



Σεμινάριο

Οικονομικές γνώσεις για μικρές επιχειρήσεις και καταστήματα

27 – 29 Ιουλίου 2020



Κώστας Θεοφανίδου

k.theofanides@gmail.com

2114025485, 6977999254

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Παροχή υπηρεσιών για τη διοργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών ημερίδων και προγραμμάτων στο πλαίσιο λειτουργίας του ΔΗΜΟΣΚΟΠΙΟΥ του Δήμου Ηρακλείου» και υπόκειται στη νομοθεσία περί προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων.

Οικονομικές γνώσεις για μικρές επιχειρήσεις και καταστήματα

Κώστας Θεοφανίδης



projectyou.gr

Το έργο

- ▶ Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί μία από τις δράσεις του έργου «Παροχή υπηρεσιών για τη διοργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών ημερίδων και προγραμμάτων στο πλαίσιο λειτουργίας του ΔΗΜΟΣΚΟΠΙΟΥ του Δήμου Ηρακλείου»
- ▶ Το έργο υλοποιείται, κατόπιν διαγωνισμού, από την Ανάδοχο **projectyou Συμβουλευτική Οργανωτική Μον. ΕΠΕ.**
- ▶ Εισηγητές του εκπαιδευτικού προγράμματος «Πρακτικές συμβουλές για να ανοίξετε τη δική σας επιχείρηση» είναι η **Κατερίνα Θεοφανίδου** και ο **Ιωάννης Παπαδημητρίου**.



projectyou.gr

Το έργο

Εκπαιδευτικές ημερίδες και προγράμματα (Ιούλιος 2020):

1. Πρακτικές Συμβουλές για να ανοίξετε τη δική σας επιχείρηση
2. Κατασκευή Ιστοσελίδας με proactive SEO
3. Οικονομικές γνώσεις για μικρές επιχειρήσεις και καταστήματα

Εκπαιδευτικές ημερίδες και προγράμματα (Σεπτέμβριος 2020 - Ιανουάριος 2021):

1. Διοργάνωση Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για την πεζοδρόμηση του κέντρου της πόλης
2. Business Model Canvas
3. Personal Branding Workshop
4. Ανίχνευση επιχειρηματικής προσωπικότητας
5. Προσομοίωση φάσεων ίδρυσης επιχείρησης
6. Οικογενειακές επιχειρήσεις και διαδοχή



projectyou.gr

Δήμος Ηρακλείου - Δημοσκόπιο

- ▶ Το «Δημοσκόπιο» είναι ένας σημαντικός εκσυγχρονιστικός θεσμός που δημιουργήθηκε από το Δήμο Ηρακλείου για δράσεις και ανάδειξη νέων ιδεών στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Έχει στόχο να αποτελέσει πυλώνα διασύνδεσης όλων των παραγωγικών τομέων με στόχο την ανάπτυξη.
- ▶ Το «Δημοσκόπιο» αποτελεί μια έμπρακτη ενίσχυση των παραγωγικών δυνάμεων του τόπου μας, ένα θεσμό ο οποίος έρχεται να ενθαρρύνει και να αναπτύξει την καλλιέργεια του κοινωνικού διαλόγου, της συνεργασίας, της προόδου, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα των νέων.
- ▶ Ο Δήμος Ηρακλείου παρέχει μια σειρά τοπικών δημοτικών υπηρεσιών προς όφελος των κατοίκων, των επιχειρήσεων, και των επισκεπτών της πόλης μας. Από την έκδοση επίσημων εντύπων έως την παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, πολιτιστικών δραστηριοτήτων, κοινωνικής μέριμνας, εργαζόμαστε για να δημιουργήσουμε μια καθαρότερη, ασφαλέστερη και ελκυστικότερη πόλη για να ζήσουμε, να εργαστούμε, να διασκεδάσουμε ή να διευθύνουμε μια επιχείρηση.



projectyou.gr

Projectyou

Η projectyou προσφέρει υπηρεσίες εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και επιχειρηματικής καθοδήγησης (mentoring) προς τις εταιρίες και τα στελέχη τους, που έχουν στόχο τη συνεχή ανάπτυξή τους και την ενδυνάμωσή τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα, προσφέρει:

- ✓ **Υπηρεσίες εκπαίδευσης**, διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συγγραφής εκπαιδευτικού υλικού με ενδεικτική θεματολογία: Management, Διαχείριση Έργων, Logistics, Ήπιες Δεξιότητες, Επιχειρηματικότητα, Marketing κλπ
- ✓ **Συμβουλευτικές υπηρεσίες** ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών ιδεών, σύνταξης επιχειρηματικών σχεδίων, ίδρυσης και διοίκησης επιχειρήσεων, πιστοποίησης στελεχών, εξωστρέφειας κλπ
- ✓ **Υπηρεσίες επιχειρηματικής καθοδήγησης (mentoring)** προς υφιστάμενους και δυνητικούς επιχειρηματίες

Η projectyou ιδρύθηκε το 2009 και έχει εκτελέσει σειρά έργων με φορείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Συνεργάζεται επίσης με πλήθος ιδιωτικών εταιριών, ενώ έχει εκπαιδεύσει πάνω από 9.000 στελέχη όλων των βαθμίδων. Τα στελέχη της projectyou είναι πιστοποιημένα στο Project Management κατά IPMA-D (International Project Management Association), καθώς και πιστοποιημένοι εκπαιδευτές ενηλίκων από τον ΕΟΠΠΕΠ και από διεθνείς φορείς πιστοποίησης.



projectyou.gr

Κώστας Θεοφανίδης

e-mail: ktheofanides@projectyou.gr, κιν. 6977 999 254



- ▶ Σπούδασε Μηχανολόγος Ηλεκτρολόγος στο Πολυτεχνείο Θεσσαλονίκης και κατέχει MSc στη Βιομηχανική Διοίκηση από το Brunel University στο Λονδίνο.
- ▶ Εργάστηκε σε διάφορες διευθυντικές θέσεις σε Πολυεθνικές Εταιρείες κατά το διάστημα 1981-2011: Operations Mgr, Γενικός Διευθυντής Β. Ελλάδας, Sales Mgr, (Mobil) - Project Mgr, Wholesales Mgr, Logistics Mgr, Transportation Mgr (BP) - Technical Director (BP, Bovis Lend Lease, ΕΛΠΕ).
- Από το 2012 δραστηριοποιείται ως Σύμβουλος ανάπτυξης επιχειρήσεων.
- Είναι Πιστοποιημένος Project Mgr IPMA και Πιστοποιημένος εκπαιδευτής των ευρωπαϊκών πιστοποιήσεων επαγγελματικής επάρκειας Logistics (ELA) και Project Management (IPMA).
- Εισηγητής σε σεμινάρια Ηγεσίας, Management, Συμπεριφορών, Παρακίνησης, Λήψης αποφάσεων, Προμηθειών, Διαχείρισης Ακίνητης Περιουσίας, Logistics, Προμηθειών, Επιχειρηματικότητας κα.
- Υποστηρίζει ως Mentor τους δημιουργούς νέων επιχειρήσεων - startups συνεργαζόμενος με το Ίδρυμα Μποδοσάκη και το British Council.
- Αρθρογραφεί σε περιοδικά Logistics.



projectyou.gr

Περιεχόμενα

0. ΓΕΝΙΚΑ

1. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

- 1.1. Ενεργητικό
- 1.2. Παθητικό
- 1.3. Καθαρή θέση
- 1.4. Depreciation - Amortization
- 1.5. Working Capital
- 1.6. Δείκτες CURRENT RATIO, QUICK RATIO, CCC
- 1.7. Συμπεράσματα από την ανάγνωση του Ισολογισμού

2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

- 2.1. Κόστος πωληθέντων
- 2.2. Overheads
- 2.3. EBITDA - EBIT
- 2.4. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης - Αποτελέσματα Χρήσης
- 2.5. Πως βελτιώνουμε την Κερδοφορία

3. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

- 3.1. Λειτουργικό και Χρηματοοικονομικό Κόστος Αποθήκευσης
- 3.2. Επίπτωση στον Ισολογισμό
- 3.3. Επίπτωση στην Κερδοφορία

4. CASH FLOW

- 4.1. Τι είναι - από τι εξαρτάται
- 4.2. Η σχέση του με την Κερδοφορία
- 4.3. DSO - DPO - DIO
- 4.4. Πως οι Μέρες Αποθέματος, οι Μέρες Πληρωμής Πελατών και οι Μέρες Πληρωμής Προμηθευτών επηρεάζουν το cash flow και τα κέρδη



projectyou.gr

Περιεχόμενα

5. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

- 5.1. Απόδοση επένδυσης ROI - RONA - NPV - DCF
- 5.2. Total Cost of Ownership
- 5.3. Πώς το outsourcing επιδρά στο RONA
- 5.4. Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τα οικονομικά μιας επένδυσης ώστε να γίνει βιώσιμη

6. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 6.1. Μέθοδοι Αποτίμησης
- Πώς βελτιώνουμε την αξία της μετοχής

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

ΛΟΙΠΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ



projectyou.gr

Να γνωριστούμε;

- Ονοματεπώνυμο
- Δραστηριότητα - Κλάδος
- Εταιρία
- Θέση στην εταιρία
- Υφιστάμενος επιχειρηματίας / Δυνητικός επιχειρηματίας
- Θέματα που με ενδιαφέρουν - Προβληματισμοί - Απορίες
- Προσδοκίες από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα



projectyou.gr

0. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



projectyou.gr

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος της Οργάνωσης και της Λειτουργίας μιας Επιχείρησης είναι να παράγει Κέρδη με τα οποία να μπορεί να αμείβει τους **χρηματοδότες** της και να επενδύει στη συνεχή της **ανάπτυξη**.

Βασική προϋπόθεση για επιτυχή Οργάνωση και Λειτουργία μιας Επιχείρησης είναι η Διοίκηση και το Προσωπικό της επιχείρησης να κατανοεί τις βασικές οικονομικές αρχές, να κατανοεί πώς οι οικονομικοί παράμετροι επηρεάζουν τα τελικά αποτελέσματα και να γνωρίζει ποιές ενέργειες, από όποια θέση και αν εργάζεται, πρέπει να επιδιώκει ή να αποφεύγει ώστε να ενισχύσει την κερδοφορία της επιχείρησης.



Η κερδοφόρα επιχείρηση μπορεί να διασφαλίζει, μεταξύ άλλων, εργασιακή ασφάλεια και καλές συνθήκες και οικονομικές απολαβές για το προσωπικό της.



projectyou.gr

Η κατάταξη της Ελλάδας στην Ανταγωνιστικότητα

Το 2019, η χώρα μας κατατάσσεται **58η μεταξύ 63 κρατών**.

Το 2018 και 2017 κατείχε την **57η** θέση.

Το 2016 βρέθηκε στην **56η**.

Το 2015 κατείχε την **50η** θέση

Η εικόνα της χώρας επιδεινώνεται τα τελευταία χρόνια, ακολουθώντας καθοδική πορεία !!!!

Σύμφωνα με την αξιολόγηση του **IMD World Competitiveness Center**, από τις ευρωπαϊκές χώρες μόνο η Κροατία έχει χειρότερη επίδοση από την Ελλάδα, καταλαμβάνοντας την 60η θέση, ενώ κράτη, όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία, βρίσκονται αρκετά υψηλότερα και συγκεκριμένα στην 48η και 49η θέση, αντίστοιχα

Η Ανταγωνιστικότητα είναι προαπαιτούμενο της Επιχειρηματικότητας!



projectyou.gr

Επιχειρηματικότητα: συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής

Παραδοσιακοί Συντελεστές της παραγωγής



Τεχνολογία

Νοητικό Κεφάλαιο

Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Κοινωνικό κεφάλαιο

projectyou.gr

Βιωσιμότητα

Η υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απορροφά **πόρους** οικονομικούς, χρόνο και κόπο απασχόλησης ανθρώπων. Ως εκ τούτου οι επενδυτές ενδιαφέρονται να φέρει **αποτέλεσμα** που να δικαιολογεί την επένδυση αυτών των πόρων. Να είναι **βιώσιμη**, δηλαδή να παράγει ένα κέρδος λογικό για να αμείψει τους χρηματοδότες της και να επενδύει στην συνεχή ανάπτυξη της.

Η μελέτη της βιωσιμότητας γίνεται με το **Business Plan**.



Η Οργάνωση και η Λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνεται μέσα στα πλαίσια και στις υποθέσεις που λήφθηκαν στο Business Plan



projectyou.gr

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Περιεχόμενα του Business Plan

Το Business plan είναι ένα εργαλείο για να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν ότι η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και **αξίζει να κάνουμε την επένδυση.**

Εισαγωγή
Η Επιχείρηση
Το Προϊόν ή η υπηρεσία
Η Αγορά
Marketing Plan
Διοίκηση & Οργάνωση
Οικονομική πρόβλεψη
Οικονομικές απαιτήσεις
Παραρτήματα

Το Business Plan είναι σημαντικό πριν από όλους για τον Επιχειρηματία και όχι μόνο για τις τράπεζες.



projectyou.gr

Έσοδα – Έξοδα – Κέρδη

Τις ενέργειες που πρέπει να κάνουμε και τους υπολογισμούς για να εξασφαλίσουμε ότι το επιχειρηματικό μας εγχείρημα είναι βιώσιμο, τα καταγράφουμε σε οργανωμένη μορφή μέσα στο **Business Plan**.

Το Business Plan πρέπει να επικαιροποιείται σε τακτά διαστήματα η όποτε συμβαίνει μια σημαντική αλλαγή στο οικονομικό περιβάλλον η στον ανταγωνισμό η στην τεχνολογία, με συνέπεια οι υποθέσεις για όγκους πωλήσεων, τιμές πώλησης η κόστος παραγωγής να έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά. Ο στόχος της επικαιροποίησης είναι να ληφθούν έγκαιρα μέτρα, αλλαγή πολιτικών, και γενικά ενέργειες ώστε να συνεχίζει να παραμένει βιώσιμη η επιχείρηση.

