραμα.....	σελ.16
2.1.3. Ευκαιρία.....	σελ.16
2.2.0 Ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας.....	σελ.17
2.2.1.Βασικές Υποθέσεις start- up.....	σελ.18
2.2.2. Εργαλείο υλοποίησης της επένδυσης.....	σελ. 19
2.2.3. Οι βασικοί παράμετροι της προμελέτης.....	σελ. 20-21
3.0.0. Διεθνές περιβάλλον- Ανάλυση αγοράς ζήτησης τσιμέντου.....	σελ.21-22
3.1.1. Οι λόγοι έλλειψης τσιμέντου.....	σελ.22-25
3.2.0 Διεθνές εμπόριο βασικού οικοδομικού υλικού (τσιμέντου).....	σελ.26
3.3.0. Ετήσια κατανάλωση τσιμέντου στην Ευρώπη.....	σελ.26-27
3.3.1.Εκτιμήσεις ζήτησης τσιμέντου.....	σελ.28-29
4.0.0. Ανάλυση Αγοράς- Περιβάλλοντος.....	σελ.29-30
4.1.0. Μοντέλο Porter.....	σελ.30-34
4.1.1. Προμηθευτές τσιμέντου στην Ελλάδα.....	σελ.35-39
5.0.0. Η σημασία της θαλάσσιας μεταφοράς του τσιμέντου.....	σελ.40-42
6.0.0. Ανάλυση Project μεταφοράς.....	σελ.43
6.1.1. Διαδικασία φόρτωσης/ ταξιδιού/ εκφόρτωσης/ αποθήκευσης/ διανομής....	σελ.43
6.1.2. Εμπλεκόμενες εταιρείες.....	σελ.44-45
6.2.0. Η πρώτη απόφαση βάσει αρχικής προμελέτης (Faust calculation)	σελ.46
6.2.1.. Επιλογή ομάδας γεωγραφικών στόχων.....	σελ.46

7.0.0. Πρώτη εκτίμηση κόστους επιχειρηματικής επένδυσης	σελ.46
7.1.0. Κόστος προ της απόφασης δημιουργίας της επιχείρησης	σελ.46-49
8.0.0. Η προμελέτη του όλου κυκλώματος.....	σελ.50
8.1.0. Σταθμός διανομής.....	σελ.50-51
8.2.0. Χρόνος λειτουργίας.	σελ.51-52
8.3.0. Πλεονεκτήματα Depot Ship.....	σελ.52-53
8.4.0. Οργανωτική δομή του Σταθμού Διανομής (Depot ship & Land Terminal).....	σελ.53-55
9.0.0.. Εταιρεία διαχείρισης.....	σελ.55-56
9.1.0. Επάνδρωση & Διερεύνηση του κόστους λειτουργίας της Εταιρείας Διαχείρισης.....	σελ.57
10.1.0.Η Εταιρεία του Depot ship.....	σελ. 58
10.1.1. Κόστος αγοράς και μετασκευής.....	σελ.58-62
11.0.0.Η εταιρεία του Εξοπλισμού του Land Terminal.....	σελ.63-64
11.1.1.Κόστος Κατασκευής του Land Terminal.....	σελ.64-65
12.0.0. Το συνολικό κόστος της επένδυσης.....	σελ.65-67
12.1.1. Κόστος λειτουργίας του Land Terminal & Depot Ship.....	σελ.68-70
12.2.2. Συνολικό ετήσιο Λειτουργικό κόστος της Επενδυτικής δραστηριότητας.....	σελ.70-71
13.0.0. Διερεύνηση δυνατοτήτων χρηματοδότησης	σελ.72-73
14.0.0. Εξέταση Σεναρίου σε σχέση με την επιλογή χώρας προορισμού.....	σελ.74-80
15.0.0. Διερεύνηση επιχειρηματικού κινδύνου.....	σελ.80-81
16.0.0. Συμπεράσματα προμελέτης	σελ.82-84
17.0.0. Επίλογος.....	σελ.85-86
Βιβλιογραφία	σελ.87-88
.Παράρτημα	σελ.89-90

Διοικητική Σύνοψη

Το παρόν σύγγραμμα αποτελεί μία προμελέτη εφαρμογής μίας καινοτόμου επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Αναφέρεται στην **διεθνή εμπορία, μεταφορά και διανομή τσιμέντου**. Στην προμελέτη αυτή εξετάστηκαν όλες οι παράμετροι και οι προϋποθέσεις της δημιουργίας και υλοποίησης μίας τέτοιας επιχείρησης μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο ενισχύεται περισσότερο ξεχωριστό χαρακτήρα όταν αναφερόμαστε στον ολιγοπωλιακό κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας και στην κλειστή κάστα της ναυτιλίας. Εξετάζεται λοιπόν λεπτομερώς η διεθνής αγορά τσιμέντου και η θαλάσσια μεταφορά του προϊόντος. Επίσης αναλύονται οι δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν από την επιχειρηματική ομάδα προ της λήψεως οποιασδήποτε απόφασης υλοποίησης. Γίνεται μια πρώτη εκτίμηση του συνολικού κόστους της επένδυσης όπως επίσης και του λειτουργικού κόστους.

Η υλοποίηση του επιχειρηματικού αυτού προγράμματος περιλαμβάνει ένα *δίκτυο εταιρειών* καθώς και το βασικό εργαλείο που είναι η δημιουργία ενός Σταθμού εκφόρτωσης πλοίων, αποθήκευσης, συσκευασίας και διανομής τσιμέντου (cement land terminal). Ο σταθμός αυτός αποκτά ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την τοποθέτηση μόνιμα πλευρισμένου πλοίου-αποθήκης (Depot-ship), επάνω στο οποίο υπάρχουν εγκατεστημένα όλα τα βασικά μηχανήματα (φόρτωσης-εκφόρτωσης) καθώς επίσης τα γραφεία και τα καταλύματα του προσωπικού. Η ιδέα αυτή, παρόλο που ανεβάζει το επενδυτικό κόστος, μειώνει σοβαρά τον επιχειρησιακό κίνδυνο καθόσον ανά πάσα στιγμή το depot ship μπορεί να αποπλεύσει ή να εκποιηθεί σε υψηλή τιμή.

Θεωρούμε ότι για τις σημερινές διεθνείς συνθήκες της αγοράς η λύση ενός εισαγωγικού Σταθμού διαφαίνεται ως μία καινοτόμος και *δευτερευόντως* πρόταση που αξίζει να μελετηθεί λεπτομερώς.

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη γεννήθηκε από μία ιδέα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία αποτελεί συνδυασμό δύο παραδοσιακών τομέων της ελληνικής οικονομίας:

- ✓ της ναυτιλίας
- ✓ και της τσιμεντοβιομηχανίας

Οι βασικοί λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος μελέτης, οι οποίοι αποτέλεσαν και το έναυσμα είναι οι εξής:

- ❖ Η αγάπη μου για την ναυτιλία και οι γνώσεις που απέκτησα από τις προπτυχιακές πανεπιστημιακές μου σπουδές στον κλάδο της ναυτιλίας.
- ❖ Η επαγγελματική ενασχόληση του πατέρα μου με τον κλάδο του τσιμέντου. Με την πάροδο των ετών είχα ήδη αποκτήσει "οικειότητα" με τον κλάδο του τσιμέντου και την αντίστοιχη ορολογία.
- ❖ Το εργασιακό μου περιβάλλον, όπου το αντικείμενο ενασχόλησης μου είναι οι διεθνείς μεταφορές.

Συγκεκριμένα η μελέτη αναφέρεται στη δημιουργία μιας εταιρείας **διεθνούς εμπορίας, μεταφοράς και διανομής τσιμέντου** από την Ελλάδα (ή ενδεχομένως και από άλλες χώρες) σε χώρες του εξωτερικού, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη έλλειψη και, επομένως, έντονη ζήτηση στο συγκεκριμένο αγαθό. Παράλληλα, θα επικεντρωθούμε και στην ανάπτυξη ενός **καινοτόμου** συστήματος μεταφοράς και διανομής, το οποίο θα αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Θα διερευνηθούν τα περιθώρια και οι δυνατότητες ή αλλιώς οι απειλές και οι ευκαιρίες που προσφέρει η παρούσα αγορά για την ίδρυση μίας τέτοιας εταιρείας (επιχειρηματικής δραστηριότητας), καθώς και η τοποθέτησή της σε αυτήν. Κατόπιν, θα αναλυθεί η εγχώρια και διεθνής παραγωγή τσιμέντου και θα διερευνηθούν οι δυνατότητες εξαγωγής παράλληλα και με τις χώρες που παρουσιάζουν ζήτηση, ώστε να δούμε αν ένα τέτοιο σύστημα είναι οικονομικά εφικτό και υλοποιήσιμο. Ακολουθεί πλήρης ανάλυση του μεταφορικού συστήματος και αναλυτική χρηματοοικονομική μελέτη με στοιχεία και δεδομένα προερχόμενα από την τρέχουσα κατάσταση της ναυτιλιακής αγοράς.

Έχει αποδειχτεί ότι η κατανάλωση τσιμέντου έχει άμεση σχέση με την οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση του ΑΕΠ κάθε χώρας. Ειδικότερα το προϊόν αυτό που είναι απαραίτητο για την κατασκευή των υποδομών μίας χώρας αποτελεί ένα από τα πρώτα σε ζήτηση βιομηχανικά προϊόντα. Η δημιουργία αυτοδυναμίας σε παραγωγική ικανότητα

προϋποθέτει τεράστια επενδυτικά κεφάλαια -έντασης κεφαλαίου- και χρόνο, στοιχεία τα οποία σπάνια προηγούνται της κατασκευής των υποδομών. Έτσι, ο τομέας εισαγωγής του προϊόντος στην κάθε χώρα είναι ιδιαίτερα δελεαστικός ως επιχειρηματική προσπάθεια, εντούτοις πρέπει να είναι κατάλληλα δομημένος ώστε να αντιμετωπίσει τις διακυμάνσεις της ζήτησης.

Στο τέλος της μελέτης εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα που πιστεύεται ότι θα βοηθήσουν σε αντίστοιχες μελλοντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και κατ'επέκταση προσπάθειες. Άλλωστε, το Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει καθιερωθεί ως εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η δημιουργία και ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης.

1.0.0. Επιχειρηματικότητα

Μερικοί λένε ότι το μόνο πράγμα που μπορείς να πετύχεις χωρίς μεγάλη προσπάθεια είναι η αποτυχία. Άλλοι υποστηρίζουν ότι **η δράση** με βάση μια καλή ιδέα είναι καλύτερη από μία απλώς καλή ιδέα, η οποία παραμένει στο μυαλό κάποιου ατόμου. Και οι δυο παραπάνω απόψεις έχουν να κάνουν με την επιχειρηματικότητα.

Η έννοια του επιχειρηματία έχει συνδεθεί κατά καιρούς με τις έννοιες του καινοτόμου, του ιδιοκτήτη, του καπιταλιστή, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές που κάνουν τον «επιχειρηματία» διαφορετικό. Είναι αυτός που «επιχειρεί», που αναλαμβάνει δράση για να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής καινοτομικά, δημιουργικά ώστε παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Από την άλλη πλευρά όμως είναι αυτός που διατηρεί συνεχώς την επαφή με τη δυναμική -θετική ή αρνητική συμπεριφορά- της αγοράς και έγκαιρα προσαρμόζει τις παραμέτρους που επηρεάζουν την ομαλή συνέχεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μεταξύ άλλων χωρών και η Ελλάδα στήριξε την ανάπτυξή της όχι τόσο στους φυσικούς της πόρους, που δεν είναι άλλωστε άφθονοι, όσο στην επιχειρηματικότητα των ανθρώπων της και ειδικότερα όταν αναφερόμαστε στον ιστορικό για την Ελλάδα τομέα της ναυτιλίας και το δυναμικό τομέα της τσιμεντοβιομηχανίας.

Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που καθοδηγεί την «αόρατη χείρα» του Adam Smith. Οι επιχειρηματίες έχουν αποδείξει ότι είναι οι πρωτοπόροι που μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αναμιγνύουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αντίληψη του κινδύνου με τη σκληρή εργασία και σχηματίζουν τις νέες επιχειρήσεις. Το επιχειρηματικό-

οικονομικό περιβάλλον σε κάθε χώρα είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες προσδιορισμού της παραγωγικότητάς της και η βελτίωσή του με την πάροδο του χρόνου συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Παρακάτω παραθέτουμε έναν πίνακα από τον οποίο μπορούμε να εξαγάγουμε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά την επιχειρηματική δράση στη χώρα μας σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Πίνακας 1: Ταξινόμηση επιλεγμένων χωρών (επί συνόλου 155) με βάση το επιχειρηματικό τους περιβάλλον											
Χώρα	Ευχέρεια Επιχειρηματικής Δραστηριότητας	Έναρξη Επιχείρησης	Έκδοση Αδείας	Πρόσληψη-Απόλυση Εργαζομένων	Εγγραφή Μεταβολών Ακίνητης Περιουσίας	Δανειοδότηση Επιχείρησης	Προστασία Επενδυτών	Πληρωμή Φόρων	Εξωτερικό Εμπόριο	Εφαρμογή Συμβάσεων	Κλείσιμο Επιχείρησης
Νέα Ζηλανδία	1	4	2	4	1	7	1	16	15	4	21
ΗΠΑ	3	3	17	6	12	15	7	30	17	10	17
Καναδάς	4	1	21	27	27	10	3	12	13	34	4
Δανία	8	15	6	17	31	22	18	61	1	2	25
Ην.Βασίλειο	9	9	29	15	23	1	9	81	21	30	10
Ιαπωνία	10	81	5	20	36	18	14	50	12	3	1
Ιρλανδία	11	11	14	59	69	11	10	21	18	32	7
Φινλανδία	13	18	19	84	16	23	39	68	4	23	6
Σουηδία	14	20	13	86	8	30	95	38	2	14	18
Γερμανία	19	47	20	131	33	5	57	54	3	25	30
Ολλανδία	24	42	66	70	20	14	103	120	5	20	8
Σλοβακία	37	48	40	74	6	28	118	69	60	81	44
Τσεχία	41	77	87	60	57	21	68	70	24	21	101
Πορτογαλία	42	104	94	145	93	55	32	47	29	46	19
Γαλλία	44	13	23	142	144	115	56	35	44	13	32
Ουγγαρία	52	72	119	85	96	24	84	98	38	31	50
Πολωνία	54	92	120	64	75	88	22	106	34	104	23
Βουλγαρία	62	80	118	90	62	46	54	78	45	79	56
Ιταλία	70	45	93	138	48	51	86	102	90	76	40
Ρωσία	79	31	143	57	35	148	73	52	67	62	71
Ελλάδα	80	121	42	148	130	83	128	67	64	8	34
ΠΓΔΜ	81	114	64	123	73	53	30	58	96	111	109
Τουρκία	93	46	137	141	49	103	75	66	95	37	125

Πηγή: Doing Business in 2006, World Bank 2006

1.1.1. Ο Δείκτης Ευχέρειας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Η ταξινόμηση πραγματοποιήθηκε με βάση το βαθμό υιοθέτησης, εφαρμογής και προόδου των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στις 10 υποκατηγορίες διαδικασιών επιχειρηματικής δραστηριότητας που θεωρούνται από τους μελετητές ότι προσδιορίζουν το βαθμό ευχέρειας διενέργειας των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε κάθε χώρα.

Η Νέα Ζηλανδία κατέχει την πρώτη θέση σύμφωνα με το Δείκτη Ευχέρειας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (ΔΕΕΔ). Ακολουθεί η Σιγκαπούρη, ενώ 3η κατά σειρά χώρα είναι οι ΗΠΑ. Η Ελλάδα κατέχει την 80^η μόλις θέση μεταξύ των 155 κρατών.

Η υψηλή ταξινόμηση με βάση το συγκεκριμένο δείκτη σημαίνει ότι το κράτος έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον πρόσφορο για την εύρυθμη λειτουργία του επιχειρηματικού τομέα. Για παράδειγμα, η Γαλλία βρίσκεται στην 44η θέση αμέσως μετά την Τζαμάικα, πράγμα που δεν είναι ευνοϊκό για τη Γαλλία, μια χώρα όμως, που χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη

γραφειοκρατία. Αντίθετα, στις Σκανδιναβικές χώρες (Νορβηγία-5, Δανία-8, Ισλανδία-12, Φινλανδία-13, Σουηδία-14), το νομοθετικό/διοικητικό πλαίσιο είναι απλοποιημένο όσον αφορά τις διαδικασίες. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, με εποπτεία από το κράτος μόνο όταν απαιτείται, προστατεύοντας αποτελεσματικά τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, με μεγάλη ευελιξία στην αγορά εργασίας. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζει επίσης σημαντική διασύνδεση των αμοιβών με την παραγωγικότητα και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Έναρξη Επιχείρησης

Η Ελλάδα κατέχει την 121η θέση (μεταξύ 155 χωρών) όσον αφορά την ευκολία έναρξης επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει από τη λεπτομερειακή ανάλυση:

α) του συνόλου των διαδικασιών (Ελλάδα: 15, ΟΟΣΑ: 6,5) που απαιτούνται για την ίδρυση μιας επιχείρησης (ΕΠΕ),

β) του χρόνου που απαιτείται για την έκδοση της άδειας λειτουργίας (Ελλάδα: 38 ημέρες, ΟΟΣΑ: 19,5 ημέρες),

γ) του κόστους σε παράβολα, φόρους και χαρτόσημα που απαιτείται για την ίδρυση μιας επιχείρησης (Ελλάδα: \$ 4.100 ή 24,6% του κατά κεφαλήν Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (ΑΕΕ), ΗΠΑ: \$ 207 ή 0,5% του ΑΕΕ, Ισπανία: \$ 3.500 ή 16,5% του ΑΕΕ) και

δ) του κατώτατου κεφαλαίου που απαιτείται να καταβληθεί πριν από την έναρξη των εργασιών της επιχείρησης (Ελλάδα: \$ 20.000 ή 121,4% του ΑΕΕ, Ισπανία: \$3.330 ή 15,7% του ΑΕΕ, ΗΠΑ: Δεν απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο).

1.1.2. Χαρακτηρισμός της επιχείρησης ως “καινοτόμου”

Η Επιχείρηση που προτείνουμε δικαιούται να φέρει τον χαρακτηρισμό “καινοτόμος” επιχείρηση.

Ο όρος "καινοτομία" και “καινοτόμος” επιχείρηση είναι ασαφής και διφορούμενος. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο "εγχειρίδιο Fraswei", πρόκειται για **την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής** - νέα ή βελτιωμένη ή εφαρμοσμένη στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις -. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην **διαδικασία** και όχι αναγκαστικά στο έξω από τις κανονικές προβλέψεις αποτέλεσμά της. Σύμφωνα με την πρώτη έννοια του όρου (**καινοτομική διαδικασία**), το βάρος πέφτει στον τρόπο με τον οποίο

επινοείται και παράγεται η καινοτομία, στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή, εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην όλη διαδικασία) και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, για σαφώς οροθετημένες φάσεις ή για αυτόματη αλληλουχία, αλλά μάλλον για ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και παραγόντων, των οποίων η πείρα, οι γνώσεις και η τεχνογνωσία ενισχύονται και εμπλουτίζονται αμοιβαία. Έτσι εξηγείται η διαρκώς αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στην πράξη στους μηχανισμούς αλληλεπιδράσεων μέσα στην επιχείρηση (συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μονάδων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία), αλλά και στα δίκτυα τα οποία συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της (άλλες επιχειρήσεις, υπηρεσίες υποστήριξης, κέντρα τεχνογνωσίας, ερευνητικά εργαστήρια κτλ.). Η σχέση με τους χρήστες, η συνεκτίμηση της εκφραζόμενης ζήτησης, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς και της κοινωνίας έχουν επίσης εξίσου μεγάλη - αν όχι μεγαλύτερη - σημασία με την άριστη γνώση των τεχνολογιών.

Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη "καινοτομία" υποδηλώνεται ένα **νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, ή υπηρεσία**, που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας και όχι στην ίδια την διαδικασία η οποία μπορεί να είναι τυποποιημένη (πατέντα) και να έχει εφαρμοσθεί πολλές φορές σε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι μία επιχείρηση εφαρμόζει καινοτομίες, δεν είναι αρκετό για να εξασφαλίσει την επιτυχία ή ακόμα και τη βιωσιμότητα. Μάλιστα το ποσοστό αποτυχίας είναι δυσανάλογο υψηλό.

Μερικοί λόγοι που θεωρούνται πιο συχνά ως αιτίες αυτής της αποτυχίας, είναι:

- Η ελλιπής προμελέτη της αγοράς της επιχειρησιακής δραστηριότητας.
- Η λανθασμένη οικονομία χρόνου και χρήματος για την εκπόνηση των αναγκαίων τεχνικών, λειτουργικών και οικονομικών μελετών εφαρμογής.
- Η λανθασμένη κοστολόγηση εφαρμογής και λειτουργίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Η κακή επιλογή του χρόνου έναρξης της δραστηριότητας (timing)
- Η μη εκπόνηση σχεδίου "εξόδου" από την επιχειρηματική δραστηριότητα σε περίοδο κρίσεως.
- Η διαχειριστική ανικανότητα.

-
- Η έλλειψη σωστού επιτελείου εξειδικευμένων επαγγελματιών.
 - Η έλλειψη εμπειρίας.
 - Ο φτωχός προγραμματισμός.
 - Ο κακός προγραμματισμός.
 - Η ακατάλληλη τοποθεσία.
 - Ο λανθασμένος σχεδιασμός της επιχείρησης (μέγεθος επένδυσης, ελαστικότητα).
 - Positioning στην αγορά.
 - Η απώλεια ελέγχου των αποθεμάτων.
 - Η ανικανότητα μεταδόσεως της επιχειρηματικότητας. κ.ά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

2.0.0. Βασική Ιδέα (Project Background and Basic Idea)

Πριν ξεκινήσει η περιγραφή του project, θεωρούμε σκόπιμο να αποσαφηνίσουμε τους παρακάτω όρους όσον αφορά την συγκεκριμένη μελέτη, έτσι ώστε η αναφορά σε αυτούς σε όλη την έκταση της μελέτης να είναι σαφής και ξεκάθαρη.

2.0.1. Προϊόν- Υπηρεσία

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ, ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ενός εκ των πλέον βασικών οικοδομικών υλικών, διατιθέμενο κυρίως σε χύδην μορφή και του οποίου η ζήτηση είναι συνεχής και αυξανόμενη σε όλες τις χώρες και κυρίως σε αυτές που οι υποδομές τους βρίσκονται τώρα σε προγραμματισμό και εξέλιξη (αναπτυσσόμενες χώρες).

Το τσιμέντο

Υλικό που χαρακτηρίζεται από την σχετικά “μικρή” αξία ανά τόνο αλλά επίσης και από τις τεράστιες διακινούμενες ποσότητες.

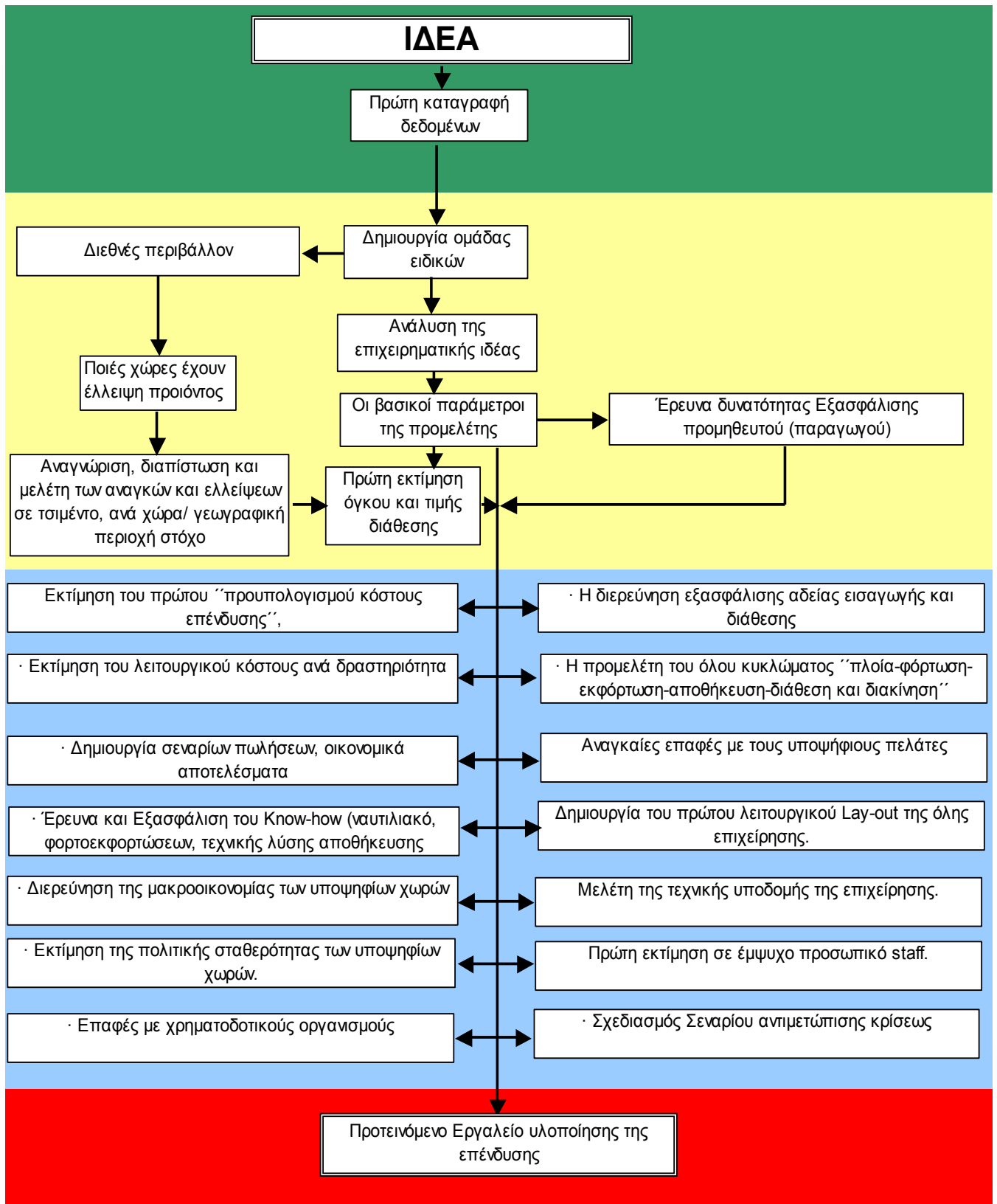
2.0.2. Στόχος μελέτης

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί σε βάθος η επιχειρηματική ιδέα και οι δυνατότητες αξιοποίησής και υλοποίησής της .

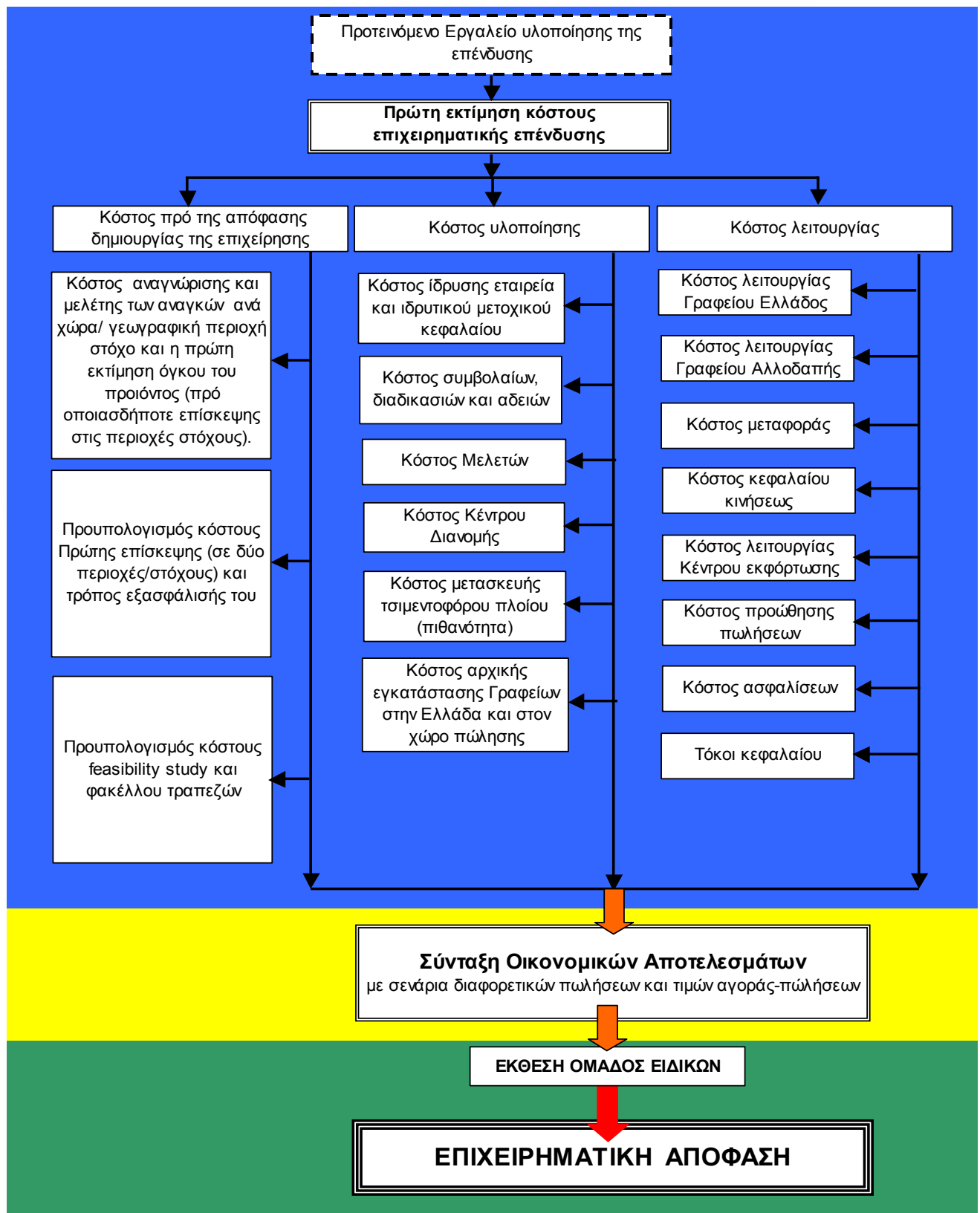
Ως τελικός στόχος (ultimate goal) ορίζεται η θετική ή αρνητική πρόταση υλοποίησης της ΙΔΕΑΣ.

