

EJlog - MODULE A :

BUSINESS PRINCIPLES

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ :

4.1.01.01 ΚΕΡΔΗ-ΖΗΜΙΕΣ & ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Understands the elements of a Profit and Loss (P&L) statement and balance sheet

4.1.01.02 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

Understands the meaning of financial terminology

4.1.01.03 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Calculates the costs of inventory holding

4.1.01.04 ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ

Monitors supplier and customer payment terms

4.1.01.05 BENCHMARKING ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Understands the importance of benchmarking in performance management

4.1.01.06 ΑΞΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Understands the link between shareholder value and supply chain improvements

4.1.01.07 ΤΑ 4Ρ ΤΟΥ MARKETING PLAN

Describes the use of 4Ps in a marketing plan

EJlog - MODULE A : BUSINESS PRINCIPLES

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες – Ισολογισμός

Understands the elements of a Profit and Loss (P&L) statement and balance sheet

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001			
ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
A. ΠΑΡΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	424.000	Δ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ	228.000
1. ΕΠΙΣΤΑΜΕΣ ΑΝΗΛΟΠΟΝΗΣΕΙΣ		1. ΜΑΚΡΟΠΡΟΪΟΝΕΣ	
Πιστωτικά Δελτία	100.000	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	178.000
Χρεία και Τραπεζών	350.000	Δάνεια Τραπεζών	178.000
Μεταφορικά μέσα	70.000	2. ΒΡΑΧΥΠΡΟΪΟΝΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	50.000
Στοιχεία και λοιπές εφελκόμενες	4.000	Ποσολογιστικές	25.000
2. ΑΣΤΑΜΕΣ ΑΝΗΛΟΠΟΝΗΣΕΙΣ		Γραμμάτια Πληρωτέα	9.000
Υπερβάλλει Επενδύσεων	10.000	Πιστωτικά Δελτία	24.000
Υπερβάλλει Επενδύσεων	10.000	Υποχρεώσεις από φόρους	9.000
B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ	78.000	από Τόκους	3.000
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.000	Αποβληθέντα Οργανισμοί	1.000
Εμπορεύματα	35.000	II. ΜΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Κ.)	
2. ΑΠΑΡΤΗΣΕΙΣ	13.000	Κεφάλαιο	274.000
2.1 Γραμμάτια Εισπραχτέα	4.000		
Πόσους	9.000		
3. ΔΑΜΕΣΤΑ	30.000		
Ταμείο	10.000		
Καταθέσεις όψεως	20.000		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	512.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	512.000

Πάρο, 31 Δεκεμβρίου 2001
Ο Επενδυτής
Ο Λογιστής

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες (*Profit and loss*)

A1. Έσοδα (*Revenues or Sales or Turnover*)

(Amounts in thousands)

<u>and Loss Account For Year</u>	
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

EBITDA= 5200

Έσοδα

- Κόστος πωληθέντων

Μεικτό κέρδος

- Διοικητικά/γενικά έξοδα

- Αποσβέσεις

Κέρδη προ τόκων και φόρου

- Τόκοι

Κέρδη προ φόρων

- Φόροι

Καθαρό κέρδος

EBIT= 3550

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες (*Profit and loss*)

A1. Έσοδα (*Revenues or Sales or Turnover*)

Τα έσοδα (τζίρος) που δημιουργείται από την πώληση αγαθών η υπηρεσιών η άλλων χρήσεων του κεφαλαίου και των περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με την κύρια δραστηριότητα ενός οργανισμού. Τα έσοδα υπολογίζονται πριν αφαιρεθούν κόστη η δαπάνες

Τα έσοδα εμφανίζονται στο πάνω μέρος στο P&L statement.
Αφαιρούνται τα έξοδα για να φτάσουμε στα καθαρά έσοδα (*net income*)

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A2. Κόστος Πωληθέντων (*Direct cost of revenue*)

- Κάθε έξοδο που μπορεί να συσχετιστεί με άμεσο τρόπο με ένα προϊόν ή Τμήμα ή process.
- Άμεσα κόστη είναι οι πρώτες ύλες, μισθοί, ενέργεια, 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.
- 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*)

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A2. Κόστος Πωληθέντων (*Direct cost of revenue*)

Υπάρχουν δυο οπτικές που βλέπουμε το κόστος πωληθέντων :

1. Λογιστική

Κάθε μήνα καταγράφονται τα έξοδα των πωληθέντων τα οποία μπορεί να έχουν μεγάλη διακύμανση για τις ίδιες ποσότητες πωλήσεων

2. Κοστολογική

Υπολογίζεται το κόστος πωληθέντων σε Ε/τεμ, η Ε/kg, η ανά μονάδα μέτρησης που χρησιμοποιούμε. Στην οπτική αυτή θέλουμε να ξέρουμε τον μέσο όρο του κόστους, απαλλαγμένο από εποχιακές διακυμάνσεις. Μπορούμε να πάρουμε τα στοιχεία του προηγούμενου έτους, προηγούμενου εξαμήνου, προηγούμενου τρίμηνου. Μπορούμε να κάνουμε και προβλέψεις για ένα διάστημα στο μέλλον, όταν αναμένονται σημαντικές αλλαγές στα κόστη πρώτων υλών, ενέργειας, εργατικών, κλπ

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A2. Κόστος Πωληθέντων

Διαφορά μεταξύ κόστους και εξόδου :

Επιχείρηση κατασκευής δεξαμενών δέχεται παραγγελία για κατασκευή 50 δεξαμενών για τις οποίες χρειάζεται 20 MT λαμαρίνα. Για να επιτύχει καλύτερη τιμή αλλά και να αντιμετωπίσει ενδεχόμενη αύξηση της παραγγελίας, αγοράζει 30 MT καταβάλλοντας 15000 Ε.

Το κόστος αγοράς είναι 15000 Ε.

Από αυτό, τα 10000 Ε χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του προϊόντος και μετατρέπονται σε έξοδο που θα προσμετρήσει στο κόστος προϊόντος.

