

ESlog - MODULE A :

BUSINESS PRINCIPLES

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ :

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Understands the financial impact of holding inventory

6.1.01.02 CASH TO CASH CYCLE

Understands cash to cash (C2C) cycle

6.1.01.03 ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (NPV)

Is able to calculate Net Present Value (NPV)

6.1.01.04 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Monitors actual costs versus budgeted costs

6.1.01.05 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Prepares a business plan

ESlog - MODULE A :

BUSINESS PRINCIPLES

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ :

6.1.01.06 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Understands how a pricing strategy is defined

6.1.01.07 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Assesses business performance

6.1.01.08 OUTSOURCING

Makes outsourcing decisions

6.1.01.09 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Defines and implements a performance scorecard

6.1.01.10 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Designs an appropriate organisation structure

ESlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

- *Understands the financial impact of holding inventory*



6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Α. Αξία αποθεμάτων (*Inventory, financial asset*)

Τα αποθέματα έχουν αξία διότι δεσμεύουν κεφάλαιο το οποίο έχει κόστος (επιτόκιο δανεισμού)

Αξία αποθεμάτων = Ποσότητα X Αξία κτήσης μονάδας

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

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Α. Αξία αποθεμάτων *(Inventory, financial asset)*

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

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β1. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

ΑΣΚΗΣΗ Α :

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;

$$1000 \times 0.7 \times 4 \times (4/12) \times 5\% + 3000 \times 2 \times (20/30) \times (1/12) \times 5\% = 233 + 16 = 249 \text{ Ε}$$

Τι ενέργειες θα κάνατε για την μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους;

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β1. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

ΑΣΚΗΣΗ Β:

Εταιρεία αγοράζει χύμα προϊόν και το συσκευάζει και εμπορεύεται.

Έχει μέσο απόθεμα πρώτης ύλης 100 MT αξίας κτήσης 5 Ε/ Kgr το οποίο έχει ένα μέσο κύκλο ανανέωσης 50 μέρες και μέσο απόθεμα έτοιμων προϊόντων 60 MT τιμής πώλησης 10 Ε/kg, που παραμένει κατά μέσο όρο 20 μέρες στην Αποθήκη ετοιμών. Το κέρδος και τα γενικά έξοδα είναι το 35%. Το επιτόκιο δανεισμού της εταιρείας είναι 9%.

α. Πόση η αξία των αποθεμάτων πρώτης ύλης ?

β. Πόση η αξία των αποθεμάτων **ετοιμών προϊόντων**?

γ. Πόσο το κόστος τήρησης αποθεμάτων ?

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β1. Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

ΑΣΚΗΣΗ Γ:

Εταιρεία εμπορεύεται 3 προϊόντα αξίας κτήσης 20, 50, 100 Ε ανά τεμ.
Το μέσο απόθεμα είναι αντίστοιχα 5000, 3000, 2000 τεμ, με μέσο χρόνο παραμονής στην αποθήκη έτοιμων 20, 15, 10 μέρες. Κόστος δανεισμού 9%

- α. Πόσο το συνολικό χρηματοοικονομικό κόστος αποθεμάτων?
- β. Από ποιο προϊόν θα ξεκινούσατε για να μειώσετε το κόστος

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β2. Μη Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

Β2.1. Αποθήκευση

Περιλαμβάνει τα κόστη ιδιοκτησίας και λειτουργίας της Αποθήκης.

Τέτοια κόστη είναι :

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



6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β2. Μή Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

Β2.2. Απαρχαίωση *(Obsolescence)*

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

Β2.3. Υπεξαίρεση *(Pilferage)*

Είναι η κλοπή μέρους του περιεχομένου μιας συσκευασίας.

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



6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Β. Κόστος αποθεμάτων *(Cost of capital associated with holding inventory)*

Β2 . Μη Χρηματοοικονομικό κόστος αποθέματος

Β2.4. Καταστροφή *(Damage)*

Η αξία των προϊόντων που κατεστράφησαν

Β2.5. Ασφάλιση *(Insurance)*

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

Επίσης το κόστος ασφάλισης των αποθηκευμένων προϊόντων

Β2.6. Φόροι *(Tax)*

Διάφοροι φόροι που σχετίζονται με την ιδιοκτησία ή την λειτουργία Αποθήκης, όπως : Φόροι περιουσίας, Δημοτικοί Φόροι, κα

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Γ. Μείωση Αποθεμάτων *(Inventory decrease)*

Γ1. Απελευθέρωση μετρητών *(cash release)*

Η μείωση των αποθεμάτων απελευθερώνει μετρητά με συνέπεια την αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης.

ΑΣΚΗΣΗ :

Τα αποθέματα μιας επιχείρησης είναι :

- α. Πρώτων υλών : 30000 Kgr μοναδιαίου κόστους 2 Ε*
- β. Εντος παραγωγικής διαδικασίας : 5000 kgr μοναδιαίου κόστους 3 Ε*
- γ. Ετοιμών προϊόντων : 20000 kgr μοναδιαίου κόστους 4 Ε*
- δ. Σε παρακαταθήκη σε αντιπροσώπους : 30000 kgr μοναδιαίου κόστους 5 Ε.*

*Σας ζητούν να απελευθερώσετε μετρητά 50000 Ε μέσω μείωσης των αποθεμάτων.
Σκάψτε να ζητήσετε από όλα τα στάδια μείωση των ποσοτήτων σε ίδιο ποσοστό.
Ποιο πρέπει να είναι αυτό?*

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Γ. Μείωση Αποθεμάτων *(Inventory decrease)*

Γ2. Δημιουργία εσόδων *(revenue release)*

Η μείωση των κεφαλαίων που είναι δεσμευμένα σε αποθέματα δημιουργεί διαθέσιμα κεφάλαια που μπορούν να διατεθούν στην προβολή, ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων, εκπτώσεις, καμπάνιες, κλπ που θα αυξήσουν τις πωλήσεις και τα έσοδα

ΑΣΚΗΣΗ :

Είστε Warehouse Mgr. και σας ζητούν να μειώσετε τα αποθέματα ύψους 100000 Ε κατά 20% για να χρηματοδοτηθεί ένα ετήσιο πρόγραμμα promotion ενός υφιστάμενου προϊόντος. Τα δικά σας στοιχεία δείχνουν ότι με την μείωση των αποθεμάτων υπάρχει πιθανότητα απώλειας πωλήσεων 50 τεμ/μήνα με μεικτό περιθώριο κέρδους 100 Ε. Το κόστος της καμπάνιας εκτιμάται σε 20000 Ε. Το κόστος δανεισμού είναι 9%.