Στους πίνακες που ακολουθούν, καταγράφονται οι πλέον απαραίτητες μελέτες - διαγνωστικές τεχνικές- που απαιτούνται για την ανάλυση της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας. Με διαφορετικά χρώματα χαρακτηρίζονται τα στάδια των διαδικασιών.

Πίνακας 2.1: Flow Chart διαδικασιών και διερεύνησης μετασχηματισμού μιας Ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα.



Πίνακας 2.2. : Flow Chart διαδικασιών και διερεύνησης μετασχηματισμού μιας Ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα



Η έκθεση της ομάδος των ειδικών και η επιχειρηματική διαίσθηση θα είναι οι δύο βασικοί παράμετροι της απόφασης “ΝΑΙ”, “ΟΧΙ” ή της ριζικής αλλαγής του επιχειρησιακού σχεδίου.

2.1.0. Μεθοδολογία

Στην μελέτη ακολουθήθηκε η εξής μεθοδολογία.

- ✓ Εξέταση της διεθνούς αγοράς μέσω του διαδικτύου, ζήτηση τιμέντου, παραγωγική ικανότητα χωρών μέσω του CEMBUREAU (ένωση τσιμεντοπαραγωγών),
- ✓ Έρευνα των παραγωγών τσιμέντου μέσω των ετησίων εκδόσεων ισολογισμών, τόσο του 2006 αλλά και παλαιότερων ώστε να εντοπισθεί η τάση αύξησης της κατανάλωσης και του επιπέδου τιμών,
- ✓ Βιβλιογραφική ανασκόπηση (συγγράμματα, περιοδικά, ειδικές εκδόσεις) όσον αφορά τον κλάδο της ναυτιλίας και της τσιμεντοβιομηχανίας.
- ✓ Επίσκεψη για πληροφοριακούς λόγους σε έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς τσιμέντου στην Ελλάδα για σημερινές τιμές (τσιμέντου και ναύλων) και άλλες χρήσιμες πληροφορίες ,
- ✓ Έρευνα τόσο μέσω του διαδικτύου όσο και απευθείας σε ναυτιλιακούς πράκτορες για τον καθορισμό τιμής ναύλου μεταφοράς χύδην τσιμέντου προς τις χώρες προορισμού,
- ✓ Επίσκεψη σε Ναυτιλιακή Εταιρεία που ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με μεταφορά τσιμέντου για την έρευνα διαθεσιμότητας πλοίων, πληροφορίες βυθισμάτων, καιρικών συνθηκών κλπ.
- ✓ Έρευνα μέσω διαδικτύου για τον εξοπλισμό ενός σταθμού εκφόρτωσης και διανομής τσιμέντου.
- ✓ Επίσκεψη σε εξειδικευμένη ελληνική μελετητική/κατασκευαστική εταιρεία για την μετατροπή κοινού Bulk carrier σε Depot ship και χρήσιμες πληροφορίες για το κόστος,
- ✓ Συλλογή πληροφοριών για την γενικότερη πολιτική κατάσταση των υποψηφίων χωρών από άρθρα και διαδίκτυο.
- ✓ Επίσκεψη σε Πρεσβεία υποψήφιας χώρας για συλλογή πληροφοριών στα αναπτυξιακά προγράμματα της υποψήφιας χώρας, επίπεδου μισθών και ημερομισθίων, τιμών τσιμέντου στην τοπική αγορά κλπ.
- ✓ Συζητήσεις με στελέχη τραπεζών για την δυνατότητα χρηματοδότησης της επένδυσης.
- ✓ Συζητήσεις με εξειδικευμένο Διπλ. Μηχανολόγο Μηχανικό, έμπειρο στο Handling του τσιμέντου για τα βασικά τεχνικά θέματα και ενδείξεις κόστους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το δυσκολότερο ίσως έργο ήταν η αξιολόγηση και το φιλτράρισμα όλου του όγκου πληροφοριών που συλλέχθηκε, ώστε να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.1.1. Αποστολή

- ❖ Είσοδος στην κλειστή αγορά (lobby) της ναυτιλίας, καθώς και στον ολιγοπωλιακό τομέα της τσιμεντοβιομηχανίας.
- ❖ Πλήρης παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της μεταφορικής αλυσίδας απ' τον παραγωγό στον τελικό παραλήπτη.
- ❖ Δημιουργία πελατολογίου, ικανού να υποστηρίξει τις κοστοβόρες επενδύσεις.

2.1.2. Όραμα

Εδραίωση, καθιέρωση και εξειδίκευση της εταιρείας στο διεθνές περιβάλλον εμπορίας τσιμέντου.

Αναγνώριση του brand name της εταιρείας από την ελληνική και διεθνή αγορά παραγωγής τσιμέντου ως απαραίτητος συνεργάτης και αναπόσπαστο κομμάτι του μεταφορικού κυκλώματος.

2.1.3. Ευκαιρία

- ✓ Εκμετάλλευση της σημερινής διεθνούς συγκυρίας ελλείψεως του προϊόντος, λόγω των μεγάλων επενδύσεων που πραγματοποιούνται στις χώρες του πρώην σοσιαλιστικού μπλοκ, στις χώρες με έντονη και δυναμική ανάπτυξη (Ινδίες, Κίνα) και στις χώρες παραγωγής πετρελαίου που η άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιούργησε τεράστιες οικονομικές δυνατότητες ανάπτυξης (Εμιράτα, Σαουδική Αραβία, κλπ.)
- ✓ Την σε διεθνές πεδίο “δραματική” αύξηση της τιμής του τσιμέντου η οποία επιτρέπει την δημιουργία και επικερδή λειτουργία μιας επιχείρησης όπως η προτεινόμενη.

2.2.0. Ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας

Η επιχειρηματική αυτή προσπάθεια αποτελείται από ένα τρίπτυχο προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ο πρώτος τομέας επιχειρηματικής δραστηριοποίησης είναι το **διεθνές εμπόριο τσιμέντου**. Συνοπτικά αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία θα προμηθεύεται- αγοράζει τσιμέντο σε χύδην μορφή από κάποιον εγχώριο παραγωγό και θα το εξάγει σε πελάτες του εξωτερικού. Ο συγκεκριμένος τομέας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας:

- Της σημερινής διεθνούς συγκυρίας ελλείψεως του προϊόντος, λόγω των μεγάλων επενδύσεων που πραγματοποιούνται στις χώρες του πρώην σοσιαλιστικού μπλοκ, στις χώρες με έντονη και δυναμική ανάπτυξη (Ινδία, Κίνα) και στις χώρες παραγωγής πετρελαίου που η άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιούργησε τεράστιες οικονομικές δυνατότητες ανάπτυξης (Εμιράτα, Σαουδική Αραβία, κλπ.)
- Την σε διεθνές πεδίο “δραματική” αύξηση της τιμής του τσιμέντου η οποία επιτρέπει την δημιουργία και επικερδή λειτουργία μιας επιχείρησης όπως η προτεινόμενη.

Ο δεύτερος τομέας αναφέρεται στην **μεταφορά- διακίνηση του τσιμέντου** δια θαλάσσης με ιδιόκτητα ή ναυλωμένα πλοία. Στην ουσία, δηλαδή πρόκειται για έναν εξειδικευμένο βιομηχανικό μεταφορέα (*industrial carrier*), ο οποίος βρίσκεται σε στενή και μακρά επαγγελματική συνεργασία με κάποια μεγάλη βιομηχανία, εξαγωγέα ή εισαγωγέα (*exporter or importer*), ώστε να παρέχει σταθερά τις μεταφορικές του υπηρεσίες και να αποτελεί έναν αναπόσπαστο κρίκο στο συνολικό σύστημα των "logistics" της βιομηχανίας.

Ο τρίτος τομέας αναφέρεται στην **αποθήκευση, σάκκευση και διανομή του τσιμέντου** στον τελικό παραλήπτη μέσω ενός *cement land terminal*. Αφορά δηλαδή καθαρά λειτουργίες logistics, οι οποίες ολοκληρώνουν την αλυσίδα αξίας από τον παραγωγό στον τελικό παραλήπτη.

Το τσιμέντο είναι ένα προϊόν που η διαχρονικότητά του είναι δεδομένη και δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι θα μπορούσε να αντικατασταθεί από άλλο “παρεμφερές” στο μέλλον (έλλειψη άμεσων υποκατάστατων). Ο μόνος “ανταγωνιστής” και σε περιορισμένες εφαρμογές, η “μεταλλική κατασκευή”, ο οποίος όμως περιορίζεται σε ανοδομές κυρίως υψηλών κτιρίων, βιομηχανικών υπόστεγων και γεφυρών. Εξάλλου το σίδηρο προέρχεται από μέταλλευμα ενώ το τσιμέντο χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη τον ασβεστόλιθο και το αργιλόχωμα, υλικά που υπάρχουν σε αφθονία και που η εξόρυξή τους είναι επιφανειακή.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες βασικές υποθέσεις που λαμβάνονται ως δεδομένα για την ανάπτυξη της μελέτης.

2.2.1. Βασικές Υποθέσεις start- up

- ✓ **Εξασφάλιση μακροπρόθεσμης προνομιακής συνεργασίας με εταιρεία- ες παραγωγής.** Αυτός ο παράγων είναι ο πλέον σημαντικός καθώς η παγκόσμια αγορά και διακίνηση του τσιμέντου χαρακτηρίζεται και από την πολιτική του λεγόμενου καρτέλ των μεγάλων εταιρειών παραγωγής τσιμέντου.
- ✓ **Ύπαρξη απαραίτητου κεφαλαίου κίνησης.** Στο κεφάλαιο κίνησης συνυπολογίζεται και το κόστος που είναι αναγκαίο για τις αρχικές μελέτες προ της τελικής απόφασης υλοποίησης της “ιδέας”. Πολλοί επιχειρηματίες μειώνουν δραστικά το κόστος αυτό με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι κίνδυνοι αποτυχίας καθώς οδηγούνται σε αποφάσεις με βασικό παράγοντα την “διαίσθηση” και όχι την ανάλυση της αγοράς και τις σχετικές μελέτες, που ασφαλώς κοστίζουν.
- ✓ **Έκδοση προνομιακών μακροπρόθεσμων δανείων από χρηματοπιστωτικό οργανισμό.** Εδώ αξίζει να καταγραφεί το γεγονός ότι σήμερα υπάρχουν δυνατότητες εξασφάλισης των αναγκαίων κεφαλαίων από εξω-τραπεζικούς οργανισμούς (Investment Funds) με το μειονέκτημα ότι τα Investment Funds ακολουθούν κανόνες μεσοπρόθεσμης εξόφλησης όχι με βάση επιτοκίου αλλά με συμφωνία ποσού, μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα. Ως εγγύηση ζητούν την συμμετοχή στην εταιρεία με το ποσοστό που αναλογεί στην

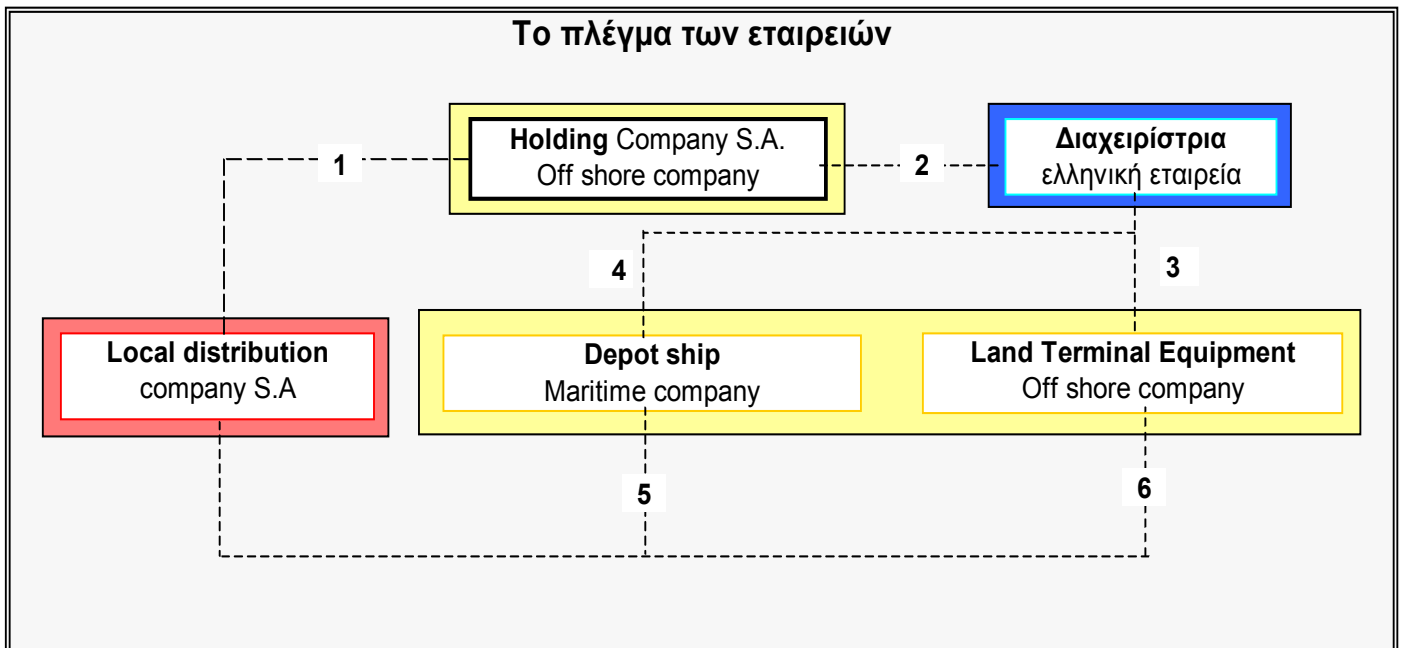
χρηματοδότηση και την έξοδό τους με την εξόφληση. Πλεονέκτημα όμως αποτελεί και η συμμετοχή στον επιχειρησιακό κίνδυνο.

2.2.2. Εργαλείο υλοποίησης της επένδυσης

Μία διεθνής εμπορική εταιρεία (*Maritime, Trading & Industrial Enterprise*) με καταχώριση ως Off shore, holding company με τις εξής (καταστατικές) δραστηριότητες (μέσω θυγατρικών εταιρειών):

- 1.- Διεθνές Εμπόριο βασικού οικοδομικού υλικού (τσιμέντου)
- 2.- Θαλάσσιο και χερσαίο μεταφορικό έργο (με ιδιότητα και ναυλωμένα πλοία)
- 3.- Δημιουργία & εκμετάλλευση σταθμών εκφόρτωσης, αποθήκευσης και διακίνησης προϊόντος .

Σχηματικά το πλέγμα των εταιρειών παρουσιάζεται στο γράφημα που ακολουθεί



Στις παραγράφους που ακολουθούν περιγράφονται αναλυτικά οι λειτουργίες καθώς και η σκοπιμότητα ίδρυσης της κάθε εταιρείας.

2.2.3. Οι βασικοί παράμετροι της προμελέτης είναι:

Αναγκαία είναι η προμελέτη της εφαρμογής της επιχειρησιακής ιδέας, η οποία κατ'ελάχιστο τα παρακάτω βήματα:

- Η αναγνώριση, διαπίστωση και μελέτη των αναγκών και ελλείψεων σε τσιμέντο, ανά χώρα/ γεωγραφική περιοχή στόχο. (Market analysis)
- Η πρώτη εκτίμηση όγκου και τιμής διάθεσης του προϊόντος (Capacity, absorption capability and price tendency).
- Η εξασφάλιση προμηθευτού (παραγωγού) με ικανό όγκο παραγωγής και ανταγωνιστικές τιμές, σε σχέση με την απόσταση μεταξύ των σημείων "παραγωγής-διάθεσης". Το σημείο αυτό είναι ίσως το πλέον σοβαρό καθόσον η διεθνής παραγωγή-διάθεση του τσιμέντου διέπεται από ιδιόμορφες "άτυπες" συμφωνίες των μεγάλων παραγωγών τσιμέντου (Καρτέλ).
- Η διερεύνηση εξασφάλισης αδειάς εισαγωγής και διάθεσης του προϊόντος.
- Η διερεύνηση της δυνατότητας εκφόρτωσης από πλοία σε συγκεκριμένες περιοχές και συλλογή στοιχείων όπως βυθίσματα προβλεπόμενων θέσεων, καιρικές συνθήκες, οδικά δίκτυα, δίκτυα σιδηροδρόμων, περιβαλλοντολογικών περιορισμών κλπ.
- Η προμελέτη του όλου κυκλώματος "πλοίο- φόρτωση- εκφόρτωση αποθήκευση- διάθεση και διακίνηση" για τον προβλεπόμενο όγκο προϊόντος.
- Οι αναγκαίες επαφές με τους υποψήφιους πελάτες και ο χρονικός/ποσοτικός/ποιοτικός προσδιορισμός των αναγκών αυτών.
- Η δημιουργία του πρώτου λειτουργικού Lay-out της όλης επιχείρησης.
- Η μελέτη της τεχνικής υποδομής της επιχείρησης.
- Η πρώτη εκτίμηση σε έμπυχο προσωπικό staff.
- Η εκτίμηση του πρώτου "προϋπολογισμού κόστους επένδυσης", με εναλλακτικές λύσεις (όπως π.χ. ενοικίασης πλοίων και όχι χρησιμοποίησης ιδιόκτητου στόλου).
- Εκτίμηση του λειτουργικού κόστους ανά δραστηριότητα.
- Δημιουργία σεναρίων πωλήσεων, οικονομικά αποτελέσματα και προβολή για μία πενταετία.
- Έρευνα και Εξασφάλιση του Know-how (ναυτιλιακό, φορτοεκφορτώσεων, τεχνικής λύσης αποθήκευσης προϊόντος και άλλων).

- **Διερεύνηση της μακροοικονομίας των υποψηφίων χωρών** (άξονες επενδύσεων, προβλεπόμενα μεγάλα δημόσια έργα υποδομών όπως δρόμοι, γέφυρες, αεροδρόμια, λιμάνια, φράγματα, νόμοι αναπτυξιακοί, κίνητρα προσέγγισης ξένων και εγχωρίων επενδύσεων, κλπ.).
- **Εκτίμηση της πολιτικής σταθερότητας** των υποψηφίων χωρών.
- **Σχεδιασμός Σεναρίου αντιμετώπισης κρίσεως** (αρνητικές μεταβολές στην ανάπτυξη των πωλήσεων, μεταβολές του κόστους προμήθειας του προϊόντος, εμφάνιση σοβαρού ανταγωνιστού, απρόβλεπτη αύξηση δασμών και φόρων εισαγωγής, αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής που αφορούν τον κλάδο κλπ.)
- **Επαφές με χρηματοδοτικούς οργανισμούς / τράπεζες** για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της επένδυσης, με εναλλακτικά σενάρια πιθανής συμμετοχής παραγωγού, τοπικού επιχειρηματικού παράγοντα διάθεσης του προϊόντος, επενδυτικού Fund κλπ. Εδώ η πρόθεση (Letter or Statement of Intention) εξασφάλισης χρηματοδότησης από σοβαρό χρηματοπιστωτικό οργανισμό πρέπει να αποτελέσει μέρος της αρχικής μελέτης υλοποίησης της ιδέας.

Για κάθε μία από τις πιο πάνω παραμέτρους θα αναφερθούμε σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

3.0.0. Διεθνές περιβάλλον- Ανάλυση αγοράς ζήτησης τσιμέντου

Η **σημερινή ζήτηση** προέρχεται κυρίως από τις πιο κάτω μεγάλες γεωγραφικές περιοχές:

- A)** Πρώην σοσιαλιστικές χώρες (Ρωσία, Λευκορωσία, Βαλτικές χώρες, Πολωνία, κ.ά.)
- B)** Χώρες που έχουν υποστεί τεράστιες ζημιές οι βιομηχανίες παραγωγής τσιμέντου κυρίως λόγω πολεμικών γεγονότων (Ιράκ, Λίβανο, Τσετσενία)
- Γ)** Χώρες της Αφρικής που έχουν έξοδο σε θάλασσα (Τυνησία, Νιγηρία, Ανατολική ακτή)*
- Δ)** Από ορισμένες Αραβικές χώρες όπως π.χ. τα Εμιράτα στα οποία παρά την ύπαρξη τοπικών βιομηχανιών παραγωγής τσιμέντου, υπάρχει τεράστια ζήτηση για τον λόγο

*Στην Αίγυπτο, η κερδοφορία της βαριάς βιομηχανίας βελτιώθηκε κατά 19% λόγω μεγάλης αύξησης της εγχώριας ζήτησης τσιμέντου σε σύγκριση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο.
Άρθρο ΕΘΝΟΣ on line

ότι υπάρχει σε εξέλιξη γιγάντιο πρόγραμμα μετατροπής τους σε χώρες προσέγγισης τουριστών και κέντρο διεθνούς εμπορίου.

Ε) Χώρες που ζητούν υψηλή ποιότητα όπως Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο.

Ζ) Υπερατλαντικές χώρες (ΗΠΑ)

3.1.1. Οι λόγοι έλλειψης τσιμέντου.

Οι λόγοι έλλειψης τσιμέντου στις πιο πάνω αγορές είναι διαφορετικοί για κάθε περίπτωση.

Στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες η εικόνα είναι ως εξής:

Η υπάρχουσα βιομηχανία παραγωγής τσιμέντου ήταν καθορισμένη για την κάλυψη των αναγκών των χωρών όπως αυτές είχαν “καθορισθεί” από τις τότε πολιτικές κατευθύνσεις. Δηλαδή η κατά κεφαλή κατανάλωση παρέμεινε πολύ χαμηλή καθώς ο μόνος κρατικές επενδύσεις μπορούσαν να προγραμματισθούν.

Παράμετροι σοβαροί ήταν,

- ❖ η ανά άτομο μικρή επιφάνεια κατοικίας σε τετραγωνικά μέτρα,
- ❖ η παραδοσιακή προτεραιότητα των σιδηροδρομικών μεταφορών,
- ❖ το υποτυπώδες οδικό δίκτυο,
- ❖ ο χαμηλός δείκτης αυτοκινήτων ανά 100 κατοίκους,
- ❖ η έλλειψη τουριστικής δομικής υποδομής,
- ❖ οι πρακτικά μηδενικές ιδιωτικές επενδύσεις ξένων κεφαλαίων κλπ.

Ένας δεύτερος παράγων, πολύ σημαντικός για την εξέλιξη ή ακόμη την διατήρηση του όγκου παραγωγής ήταν η ενιαία εφαρμογή μίας τεχνολογίας ή οποια δεν είχε ως βάση εφαρμογής της την οικονομική παραγωγή του τσιμέντου και ως εκ τούτου (μετά την “ιδιωτικοποίηση” του κλάδου) έχει το πρόβλημα του κόστους του προϊόντος. Όταν πλέον το **dominant design** της τεχνολογίας άλλαξε και παράλληλα η τιμή του παραγόμενου προϊόντος στις υπάρχουσες γραμμές παραγωγής ξεπέρασε τα οικονομικά αποδεκτά όρια, η παραγωγή έμεινε πίσω και σε πολλές περιπτώσεις (εργοστάσια) διακόπηκε εντελώς.

Ως γνωστό η παραγωγή τσιμέντου - βασισμένη από την μία πλευρά σε “φτηνές” φυσικές πρώτες ύλες - είναι μία ενεργοβόρος διαδικασία, τόσο σε καύσιμα (πετρέλαιο, κάρβουνο/ φυσικό αέριο) όσο και σε κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας. Είναι χαρακτηριστικό ότι η παραγωγή στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες κοστίζει σε κατανάλωση θερμικής ενέργειας (kcal/kg προϊόντος) τουλάχιστον **40% περισσότερο**

από ότι στις δυτικές χώρες. **Η Ελλάδα είναι μία από τις πρωτοπόρες χώρες τόσο σε όγκο όσο και οικονομικής παραγωγής.**

Από πλευράς συμμετοχής ανθρωποωρών στην παραγωγή αρκεί ένα παράδειγμα. Ρωσικό εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στη περιοχή του Βολγκογράντ, δυναμικότητας 1,5 εκατ. τόνους τον χρόνο, απασχολεί πενταπλάσιο αριθμό εργαζομένων από ελληνικό εργοστάσιο της ίδιας δυναμικότητας στην περιοχή του Αλιβερίου (Ελλάδα: 3,2 τόνοι προϊόντος/ ανθρωπόωρα, Ρωσία 0,63 τόνοι προϊόντος/ ανθρωπόωρα) .

Οι λόγοι βέβαια είναι κατανοητοί.

Στην Ρωσία,

- ✓ παλαιές εγκαταστάσεις παρωχημένης τεχνολογίας,
- ✓ κατανομή της παραγωγής σε πολλές μικρές μονάδες,
- ✓ έλλειψη ή υποτυπώδης αυτοματοποίηση στην λειτουργία,
- ✓ πολύπλοκη οργανωτική διάρθρωση,
- ✓ απουσία κινήτρων οικονομικής λειτουργίας στο παρελθόν που συνεχίζεται μέχρι σήμερα
- ✓ απουσία διεθνούς εμπειρίας του προσωπικού και χαμηλής σε σχέση με την Δύση εξειδίκευσης.
- ✓ και πάνω από όλα πολιτική βούληση για εξασφάλιση εργασίας σε όσο το δυνατό περισσότερα άτομα.

Επίσης η **αλλαγή του πολιτικού συστήματος** (ασταθές περιβάλλον) εξαφάνισε κυριολεκτικά τις κεντρικές (κρατικές) υπηρεσίες (οι οποίες λειτουργούσαν κυρίως στην Μόσχα, και όχι στα εργοστάσια) που φρόντιζαν για την κατανομή της παραγωγής, την κεντρική διάθεση ανταλλακτικών, την μελέτη και τον σχεδιασμό βελτιώσεων και την αντικατάσταση μονάδων. Όλοι αυτοί οι λόγοι οδήγησαν στην μη οικονομική λειτουργία των εργοστασίων.

Στα πρώτα χρόνια της “αλλαγής” η ζήτηση είχε μειωθεί δραματικά, καθόσον έλλειπε η “κεντρική διάθεση” του προϊόντος. Χαρακτηριστικό είναι ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εργοστασίων δεν διέθετε Τμήμα Πωλήσεων.

Τώρα η ζήτηση είναι σε σχετικά υψηλά επίπεδα καθόσον άρχισαν να υλοποιούνται μεγάλα έργα υποδομής αλλά και ιδιωτικές επενδύσεις. Η ανταγωνιστικότητα – ποιοτικά και οικονομικά – αρχίζει να αποτελεί βασική σκέψη των εργοστασίων. Η ανταγωνιστικότητα περνάει μέσα από αλλαγές τεχνολογίας, αυτοματισμό της παραγωγής, ποιοτικό αυστηρό έλεγχο, εξειδίκευση του προσωπικού,

νέες οργανωτικές δομές και τελικά όλα αυτά μεταφράζονται σε επενδύσεις. Όμως, ειδικά για την υλοποίηση των πιο πάνω, πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος νέων επενδύσεων είναι πολύ υψηλό (η βιομηχανία τσιμέντου είναι **εντάσεως κεφαλαίου**, τόσο στην λειτουργία όσο και στις νέες επενδύσεις). Ενδεικτικά, π.χ. για την εγκατάσταση μίας πλήρους νέας μονάδος παραγωγής τσιμέντου, 1,5 έκ. Τόνων ετησίως, το αναγκαίο κεφάλαιο ανέρχεται περίπου σε 170-190 έκ. €.

Στα τελευταία δέκα χρόνια, στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες, έχουν ενεργοποιηθεί οι μεγάλες γαλλικές, γερμανικές, ιρλανδικές και ιταλικές εταιρείες τσιμέντου, οι οποίες αγόρασαν πολλές υπάρχουσες βιομηχανικές μονάδες, έχουν προγραμματίσει και υλοποιήσει βελτιώσεις αλλά και νέες μονάδες.

Παρόλα αυτά η ζήτηση έχει αυξηθεί, ένα γεγονός που αναμένεται να διατηρηθεί, με αυξανόμενη τάση, στις επόμενες δεκαετίες.