Τα υπόλοιπα 5000 Ε προσμετρούν στο λογαριασμό «Αποθέματα»

Όταν ληφθεί νέα παραγγελία και χρησιμοποιηθεί η υπόλοιπη ποσότητα της λαμαρίνας, τότε θα περάσει η αξία της στο κόστος του νέου προϊόντος, πιστώνοντας τον λογαριασμό «Αποθέματα»

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A2. Κόστος Πωληθέντων

ΑΣΚΗΣΗ :

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

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A3. Έξοδα

- Είναι τα χρήματα που δαπανώνται ή το κόστος που δημιουργείται σε μια οργάνωση στην προσπάθεια της να δημιουργήσει έσοδα.
- Έξοδα μπορεί να είναι :
 - a. Πληρωμές – εκταμιεύσεις,
π.χ., μισθοί (*salaries*)
 - b. Λογιστική εκπνοή μέρους ενός περιουσιακού στοιχείου
π.χ., αποσβέσεις (*depreciation*)
 - c. Ποσό το οποίο αφαιρείται από τα κέρδη, π.χ., επισφαλείς απαιτήσεις (*bad debts*).
- Τα έξοδα συγκεντρώνονται και αναγράφονται στα Κέρδη-Ζημιές ως αφαιρετέος από τα έσοδα και πριν υπολογιστεί ο φόρος.
- Όλα τα έξοδα είναι κόστη, αλλά όλα τα κόστη δεν είναι έξοδα (δώστε παραδείγματα)

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

A. Κέρδη – Ζημίες

A4. Καθαρά έσοδα (*Net income*)

Είναι τα Έσοδα στην διάρκεια μιας περιόδου αφαιρούμενων των Εξόδων κατά την περίοδο αυτή.

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

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

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

Β. Ισολογισμός

Παράδειγμα :

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

Πάτρα, 31 Δεκεμβρίου 2001
Ο Επιχειρηματίας Ο Λογιστής

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

B. Ισολογισμός (*Balance sheet*)

B1. Περιουσιακά στοιχεία (=Υποχρεώσεις + Ίδια κεφάλαια)

Περιουσιακό στοιχείο είναι κάτι που κάποιος κατέχει (*owns*) η επωφελείται (*benefits*) η 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

Περιουσιακό στοιχείο μπορεί να είναι :

1. Κάτι «**φυσικό**» όπως μετρητά, μηχανήματα, αποθέματα, γη, κτίρια, κλπ
2. Μια εκτελεστή «**απαίτηση**» 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*)

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

B. Balance sheet

B2. Υποχρεώσεις (*Liabilities*)

Είναι οι πληρωτέοι Λογαριασμοί, υποχρεώσεις σε τρίτους (μισθοί, ενοίκια, φόροι, προμηθευτές και βραχυπρόθεσμα-μακροπρόθεσμα δάνεια

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

Μπαίνουν στο δεξί μέρος του Ισολογισμού

4.1.01.01 Κέρδη – Ζημίες

B. Balance sheet

B3. Καθαρή θέση (*Equity*)

Είναι η αξία των μετοχών που έχει εκδώσει η επιχείρηση.

«ο κ. Χ κατέχει το 68 % των μετοχών της εταιρείας...»

EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.02 Οικονομικοί Όροι

Understands the meaning of financial terminology



4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός (*balance sheet*)

A1. EBIT

EBIT = Earnings Before Interest and Tax

Εναλλακτικός Όρος για το operating income

A2. EBITDA

EBITDA = Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

A3. Τόκος (*Interest*)

Η αμοιβή που πληρώνεται για την 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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός (*balance sheet*)

A4. Αποσβέσεις (*Depreciation*)

Είναι η σταδιακή μετατροπή του κόστους ενός παγίου στοιχείου σε λειτουργικό έξοδο κατά την διάρκεια της λειτουργικής ζωής του πάγιου.

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 στην φθορά και απαρχαίωση
2. να **διασπαρεί το κόστος** μιας μεγάλης επένδυσης αναλογικά σε μια περίοδο για να καλυφθεί από το έσοδο που παράγεται από την χρήση του
3. να **μειωθεί το φορολογητέο κέρδος** αφαιρώντας τμήμα των αποσβέσεων από το κέρδος

A5. Amortization

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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός (*balance sheet*)

A6. ROI – Απόδοση Επένδυσης (*Return On Investment*)

Είναι η δυναμική μιας επένδυσης να παράγει κέρδος.

Μετρίεται ως ο λόγος του καθαρού κέρδους (κέρδος μείον αποσβέσεις) διαιρουμένου με το επενδεδυμένο κεφάλαιο σε μια εταιρεία ή σε ένα project.

$$\text{ROI} = (\text{Profit} - \text{Depreciation}) / \text{Capital employed}$$

Αποτελεί μέτρο της κερδοφορίας.

Καταδεικνύει κατά πόσον η εταιρεία χρησιμοποιεί αποδοτικά τους πόρους της. 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 επιδιωκόμενο ROI ?

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός *(balance sheet)*

A7. RONA

Δείκτης της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας.

Μέτρα 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.

RONA = Return on Net Assets

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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός (*balance sheet*)

A8. Ενεργητικό

Στοιχεία που ανήκουν στην ιδιοκτησία της εταιρείας και έχουν αξία.

Τα στοιχεία καταγράφονται στον ισολογισμό της εταιρείας και περιλαμβάνουν :

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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

A. Ισολογισμός (*balance sheet*)

A9. Καθαρό κέρδος (*Net profit*)

Είναι ο τζίρος μιας εταιρείας αφαιρούμενων των λειτουργικών εξόδων, τόκων, αποσβέσεων και φόρου.

A10. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (*Net working capital*)

Είναι τα ταμειακά διαθέσιμα και τα στοιχεία που μπορούν βραχυπρόθεσμα (ένα έτος) να μετατραπούν σε ρευστό (πχ, αποθέματα, καταθέσεις όψεως, γραμμάτια εισπρακτέα μείον οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις σε προμηθευτές). Η Επιχείρηση χρησιμοποιεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για να μετρήσει τις ταμειακές ροές και την **ικανότητα 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.

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης **δεν προσθέτει στα πάγια περιουσιακά στοιχεία** της επιχείρησης αλλά υποστηρίζει την καθημερινή της λειτουργία.

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Β. 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 την διάρκεια μιας περιόδου καθώς και την ανάλυση του.

Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης =

Μικτό αποτέλεσμα (πωλήσεις – κόστος πωληθέντων)

+ Λειτουργικά έσοδα

- Λειτουργικά έξοδα

Αποτέλεσμα χρήσης =

Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης

+ Έκτακτα κ ανόργανα έσοδα /έκτακτα κέρδη

– έκτακτα κ ανόργανα έξοδα /έκτακτες ζημίες

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματορροή *(Cash Flow)*

Γ1. 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 επιχειρήσης αποτελούν θετικές χρηματοροές, ενώ τα έξοδα αντίστοιχα, είναι αρνητικές χρηματοροές.

Η διαφορά θετικών και αρνητικών χρηματοροών απεικονίζουν τις καθαρές χρηματοροές.

Γ2. 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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματοροή *(Cash Flow)*

Γ3. Χρησιμότητα της Κατάστασης Χρηματορρών

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 Χρηματορρών είναι πλέον πολύ σημαντικός.