Υπολογίστε το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων που πρέπει να επιτευχτεί για το επόμενο 12μηνο, για να είναι το πρόγραμμα breakeven

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Δ. Αύξηση Αποθεμάτων *(Inventory increase)*

Δ1. Δέσμευση μετρητών *(cash is tied up)*

Η αύξηση των αποθεμάτων δημιουργεί αύξηση του κεφαλαίου που δεσμεύεται σε αποθέματα.

ΑΣΚΗΣΗ :

Για την κάλυψη ενός προωθητικού προγράμματος ο Διευθυντής Πωλήσεων σας ζητεί να αυξήσετε κατά 50% τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων. Ο Οικονομικός Δ/ντής σας ρωτά τι πρόσθετη επίπτωση θα έχει αυτό στο δεσμευμένο κεφάλαιο.

Τι δεδομένα θα χρειαστείτε και τι υπολογισμούς θα πρέπει να κάνετε?

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ε. Διαγραφή Αποθεμάτων *(Inventory write up)*

Πότε μπορεί να διαγραφεί απόθεμα :

1. Όταν το προϊόν καταστραφεί, υποβαθμιστεί η ποιότητα του
2. Όταν το προϊόν απολεσθεί η κλαπεί
3. Όταν η τιμή πώλησης του η εκποίησης του πέσει κάτω από την αξία που έχει εγγραφεί στο λογαριασμό αποθεμάτων.
 - Στην περίπτωση εκποίησης **διαγράφεται η διαφορά**
 - Συνήθως **δημιουργείται ένας λογαριασμός** (reserve – contra account) για τις προβλεπόμενες διαγραφές. Το ύψος του ποσού προϋπολογίζεται με βάση τα ιστορικά στοιχεία διαγραφών.
 - Η διαγραφή αποτυπώνεται με **πίστωση του λογαριασμού «Αποθεμάτων»** και με χρέωση του λογαριασμού «Κόστος Πωληθέντων»
 - Η διαγραφή πρέπει **να γίνει με μιας** όταν διαπιστωθεί η ανάγκη και όχι τμηματικά η σε διαφορετικές χρονιές.
 - Μπορεί **να καθυστερήσει να γίνει για λίγο χρόνο** που χρειάζεται η Δ/νση Προμηθειών να κάνει έρευνα αγοράς, εξεύρεση τιμής εκποίησης, διαγωνισμό, κλπ

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ε. Διαγραφή Αποθεμάτων *(Inventory write up)*

Ε1. Επίπτωση στα Μετρητά *(impact on cash)*

ΑΣΚΗΣΗ :

Αναφέρετε και εξηγείτε αν και τι επίπτωση έχει στα μετρητά :

α. Η περίπτωση διαγραφής

.....

β. Η περίπτωση εκποίησης με τίμημα

.....

6.1.01.01 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ε. Διαγραφή Αποθεμάτων *(Inventory write up)*

Ε2. Επίπτωση στα Κέρδη-Ζημίες *(impact on P&L)*

$$\text{Κόστος Πωληθέντων} = \text{Απόθεμα ανοίγματος} + \text{Αγορές} - \text{Απόθεμα κλεισίματος}$$

$$\text{Κέρδη/ζημίες} = \text{Έσοδα από πωλήσεις} - \text{Κόστος πωληθέντων} +/- \text{.....}$$

Όταν γίνεται διαγραφή αποθέματος,

- ⇒ μειώνεται το απόθεμα κλεισίματος,
- ⇒ άρα αυξάνει το κόστος πωληθέντων,
- ⇒ άρα μειώνονται τα κέρδη

ESlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.02 CASH TO CASH CYCLE

Understands cash to cash (C2C) cycle



6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

Ισολογισμός

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001 ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ	
I. ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ		1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Γήπεδα-Οικόπεδα	100.000		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		Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	3.000
I. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.000	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.000
Εμπορεύματα	35.000	II. ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Π.)	
2. ΑΓΑΠΗΣΕΙΣ	13.000	Κεφάλαιο	274.000
2. Γραμμάτια Εισπρακτέα	4.000		274.000
Πελάτες	9.000		
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	30.000		
Ταμείο	10.000		
Καταθέσεις όψεως	20.000		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	512.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	512.000

Πάτρα, 31 Δεκεμβρίου 2001
Ο Επιχειρηματίας Ο Λογιστής

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης (*Working Capital η Net Working Capital*)

A1. Κεφάλαιο Κίνησης συνδεδεμένο με το Supply Chain

Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
Net Working Capital = Current Assets – Current Liabilities

- Μετρητά
- Καταθέσεις όψεως
- **Αποθέματα**
- Γραμμάτια Εισπρακτέα
- Εισπρακτέα από Πώλησης

- **Οφειλές σε Προμηθευτές**
- Διάφοροι Πιστωτές
- Γραμμάτια Πληρωτέα
- Οφειλές σε φόρους, τέλη, ασφαλιστικά Ταμεία

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης *(Working Capital)*

A1. Κεφάλαιο Κίνησης συνδεδεμένο με το Supply Chain

Καθαρό κεφάλαιο κίνησης *(Net working capital)*

Είναι τα ταμειακά διαθέσιμα και τα στοιχεία που μπορούν βραχυπρόθεσμα (ένα έτος) να μετατραπούν σε ρευστό (πχ, αποθέματα, μετρητά, 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 περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης αλλά υποστηρίζει την καθημερινή της λειτουργία.