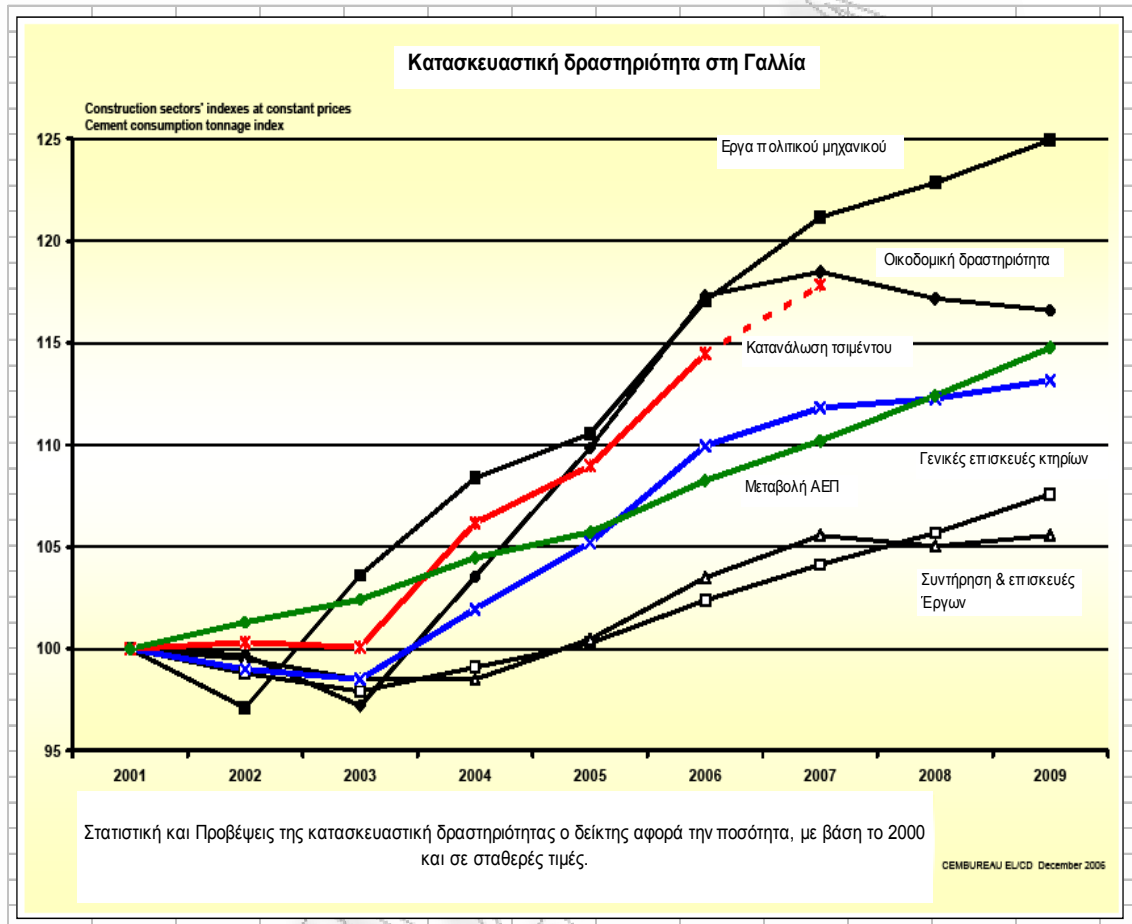
Στις άλλες χώρες/ περιοχές στόχους η έλλειψη προέρχεται κυρίως από τους εξής λόγους:

Στις **αναπτυγμένες χώρες** με σημαντική εθνική παραγωγή τσιμέντου και υψηλή ανά κεφαλή κατανάλωση, οι ιδιωτικές επενδύσεις και οι νέες υποδομές (όπως λιμάνια τουριστικά και εμπορικά, οδικό δίκτυο, νέοι χώροι άθλησης, στάδια, φράγματα συλλογής νερού, νέα αεροδρόμια κλπ.) είναι οι βασικοί “καταναλωτές” του προϊόντος. Η εθνική βιομηχανία περιορίζεται συνήθως σε βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας, επενδύσεις προστασίας του περιβάλλοντος και επενδύσεις εξοικονόμησης ενέργειας, δεχόμενη τις κοινωνικές πιέσεις και τον ανταγωνισμό. Έχοντας, συνήθως, μεγάλο όγκο παραγωγής, αναγκάστηκαν να μειώσουν ή να μηδενίσουν τις εξαγωγές του προϊόντος φθάνοντας στο σημείο έλλειψης αυτού.

Σε μία περίπτωση, αυτή των Η.Π.Α. οι ελλείψεις προέρχονται από τον βασικό παράγοντα σταδιακής αλλαγής τεχνοτροπίας κατασκευής των οικοδομών με την όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση του σκυροδέματος. Είναι γνωστό ότι στις Η.Π.Α. το βασικό υλικό για ανοικοδόμηση κατοικίες είναι το ξύλο και για τις πολυώροφες η μεταλλική κατασκευή. Ειδικά μετά τις μεγάλες φυσικές καταστροφές των τελευταίων δεκαετιών η “νοοτροπία” αρχίζει να αλλάζει. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι τσιμεντοβιομηχανίες στην Αμερική βρίσκονται μακριά από τις ακτές και οι χερσαίες μεταφορές του τσιμέντου είναι πανάκριβες. Έτσι

λοιπόν με τους κατάλληλους θαλάσσιους υπερατλαντικούς ναύλους η εισαγωγή τσιμέντου μπορεί να γίνει ανταγωνιστική.

Πίνακας: Παράδειγμα ανάπτυξης κατασκευών σε αναπτυσσόμενη χώρα (Γαλλία)



Αντίθετα στις λεγόμενες **υπό ανάπτυξη χώρες** πρώτος παράγων είναι η μικρή εθνική παραγωγή που αδυνατεί να καλύψει τις μεγάλες ανάγκες ανάπτυξης. Η ανάπτυξη νέων μονάδων/εργοστασίων παραγωγής δεν είναι απλή υπόθεση για τις χώρες αυτές.

Το μεγάλο κόστος της επένδυσης, η γραφειοκρατία των χωρών αυτών και ο χρόνος υλοποίησης (από την απόφαση/άδεια έως την έναρξη κανονικής λειτουργίας περίπου τρία χρόνια) δεν είναι οι πλέον ελκυστικοί παράγοντες. Έτσι οι ανάγκες πρέπει να καλυφθούν με εισαγωγές.

3.0.0. Διεθνές Εμπόριο βασικού οικοδομικού υλικού (τσιμέντου)

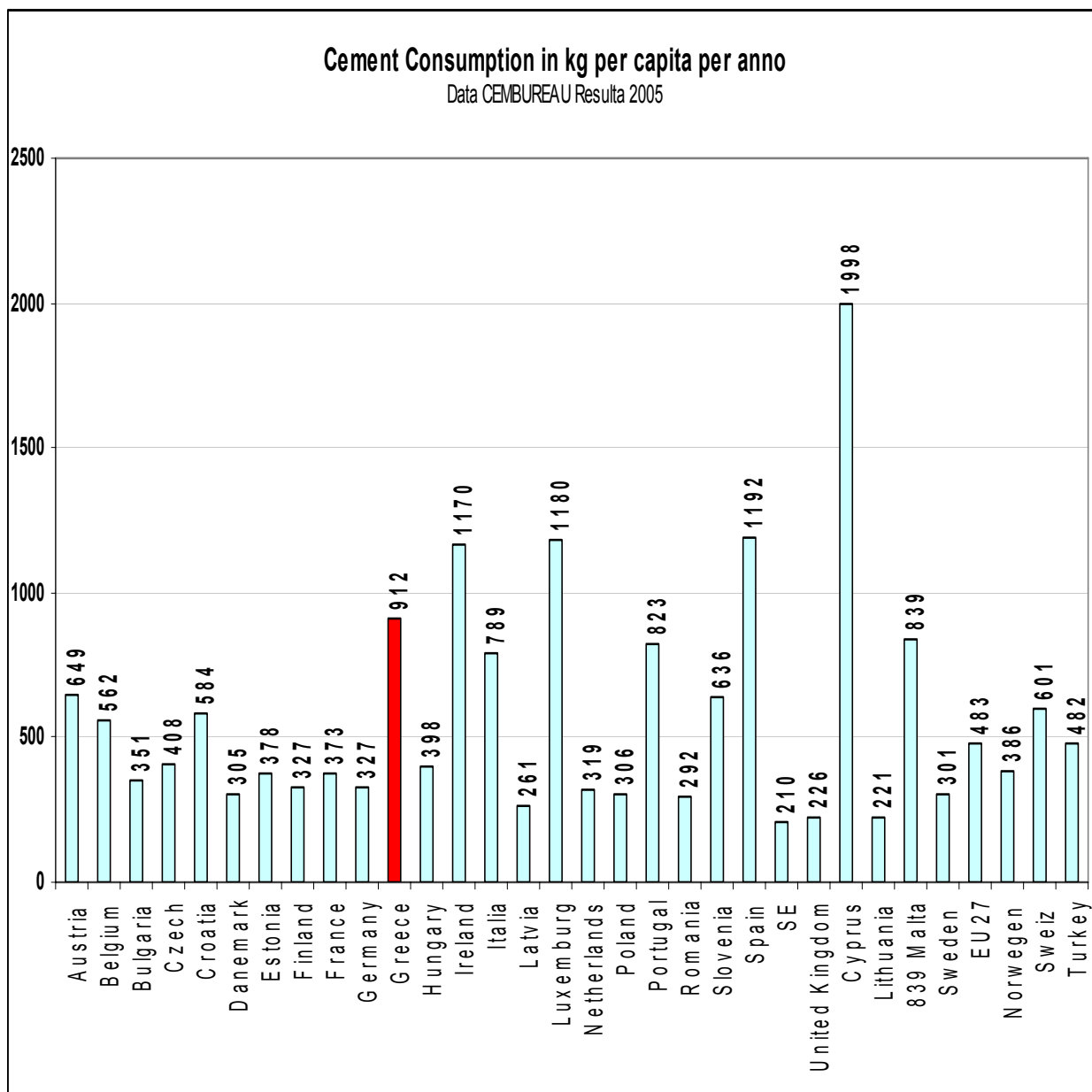
Η δραστηριότητα αυτή αποτελεί το σπουδαιότερο και σοβαρότερο μέρος της όλης επιχειρηματικής ιδέας.

Ο κλάδος παραγωγής τσιμέντου παρουσιάζει μια έντονη τάση συγκέντρωσης τα τελευταία χρόνια. Έτσι, σήμερα, το 43% της παγκόσμιας παραγωγής (πλην Κίνας) βρίσκεται στην κατοχή των πέντε μεγαλύτερων ομίλων του κλάδου (Lafarge, Holcim, Cemex, Heidelberg, Italcementi).

3.1.1. Ετήσια Κατανάλωση τσιμέντου στην Ευρώπη

Δεν περιλαμβάνονται οι χώρες Ρωσία, Μολδαβία, Αλβανία, Λευκορωσία, Ουκρανία. Η Ελλάδα διατηρεί υψηλή κατανάλωση μαζί με τις Μεσογειακές χώρες Ισπανία, Ιταλία οι οποίες χαρακτηρίζονται και χώρες εξαγωγής τσιμέντου.

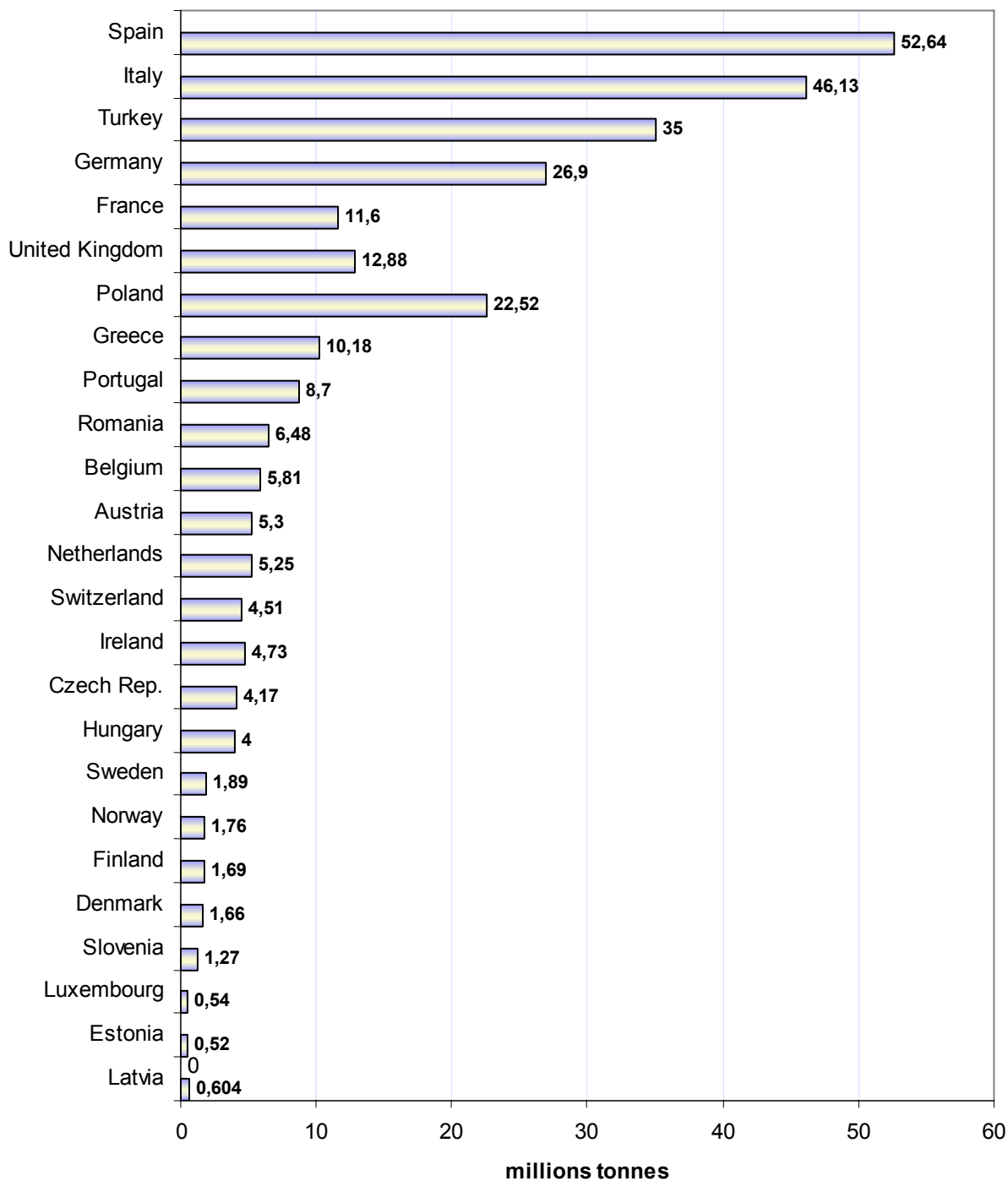
Πίνακας: Ετήσια κατανάλωση τσιμέντου σε kg ανά κεφαλή (Ευρώπη).



Πίνακας: Ετήσια κατανάλωση τσιμέντου σε εκατ. τόννους (Ευρώπη).

Cement Consumption 2005

Source CEMBUREAU EL January 2007



3.3.1. Εκτιμήσεις ζήτησης τσιμέντου

Η τάση της παγκόσμιας ζήτησης για τσιμέντο προβλέπεται **ανοδική** και μάλιστα με ετήσιο αυξανόμενο ρυθμό της τάξεως του **4.7% ετησίως** και μέχρι το 2010 η κατανάλωση θα ξεπεράσει τους 2,8 δισεκατομμύρια μετρικούς τόνους.*¹

Αποτελεί δηλαδή μία υγιείς αγορά, η οποία προσφέρεται για μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η Κίνα, που είναι ήδη κατά πολύ η μεγαλύτερη αγορά για το τσιμέντο στον κόσμο, θα καταγράψει τα μεγαλύτερα οφέλη από την συνολική ποσότητα τσιμέντου που θα διακινηθεί.

Άλλα αναπτυσσόμενα μέρη της Ασίας/της περιοχής του Ειρηνικού και της Ανατολικής Ευρώπης, καθώς επίσης και διάφορα έθνη στην Αφρική/τις περιοχές Mideast και της Λατινικής Αμερικής, θα καταγράψουν επίσης άνω του μέσου όρου κέρδη από την αγορά τσιμέντου, γεγονός που προβλέπεται από τεράστια ανάπτυξη του κατασκευαστικού τομέα στις εν λόγω χώρες.

Το Βιετνάμ, η Ταϊλάνδη, η Ουκρανία, η Τουρκία και η Ινδονησία θα καταγράψουν μερικές από τις ισχυρότερες αυξήσεις στους όρους ποσοστού κερδών/ ποσότητας. Οι πρόοδοι αγοράς θα είναι λιγότερο ανοδικές στις αναπτυγμένες περιοχές των ΗΠΑ, Ιαπωνία και δυτική Ευρώπη, και θα περιοριστούν στην συντήρηση και επισκευή υποδομών.

Την Εισαγωγή τσιμέντου επιδιώκουν:

- 1) **Εργοστάσια τσιμέντου**, που λειτουργούν στην χώρα εισαγωγής με peak capacity, εξασφαλίζοντας -με εισαγωγές - τσιμέντο και με αυτό τον τρόπο το μερίδιο της αγοράς.
- 2) **Εταιρείες ετοιμού σκυροδέματος** που σε εποχή έλλειψης τσιμέντου αντιμετωπίζουν τον υπαρκτό κίνδυνο από την μία πλευρά να χάνουν πελατεία αλλά και την δυνατότητα οικονομικού διακανονισμού με τις εταιρείες παραγωγής. Σε ακραίες μάλιστα καταστάσεις αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της επιλεκτικής διάθεσης του προϊόντος από τον παραγωγό σε ορισμένες εταιρείες σκυροδέματος με αποτέλεσμα παρόλη την μεγάλη ζήτηση να κινδυνεύουν με ζημίες.

- 3) **Επιχειρηματίες εμπορευόμενοι το τσιμέντο**, οι οποίοι διατηρώντας ένα δίκτυο διανομής έχουν το προνόμιο να είναι πλησιέστερα στην κατανάλωση και με αυτό τον τρόπο την δυνατότητα να διαχειρισθούν σημαντικά μεγαλύτερες ποσότητες τσιμέντου στην αγορά.
- 4) **Εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου εκτός της χώρας** εισαγωγής.
- 5) **Ξένες εμπορικές – επενδυτικές εταιρείες**, οι οποίες μπορούν να κλείσουν συμφωνίες με όλους όσους αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Στην δική μας περίπτωση έχει επιλεγεί το τελευταίο σενάριο με την διαφοροποίηση ότι σαν τοπικοί συνεργάτες-συνεταίροι έχουν επιλεγεί επιχειρηματίες εμπορευόμενοι (3) το τσιμέντο στην αγορά της χώρας εισαγωγής και εταιρείες σκυροδέματος (2), μιας και τα συμφέροντα των δύο τελευταίων δεν είναι αντικρουόμενα. Αυτή η επιλογή προσδίδει σοβαρά πλεονεκτήματα για την επιτυχία της επένδυσης (έτοιμο αρχικό πελατολόγιο, εξασφαλισμένες οι ελάχιστες πωλήσεις).

4.0.0. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Ο P. Kotler συνηθίζει να λέει πως **η Αγορά είναι μία παλαίστρα εν δυνάμει ανταλλαγών.**^{*2}

Με βάση τις προσδοκίες του Αγοραστή, η Προμηθευτική Αγορά μπορεί να ορισθεί ως ένα πεδίο, μία περιοχή που συγκεντρώνει δυναμικές-πιθανές πηγές προμήθειας. Αυτή η αγορά - αν και ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης της επιχείρησης - επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα απόδοσης της λειτουργίας ενός Τμήματος Προμηθειών ή μιας εταιρείας η οποία παρεμβάλλεται μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Είναι το σημείο έναρξης για την ανάπτυξη των στρατηγικών προμήθειας και των διαδικασιών διαχείρισης των προμηθευτών και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό όλες τις φάσεις λειτουργίας των Προμηθειών, καθώς και ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Η Supply Market Analysis αναγνωρίζει, εντοπίζει και προσδιορίζει τα τμήματα εκείνα της Αγοράς που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των Αγοραστών και τους επιτρέπει να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να αντιμετωπίζουν τις απειλές, να εκμεταλλεύονται τα δυνατά σημεία- ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και τέλος

^{*2} ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΜΙ-ΙΝΤΕΡΒΟΥΚΣ 2000

να περιοριστούν οι αδυναμίες (weak spots). Η ανάλυση αυτή εάν και είναι μία σημαντική δραστηριότητα στην ευρύτερη διαχείριση των Εφοδιαστικών Συστημάτων, συχνά παραμελείται από τους αγοραστές, οι οποίοι περιορίζονται στις δυνατότητες των γνωστών προμηθευτών.

4.1.0. Μοντέλο Porter

Κάθε κλάδος της αγοράς εξελίσσεται διαχρονικά. Ο ρυθμός και η κατεύθυνση της εξέλιξης εξαρτώνται από παράγοντες, όπως:

- μεταβολές στην ανάπτυξη των πωλήσεων,
- διεύρυνση του αριθμού των καταναλωτών του προϊόντος του κλάδου,
- εκτίμηση του προϊόντος από τους αγοραστές,
- συσσώρευση εμπειρίας από τις επιχειρήσεις του κλάδου,
- μεταβολές στις οικονομίες κλίμακας,
- μεταβολές του κόστους πρώτων υλών,
- καινοτομία στο προϊόν, στο ΜΚΤ, στη διανομή ή σε άλλες διαδικασίες,
- μεταβολές σε σχετικές βιομηχανίες/ σχετικούς κλάδους, και
- αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής που αφορούν τον κλάδο.

Ο κλάδος εμπορίας τσιμέντου (μεγάλων ποσοτήτων) χαρακτηρίζεται από:

- **Δυσκολία εισόδου νέων παικτών λόγω**

α) δυσκολίας σύναψης μακροπρόθεσμης προνομιακής συμφωνίας με εταιρεία παραγωγής .

Η παγκόσμια παραγωγή τσιμέντου είναι συγκεντρωμένη κατά το ήμισυ της στα χέρια των πέντε προαναφερθέντων εταιρειών, οι οποίες διατηρούν και τα δικά τους δίκτυα διανομής και πωλήσεων έχοντας “εξασφαλίσει” η κάθε μία τις δικές της γεωγραφικές περιοχές (cartel). Λόγω της παγκόσμιας αύξησης ζήτησης η παραγωγή των εργοστασίων τους είναι σχεδόν κλεισμένη κατά ποσοστό στην εσωτερική αγορά (υψηλότερη τιμή ανά τόνο από την τιμή εξαγωγής) και κατά άλλο ποσοστό στην τροφοδοσία των δικών τους κέντρων διανομής και πώλησης ανά τον κόσμο ή σε

σταθερό τρίτο πελάτη πάντα εντός των γεωγραφικών περιοχών δραστηριότητας της εταιρείας. Το πιθανώς εναπομένον προϊόν καλύπτει τις λεγόμενες spot πωλήσεις και φορτώσεις. Βέβαια οι ποσότητες αυτές προσφέρονται σε σχετικά φθηνότερη τιμή αλλά συνήθως με περιορισμούς σημείου προορισμού για την αποφυγή “προβλημάτων” με τις άλλες μεγάλες εταιρείες. Τα φορτία αυτά προέρχονται κυρίως από ακυρώσεις ή μειώσεις παραγγελιών ή καθυστερήσεις παραλαβής φορτίου ή ακόμη από συμπτωματική υπερπαραγωγή (λόγω μείωσης χρόνων στάσεων των γραμμών παραγωγής των εργοστασίων).

Ανά τον κόσμο υπάρχουν συνεχώς προσφορές **spot φορτίων**, όχι πάντα των ζητούμενων προδιαγραφών ποιότητας και πολλές φορές σε απαγορευτικές αποστάσεις.

Σε τέτοιου είδους φορτία δεν μπορεί να βασισθεί μία προγραμματισμένη λειτουργία ενός κέντρου διανομής στο εξωτερικό, χωρίς όμως να αποκλείουμε την εκμετάλλευση spot φορτίων.

Το θέμα λοιπόν αυτό, δηλαδή της μακροπρόθεσμης προνομιακής συμφωνίας με εταιρεία παραγωγής, είναι το σοβαρότερο πρόβλημα και στις περισσότερες περιπτώσεις πολύ πιο σημαντικό από την ίδια την διάθεση του προϊόντος.

Αν δεν μπορεί να ξεπερασθεί είναι καλύτερα να εγκαταλειφθεί η όλη προσπάθεια. Για την παρούσα εργασία θα υποθέσουμε ότι είναι εφικτή η μακροπρόθεσμη προνομιακή συμφωνία με εταιρεία-ες παραγωγής.

β) υψηλής απαίτησης κεφαλαίων καθόσον η εμπορική εταιρεία πρέπει να καταβάλλει την αξία του προϊόντος προ της πωλήσεώς του, από αυτή, στην κατανάλωση.

Κάθε φόρτωσης πλοίου, προηγείται το “άνοιγμα πίστωσης” σε τράπεζα. Ήτοι για πλοίο χωρητικότητας 35000 DWT πρέπει να δεσμευθεί κεφάλαιο ύψους $35000 \times 53 \text{ €/t} = 1.855.000 \text{ €}$ * και εάν υπολογίσουμε τα round trips καθώς και την ανάγκη συνεχούς τροφοδοσίας του σημείου εισαγωγής το ποσό διπλασιάζεται.

* 53 €/t είναι μέση τιμή πώλησης τσιμέντου τύπου Portland που προκύπτει από τα οικονομικά στοιχεία της έκθεσης αποτελεσμάτων 2006 της Lafarge). 31

γ) εξειδίκευσης παικτών.

Η μεταφορά του τσιμέντου διαφέρει από μία κοινή θαλάσσια μεταφορά καθότι παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία σε όλες τις φάσεις μεταφοράς (φόρτωση, θαλάσσιο ταξίδι, εκφόρτωση).

δ) Ιδιόκτητος στόλος των παραγωγών και ιδιόκτητα κέντρα διανομής.

Οι μεγάλοι παραγωγοί διαθέτουν κυρίως για την εξυπηρέτηση των δικών τους Κέντρων Διανομής και ιδιόκτητα πλοία με τα οποία καλύπτουν μέρος των διακομιζομένων φορτίων. Ο λόγος δεν είναι το φθηνότερο κόστος μεταφοράς, με ιδιόκτητα πλοία, αλλά η εξασφάλιση της σιγουριάς της κανονικής τροφοδοσίας των κέντρων διανομής.

- **Τοπικό χαρακτήρα**

Δεν υπάρχουν μόνο γενικά χαρακτηριστικά και τάσεις παγκόσμιας οικονομίας αλλά και οι τοπικές οικονομίες που πολλές φορές λειτουργούν ανεξάρτητα από την παγκόσμια τάση, καθώς επηρεάζονται από τοπικούς ή εθνικούς παράγοντες (έντονη ζήτηση κατά περιόδους, κυβερνητικοί- πολιτικοί παράγοντες).

- **Έλλειψη ικανού ανταγωνιστικού υλικού – υποκατάστατο-** (σε κόστος και ανθεκτικότητα, σημείο θετικό).

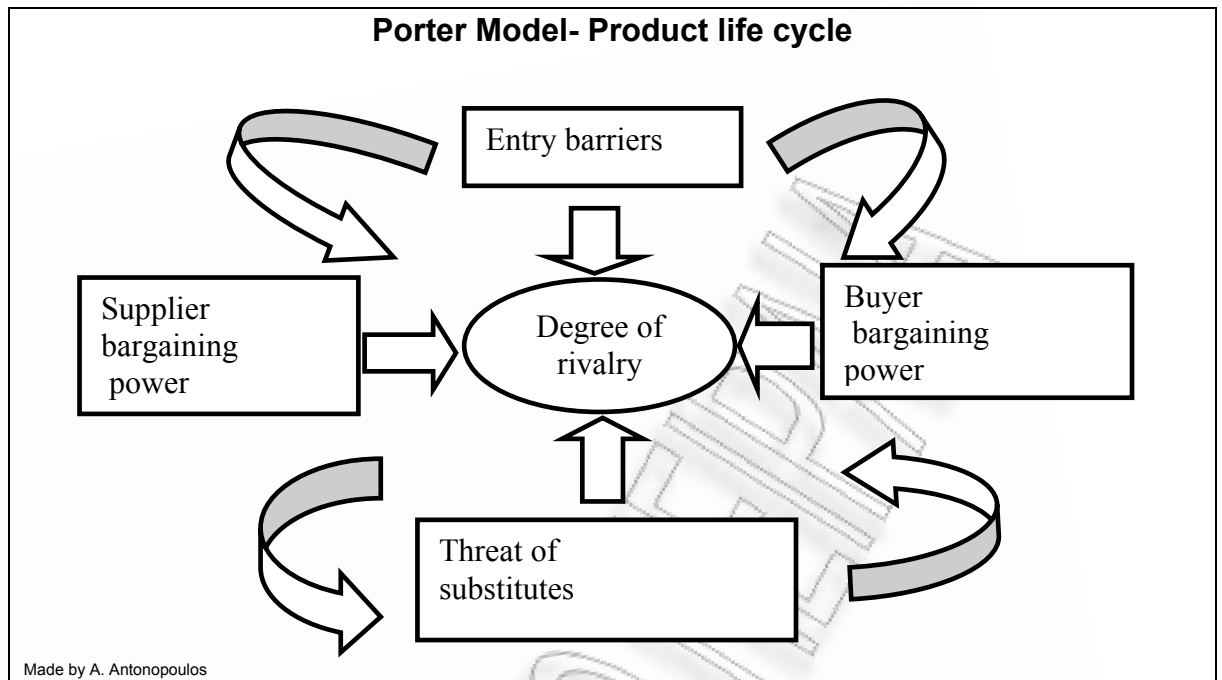
Ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης του τσιμέντου (το οποίο συμμετέχει και στην περαιτέρω κατασκευή-παραγωγή και άλλων δομικών υλικών και στοιχείων) στις περισσότερες χώρες/περιοχές του κόσμου. Η κατά τόπους αδυναμία της τοπικής αλλά και διεθνούς παραγωγής να ικανοποιήσει τη ζήτηση, σε γραμμική συνάρτηση με την αύξηση του κόστους ενέργειας, οδήγησαν σε άνοδο των τιμών πώλησης τόσο στο διεθνές εμπόριο όσο και στις περισσότερες επί μέρους αγορές (τοπικές).

Ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας συνοδεύτηκε από αντίστοιχο ρυθμό βελτίωσης του παγκοσμίου εμπορίου. Το 2005 η παγκόσμια

οικονομική δραστηριότητα αυξήθηκε κατά 4,3% , με βάση την μεταβολή του πραγματικού ΑΕΠ, ενώ το 2004 η αύξηση ήταν 5,2 %, ποσοστό ρεκόρ της τελευταίας 30ετίας. Για το 2007 δεν υπάρχουν ακόμη τελικά ποσοστά αλλά αναμένεται να κυμανθεί στα ίδια υψηλά επίπεδα.