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματοροή *(Cash Flow)*

Γ4. 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 επιπλέον χώρου
- 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

4.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματορροή *(Cash Flow)*

Γ4. 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 εταιρειών για μακροπρόθεσμες επενδύσεις.

Οι εισροές των επενδυτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Εισπράξεις από πώληση πάγιου ενεργητικού

- Εισπράξεις έντοκων τίτλων ή μετοχών άλλων εταιρειών που κατέχονται για επενδυτικούς σκοπούς.

Οι εκροές των επενδυτικών ροών περιλαμβάνουν:

- Πληρωμές για την αγορά πάγιου ενεργητικού

- Πληρωμές για τη αγορά έντοκων τίτλων που κατέχονται για επενδυτικούς σκοπούς

- Έκδοση δανείου

Γ. Χρηματοδοτικές ροές

Οι χρηματοδοτικές ροές περιλαμβάνουν την απόκτηση των ρευστών από την έκδοση των μετοχών, την εκροή των ρευστών, από την επανεξαγορά μετοχών που έχουν ήδη εκδοθεί κλπ

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

EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων *Calculates the costs of inventory holding*



4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων

Α. Λειτουργικά κόστη διατήρησης αποθεμάτων

Α1. Αποθήκευση

Περιλαμβάνει τα κόστη ιδιοκτησίας και λειτουργίας της Αποθήκης.

Τέτοια κόστη είναι :

- Μισθοί αποθηκαρίων, πικαδόρων, οδηγών κλάρκ, 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



4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων

Α. Λειτουργικά κόστη διατήρησης αποθεμάτων

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.



4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων

A. Λειτουργικά κόστη διατήρησης αποθεμάτων

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 ιδιοκτησία ή την λειτουργία Αποθήκης, όπως : Φόροι περιουσίας, Δημοτικοί Φόροι, κα

4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων

B. Χρηματοοικονομικά κόστη

B1. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

$$= \text{Απόθεμα (αξία σε Ε)} * \text{κόστος κεφαλαίου (\%)}$$

Είναι το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται για την διατήρηση του αποθέματος, η το κόστος του κεφαλαίου που είναι δεσμευμένο σε απόθεμα.

Αυτό το κόστος εξαρτάται από :

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

4.1.01.03 Κόστος Αποθεμάτων

B. Χρηματοοικονομικά κόστη

B1. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

Άσκηση :

Μια κάβα διαθέτει 1000 φιάλες κρασιού παραγωγής της σε τιμή πώλησης 4 Ε/bottle (με γενικά έξοδα 10% και κέρδος 20%) και 3000 μπουκάλια χυμού που αγοράζει για μεταπώληση purchased to resale, σε τιμή αγοράς 2 Ε/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 του δεσμευμένου κεφαλαίου για το απόθεμα;

$$1000 \times 0.7 \times 4 \times (4/12) \times 5\% + 3000 \times 2 \times (20/30) \times (1/12) \times 5\% = 46 + 16 = 62 \text{ Ε}$$

Τι ενέργειες θα κάνατε για την μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους;

EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

Monitors supplier and customer payment terms



4.1.01.04 Όροι πληρωμής

A. Πληρωμές πελατών

A1. Παρακολούθηση του αριθμού ημερών καθυστέρησης

Είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθούνται και να ελέγχονται οι πληρωμές των πελατών (*credit terms*) σε σχέση με τις συμφωνημένες η την πιστωτική πολιτική της εταιρείας

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*)

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

A. Πληρωμές πελατών

A2. DSO

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

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

Υψηλά DSO μπορεί να οφείλονται σε :

- **αναποτελεσματικότητα** του τμήματος πιστώσεων η 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**

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

A. Πληρωμές πελατών

A3. 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, η των ανταγωνιστών μας βοηθά να αντιληφτούμε κατά πόσο είμαστε σε καλύτερη η 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

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

A. Πληρωμές πελατών

A3. Έλεγχος των αυξημένων DSO

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να επέμβουμε και να μειώσουμε τα DSO είναι να τα κατηγοριοποιήσουμε και να ασχοληθούμε με τα υψηλότερα κάθε κατηγορίας, εφαρμόζοντας το νόμο του PARETO.

Κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει κατά :

- προϊόν
- γεωγραφική περιοχή
- πωλητή/υπάλληλο πιστώσεων/εισπράκτορα
- κανάλι πωλήσεων (χονδρέμπορους, λιανική, francize, desk sales, κλπ)
- πελάτη

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

B. Πληρωμές προμηθευτών

B1. Days payable outstanding (DPO)

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 this year = 7,000,000/(10,000,000/360) = 252 days

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

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

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

4.1.01.04 Όροι πληρωμής

Β. Πληρωμές προμηθευτών

B2. Υψηλό η χαμηλά DPO

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.

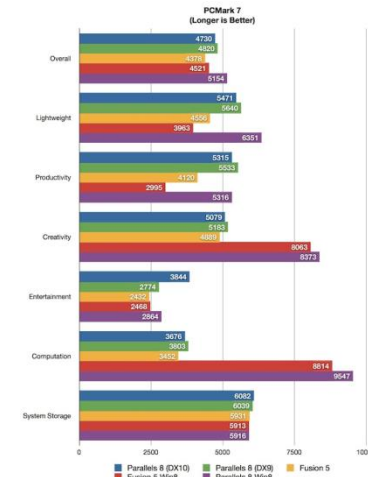
Αν τα DPO είναι πολύ υψηλό, η εταιρεία μπορεί σύντομα όμως να βρεθεί στη θέση να μην μπορεί να βρει μετρητά και να **αδυνατεί να εξοφλήσει τους προμηθευτές** της.

EJlog - MODULE A :

BUSINESS PRINCIPLES

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

Understands the importance of benchmarking in performance management



4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση Απόδοσης

Α. Σκοπός

A1. Συνεχής μέτρηση

(Continuous measurement)



“Things can be improved only if can be measured”

Ποιος ο σκοπός της συνεχούς μέτρησης?