ΕΡΩΤΗΣΗ : Ποια συστατικά του NWC σχετίζονται με το supply chain?

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης *(Working Capital)*

A1. Κεφάλαιο Κίνησης συνδεδεμένο με το Supply Chain

Current Ratio (CR)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

Av $CR > 1$ $\Rightarrow$ Θετικό WC

Av $CR < 1$ $\Rightarrow$ Αρνητικό WC

(Η εταιρεία θα δυσκολεύεται να πληρώνει τους προμηθευτές της, μακροπρόθεσμα αν συνεχίζονται χαμηλές τιμές CR πιθανόν να οδηγήσει σε χρεοκοπία)

Av $CR > 2$ $\Rightarrow$ Η εταιρεία δεν επενδύει τα κεφάλαια της

Av $1.2 < CR < 2$ $\Rightarrow$ Θεωρείται ικανοποιητικό

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης *(Working Capital)*

A1. Κεφάλαιο Κίνησης συνδεδεμένο με το Supply Chain

Quick ratio

Definition

- A measure of a company's liquidity and ability to meet its obligations.
- Quick ratio, often referred to as acid-test ratio, is obtained by subtracting inventories from current assets and then dividing by current liabilities.
- Quick ratio is viewed as a sign of company's financial strength or weakness (higher number means stronger, lower number means weaker).
- 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.

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:

$$(\$15,000,000 - \$6,000,000) / \$3,000,000 = 3.$$

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης (Working Capital)

A1. Κεφάλαιο Κίνησης συνδεδεμένο με το Supply Chain

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001 ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ	
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 διαφορών	24.000
Υπεραξία Επιχείρησης	10.000	Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	3.000
B. ΚΥΡΑΙΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	78.000	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.000
I. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.000	II. ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Π.)	
Εμπορεύματα	35.000	Κεφάλαιο	274.000
2. ΑΓΑΠΗΣΕΙΣ	13.000		
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

6.1.01.02 Cash to Cash Cycle

A. Κεφάλαιο Κίνησης *(Working Capital)*

A2. Τρόποι Μείωσης του Κεφαλαίου Κίνησης

- α. Περισσότερες μέρες πληρωμής προμηθευτών
- β. Διαχείριση αποθεμάτων από τους Προμηθευτές
- γ. Μείωση αποθεμάτων
- δ. Λιτή Εφοδιαστική Αλυσίδα
- ε. Λιγότερες μέρες πίστωσης πελατών

6.1.01.02 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

6.1.01.02 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 απο 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

6.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματοροή *(Cash Flow)*

Γ3. 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.

6.1.01.02 Οικονομικοί όροι

γ. Χρηματορροή *(Cash Flow)*

Γ4. Διακρίσεις χρηματοροών

Οι χρηματοροές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ροών:

A. 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

6.1.01.02 Οικονομικοί όροι

Γ. Χρηματοροή *(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

ESlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία *Calculates the Net Present Value NPV*



6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία *(Net present value)*

Είναι η **Καθαρή** (δηλαδή αφού συνυπολογιστούν όλα τα έσοδα και έξοδα) **Παρούσα** (δηλαδή αφού αναχθούν οι μελλοντικές χρηματικές ροές σε σημερινές τιμές) **Αξία** μια Επένδυσης

Χρησιμοποιείται ως δείκτης για την μέτρηση της κερδοφορίας μιας υποψήφιας επένδυσης ή για την σύγκριση μεταξύ υποψήφιων επενδύσεων για την επιλογή της πλέον κερδοφόρας

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

Όπου :

- C_t = net cash inflow during the period t
- C_0 = total initial investment costs
- r = discount rate
- t = number of time periods

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

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

Ένα ποσό σήμερα έχει μεγαλύτερη αξία από ένα ποσό στο μέλλον για δυο λόγους :

1. **Inflation** (Πληθωρισμός)

Δηλαδή, ένα προϊόν στοιχίζει σήμερα 100 Ε αλλά μετά από κάποια χρόνια θα στοιχίζει 110 Ε

2. **Profitability** (Κερδοφορία)

Δηλαδή, αν επενδύσω σήμερα 100 Ε αυτά θα φέρουν κέρδη μετά από κάποια χρόνια 50 Ε άρα τα 100 Ε έχουν ίδια αξία με 150 Ε μετά από κάποια χρόνια.

Τα παραπάνω εκφράζονται από το **discount rate (r)** με το οποίο μετατρέπουμε μελλοντικές αξίες σε σημερινές

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

Συναφείς μέθοδοι μέτρησης της κερδοφορίας :

1. Payback period

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

Με απλή προσέγγιση : Αν επενδύσουμε σήμερα 100000 Ε και κάθε χρόνο στο εξής κερδίζουμε (εισροές – εκροές) 20000 Ε, 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 την 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, 12, 13 και μετά. Αντίστροφα, μπορεί να έχει payback μικρό, πχ 2 χρόνια, αλλά τα επόμενα χρόνια να έχει ζημίες.

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

Συναφείς μέθοδοι μέτρησης της κερδοφορίας :

2. Internal Rate of Return - IRR

Στην 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 την σύγκριση δυο επενδύσεων ποια έχει υψηλότερη κερδοφορία.

Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί, επειδή είναι ετήσιο, για την σύγκριση δυο διαφορετικής διάρκειας επενδύσεις. Η μέθοδος NPV δεν βοηθά σε αυτό διότι δίνει την καθαρή παρούσα αξία των δυο επενδύσεων, ανεξαρτήτως της διάρκειας 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 την δυνατότητα επανεπένδυσης των κεφαλαίων στα επόμενα 6 χρόνια

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

A. Παρούσα αξία εισροών

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

όπου :

C_t = cash inflow during the period t

r = discount rate

t = number of time periods

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

Β. Παρούσα αξία εκροών

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

Όπου :

C_t = cash outflow during the period t

C_o = total initial investment costs

r = discount rate

t = number of time periods

6.1.01.03 Καθαρή Παρούσα Αξία

Γ. Ανάλυση Κερδοφορίας Επένδυσης ή Έργου

(capital budgeting to analyze profitability of investment or project)

- Κερδοφόρα επένδυση έχουμε όταν το $NPV > 0$
- Πιο αποδοτική επένδυση είναι αυτή που έχει το μεγαλύτερο IRR
- Μεταξύ 2 επενδύσεων με ίδιο NPV, επικρατέστερη είναι αυτή με το υψηλότερο IRR
- Μεταξύ 2 επενδύσεων με το ίδιο IRR, επικρατέστερη είναι αυτή με το μεγαλύτερο NPV
- Μεταξύ 2 επενδύσεων με το ίδιο IRR, επικρατέστερη είναι αυτή με τη μικρότερη διάρκεια ζωής

Slog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες *Monitors actual costs versus budgeted costs*



6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

A. Προυπολογισμός *(budget)*

Γιατί είναι χρήσιμος :

1. Κατανοώ καλύτερα από ποιες **δραστηριότητες έρχονται τα έσοδα** μου και πως κατανέμονται
2. Κατανοώ καλύτερα σε ποιες **δραστηριότητες ξοδεύω** τα χρήματά μου
3. Εντοπίζω **δαπάνες που είναι περιττές** ή δεν συνεισφέρουν στα έσοδα
4. Γνωρίζω **από πού να περιορίσω δαπάνες** αν η οικονομική κατάσταση αλλάξει
5. Κατανοώ **πώς να επιτύχω τους οικονομικούς μου στόχους**
6. Απομακρύνω τις δυσάρεστες **εκπλήξεις και το άγχος**

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

A. Προϋπολογισμός *(budget)*

Τα βήματα για να δημιουργήσω ένα προϋπολογισμό

1. Ποιοι είναι οι Στόχοι μου
2. Από πού έρχονται τα χρήματα μου (Εσοδα)
3. Που πηγαίνουν τα χρήματα μου (Εξοδα)
4. Αθροίζω τα επιμέρους έσοδα και τα έξοδα
5. Κάνω διευθετήσεις όπου χρειάζεται

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

A. Προϋπολογισμός *(budget)*

Πως εκτιμούμε τα ποσά του προϋπολογισμού :

A. Last year base

Στηριζόμαστε ως βάση στα 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

B. Zero base

Δεν λαμβάνουμε υπόψη τα περσινά στοιχεία και κτίζουμε τον προϋπολογισμό εκ του μηδενός.

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

A. Προϋπολογισμός (*budget*)

Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα των μεθόδων :

A. Last year base

- + Ταχύτητα σύνταξης
- + Μικρό ρίσκο παραλείψεων
- Τάση για αυξητικές προβλέψεις
- Δεν αναλύονται τα έσοδα έξοδα στα συστατικά τους αλλά γίνεται adhoc αυξομείωση του τελικού ποσού
- Κίνδυνος να προβλεφτούν ποσά από one-off έσοδα – έξοδα της περσινής χρήσης, τα οποία δεν θα συμβούν στην προυπολογιζόμενη χρήση

$$\text{LY actual} \times \% \text{ προσαρμογή} = \text{CY plan}$$

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

A. Προϋπολογισμός (*budget*)

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων :

B. Zero base

- + Τα έσοδα αναλύονται σε βάθος, ευκαιρία για τροποποίηση στρατηγικής, marketing plan, προιοντικής γκάμας, κλπ
- + Τα έξοδα αναλύονται στην ρίζα τους και δίνεται η ευκαιρία να αξιολογήσουμε αν χρειάζονται και σε τι βαθμό
- + Εκπαιδεύεται το προσωπικό να κατανοήσει την δομή κόστους
- Χρονοβόρα
- Κίνδυνος να παραληφτούν δαπάνες

$$CYc1+ CYc2+..... = CY Plan$$

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

B. Πραγματοποιηθείσες δαπάνες *(Actual expenditure to date)*

Οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες διέρχονται από μια σειρά φάσεων :

1. Δεσμεύσεις (committed)

Έχουν υπογραφεί παραγγελίες ή συμβάσεις με προμηθευτές και η πληρωμή προβλέπεται εντός της τρέχουσας χρήσης. Ενδεχομένως να υπάρχουν κάποια περιθώρια ακύρωσης ή μετάθεσης της παράδοσης ή/και της πληρωμής

2. Υλοποιήσεις (delivered)

Έχουν παραδοθεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τους προμηθευτές και η πληρωμή προβλέπεται εντός της χρήσης. Ενδεχομένως υπάρχει μικρή δυνατότητα επιστροφής μέρους των προϊόντων ή μετάθεσης της πληρωμής

3. Τιμολογήσεις (invoiced)

Οι Προμηθευτές έχουν τιμολογήσει τα προϊόντα και το τιμολόγιο ευρίσκεται καθοδόν, ή στα χέρια της παραλαμβάνουσας υπηρεσίας, ή καθοδόν προς Λογιστήριο, ή στα χέρια του

4. Καταχωρήσεις (Payable)

Έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα (ERP, κλπ), εμφανίζονται ως υποχρέωση προς προμηθευτές

5. Πληρωμές (Paid)

Έχουν πληρωθεί και εμφανίζονται στο σύστημα ως Actual expenses.