Τα κέρδη προκύπτουν από την σχέση **ΚΕΡΔΗ = ΕΣΟΔΑ – ΕΞΟΔΑ**

Τα έσοδα είναι : **ΕΣΟΔΑ = ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ Χ ΤΙΜΗ**

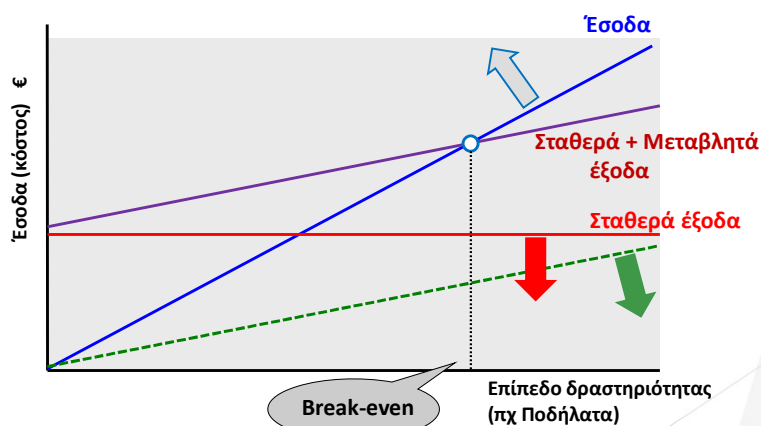
Τα έξοδα είναι **σταθερά** (τρέχουν ακόμη και όταν η επιχείρηση δεν παράγει η δεν πουλά, πχ μισθοί, ενοίκια, κλπ) και **μεταβλητά** (τρέχουν μόνο όταν παράγεται η πωλείται προϊόν (πχ πρώτες ύλες, ενέργεια, συσκευασία, μεταφορικά, κλπ).



projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα

Η Επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί αρκετά δεξιότερα από το Break-even (σημείο ισορροπίας) για να είναι κερδοφόρα. **Break-even** είναι το σημείο όπου τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα.



projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα - 1

Η επιχείρηση **πρέπει να δουλεύει αρκετά πιο πάνω από το σημείο ισορροπίας**, δηλαδή δεξιότερα στο διάγραμμα, ώστε να είναι κερδοφόρα. Όσο πιο δεξιότερα κινείται τόσο καλύτερα για την κερδοφορία.

Για **παράδειγμα**, ας υποθέσουμε ότι θέλουμε να ανοίξουμε ένα κατάστημα με ποδήλατα. Έχουμε εκτιμήσει ότι θα πουλάμε 300 ποδήλατα ετησίως. Κάνουμε τους υπολογισμούς και προκύπτει ότι το σημείο ισορροπίας είναι στα 500 ποδήλατα ετησίως. Είναι προφανές ότι δεν πρέπει να ξεκινήσουμε την επιχείρηση.



Μπορούμε όμως να την καταστήσουμε βιώσιμη με τις εξής επεμβάσεις στην οργάνωση και λειτουργία της:



projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα - 2

α. **Μειώνοντας τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα** με κινήσεις όπως:

- Μείωση προσωπικού
- Μείωση χώρων και ενοικίων
- Λιγότερες και φτηνότερες πρώτες ύλες
- Απλούστερη συσκευασία, κλπ

β. **Αυξάνοντας τα έσοδα** με κινήσεις όπως :

- Αύξηση των πωλήσεων
- Αύξηση της τιμής πώλησης.



Το άσχημο είναι ότι κάθε επέμβαση βελτίωσης σε ένα παράγοντα έχει αρνητική επίπτωση σε έναν άλλο, οπότε το **πρόβλημα ανακυκλώνεται**.

Για **παράδειγμα**, αυξάνουμε την διαφήμιση για να αυξηθούν τα έσοδα, αυξάνονται όμως και τα έξοδα λόγω της διαφήμισης.

Η οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης έχει βασικό **στόχο να βρίσκει τη χρυσή ισορροπία μεταξύ εσόδων και εξόδων**



projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα - 3

γ. Η μόνη εναλλακτική που έχει καλύτερες πιθανότητες να περπατήσει είναι να **επεκτείνουμε** την γκάμα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουμε, ώστε με τις ίδιες υποδομές, μισθοδοσία, ενοίκια, που τα πληρώνουμε ούτως η αλλιώς, να έχουμε περισσότερα έσοδα.

Για **παράδειγμα**, αν μια επιχείρηση που πουλάει ποδήλατα δεν είναι βιώσιμη, μπορεί να επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων προσθέτοντας εξοπλισμό άθλησης, όπως skateboards, ski, ή προσθέτοντας υπηρεσίες όπως ενοικίαση ποδηλάτων, επισκευή, κλπ

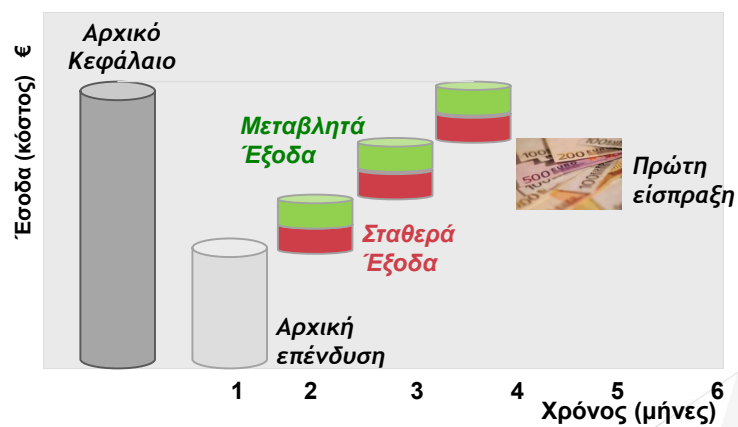


δ. Αν και αυτή η προσπάθεια δεν αποδώσει, τότε η μόνη έξυπνη λύση είναι να **εγκαταλείψουμε** την ιδέα όσο και αν μας ενθουσίαζε και να διερευνήσουμε άλλες.



projectyou.gr

Απαιτούμενο Αρχικό Κεφάλαιο Επένδυσης



projectyou.gr

1. Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ



projectyou.gr

Ισολογισμός – Balance sheet

Παράδειγμα :

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001			
ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
A. ΠΑΛΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ	238.000
I. ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	424.000	1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	176.000
Γήπεδα-Οικόπεδα	100.000	Δάνεια Τραπεζών	176.000
Κτίρια και Τεχνικά Έργα	250.000	2. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	62.000
Μεταφορικά μέσα	70.000	Προμηθευτές	25.000
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	4.000	Γραμμάτια Πληρωτέα	9.000
2. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	10.000	Πιστωτές διάφοροι	24.000
Υπεραξία Επιχείρησης	10.000	Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	3.000
B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	78.000	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.000
I. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.000	II. ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Π.)	
Εμπορεύματα	35.000	Κεφάλαιο	274.000
2. ΑΓΙΛΤΗΣΕΙΣ	13.000		
2. Γραμμάτια Εισπρακτέα	4.000		
Πελίτες	9.000		
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	30.000		
Ταμείο	10.000		
Καταθέσεις όψεως	20.000		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	512.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	512.000

Η Περιουσία μας

Οι χρηματοδότες μας
για να τη δημιουργήσουμε

Είναι μία **PHOTO** της περιουσίας της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης



projectyou.gr

Ενεργητικό

Είναι **περιουσιακά στοιχεία** που ανήκουν στην ιδιοκτησία της εταιρείας και έχουν αξία. Καταγράφονται στην αριστερή πλευρά του Ισολογισμού και είναι:

- **Ενσώματα στοιχεία:**
Ακίνητα, εξοπλισμός, αποθέματα, εισπρακτέοι λογαριασμοί, Ταμείο
- **Άυλα στοιχεία:**
Δικαιώματα, πατέντες, φήμη και πελατεία



Σε περίπτωση κλεισίματος της εταιρείας είναι αυτά που μπορούν να ρευστοποιηθούν ώστε να πληρωθούν οι διάφοροι χρηματοδότες και πιστωτές που αποτελούν το Παθητικό.



projectyou.gr

Αποσβέσεις

Αποσβέσεις (Depreciation)

Είναι η σταδιακή μετατροπή του κόστους ενός παγίου στοιχείου σε λειτουργικό έξοδο κατά τη διάρκεια της λειτουργικής ζωής του παγίου. Οι αποσβέσεις υπολογίζονται στο τέλος της λογιστικής περιόδου (συνήθως ένα έτος) χρησιμοποιώντας μια κατάλληλη για το συγκεκριμένο πάγιο μέθοδο.

Οι στόχοι του υπολογισμού αποσβέσεων είναι:

1. να **μειωθεί η λογιστική αξία** (book value) του παγίου που οφείλεται στη φθορά και απαρχαίωση
2. να **διασπαρεί το κόστος** μιας μεγάλης επένδυσης αναλογικά σε μια περίοδο για να καλυφθεί από το έσοδο που παράγεται από τη χρήση του
3. να **μειωθεί το φορολογητέο κέρδος** αφαιρώντας τμήμα των αποσβέσεων από το κέρδος

Amortization

Όταν οι αποσβέσεις εφαρμόζονται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία προτιμούμε τον όρο amortization.



projectyou.gr

Περιουσιακά στοιχεία

Περιουσιακό στοιχείο είναι κάτι που κάποιος κατέχει (*owns*) ή επωφελείται (*benefits*) ή κάνει χρήση (*uses*).

Έχει χρηματική αξία που μπορεί να μετρηθεί ως:

- a. Κόστος **κτήσης** (*purchase cost*)
- b. **Λογιστική** αξία (*book value*)
- c. **Αγοραία** αξία (*market value*)
- d. **Υπολειπόμενη** αξία (*residual value*)

Τα περιουσιακά στοιχεία φαίνονται στην αριστερή πλευρά του ισολογισμού ως ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την ευκολία με την οποία μπορούν να μετατραπούν σε μετρητά, σε ΠΑΓΙΑ (Fixed Assets) και σε ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ (Current Assets)

Περιουσιακό στοιχείο μπορεί να είναι:

1. Κάτι «**φυσικό**» όπως μετρητά, μηχανήματα, αποθέματα, γη, κτίρια, κλπ
2. Μια εκτελεστή «**απαιτήση**» από τρίτους, όπως: Εισπρακτέοι Λογαριασμοί (*Accounts receivable*)
3. Ένα «**δικαίωμα**» από τρίτους (*right*), όπως *copyright*, *patent*, *trademark*
4. Μια «**υπόθεση**» (*assumption*), όπως φήμη και πελατεία (*goodwill*)



projectyou.gr

Υποχρεώσεις (Liabilities)

Είναι:

- οι **πληρωτέοι** λογαριασμοί,
- οι **υποχρεώσεις σε τρίτους** (μισθοί, ενοίκια, φόροι, προμηθευτές)
- τα βραχυπρόθεσμα-μακροπρόθεσμα **δάνεια**

Τα **ίδια κεφάλαια** θεωρούνται επίσης υποχρεώσεις διότι υπάρχει υποχρέωση της εταιρείας στον ιδιοκτήτη της ή μετόχους.

Καθαρή θέση (*Equity*) είναι η αξία των μετοχών που έχει εκδώσει η επιχείρηση. Μπαίνουν στο δεξι μέρος του Ισολογισμού.

Η **αξία της περιουσίας** μας αποτυπώνεται στη στήλη του Ενεργητικού.

Οι **πηγές από τις οποίες χρηματοδοτηθήκαμε** για να φτιάξουμε την περιουσία μας αποτυπώνονται στο Παθητικό. Οφείλουμε να πληρώσουμε κάποια στιγμή τους χρηματοδότες μας και τις υποχρεώσεις μας προς τρίτους.



projectyou.gr

Κεφάλαιο κίνησης

Είναι τα ταμειακά διαθέσιμα και τα στοιχεία που μπορούν βραχυπρόθεσμα (ένα έτος) να μετατραπούν σε ρευστό.

Κεφάλαιο κίνησης = (αποθέματα, καταθέσεις όψεως, γραμμάτια εισπρακτέα) - (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις σε προμηθευτές)

Η Επιχείρηση χρησιμοποιεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για να μετρήσει τις ταμειακές ροές και την ικανότητά της να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις της.

Ένα θετικό καθαρό κεφάλαιο κίνησης σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει χρήματα για να συντηρήσει ή να επεκτείνει τις λειτουργίες της.



projectyou.gr

2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ



projectyou.gr

Αποτελέσματα Χρήσης (*Profit and loss Account*)

(Amounts in thousands)

External Profit and Loss Account For Year	
Sales Revenue	£ 52,000
Cost of Goods Sold Expense	31,200
Gross Margin	£ 20,800
Sales, Administration, and General Expenses	15,600
Depreciation Expense	1,650
Earnings Before Interest and Tax	£ 3,550
Interest Expense	750
Earnings Before Tax	£ 2,800
Tax Expense	900
Net Income	£ 1,900

EBIT = 3550

EBITDA = 5200

Έσοδα

- Κόστος πωληθέντων

Μεικτό κέρδος

- Διοικητικά/γενικά έξοδα

- Αποσβέσεις

Κέρδη προ τόκων και φόρου

- Τόκοι

Κέρδη προ φόρων

- Φόροι

Καθαρό κέρδος

Είναι ένα VIDEO της λειτουργίας της επιχείρησης για ένα χρόνο (ή ένα μήνα)

ΑΣΚΗΣΗ: Εντοπίστε ποιες γραμμές επηρεάζετε εσείς ή το τμήμα σας:



projectyou.gr

Κερδοφορία

EBIT

EBIT = Earnings Before Interest and Tax

Εναλλακτικός όρος για το operating income

EBITDA

EBITDA = Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

Τόκος (Interest)

Η αμοιβή που πληρώνεται για τη χρήση των χρημάτων μια άλλης πλευράς.

Το ύψος της αμοιβής (επιτόκιο) επηρεάζεται από:

Προσφορά και ζήτηση χρήματος, δημοσιονομική πολιτική, ύψος δανείου, αξιοπιστία του δανειολήπτη, ρίσκο επένδυσης, ύψος πληθωρισμού κλπ

Υπάρχουν δυο τύποι τοκισμού: ο απλός και ο ανατοκισμός.



projectyou.gr

Αποτελέσματα Χρήσης

(Κατάσταση Κέρδους – Ζημιών) (Profit & Loss Statement)

Είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση που εμφανίζει δυναμικά και περιληπτικά το λογιστικό αποτέλεσμα που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου καθώς και την ανάλυσή του.

Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης =

Μικτό αποτέλεσμα (πωλήσεις – κόστος πωληθέντων)

+ Λειτουργικά έσοδα

- Λειτουργικά έξοδα

Αποτέλεσμα χρήσης =

Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης

+ Έκτακτα και ανόργανα έσοδα /έκτακτα κέρδη

- Έκτακτα και ανόργανα έξοδα /έκτακτες ζημιές



projectyou.gr

Κόστος Πωληθέντων (*Direct cost of revenue*)

- Περιλαμβάνει κάθε έξοδο που μπορεί να συσχετιστεί με άμεσο τρόπο με ένα προϊόν ή Τμήμα ή process που συμμετέχει στην παραγωγή του προϊόντος
- Άμεσα κόστη είναι οι **πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού παραγωγής, ενέργεια καταναλισκόμενη στην παραγωγή, συσκευασία, κλπ**
- Παρόλο που μεταβάλλονται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής, θεωρούνται ενιαία για κάθε μονάδα προϊόντος
- Αυτά τα έξοδα είναι κάτω από την ευθύνη και έλεγχο του Δ/ντή της μονάδας Παραγωγής
- Ως γενικός κανόνας, θεωρούνται **fixed στο βραχυχρόνιο ορίζοντα** παρόλο που είναι μεταβαλλόμενα στο μακροχρόνιο
- Καλούνται επίσης **άμεσα έξοδα (*direct expense*)**, **μεταβλητά κόστη (*variable cost*)** ή μεταβλητά έξοδα (*variable expense*) διότι μεταβάλλονται ανάλογα με το επίπεδο της παραγωγής

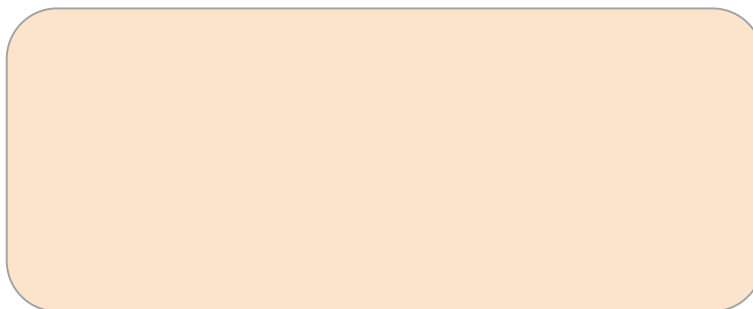


projectyou.gr

Κόστος Πωληθέντων

ΑΣΚΗΣΗ :

Εταιρεία πώλησε από το προϊόν Α μια παρτίδα 100 τεμ και μια παρτίδα 50 τεμ προς 800 €/τεμ. Το κόστος των δυο παρτίδων ήταν 500 και 600 €/τεμ αντίστοιχα. Πόσο είναι το μεικτό κέρδος από τις πωλήσεις αυτές;



projectyou.gr

Μεταβλητοποίηση των σταθερών εξόδων

ΣΥΖΗΤΗΣΗ:

- Τι είδους έξοδα πρέπει να αποφεύγουμε, τα σταθερά ή τα μεταβλητά;
- Η απάντηση είναι ίδια για όλες τις εταιρείες και σε όλες τις συνθήκες;



projectyou.gr

Πώς να μετατρέπουμε τα Σταθερά σε Μεταβλητά Έξοδα

ΣΥΖΗΤΗΣΗ : Τι μπορούμε να κάνουμε με τις δαπάνες :

ΔΑΠΑΝΕΣ	ΤΥΠΟΣ Fixed/ Variable	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
Μισθοί διοίκησης		
Μισθοί οδηγών διανομής		
Δαπάνες διαφήμισης		
Προμήθειες αντ/σώπων		
Αποσβέσεις αποθηκών		
Μεταφορικό κόστος με ΙΧ		
Μεταφορικό κόστος με ΔΧ		



projectyou.gr

Καθαρά έσοδα (*Net income*)

Είναι τα Έσοδα (Τζίρος) στη διάρκεια μιας περιόδου αφαιρούμενων των Εξόδων κατά την περίοδο αυτή.

Αν δεν αφαιρέσουμε τόκους και φόρους, τότε αποκαλούνται **Λειτουργικά κέρδη** (*operating profit – EBIT*)

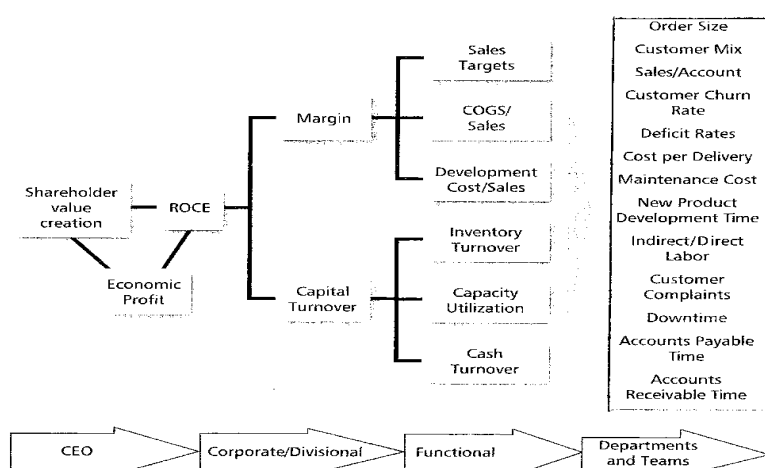
Αν δεν συμπεριλάβουμε τα κέρδη από άλλες πηγές μη συναφείς με τον κύριο σκοπό της εταιρείας λέγονται **οργανικά κέρδη**

Επίσης καλούνται: *earnings, net earnings ή net profit.*



projectyou.gr

Πώς επηρεάζουμε το αποτέλεσμα



ΕΡΓΑΣΙΑ : Εντοπίστε ποιες περιοχές επηρεάζετε εσείς



projectyou.gr

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Γενικά περί ΔΛΠ

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) αποτελούν την κωδικοποίηση των λογιστικών αρχών, κανόνων και πολιτικών που πρέπει να ακολουθούνται από τους λογιστές κατά την ετοιμασία των δημοσιευόμενων οικονομικών καταστάσεων μίας επιχείρησης.

Οι καταστάσεις αυτές είναι:

- Ισολογισμός
- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως
- Κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων
- Κατάσταση Ταμιακών ροών
- Προσάρτημα με σημειώσεις επί των οικονομικών καταστάσεων



projectyou.gr

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Χαρακτηριστικά-στόχοι ΔΛΠ

- Η νομοθεσία κάθε χώρας ρυθμίζει την έκδοση των οικονομικών καταστάσεων. Παρόλο που αυτές μπορεί να φαίνονται όμοιες, υπάρχουν διαφορές από χώρα σε χώρα οι οποίες οφείλονται σε μία ποικιλία κοινωνικών και νομικών συνθηκών, που επηρεάζουν τη θέσπιση των εθνικών λογιστικών διατάξεων.
- Η Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (International accounting Standards Committee-IASC) επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις διαφορές αυτές αναζητώντας να εναρμονίσει τους κανόνες, τα λογιστικά πρότυπα και τις λογιστικές μεθόδους των διαφόρων χωρών που σχετίζονται με την κατάρτιση και την παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων για να ενισχυθεί η Παγκόσμια συγκρισιμότητά τους.
- Τα μέχρι σήμερα ΔΛΠ ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρακολουθούνται και κατά συνέπεια να παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις τα διάφορα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, οι υποχρεώσεις, τα ίδια κεφάλαια, τα έσοδα και τα έξοδα.



projectyou.gr

3. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ



projectyou.gr

Λειτουργικό κόστος διατήρησης αποθεμάτων - 1

A1. Αποθήκευση

Περιλαμβάνει τα κόστη ιδιοκτησίας και λειτουργίας της Αποθήκης.

Τέτοια κόστη είναι :

- Μισθοί αποθηκαρίων, πικαδόρων, οδηγών κλαρκ, εργατών, κλπ
- Ενοίκια αποθήκης, leasing εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
- Κόστος Ενέργειας (Θέρμανση, κλιματισμός, φωτισμός, κλπ)
- Κόστος καυσίμων Κλαρκ
- Κόστος συντήρησης αποθήκης, οχημάτων, εξοπλισμού
- Δημοτικά τέλη
- Αναλώσιμα, καθαριστικά, συσκευασίες, κλπ

A2. Απαρχαίωση (*Obsolescence*)

Είναι η κατάσταση στην οποία μεταπίπτει ένα προϊόν η υπηρεσία δεν ζητείται πλέον έστω και αν είναι σε καλή λειτουργική κατάσταση.

A3. Υπεξαίρεση (*Pilferage*)

Είναι η κλοπή μέρους του περιεχομένου μιας συσκευασίας.

Ειδική περίπτωση είναι η αντικατάσταση του αφαιρουμένου προϊόντος με ψεύτικα υλικά.



projectyou.gr

Λειτουργικό κόστος διατήρησης αποθεμάτων - 2

A4. Καταστροφή (*Damage*)

Η αξία των προϊόντων που κατεστράφησαν

A5. Ασφάλιση (*Insurance*)

Το κόστος ασφάλισης της αποθήκης από κινδύνους πυρκαγιάς, κλοπής, σεισμού, κλπ.

Επίσης το κόστος ασφάλισης των αποθηκευμένων προϊόντων

A6. Φόροι (*Tax*)

Διάφοροι φόροι που σχετίζονται με την τη λειτουργία αποθήκης, περιουσίας, Δημοτικοί



projectyou.gr

Χρηματοοικονομικό κόστος Αποθέματος

Είναι το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται για τη διατήρηση του αποθέματος ή το κόστος του κεφαλαίου που είναι δεσμευμένο σε απόθεμα.

= **Απόθεμα (αξία σε Ε) * μηνιαίο κόστος κεφαλαίου (%) * διάρκεια αποθήκευσης (μήνες)**

Αυτό το κόστος εξαρτάται από:

- Την **ποσότητα** του αποθέματος
- Το **κόστος μονάδας** των αποθεμάτων (το κόστος παραγωγής/ μεταποίησης ή το κόστος προμήθειας (αν δεν παράγονται εσωτερικά στην εταιρεία αλλά προμηθεύονται από τρίτους)
- Τη **διάρκεια** που το απόθεμα μένει στην αποθήκη
- Το τραπεζικό **επιτόκιο** ή το κόστος δανεισμού της εταιρείας

**Χρηματοοικονομικό κόστος = Ποσότητα Χ Αξία κτήσης μονάδας
Χ Χρόνος Χ Επιτόκιο**



projectyou.gr

Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

ΑΣΚΗΣΗ:

Μια κάβα διαθέτει 1000 φιάλες κρασιού παραγωγής της σε τιμή πώλησης 4 €/bottle (με γενικά έξοδα 10% και κέρδος 20%) και 3000 μπουκάλια χυμού που αγοράζει για μεταπώληση purchased to resale, σε τιμή αγοράς 2 €/μπουκάλι.

Ο μέσος χρόνος παραμονής στην κάβα είναι 4 μήνες για τα κρασιά ενώ για τους χυμούς μόνο 20 μέρες

Η εταιρεία έχει μέσο κόστος δανεισμού 5%

Πόσο είναι το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου στο απόθεμα;

Τι ενέργειες θα κάνατε για τη μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους;



projectyou.gr

4. CASH FLOW



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Οι Χρηματοροές ή ταμειακές ροές είναι τα χρηματικά ποσά που εισέρχονται (**εισροές**) και εξέρχονται (**εκροές**) από μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δηλαδή είναι οι κάθε είδους εισπράξεις και πληρωμές που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση.

Τα έσοδα μιας επιχείρησης αποτελούν θετικές χρηματοροές, ενώ τα έξοδα αντίστοιχα είναι αρνητικές χρηματοροές.

Η διαφορά θετικών και αρνητικών χρηματοροών απεικονίζει τις καθαρές χρηματοροές.

ΕΡΓΑΣΙΑ: Είναι δυνατόν μια επιχείρηση να είναι κερδοφόρα αλλά να έχει αρνητικό cash flow; Τι συνέπειες θα υπάρξουν αν αυτή η κατάσταση διαιωνιστεί;



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Είναι οι χρηματικές εισροές και εκροές που απορρέουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης

Cash Flow				
Money Received				
	Start	Month 1	Month 2	Month 3
Cash Sales	\$0	\$0	\$0	\$0
Payments Received	\$0	\$0	\$75	\$188
New Loans	\$200	\$0	\$0	\$0
New Investment	\$300	\$0	\$0	\$0
Total Received	\$500	\$0	\$75	\$188
Money Spent				
Cash Spending	\$0	\$0	\$25	\$50
Bill Payment	\$0	\$0	\$300	\$250
Repay Loans	\$0	\$0	\$0	\$0
Purchase Assets	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Spent	\$0	\$0	\$325	\$300
Cash Flow	\$500	\$0	(\$250)	(\$113)
Cash Balance	\$500	\$500	\$250	\$138



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Ορισμός

Οι Χρηματοροές ή ταμειακές ροές είναι τα χρηματικά ποσά που εισέρχονται (εισροές) και εξέρχονται (εκροές) από μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δηλαδή είναι οι κάθε είδους εισπράξεις και πληρωμές που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση. Τα έσοδα μιας επιχείρησης αποτελούν θετικές χρηματοροές, ενώ τα έξοδα αντίστοιχα, είναι αρνητικές χρηματοροές.

Η διαφορά θετικών και αρνητικών χρηματοροών απεικονίζουν τις καθαρές χρηματοροές.

Στοιχεία για την κατάρτιση της Κατάστασης Χρηματοροών

Για την κατάρτιση της κατάστασης χρηματοροών είναι απαραίτητη η γνώση των κάτωθι μεγεθών:

- Του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης
- Των ετήσιων δαπανών (σταθερά και αναλογικά λειτουργικά έξοδα, τόκοι, χρεολύσια, φόρος εισοδήματος, επιπρόσθετες εκταμιεύσεις κεφαλαίου, κλπ)
- Των ετήσιων εσόδων
- Των ετήσιων αποσβέσεων



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Χρησιμότητα της Κατάστασης Χρηματοροών

Παρέχει σημαντικές και κρίσιμες πληροφορίες για την βραχυχρόνια βιωσιμότητα της.