- Να εντοπίσουν περιοχές που χρειάζονται βελτίωση
- Να βελτιωθεί η απόδοση στις περιοχές αυτές
- Να διατηρηθούν οι βελτιώσεις και να μην υπάρξει πισωγύρισμα
- Να εντοπιστούν έγκαιρα οι λόγοι βελτίωσης ή χειροτέρευσης όταν τα δεδομένα είναι πρόσφατα
- Να εγκατασταθεί νοοτροπία επιμονής στην βελτίωση της οργάνωσης
- Να διερευνηθούν οι αλλαγές στην απόδοση σε σύγκριση με προηγούμενες συνθήκες λειτουργίας

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

Α. Σκοπός

Α1. Συνεχής μέτρηση



KPI : KEY PERFORMANCE INDICATORS

Είναι Δείκτες μέσω των οποίων παρακολουθούμε την απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησης

Συνήθως χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός περισσότερων δεικτών διότι ένας μόνο δείκτης μπορεί να βελτιώνεται αλλά να σε βάρος άλλων δεικτών,

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1 : Ο δείκτης «Αριθμός δρομολογίων/ημέρα» να αυξάνεται αλλά να μειώνεται ο δείκτης «Συντελεστής αξιοποίησης χώρου οχήματος» και ο δείκτης «Συντελεστής αξιοποίησης χρόνου οχήματος»

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2 : η ο δείκτης «Τονοχιλιομετρα ανά όχημα αυξάνεται ενώ ο δείκτης drop size (μέσο βάρος παράδοσης) μειώνεται

Τι πρώτες εξηγήσεις δίνετε για τις παραπάνω καταστάσεις?

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

A. Σκοπός

A1. Συνεχής μέτρηση

KPIs που συχνά χρησιμοποιούνται :



PRODUCTION

- percentage of Items rejected;
- production line time/capacity utilization

ORDER TAKING

- inventory levels vs. forecasted need;
- orders delivered in full, on time and error free (OTIF)
- orders received per manhour order taking
- average order size

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

A. Σκοπός

A1. Συνεχής μέτρηση

KPIs που συχνά χρησιμοποιούνται :



WAREHOUSING

- average stock , average stock days
- average man-hours , total loads
- damages %, losses %
- loads/FLT operator manhours
-

TRANSPORTATION

- cost per km
- cost per MT
- time/capacity utilization
-
-

(Συμπληρώστε άλλους χρήσιμους δείκτες)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

A. Σκοπός

A1. Συνεχής μέτρηση



KPIs που συχνά χρησιμοποιούνται :

DELIVERY

- percentage of Items returned;
- total dollar value of damaged/lost goods;
- percentage of on-time deliveries;
- average drop size
- average unloading time
-
-

(Συμπληρώστε άλλους χρήσιμους δείκτες)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B1. Εσωτερικό και εξωτερικό benchmarking

Εσωτερικό : συγκρίνουμε την απόδοση λειτουργίας μιας μονάδας με αυτήν άλλων παρόμοιων μονάδων. Τέτοιες μονάδες μπορεί να είναι :

- a. **Περιοχές** (πχ, απόδοση στόλου, απόδοση πωλητών, DSOs, κλπ Β. Ελλάδας, Νοτίου Ελλάδας και Αττικής)
- b. **Προϊόντα** (πχ., μοναδιαίο περιθώριο κέρδους, ελαττωματικά προϊόντα, μέγεθος παραγγελίας, κλπ για πάθε προϊόν)
- c. **Ομάδες** (πχ, υπερωρίες, απουσίες, όγκοι πωλήσεων,/ανά ανθρωπόωρα, επισκέψεις σε πελάτες, κλπ. για κάθε ομάδα πωλήσεων)
- d. **Περιουσία** (πχ ΚΜ/όχημα, κόστος κατασκευής/εργοστάσιο, ελαττωματικά/γραμμή παραγωγής, πωλήσεις/πωλητή, κλπ)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B1. Εσωτερικό και εξωτερικό benchmarking

Εξωτερικό : 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)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B2. Σύγκριση με την βέλτιστη πρακτική (*best practice*)

Τα βήματα σύγκρισης με την βέλτιστη πρακτική - 1

- a. Επιλέγουμε τον τομέα σύγκρισης (πχ μεταφορά)
- b. Επιλέγουμε την παράμετρο σύγκρισης (πχ κόστος διοικητικής υποστήριξης - management)
- c. Ορίζουμε το περιεχόμενο της παραμέτρου (πχ το διοικητικό/διαχειριστικό κόστος περιλαμβάνει α. το κόστος μισθοδοσίας του διευθυντή μεταφορών, προσωπικό γραφείου κίνησης, τεχνίτες συντήρησης, δρομολογητές, κα β. το κόστος λειτουργίας των γραφείων του τμήματος μεταφορών δηλ ενοίκια, κοινόχρηστα, φως νερό, δημοτικά τέλη, τις άδειες χρήσης και αποσβέσεις των software, κα.
- d. Επιλέγουμε τις εταιρείες με τις οποίες θα συγκριθούμε χρησιμοποιώντας ως κριτήρια επιλογής : παρόμοια λειτουργία, παρόμοιο μέγεθος, παρόμοια προϊόντα, κλπ)
- e. Προσδιορίζουμε τις πηγές των στοιχείων (πχ, χρήση συμβούλων, στελέχη από τις άλλες εταιρείες, κοινοί προμηθευτές, κοινοί πελάτες, οδηγοί ανταγωνιστών, ισολογισμοί, κλπ)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

Β. Βήματα βελτίωσης

B2. Σύγκριση με την βέλτιστη πρακτική (*best practice*)

Τα βήματα σύγκρισης με την βέλτιστη πρακτική -2 :

- f. Συλλέγουμε τα στοιχεία
- g. Δημιουργούμε συγκριτικούς πίνακες, xls, reports, κλπ
- h. Εξετάζουμε τα στοιχεία και ερευνούμε ακραίες τιμές
- i. Συμπεραίνουμε ποιες είναι οι best practices και που οφείλονται
- j. Ορίζουμε στόχους, χρονοδιάγραμμα, KPI, αρμοδιότητες, κλπ
- k. Ελέγχουμε την υλοποίηση των αλλαγών συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους.
- l. Τελικός έλεγχος, προσαρμογές, συμβιβασμοί, τελική έγκριση αλλαγής.
- m. Ετάξη αλλαγών στις Οδηγίες, Manuals, Job descriptions, εκπαιδευτικά προγράμματα, κλπ ώστε η αλλαγή να είναι διατηρήσιμη (*sustainable*)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B3. Αξιολόγηση βελτίωσης με μετρήσεις απόδοσης

- Ορίζουμε τις παραμέτρους και τους συντελεστές που πρέπει να μετρηθούν
- Ορίζουμε τις πηγές και τους χρήστες των στοιχείων
- Ορίζουμε το επίπεδο ακρίβειας που θέλουμε
- Ορίζουμε την συχνότητα μετρήσεων
- Προετοιμάζουμε τα εργαλεία reporting (xls, software, εξελικτικές καμπύλες, scorecards, κλπ)
- Εντοπίζουμε τις αποκλίσεις και τις αιτίες αυτών
- Αποφασίζουμε τις ενέργειες για να επαναφέρουμε τις αποκλίσεις και να ενισχύσουμε τις αλλαγές
- Τελικός έλεγχος, τροποποιήσεις, και τελική έγκριση της αλλαγής