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

Β. Πραγματοποιηθείσες δαπάνες *(Actual expenditure to date)*

ΑΣΚΗΣΗ :

Η εταιρεία σας θέλει να κλείσει μεγάλη παραγγελία πρώτης ύλης ενόψει προβλεπόμενης ανατίμησης. Χρειάζεται μετρητά και ζητά στις 01.09 από τον Supply Chain Mgr να κλείσει το 9μηνο κατά 200000 Ε κάτω από το Προϋπολογισμό μεταφέροντας πληρωμές στο τελευταίο 3μηνο.

- Το κλείσιμο Αυγούστου έδειχνε στο λογαριασμό πληρωμών προμηθευτών πλάνο 2500000 Ε και actual 2200000 Ε.
- Τα committed προς πληρωμή μέσα στον Σεπτέμβριο, αλλά μη τιμολογηθέντα ακόμη, είναι 1200000 Ε.
- Τα delivered μέχρι 31.08 αλλά με υποχρέωση πληρωμής μέχρι 30.09, και μη τιμολογηθέντα ακόμη είναι 100000 Ε.
- Τα invoiced από προμηθευτές, πληρωτέα μέχρι 30.09, αλλά μη πληρωθέντα 150000 Ε
- Τα καταχωρηθέντα στο σύστημα (payable) 0
- Οι πληρωμές Σεπτεμβρίου 0 Ε

Πρέπει να κάνετε ένα σχέδιο με τις ενέργειες που θα κάνετε για κάθε φάση των υποχρεώσεων σας προς προμηθευτές εντός Σεπτεμβρίου ώστε να επιτύχετε το στόχο σας. *(Όπου δεν έχετε στοιχεία μπορείτε να κάνετε υποθέσεις και να τις σημειώσετε)*

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

ΑΣΚΗΣΗ

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΓΡΑΜΜΗ : ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

LY Plan	LY Actual	CY Plan	YTD Plan	YTD Actual	% vs YTD Plan	Projected Plan	Revised Plan
25000	26700	22000	12000	14200	118.3%	26033	?????

Αναλαμβάνετε νέος Διευθυντής Supply & Logistics στα μέσα της χρονιάς με κύριο στόχο να ελέγξετε τα έξοδα της Δ/σης που τον τελευταίο χρόνο έχουν εκτροχιαστεί. Ζητάτε και λαμβάνετε γραμμή - γραμμή ανάλυση στην παραπάνω μορφή.

1. Ποια είναι τα 3 βασικά συμπεράσματα που βγάξετε βλέποντας την παραπάνω ανάλυση ?
2. Τι άλλες πληροφορίες θα ζητούσατε ώστε να στηρίξετε την διερεύνηση σας
3. Τί ποσό θα προτείνατε να έμπαινε σαν revised plan ?
4. Τι μέτρα θα σκαφτόσασταν να λαμβάνατε για να επιτύχετε το revised plan?

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

Γ. Μελλοντικές δεσμεύσεις *(Future expenditure commitments)*

Είναι οι δεσμεύσεις που έχουμε κάνει με προμηθευτές υπό μορφή :

1. Σύμβασης
2. Εντολής Ανάθεσης - Παραγγελίας
3. Άλλης γραπτής εντολής (εμειλ)
4. Άλλης προφορικής συνεννόησης που επέχει ρόλο παραγγελίας η συμφωνίας

Οι δεσμεύσεις (commitment) έχουν **μεγάλη σημασία** διότι, ενώ δεν εμφανίζονται στις αναφορές προόδου του προϋπολογισμού στα actual, θα εμφανιστούν κάποια στιγμή στο άμεσο μέλλον και είναι πιθανόν να εκτροχιάσουν τον προϋπολογισμό.

Οι δεσμεύσεις πρέπει να γίνονται μόνο από αυτούς που έχουν την αντίστοιχη δικαιοδοσία (authorization) και να είναι σε γνώση της Οικονομικής διεύθυνσης. Αυτό επιτυγχάνεται όταν γίνονται μέσα από σύστημα (ERP)

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

Δ. Υπόλοιπο Προϋπολογισμού *(Balance of annual budget remaining)*

Είναι το υπόλοιπο του Προϋπολογισμού του έτους αφαιρούμενων από το πλάνο έτους των δαπανών που έγιναν μέχρι την στιγμή που βρισκόμαστε (Year-To-Date)

$$\text{Balance} = \text{Plan} - \text{YTD spend}$$

Ιδιαίτερη σημασία έχει να παρακολουθούμε το υπόλοιπο κατά τους τελευταίους μήνες της χρήσης, ώστε να προληφθούν υπερβάσεις του προϋπολογισμού

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

Δ. Υπόλοιπο Προϋπολογισμού *(Balance of annual budget remaining)*

$$\text{Balance} = \text{Plan} - \text{YTD spend}$$

Δυνατότητες διαχείρισης υπόλοιπου λογαριασμού εξόδων

Οι **δυνατότητες** που έχουμε για να διαχειριστούμε μια κατάσταση όπου το υπόλοιπο είναι μικρότερο από το προβλεπόμενο από τον προϋπολογισμό, είναι :

- α. Ακύρωση η μετάθεση προμηθειών στην νέα χρήση
- β. Μετάθεση πληρωμών στην νέα χρήση
- γ. Αναθεώρηση του πλάνου με (η χωρίς) προσαρμογή άλλων περιοχών δαπανών η και εσόδων

6.1.01.04 Πραγματοποιηθείσες – Προϋπολογισθείσες δαπάνες

Δ. Υπόλοιπο Προϋπολογισμού *(Balance of annual budget remaining)*

$$\text{Balance} = \text{Plan} - \text{YTD spend}$$

Δυνατότητες διαχείρισης υπόλοιπου λογαριασμού εσόδων

ΑΣΚΗΣΗ :

Η εταιρεία σας Αλυσίδα Supermarkets παρουσιάζει υστέρηση 10% στα έσοδα από πωλήσεις λόγω μείωσης της ζήτησης και έντονου ανταγωνισμού τιμών.