Επίσης η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου υποβοηθήθηκε και από τις ευνοϊκές χρηματοπιστωτικές συνθήκες που χαρακτηρίστηκαν από χαμηλά μακροπρόθεσμα επιτόκια αλλά και από την ενεργό συμμετοχή financial funds σε επενδύσεις τα οποία μείωσαν δραστικά τις απαιτήσεις τους σε κέρδη κατά την έξοδο (exit) τους από το μετοχικό κεφάλαιο αλλά και όλο συχνότερα παραμένουν σε κάποιο ποσοστό μέτοχοι της επιχείρησης για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Όσον αφορά στους **κινδύνους** που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει κάθε παραγωγός και κατ' επέκταση trader τα επόμενα χρόνια δεν διαφέρουν από αυτούς του παρελθόντος. Λόγω της φύσης του κύριου προϊόντος (commodity), οι τιμές πώλησης (και επομένως και η κερδοφορία) επηρεάζονται σημαντικά από την κατεύθυνση της ζήτησης αλλά και της προσφοράς. Η ζήτηση επηρεάζεται άμεσα από την πορεία των οικονομιών αλλά και από τα προγράμματα Δημοσίων Έργων (παραγωγός ζήτηση). Είναι γεγονός ότι, σε περίοδο ύφεσης της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, η ζήτηση μπορεί να αντισταθμίζεται από τις αυξημένες Δημόσιες επενδύσεις σε έργα υποδομής. Από την πλευρά της προσφοράς (παραγωγής) τσιμέντου τα δεδομένα δεν μεταβάλλονται σημαντικά καθώς χρειάζονται περίπου τρία χρόνια για να κτιστεί μια νέα γραμμή παραγωγής από την στιγμή της απόφασης και υπάρχει αρκετός χρόνος για να προετοιμαστεί κανείς. Κίνδυνος όμως προκύπτει όταν μεταβάλλεται γρήγορα η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης σε μια δεδομένη οικονομία ή περιοχή. Τότε "περισσεύουν" σημαντικές ποσότητες τσιμέντου στην τοπική αγορά που αναζητούν διέξοδο στις διεθνείς αγορές. Μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να έχει αλυσιδωτές αντιδράσεις σε πολύ μακρινές αγορές.



Ο **κύκλος ζωής** της αγοράς περιγράφει τα διάφορα στάδια της εξέλιξης μιας αγοράς ή ενός βιομηχανικού κλάδου. Η έννοια του Κύκλου Ζωής αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης με το οποίο παρακολουθούνται και αναλύονται οι επιδράσεις της εξέλιξης της αγοράς στα χαρακτηριστικά και τις δυνάμεις του ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ένταση της κάθε μιας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του μοντέλου του Porter αλλάζει ακολουθώντας την εξέλιξη της αγοράς.

Όσον αφορά το **ναυτιλιακό κύκλο** οι πέντε βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την πορεία του είναι: η παγκόσμια οικονομία (world economy), οι διαδρομές του θαλάσσιου εμπορίου των φορτίων (seaborne commodity trades), η μέση διανυόμενη απόσταση των θαλάσσιων διαδρομών (average haul), οι σοβαρές πολιτικές εξελίξεις ανά τον κόσμο (political events) και οι λοιποί εξωγενείς παράγοντες (exogenous factors), το κόστος μεταφοράς (transport cost), οι ομάδες λήψης αποφάσεων (decision makers), η χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου εμπορικών πλοίων (world fleet capacity), οι παραδόσεις νεότευκτων πλοίων (shipbuilding deliveries), οι διαλύσεις πλοίων (scrapping) και οι προσδοκίες που δημιουργούν οι εξελίξεις των ναύλων (freight rate expectations).

4.1.1. Προμηθευτές τσιμέντου στην Ελλάδα

Ένας από τους κλάδους με τη μακροβιότερη δραστηριότητα στην οικονομική ζωή του τόπου μας, είναι ο κλάδος της Τσιμεντοβιομηχανίας. Η ίδρυση των πρώτων τσιμεντοβιομηχανιών αποτέλεσε εφαλτήριο για την εκβιομηχάνιση της χώρας μας. Σήμερα, μετά από έναν αιώνα συνεχούς και δημιουργικής παρουσίας, ο Κλάδος Τσιμέντου συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικών τομέων της οικονομίας μας.

Η ανάπτυξη του Κλάδου συνέβαλε στην ελληνική οικονομία, με την αξιόλογη συνεισφορά του στο Κοινωνικό Προϊόν, αλλά και με τις **σημαντικές εξαγωγές τσιμέντου που αποτέλεσαν πηγή εισροής συναλλάγματος**. Η συνέχιση του κατασκευαστικού οργασμού συνεχίζει να επηρεάζει θετικά την παραγωγή και διάθεση τσιμέντου.

Οι Ελληνικές Τσιμεντοβιομηχανίες βρίσκονται σε συνεχή αναπτυξιακή πορεία. Παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο τους και τις εφαρμόζουν στις παραγωγικές τους μονάδες, προσφέροντας στους πελάτες τους νέους τύπους τσιμέντου υψηλότερων προδιαγραφών και φιλικότερων προς το περιβάλλον.

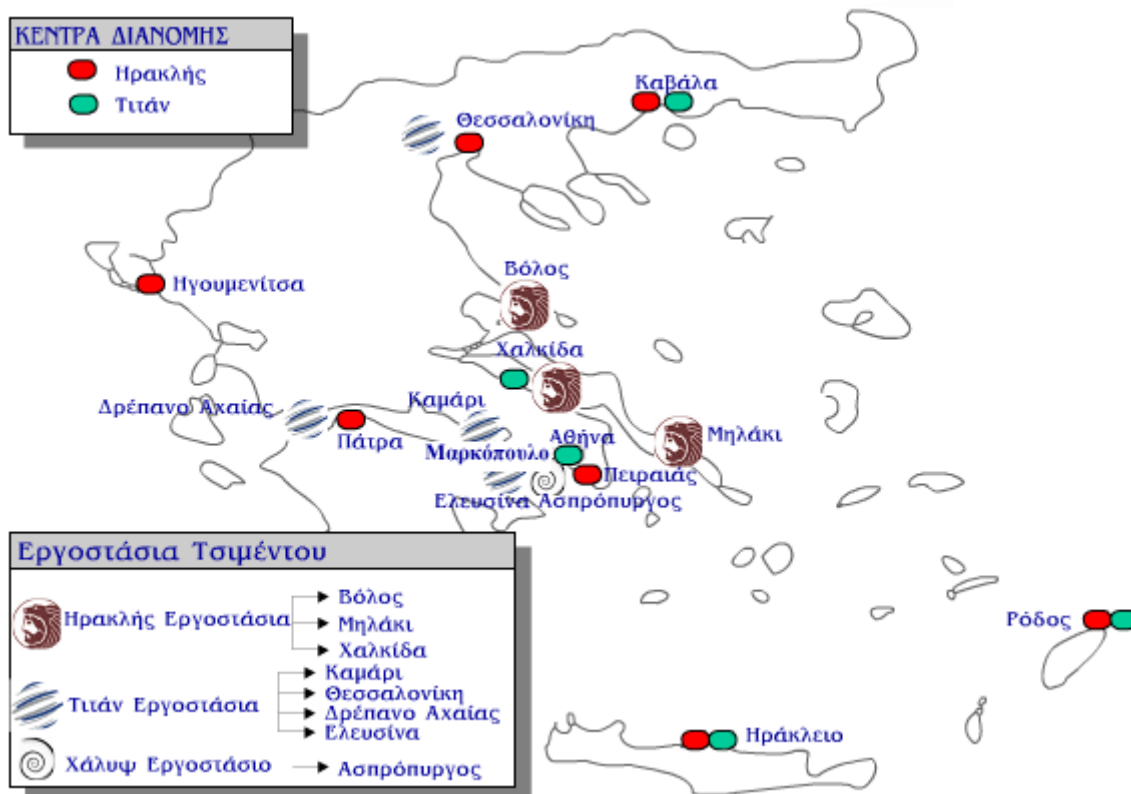
Οι προμηθευτές/ παραγωγοί τσιμέντου στην Ελλάδα είναι:

A) Ανώνυμη Γενική Εταιρεία Τσιμέντων ΗΡΑΚΛΗΣ

B) ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

Γ) ΧΑΛΥΨ Α.Ε.

Τα κύρια σημεία φόρτωσης μεγάλων πλοίων είναι Βόλος, Μηλάκι, Ελευσίνα και λιγότερο το Δράπανο Αχαΐας και η Χαλκίδα.



TITAN A.E

Αντικείμενο εργασιών

Η TITAN A.E. ιδρύθηκε το 1902 και εισήχθη στο Χ.Α.Α. δέκα χρόνια μετά, στις 22 Φεβρουαρίου 1912. Σήμερα η TITAN A.E. έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο κυρίαρχος στόχος της εταιρίας είναι η καθιέρωσή της ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών

Πιο συγκεκριμένα ο Ομιλος TITAN έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας πάνω από 15 εκατομμύρια τόνους.
- 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία.
- Ακόμη διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ. μ3).
- 10 λατομεία και 3 ορυχεία (19 εκ. τόνους).
- 1 μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX)
- 1 μονάδα παραγωγής επιτραπέζιας πορσελάνης (ΙΩΝΙΑ A.E.)

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου TITAN στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους.

Διεθνής επέκταση της Εταιρείας TITAN

Όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρείας στο εξωτερικό, ο TITAN έχει αναπτυχθεί, ανάλογα με τις περιστάσεις, είτε με εξαγορές από μόνη της ή, με σύναψη κοινοπραξιών (joint venture). Έτσι, το 1992, εξαγόρασε το 59,1% της Roanoke Cement Co. (με εργοστάσιο τσιμέντου ετήσιας παραγωγής 1,3 εκ τόνων σήμερα) στη Virginia των ΗΠΑ από την Tarmac plc. Το 1998, ο TITAN σε κοινοπραξία με την Holderbank (σήμερα Holcim), που αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη τσιμεντοβιομηχανία στον κόσμο, προχώρησαν στην εξαγορά του 95% της A.D. Cementarnica USJE των Σκοπίων που είναι και η μοναδική μονάδα παραγωγής τσιμέντου της χώρας (ετήσια παραγωγή 1 εκ. τόνους). Ακόμη την ίδια χρονιά ο Όμιλος εξαγόρασε το 48,6% της Βουλγαρικής εταιρείας Plevenski Cement (0,5 εκ. τόνους), που είναι και η παλαιότερη τσιμεντοβιομηχανία της χώρας, ενώ μετέπειτα το ποσοστό συμμετοχής του Ομίλου TITAN στην Εταιρεία αυξήθηκε σε 99%.

Το 1999 η Εταιρεία δημιούργησε κοινοπραξία (50/50) με την Γαλλική εταιρία Lafarge, που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο των οικοδομικών υλικών, με σκοπό την είσοδο και την επέκταση στην αναπτυσσόμενη αγορά της Αιγύπτου. Οι δυο εταιρίες εξαγόρασαν στη συνέχεια την ίδια χρονιά το 95% της Αιγυπτιακής Beni Suef Cement Co., η οποία κατέχει την πιο σύγχρονη μονάδα παραγωγής τσιμέντου στην Αίγυπτο, με δυνατότητα ετήσιας παραγωγής 1,4 εκ. τόνους.

Η TITAN A.E. τον Αύγουστο του 2000 εξαγόρασε από τον Όμιλο Anglo American plc το 100% της Tarmac America Inc., εταιρία παραγωγής δομικών υλικών που δραστηριοποιείται στην Ανατολική Ακτή των Ηνωμένων Πολιτειών.

Στον Όμιλο TITAN μέσω αυτής της συμφωνίας περιέρχονται τα παρακάτω περιουσιακά στοιχεία:

- Το εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου Pennsuco στην Πολιτεία της Florida, ετήσιας δυναμικότητας 1 εκατομμυρίου τόνων.
- Ποσοστό (40,9%) του εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου του Roanoke, στην Πολιτεία της Virginia, το οποίο περιήλθε έτσι κατά 100% πλέον στον Όμιλο TITAN.
- Δύο λατομεία στην Πολιτεία της Florida με πωλήσεις 8,5 εκατομμυρίων τόνων αδρανών το 1999.
- 45 μονάδες ετοιμού σκυροδέματος στις Πολιτείες της Φλόριντα και της Βιρτζίνια, με πωλήσεις 2,4 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων το 1999.

Το 2002 εξαγοράζεται το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της τσιμεντοβιομηχανίας KOSJERIC, στη Σερβία, καθώς και το 50% της αιγυπτιακής εταιρίας "ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT COMPANY" (APCC).

Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ

Εταιρικό προφίλ

Ο Όμιλος Εταιριών της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του Ομίλου Lafarge, είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός τσιμέντου στην Ελλάδα με συνολική παραγωγική δυνατότητα 9,6 εκατομμύρια τόνους ετησίως και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας τσιμέντου της Ευρώπης. Με τρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου -το Εργοστάσιο Βόλου (το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη), το Εργοστάσιο Χαλκίδας, το Εργοστάσιο Μυλακίου- και επτά Κέντρα Διανομής τσιμέντου έχει παραγωγική παρουσία σε 29 νομούς σε όλη την Ελλάδα. Παράλληλα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στον κλάδο αδρανών υλικών και παραγωγής και εμπορίας ετοιμού σκυροδέματος.

Ο Όμιλος Lafarge, είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στα δομικά υλικά, κατέχοντας ηγετικές θέσεις και στους 4 Τομείς Δραστηριότητάς του: Τσιμέντο, Αδρανή Υλικά & Έτοιμο Σκυρόδεμα, Υλικά Στεγών και Γύψο. Απασχολεί 80.000 υπαλλήλους σε 76 χώρες και για το 2005 ανακοίνωσε πωλήσεις 16 δισεκατομμυρίων Ευρώ.

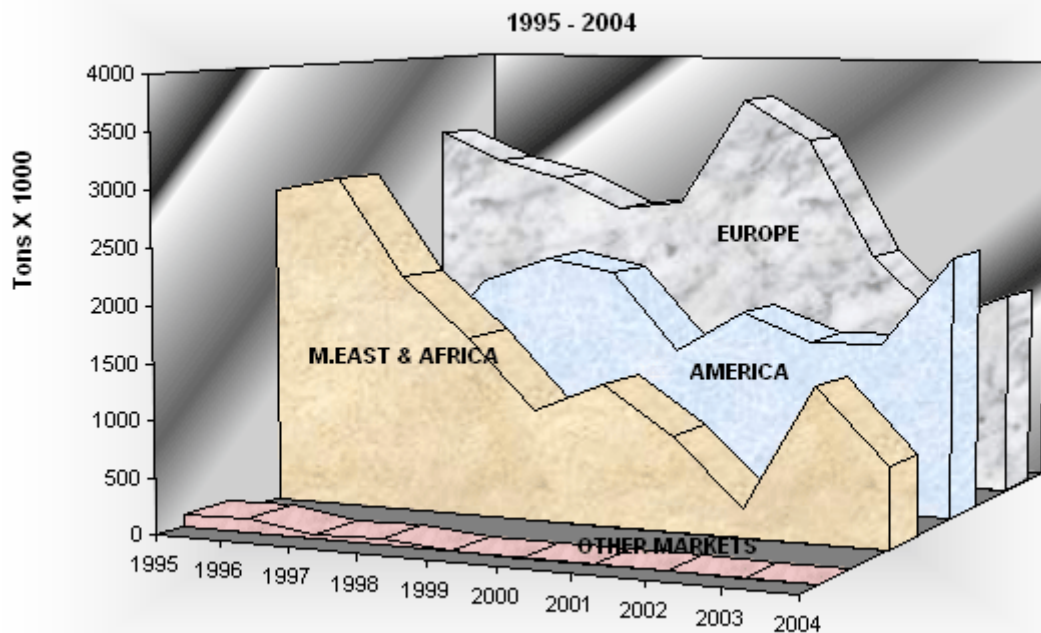


ΧΑΛΥΨ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το 1934 και αποτελεί το τρίτο σε δυναμικότητα εγχώριο παραγωγό τσιμέντου με ημερήσια παραγωγή 2000 τόνους και ετήσια παραγωγή που αγγίζει τους 1000000 τόνους. Το 1990 η εταιρία εξαγοράστηκε από την CEMENTS FRANCAIS και το 1992, μετά την εξαγορά της ciments francais από τον ιταλικό **Όμιλο ITALCEMENTI**, μετονομάστηκε σε **ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε.**, έχοντας ήδη αποκτήσει τα λατομεία αδρανών υλικών **ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΚΗΣ**, τα σημερινά **ΛΑΤΟΜΕΙΑ ΧΑΛΥΨ**. Ο Χάλυψ λειτουργεί ένα εργοστάσιο τσιμέντου στην περιοχή του Ασπροπύργου, το οποίο δεν έχει την παραγωγική δυνατότητα να προσφέρει τις απαιτούμενες ποσότητες για εξαγωγές, ίσως όμως να μπορέσει να εξυπηρετήσει spot φορτώσεις

Ελληνικές Εξαγωγές τσιμέντου

ΕΞΑΓΩΓΕΣ - ΚΥΡΙΕΣ ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (Φαιό τσιμέντο + κλίνκερ)



5.0.0. Η σημασία της θαλάσσιας Μεταφοράς του τσιμέντου

Η θαλάσσια μεταφορά αποτελεί τον μόνο οικονομικά αποδεκτό τρόπο για την μεταφορά χύδην τσιμέντο και αυτό κυρίως προκύπτει από τους παρακάτω λόγους:

- ❖ Μαζική μεταφορά
- ❖ Επίτευξη οικονομιών κλίμακας (μεγάλη μείωση κόστους)
- ❖ Πολύ μικρότερη επένδυση κατά μονάδα μεταφορικής ικανότητας
- ❖ Μικρός αριθμός απασχολούμενων σε αναλογία με την διακινούμενη ποσότητα
- ❖ Χρησιμοποίηση φυσικής οδού μεταφοράς (και όχι οδικά ή σιδηροδρομικά δίκτυα για τα οποία απαιτούνται υψηλά κεφάλαια κατασκευής και συντήρησης)

Το τσιμέντο σε μορφή χύδην μεταφέρεται κυρίως με δύο ειδών πλοία.

Τα αυτοεκφορτωνόμενα τσιμεντοφόρα πλοία (self discharging cement carriers) και τα απλά φορητά πλοία χύδην φορτίου (Bulk carriers).



Πλοίο κατά την διαδικασία φόρτωσης

Τα αυτοεκφορτωνόμενα τσιμεντοφόρα πλοία, είναι ειδικά μετασκευασμένα ή ναυπηγηθέντα πλοία στα οποία η εκφόρτωση γίνεται (στην συντριπτική τους πλειοψηφία) με αναρρόφηση κενού. Το τσιμέντο, το οποίο μεταφέρεται σ μορφή σκόνης παρασύρεται από την πίεση του αέρα και μεταφέρεται- εκφορτώνεται μέσω πνευματικών σωλήνων στο Land terminal.

Τα πλοία αυτά χαρακτηρίζονται για την δυνατότητά τους να εκφορτώνουν κάτω από βροχή ή χιόνι. Τα Hatch covers (Mac Gregors) δεν χρειάζονται να ανοιχθούν κατά την εκφόρτωση. Η εκφόρτωση σε Land Terminal γίνεται πνευματικά μέσω σωληνών και η όλη διαδικασία είναι Dustfree (χωρίς περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις σε σκόνη).



Σταθμός παραλαβής, αποθήκευσης και διανομής τσιμέντου (Onshore –Land- import & distribution Cement Terminal)

Τα μειονεκτήματα είναι ότι α) η μετασκευή ενός Bulk carrier σε self discharging cement carrier απαιτεί μία σοβαρή επένδυση κεφαλαίου, β) το πλοίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για μεταφορά τσιμέντου, και γ) η κατανάλωση ενέργειας είναι σχετικά μεγαλύτερη συγκρινόμενη με εκφόρτωση χρησιμοποιώντας μηχανικά μέσα.

Όμως τα self discharging cement carrier είναι πολλές φορές η μοναδική λύση καθώς ο Σταθμός υποδοχής μπορεί να είναι εντός υπάρχοντος λιμανιού όπου οι κανονισμοί ρύπανσης είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Επίσης σε περιοχές όπου παρατηρούνται συχνές και ξαφνικές βροχοπτώσεις (π.χ. Νιγηρία) (ή χιονοπτώσεις) η εκφόρτωση δεν χρειάζεται να διακοπεί. Με αυτόν τον τρόπο ο ρυθμός εκφόρτωσης (rate) παραμένει σταθερός και η αναχώρηση του πλοίου μπορεί να υπολογισθεί επακριβώς (αποφυγή επιβαρύνσεων ναύλου λόγω καθυστερήσεων στην εκφόρτωση). Η εξεύρεση στην ναυλαγορά και ναύλωση ενός self discharging cement carrier είναι δύσκολη για αυτό τον λόγο η ιδιοκτησία τους ανήκει στην συντριπτική πλειοψηφία σε μεγάλες εταιρείες παραγωγής και διακίνησης τσιμέντου.

Τα πλεονεκτήματα, από την άλλη πλευρά, της χρησιμοποίησης απλών Bulk carriers είναι πολλά (όπως π.χ. εύκολη εξεύρεση πλοίου στην ναυλαγορά, δυνατότητα φόρτωσης διαφορετικού τονάζ, φθηνότερος σχετικά ναύλος) αλλά στον αντίποδα τα βασικά μειονεκτήματα είναι α) η ύπαρξη κατάλληλου και μόνιμου εξοπλισμού εκφόρτωσης στο σημείο προορισμού (μηχανικά συστήματα με

κάθετους μεταφορικούς κοχλίες, αναγκαστικό άνοιγμα των Hatch covers για την λειτουργία αυτών των μηχανικών συστημάτων με κίνδυνο καταστροφής μέρους του φορτίου σε περίπτωση βροχής αλλά και καθυστέρηση εκφόρτωσης, προβληματική λειτουργία σε περίπτωση δυνατών ανέμων, σχετική επιβάρυνση περιβάλλοντος με σκόνη και χρησιμοποίηση καθαριστών αμπαριών για τα υπολείμματα του τσιμέντου).

Η επιλογή για το ποιο σύστημα θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από την συμφωνία για διάρκεια και ποσότητα (όγκος διακινούμενου προϊόντος), από το σημείο εγκατάστασης του Σταθμού εκφόρτωσης, αποθήκευσης και διακίνησης του προϊόντος, από τα οικονομικά δεδομένα (ποσοστό κέρδους, ύψους αρχικής επένδυσης, κεφάλαιο κίνησης κλπ.).

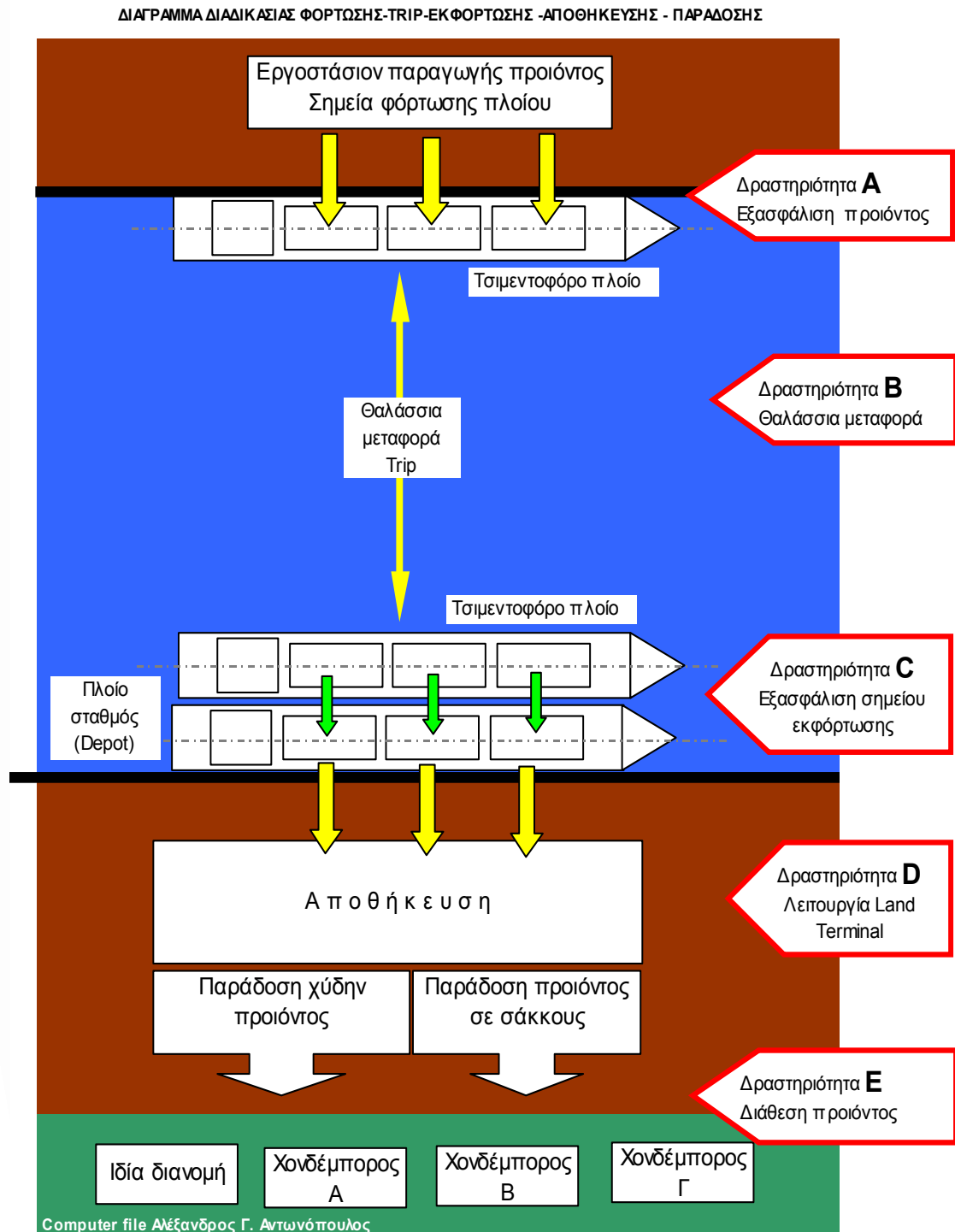
Κάθε άλλο μέσο μεταφοράς (σιδηροδρομικώς κυρίως ή οδικώς) δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μεγάλο όγκο φορτίου και για μακρινές αποστάσεις για τους πιο κάτω λόγους:

- Απαιτούνται ειδικά βαγόνια σιλό με δυνατότητα εκφόρτωσης δια βαρύτητας στον πυθμένα τους. Η εξεύρεσή τους είναι δύσκολη καθόσον χρειάζονται πολύ μεγάλος αριθμός βαγονιών (εκατοντάδες).
- Το χύδην τσιμέντο αν μεταφερθεί με τραίνο σε απόσταση χιλιάδων χιλιομέτρων αυξάνει το ειδικό βάρος σε ανεπίτρεπτα όρια συμπύκνωσης λόγω των συνεχών κραδασμών των βαγονιών, δημιουργώντας πολύ μεγάλα προβλήματα στην εκφόρτωσή του.
- Το κόστος ανά τόνο προϊόντος είναι μεγάλο.
- Οι τοπικές εγκαταστάσεις εκφόρτωσης είναι μεγάλες σε διαστάσεις, χώροι που σπάνια υπάρχουν στα σημεία προορισμού.
- Στα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου δεν υπάρχουν τέτοιου μεγέθους εγκαταστάσεις φορτώσεις βαγονιών (σιδηροδρομικά δίκτυα, σημεία πολλαπλών φορτώσεων) και στην Ελλάδα δεν υπάρχουν σε κανένα εργοστάσιο.

6.0.0. Ανάλυση Project μεταφοράς

6.1.1. Διαδικασία φόρτωσης-ταξιδιού-εκφόρτωσης-αποθήκευσης-διανομής

Για να γίνει κατανοητό το συνολικό σχέδιο δράσης το αποτυπώνουμε στο πιο κάτω σχηματικό διάγραμμα.



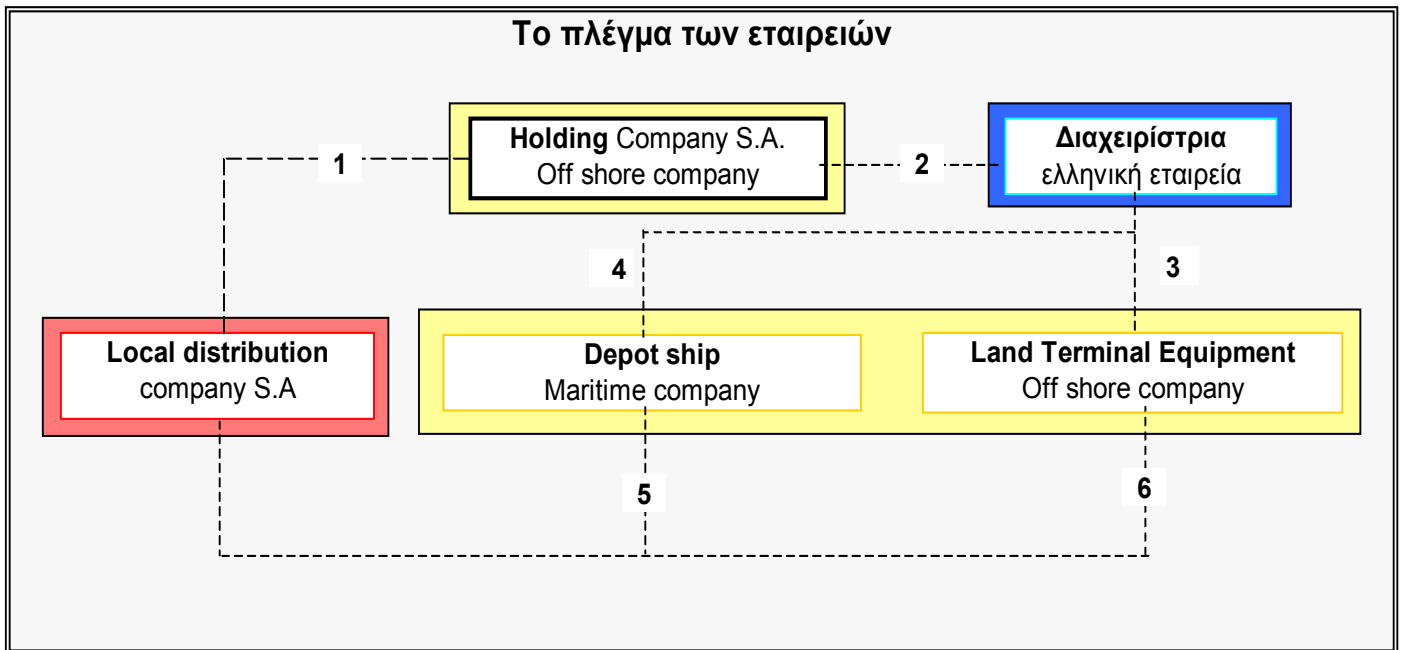
6.1.2. Εμπλεκόμενες εταιρείες

Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 1.4.0. το εργαλείο υλοποίησης της επένδυσης θα είναι ένα πλέγμα εταιρειών. Δηλαδή:

- ✓ Θα ιδρυθεί μία **Holding S.A. off shore company** (*Maritime, Trading & Industrial Enterprise*) στην οποία θα ανήκουν οι μετοχές των πιο κάτω εταιρειών κατά πλειοψηφία.
- ✓ Το πλοίο σταθμός (**Depot ship & Land Terminal**) θα ανήκει – υποχρεωτικά – σε μία off shore Ναυτιλιακή Εταιρεία (*Maritime Company*). Οι μετοχές της θα ανήκουν στην πιο πάνω Holding company.
- ✓ Η εταιρεία διανομής – η τοπική εταιρεία – θα είναι υποχρεωτικά εταιρεία με έδρα την χώρα διανομής του προϊόντος, με πιθανή συμμετοχή σε ποσοστό μειοψηφίας εγχωρίων επενδυτών, σχετικών με το εμπόριο του προϊόντος. Η πλειοψηφία των μετοχών θα ανήκει στην Holding company.
- ✓ Θα ιδρυθεί μία **εταιρεία (off shore company)** διαθέσεως εξοπλισμού για Land Terminals. Οι μετοχές της θα ανήκουν στην Holding company.
- ✓ Θα ιδρυθεί μία **Ελληνική Εταιρεία Διαχειρίσεως**, η οποία θα ενεργεί ως διαχειριστής – πράκτορας των άλλων εταιρειών.