13 page report of schedule, cost and quality performance graphs & charts

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B4. SWOT Analysis

- Με τη μέθοδο αυτή διερευνούμε:
 - τα Δυνατά (**Strengths**) και Αδύνατα (**Weaknesses**) σημεία της οργάνωσης
 - τις Ευκαιρίες (**Opportunities**) και τους Κινδύνους (**Threats**) που διανοίγονται
- ώστε να επιλέξουμε στη συνέχεια τις κατάλληλες ενέργειες για να:
 - αξιοποιήσουμε τα δυνατά σημεία
 - βελτιώσουμε τις αδύνατες πλευρές
 - εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες
 - παράλληλα μειώνοντας τους κινδύνους

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B4. SWOT Analysis

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; Τι προτερήματα διαθέτεις; Ποια δυνατά σημεία μπορείς να βελτιώσεις ακόμη περισσότερο; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να επιστρατεύσεις ή προσελκύσεις;; 3. Τι δυνατά σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;	Αδύνατα σημεία: 1. Τι αδυναμίες θα μπορούσες να βελτιώσεις; 2. Που διαθέτεις λιγότερους πόρους από τους άλλους; 3. Τι αδύνατα σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)
Ευκαιρίες: 1. Τι ευκαιρίες σου ανοίγονται ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να επωφεληθείς; 3. Τι ευκαιρίες μπορείς να κτίσεις πάνω στα δυνατά σου σημεία ;	Κίνδυνοι : 1. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να ζημιώσεις; 3. Σε τι κινδύνους σε εκθέτουν οι αδυναμίες σου;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

B. Βήματα βελτίωσης

B4. SWOT ΑΣΚΗΣΗ - Προσωπική Επαγγελματική Αυτοβελτίωση

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; Τι προτερήματα διαθέτεις; Ποια δυνατά σημεία μπορείς να βελτιώσεις ακόμη περισσότερο; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να επιστρατεύσεις ή προσελκύσεις;; 3. Τι δυνατά σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;	Αδύνατα σημεία: 1. Τι αδυναμίες θα μπορούσες να βελτιώσεις; 2. Που διαθέτεις λιγότερους πόρους από τους άλλους; 3. Τι αδύνατα σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)

4.1.01.05 Συγκριτική αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

Β. Βήματα βελτίωσης

B4. SWOT ΑΣΚΗΣΗ - Προσωπική Επαγγελματική Αυτοβελτίωση

Ευκαιρίες: 1. Τι ευκαιρίες σου ανοίγονται ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να επωφεληθείς; 3. Τι ευκαιρίες μπορείς να κτίσεις πάνω στα δυνατά σου σημεία ;	Κίνδυνοι : 1. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να ζημιώσεις; 3. Σε τι κινδύνους σε εκθέτουν οι αδυναμίες σου;
ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)	ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (Τι, πως, πότε, ποιος)

EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

Understands the link between shareholder value and supply chain improvements



4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

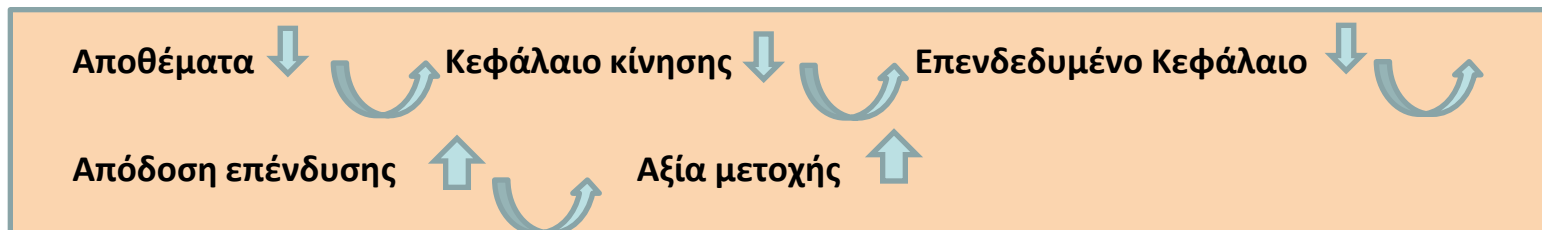
A. Σκοπός

Κάθε βελτίωση πρέπει ως στόχο να έχει την ενίσχυση, είτε άμεσα είτε έμμεσα της αξίας της μετοχής

B. Στόχοι

Είναι επιμέρους επιδιώξεις που συνεισφέρουν στην επίτευξη του σκοπού. Μπορεί να είναι βελτιώσεις είτε «hard» είτε «soft»

- **“Hard”** μπορεί να είναι : η μείωση του προσωπικού, η μείωση του λειτουργικού κόστους, μείωση του κεφαλαίου κίνησης η άλλες «χειροπιαστές» αλλαγές
- **“Soft”** μπορεί να είναι : η ενίσχυση του brand, η βελτίωση του κλίματος εργασίας (morale), η δημιουργία νοοτροπίας καινοτομίας, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης του πελάτη, κλπ



4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

C. Ενέργειες

Ενέργειες είναι αποφάσεις και εφαρμογές τα αποτελέσματα των οποίων υλοποιούν τους στόχους.

Παράδειγμα :

Ο Σκοπός (goal) μιας εταιρείας είναι να μειώσει τις ιδιόκτητες αποθήκες

Ο Στόχος (objective) που τέθηκε για φέτος στον Supply Chain Director και στην ομάδα του είναι να κάνει outsourcing το 50% των αποθηκών.

Η Ενέργεια (action) που τέθηκε στον Διευθυντή Αποθήκης είναι να εκτελέσει μια έρευνα αγοράς και να προτείνει 5 3PL εταιρείες αν συμμετέχουν σε διαγωνισμό.

4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

D. Τι διαμορφώνει την αξία μετοχών

Οι Μέτοχοι εξετάζουν κατά προτεραιότητα :

α. το **Μέρισμα** (*dividend*), δηλαδή το κέρδος που δημιούργησε το κεφάλαιο που επένδυσαν.