Ο CEO συγκαλεί ευρεία σύσκεψη ώστε να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα μέτρων για την αντιμετώπιση της ενδεχόμενης υστέρησης στο πλάνο. Στην σύσκεψη συμμετέχετε και εσείς (supply chain director).

Ετοιμάστε ένα σχέδιο με ερωτήσεις, σκέψεις, προτάσεις με τις οποίες θα συνεισφέρετε στην σύσκεψη

ESlog - MODULE A : BUSINESS PRINCIPLES

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Prepares a business plan



6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το Business Plan είναι μια γραπτή πρόταση που :

- περιγράφει και αναλύει την επιχείρησή σας,
- υπολογίζει την πορεία της στο μέλλον,
- προβλέπει τα οικονομικά – πόσα χρήματα χρειάζεστε για να στηθεί και πόσα θα σας αποδώσει,
- αποδεικνύει αν είναι συμφέρον να ξεκινήσετε ή να αναπτύξετε την εταιρία σας

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Σε τι βοηθάει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο

- Για να αποφασίσετε να προχωρήσετε ή να σταματήσετε την επένδυση
- Ξεκαθαρίζει την εικόνα σας για την εταιρία σας
- Μειώνει το ρίσκο και συμβάλλει στην επιτυχία
- Βοηθά να πείσετε τους χρηματοδότες, συνεταίρους, τράπεζες να επενδύσουν στην ιδέα σας
- Δημιουργεί ένα μονοπάτι δράσης
- Δημιουργεί την βάση αναφοράς για τον έλεγχο της προόδου υλοποίησης

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Περιεχόμενα ενός Business Plan

Εισαγωγή
Η επιχείρηση
Το προϊόν ή η υπηρεσία
Η αγορά
Marketing Plan
Διοίκηση & Οργάνωση
Οικονομική πρόβλεψη
Οικονομικές απαιτήσεις
Παραρτήματα

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Περιεχόμενα ενός Business Plan

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

Σύντομη περίληψη του Business Plan που τονίζει την επιχειρηματική ιδέα και πως αυτή θα επιτευχθεί.

Πρέπει να διευκολύνει ένα τρίτο αναγνώστη μέσα **σε 1-2 σελίδες μόνο** να κατανοήσει την ιδέα, να πεισθεί για την οικονομική βιωσιμότητα της και για το σχέδιο υλοποίησης της.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Α. Επιχειρηματική Ιδέα *(Business Concept)*

Α1. Η Επιχείρηση *(The enterprise)*

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

- Περιγράφει :
 - το σκοπό και το στόχο της Επιχείρησης,
 - τη νομική σύστασή της,
 - τους κύριους μετόχους
 - το υπενδεδυμένο κεφάλαιο
 - Τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Α. Επιχειρηματική Ιδέα *(Business Concept)*

Α2. Το Προϊόν *(The Product)*

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

Περιγράφει :

- το προϊόν ή την υπηρεσία που θα πουλάει η επιχείρηση,
- τις ανάγκες που καλύπτει,
- τα τεχνικά χαρακτηριστικά,
- τις ανταγωνιστικές ιδιότητες

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Α. Επιχειρηματική Ιδέα (*Business Concept*)

Α3. Η Αγορά (*The Market*)

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

- Προσδιορίζει :
 - ποιος θα είναι ο δυνητικός πελάτης (target group),
 - ποιος είναι ο ανταγωνισμός,
 - το μέγεθος/μερίδιο της αγοράς («πίτα») που επιδιώκουμε να πάρουμε
 - τα εμπόδια εισόδου στην αγορά και πως αντιμετωπίζονται.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

A. Επιχειρηματική Ιδέα (*Business Concept*)

A4. Το marketing Plan

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

- Περιγράφει :
 - την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά,
 - πως διαφοροποιείται το προϊόν/ υπηρεσία με τη βοήθεια των 4P:
 - Product (Προϊόν)
 - Place (Τοποθέτηση)
 - Price (Τιμή)
 - Promotion (Προώθηση)

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Α. Επιχειρηματική Ιδέα (*Business Concept*)

Α5. Διοίκηση και Οργάνωση

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

- Περιγράφει την ικανότητα λειτουργίας της επιχείρησης αναλύοντας :
 - τους ανθρώπους (people),
 - τη διαδικασία παραγωγής (production)
 - τις εγκαταστάσεις (premises)
 - Τα μέσα, εξοπλισμό, συστήματα

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β1. Πώλησης (*Sales*)

Εισαγωγή
Η επιχείρηση
Το προϊόν ή η υπηρεσία
Η αγορά
Marketing Plan
Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις
Παραρτήματα

- Εκτιμώνται οι όγκοι πωλήσεων και τα έσοδα από πωλήσεις βάσει της φόρμουλας

$$\sum_{i=1}^n V_i \times P_i$$

όπου :

Σ = άθροισμα όλων των προϊόντων

n = ο αριθμός των προϊόντων

V = Όγκος πωλήσεων (Volume)

P = Τιμή Πώλησης (Price)

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β2. Κέρδη (*Profits*)

Εισαγωγή

Η επιχείρηση

Το προϊόν ή η υπηρεσία

Η αγορά

Marketing Plan

Διοίκηση & Οργάνωση

Οικονομική πρόβλεψη

Οικονομικές απαιτήσεις

Παραρτήματα

- Υπολογίζονται βάσει της φόρμουλας :

$$\text{Κέρδη} = \text{Έσοδα} - \text{Έξοδα}$$

Όπου :

Έσοδα = Έσοδα από πωλήσεις +
λοιπά έσοδα

Έξοδα = Σταθερά + Μεταβλητά

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

B2. Κέρδη (*Profits*)