Το σκεπτικό:

- Ο εξοπλισμός του Land Terminal θα νοικιασθεί στην τοπική εταιρεία με ένα τίμημα το οποίο θα αποτελείται από ένα πάγιο σταθερό ποσό συν ένα ποσό που θα προέρχεται από χρέωση ανά τόνο πωληθέντος προϊόντος. (Σχέση No.6 στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα)
- Το πλοίο Σταθμός (Depot ship) θα νοικιασθεί στην τοπική εταιρεία με ένα τίμημα το οποίο θα αποτελείται από ένα πάγιο σταθερό ποσό συν ένα ποσό που θα προέρχεται από χρέωση ανά τόνο πωληθέντος προϊόντος. (Σχέση No.5 στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα)
- Η Holding company θα αγοράζει το προϊόν και θα το μεταπωλεί στην τοπική εταιρεία. (Σχέση No.1 στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα)
- Η Ελληνική Εταιρεία Διαχειρίσεως θα αναλάβει την διακίνηση του προϊόντος από το σημείο φόρτωσης έως το σημείο προορισμού και θα ενεργεί ως “πράκτορας” όλων των άλλων εταιρειών προσφέροντας τις υπηρεσίες τις με την ανάλογη τιμή. (Σχέση No.2, 3 & 4 στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα)



ΔΙΚΤΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- 1) Ο εξοπλισμός του Σταθμού διακίνησης (Land Terminal & Depot ship) δεν αποτελούν ιδιοκτησία της τοπικής εταιρείας για την αποφυγή κάθε απρόβλεπτης κατάστασης (κατάσχεση, κλπ.)
- 2) Αποφεύγεται η σοβαρή φορολογική επιβάρυνση της τοπικής εταιρείας, καθώς το προϊόν θα είναι νόμιμα επιβαρημένο με τα fees των υπολοίπων εταιρειών.
- 3) Εξασφαλίζεται η μέγιστη (αφορολόγητη) "εξαγωγή" του κέρδους.
- 4) Η Ελληνική Εταιρεία Διαχείρισης θα φορολογείται μόνο για τα έσοδα που θα προκύπτουν από τα πρακτορικά δικαιώματα και από όποιες άλλες υπηρεσίες προσφέρει.
- 5) Ουσιαστικά προσωπικό λειτουργίας θα έχουν μόνο η Ελληνική Εταιρεία Διαχείρισης και η Τοπική Εταιρεία Διακινήσεως.
- 6) Ανακύκλωση χρήματος μέσα στο δίκτυο των εταιρειών.

6.2.0. Η πρώτη απόφαση βάσει αρχικής προμελέτης (Faust calculation)

6.2.1. Επιλογή ομάδας γεωγραφικών στόχων

Μετά από έρευνα προεπιλέχτηκαν οι πιο κάτω γεωγραφικοί στόχοι. Στην τελική φάση θα γίνει επιλογή του ενός.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ		
Σημείο φόρτωσης	Προορισμός	
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Valencia	Spain
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Lagos	Nigeria
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Bejaia	Alger
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Tunis	Tunisia
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Rabat	Morocco
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Portsmouth	Southampton
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Delaware bay	USA
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Latakia	Syria
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Gdansk	Poland
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Ilitchevk	Odessa/ Ukraine

7.0.0. Πρώτη εκτίμηση κόστους επιχειρηματικής επένδυσης

Το κόστος καθώς και οι αναλύσεις που θα γίνουν στη συνέχεια χωρίζονται σε:

- a) Κόστος προ της απόφασης δημιουργίας της επιχείρησης *
- b) Κόστος υλοποίησης (κατασκευή, αγορά) *
- c) Κόστος λειτουργίας *

Αναλυτικά.

7.1.0. Κόστος προ της απόφασης δημιουργίας της επιχείρησης

Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων, προμελετών και προϋπολογισμών είναι η διαδικασία εκείνη που θα αναπτύξει την “Αρχική Ιδέα” και θα “πείσει” το Επιχειρηματικό Κεφάλαιο να συμμετέχει στην υλοποίηση της. Έτσι η έρευνα όλων εκείνων των παραμέτρων που θα επηρεάσουν μία τέτοια απόφαση θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με επαγγελματισμό και ταχύτητα καθώς ο κίνδυνος της εμφάνισης “ανταγωνιστή” υπάρχει πάντα.

Θεωρείται σκόπιμο η δημιουργία μιας αρχικής ομάδας ειδικών, οι οποίοι θα συμμετέχουν στο στάδιο αυτής της διαδικασίας ενεργά και με δεδομένα κίνητρα.

* όλοι οι υπολογισμοί και τα κόστη έχουν υπολογιστεί λαμβάνοντας υπόψη τρέχουσες τιμές της ναυτιλιακής και ναυπηγικής αγοράς, καθώς και της αγοράς τσιμέντου και της αγοράς εργασίας. 46

Κίνητρα όπως π.χ. Προνομιακή (συμβολικού κόστους) συμμετοχή μικρού ποσοστού στην μετοχική σύνθεση της εταιρείας ή/και επάνδρωση θέσεων στελεχών.

Η σύνθεση της ομάδας μπορεί να αποτελείται από:

- ✓ εκπρόσωπο του επιχειρηματικού κεφαλαίου,
- ✓ ναυτιλιακό οικονομολόγο
- ✓ Εξειδικευμένο μηχανολόγο μηχανικό και
- ✓ εμπορικό γνώστη τραπεζικών υποθέσεων

Η ομάδα αυτή θα έχει την ευχέρεια να ζητήσει, όταν κρίνει αναγκαίο, την συμβουλή άλλων ειδικών όπως δικηγόρων, brokers, κλπ.

Είναι σκόπιμο να προϋπολογιστεί το κόστος λειτουργίας της ομάδος αυτής και οι πηγές άντλησης του αναγκαίου κεφαλαίου, καθώς επίσης και ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών.

Σε γενικές γραμμές οι φορείς κόστους της διαδικασίας αυτής είναι:

1. Το κόστος **αναγνώρισης, διαπίστωσης και μελέτης των αναγκών και ελλείψεων** σε τσιμέντο, ανά χώρα/ γεωγραφική περιοχή στόχο. (Market analysis) και η **πρώτη εκτίμηση όγκου** του προϊόντος (προ οποιασδήποτε επίσκεψης στις περιοχές στόχους).

$$\text{Κόστος} = 3 \text{ άτομα} \times 15 \text{ ημέρες} \times 500 \text{ € / ημέρα} = \mathbf{22500 \text{ €}}.$$

2. **Πρώτη επίσκεψη** (σε δύο περιοχές/στόχους).

Στην διάρκεια αυτής της επίσκεψης θα ερευνηθούν τα πιο κάτω θέματα:

- Η **έρευνα για κατάλληλο χώρο εντός ή εκτός λιμένος** για την πλαγιοδέτηση των πλοίων και ταυτόχρονα ο διαθέσιμος χώρος για την ανέγερση αποθηκευτικών χώρων και εγκαταστάσεων διανομής. Η έρευνα περιλαμβάνει τα πλέον βασικά σημεία όπως ικανοποιητικά βυθίσματα θαλάσσης για πλοία έως 50.000 DWT, μήκος προβλήτας, στοιχεία εδάφους, οδοί πρόσβασης, σιδηροδρομική δυνατότητα σύνδεσης, στατιστικά στοιχεία καιρικών συνθηκών, ανέμων και χιονοπτώσεων, κανονισμούς λειτουργίας λιμένος, περιβαλλοντολογική νομοθεσία, δίκτυα παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, fees λιμένος, ημέρες υποχρεωτικών αργιών, διαδικασίες και άδειες αναγκαίες για την εξασφάλιση του χώρου, προβλεπόμενη διάρκεια παροχής αδειών εγκατάστασης του κέντρου διανομής.
- **Επίσκεψη σε όλες εκείνες τις δημόσιες και δημοτικές αρχές** κατά την διάρκεια των οποίων θα εκφρασθεί η πρόθεση δημιουργίας του κέντρου

εισαγωγής και διάθεσης τσιμέντου. Η έρευνα και λήψη πληροφοριών για την απαιτούμενη διαδικασία (δημιουργία τοπικής εταιρείας, πιθανή απαιτούμενη παρουσία στην μετοχική σύνθεση ντόπιων επιχειρηματιών, κόστος δημιουργίας εταιρείας, απαιτούμενες άδειες εισαγωγής και εγκατάστασης, προβλεπόμενος χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας κλπ.)

- **Έρευνα εσωτερικής αγοράς** για τον τρόπο διάθεσης και μεταφοράς Επαφές με εμπόρους διάθεσης τσιμέντου. Τιμές προϊόντος λιανικής και χονδρικής πώλησης. Καταγραφή σε ακτίνα 150 χιλιομέτρων των σημείων διάθεσης, καταγραφή των τεχνικών εταιρειών της ευρύτερης περιφέρειας, καταγραφή των μεγαλύτερων τεχνικών-εργολαβικών εταιρειών της χώρας. Επαφές με εκπροσώπους εταιρειών για διαπίστωση αναγκών, τιμών και δυσκολιών στην προμήθεια. Επίσης ενδεικτικές τιμές για κατασκευές (οικοδομικά, μονταρίσματα, κλπ.). Επίσκεψη στις δημόσιες αρχές για ενημέρωση προγραμματισμένων έργων υποδομής.
- **Επίσκεψη σε τράπεζες** για την διαπίστωση της τραπεζικής ευελιξίας, της, της στατιστικής μεταβολών ισοτιμίας εθνικού νομίσματος με € και \$, τα πλαφόν και το κόστος κεφαλαίων κίνησης κλπ.
- **Η ενημέρωση για ανάγκη πιστοποίησης ποιότητας** του εισαγόμενου προϊόντος, η διαδικασία ελέγχου της ποιότητας του κάθε φορτίου, κόστος ελέγχων κλπ.
- Εκτίμηση μέσω των επαφών και των πληροφοριών **της πολιτικής σταθερότητας** της χώρας.
- **Έρευνα του “ανταγωνισμού”**. Σημερινή δυναμικότητα, φάσμα τιμών πώλησης, προβλεπόμενες αναπτυξιακές αλλαγές, ποιότητα προσφερομένου προϊόντος, συνέπεια κλπ.
- **Εξεύρεση ευέλικτου δικηγορικού γραφείου** εξειδικευμένου σε ξένες επενδύσεις.
- **Επαφές με ελληνικές προξενικές αρχές** για γενικές πληροφορίες όπως γραφειοκρατία, ενέργειες –κλειδιά, γενική ενημέρωση οικονομικού κλίματος κλπ..
- **Επίσκεψη σε γραφεία μελετών** για διερεύνηση κόστους και χρόνου αναγκαίων μελετών.

Το κόστος της παραγράφου 2) υπολογίζεται ως εξής:

Προϋπολογισμός κόστους πρώτης επίσκεψης σε δύο περιοχές στόχους

Φορέας κόστους	Άτομα	Ημέρες	Κόστος	Σύνολο
Προετοιμασία επίσκεψης				5440
Εισητήρια	4		400	1600
Ξενοδοχείο	4	18	200	14400
Διατροφή	4	18	80	5760
Διακίνηση		18	80	1440
Συνοδός-μεταφραστής	1	18	100	1800
Δικηγόρος	1	18	250	4500
Αμοιβές τοπικών γραφείων				2300
Αμοιβές συμμετεχόντων	3	18	400	21600
Εθιμοτυπικά δώρα και υποχρεώσεις				2500
Διαδικαστικά έξοδα				1620
Τηλεπικοινωνίες	4	18	20	1440
Σύνταξη έκθεσης αποτελεσμάτων επισκέψεων	4	10	200	8000
Απρόβλεπτα και λοιπά έξοδα				1000
			Σύνολο €	73400

Computer file Alexandros Antonopoulos

3) Η Σύνταξη προμελέτης της επένδυσης

Ο προϋπολογισμός του κόστους εμφανίζεται στον πιο κάτω πίνακα.

Προϋπολογισμός κόστους προμελέτης εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδίου

Φορέας κόστους	Άτομα	Ημέρες	Κόστος	Σύνολο
Προμελέτη του όλου κυκλώματος "πλοία-φόρτωση-εκφόρτωση-αποθήκευση-διάθεση και διακίνηση" για τον προβλεπόμενο όγκο προϊόντος.Υπολογισμοί. Τεχνική προσχεδίαση.	4	30	200	24000
Η δημιουργία του πρώτου λειτουργικού Lay-out της όλης επιχείρησης.Ο υπολογισμός αναγκαίων πλοίων. Προμελέτη optimum capacities. Η μελέτη της τεχνικής υποδομής της επιχείρησης.Η πρώτη εκτίμηση σε έμπυχο προσωπικό staff.	4	7	200	5600
Η εκτίμηση του πρώτου "προϋπολογισμού κόστους επένδυσης", με εναλλακτικές λύσεις (οπως π.χ. ενοικίασης πλοίων και όχι χρησιμοποίησης ιδιόκτητου στόλου).	3	8	200	4800
Επαφές με προμηθευτή (παραγωγό) με ικανό όγκο παραγωγής, σε σχέση με την απόσταση "παραγωγής-διάθεσης".				
Εκτίμηση του λειτουργικού κόστους ανά δραστηριότητα.Έρευνα πλοίων & ναύλων	3	8	200	4800
Δημιουργία σεναρίων πωλήσεων, οικονομικά αποτελέσματα και προβολή για μία πενταετία.	3	4	200	2400
Σχεδιασμός Σεναρίου αντιμετώπισης κρίσεως (αρνητικές μεταβολές στην ανάπτυξη των πωλήσεων, μεταβολές του κόστους προμηθείας του προϊόντος, εμφάνιση σοβαρού ανταγωνιστού, απρόβλεπτη αύξηση δασμών και φόρων εισαγωγής, αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής που αφορούν τον κλάδο κλπ.)	2	6	200	2400
Επαφές με χρηματοδοτικούς οργανισμούς / τράπεζες για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της επένδυσης, με εναλλακτικά σενάρια πιθανής συμμετοχής παραγωγού, τοπικού επιχειρηματικού παράγοντα διάθεσης του προϊόντος, επενδυτικού Fund κλπ.	2	6	200	2400
Τηλεπικοινωνίες				2000
Σύνταξη τεύχους τραπεζών	4	6	200	4800
Απρόβλεπτα, διάφορα έξοδα				2800
			Σύνολο €	56000

Computer file Alexandros Antonopoulos

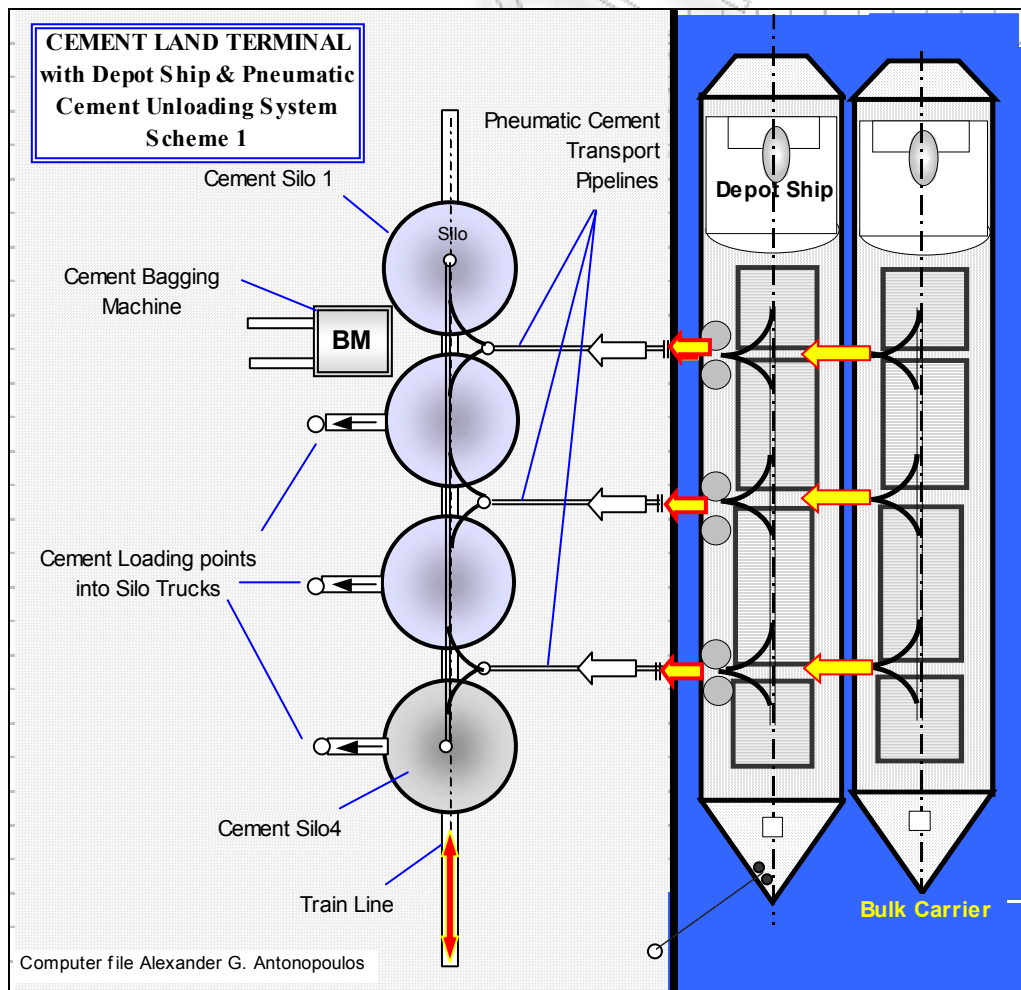
8.0.0. Η προμελέτη του όλου κυκλώματος

“πλοία- φόρτωση- εκφόρτωση- αποθήκευση- διάθεση και διακίνηση” για τον προβλεπόμενο όγκο προϊόντος.

Για την ανάλυση του ως άνω θέματος κάνουμε την εξής παραδοχή:

Αρχικός στόχος διακίνησης και διανομής προϊόντος: 450.000 τόνοι τσιμέντου και με την δυνατότητα να αυξηθεί σε 700.000 τόνους.

8.1.0. Σταθμός διανομής (Depot ship & Land Terminal)



Ο σταθμός διανομής αποτελείται από το πλοίο αποθήκη που διαθέτει τον εξοπλισμό εκφόρτωσης και το Land Terminal που διαθέτει και αυτό σιλό αποθήκευσης και τα συστήματα χύδην φόρτωσης σε σιλοφόρα, συστήματα σάκκευσης - συσκευασίας και φόρτωσης σε φορητά αυτοκίνητα.

8.2.0. Χρόνος λειτουργίας

Η λειτουργία του Κέντρου διανομής ορίζεται σε 300 ημέρες τον χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι κατά μέσον όρο θα πρέπει να παραδίδει 1500 τόνους την ημέρα, η οποία να μπορεί να αυξηθεί σε 2500 τόνους την ημέρα. Από την απόσταση μεταξύ Κέντρου Διανομής και σημείου φόρτωσης των ποντοπόρων πλοίων μεταφοράς θα υπολογισθεί η χωρητικότητα των εγκαταστάσεων αποθήκευσης τσιμέντου σε συνδυασμό με την χωρητικότητα των πλοίων μεταφοράς. Ένας άλλος δεσμευτικός παράγοντας είναι τα βυθίσματα του σημείου εκφόρτωσης από τα οποία καθορίζεται το μέγιστο της χωρητικότητας του πλοίου.

Βασικά χαρακτηριστικά της λύσης αυτής είναι:

- Χρησιμοποίηση ως αποθηκευτικού χώρου ένα μετασκευασμένο πλοίο (Depot ship). Το πλοίο αυτό είναι ο κυρίως αποθηκευτικός χώρος και διαθέτει πλήρη εξοπλισμό εκφόρτωσης των Cement Bulk carriers. Το πλοίο είναι μόνιμα πλαγιόδετημένο στην προβλήτα και έχει την δυνατότητα με πνευματικό σύστημα να τροφοδοτεί σιλό στην παραλία.
- Ο σταθμός ξηράς είναι περιορισμένος διαστασιολογικά καθόσον έχει μόνο τα σιλό τροφοδοσίας των εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης των φορτώσεων σε φορητά αυτοκίνητα και σε σιλοφόρα αυτοκίνητα. Περιορίζεται σε μέγιστο αριθμό 4 Σιλό χωρητικότητας 500 τόνωνx2 και 1000 τόνων x 2.
- Στο σταθμό ξηράς υπάρχει εγκατάσταση σάκκευσης τσιμέντου και τουλάχιστον τρεις σταθμοί φόρτωσης χύδην τσιμέντου σε σιλοφόρα αυτοκίνητα. Οι πραγματικές παραγωγικές ικανότητες είναι για την εγκατάσταση σάκκευσης 100 τόνους σακκευμένου τσιμέντου ανά ώρα και για τους σταθμούς φόρτωσης 75 τόνους ανά ώρα ανά σταθμό. Η διαστασιολόγηση έγινε με βάση το στοιχείο ότι στις 10 πρώτες ώρες της

ημέρας παρουσιάζεται η μεγαλύτερη ζήτηση η οποία καλύπτει (περίπου) το 70% της ημερήσιας ζήτησης.

Με την εγκατάσταση αυτή το Κέντρο παραλαβής- αποθήκευσης και διανομής τσιμέντου έχει την δυνατότητα να παραδώσει στις περιόδους αιχμής 1500 τόνους σακκευμένου και 2500 τόνους χύδην τσιμέντου.

8.3.0. Πλεονεκτήματα Depot Ship

- ❖ Οικονομία χώρου στην ξηρά, καθόσον είναι γνωστό ότι δύσκολα διατίθεται χώρος για δημιουργία Land Terminal σε λιμάνι.
- ❖ Μεγάλος αποθηκευτικός χώρος στο Depot Ship με αποτέλεσμα να υπάρχει flexibility στην διασφάλιση μεγαλύτερου τονάζ των πλοίων μεταφοράς και σχετική οικονομία ναύλου.
- ❖ Λόγω του Depot ship υπάρχει η δυνατότητα να έχουμε και διαφορετικές ποιότητες προϊόντος καθόσον μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα διαφορετικά αμπάρια του πλοίου.
- ❖ Το Depot ship είναι αυτοδύναμο και με πρόσθετες γεννήτριες εξασφαλίζει την απαιτούμενη ηλεκτρική ενέργεια που χρειάζεται ο σταθμός, εφόσον δεν είναι εύκολη η τροφοδοσία του σταθμού από το υπάρχον δίκτυο διανομής ενέργειας.
- ❖ Οι καμπίνες και οι βοηθητικοί χώροι του Depot ship μπορούν να μετασκευασθούν κατάλληλα ώστε να αποτελέσουν καταλύματα του προσωπικού αλλά και να εγκατασταθούν οι πίνακες ελέγχου και λειτουργίας όλου του σταθμού.
- ❖ Ένα από τα μεγαλύτερα όμως πλεονεκτήματα είναι ότι οποιαδήποτε χρονική στιγμή το Depot ship έχει την δυνατότητα να αλλάξει τοποθεσία, χώρα ή ακόμη να αποπλεύσει στην περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο υπάρξει η ανάγκη (π.χ. δραματική μείωση πωλήσεων, οικονομική κρίση στη χώρα, πολιτικοί λόγοι κλπ.). Με τον τρόπο αυτό η ιδιοκτήτρια εταιρεία μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο εξασφαλίζοντας ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία της, υψηλού επενδυτικού κόστους.
- ❖ Ως Depot ship μπορεί να χρησιμοποιηθεί πλοίο μεγάλης σχετικά ηλικίας που έχει χαρακτηριστεί “ασύμφορο” (συνεχείς επισκευές, αύξηση

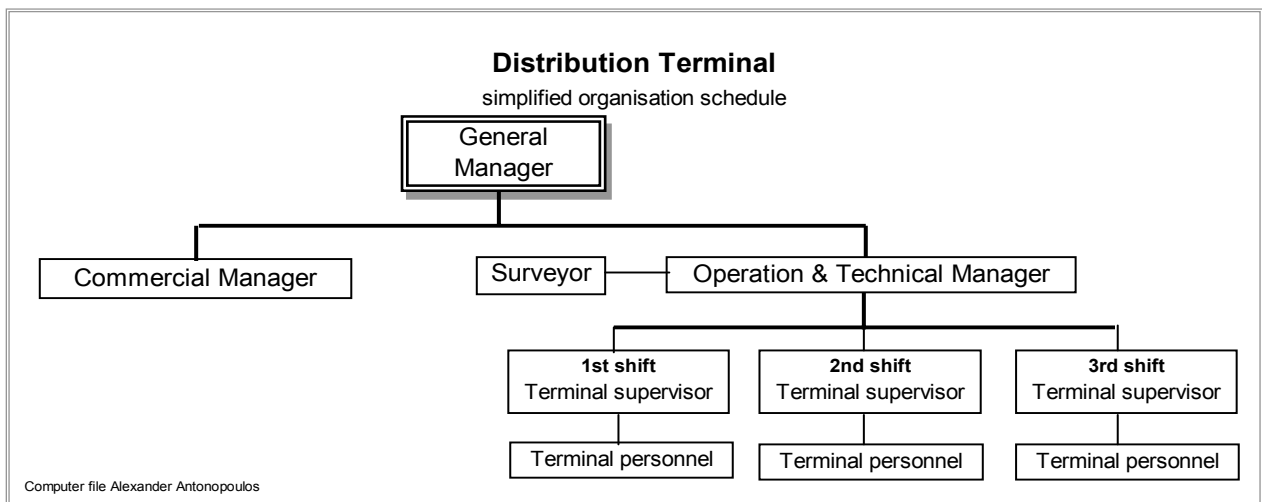
ασφαλίστρου κλπ.) για την χρήση του ως κοινού Bulk carrier. Η ηλικία του μπορεί να είναι άνω των 25 ετών χωρίς κανένα πρόβλημα, εφόσον θα υποστεί μετασκευή για να αποτελέσει το Floating Terminal.

- ❖ Ως Depot ship δεν υπόκειται για όσο χρόνο θα είναι πλαγιοδετημένο στο λιμάνι, στις διεθνείς ναυτικές διατάξεις σύνθεσης πληρώματος.

8.4.0. Οργανωτική δομή του Σταθμού Διανομής (Depot ship & Land Terminal)

Η οργανωτική δομή του Σταθμού Διανομής και η επάνδρωσή της πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις αναμενόμενες αιχμές παραδόσεων αλλά και να μπορεί να προσαρμοσθεί χωρίς οργανωτικές παρεμβάσεις στον διπλασιασμό της ποσότητας του προϊόντος, διπλασιασμός που έχει τεθεί σαν στόχος.

Η τυπική δομή είναι ότι το χερσαίο τμήμα (Land Terminal) ανήκει στην τοπική εταιρεία διανομής.



Η επάνδρωση του Σταθμού Διανομής (Depot ship & Land Terminal)

Η επάνδρωση του Σταθμού Διανομής είναι μικτή. Δηλαδή από προσωπικό αλλοδαπό (κυρίως ελληνικό) και τοπικό. Για λόγους λειτουργικούς, ελέγχου αλλά και τεχνογνωσίας είναι αναγκαία η επιλογή αυτής της λύσης, παρόλο το αυξημένο κόστος μισθοδοσίας. Ο πιο κάτω πίνακας δείχνει την επάνδρωση του σταθμού Διανομής. Το κόστος που εμφανίζεται σε επόμενο πίνακα (Πίνακας: Ετήσιο Κόστος Επάνδρωσης Σταθμού Διανομής) είναι υπολογισμένο με μεγάλη ασφάλεια, όσο αφορά α) το ύψος των μισθών και β) την αναλογία προσωπικού expatriot με τοπικό.