β. Την **μακροχρόνια κερδοφορία**, η οποία εξαρτάται από :

β1. την ευελιξία (*flexibility*)

β2. την ικανότητα προσαρμογής (*adaptability*)

β3. την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – ΕΚΕ (*corporate social responsibility - CSR*)

4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

D. Τι διαμορφώνει την αξία μετοχών

$$\begin{aligned} \text{ROCE} &= \text{PROFIT/CAPITAL} = \\ &= (\text{Income} - \text{Cost of sales (η operating cost)}) / (\text{Fixed Assets} + \text{Working Capital}) \end{aligned}$$

Η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων σε μια επιχείρηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, μερικοί από τους οποίους σχετίζονται με την Εφοδιαστική Αλυσίδα :

a. Το **κεφάλαιο που επενδύθηκε σε υποδομές**, (*capital invested in infrastructures*) δηλαδή, αποθήκες, παρκινγκ, στόλο, συστήματα, κλπ. Επηρεάζει αρνητικά το ROCE (*return on capital employed*) το οποίο ενδιαφέρει πολύ τους μέτοχους και νέους επενδυτές. Επιπλέον είναι ένα εμπόδιο σε αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο (*business model*), στη στρατηγική, στα προϊόντα, στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, κλπ



4.1.01.06 Βελτιώσεις και Αξία μετοχών

D. Τι διαμορφώνει την αξία μετοχών

$$\text{ROCE} = \text{PROFIT/CAPITAL} = \\ = (\text{Income} - \text{Cost of sales/Operating Cost}) / (\text{Fixed Assets Working Capital})$$

b. Ο αριθμός των **μισθωτών**. Αυτός επηρεάζει το λειτουργικό κόστος και την ικανότητα της επιχείρησης να αντιδρά άμεσα σε αλλαγές στην ζήτηση, στο οικονομικό περιβάλλον, στην τεχνολογία, και να επιλέγει κατάλληλους για τις νέες συνθήκες υπαλλήλους από την Αγορά.

c. Το επίπεδο των **Αποθεμάτων**. Αυτό επιδρά στο Κυκλοφορούν Κεφάλαιο και έτσι έχει αρνητική επίπτωση στο ROCE. Οι συντελεστές που χρησιμοποιούνται είναι οι Μέρες Αποθέματος (Stock days) και ειδικότερα τα «Νεκρά Αποθέματα» και τα «Βραδέως κινούμενα αποθέματα» (*slow moving stocks*)



d. Το επίπεδο των **Επισφαλών** λογαριασμών. Αυτοί οι λογαριασμοί έχουν μεγάλη πιθανότητα να μετατραπούν σε έξοδα τα οποία θα μειώσουν το κέρδος. Ο Συντελεστής DSO (*Days sales outstanding*) είναι ένας δείκτης που προβλέπει τους μελλοντικούς επισφαλείς λογαριασμούς.

EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

Describes the use of 4Ps in a marketing plan



4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

Μείγμα Μάρκετινγκ (*Marketing mix*)

Είναι το σύνολο των ελεγχόμενων τακτικών εργαλείων μάρκετινγκ τα οποία χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να προκαλέσει μια επιθυμητή αντίδραση από την αγορά-στόχο (*target group*). Περιλαμβάνει κάθε τι που μπορεί να επηρεάσει την ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας.

Το Μείγμα Μάρκετινγκ μπορεί να διαχωριστεί σε 4 ομάδες μεταβλητών που είναι ευρέως γνώστες ως 4P :

- **Προϊόν** (*Product*) :

Τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που μια επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της

- **Τιμή** (*Price*) :

Το χρηματικό ποσό που θα πληρώσει ο αγοραστής για να αγοράσει το προϊόν.

- **Τοποθέτηση** (*Place or Position or Distribution*) :

Οι ενέργειες με τις οποίες φέρνουμε το προϊόν στη διάθεση του πελάτη να το αγοράσει

- **Προώθηση** (*Promotion*) :

Οι ενέργειες με τις οποίες επικοινωνούμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την τιμή και τα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές αν το αγοράσουν.



4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

A. Προϊόν *(Product)*

Περιλαμβάνονται εργαλεία που συνεισφέρουν στο marketing mix, όπως :

- Ποικιλία *(variety)*
- Ποιότητα *(quality)*
- Σχέδιο *(design)*
- Χαρακτηριστικά *(features)*
- Φίρμα *(brand name)*
- Συσκευασία *(packaging)*
- Υπηρεσίες *(services)*



4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

B. Τιμή (*Price*)

Περιλαμβάνονται εργαλεία που συνεισφέρουν στο marketing mix, όπως :

- Τιμοκατάλογος (*price list*)
- Εκπτώσεις (*discount*)
- Χρόνος πληρωμής (*payment time*)
- Όροι πίστωσης (*credit terms*)



4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

C. Προώθηση (*Promotion*)

Περιλαμβάνονται εργαλεία που συνεισφέρουν στο marketing mix, όπως :

- Διαφήμιση (*advertising*)
- Επικοινωνία (*communication*)
- Προσωπική πώληση (*personal selling*)
- Προωθητικές ενέργειες (*sales promotion*)
- Δημόσιες σχέσεις (*public relations*)



4.1.01.07 Τα 4P του marketing plan

D. Τοποθέτηση (*Placing – Positioning- Distribution*)

Περιλαμβάνονται εργαλεία που συνεισφέρουν στο marketing mix, όπως :

- Δίκτυα Διανομής (*channel*)
- Κάλυψη (*coverage*)
- Ποικιλία-Συλλογή (*assortment*)
- Σημεία πώλησης (*locations*)
- Αποθέματα (*inventory*)
- Μεταφορά (*transportation*)
- Αποθήκευση (*logistics*)



EJlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

4.1.01.08 Διάφορα

4.1.01.08 Διάφορα

Direct discrimination (Άμεσες διακρίσεις)

Direct discrimination is when you're treated **differently** and **worse** than someone else for certain reasons. The Equality Act says you've been treated **less favorably**.

Direct discrimination can be because of:

<i>Age</i>	- <i>Ηλικία</i>
<i>Disability</i>	- <i>Αναπηρία</i>
<i>gender reassignment</i>	- <i>Αλλαγή φύλου</i>
<i>marriage or civil partnership</i>	- <i>Γάμος</i>
<i>Race</i>	- <i>Καταγωγή</i>
<i>religion or belief</i>	- <i>Θρήσκευμα η πιστεύω</i>
<i>Sex</i>	- <i>Φύλο</i>
<i>sexual orientation.</i>	- <i>Σεξουαλικές προτιμήσεις</i>

4.1.01.08 Διάφορα

Indirect discrimination (Έμμεσες διακρίσεις)

is when there's a **practice, policy or rule** which applies to everyone in the same way, but it has a worse effect on some people than others

Example

A health club only accepts customers who are on the electoral register. This applies to all customers in the same way. But Gypsies and Travellers are less likely to be on the electoral register and therefore they'll find it more difficult to join.

This could be indirect discrimination against Gypsies and Travellers because of the protected characteristic of race. The rule seems fair, but it has a worse effect on this particular group of people.