Τέτοιες πληροφορίες είναι οι ακόλουθες:

- Η δυνατότητα της εταιρίας να “παράγει” ταμειακά διαθέσιμα
- Η δυνατότητα να παράγει μελλοντικές ταμειακές ροές ή η πιθανότητα να αντιμετωπίσει η εταιρία ταμειακή ανεπάρκεια στο μέλλον.
- Η χρήση των ταμειακών διαθεσίμων που έκανε η εταιρία κατά τη διάρκεια της περιόδου.
- Οι μεταβολές στην καθαρή περιουσία και η χρηματοοικονομική δομή της εταιρίας.
- Η πραγματική οικονομική απόδοση της εταιρίας χωρίς τις αποσβέσεις τις προβλέψεις.
- Η πιστωτική πολιτική που ακολουθεί η εταιρία και τί αποτελέσματα επιφέρει.
- Οι πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποιεί για τη λειτουργία και τις επενδύσεις της.

Οι παραπάνω πληροφορίες, παρέχουν μια αναλυτική και ακριβή εικόνα για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον - τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα- μιας επιχείρησης.

Σε πολλές περιπτώσεις, εταιρίες που εμφάνιζαν υψηλή κερδοφορία, έφταναν στο σημείο να χρεοκοπήσουν. Αυτό συνέβαινε διότι παρόλο που είχαν κέρδη, είχαν πρόβλημα ρευστότητας (διαθεσίμων) και δεν ήταν σε θέση να εξυπηρετήσουν τις υποχρεώσεις τους.

Συνεπώς, η εξέταση της βιωσιμότητας μιας εταιρίας πρέπει να γίνεται και από πλευράς ρευστότητας και όχι μόνο από κερδοφορίας. Για το λόγο αυτό, ο ρόλος της Κατάστασης Χρηματοροών είναι πλέον πολύ σημαντικός.



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Διακρίσεις χρηματοροών

Οι χρηματοροές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ροών:

Α. Λειτουργικές ροές

Οι λειτουργικές ροές σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση των προϊόντων, καθώς επίσης και με την παροχή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Οι εισροές των λειτουργικών ροών περιλαμβάνουν:

- Πώληση αγαθών ή παροχή υπηρεσιών,
- Διάφορα άλλα έσοδα όπως ενοικίαση περιουσιακών στοιχείων
- Επιστροφές χρημάτων από την κυβέρνηση
- Αποδόσεις από μετοχές
- Αποδόσεις από έντοκους τίτλους (ομόλογα δημοσίου ή εταιριών)

Οι εκροές των λειτουργικών ροών περιλαμβάνουν:

- Παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών (πληρωμές για πρώτες και βοηθητικές ύλες, πληρωμές για εργατικά, ενοίκιο, ασφάλεια, πληρωμές στους προμηθευτές, κλπ.)
- Αγορά εμπορευμάτων
- Πληρωμές για φόρους στην κυβέρνηση
- Πληρωμές τόκων



projectyou.gr

Χρηματοροή (Cash Flow)

Διακρίσεις χρηματοροών

Β. Επενδυτικές ροές

Οι επενδυτικές ροές είναι οι χρηματικές ροές, που έχουν να κάνουν με τις αγορές και πωλήσεις πάγιου ενεργητικού και χρεογράφων άλλων εταιριών για μακροπρόθεσμες επενδύσεις.

Οι εισροές των επενδυτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Εισπράξεις από πώληση πάγιου ενεργητικού
- Εισπράξεις έντοκων τίτλων ή μετοχών άλλων εταιριών

Οι εκροές των επενδυτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Πληρωμές για την αγορά πάγιου ενεργητικού
- Πληρωμές για τη αγορά έντοκων τίτλων για επενδυτικούς σκοπούς
- Έκδοση δανείου

Γ. Χρηματοδοτικές ροές

Οι εισροές των χρηματοδοτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Κεφάλαια που προέρχονται από την πώληση μετοχών της επιχείρησης
- Κεφάλαια που προέρχονται από τη δημιουργία των οφειλών

Οι εκροές των χρηματοδοτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Εξαγορά των μετοχών, καταβολή των μερισμάτων, εξόφληση των οφειλών



projectyou.gr

5. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ



projectyou.gr

ROI - Απόδοση Επένδυσης (*Return On Investment*)

Είναι η δυναμική μιας επένδυσης να παράγει κέρδος. Μετριέται ως ο λόγος του καθαρού κέρδους (κέρδος μείον αποσβέσεις) διαιρουμένου με το επενδεδυμένο κεφάλαιο σε μια εταιρεία ή σε ένα project. Αποτελεί μέτρο της κερδοφορίας. Καταδεικνύει κατά πόσον η εταιρεία χρησιμοποιεί αποδοτικά τους πόρους της.

ROI = (Profit - Depreciation) / Capital employed

Για παράδειγμα, αν η μακροπρόθεσμη απόδοση επένδυσης είναι χαμηλότερη του κόστους κεφαλαίου, τότε είναι προτιμότερο για την εταιρεία να ρευστοποιήσει τα πάγια και να καταθέσει το ρευστό στην τράπεζα.

ΑΣΚΗΣΗ: Από τι παραμέτρους επηρεάζεται το επιθυμητό ROI;



projectyou.gr

ROI - Απόδοση Επένδυσης (*Return On Investment*)

ΑΣΚΗΣΗ: Από τι παραμέτρους επηρεάζεται το επιθυμητό ROI;



projectyou.gr

RONA

RONA = Return on Net Assets

$$= \frac{\text{Net Income}}{\text{Fixed Assets} + \text{Net Working Capital}}$$

Δείκτης της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας.

Μετρά πόσο αποδοτικά η εταιρεία χρησιμοποιεί το ενεργητικό της για να παράγει κέρδος.

Υπολογίζεται διαιρώντας το καθαρό κέρδος με το άθροισμα των πάγιων και του κεφαλαίου κίνησης.

ΑΣΚΗΣΗ : Σε τι διαφέρει το RONA από το ROI;



projectyou.gr

Payback period

Είναι η χρονική περίοδος μέσα στην οποία αναμένεται να επιστραφεί το αρχικό επενδεδυμένο κεφάλαιο.

Με απλή προσέγγιση: Αν επενδύσουμε σήμερα 100000 € και κάθε χρόνο στο εξής κερδίζουμε (εισροές – εκροές) 20000 €, τότε η επένδυση επιστρέφει σε 5 χρόνια (εδώ βέβαια θεωρούμε discount rate μηδενικό).

Η μέθοδος αυτή έχει την αδυναμία ότι δεν μπορεί να μετρήσει την κερδοφορία της επένδυσης σε όλη τη διάρκεια ζωής της, που είναι και το ζητούμενο, διότι δεν λαμβάνει υπόψη τις εισροές – εκροές μετά την περίοδο payback.

Δηλαδή, μπορεί μια επένδυση να έχει αποθαρρυντικά μακρά payback period πχ 10 έτη, αλλά η κερδοφορία της να είναι πολύ μεγάλη τα έτη 12, 13, 14 και μετά. Αντίστροφα, μπορεί να έχει payback μικρό, πχ 2 χρόνια, αλλά τα επόμενα χρόνια να έχει ζημιές.

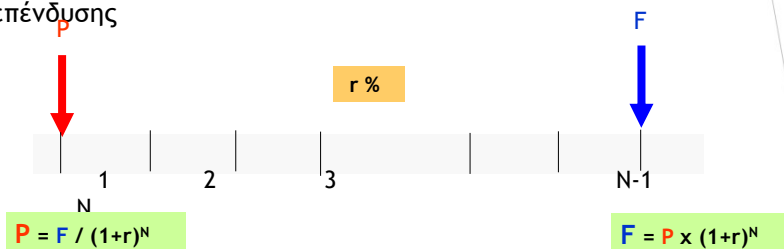


projectyou.gr

Καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value - NPV)

Χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση και επιλογή επενδύσεων.

Υπολογίζει τη σημερινή αξία μελλοντικών εισροών και εκροών από μια επένδυση, για να τη συγκρίνει με την αντίστοιχη αξία άλλης επένδυσης



$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

C_t = net cash inflow during the period t

C_0 = total initial investment costs

r = discount rate



projectyou.gr

Εσωτερικό επιτόκιο (Internal rate of return - IRR)

Η NPV και το IRR χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για την αξιολόγηση και επιλογή επενδύσεων.

Υπολογίζει το επιτόκιο με το οποίο η NPV μηδενίζεται. Εκφράζει το βαθμό απόδοσης της επένδυσης. Μεταξύ δυο επενδύσεων (με παραπλήσια NPV) επιλέγεται αυτή με το μεγαλύτερο IRR.



projectyou.gr

Internal Rate of Return – IRR

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται η ίδια φόρμουλα όπως και στο NPV. Το IRR είναι η τιμή του discount rate για την οποία το NPV γίνεται μηδέν.

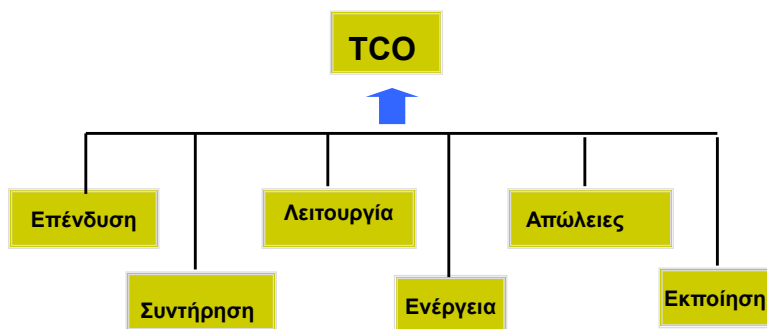
Επειδή το IRR αναφέρεται σε ένα έτος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση δύο επενδύσεων ποια έχει υψηλότερη κερδοφορία.

Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί, επειδή είναι ετήσιο, για τη σύγκριση δύο διαφορετικής διάρκειας επενδύσεων. Η μέθοδος NPV δεν βοηθά σε αυτό διότι δίνει την καθαρή παρούσα αξία των δυο επενδύσεων, ανεξαρτήτως της διάρκειάς τους. Στον επενδυτή όμως έχει ενδιαφέρον να ξέρει το ποσό του NPV σε πόση χρονική διάρκεια θα το συγκεντρώσει, είναι διαφορετικό αν συμβεί σε 3 χρόνια και διαφορετικό αν συμβεί σε 8 χρόνια. Προφανώς προτιμά την επένδυση των 3 ετών διότι έχει τη δυνατότητα επανεπένδυσης των κεφαλαίων στα επόμενα 6 χρόνια.



projectyou.gr

Life-Cycle Cost - LCC (Κόστος Κύκλου Ζωής) ή Total cost of ownership - TCO (Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας)



projectyou.gr

Ανάλυση Κόστους κύκλου ζωής

Life Cycle Cost – LCC ή Total Cost of Ownership – TCO

Περιλαμβάνει:

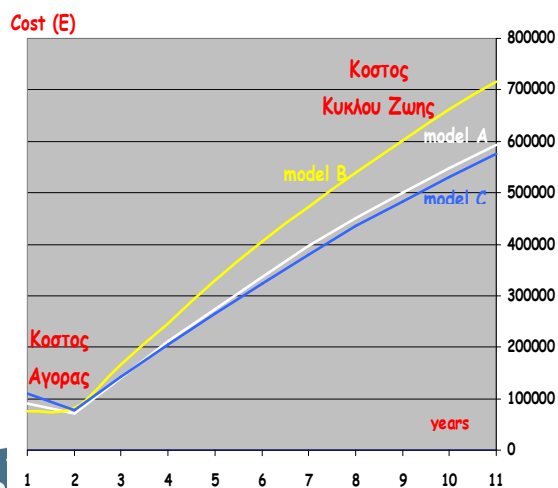
- Αρχικό κόστος αγοράς - Initial Cost
- Συντήρηση /Αντικατάσταση - Maintenance / Replacement
- Απώλεια κερδών λόγω μη λειτουργίας - Lost Revenue due to maintenance/ replacement downtime
- Κατανάλωση Ενέργειας - Annual Energy
- Λειτουργικό κόστος εργασίας - Operational labor/ Annual wages
- Μεταφορά/Αποθήκευση/Εγκατάσταση - Delivery & Logistics
- Επιθεωρήσεις - Inspections & fees
- Φόροι - Taxes
- Λοιπά λειτουργικά έξοδα - Other site costs
- Περιβαλλοντικά κόστη και ρίσκα - Environmental Costs/Risks
- Έσοδα/δαπάνες για Εκποίηση - Disposal & recycling –resale value
- Έσοδα λειτουργίας - REVENUE generated



projectyou.gr

Επιλογή με βάση το Κόστος Κύκλου Ζωής

Παράδειγμα: Ποιος εξοπλισμός είναι οικονομικότερος;



Το μοντέλο B με βάση το Αρχικό Κόστος προμήθειας

Το μοντέλο C με βάση το LCC

Τι είναι προτιμότερο;



projectyou.gr

Παράδειγμα υπολογισμού απόδοσης ακινήτου

1. Εισοδημα

εμπορική αξία	:	300000
εξοδα δικηγόρου/φοροί/κλπ	:	60000
ετησιο μισθωμα	:	18000
φορος εισοδηματος	:	35%
διαφορα εξοδα	:	9%
καθαρο μισθωμα	:	10080
%		2.8%

2. Υπεραξία

προσδοκωμενη μεση υπεραξια ετησια	:	6%
-----------------------------------	---	----

Συνολική απόδοση	:	8.8%
------------------	---	------



projectyou.gr

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΕ ΑΚΙΝΗΤΑ

ΔΕΔΟΜΕΝΑ :

	Ακίνητο Α	Ακίνητο Β
Τιμήμα αγοράς και εξόδα	-500000	-200000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 1	30000	16000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 2	30000	16000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 3	33000	18000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 4	33000	18000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος μεον ανακαίνιση	26000	20000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 6	36000	20000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 7	40000	22000
Ετησιο καθαρό εσοδό ετος 8	40000	22000
Αξία πώλησης μείον εξόδα	820000	430000
Περίοδος επένδυσης	10	10
DCF	7%	7%

ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ

NPV	133.734	135.829
IRR	10,7%	15,4%



projectyou.gr

Sensitivity scenarios

ΔΕΔΟΜΕΝΑ :

		Scenario				
		Optimistic	Reasonable	Pessimistic	Opt-Pes	Pes-Opt
Τιμήμα αγοράς και εξόδα	ετος 1	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 2	30000	30000	30000	30000	30000
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 3	31800	31350	31200	31200	31800
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 4	33708	32761	32448	32448	33708
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 5	35730	34235	33746	33746	35730
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 6	37874	35776	35096	35096	37874
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 7	40147	37385	36500	36500	40147
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 8	42556	39068	37960	37960	42556
Ετησιο καθαρό εσοδό	ετος 9	45109	40826	39478	39478	45109
Αξία πώλησης	ετος 10	1079462	895424	740122	1079462	740122
Ποσοστό κεφαλαιοποίησης		8%	6%	4%	8%	4%
Ποσοστό ετήσιας αναπροσαρμογής ενοικίου		6%	5%	4%	4%	6%
Περίοδος επένδυσης		10	10	10	10	10
DCF		7%	7%	7%	7%	7%

Αποτελέσματα :

NPV	284.349	181.159	99.119	271.623	111.846
IRR	13,9%	11,8%	9,8%	13,6%	10,2%



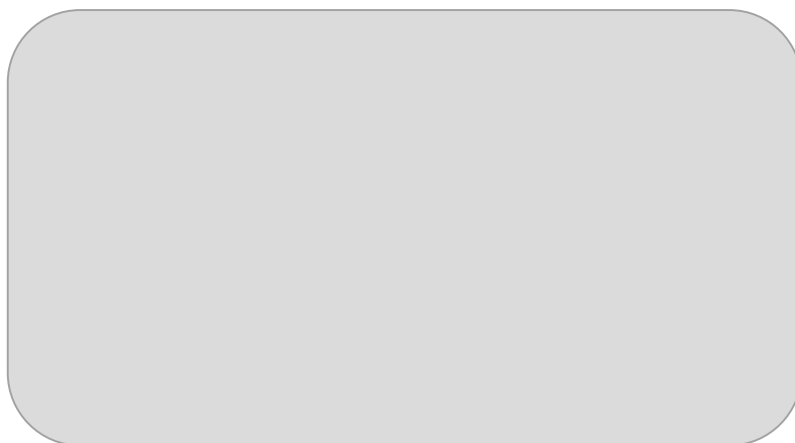
projectyou.gr

6. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



projectyou.gr

Πώς εκτιμάται η αξία μιας εταιρείας



projectyou.gr

Πώς εκτιμάται η αξία μιας εταιρείας

1. Αξία Μετοχών : Αριθμός μετοχών Χ αξία μετοχής
2. Αξία παγίων στοιχείων – Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
3. Κερδοφορία επομένων 3-5 ετών
4. Αγοραία αξία
5. Στρατηγικοί λόγοι



projectyou.gr

Τι διαμορφώνει την αξία μετοχών

ΑΣΚΗΣΗ:

Διαθέτετε κεφάλαιο προς επένδυση 30000 €. Προσανατολίξετε μεταξύ δυο μετοχών με απόδοση την χρονιά που πέρασε 12%. Τι άλλους παράγοντες θα ελέγχατε για να αποφασίσετε σε ποια θα επενδύσετε;



projectyou.gr

7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ



projectyou.gr

DSO - Ημέρες πληρωμής πελατών - 1

Days Sales Outstanding (DSO) είναι ένας συχνά χρησιμοποιούμενος δείκτης που μετρά το μέσο αριθμό ημερών που μεσολαβούν μέχρι η εταιρεία να εισπράξει τις πωλήσεις με πίστωση. Χρησιμοποιείται:

- α. το υπόλοιπο του λογαριασμού Εισπρακτέων (*Accounts receivable balance*) στο τέλος μιας περιόδου, και
- β. το ποσό των ημερησίων πωλήσεων με πίστωση (*credit sales*) κατά την ίδια περίοδο

$$DSO = \text{Account receivable balance} / \text{daily credit sales}$$

Υψηλά DSO μπορεί να οφείλονται σε:

- ▶ **αναποτελεσματικότητα** του τμήματος πιστώσεων ή ομάδα εισπράξεων
- ▶ **εποχικότητα** των πωλήσεων
- ▶ έντονη προσπάθεια των Πωλήσεων να «φορτώσουν» τα αποθέματα των πελατών
- ▶ είσοδος **ανταγωνιστικών** προϊόντων στην αγορά
- ▶ «κτίσιμο» **αποθεμάτων** εν όψη προβλεπόμενων ανατιμήσεων
- ▶ **σπάνιες και μεγάλες παραγγελίες**



projectyou.gr

DSO - Ημέρες Πληρωμής πελατών - 2

Έλεγχος των αυξημένων DSO

Η τάση των DSO σε μια περίοδο πρέπει να εξετάζεται για να εντοπίζονται τα προβλήματα και οι αιτίες πριν βγουν εκτός έλεγχου

Συγκρίνοντας τα average DSO της εταιρείας με αυτά του κλάδου ή των ανταγωνιστών μας βοηθά να αντιληφτούμε κατά πόσο είμαστε σε καλύτερη ή χειρότερη θέση από τον ανταγωνισμό.

Αν είμαστε σε χειρότερη θέση, εξετάζουμε τι κάνει ο ανταγωνισμός καλύτερα, πχ.

- πιστωτική πολιτική,
- εισπρακτικές μέθοδοι,
- συστήματα παρακολούθησης,
- φερεγγυότητα πελατών,
- ποσότητα και ποιότητα προσωπικού,
- πολιτικές προώθησης πωλήσεων, κλπ

Οι καθυστερήσεις επηρεάζουν αρνητικά :

- το **κόστος χρηματοδότησης** της εταιρείας (*financing cost*)
- την **ρευστότητα** (*cash flow*)
- την **πληρωμή των προμηθευτών** (*suppliers payment*)
- την **φερεγγυότητα** της εταιρείας (*credibility*)
- την **κερδοφορία του προϊόντος** (*product profitability*)



projectyou.gr

DPO - Μέρες πληρωμής προμηθευτών -1

(Days payable outstanding)

Είναι ο λόγος των πληρωτέων στους προμηθευτές διαιρούμενων με το μέσο ημερήσιο κόστος πωληθέντων.

Days Payables Outstanding = Accounts Payable/(Cost of annual Sales/360)

Παράδειγμα:

Ένα πολυκατάστημα είχε κόστος πωλήσεων το περασμένο έτος 10 mE και στον ισολογισμό εμφανίζονται 7 mE οφειλομένων στους προμηθευτές.

Συνεπώς τα DPO της εταιρείας κατά το έτος αυτό είναι :

$DPO \text{ this year} = 7,000,000 / (10,000,000 / 360) = 252 \text{ days}$

Το αμέσως προηγούμενο έτος η εταιρεία είχε κόστος πωληθέντων 6 mE ενώ στον ισολογισμό έδειξε 4 mE πληρωτέων. Τα DPO ήταν :

$DPO \text{ last year} = 4,000,000 / (6,000,000 / 360) = 240 \text{ days}$

Η αύξηση των DPO δείχνει ότι η εταιρεία πληρώνει αργότερα τους προμηθευτές της σε σχέση με το προηγούμενο έτος.



projectyou.gr

DPO - Μέρες πληρωμής προμηθευτών -2

(Days payable outstanding)

Οι Πληρωτέοι Λογαριασμοί (Α/Ρ) εμφανίζονται στον Ισολογισμό στην πλευρά του Παθητικού και ανήκουν στις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις που πρέπει να πληρωθούν μέσα στους επομένους μήνες

Μείωση DPO: Σηματοδοτεί ότι χρησιμοποιούνται διαθέσιμα και ως εκ

τούτου μειώνεται το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας

(κεφάλαιο κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)

Αν τα DPO είναι πολύ χαμηλά, αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία δεν αξιοποιεί

τα διαθέσιμα της αποδοτικά, διότι τα κατευθύνει σε πρώιμες πληρωμές προμηθευτών και χάνει την ευκαιρία να τα επενδύσει σε ανάπτυξη των πωλήσεων

Αύξηση DPO: Σηματοδοτεί ότι δημιουργείται πηγή διαθέσιμων, διότι η εταιρεία πληρώνει αργότερα και συνεπώς δεν χρησιμοποιεί ταμειακά διαθέσιμα τόσο γρήγορα.

Αν τα DPO είναι πολύ υψηλά, η εταιρεία μπορεί σύντομα όμως να βρεθεί σε θέση να μην μπορεί να βρει μετρητά και να αδυνατεί να εξοφλήσει τους προμηθευτές της.



projectyou.gr

DIO - Μέρες αποθέματος (Days Inventory Outstanding)

Ο δείκτης αυτός εκφράζει ποσό χρόνο σε ημέρες κατά μέσο όρο τα αποθέματα παραμένουν στην αποθήκη.

DIO = κόστος αποθέματος/κόστος ημερήσιων πωλήσεων

Όταν είναι υψηλός δείχνει ότι τα αποθέματα μένουν πολλές μέρες στην αποθήκη, πράγμα που μπορεί να οφείλεται :

- κάνουμε μεγάλες παραγγελίες για να καλύψουμε την ζήτηση για μεγάλο διάστημα
- τα προϊόντα είναι slow moving η dead stocks
- πιθανόν να έχουν μειωθεί οι πωλήσεις

Inventory turnover ratio = 360 / DIO

Ο δείκτης αυτός εκφράζει πόσα γυρίσματα κάνουν τα αποθέματα μέσα σε ένα χρόνο. Επιδιώκουμε να είναι υψηλός.



projectyou.gr

Cash Conversion Cycle - CCC

The cash conversion cycle is a cash flow calculation that attempts to measure the time it takes a company to convert its investment in inventory and other resource inputs into cash. In other words, the cash conversion cycle calculation measures how long cash is tied up in inventory before the inventory is sold and cash is collected from customers. The cash conversion cycle is calculated by adding the days inventory outstanding to the days sales outstanding and subtracting the days payable outstanding.

Cash Conversion Cycle

$$\text{Cash Conversion Cycle} = \text{Days Inventory Outstanding} + \text{Days Sales Outstanding} - \text{Days Payables Outstanding}$$



Quick ratio

A measure of a company's liquidity and ability to meet its obligations, often referred to as **acid-test ratio**

$$\text{Quick ratio} = (\text{current assets} - \text{inventories}) / \text{current liabilities.}$$

Quick ratio is viewed as a **sign of company's financial strength or weakness** (higher number means stronger, lower number means weaker).

For example, if current assets equal \$15,000,000, current inventory equals \$6,000,000, and current liabilities equal \$3,000,000, then quick ratio amounts to: $(\$15,000,000 - \$6,000,000) / \$3,000,000 = 3$.

Since we subtracted current inventory, it means that for every dollar of current liabilities there are three dollars of easily convertible assets. In general, a quick **ratio of 1 or more is accepted by most creditors**; however, quick ratios vary greatly from industry to industry.



8. ΕΥΡΥΤΕΡΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ



projectyou.gr

Το πλαίσιο της Λήψης Αποφάσεων



projectyou.gr

Ορισμός του προβλήματος

Πρόβλημα
είναι η απόκλιση
του επιθυμητού
από την πραγματικότητα

Σκοπός
GOALS

Όραμα
VISION

Στρατηγική
STRATEGY

Στόχοι
OBJECTIVES

Το
Πρόβλημα

Απόφαση
χρειάζεται όταν
υπάρχει κάποιο
πρόβλημα

Αποτελέσματα
ACHIEVEMENTS



projectyou.gr

Διαχωρισμός προβλημάτων

ΝΑΙ

Έχουν
εφικτή
λύση;

ΟΧΙ

ΣΟΦΙΑ

Επίλυση

ΔΥΝΑΜΗ

Ανοχή

ΥΠΟΜΟΝΗ

Ασχολούμαι μόνο με τα προβλήματα που μπορούν να λυθούν και
αποδέχομαι αυτά που δεν μπορούν να λυθούν



projectyou.gr

Τα κριτήρια λήψης αποφάσεων

Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής της βέλτιστης απόφασης σχετίζονται με την ωφέλεια που προσδοκά ο έχων την ευθύνη για την απόφαση. Ανάλογα με την τοποθέτηση σχετικά με το πρόβλημα του αποφασίζοντος τα κριτήρια διαφοροποιούνται. Για παράδειγμα σε ένα προϊόν βλέπουν:



- | | |
|-------------------------|---|
| • Επενδυτής | Μεγιστοποίηση της απόδοσης των κεφαλαίων |
| • Επιχειρηματίας | Μεγιστοποίηση κέρδους, επέκταση, επικοινωνική ευθύνη, κλπ |
| • Μηχανικοί | Προδιαγραφές, ποιότητα, αξιοπιστία, συντηρησιμότητα, κλπ |
| • Καταναλωτής | Οικονομικότητα, εύχρηστο, αβλαβές, συντηρήσιμο, περιβαλλοντικά φιλικό, κλπ (διαφοροποίηση κατά market segments) |
| • Πολίτης | Ανακυκλώσιμο, χαμηλή κατανάλωση ενέργειας, κλπ |



projectyou.gr

Περιπτώσεις επιχειρηματικών αποφάσεων

- Βέλτιστα επίπεδα αποθεμάτων
- Βέλτιστη ποσότητα παραγγελίας
- in-house η outsourcing
- Βέλτιστο επίπεδο πιστώσεων
- πίστωση η έκπτωση
- υπερωριακή απασχόληση η βάρδιες
- λίγοι και μεγάλοι η πολλοί και μικροί πελάτες
- αγορά η μίσθωση
- δάνειο η lease and lease back
- Βέλτιστη ηλικία αντικατάστασης οχημάτων και μηχανών
- σημείο break even εφοδιασμού
- μείωση κόστους μεταφοράς
- Buy or Make
- κλπ, κλπ



projectyou.gr

Pareto analysis

Για να επιλέξουμε με τι θα ασχοληθούμε κατά προτεραιότητα

Είναι πολύ απλή τεχνική που βοηθά να επιλέξουμε τις πιο αποτελεσματικές αλλαγές, δηλαδή τις επεμβάσεις εκείνες που θα φέρουν **το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τη μικρότερη προσπάθεια**.