Αυτές οι διαφορές, που ενδεχομένως να παρουσιασθούν, θα μειώσουν το κόστος επάνδρωσης ή θα καλύψουν τυχόν έκτακτες ανάγκες (π.χ. αιχμές παραδόσεων με ανάγκη έκτακτης προσθήκης προσωπικού ή συμμετοχής σε γενικές συντηρήσεις). Από την άλλη πλευρά είναι φυσικό να παρουσιάζονται διαφορές στις αμοιβές κάθε χώρας ώστε η εκτίμηση που έγινε στον πίνακα κόστους να καλύπτει αυτές τις διαφορές. Με το σκεπτικό αυτό δεν είναι ανάγκη για την παρούσα μελέτη να εκτιμήσουμε κατ' επέκταση να δημιουργήσουμε ξεχωριστούς πίνακες αμοιβών για κάθε χώρα. Οι μισθοί των expatriots δεν διαφοροποιούνται πολύ για απασχόληση στις προτεινόμενες στην μελέτη χώρες

Πίνακας επάνδρωσης της λειτουργίας του Σταθμού Διανομής

Επάνδρωση λειτουργίας Σταθμού Διανομής				
Depot ship and Land Terminal				
Θέση		Αρ.	Βάρδιες	Σύνολο
Γενικός Διευθυντής	expatriot	1	1	1
Εμπορικός Διευθυντής	local	1	1	1
Τεχνικός Διευθυντής	expatriot	1	1	1
Υπεύθυνος Βάρδιας	expatriot	1	3	3
Ηλεκτρολόγος	expatriot	1	1	1
Βοηθοί ηλεκτρολόγοι	local	1	3	3
Εργοδηγός/Αρχιτεχνίτης	expatriot	1	1	1
Τεχνίτες Συντηρήσεως	local	1	3	3
Χειριστές μηχανημάτων	local	3	3	9
Προσωπικό συσκευασίας	local	3	2	6
Εργάτες	local	4	3	12
Διαχειριστής	expatriot	1	1	1
Υπάλληλος γραφείου	local	1	3	3
Μαγειρας	expatriot	1	1	1
Προσωπικό ασφαλείας	local	1	3	3
Σύνολο				49

Πίνακας υπολογισμού του κόστους επάνδρωσης του Σταθμού Διανομής.

Ετήσιο Κόστος Επάνδρωσης Σταθμού Διανομής						
Depot ship and Land Terminal						
Θέση		Αρ.	\$/Μήνα	Μήνες	Επιβάρυνση	\$/έτος
Γενικός Διευθυντής	expatriot	1	10000	12	1,15	138000
Εμπορικός Διευθυντής	local	1	4000	12	1,15	55200
Τεχνικός Διευθυντής	expatriot	1	8000	12	1,15	110400
Υπεύθυνος Βάρδιας	expatriot	3	5000	12	1,15	207000
Ηλεκτρολόγος	expatriot	1	5000	12	1,15	69000
Βοηθοί ηλεκτρολόγοι	local	3	900	12	1,15	37260
Εργοδηγός/Αρχιτεχνίτης	expatriot	1	5000	12	1,15	69000
Τεχνίτες Συντηρήσεως	local	3	900	12	1,15	37260
Χειριστές μηχανημάτων	local	9	800	12	1,15	99360
Προσωπικό συσκευασίας	local	6	800	12	1,15	66240
Εργάτες	local	12	800	12	1,15	132480
Διαχειριστής	expatriot	1	4500	12	1,15	62100
Υπάλληλος γραφείου	local	3	900	12	1,15	37260
Μαγειρας	expatriot	1	5000	12	1,15	69000
Προσωπικό ασφαλείας	local	3	900	12	1,15	37260
Σύνολο άτομα		49				
					Σύνολο \$	1226820

Το κόστος προμηθείας πλοίου και μετασκευής του σε Σταθμό (Depot ship) είναι συνάρτηση του συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου και των προβλέψεων της εταιρείας για την χρήση του τόσο στον τελικό γεωγραφικό στόχο όσο και για την δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια.

Τρεις βασικοί παράμετροι παίζουν ρόλο στην επιλογή του πλοίου και στις επιχειρησιακές του δυνατότητες:

1.- Πρόβλεψη **μεγίστου όγκου πωλήσεων**, κατ' επέκταση προσδιορισμός χωρητικότητας (DWT) του Depot ship σε σχέση πάντα με τις υπάρχουσες τοπικές συνθήκες (βυθίσματα, ασφάλεια θέσεως κλπ.) και με την δυνατότητα μεταφοράς του προϊόντος μέσω των Bulk carriers (προσδιορισμός οικονομικού μεγέθους πλοίου μεταφοράς κλπ.)

2.- Προσδιορισμός του **Unloading rate και της τεχνολογικής λύσης** που θα εφαρμοσθεί, λαμβάνοντας υπόψη τις καιρικές τοπικές συνθήκες και την "ελευθερία" επιλογής των πλοίων μεταφοράς του προϊόντος (Bulk carriers).

3.- Ο **χρόνος** που η συγκεκριμένη επιχείρηση (χρόνος κερδοφόρου ζωής της επιχείρησης) προβλέπεται να λειτουργήσει με αποτελέσματα που να καλύπτουν τις συνολικές οικονομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης (σταθερά έξοδα, έξοδα λειτουργίας, τραπεζικές υποχρεώσεις δανείων κλπ.).

Θα επανέλθουμε στο θέμα αυτό όταν εξετάσουμε αναλυτικά τους διάφορους προορισμούς (στόχους).

9.0.0. Εταιρεία διαχείρισης

9.1.0. Επάνδρωση & Διερεύνηση του κόστους λειτουργίας της Εταιρείας Διαχείρισης

Οι βασικές υποχρεώσεις της εταιρείας είναι:

Γενικά: Η μελέτη, οργάνωση και υλοποίηση του έργου και στην συνέχεια η λειτουργία του όλου κυκλώματος με στόχο την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου και την κατά την συνεχή βελτίωσή του.

Η επάνδρωση της εταιρείας είναι ανάλογη του μεγέθους αλλά ειδικά για το αντικείμενο της επιχείρησης υπάρχει η δυνατότητα με το ίδιο προσωπικό να διπλασιαστούν οι ποσότητες μεταφοράς και διανομής του προϊόντος.

Μία καινοτόμος επιχείρηση βασίζεται αφενός μεν στο επιχειρηματικό “ταλέντο” της ιδιοκτησίας αφετέρου όμως στην υψηλή επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών της. Στελέχη που έχουν πολυεπίπεδες αρμοδιότητες και είναι συνεχώς ενημερωμένα για την λειτουργία της Εταιρείας έχουν την δυνατότητα να αποδώσουν και να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Η “σφιχτή” οργανωτική δομή και η επιλογή των στελεχών με βάση το αντικείμενο και την επαγγελματική τους κατάρτιση και απόδοση είναι από τους βασικούς συντελεστές επιτυχίας. Η ανάμιξη “ιδιοκτησίας” στην καθημερινότητα μόνο δυσκολίες μπορούν να προκαλέσουν, εκτός και εάν ασχολούνται καθημερινά επανδρώνοντας συγκεκριμένη θέση στελέχους ή την Γενική Διεύθυνση.

Ο πιο κάτω πίνακας εμφανίζει την προτεινόμενη οργανωτική δομή της εταιρείας με αναφορά στα βασικά καθήκοντα κάθε θέσης.

Η οργάνωση αυτή επιτρέπει την ενίσχυσή της στην αναμενόμενη δεύτερη φάση διπλασιασμού της ποσότητας παραδόσεων τσιμέντου.

Πίνακας στελέχωσης της Εταιρείας Διαχείρισης

Επάνδρωση της Εταιρείας Διαχειρήσεως		
α/α	Θέση	Βασικά καθήκοντα
1	Γενικός Διευθυντής	Προγραμματίζει, ελέγχει και συντονίζει την λειτουργία της εταιρείας, εκπροσωπεί την εταιρεία, ενημερώνει το Δ.Σ.
2	Εμπορικός Διευθυντής	Έρευνα αγοράς του προϊόντος, συμφωνίες παραδόσεων & τιμών, Έρευνα αγοράς διάθεσης προϊόντος, συμφωνίες πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις κυρίως στον τομέα πωλήσεων
3	Τεχνικός Προιστάμενος	Φροντίζει την διατήρηση του εξοπλισμού της Εταιρείας να είναι πάντα σε λειτουργική καλή κατάσταση, υπεύθυνος συντηρήσεως, βελτιώσεων, φροντίζει ο Σταθμός (Land Terminal & Depot ship) να έχουν πάντα έγκυρα πιστοποιητικά και άδειες, φροντίζει την διατήρηση του στοκ ασφαλείας των ανταλλακτικών, έχει την ευθύνη προμηθειών ανταλλακτικών.
5	Οικονομικός & Διοικητικός προϊστάμενος	Τήρηση των κατά νόμο τυπικών διατάξεων για την οικονομική λειτουργία της εταιρείας, υπεύθυνος κοστολόγησης και προγράμματος εξωλογιστικής παρακολούθησης της πορείας της εταιρείας, ασκεί & διοικητικά καθήκοντα, υπεύθυνος ταμείου και εσόδων/εξόδων της εταιρείας
6	Ειδικός τραπεζικών συναλλαγών	Υπεύθυνος των τραπεζικών υποχρεώσεων της εταιρείας, φροντίζει για την έγκαιρη έκδοση των Letters of Intend, παρακολουθεί τις εγγυητικές επιστολές, είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις τραπεζικές υποχρεώσεις της εταιρείας, διατηρεί σχέσεις με τραπεζικούς υπαλλήλους "κλειδιά" κλπ.
7	Ειδικός Ασφαλίσεων & Συμβολαίων	Γνωρίζει όλη την διαδικασία και τις υποχρεώσεις για την ασφάλιση των παγίων της εταιρείας, φροντίζει την συνεχή παρακολούθηση των συμβολαίων, συντάσσει τα τυχόν claims της εταιρείας προς τις ασφαλιστικές εταιρείες, ερευνά την ασφαλιστική αγορά για προνομιακά συμβόλαια, διατηρεί πλήρες αρχείο
8	Γραμματέας	Υπεύθυνη γραμματεία διανομής και αρχειοθέτησης της αλληλογραφίας της εταιρείας, υπεύθυνη υπενθύμησης απαντήσεων, διατηρεί πρόγραμμα ταξιδίων προσωπικού, κλπ.
9	Γραμματέας	Γραμματεία γενικών καθηκόντων, τηλεφωνία, κλπ.
10	Υπάλληλος εξωτερικών εργασιών	Υπεύθυνος της διεκπεραίωσης των καθημερινών εξωτερικών εργασιών της εταιρείας

Πίνακας υπολογισμού του κόστους μισθών της εταιρείας Διαχείρισης

Υπολογισμός κόστους μισθών

α/α	Θέση	Μηνιαίος Μισθός	Επιβαρύνσεις	Σύνολο	Ετήσια
		\$	\$	\$	\$
1	Γενικός Διευθυντής	6000	1500	7500	105000
2	Εμπορικός Διευθυντής	6000	1500	7500	105000
3	Τεχνικός Προιστάμενος	4500	1125	5625	78750
5	Οικονομικός & Διοικητικός προϊστάμενος	3000	750	3750	52500
6	Ειδικός τραπεζικών συναλλαγών	2500	625	3125	43750
7	Ειδικός Ασφαλίσεων & Συμβολαίων	2500	625	3125	43750
8	Γραμματέας	2000	500	2500	35000
9	Γραμματέας	1200	300	1500	21000
10	Υπάλληλος εξωτερικών εργασιών	1200	300	1500	21000
	Σύνολο σε \$	28900	7225	36125	505750

Πίνακας υπολογισμού του κόστους λειτουργίας γραφείων της εταιρείας Διαχείρισης

Κόστος λειτουργίας γραφείου

	Φορέας κόστους	Μηνιαίο	Ετήσιο
		\$	\$
α1	Ενοίκια γραφείων	2500	30000
α2	ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ	250	3000
α3	Επικοινωνίες/ Couriers	2000	24000
α4	Εισητήρια ταξιδίων	2000	24000
α5	Έξοδα ταξιδίων	4000	48000
α6	Αναλώσιμα	500	6000
α7	Έξοδα διακινήσεων	500	6000
α8	Έξοδα "επαφών"	1500	18000
α9	Διάφορα	1000	12000
α10	Έξοδα Δ.Σ.	1000	12000
α11	Απρόβλεπτα	1750	21000
	Σύνολο σε \$	17000	204000

10.1.0. Η Εταιρεία του Depot ship

10.1.1. Κόστος αγοράς και μετασκευής

Στην εταιρεία αυτή ανήκει το πλοίο σταθμός **Depot ship**, η δε εταιρεία είναι μία Maritime Company. Το Depot ship είναι μετασκευασμένο παλαιό Bulk carrier.

Καταρχάς πρέπει να προσδιορισθεί το μέγεθος του πλοίου σταθμός. Όπως γενικά αναφέρθηκε το μέγεθος του πλοίου σταθμού εξαρτάται από:

- Τον τελικό προσδιορισμό και τις μέσες αποστάσεις από τα σημεία φόρτωσης του προϊόντος

-
- Τα χαρακτηριστικά του λιμένος (διατιθέμενες προβλήτες, βυθίσματα κλπ.)
 - Η συνολική ποσότητα του προϊόντος (τσιμέντου) που θα διακινηθεί
 - Ο διατιθέμενος χώρος στην ξηρά για την ανέγερση μεταλλικών σιλό
 - Τα στατικά στοιχεία εδάφους.

Όμως αν υπάρχουν ικανά βυθίσματα είναι γενικά παραδεδομένο ότι ένα πλοίο σταθμός δεν “συμφέρει” οικονομικά να είναι κάτω από 20000 DWT, λόγω του υψηλού κόστους μετασκευής του πλοίου.

Η **μετασκευή** του πλοίου αποτελείται από:

- Την μετασκευή των αμπαριών με ειδικό σύστημα ροής του τσιμέντου με την βοήθεια αέρα χαμηλής συμπίεσης και συστήματος ελέγχου ροής τσιμέντου και αυτομάτου ελέγχου της διαμήκους και εγκάρσιας κλίσεως του πλοίου.
- Το σύστημα, μέσω μεταλλικών σωλήνων, αναρροφήσεως του τσιμέντου (Vacuum System) από τα αμπάρια σε ειδικά πιεστικά δοχεία που βρίσκονται στο κατάστρωμα του πλοίου.
- Τα ειδικά πιεστικά δοχεία που συνδέονται μέσω flexible συνδέσεων και ελαστικών σωλήνων με του σωλήνες στην ξηρά που οδηγούν με την σειρά τους το υλικό στα σιλό. Τα πιεστικά δοχεία λειτουργούν με πεπιεσμένου αέρα και ακολουθούν ηλεκτρονικό πρόγραμμα “πλήρωσης-αδειάσματος”.
- Σταθμούς φίλτρων που φροντίζουν για την πλήρη αποκονίωση του συστήματος (dust free operation).
- Σταθμός παραγωγής πεπιεσμένου αέρος με δίκτυο σωληνώσεων και αυτόματες δικλείδες κατανομής αέρος στα αμπάρια και στα πιεστικά δοχεία.
- Σταθμός δημιουργίας κενού αέρος για τα συστήματα αναρροφήσεως τσιμέντου.
- Σταθμός παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος για την τροφοδοσία των διαφόρων μηχανημάτων.
- Κεντρικό χώρο ελέγχου λειτουργίας και καταγραφής.

Άλλες **μετατροπές** του πλοίου:

Επειδή το πλοίο θα χρησιμοποιηθεί

- για γραφεία και κέντρο εθνικής και διεθνούς επικοινωνίας

-
- για ποιοτική ξενοδοχειακή υποδοχή/ διαμονή του “αλλοδαπού” προσωπικού
 - για αποθήκη ανταλλακτικών και εργαλείων συντηρήσεως
 - μικρό μηχανουργείο
 - σταθμό παροχής πρώτων βοηθειών

είναι αναγκαίο να γίνουν οι σχετικές μετατροπές ώστε να εξυπηρετήσει την 24ωρη λειτουργία και έλεγχο του κέντρου διανομής και συγχρόνως να μειώσει το κόστος διαμονής και διακίνησης προσωπικού προσφέροντας όλες τις σχετικές διευκολύνσεις.

Επίσης το Bulk carrier που θα αγοραστεί θα υποστεί **επισκευές** κυρίως στα σημεία που θα έχουν σχέση με τον σκοπό που θα χρησιμοποιηθεί όπως:

- Εκτεταμένες επισκευές στεγανών του πλοίου λόγω του φορτίου (τσιμέντο).
- Επισκευές αντλιών ύδατος
- Πλήρης στεγανοποίηση των Mac Gregors (Hatch covers).

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω η **επιλογή του Bulk carrier που θα μετασκευασθεί σε Depot ship**, μπορεί να γίνει μεταξύ πλοίων μεγάλης σχετικά ηλικίας καθόσον ως Depot ship δεν είναι υποχρεωμένο να κάνει συνεχή ταξίδια. Εξάλλου οι ασφαλιστικές εταιρείες έχουν ειδικό καθεστώς ασφάλισης των πλοίων σταθμών, όταν αυτά είναι μονίμως πλευρισμένα σε προβλήτες λιμανιών. Ασφαλίζονται κυρίως ως πλωτά εργοστάσια. Ειδική άδεια και ασφάλιση γίνεται κατά την διάρκεια αλλαγής προορισμού. Με τον τρόπο αυτό το **κόστος αγοράς Bulk carrier** που θα μετασκευασθεί σε Depot ship, θα διατηρηθεί πολύ χαμηλότερα από το αντίστοιχο ενός Ocean going carrier.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρεται το κόστος αγοράς, μετασκευής και μετατροπών ενός απλού φορτηγού πλοίου σε πλοίο Σταθμό. Το κόστος αφορά πλοία χωρητικότητας 25000 DWT.

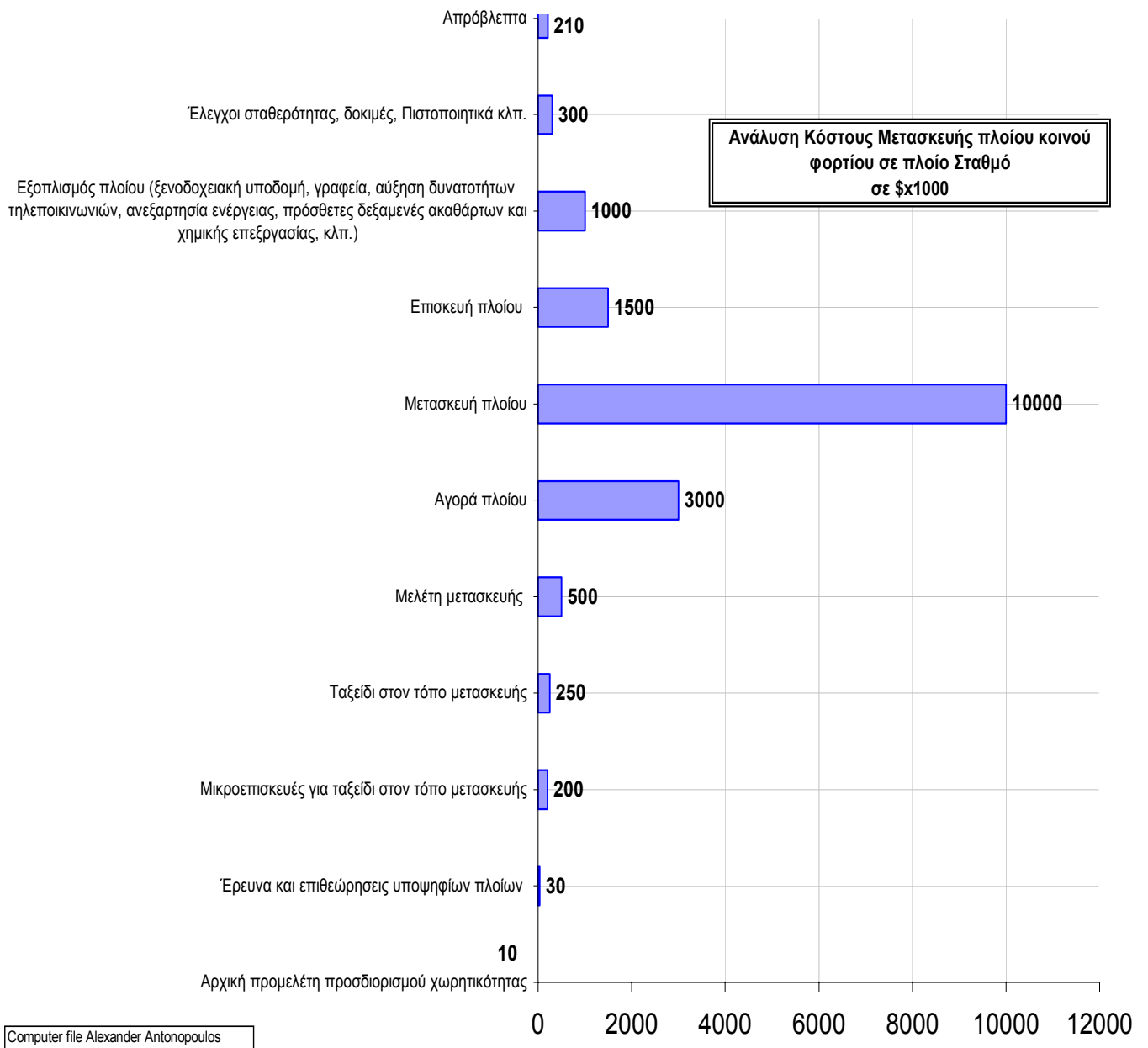
Κόστος αγοράς και μετασκευής ενός Bulk Carrier σε Depot ship

	Θέση Κόστους	\$x1000	%
κ1	Αρχική προμελέτη προσδιορισμού χωρητικότητας	10	0,06
κ2	Έρευνα και επιθεώρησεις υποψηφίων πλοίων	30	0,18
κ3	Μικροεπισκευές για ταξείδι στον τόπο μετασκευής	200	1,18
κ4	Ταξείδι στον τόπο μετασκευής	250	1,47
κ5	Μελέτη μετασκευής	500	2,94
κ6	Αγορά πλοίου	3000	17,65
κ7	Μετασκευή πλοίου	10000	58,82
κ8	Επισκευή πλοίου	1500	8,82
κ9	Εξοπλισμός πλοίου (ξενοδοχειακή υποδομή, γραφεία, αύξηση δυνατοτήτων τηλεπικοινωνιών, ανεξαρτησία ενέργειας, πρόσθετες δεξαμενές ακαθάρτων και χημικής επεξεργασίας, κλπ.)	1000	5,88
κ10	Έλεγχοι σταθερότητας, δοκιμές, Πιστοποιητικά κλπ.	300	1,76
κ11	Απρόβλεπτα	210	1,24
κ12	Total in \$x1000	17000	100

Σημείωση: Στον προσδιορισμό του κόστους συνέβαλαν εξειδικευμένοι Μηχανικοί

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Γραφική εικόνα κόστους Μετασκευής πλοίου σε πλοίο Σταθμό



11.0.0. Η εταιρεία του Εξοπλισμού του Land Terminal

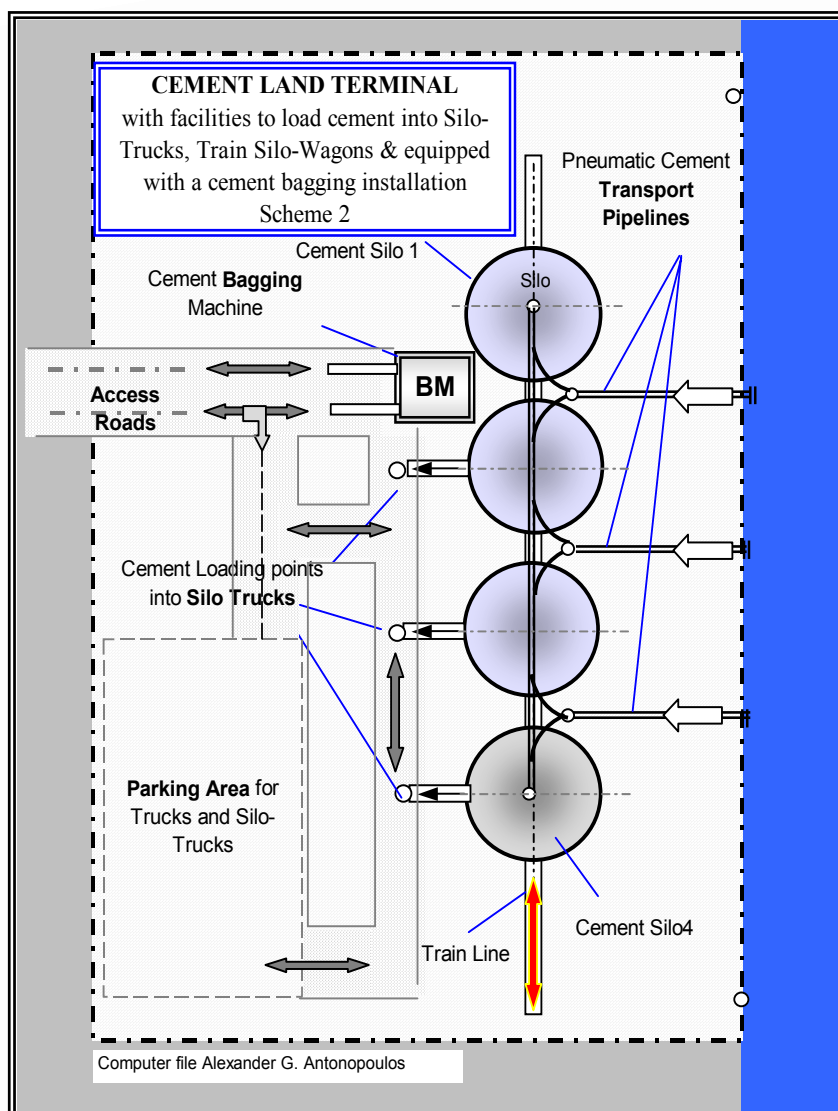
Η Εταιρεία αυτή θα φροντίσει την Μελέτη, Κατασκευή και Τοποθέτηση του τοπικού Σταθμού διανομής επί της ξηράς.

Ο Σταθμός αυτός αποτελείται (βασικά) από:

- Τα μεταλλικά σιλό χύδην τσιμέντου των οποίων η χωρητικότητα θα καθορισθεί κυρίως από τον διατιθέμενο χώρο (οικόπεδο) επί της προβλήτας, στο σημείο της πλεύρισης του Depot ship. Η χωρητικότητα θα κυμαίνεται μεταξύ 500 τόν. έως 1000 τόν. Τσιμέντου. Η διάταξη τους επίσης είναι συνδεδεμένη με τον χώρο. Συνολική χωρητικότητα 2000 τόν έως 4000 τόν.
- Την μηχανή σακκεύσεως τσιμέντου παραγωγικής δυναμικότητας 100 τ/ώρα.
- Τις θέσεις φόρτωσης χύδην τσιμέντου σε σιλοφόρα αυτοκίνητα (3 θέσεις, 60 τόν/ώρα, συνολική δυναμικότητα $3 \times 60 = 180$ τόν/ώρα).
- Πρόβλεψη για φορτώσεις σε τραίνα (χύδην ή σακκευμένου τσιμέντου)
- Τα δίκτυα σωληνώσεων πνευματικής μεταφοράς τσιμέντου από το Depot ship.
- Συστήματα φίλτρων για την προστασία του περιβάλλοντος (dust-free operation).
- Ζυγαριά ελέγχου φορτίων αυτοκινήτων.
- Γραφείο ελέγχου διακινήσεως και λειτουργίας του Land Terminal.

Στο πιο κάτω απλοποιημένο σχεδιάγραμμα φαίνεται το Lay-out του Land Terminal.

Απλοποιημένο σχέδιο, Lay-out Cement distribution Land Terminal



11.1.1. Κόστος Κατασκευής του Land Terminal

Το κόστος κατασκευής του Σταθμού είναι φυσικό να μη μπορεί να προσδιορισθεί επακριβώς, για κάθε περίπτωση, διότι εξαρτάται από τις τοπικές συνθήκες της σχετικής με τις κατασκευές αγοράς, τον διατιθέμενο χώρο, την υφιστάμενη κατάσταση παροχής ηλεκτρικής ενέργειας καθώς και το υπέδαφος του οικοπέδου. Πάντως με αυτές τις παραμέτρους υπόψη το κόστος υπολογίσθηκε στα 7,0 εκατ. \$. Τυχόν διαφοροποιήσεις που θα προκύψουν λόγω σημαντικών επιρροών ορισμένων από τις πιο πάνω παραμέτρους δεν θα επηρεάσουν την γενική κοστολογική εικόνα της επένδυσης. Στο πίνακα που ακολουθεί δίδεται μία ανάλυση του κόστους του Κέντρου Διανομής. Τα Σιλό θα είναι μεταλλικά.