4.1.01.08 Διάφορα

What is 'Activity-Based Management - ABM'

Activity-based management (ABM) is a procedure that originated in the 1980s for analyzing the processes of a business to **identify strengths and weaknesses**. Specifically, activity-based management **seeks out areas where a business is losing money** so that those activities can be **eliminated or improved to increase profitability**. ABM analyzes the costs of employees, equipment, facilities, distribution, overhead and other factors in a business to determine and allocate activity costs.

Activity-based management can be **applied to different types of companies**, including manufacturers, service providers, non-profits, schools and government agencies. ABM can **provide cost information about any area of operations** in a business. In addition to improving profitability, the results of an ABM analysis can help a company **produce more accurate budgets and financial forecasts**.

4.1.01.08 Διάφορα

What is 'Activity-Based Management - ABM'

Activity-based management is a cost accounting term where management uses past production activities and costs as a benchmark to adjust current activities as well as current company goals.

Activity-based management goes hand-in-hand with both **activity-based costing** and **budgeting**.

Basically, managers use **activity-based costing** and budgeting to make decisions about the company.

Usually, the **goal** of activity-based management is to try to improve the business' customer satisfaction and profitability

4.1.01.08 Διάφορα

Inbound Logistics

The activities of receiving, storing, and disseminating incoming goods or material for use.

Outbound Logistics

The movement of material associated with storing, transporting, and distributing goods to its customers.

4.1.01.08 Διάφορα

ABC - Activity Based Costing

- Activity-based costing (ABC) is an accounting method that identifies the activities that a firm performs and then **assigns indirect costs to products**. An activity-based costing (ABC) system recognizes the relationship between costs, activities and products, and through this relationship, it assigns indirect costs to products less arbitrarily than traditional methods.
- This costing system is used in **target costing, product costing, product line profitability analysis, customer profitability analysis and service pricing**. It is also hugely popular since organizations can develop a much better corporate focus and strategy if costs are better grasped.

4.1.01.08 Διάφορα

Life Cycle Cost (LCC) or Total Cost of Ownership (TCO)

Το LCC περιλαμβάνει **όλες τις δαπάνες και τα κόστη που προκύπτουν καθόλη την διάρκεια ζωής μιας επένδυσης.**

Παρόμοια έννοια είναι το TCO, που περιλαμβάνει όλα τα **έξοδα που επιβαρύνουν τον κάτοχο** ενός project ή ενός προϊόντος.

Το LCC είναι **διαφορετικό ανάλογα από ποια σκοπιά βλέπουμε την επένδυση :**

Από την πλευρά του Χρηματοδότη, του Κύριου του Έργου, του Μισθωτή, του Χρήστη, κλπ

Κόστος κύκλου ζωής

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

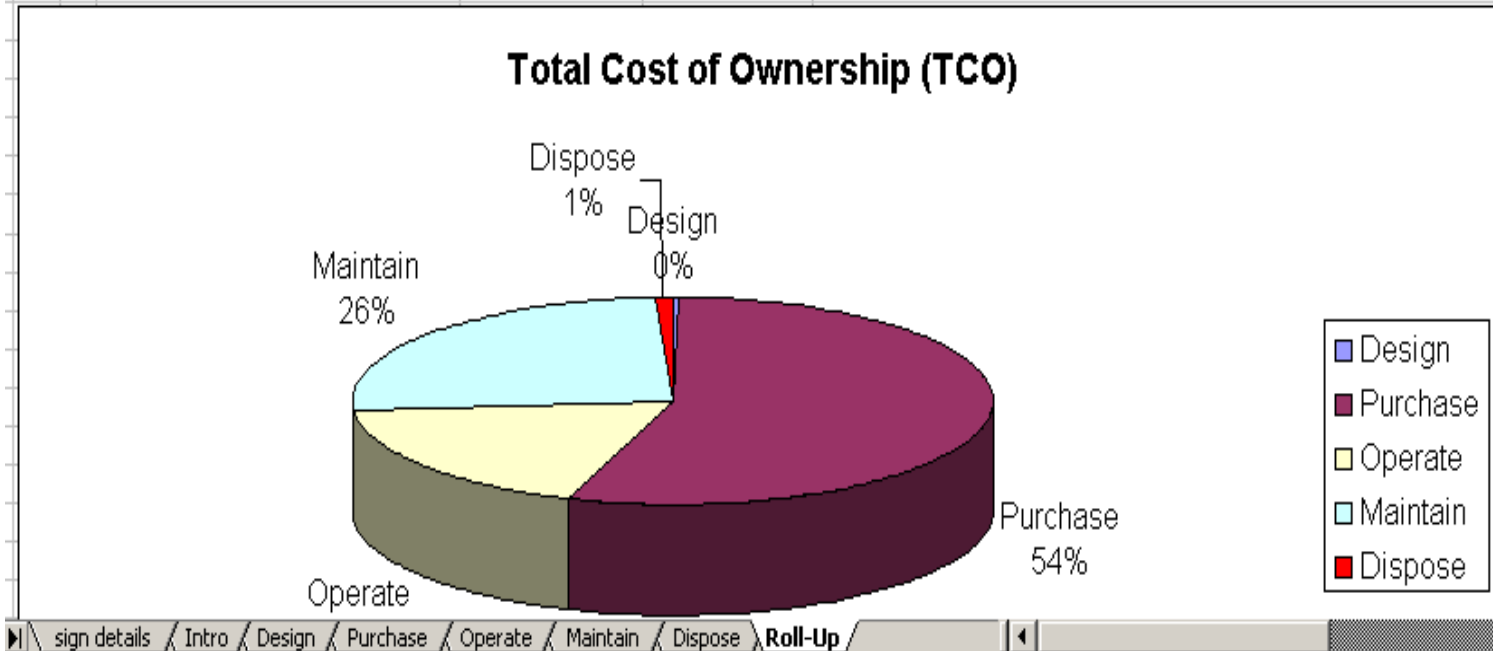
Περιλαμβάνει:

- 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*

Συνολικό Κόστος Κτήσης

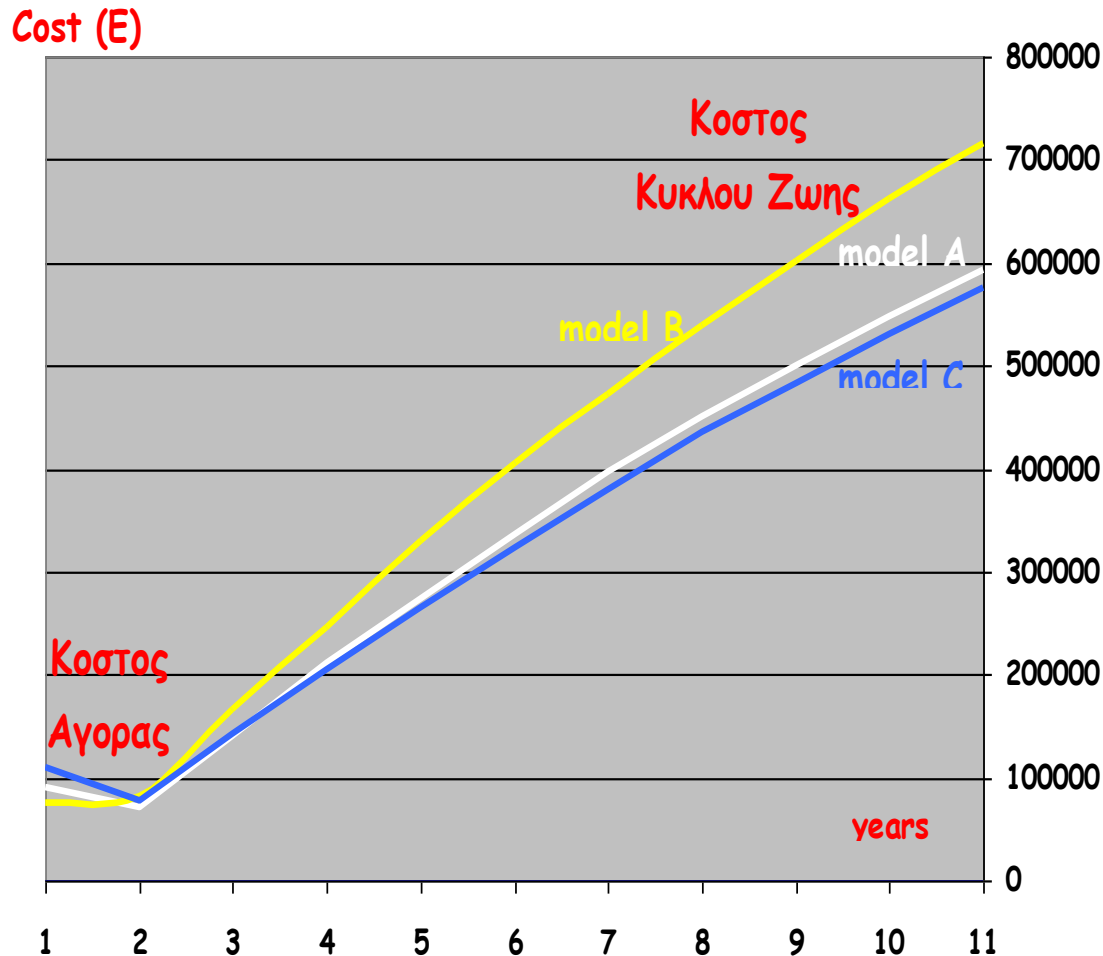
Total Cost of Ownership

TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) MODEL				
Retail Site Signage				
Category		Cost for 20 yrs.	% of Total	Comments
1	Design	\$ 8,750.00	0%	
2	Purchase	\$ 1,612,878.75	55%	
3	Operate	\$ 544,060.05	19%	
4	Maintain	\$ 752,634.24	26%	
5	Dispose	\$ 20,822.42	1%	
Total		\$ 2,939,145.47		



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;

Κόστος κύκλου ζωής – Παράδειγμα υπολογισμού

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ LIFE CYCLE COST ΑΚΙΝΗΤΩΝ

Μισθωση ακινήτου - παράδειγμα

(σε 000 Ε)

ΑΚΙΝΗΤΟ Α

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Αρχική επένδυση σε εργασίες	200									
Ενοίκιο		70,0	72,8	72,8	75,8	75,8	79,0	79,0	82,2	82,2
Κοινοχρηστά		7,0	7,3	7,7	8,3	8,7	9,2	9,7	10,2	10,7
Ενεργεια (Θερμανση - ψυξη)		15,0	15,6	16,2	16,7	17,3	18,0	18,7	19,5	20,4
Συντηρηση		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lost income		30	30	32	32	34	34	37	37	39
Μεταφορικά-παρκινγκ προσωπικού		4,0	4,2	4,4	4,6	4,8	5,1	5,4	5,7	6,0
TOTAL	200	128	132	135	139	143	147	152	157	160

NPV at 7%

985

ΑΚΙΝΗΤΟ Β

Αρχική επένδυση σε εργασίες	150									
Ενοίκιο		80,0	80,0	83,2	83,2	86,5	86,5	90,0	90,0	93,7
Κοινοχρηστά		7,0	7,3	7,7	8,3	8,7	9,2	9,7	10,2	10,7
Ενεργεια (Θερμανση - ψυξη)		10,0	10,5	11,0	11,5	12,0	12,6	13,1	13,8	14,6
Συντηρηση		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lost income		10	10	11	11	12	12	13	13	14
Μεταφορικά-παρκινγκ προσωπικού		1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
TOTAL	150	109	110	115	116	121	123	128	129	135

NPV at 7%

810

4.1.01.08 Διάφορα

Cost – benefit analysis

Η ανάλυση κόστους – οφέλους καταγράφει όλα τα έσοδα και έξοδα που προκύπτουν κατά την διάρκεια ζωής ενός project. Σκοπός της είναι η **διευκόλυνση της απόφασης αν πρέπει να προβούμε στην επένδυση η όχι.**

Για να είναι βιώσιμη η επένδυση πρέπει **το όφελος από αυτήν να είναι μεγαλύτερο από το κόστος** και μάλιστα κατά ένα ποσοστό που να ικανοποιεί την επιδιωκόμενη από τον επενδυτή απόδοση του κεφαλαίου.

Στα οφέλη περιλαμβάνουμε τόσο τα οικονομικά (hard) όσο και τα ποιοτικά (soft) οφέλη. Τα τελευταία χρόνια και ειδικά σε μεγάλες επενδύσεις συμπεριλαμβάνεται και το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της επένδυσης ώστε μαζί με το οικονομικό να διασφαλίζει την **sustainability (βιωσιμότητα)** της επένδυσης.

4.1.01.08 Διάφορα

Quick ratio

Definition

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.

4.1.01.08 Διάφορα

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

Cash Conversion Cycle = Days Inventory Outstanding + Days Sales Outstanding - Days Payables Outstanding

4.1.01.08 Διάφορα

Καθαρή Αξία Ενεργητικού (Net asset value)

Καθαρή αξία Ενεργητικού είναι η συνολική περιουσία του Ενεργητικού, μείον :

- τις αμοιβές διαχείρισης (μισθοί, bonus, κλπ),
- τις αμοιβές θεματοφύλακα,
- τις δαπάνες,
- τα κέρδη που διανέμονται κλπ.