Στηρίζεται στον **κανόνα 80 / 20**: Το 80% των αποτελεσμάτων επιτυγχάνονται ξοδεύοντας μόνο το 20% των πόρων. Το υπόλοιπο 80% των πόρων φέρνει μόνο το υπόλοιπο 20 % των αποτελεσμάτων.

Είναι χρήσιμη τεχνική όταν υπάρχουν πολλές επιλογές ενεργειών και δεν υπάρχει χρόνος ή χρήμα για όλες. Παραδείγματα :

1. Με ποιες αιτίες καθυστερήσεων θα ασχοληθούμε πρώτα;
2. Πώς θα κατανείμουμε τους πωλητές ανάλογα με πελατολόγιο;
3. Τι ανταλλακτικά θα κρατάμε σε στοκ ανάλογα με το κόστος τους;
4. Με ποιες οφειλές πελατών θα ασχοληθούμε πρώτα;



ΑΣΚΗΣΗ : Δώστε παραδείγματα από το δικό σας χώρο εργασίας

projectyou.gr

Δένδρα αποφάσεων (Decision trees)

Expected value (Προσδοκώμενη αξία)

Όταν σε συνέχεια μιας απόφασης είναι πιθανόν να συμβούν δυο ενδεχόμενα με πιθανότητα P1 και P2 αντίστοιχα και με όφελος V1 και V2 αντίστοιχα, τότε η αξία που θα προκύψει από την απόφασή μας μπορεί να προ-εκτιμηθεί με βάση τον τύπο:

$$\text{Expected Value} : V = V1 \times P1 + V2 \times P2$$

Η expected value χρησιμοποιείται για να συγκριθεί με το αποτέλεσμα κάποιας εναλλακτικής απόφασης επενδυτικής ή άλλης.

Η expected value έχει θεωρητική αξία διότι το πραγματικό αποτέλεσμα μετά την εφαρμογή της απόφασης θα είναι κάποιο από τα ενδεχόμενα που προβλέφθηκαν ή κάποιο τρίτο που δεν προβλέφθηκε.



projectyou.gr

Προϋπολογισμός (budget)

Πώς εκτιμούμε τα ποσά του προϋπολογισμού:

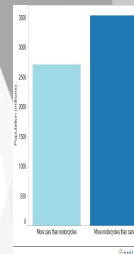
A. Σε σχέση με περσινά (vs Last year)

Χρησιμοποιούμε ως βάση τα περσινά στοιχεία (actual LY) και κάνουμε προσαρμογές ανάλογα με τις εκτιμώμενες αυξήσεις/μειώσεις στις παραμέτρους κόστους (εργασία, μεταφορές, πρώτες ύλες, κόστος παραγωγής, τιμάρθμος, κλπ) και στις ποσότητες πωλήσεων

B. Σε μηδενική βάση (Zero base)

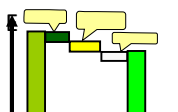
Δεν λαμβάνουμε υπόψη τα περσινά στοιχεία αλλά κτίζουμε τον προϋπολογισμό εκ του μηδενός. Είναι προτιμότερος τρόπος διότι εξετάζουμε τη σκοπιμότητα κάθε στοιχείου και εξετάζουμε αν υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και οικονομικότεροι.

Η δημιουργία και παρακολούθηση του προϋπολογισμού είναι κρίσιμη δραστηριότητα της λειτουργίας της επιχείρησης.



projectyou.gr

Εξοικονόμηση κόστους στις Προμήθειες



Το **Αντικείμενο** το ορίζουν οι Χρήστες (**Πωλήσεις**), τις **Προδιαγραφές** η **Τεχνική Διεύθυνση**, το **Διαγωνισμό** η Διεύθυνση **Προμηθειών**.

Για να επιτευχθούν οικονομίες σε όλη την έκτασή τους απαιτείται:

- σύσταση και στελέχωση Ομάδας Έργου από όλες τις διευθύνσεις
 - ισχυρή υποστήριξη από τη Διοίκηση
 - οι 3 περιοχές οικονομιών να θεωρούνται με ενιαία προσέγγιση
 - να έχουν όλοι άποψη και στις τρεις περιοχές οικονομιών
 - να προστατεύεται η ομάδα από πιέσεις από διάφορα συμφέροντα
 - να επιβραβεύεται η ομάδα για το συνολικό αποτέλεσμα
 - να έχει εγκατασταθεί κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικότητας
- (κατάλληλα σεμινάρια για την επιμόρφωση της ομάδας: *Team Building*, *Six Thinking Hats* (E. de Bono), *Διαχείριση Συγκρούσεων*, *Κοστολόγηση* κλπ)



projectyou.gr

Outsourcing

Εφαρμόζοντας outsourcing μπορούμε να **επικεντρωθούμε στους κρίσιμους τομείς** της επιχείρησής μας και να αναθέσουμε δευτερεύοντες τομείς σε τρίτους.

Το outsourcing συμφέρει όταν:

1. Η υπηρεσία δεν είναι κρίσιμης σημασίας
2. Υπάρχουν σοβαροί τρίτοι που την προσφέρουν
3. Είναι υψηλής και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας
4. Έχουμε μικρή παραγωγή
5. Βρίσκουμε καλύτερες τιμές από τρίτους
6. Η εργασία παρουσιάζει εποχικότητα



Όταν οργανώνουμε και λειτουργούμε μια Επιχείρηση πρέπει να εξετάζουμε ποιες υπηρεσίες συμφέρει να τις εκτελούμε με δικό μας προσωπικό και ποιες θα τις λαμβάνουμε με σύμβαση από τρίτους.



projectyou.gr

Διαχείριση σχέσεων outsourcing

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ	ΜΟΝΤΕΡΝΑ
• Πρόσβαση σε πληροφορίες	Περιορισμένη, μόνο όσες χρειάζονται	“Open book” στα κόστη του προμηθευτή
• Επιδίωξη κέρδους	Win – lose	Win – win
• Αμοιβή	Fixed cost	Cost plus, incentivized fee
• Στόχος	Ελαχιστοποίηση κόστους Ξεχωριστοί στόχοι	Μεγιστοποίηση αξίας Κοινοί στόχοι
• Συχνότητα συναντήσεων • Σχέσεις	Μικρή Αντιπαράθεσης	Μεγάλη Συνεργασίας
• Ποιος αξιολογεί	Ο πελάτης τον προμηθευτή	Ο πελάτης τον προμηθευτή και ο προμηθευτής τον πελάτη
• Επίλυση διαφορών	Δικαστικά	Συναινετικά
• Διάρκεια	Σύντομη	Μακροπρόθεσμη



projectyou.gr

Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

ΑΣΚΗΣΗ:

Εμπορική εταιρεία με ιδιόκτητο στόλο μελετά το ενδεχόμενο outsourcing. Τα ετήσια έξοδα μισθοδοσίας (οδηγών, τεχνιτών, δρομολογητών) είναι 2500000 Ε ενώ οι δαπάνες για ενοίκια χώρων παρκινγκ, συνεργείων, γραφείων υποστηρικτικού προσωπικού, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, κλπ ανέρχονται σε 1500000 Ε

Τα μεταβλητά έξοδα (καύσιμα, συντήρηση, ελαστικά, κλπ) είναι 2 Ε ανά μονάδα προϊόντος.

Η ετήσια διακίνηση είναι 1000000 μονάδες αλλά η πρόβλεψη για τα επόμενα χρόνια είναι 800000 μονάδες.

Έχετε ζητήσει από Μεταφορικές Εταιρείες προσφορές σε Ε/μον. Για ποια μέγιστη τιμή θα θεωρήσετε ενδιαφέρουσα την προοπτική outsourcing ?

$$T \times 800000 < 2500000 + 1500000 + 2 \times 800000 \text{ δηλ } T < 7 \text{ Ε}$$



projectyou.gr

Δείκτες Απόδοσης Προμηθευτή (KPIs)

- Τίθενται σε ειδικές συμβάσεις μεγάλης σημασίας
- Υπηρετούν τη στρατηγική του πελάτη
- Συμφωνούνται με τον προμηθευτή
- Περιλαμβάνονται στη σύμβαση
- Παράγονται μηνιαία από τον πελάτη ή/και τον προμηθευτή
- Συνδέονται με αμοιβή (bonus – malus)
- Διασφαλίζουν τη διαφάνεια
- Οι αποκλίσεις ερμηνεύονται και λαμβάνονται αποφάσεις βελτίωσης



projectyou.gr

Benchmarking

Συγκρίνουμε την απόδοση μιας μονάδας της εταιρείας μας με την αντίστοιχη μονάδα μιας άλλης εταιρείας στον ίδιο ή σε διαφορετικό τομέα :

- a. Περιοχή** (πχ, συγκρίνουμε την απόδοση στόλου με αυτή του ανταγωνιστή μας στην Β. Ελλάδα, τα DSO στην Κρήτη, τους πελάτες ανά πωλητή στην Αττική, κλπ)
- b. Προϊόντα** (πχ, συγκρίνουμε το μοναδιαίο περιθώριο κέρδους, ελαττωματικά προϊόντα, μέγεθος παραγγελίας, κλπ για το συσκευασμένο τσιμέντο με τον ανταγωνιστή μου)
- c. Μέθοδοι** (πχ, ιδιόκτητη αποθήκη, outsourced σε 3PL, οδηγοί υπάλληλοι η ΔΧ πωλητές με μισθό η με προμήθεια, κλπ)



projectyou.gr

Βιωσιμότητα (Sustainability)

Τι είναι και πώς αξιολογείται

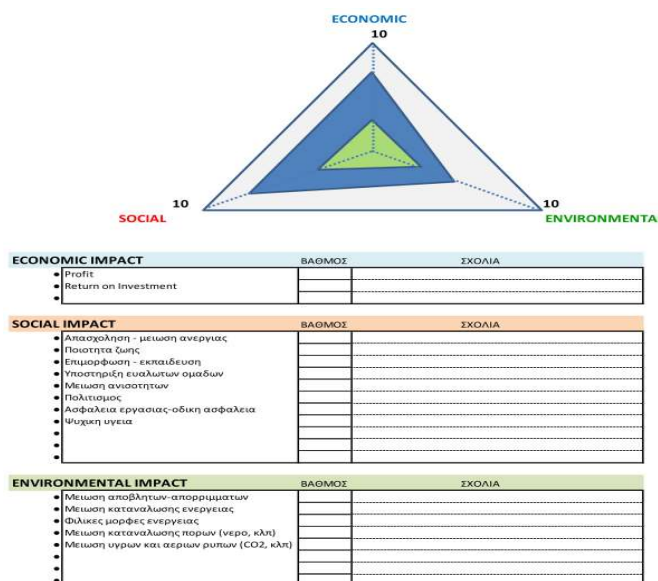
Μια επιχείρηση ή δραστηριότητα για να θεωρείται βιώσιμη πρέπει να προσφέρει αξία στην Κοινωνία, στο Περιβάλλον και να είναι Οικονομικά Βιώσιμη.

Στο διάγραμμα της επόμενης διαφάνειας αποτυπώνεται η Βιωσιμότητα. Όσο πιο μεγάλο είναι το εμβαδόν (το αποτύπωμα) τόσο πιο βιώσιμη θεωρείται η δραστηριότητα. Η «τέλεια» δραστηριότητα είναι αυτή που τείνει να καλύψει όλο το εμβαδόν του εξωτερικού τριγώνου. Τα εσωτερικά δυο τρίγωνα προκύπτουν αν βαθμολογήσουμε στους τρεις άξονες το αποτύπωμα της δραστηριότητας.



projectyou.gr

Αποτύπωση της Βιωσιμότητας (Sustainability)



projectyou.gr

Κοινωνικό Αποτύπωμα

Εξωτερικό (κοινωνικό) αποτύπωμα θεωρούμε την επίδραση που μπορεί να έχει η δραστηριότητα μιας επιχείρησης στην Κοινωνία στους παρακάτω τομείς:

- Απασχόληση, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, μείωση ανεργίας.
- Επανένταξη μακροχρονίως άνεργων, απεξαρτηθέντων, αποφυλακισθέντων, ευάλωτων ομάδων, κα.
- Υγεία, αύξηση ορίου ηλικίας, περίθαλψη, ψυχική υγεία, κα.
- Μείωση εργατικών, οδικών ατυχημάτων
- Αύξηση του νοητικού κεφαλαίου, γνώσης, δεξιοτήτων των πολιτών
- Βελτίωση ποιότητας ζωής, διατροφής
- Πολιτισμός, ψυχαγωγία, μείωση άγχους
- Ανθρώπινα δικαιώματα, μείωση ανισοτήτων, κα
- κλπ

Εσωτερικό (συλλογικό) αποτύπωμα θεωρούμε την επίδραση στους τομείς αυτούς αλλά στην εσωτερική ομάδα των εργαζομένων στην επιχείρηση και των συνεργατών της.

Ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν τα αποτυπώματα και στους δύο άξονες.



projectyou.gr

Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα

Περιβαλλοντικό αποτύπωμα θεωρούμε την επίδραση που μπορεί να έχει η δραστηριότητα μιας επιχείρησης στους παρακάτω τομείς:

- Μείωση στερεών αποβλήτων και απορριμμάτων
- Μείωση υγρών βιομηχανικών και αστικών αποβλήτων και αερίων ρύπων (CO₂, κλπ)
- Μείωση ακουστικής και οπτικής ρύπανσης
- Ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση απορριμμάτων (κυκλική οικονομία)
- Μείωση κατανάλωσης ενεργειακών πόρων (νερό, καύσιμα, κλπ)
- Μείωση αποψίλωσης δασών
- Αντικατάσταση πηγών ενέργειας με φιλικές προς το περιβάλλον (Φωτοβολταϊκά, ανεμογεννήτριες, κλπ)
- κλπ



projectyou.gr

Οικονομική Βιωσιμότητα

Κάθε δραστηριότητα για να είναι βιώσιμη μακροχρόνια πρέπει να έχει οικονομική βιωσιμότητα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει κατά τη λειτουργία της να παράγει οικονομικό αποτέλεσμα τέτοιο που:

- α. να καλύπτει τα έξοδα λειτουργίας της
- β. να μπορεί να επενδύει σε υποδομές, εξοπλισμό, έρευνα και ανάπτυξη
- γ. να μπορεί να αμείβει τους επενδυτές της με μέρισμα (όπου βέβαια προβλέπεται)

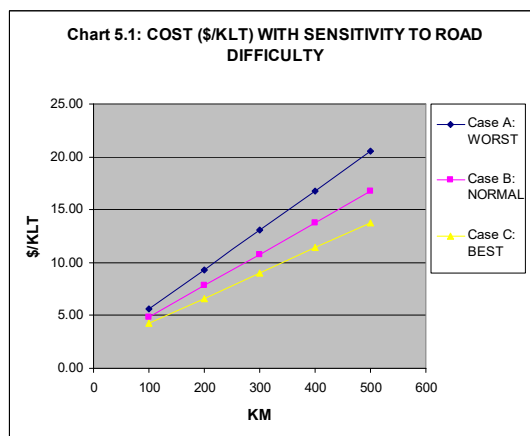
Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που έχει έσοδα από τις πωλήσεις επισκευασμένων επίπλων, αφού καλύψει μισθούς, υλικά και λοιπά έξοδα, της μένει κέρδος με το οποίο μπορούν να αγοραστούν μηχανήματα και να γίνει επέκταση και σε άλλες δραστηριότητες, πχ επισκευή ηλεκτρονικών συσκευών.



projectyou.gr

Ανάλυση ευαισθησίας (Sensitivity analysis)

Υπολογίζει την ποσοστιαία μεταβολή ενός αποτελέσματος (output) σε μεταβολές ενός αιτίου (ή input) ή μιας μεταβλητής.



projectyou.gr

Ανάλυση ευαισθησίας – περίπτωση επένδυσης

Το μοντέλο προσδιορίζει την επιρροή που έχουν στην απόδοση της επένδυσης οι διάφορες αβέβαιες μεταβλητές. Σε κάθε μεταβλητή δίνουμε διαφοροποιημένες τιμές μέσα στο φάσμα τιμών της, ενώ οι άλλες διατηρούνται σταθερές και βρίσκουμε τη διαφοροποίηση που υφίσταται η επένδυση.

Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τις κρίσιμες μεταβλητές οι οποίες έχουν σημαντική επίπτωση στην απόδοση της επένδυσης ώστε να μελετηθούν στη συνέχεια σε βάθος.

Η μέθοδος δεν μπορεί να δώσει αποτελέσματα που να περικλείουν και τις αλληλεπιδράσεις των μεταβλητών μεταξύ τους, όπως κάνει η μέθοδος Monte Carlo Simulation.

Παράδειγμα: Μια ανάλυση ευαισθησίας έδειξε ότι αν αυξηθεί ο ΦΠΑ, η τιμή του καφέ κατά 20%, τότε η απόδοση της επένδυσης σε μονάδα εστίασης από 12% θα μειωθεί σε 4,5%. Συμφέρει να επενδύσω αν υπάρχει πιθανότητα σημαντική να συμβεί αυτό;



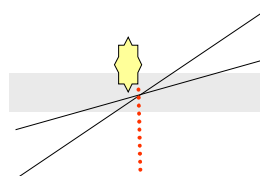
projectyou.gr

Break-even analysis

Εντοπίζει το σημείο ισορροπίας μεταξύ δύο αντιτιθέμενων παραγόντων. Είναι το σημείο που τα οικονομικά αποτελέσματα γυρίζουν από αρνητικά σε θετικά.

Παραδείγματα :

- Τι ελάχιστη παραγωγή πρέπει να έχουμε για να είμαστε κερδοφόροι;
- Τι ποσότητες πρέπει να εξάγουμε για να συμφέρει να στήσουμε τμήμα εξαγωγών;
- Πόσα δρομολόγια πρέπει να έχουμε για να συμφέρει να αγοράσουμε φορτηγό;
- Τι αύξηση πωλήσεων θα πρέπει να επιτύχουμε για να αξίζει πρόσληψη πρόσθετου πωλητή;
- κλπ-κλπ



projectyou.gr

Trade-off analysis

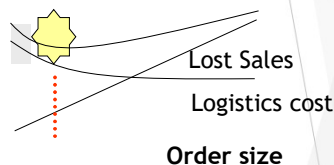
Εντοπίζει το σημείο που το άθροισμα των επιπτώσεων μεταξύ δύο αντιτιθέμενων παραγόντων γίνεται βέλτιστο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Οι πωλητές πιέζουν να δέχεται η εταιρεία μας προς εκτέλεση παραγγελίες ανεξαρτήτως μεγέθους, για να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη, να μη χάνονται στον ανταγωνισμό και για να πιάσουν τους στόχους τους. Τα Logistics πιέζουν να τεθεί σαν ελάχιστο όριο μια παλέτα για να συγκρατηθούν τα κόστη και να πιάσουν τους δικούς τους στόχους.

Ο ΓΔ και οι ομάδα του πρέπει να κάνουν trade-off ανάλυση και να προσδιορίσουν το βέλτιστο αποδεκτό μέγεθος παραγγελίας. Μπορεί να προκύψει να είναι 10 παλέτες για χονδρέμπορους και 100 κιλά για λιανική.

Cost



projectyou.gr

Προσομοίωση Monte Carlo

Πολύπλοκη αλλά χρήσιμη μέθοδος για την επίδραση αβέβαιων Μεταβλητών στο Αποτέλεσμα (πχ, την απόδοση της επένδυσης). Η μέθοδος λαμβάνει υπόψη τον τυχαίο τρόπο αλληλεπίδρασης των αβέβαιων μεταβλητών μεταξύ τους.

Παράδειγμα: Υπολογισμός απόδοσης επένδυσης σε ακίνητο

Στάδια εφαρμογής:

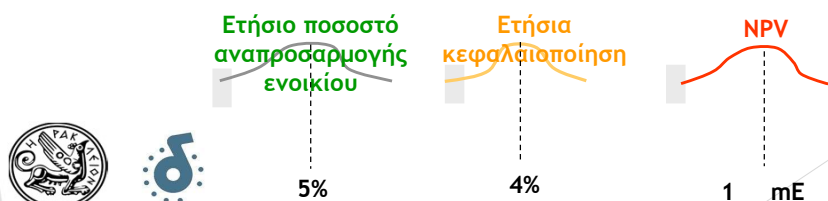
1. Κατασκευάζουμε **μοντέλο**, συνήθως NPV

2. Καθορίζουμε τις **σταθερές μεταβλητές** (χρονική διάρκεια επένδυσης, κεφάλαιο, ενοίκιο, περίοδος αναπροσαρμογής ενοικίου) και τις **αβέβαιες μεταβλητές** (ετήσιο ποσοστό αναπροσαρμογής ενοικίου, κεφαλαιοποίηση στο τέλος περιόδου). Για τις αβέβαιες υπολογίζουμε τις πιθανωτικές κατανομές των τιμών τους.

3. **Δίνουμε τιμές στις αβέβαιες μεταβλητές** σε κάθε κύκλο προσομοίωσης και υπολογίζουμε ευρύ φάσμα NPV.

4. Υπολογίζουμε την **κατανομή συχνότητων των τιμών NPV**.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα μέτρο του κινδύνου της επένδυσης.



projectyou.gr

Διαχείριση Κινδύνων (Risk management)

RISK ASSESSMENT

Εντοπίζουμε τους κινδύνους ενός εγχειρήματος, τους κατατάσσουμε κατά **Προτεραιότητα** (Priority) ανάλογα με το γινόμενο: **Σημαντικότητα** (Importance) X τη **Διαχειρισσιμότητα** (Manageability) τους.

Η **Σημαντικότητα** ορίζεται από τις **Επιπτώσεις** (Impact) X τη **Συχνότητα** εμφάνισης (Frequency)

RISK MITIGATION

Στη συνέχεια καταστρώνουμε σχέδιο ενεργειών **RISK PREVENTION PLAN** (για την αντιμετώπισή τους, είτε αφαιρώντας τους, είτε μειώνοντας την πιθανότητα να συμβούν είτε μειώνοντας τις επιπτώσεις τους).

Καταστρώνουμε επίσης εκ των πρότερων και το **CONTINGENCY PLAN** (Σχέδιο έκτακτης ανάγκης) που περιλαμβάνει τις ενέργειες που θα κάνουμε αν τελικά συμβεί ο κίνδυνος για την αντιμετώπιση των συνεπειών του.



projectyou.gr

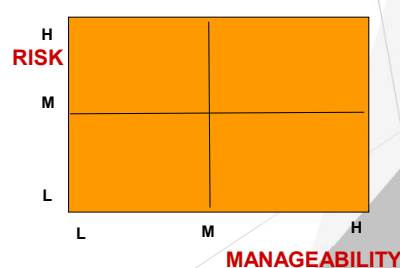
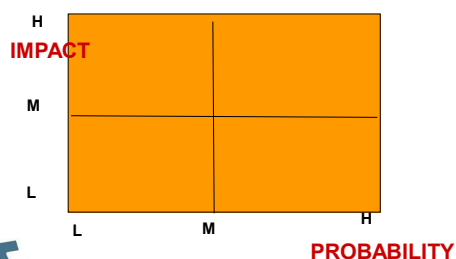
Διαδικασία λήψης αποφάσεων για διαχείριση κινδύνων

Risk assessment

$$\text{RISK} = \text{PROBABILITY} \times \text{IMPACT}$$

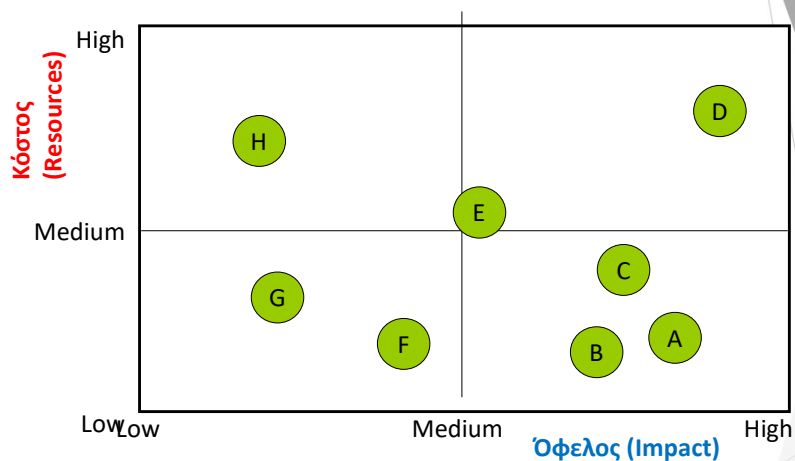
Risk classification

Risk manageability



projectyou.gr

Cost – Benefit Analysis



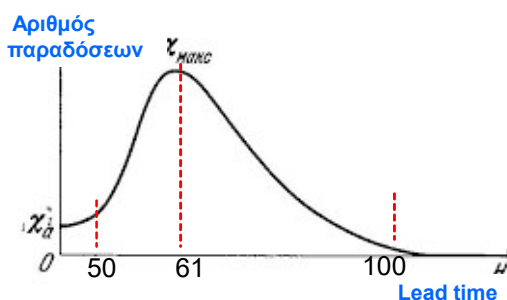
ΑΣΚΗΣΗ: Με ποια προτεραιότητα πρέπει να ασχοληθείτε με τα παραπάνω θέματα;



projectyou.gr

Exception reports

Για εύκολο εντοπισμό αποκλίσεων από τα αποδεκτά αποτελέσματα



Παράδειγμα :

Αντί να παρακολουθώ τον μέσο όρο lead time για να βρω τυχόν αιτίες αποκλίσεων, ψάχνω τις εξαιρέσεις, πχ. ποιες περιπτώσεις είναι <50 μέρες ή ποιες είναι > 80. Βρίσκω τις αιτίες (best practices) των μεν και τις bad practices των δε και ανάλογα είτε τις επεκτείνω είτε τις εξαλείφω αντίστοιχα

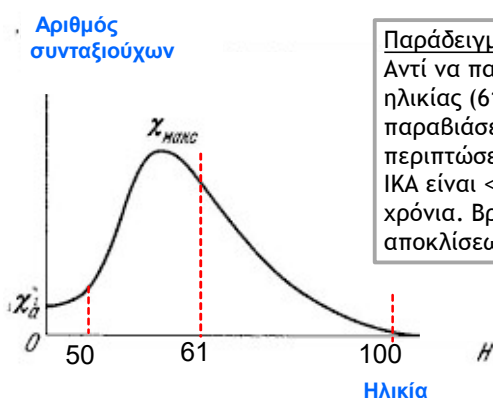
ΑΣΚΗΣΗ : Σημειώστε περιπτώσεις από τον επαγγελματικό σας χώρο



projectyou.gr

Combination reports - queries

Για εύκολο εντοπισμό αποκλίσεων από αποδεκτά αποτελέσματα.



Παράδειγμα

Αντί να παρακολουθώ τον μέσο όρο ηλικίας (61) για να βρω τυχόν παραβιάσεις, ψάχνω για ειδικές περιπτώσεις, πχ ποιοι συνταξιούχοι του ΙΚΑ είναι < 60 και είναι σε σύνταξη > 20 χρόνια. Βρίσκω τις αιτίες των αποκλίσεων και τις διορθώνω.



projectyou.gr

Συνάρτηση Χρησιμότητας (utility)

Η Χρησιμότητα είναι ένα μέτρο της συνολικής αξίας ενός ενδεχόμενου αποτελέσματος. Αντανακλά την στάση αυτού που παίρνει την απόφαση απέναντι σε παράγοντες όπως το κέρδος, η ζημία, ο κίνδυνος.

Συνάρτηση χρησιμότητας είναι ένας μαθηματικός κανόνας (γράφημα) που επιτρέπει την συσχέτιση κάθε ενδεχόμενου αποτελέσματος με ένα αριθμό που καλείται χρησιμότητα αυτού του αποτελέσματος, ο οποίος αντιπροσωπεύει την εκτίμηση του υπεύθυνου για αυτό το αποτέλεσμα σε σχέση με τον αντιμετωπιζόμενο κίνδυνο

Αναμενόμενο αποτέλεσμα
είναι το άθροισμα των γινομένων κάθε αποτελέσματος με την αντίστοιχη πιθανότητα.