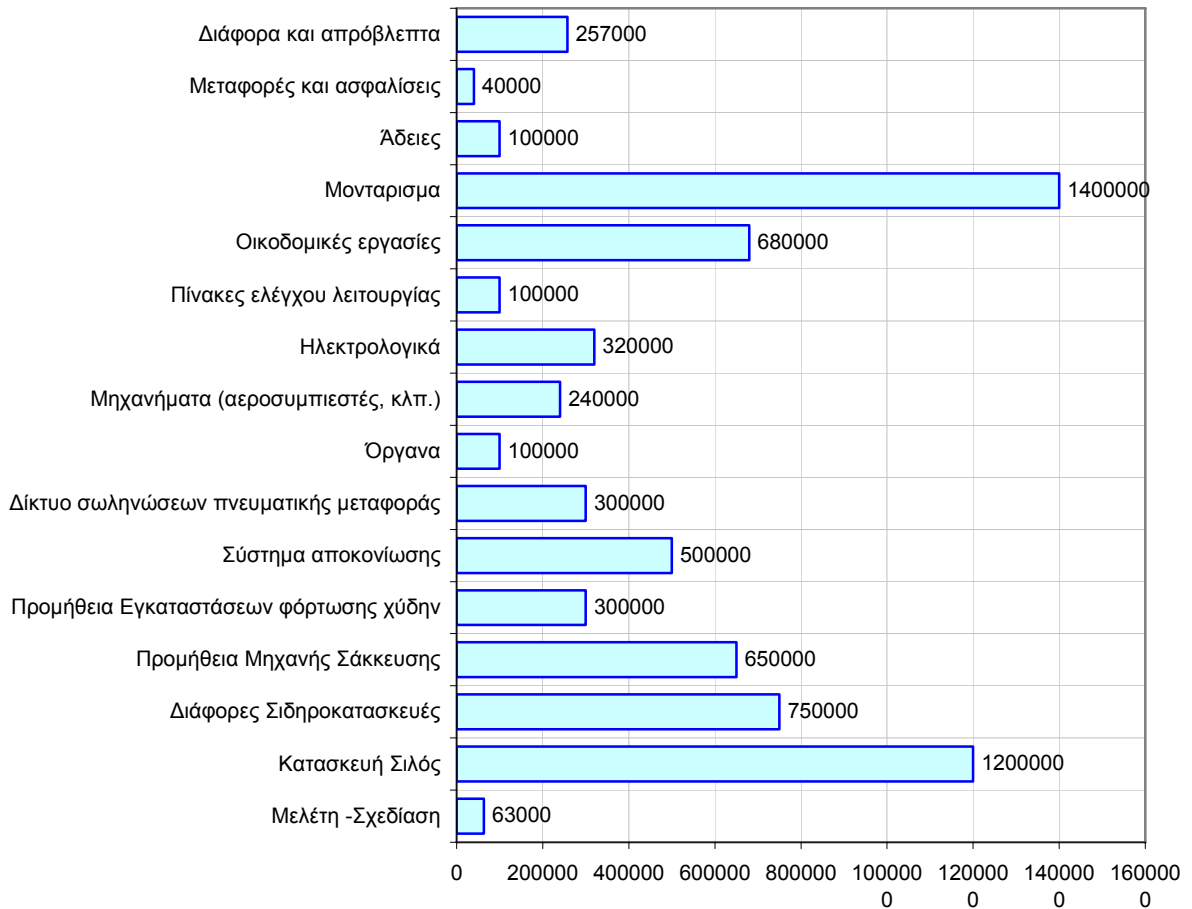
Πίνακας: Κόστος Κατασκευής Land Terminal.

Κόστος κατασκευής Land Terminal		
	Θέση Κόστους	\$
κ1	Μελέτη -Σχεδίαση	63000
κ2	Κατασκευή Σιλόσ	1200000
κ3	Διάφορες Σιδηροκατασκευές	750000
κ4	Προμήθεια Μηχανής Σάκκευσης	650000
κ5	Προμήθεια Εγκαταστάσεων φόρτωσης χύδην	300000
κ6	Σύστημα αποκονίωσης	500000
κ7	Δίκτυο σωληνώσεων πνευματικής μεταφοράς	300000
κ8	Όργανα	100000
κ9	Μηχανήματα (αεροσυμπιεστές, κλπ.)	240000
κ10	Ηλεκτρολογικά	320000
κ11	Πίνακες ελέγχου λειτουργίας	100000
κ12	Οικοδομικές εργασίες	680000
κ13	Μονταρισμα	1400000
κ14	Άδειες	100000
κ15	Μεταφορές και ασφαλίσεις	40000
κ16	Διάφορα και απρόβλεπτα	257000
κ17	Σύνολο	7000000

12.0.0. Το συνολικό κόστος της επένδυσης

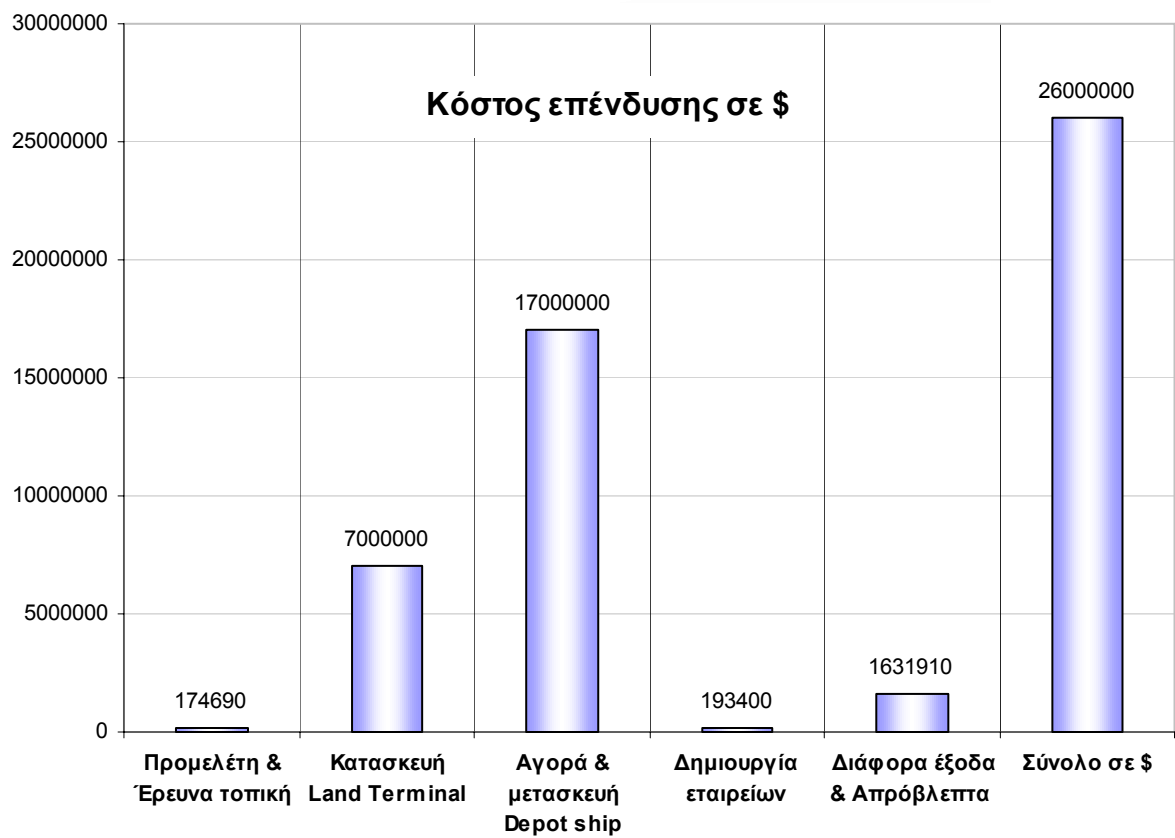
Ανακεφαλαιώνοντας το κόστος της επενδυτικής δραστηριότητας καταλήγουμε σε ένα ύψος 26 εκατ. \$. Σε αυτό περιλαμβάνεται ένα ποσοστό 5,4% απροβλέπτων , πέραν εκείνων των ποσοστών που περιλαμβάνονται στους επί μέρους φορείς κόστους.

Κόστος κατασκευής Land Terminal σε \$

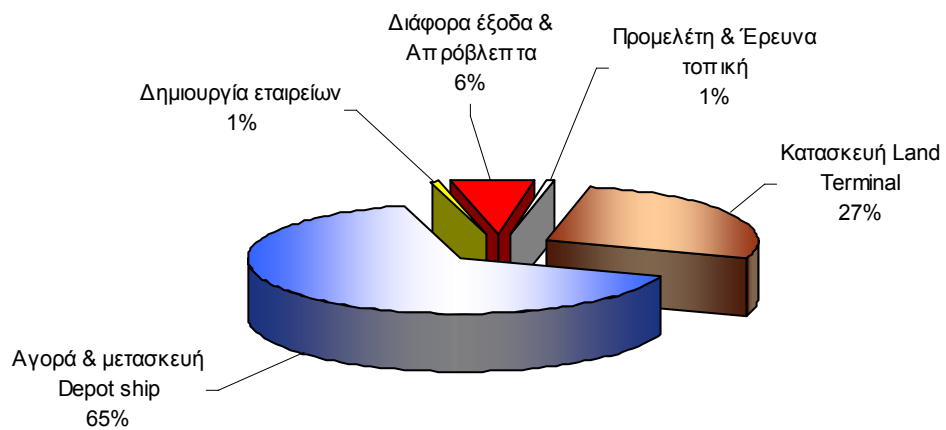


Συνολικό κόστος επένδυσης σε \$ & %

Φορέας Κόστους		\$	%
1.1	Προμελέτη εφαρμογής επιχειρησιακού σχεδίου	75600	0,29
1.2	Έρευνα τοπική	99090	0,38
1.3	Κατασκευή Land Terminal	7000000	26,92
1.4	Αγορά & μετασκευή Depot ship	17000000	65,38
1.5	Δημιουργία εταιρείας Holding	15000	0,06
1.6	Δημιουργία εταιρείας Depot ship Maritime company	12000	0,05
1.7	Δημιουργία εταιρείας Engineering & Trading (εξοπλισμού Land Terminal etc.)	12000	0,05
1.8	Δημιουργία Ελληνικής Εταιρείας Διαχειρήσεως	10000	0,04
1.9	Δημιουργία τοπικής εταιρείας Εμπορίας.	84400	0,32
1.10	Εξοπλισμός Γραφείων Ελληνικής Εταιρείας Διαχειρήσεως	60000	0,23
1.11	Διάφορα έξοδα	251910	0,97
1.12		Σύνολο σε \$ 24620000	
1.13	Απρόβλεπτα 5,4%	1380000	5,31
1.14	Τελικό σύνολο σε \$ & %	26000000	100



Κόστος επένδυσης σε %



12.1.1. Κόστος λειτουργίας του Land Terminal & Depot Ship.

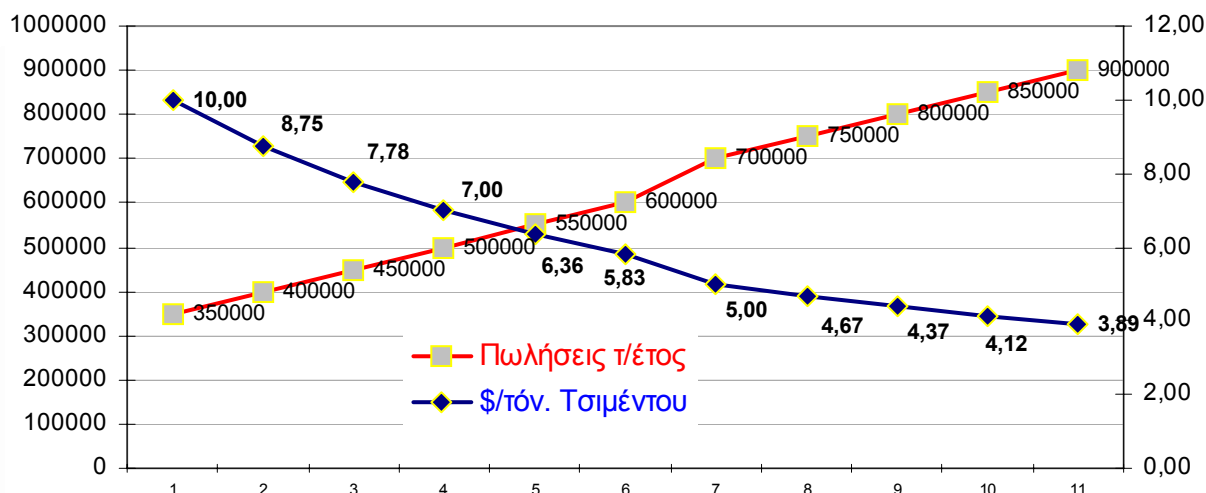
Το κόστος λειτουργίας – μη περιλαμβανομένων του κόστους επάνδρωσης – υπολογίσθηκε, με τις όποιες παρατηρήσεις έγιναν πιο πάνω, σε 1,5 \$. Βασικός συντελεστής του κόστους η ενέργεια η απαραίτητη για την λειτουργία των μηχανημάτων του Depot ship.

Κόστος λειτουργίας Land Terminal & Depot ship	
Φορέας κόστους	\$/έτος
1 Ηλεκτρική ενέργεια	259200
2 Καυσίμα γεννητριών	414720
3 Τροφοδοσία προσωπικού	42000
4 Αναλώσιμα, λιπαντικά	15000
5 Ανταλλακτικά	25000
6 Γενική συντήρηση	25000
7 Εξοδα γραφείου, χαρτικά κλπ.	25000
8 Εισητήρια	12000
9 Έξοδα λιμένος	150000
10 Τηλεπικοινωνίες	10950
11 Ένδυση, υποδήματα προσωπικού	9800
12 Έντυπα διαφήμισης	5200
13 Εργαστηριακοί έλεγχοι υλικού	10800
14 Ασφάλειες	400000
15 Διάφορα	18130
16 Απρόβλεπτα	77200
Total in \$	1500000



Ετήσιο λειτουργικό κόστος επενδυτικής δραστηριότητας							
Μισθοί, Ημερομίσθια, Αμοιβές					Κόστος λειτουργίας		Σύνολο σε \$
Ελληνική Εταιρεία Διαχειρήσεως	Depot ship & Land Terminal	Δ.Σ. Εταιρειών	Fees διατήρησης εταιρειών	Surveyors	Ελληνική Εταιρεία Διαχειρήσεως	Land Terminal & Depot ship	
505750	1226820	30000	25000	8000	204000	1500000	3499570

Κόστος λειτουργίας σε σχέση με τις πωλήσεις



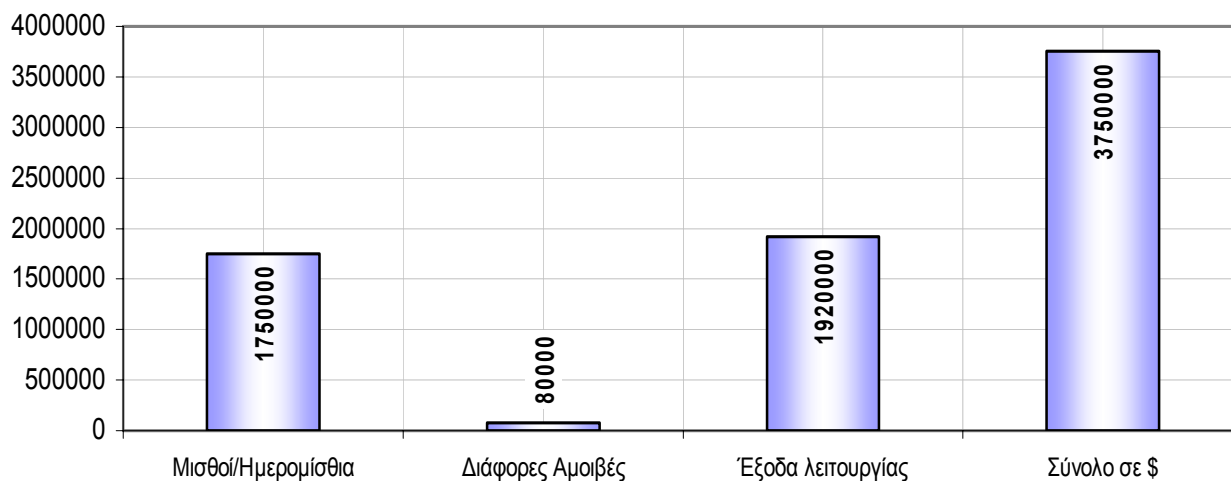
12.2.2. Συνολικό ετήσιο λειτουργικό κόστος της Επενδυτικής δραστηριότητας

Στον πιο κάτω πίνακα είναι συγκεντρωμένο το ετήσιο κόστος λειτουργίας του συνολικού δικτύου της Επενδυτικής δραστηριότητας, όπως αυτό αναφέρθηκε σε προηγούμενες παραγράφους. Υπολογίζοντας ένα ποσοστό περίπου 8% απροβλέπτων ,πέραν των όσων έχουν εκτιμηθεί στον υπολογισμό κάθε δραστηριότητας, φθάνουμε στο συνολικό ποσό των 3,75 εκατ. \$.

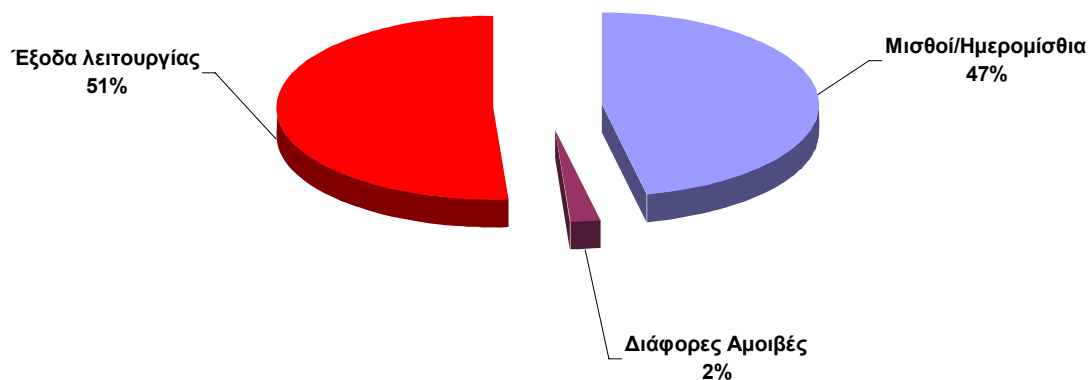
Ανακεφαλαίωση συνολικού κόστους λειτουργίας της Επενδυτικής Δραστηριότητας

Συνολικό Ετήσιο κόστος λειτουργίας της Επενδυτικής δραστηριότητας				
Φορέας Κόστους	Μισθοί/Ημερομίσθια	Αμοιβές	Έξοδα λειτουργίας	Σύνολο
Ελληνική Εταιρεία Διαχειρήσεως	505750		204000	709750
Depot ship & Land Terminal	1226820		1500000	2726820
Δ.Σ. Εταιρειών		30000		30000
Surveyors		8000		8000
Fees διατήρησης εταιρειών		25000		25000
Subtotal	1732570	63000	1704000	3499570
Απροβλεπτα	17430	17000	216000	250430
TOTAL σε \$	1750000	80000	1920000	3.750.000
Φορέας Κόστους	Μισθοί/Ημερομίσθια	Αμοιβές	Έξοδα λειτουργίας	Σύνολο

Συνολικό Ετήσιο Κόστος σε \$ λειτουργίας Επενδυτικής Δραστηριότητας



Ποσοστά συμμετοχής κόστους λειτουργίας της Επενδυτικής δραστηριότητας



13.0.0. Διερεύνηση δυνατοτήτων χρηματοδότησης

Οι νέες επενδυτικές- επιχειρηματικές προσπάθειες χρειάζονται πηγές χρηματοδότησης. Συνεπώς, ο προσδιορισμός του πιο προσοδοφόρου τρόπου κάλυψης αυτής της ανάγκης είναι ζήτημα υψίστης προτεραιότητας για την εταιρία και για τον χρηματοπιστωτικό οργανισμό.

Κυριότερες μορφές χρηματοδότησης της ναυτιλίας:

- Χρηματοδότηση κεφαλαίου κίνησης (βραχυπρόθεσμες) -(συνήθως ανακυκλούμενο), διάρκειας μέχρι 1 έτους, σε συνάλλαγμα (κυρίως USD) ή ευρώ για την εξυπηρέτηση λειτουργικών, εποχικών ή start up αναγκών.
- Χρηματοδότηση αγοράς ή κατασκευής πλοίων (μακροπρόθεσμες)
- Χρηματοδότηση ανακατασκευής/ μετασκευής/ επισκευής πλοίων (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες)

Η διαφορά της χρηματοδότησης της ναυτιλίας από τις άλλες μορφές χρηματοδότησης εντοπίζεται:

- στην ένταση κεφαλαίου
- στην κεφαλαιακή δομή και την πληροφόρηση
- στους διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες δανειστών (βραχυ/ μεσοπρόθεσμοι) και δανειζομένων (μακροπρόθεσμοι), λόγω της κυκλικότητας και των έντονων διακυμάνσεων της ναυτιλίας
- στις έντονες διακυμάνσεις των αγορών, οι οποίες απαιτούν ευελιξία σχέσεων δανειστών και δανειζομένων.

Βασική προϋπόθεση της κάθε ναυτιλιακής χρηματοδότησης αποτελεί και η **αξιολόγηση των κινδύνων**. Οι σημαντικότεροι εξ' αυτών είναι ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος της αγοράς.

Επίσης υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης από Επενδυτικούς Οργανισμούς (Investments Funds) για τα οποία έγινε λόγος προηγουμένως. Υπάρχουν Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του τύπου αυτής της Χρηματοδότησης.

Στα **πλεονεκτήματα** συγκαταλέγονται:

- ✓ Δεν είναι απαραίτητη η παροχή εγγυήσεων

- ✓ Συμμετέχουν στον επιχειρησιακό κίνδυνο
- ✓ Είναι μέτοχοι (για τον συμφωνηθέντα χρόνο δανειοδότησης) της επιχείρησης
- ✓ Παραχωρούν το Management στον επιχειρηματία, διατηρώντας συμβούλους στα Δ.Σ.

Στα **μειονεκτήματα** συγκαταλέγονται:

- ✓ Στην έξοδο (EXIT) από την μετοχική σύνθεση η τυπική πώληση του μεριδίου είναι με αρχική σύμβαση καθορισμένη σε επίπεδα που είναι υψηλότερα από αυτά των τραπεζικών επιτοκίων.
- ✓ Συμμετέχουν στην πιθανή διανομή κερδών
- ✓ Αυξάνει το κόστος της έρευνας πρό της έναρξης υλοποίησης της επένδυσης, καθόσον ζητούν πλέον λεπτομερή και εξονυχιστική έρευνα.

Συμπερασματικά όμως το μεγάλο πλεονέκτημα μίας τέτοιας χρηματοδότησης παραμένει η συμμετοχή στο επιχειρησιακό κίνδυνο. Η απόφαση παραμένει στον επιχειρηματία, ανάλογα με το ίδιο κεφάλαιο που διαθέτει αυτός.

Η τραπεζική δανειοδότηση παραμένει ο συχνότερος τρόπος χρηματοδότησης.

Κεφάλαιο Κίνησης

Στην περίπτωση μας το κεφάλαιο κίνησης εξυπηρετεί τις πιο κάτω ανάγκες:

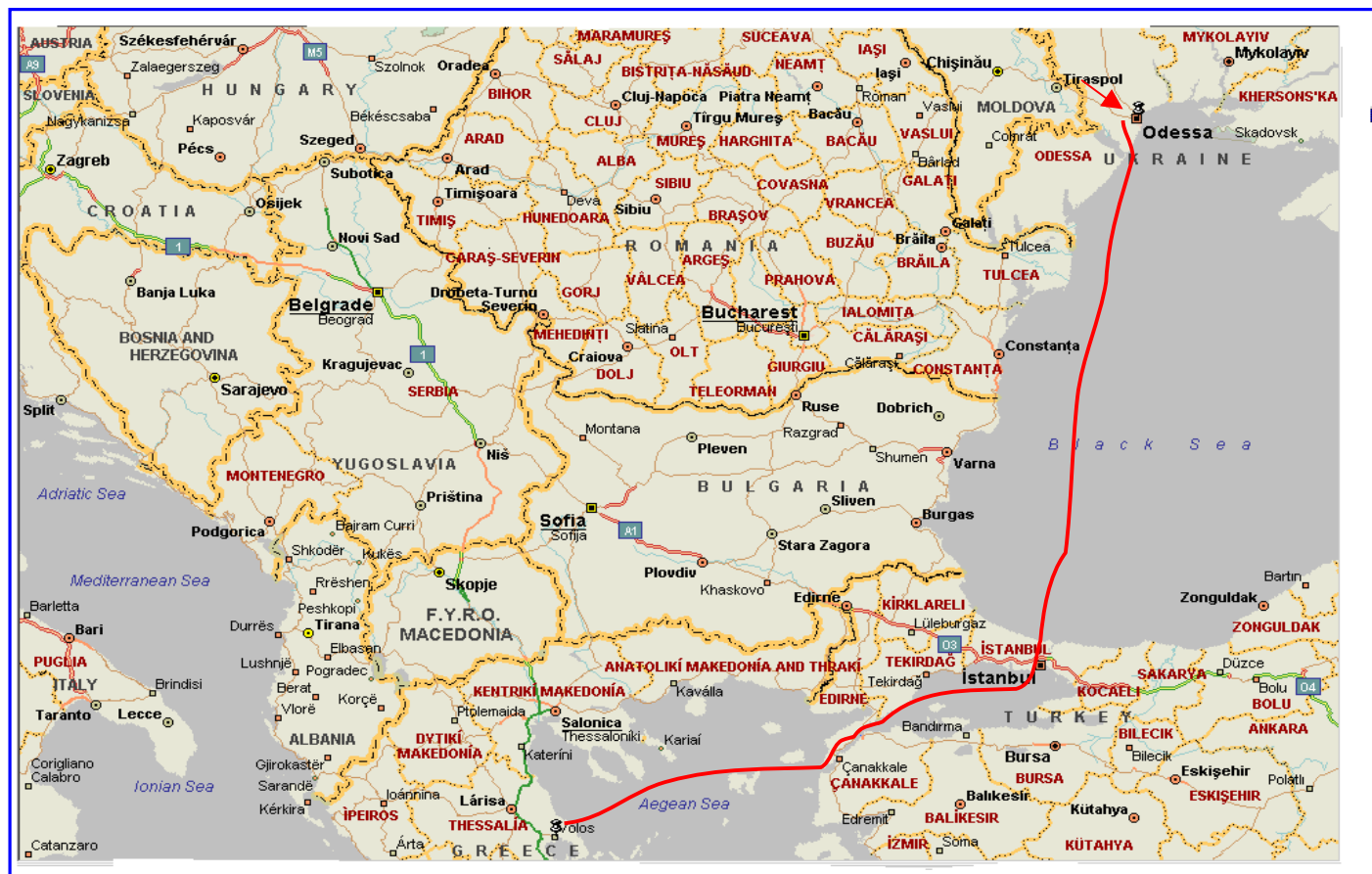
- Την αξία του φορτίου που θα παραληφθεί από τον παραγωγό τσιμέντου, καθόσον στην αγορά του τσιμέντου προ της φόρτωσης είναι απαραίτητο το άνοιγμα ανέκκλητου και επιβεβαιωμένου Letter of Credit στο συνολικό ύψος της αξίας του φορτίου.
- Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης για ένα διάστημα 6 μηνών.

14.0.0. Εξέταση Σεναρίου σε σχέση με την επιλογή χώρας προορισμού

Στην παράγραφο 6.2.0. είχαν αναφερθεί οι πιο κάτω στόχοι:

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ		
Σημείο φόρτωσης	Προορισμός	
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Valencia	Spain
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Lagos	Nigeria
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Bejaia	Alger
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Tunis	Tunisia
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Rabat	Morocco
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Portsmouth	Southampton
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Delaware bay	USA
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Latakia	Syria
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Gdansk	Poland
Βόλος ή Ελευσίνα ή Πάτρα	Ilitchevk	Odessa/ Ukraine

Για την παρούσα μελέτη έχουμε επιλέξει να εξετάσουμε την περίπτωση της Ουκρανίας και συγκεκριμένα το εμπορικό λιμάνι της Οδησού.



Η Ουκρανία παρόλο ότι διαθέτει σειρά εργοστασίων παραγωγής τσιμέντου (στην πλειοψηφία τους πεπαλαιωμένων) παρουσιάζει μεγάλη ζήτηση η οποία έχει ανεβάσει την τιμή πώλησης του τσιμέντου και είναι αναμενόμενο στα επόμενα χρόνια η τιμή του τσιμέντου να αυξηθεί σημαντικά. Στην διπλανή Ρωσία αυτή την στιγμή (Μάιος 2007) το τσιμέντο είναι σε τρομακτική έλλειψη και η τιμή του έχει εκτοξευθεί σε επίπεδα επικίνδυνα για την οικονομία. Οι τελευταίες πληροφορίες ομιλούν για τιμές διαπραγματεύσεις στην εσωτερική αγορά πολύ πάνω από 150 \$ ανά τόνο τσιμέντου (υπάρχουν συμφωνίες κοντά στα 160 \$).

Τα Ουκρανικά εργοστάσια στην πλειοψηφία τους είναι κατά 20% τουλάχιστον πλέον ενεργοβόρα από τα ελληνικά και ως καύσιμο χρησιμοποιούν ρωσικό φυσικό αέριο του οποίου η τιμή προσφάτως έχει αυξηθεί σημαντικά και προγραμματίζεται να φθάσει τα επίπεδα πώλησης του αερίου από την Ρωσία σε αυτά της Δυτικής Ευρώπης. Από την άλλη πλευρά η Ουκρανία είναι υποχρεωμένη με προγράμματα σύγκλισης της οικονομίας της προς αυτή των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να προχωρήσει σε υλοποιήσεις βελτιώσεις των υποδομών της γεγονός που θα αυξήσει περαιτέρω την ζήτηση του τσιμέντου. Η Ρωσία ζήτησε τον τελευταίο καιρό *(απειλή εκ μέρους της Ρωσίας για μείωση παροχής φυσικού αερίου στην χώρα αφενός λόγω της χαμηλής τιμής που το προμηθεύονταν η Ουκρανία αφετέρου λόγω του μεγάλου ύψους οφειλών της Ουκρανίας προς την Ρωσία για την προμήθεια του φυσικού αερίου)* την εξόφληση μέρους της οφειλής με ανταλλαγή τσιμέντου (μέσω του εξαιρετικά ανεπτυγμένου σιδηροδρομικού δικτύου και του ίδιου πλάτους γραμμών). Αν αυτό υλοποιηθεί τότε η έλλειψη του τσιμέντου στην Ουκρανία θα είναι γεγονός. Η πιθανότητα αυτή ίσως γίνει πραγματικότητα στους επόμενους ήδη μήνες καθόσον οι διαπραγματεύσεις της τιμής του αερίου θα επαναληφθούν μέσα στο 2007. Από την άλλη πλευρά τα εργοστάσια της Ουκρανίας στην πλειοψηφία τους έχουν ιδιωτικοποιηθεί αλλά δεν έχουν την δυνατότητα εξαγωγών λόγω έλλειψης εξαγωγικών σταθμών (που εξαρτώνται ακόμη από κυβερνητικές αποφάσεις) και σημαντικών επενδύσεων. Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι ο εκμοντερνισμός των παλαιών εργοστασίων για βελτίωση των παραμέτρων κόστους (κυρίως θερμικής και ηλεκτρικής ενέργειας) καθώς και το τεράστιο πρόβλημα του περιορισμού των περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων λειτουργίας. Όπως είναι γνωστό η προστασία του περιβάλλοντος από τις επιπτώσεις λειτουργίας των εργοστασίων τσιμέντου δεν ήταν ποτέ σε προτεραιότητα στις χώρες της πρώην Σοβιετικής ένωσης. Αυτή την εποχή τα

εργοστάσια της Ουκρανίας στην πλειοψηφία τους αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα με τις μικρές σε όρους παραγωγικής δυναμικότητας μονάδες αποκονίωσης των οποίων η βελτίωση ή αντικατάσταση τους προϋποθέτουν πολύ μεγάλα επενδυτικά προγράμματα.