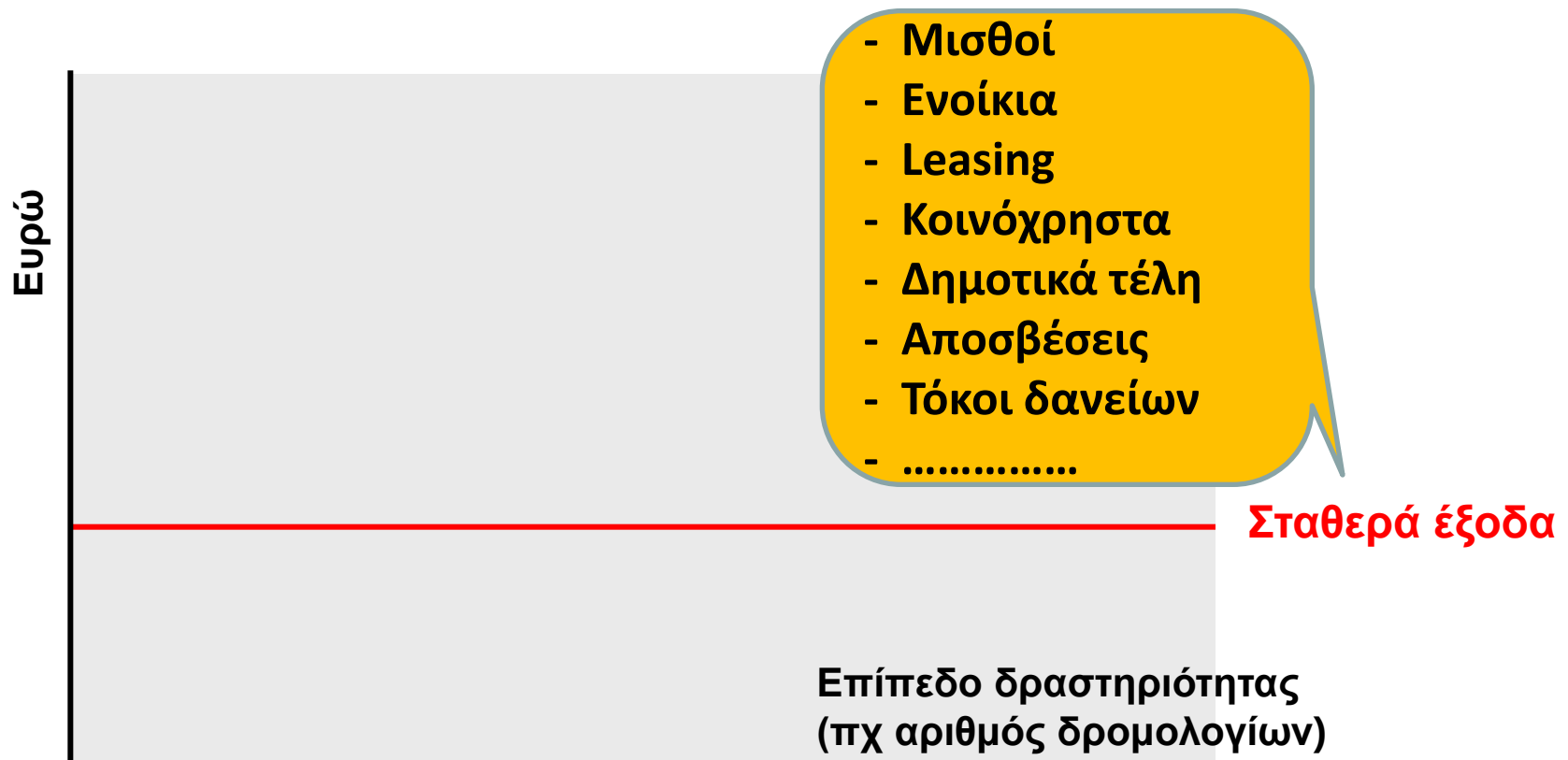
Έξοδα

- 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)