Παράδειγμα:

Αν μια επένδυση έχει πιθανότητα 70% να αποφέρει κέρδη 100000 € και πιθανότητα 30% να φέρει ζημίες 50000, τότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι:
 $0,7 \times 100000 + 0,3 \times (-50000) = 55000 \text{ € κέρδη}$



projectyou.gr

PRICING - Τιμολογιακή πολιτική

Για την οργάνωση της τιμολογιακής της πολιτικής, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να:

- προσδιορίζει σαφώς τους **στόχους** της τιμολόγησης
- αναλύσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της **ζήτησης** για κάθε προϊόν ή υπηρεσία
- εκτιμήσει το **κόστος**
- αναλύσει τις συνθήκες του **ανταγωνισμού**, τις τιμές και προσφορές
- επιλέξει τη **μέθοδο** τιμολόγησης
- προσδιορίσει την τελική **τιμή** του προϊόντος ή της υπηρεσίας



projectyou.gr

Τιμολογιακές Στρατηγικές – 1

- **Competitive pricing**

Χρήσιμη όταν το προϊόν δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον Ανταγωνισμό. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι είτε Επιβίωση είτε Αποφυγή πολέμου

- **Good-better-best pricing**

Υψηλότερες τιμές για προϊόντα που έχουν τύχει καλύτερης επεξεργασίας, συσκευασίας ή προσοχής. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου ή Ποσότητας

- **Loss leader**

ένα προϊόν να πωλείται σε χαμηλή τιμή για να προσελκύσουν πελάτες που θα αγοράσουν και άλλα προϊόντα. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου

Επιλέγεται η Ποσότητας.

- **Multiple pricing**

Η τιμή μονάδας είναι μικρότερη όταν αγοράζει ο πελάτης περισσότερα τεμάχια από ένα προϊόν. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση Κέρδους ή Ποσότητας



projectyou.gr

Τιμολογιακές Στρατηγικές – 2

- **Optional product pricing**

Ένα προϊόν προσφέρεται με ειδικές προδιαγραφές σε υψηλότερη τιμή.

Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου ή Ηγεσία Ποιότητας

- **Penetration pricing**

Ένα προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή από του ανταγωνισμού, όταν είναι στην φάση εισαγωγής στην αγορά ή αύξησης μεριδίου.

Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου ή Ποσότητας

- **Premium pricing**

Όταν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας ή πολυτελείας

με χαμηλές αναμενόμενες πωλήσεις πωλείται σε υψηλή τιμή.

Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση περιθωρίου κέρδους ή Ηγεσία Ποιότητας.



projectyou.gr

Τιμολογιακές Στρατηγικές – 3

- **Product bundle pricing**

Πολλά προϊόντα ομαδοποιούνται σε ένα πακέτο πώλησης.

Χρήσιμη για απαλλαγή από stocks.

Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση τζίρου η Ποσότητας

- **Product line pricing**

Προϊόντα που συνήθως χρησιμοποιούνται μαζί προσφέρονται σε πακέτο σε τιμή χαμηλότερη από το άθροισμα των μεμονωμένων. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Κέρδους ή Ηγεσία Ποιότητας

- **Skim pricing**

Ένα προϊόν καινούριο, χωρίς υψηλό ανταγωνισμό, προσφέρεται σε υψηλή τιμή που αργότερα μειώνεται όταν ενεργοποιείται ο ανταγωνισμός. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Κέρδους, Μεγιστοποίηση Περιθωρίου Κέρδους ή Μεγιστοποίηση Τζίρου.



projectyou.gr

Τιμολογιακές μέθοδοι – 1

- **Cost based pricing**

πάνω στο κόστος παραγωγής προστίθεται και ένα σταθερό περιθώριο κέρδους (markup)

- **Break even pricing**

η επιχείρηση ορίζει ένα σημείο πωλήσεων στο οποίο καλύπτει τα έξοδά της

- **Rate of return pricing**

η επιχείρηση ορίζει μια τιμή προϊόντος που σε συνδυασμό με το ύψος πωλήσεων της αποφέρει ικανοποιητική απόδοση σε σχέση με το ύψος της επένδυσής της (ROI) ή του ενεργητικού της (ROA)

- **Perceived value pricing**

η τιμή καθορίζεται με βάση τις αντιλήψεις των αγοραστών για την αξία του προϊόντος και όχι με βάση το πραγματικό κόστος του



projectyou.gr

Τιμολογιακές μέθοδοι – 2 Ειδικά για νέα προϊόντα:

- **Penetration price**

ορίζεται τιμή χαμηλότερη του ανταγωνισμού για να διευκολυνθεί η διείσδυση στην αγορά

- **Skimming price**

ορίζεται τιμή υψηλότερη του ανταγωνισμού για να διευκολυνθεί η συσσώρευση κερδών πριν την είσοδο στην αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων, ώστε μετά να υπάρχει περιθώριο για τη μείωση της τιμής (πχ καλλυντικά, υψηλή τεχνολογία, κλπ)

- **Market driven price**

ορίζεται τιμή στα πλαίσια του ανταγωνισμού



projectyou.gr

Τιμολογιακή Στρατηγική Επιβίωσης

Όταν ο στόχος είναι η επιβίωση της εταιρείας, τότε η τιμολογιακή πολιτική διαμορφώνεται έτσι ώστε να **διασφαλιστούν έσοδα από πωλήσεις τόσα όσα χρειάζονται για να καλυφτούν τα έξοδα** και να επιβιώσει η εταιρεία αναβάλλοντας για αργότερα – όταν οι συνθήκες είναι ευνοϊκότερες – την εφαρμογή άλλων στρατηγικών και την επίτευξη κέρδους.

Εκτός από το σκέλος της τιμολογιακής πολιτικής, η εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει και πολιτικές μείωσης των λειτουργικών δαπανών ή συνδυασμό και των δύο, ώστε να επιτύχει το στόχο της επιβίωσης.

Στις καταστάσεις αυτές θέματα όπως η ποιότητα, η ασφάλεια, η εκπαίδευση, η διαφήμιση, το ενδιαφέρον προς το περιβάλλον κλπ είναι πιθανόν να περάσουν σε δεύτερη μοίρα.



projectyou.gr

Τιμολογιακή Στρατηγική - χαρτογράφηση

(Price relative to business strategy)

Pricing Objectives

P
r
i
c
i
n
g
S
t
r
a
t
e
g
i
e
s

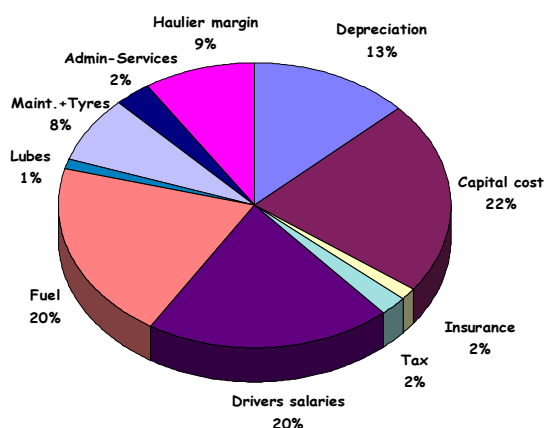
	Profit Max	Revenue Max	Quantity Max	Profit Margin Max	Quality Leader ship	Partial Cost recovery	Survival	Status Quo
Multiple								
Product line								
Skim								
Good, better, best								
Product bundle								
Optional product								
Premium								
Loss leader								
Penetration								
Competitive								



projectyou.gr

Σύσταση κόστους Μεταφοράς

Transport Cost structure %

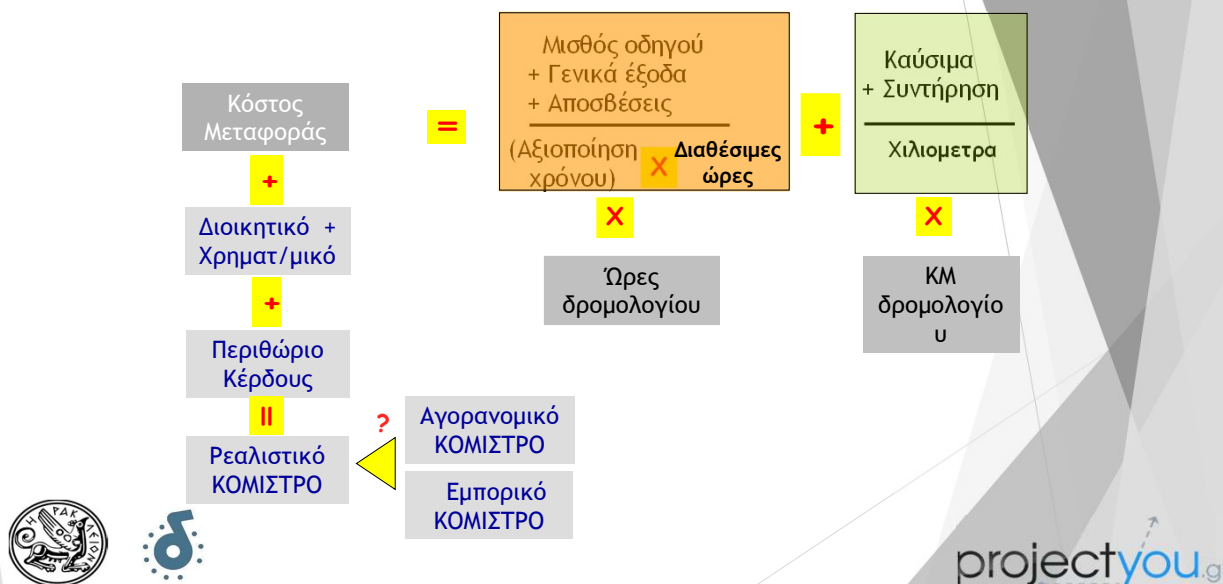


Για κάθε περίπτωση οχήματος και μεταφοράς η σύσταση κόστους διαφοροποιείται



projectyou.gr

Κόστος και Κόμιστρο



Balanced Scorecard

Πρωτοεισήχθηκε ως έννοια από τους Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Στους οικονομικούς στόχους (financial performance) προστίθενται και οι στόχοι:

- Process Efficiency
- Customer Satisfaction
- Organizational Capacity

ώστε να επιτευχθεί μια πιο ισορροπημένη (balanced scorecard) απόδοση.

Οι στόχοι Financial performance αποτυπώνουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας, ενώ οι άλλοι στόχοι καθοδηγούν την οργάνωση στην επίτευξη μελλοντικής αξίας μέσω επένδυσης στους πελάτες, προμηθευτές, προσωπικό, διαδικασίες, τεχνολογία και καινοτομία.



Balanced Scorecard – Παραδείγματα Στόχων

FINANCIAL

1. Μείωση λειτουργικών εξόδων διανομής (μισθοί, καύσιμα, συντήρηση)
2. Μείωση του κόστους αποθεμάτων
3. Μείωση του κόστους αποθήκευσης
4. Αύξηση του μεταφερόμενου όγκου
5. Αύξηση του μέσου μεγέθους παραγγελίας
6. Αύξηση παραγωγικότητας οδηγών
7. Αύξηση βαθμό αξιοποίησης τονάζ
8. Μείωση ατυχημάτων
9.
10.

(Συμπληρώστε)



projectyou.gr

Balanced Scorecard – Παραδείγματα Στόχων

PROCESS EFFICIENCY

1. Αυτόματη παραγγελιοληψία
2. Βελτιστοποίηση δρομολόγησης
3. Αύξηση drop size
4. Νυκτερινές παραδόσεις
5. ABC ανάλυση αποθεμάτων
6. Direct deliveries
7. Optimized picking methods
8. Συμφορτώσεις με Συνεργαζόμενες εταιρείες
9.
10.

(Συμπληρώστε)



projectyou.gr

Balanced Scorecard – Παραδείγματα Στόχων

CUSTOMER SATISFACTION

1. Μείωση παραπόνων πελατών
2. Βαθμός αξιολόγησης από δίκτυο λιανικής
3. Μείωση κατεστραμμένων λόγω αποθήκευσης και μεταφοράς
4. Βαθμολογία SLA (Service level Agreement)
5. Χρόνος παράδοσης
6. Δίκτυο συντηρητών
7. Χρόνος ανταπόκρισης για συντήρηση
8. Μείωση back orders
9.
10.

(Συμπληρώστε)



projectyou.gr

Balanced Scorecard – Παραδείγματα Στόχων

ORGANIZATIONAL CAPACITY

1. Καινοτόμες ιδέες
2. Inclusion and Diversity
3. Learning hours
4. Employee turnover
5. Ηθικό εργαζομένων
6. Knowledge management systems
7. Rotation programmed
8. Προσέλκυση ταλέντων
9.
10.

(Συμπληρώστε)



projectyou.gr

Corporate Strategy and Performance Scorecard



Robert S.
Kaplan and
David P.
Norton

ΑΣΚΗΣΗ : Βαθμολογείτε 1-10 την εστίαση της Στρατηγική της Εταιρείας σας στους 4 άξονες



projectyou.gr

ΧΡΗΣΙΜΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Present Value - παρούσα αξία

Net Present Value - καθαρή παρούσα αξία

Future Value - μελλοντική αξία

Return On Investment - επιστροφή επενδεδυμένου κεφαλαίου

Return On Equity - επιστροφή επενδεδυμένου μετοχικού κεφαλαίου

Equity - Μετοχικό Κεφάλαιο

Loan - Δάνειο

Subsidy - Κρατική επιχορήγηση

Internal Rate of Return - εσωτερικός βαθμός Απόδοσης (Επένδυσης)

Discount Rate - επιτόκιο αποπληθωρισμού

Inflation - πληθωρισμός

Demand - ζήτηση

Supply - προσφορά

Depreciation - Απόσβεση

Amortization - Απόσβεση άυλων παγίων

EBIT - Earnings before Interest and Taxes / Κέρδη προ Τόκων και Φόρων

EBITDA - Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization / Κέρδη προ Τόκων & Φόρων, Αποσβέσεων και Αποσβέσεων Άυλων Παγίων

Euribor - European Interbank Offer Rate / Ευρωπαϊκό Διατραπεζικό Επιτόκιο

Libor - London Interbank Offer Rate / Βρετανικό Διατραπεζικό Επιτόκιο



projectyou.gr