Με τις σκέψεις αυτές αποφάσισα να εξετάσω ως πρώτο σενάριο την δημιουργία Κέντρου Παραλαβής και Διανομής τσιμέντου στην Ουκρανία και για τον επιπρόσθετο λόγο ότι η απόσταση του λιμένος Illitchevsk στην Οδησσό είναι π.χ από το λιμάνι του Βόλου μόνο 666 ναυτικά μίλια, γεγονός που θα κρατήσει το κόστος του ναύλου σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Εκτός τούτου το λιμάνι του Illitchevsk είναι το μόνο στην πλευρά αυτή της Ουκρανίας με την Μαύρη Θάλασσα που έχει ικανοποιητικά βυθίσματα. Στους πίνακες που ακολουθούν έχουν ληφθεί υπόψη σταθερές τιμές και συντηρητικές προοπτικές αύξησης των πωλήσεων ανά έτος. Ο υπολογισμός του ναύλου έγινε στη βάση χρονοναύλωσης.

Πίνακες υπολογισμού κόστους και εσόδων

Για τους υπολογισμούς έχουν ληφθεί υπόψη οι πιο κάτω παράμετροι:

1. Χαμηλές πωλήσεις τον πρώτο χρόνο για λόγους εισόδου στην τοπική αγορά
2. Χαμηλά ποσοστά αυξήσεων των πωλήσεων ανά έτος (+50.000 τ/έτος).
3. Σταθερές τιμές αγοράς και πωλήσεως του προϊόντος καθώς και ναύλου.

Μεταβολές θετικές ή αρνητικές υποθέτουμε ότι θα συμψηφισθούν από τις αντίστοιχες αυξομειώσεις τιμών.

Πίνακας κόστους

Senario Ilitschevsk /Odessa/Ukraine

Φορέας Κόστους						
Έτος λειτουργίας	1^{ος}	2^{ος}	3^{ος}	4^{ος}	5^{ος}	6^{ος}
Πωλήσεις σε τον Τσιμέντου	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Συνολικό Ετήσιο κόστος λειτουργίας	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000
Αγορά τσιμέντου \$/τον. Τσιμέντου	54,00	54,00	53,50	53,00	53,00	53,00
Αγορά τσιμέντου σε \$	\$18.900.000	\$21.600.000	\$24.075.000	\$26.500.000	\$29.150.000	\$31.800.000
Μεταφορικά \$/τον. Τσιμέντου	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50
Μεταφορικά σε \$	\$4.025.000	\$4.600.000	\$5.175.000	\$5.750.000	\$6.325.000	\$6.900.000
Κόστος Σύνολο \$	\$26.675.000	\$29.950.000	\$33.000.000	\$36.000.000	\$39.225.000	\$42.450.000
Έτος λειτουργίας	7^{ος}	8^{ος}	9^{ος}	10^{ος}	11^{ος}	12^{ος}
Πωλήσεις σε τον Τσιμέντου	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Συνολικό Ετήσιο κόστος λειτουργίας	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$3.750.000
Αγορά τσιμέντου \$/τον. Τσιμέντου	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
Αγορά τσιμέντου σε \$	\$34.450.000	\$37.100.000	\$39.750.000	\$42.400.000	\$45.050.000	\$47.700.000
Μεταφορικά \$/τον. Τσιμέντου	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50
Μεταφορικά σε \$	\$7.475.000	\$8.050.000	\$8.625.000	\$9.200.000	\$9.775.000	\$10.350.000
Κόστος Σύνολο \$	\$45.675.000	\$48.900.000	\$52.125.000	\$55.350.000	\$58.575.000	\$61.800.000

Πίνακας Εσόδων

Senario Ilitschevsk /Odessa/Ukraine

Έσοδα						
Έτος λειτουργίας	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος
Πωλήσεις σε τον Τσιμέντου	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Τιμή πωλήσεως \$/τον.	95	95	95	95	95	95
Εσοδα πώλησης \$	\$33.250.000	\$38.000.000	\$42.750.000	\$47.500.000	\$52.250.000	\$57.000.000
Έτος λειτουργίας	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος
Πωλήσεις σε τον Τσιμέντου	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Τιμή πωλήσεως \$/τον.	95	95	95	95	95	95
Εσοδα πώλησης \$	\$61.750.000	\$66.500.000	\$71.250.000	\$76.000.000	\$80.750.000	\$85.500.000

Πίνακας ακαθάριστου κέρδους

Senario Ilitschevsk /Odessa/Ukraine

Έσοδα						
Έτος λειτουργίας	1 ^{ος}	2 ^{ος}	3 ^{ος}	4 ^{ος}	5 ^{ος}	6 ^{ος}
Πωλήσεις σε τον Τιμέντου	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Τιμη πωλήσεως \$/τον.	95	95	95	95	95	95
Εσοδα πώλησης \$	\$33.250.000	\$38.000.000	\$42.750.000	\$47.500.000	\$52.250.000	\$57.000.000
Έξοδα - Έσοδα						
Πωλήσεις σε τον Τιμέντου	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Εσοδα πώλησης \$	\$33.250.000	\$38.000.000	\$42.750.000	\$47.500.000	\$52.250.000	\$57.000.000
Κόστος Σύνολο \$	\$26.675.000	\$29.950.000	\$33.000.000	\$36.000.000	\$39.225.000	\$42.450.000
Διαφορά Έσοδα-Έξοδα	\$6.575.000	\$8.050.000	\$9.750.000	\$11.500.000	\$13.025.000	\$14.550.000
Έτος λειτουργίας	7 ^{ος}	8 ^{ος}	9 ^{ος}	10 ^{ος}	11 ^{ος}	12 ^{ος}
Πωλήσεις σε τον Τιμέντου	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Τιμη πωλήσεως \$/τον.	95	95	95	95	95	95
Εσοδα πώλησης \$	\$61.750.000	\$66.500.000	\$71.250.000	\$76.000.000	\$80.750.000	\$85.500.000
Έξοδα - Έσοδα						
Πωλήσεις σε τον Τιμέντου	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000
Εσοδα πώλησης \$	\$61.750.000	\$66.500.000	\$71.250.000	\$76.000.000	\$80.750.000	\$85.500.000
Κόστος Σύνολο \$	\$45.675.000	\$48.900.000	\$52.125.000	\$55.350.000	\$58.575.000	\$61.800.000
Διαφορά Έσοδα-Έξοδα	\$16.075.000	\$17.600.000	\$19.125.000	\$20.650.000	\$22.175.000	\$23.700.000

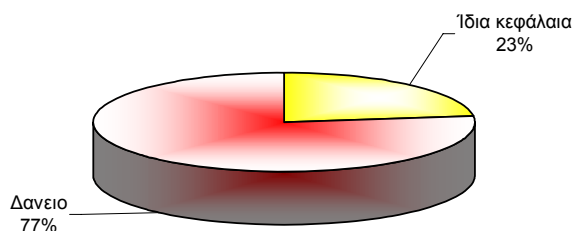
Πίνακας εξόφλησης Δανείου

Στην περίπτωση μας υποθέτουμε ότι η ίδια συμμετοχή του Επιχειρηματία ανέρχεται σε 6,0 εκατ. \$. Με την υπόθεση αυτή το κεφάλαιο που πρέπει να αντληθεί από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς ανέρχεται σε 20,0 εκατ. \$

Σύνθεση επενδυτικού κεφαλαίου

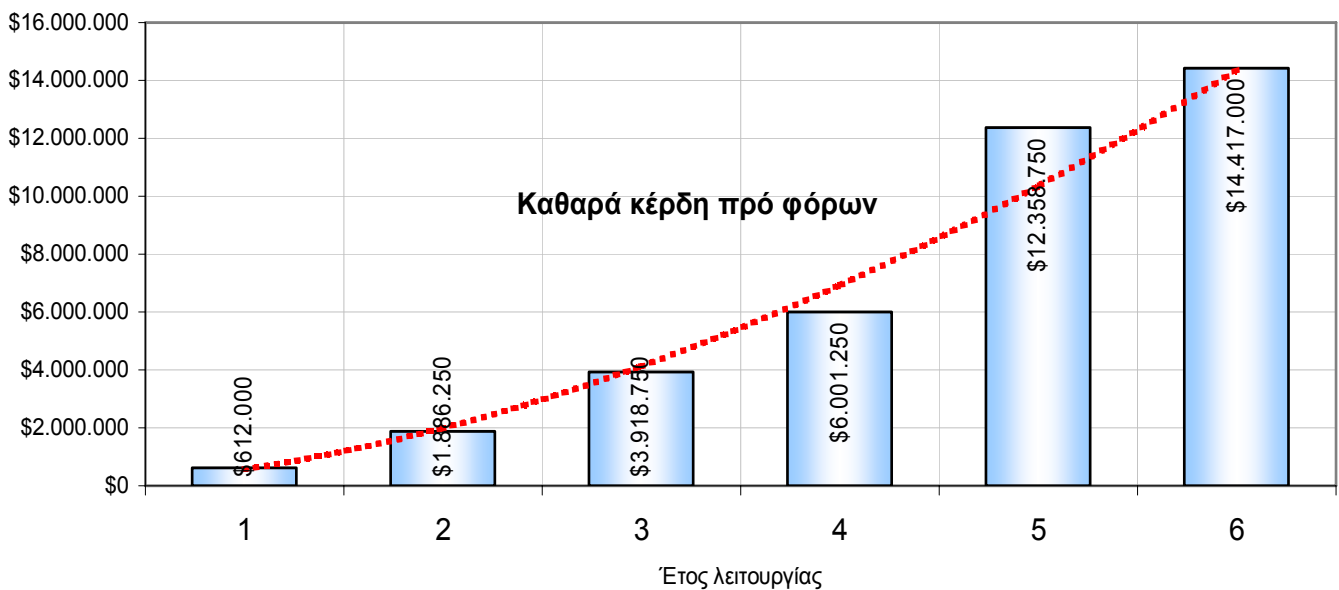
	\$	%
Ίδια κεφάλαια	6.000.000	23,1
Δανειο	20.000.000	76,9
Σύνολο Επένδυσης	26.000.000	100,0

Σύνθεση επενδυτικού κεφαλαίου



Senario Ilitshevsk /Odessa/Ukraine

Εξόφληση Δανείου						
Έτος λειτουργίας	1 ^{ος}	2 ^{ος}	3 ^{ος}	4 ^{ος}	5 ^{ος}	6 ^{ος}
Πωλήσεις σε τον Τιμέντου	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Δάνειο	\$20.000.000					
Αποπληρωμή Κεφαλαίου Δανείου	\$4.500.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$500.000	\$0
Υπόλοιπο Κεφαλαίου	\$15.500.000	\$10.500.000	\$5.500.000	\$500.000	\$0	\$0
Τόκοι Δανείου 6,65%	\$1.330.000	\$1.030.750	\$698.250	\$365.750	\$33.250	\$0
Κεφάλαιο Κινήσεως	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Τόκοι Κεφαλαίου Κινήσεως 6,65%	\$133.000	\$133.000	\$133.000	\$133.000	\$133.000	\$133.000
Σύνολο δόσεων και τόκων	\$5.963.000	\$6.163.750	\$5.831.250	\$5.498.750	\$666.250	\$133.000
Καθαρά κέρδη πρό φόρων	\$612.000	\$1.886.250	\$3.918.750	\$6.001.250	\$12.358.750	\$14.417.000



Η επιλογή της χώρας έγινε βάσει των παραμέτρων που αναπτύξαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, αλλά κάλλιστα οι παράμετροι αυτοί με τοπικές διαφοροποιήσεις μπορούν να εφαρμοστούν σε μία σειρά άλλων χωρών.

Άρα το βασικό στην παρούσα μελέτη δεν είναι η **ονοματοποίηση της χώρας** αλλά η ανάπτυξη του όλου δικτύου και των αναγκαίων διαδικασιών που απαιτεί η προμελέτη.

Για παράδειγμα θα μπορούσε να ισχυρισθεί κάποιος ότι το Ιράκ έχει αυτή την στιγμή αλλά και στο προσεχές μέλλον τις μεγαλύτερες ανάγκες σε τσιμέντο διότι και οι τοπικές βιομηχανίες έχουν υποστεί λόγω του πολέμου σημαντικές ζημίες (με αποτέλεσμα την δραματική μείωση της παραγωγικής ικανότητας) και οι υποδομές της χώρας βρίσκονται σε αθλία κατάσταση. Όμως ο συνεχιζόμενος “ακήρικτος” πόλεμος εμποδίζει τέτοιες επενδυτικές πρωτοβουλίες. Όταν η κατάσταση τείνει να βελτιωθεί πολλοί θα είναι εκείνοι που θα ενδιαφερθούν για εισαγωγές τσιμέντου στο Ιράκ.

15.0.0. Διερεύνηση επιχειρηματικού κινδύνου

Γενικά

Ο παράγοντας “χρόνος” και ο παράγοντας “κίνδυνος” είναι οι δύο βασικοί παράγοντες του χρηματοοικονομικού μάντζμεντ.

Ο παράγοντας “χρόνος” (**timing**) είναι βασικός σε οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση. Ξέρουμε ότι το ίδιο χρηματικό ποσό έχει διαφορετική αξία σήμερα, σε τρία χρόνια και σε δέκα χρόνια (πληθωρισμός). Επίσης το προϊόν που έχει επιλεγθεί (εμπορία τσιμέντου) παρουσιάζει, ιστορικά, ένα φαινόμενο, “μεγάλης ζήτησης”- “κανονικής ζήτησης”, που μοιάζει με καμπύλη συνημίτονου (κυματοειδής) με ανοδική τάση. Η περίοδος μεταξύ “μεγάλης ζήτησης” και “κανονικής ζήτησης” ασφαλώς δεν είναι σταθερή. Επηρεάζεται από τα διεθνή γεγονότα, τα κυβερνητικά επενδυτικά προγράμματα, τις διεθνείς κρίσεις και τις γεωγραφικές περιοχές που αυτές εμφανίζονται. Έτσι ο χρόνος υλοποίησης (timing) ενός τέτοιου επενδυτικού εγχειρήματος πρέπει να μελετηθεί επακριβώς. Επειδή όμως οι προβλέψεις των διεθνών γεγονότων δεν υπόκεινται σε τεχνικές προβλέψεων η επιλογή του χρόνου πλην των ως άνω εναπόκειται και στην “**διαίσθηση**” του επιχειρηματία. Ο υπερβολικός όμως υπερτονισμός της διαίσθησης μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Στο παράγοντα χρόνο πρέπει να συνυπολογισθεί και ο απαιτούμενος χρόνος υλοποίησης της επένδυσης. Στην περίπτωση μας πρέπει να

υπολογισθεί, ανάλογα με την περιοχή, ένας χρόνος υλοποίησης της τάξεως των 6-8 μηνών.

Ο παράγοντας "κίνδυνος" σχετίζεται με το πως οι επενδυτές "βλέπουν" την επιχείρηση ως ρίσκο. Κάθε επιχείρηση παρουσιάζει δύο ειδών κινδύνους τον **επιχειρηματικό κίνδυνο**, δηλ. τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα της, και το **χρηματοοικονομικό κίνδυνο**, που εξαρτάται από το πόσο χρέος έχει αναλάβει η επιχείρηση.

Ο *επιχειρηματικός κίνδυνος* οφείλεται κυρίως σε διακυμάνσεις της ζήτησης, των τιμών πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης, των τιμών των πρώτων υλών, της δυνατότητας αντίδρασης σε μεταβολές των τιμών αυτών (ελαστικότητα) καθώς και στη δομή κόστους της επιχείρησης, το κατά πόσο δηλ. έχει μεγάλα πάγια έξοδα.

Ο *χρηματοοικονομικός κίνδυνος* είναι απόρροια της διάρθρωσης των κεφαλαίων της, δηλ. του μίγματος ιδίων κεφαλαίων και χρέους. Μια επιχείρηση με σχετικά μεγάλο χρέος είναι πολύ πιο εκτεθειμένη σε κινδύνους.

Ο επιχειρηματικός και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος δίνουν το συνολικό κίνδυνο μιας επιχείρησης που καθορίζει το κόστος χρηματοδότησης της, που με τη σειρά του επηρεάζει τις βραχυπρόθεσμες και, ιδιαίτερα, τις μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές και διοικητικές αποφάσεις της.

16.0.0. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο στόχος του παρόντος συγγράμματος ήταν να δημιουργηθεί μία άρτια μελέτη (προμελέτη), η οποία γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συγγραφής μιας ακαδημαϊκής διπλωματικής εργασίας, αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να έχει υπόσταση και σαν αρχική προμελέτη μιας επιχειρηματικής ιδέας, η οποία θα απευθύνεται σε πιθανούς επενδυτές, χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις του κλάδου.

Ως τελικό στόχο της μελέτης ορίσαμε στη ενότητα 2.0.2. την λήψη της απόφασης υλοποίησης ή όχι της επιχειρηματικής ιδέας. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παρατιθέμενα στοιχεία, αναλύσεις και μελέτες μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα γενικό συμπέρασμα - απόφαση-. Εντούτοις, θεωρούμε θεμελιώδης σημασίας και άκρως απαραίτητη την κατά τόπου επίσκεψη και διενέργεια τοπικής έρευνας και μελέτης στις υποψήφιες χώρες εισαγωγής, όπως άλλωστε έχει επισημανθεί επανειλημμένως, ώστε να καταλήξει ο επιχειρηματίας σε μία τόσο σημαντική απόφαση επένδυσης. Η ομάδα ειδικών που θα επισκεφτεί τις υποψήφιες για εισαγωγή και δημιουργία του cement land terminal χώρες θα εκδώσει το τελικό πόρισμα και θα πάρει την κρίσιμη απόφαση της υλοποίησης.

Στο παρόν σύγγραμμα τα βασικά θέματα μελέτης, τα οποία άλλωστε αποτελούν και τον κορμό αυτής είναι τα εξής:

- **Η Επιχειρηματική Ιδέα**
- **Η Εμπορία**
- **Η Μεταφορά**
- **Ο Σταθμός**

Η διακίνηση και το εμπόριο τσιμέντου, όπως έχει αναλυθεί, είναι ένα πολύπλευρο αντικείμενο καθώς επηρεάζεται από πολλούς λόγους και παράγοντες. Ο βασικός λόγος είναι οι συνεχείς μεταβολές της παγκόσμιας οικονομίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την οικονομική κατάσταση κάθε χώρας. Όπως ήδη έχει αναφερθεί η κατανάλωση τσιμέντου και των παραγώγων προϊόντων του εξαρτάται άμεσα από την οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας και την μεταβολή του Α.Ε.Π. Η

αύξηση της κατανάλωσης του τσιμέντου είναι συνήθως πολλαπλάσια του ποσοστού της οικονομικής ανάπτυξης (ΑΕΠ, κατά κεφαλή εισόδημα κλπ.). Βεβαίως τοπικά φαινόμενα αύξησης της κατανάλωσης και δημιουργίας έλλειψης - ζήτησης- είναι δυνατόν να παρουσιασθούν, ανεξάρτητα από την παγκόσμια οικονομία (όπως π.χ. η προετοιμασία μίας χώρας για Ολυμπιακούς αγώνες, αναπάντεχες καταστροφές, πόλεμοι).

Θα έλεγε κανείς ότι το επιχειρηματικό ρίσκο στην περίπτωση μας δεν μπορεί να υπολογισθεί με βεβαιότητα. Δεν παύει όμως το ίδιο το προϊόν να είναι από την μία πλευρά *αναντικατάστατο* τουλάχιστον για μακροπρόθεσμο διάστημα (έλλειψη άμεσων υποκατάστατων) και από την άλλη η δημιουργία εργοστασίων παραγωγής να αποτελεί ιδιαίτερα κοστοβόρα (350 εκατ. € για ένα εργοστάσιο ετήσιας παραγωγής 1,5 εκατ. Τόνων) και χρονοβόρα επένδυση (άνω των 5 ετών). Επίσης ένας πρόσθετος λόγος αύξησης του κόστους είναι η πιθανή ανάγκη δημιουργίας σταθμού φόρτωσης πλοίων.

Δεν πρέπει επίσης να ξεχνάμε ότι μία νέα γραμμή παραγωγής (εργοστάσιο) δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί οικονομικά από τα ίδια κεφάλαια μίας εταιρείας. Χρειάζεται την πλήρη κάλυψη και εγγύηση χρηματοοικονομικού πιστωτικού οργανισμού. Ως γνωστό οι οργανισμοί αυτοί (τράπεζες κλπ.) θεωρούν ότι η απόσβεση μίας τέτοιας εγκατάστασης πρέπει να έχει την δυνατότητα να γίνει σε μικρό χρονικό διάστημα (κάτω των δέκα ετών). Είναι φυσικό η ρευστότητα της εταιρείας για όλο αυτό το διάστημα να είναι φοβερά περιορισμένη, με μεγάλη πιθανότητα να προσφύγει σε δανεισμό κεφαλαίου κίνησης, αυξάνοντας έτσι το κόστος του ίδιου του προϊόντος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω στοιχεία η επιχείρηση αντιμετωπίζει πλέον -σε άλλη κλίμακα - τις παραμέτρους σκέψης και απόφασης όσον αφορά την δημιουργία ενός Κέντρου Εισαγωγής Τσιμέντου.

Η ανάγκη λοιπόν διανομής και εμπορίας τσιμέντου, μέσω ενός Κέντρου εκφόρτωσης, αποθήκευσης και διανομής, δημιουργείται από τις διακυμάνσεις της Παγκόσμιας Οικονομίας και την ανισοκατανομή των συντελεστών παραγωγής και του κεφαλαίου, που έχουν σαν αποτέλεσμα την έλλειψη τσιμέντου σε ορισμένες περιοχές και την υπερπαραγωγή σε άλλες (ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης).

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους η λύση ενός εισαγωγικού Σταθμού διαφαίνεται ως μία *καινοτόμος* και σαφώς *δυναμική πρόταση* που αξίζει να μελετηθεί λεπτομερώς.

Οπότε το συμπέρασμα της προμελέτης είναι η έγκριση της δαπάνης που προκύπτει από την παράγραφο 7.0.0. (κόστος προ της απόφασης δημιουργίας της επιχείρησης) και η οποία αναφέρεται στο κόστος της έρευνας από την ομάδα ειδικών στις υποψήφιες χώρες εισαγωγής και η εκπόνηση της μελέτης εφαρμογής.

17.0.0. Επίλογος

Το παρόν σύγγραμμα εκτός από την διενέργεια της προμελέτης και την ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας που πραγματεύεται, υποστηρίζει και προσπαθεί να ενισχύσει την θέση ότι το ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο σε συνδυασμό με τον προσεχτικό επιχειρησιακό σχεδιασμό μπορεί να μεγαλουργήσει και να πρωτοπορεί σε κάθε τομέα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η παραπάνω σκέψη ενισχύεται όταν αναφερόμαστε σε παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, των οποίων την τεχνογνωσία οι Έλληνες γνωρίζουν και έχουν αποδείξει την αξία τους διαχρονικά. Βεβαίως στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό- πολιτικό περιβάλλον δεν αρκούν οι παραπάνω παράγοντες για την επιβίωση και μακρόχρονη επιτυχή λειτουργία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος όπως το προτεινόμενο. Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν τα ήδη διαμορφωμένα *Δίκτυα (cartel, alliances, acquisitions)*, τα οποία έχουν τον πλήρη έλεγχο της εισόδου στην αγορά και η είσοδος σε αυτά αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της μελέτης μας.

Το συνολικό επιχειρηματικό concept της παρούσας μελέτης (εμπορία-μεταφορά-σταθμός διακίνησης, διανομής) μας έδωσε την **ευκαιρία να εξετάσουμε πολλούς διαφορετικούς τομείς και γνωστικά αντικείμενα**, όπως την διεθνή κατάσταση της αγοράς τσιμέντου, ανάλυση εγχώριας εσωτερικής αγοράς καθώς και χωρών εισαγωγής του προϊόντος, την παγκόσμια οικονομία και τους παράγοντες που επηρεάζουν την διακίνηση τσιμέντου, την ναυτιλία, δημιουργία σχέσεων εταιρειών και μεσαζόντων (παραγωγός, εισαγωγέας, τοπικοί καταναλωτές), χρηματοοικονομικές μελέτες καθώς και πρότυπα συστήματα εκφόρτωσης και αποθήκευσης χύδην υλικών.

Η αλήθεια είναι ότι το επιλεγθέν αντικείμενο είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένο και πολύπλευρο και δεν μπορεί να αναπτυχθεί πλήρως σε μία εργασία όπως η παρούσα. Χρειάζεται, όπως αναφέρθηκε στην αρχή της μελέτης, εκτεταμένη έρευνα σε κάθε υποψήφια για εισαγωγή χώρα καθώς επίσης και έρευνα για την εξασφάλιση του προμηθευτού-παραγωγού του τσιμέντου. Δύο βήματα, τα οποία βεβαίως είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν όταν υπάρχει η πρόθεση επένδυσης και τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα.

Η προσπάθεια επικεντρώθηκε στο να παραχθεί μία πλήρη προμελέτη η οποία να παρουσιάζει όλα εκείνα τα στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση ενός τέτοιου μεγάλου επενδυτικού εγχειρήματος.

Τέλος εκείνο που θέλουμε να τονίσουμε ιδιαίτερα μέσα από την παρούσα μελέτη δεν είναι οι τυπικές διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση ενός τέτοιου επιχειρηματικού εγχειρήματος αλλά η **Επιχειρηματική Στρατηγική** που βρίσκεται πίσω από κάθε ενέργεια, βήμα και επιχειρηματικό στάδιο.

Όλα αυτά αποτέλεσαν μια πρόκληση, μιας και συνιστούν μια επαφή – *έστω και σε επίπεδο ακαδημαϊκής μελέτης* – με πραγματικές επιχειρηματικές ενέργειες.

Βιβλιογραφία

Συγγράμματα

Ναυτιλιακή Οικονομική, Εκδόσεις, Ελ. Γεωργαντόπουλος, Γ.Π. Βλάχος, Τζει Τζει ΕΛΛΑΣ, Πειραιάς 2003

Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα στην εποχή της ποιότητας Άλκης Ι.Ε. Κορρές /Γιάννης Ν. Θανόπουλος, Interbooks

Εισαγωγή στις Ναυλώσεις Κ. Γκιζιάκης, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2002

Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων (Α. Γουλιέλμος), Εκδόσεις Σταμούλης Τόμος II 1999

Βιομηχανική Οργάνωση Θεωρία & Πράξη, D. E. Waldman, Elizabeth J. Jensen-Επιμέλεια: Ειρήνη Φαφαλιού, Ι. Χασσίδ, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2006

Αξιολόγηση Επενδύσεων στην ναυτιλία, Ε. Σαμπράκος, Σημειώσεις 2005

Σημειώσεις Ε.Φαφαλιού, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Διαχείρισης Καινοτομίας 2007

Χρηματοοικονομική Λογιστική, Π.Γ. Ευθύμογλου, Πειραιάς 2001

Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Γ.Π. Βλάχος, Εκδόσεις Σταμούλη

Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4^η έκδοση, Β. Μ. Παπαδάκης, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Cement plant Operations Handbook Edition III –U.K.

Περιοδικά- Εφημερίδες

Maritime Journals and Newspapers

Greek and international transport magazine (transport-magazine.gr) Ναυτεμπορική (Άρθρα)

Καθημερινή, Ναυτεμπορική (Άρθρα & Internet)

Τα Νέα, Ένθετο MBA

International cement Review. Monthly Edition

Bulk solids handling –International Journal of Storing, Handling and Transporting Bulk – Trans Tech Publications Clausthal –Deutschland.

Τιμές- κόστη-ναύλα

Atlas Marine S.A..

Πετροφίν

Clarksons

Loyds

Naftotrade

Όμιλος LaFarce

Ναυτιλιακό τμήμα Πρόοδος Α.Ε.

Στατιστικά στοιχεία

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος- ΤΕΕ /www.tee.gr

Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος (στατιστικά στοιχεία, γενικές πληροφορίες, τιμές)

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία/ www.statistics.gr/Main_eng.asp

Υπουργείο Ναυτιλίας (www.yen.gr)

Υπουργείο Μεταφορών (www.yme.gr)

National Transportation Statistics (website)

Bureau of Transportation Statistics (BTS)

World Cement industry forecasts Published 2006

<http://www.bharatbook.com/bookdetail.asp?bookid=15137&publisher=>

Μελέτη: Ελληνικές Εξαγωγές: Τρέχουσες Τάσεις και Μελλοντικές Προοπτικές ,

Ανδρ. Κακριδής

Internet

Cement and Concrete Research www.elsevier.com/locate/cemconres

www.cementdistribution.com, Cement distribution consultants

www.titan.gr

www.aget.gr

www.cemnet.co.uk

INTERCEM www.intercem.com

[http://www.bts.gov/publications/maritime trade and transportation/index.html](http://www.bts.gov/publications/maritime_trade_and_transportation/index.html)

Ιδιαίτερες ευχαριστίες για την καθοριστική συμβολή του, στον Αντωνόπουλο Γεώργιο, εξειδικευμένο μηχανολόγο- μηχανικό στο handling του τσιμέντου.

Φωτογραφικό Παράρτημα