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

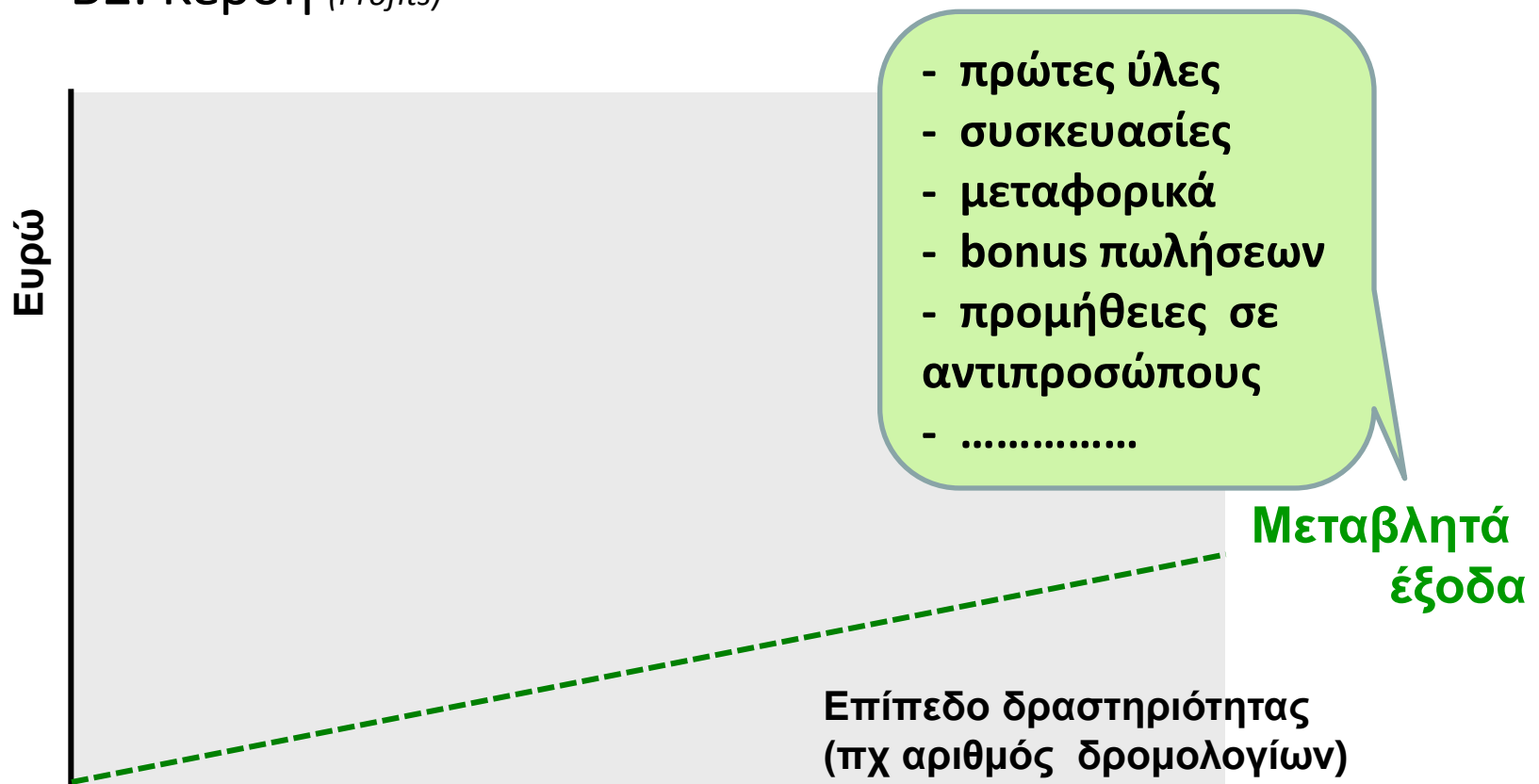
Β2. Κέρδη (*Profits*)



6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β2. Κέρδη (*Profits*)

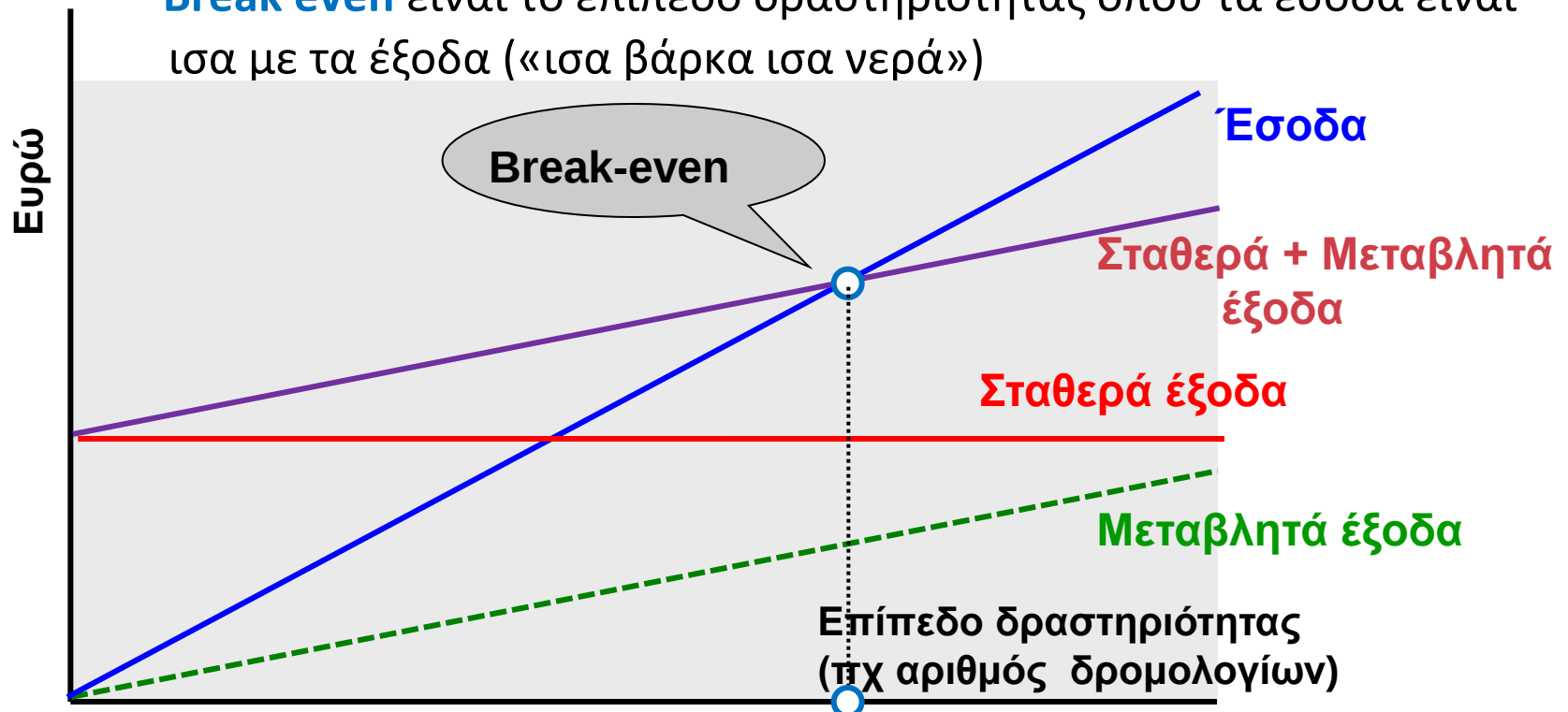


6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β2. Κέρδη (*Profits*)

Break even είναι το επίπεδο δραστηριότητας όπου τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα («ισα βάρκα ισα νερά»)

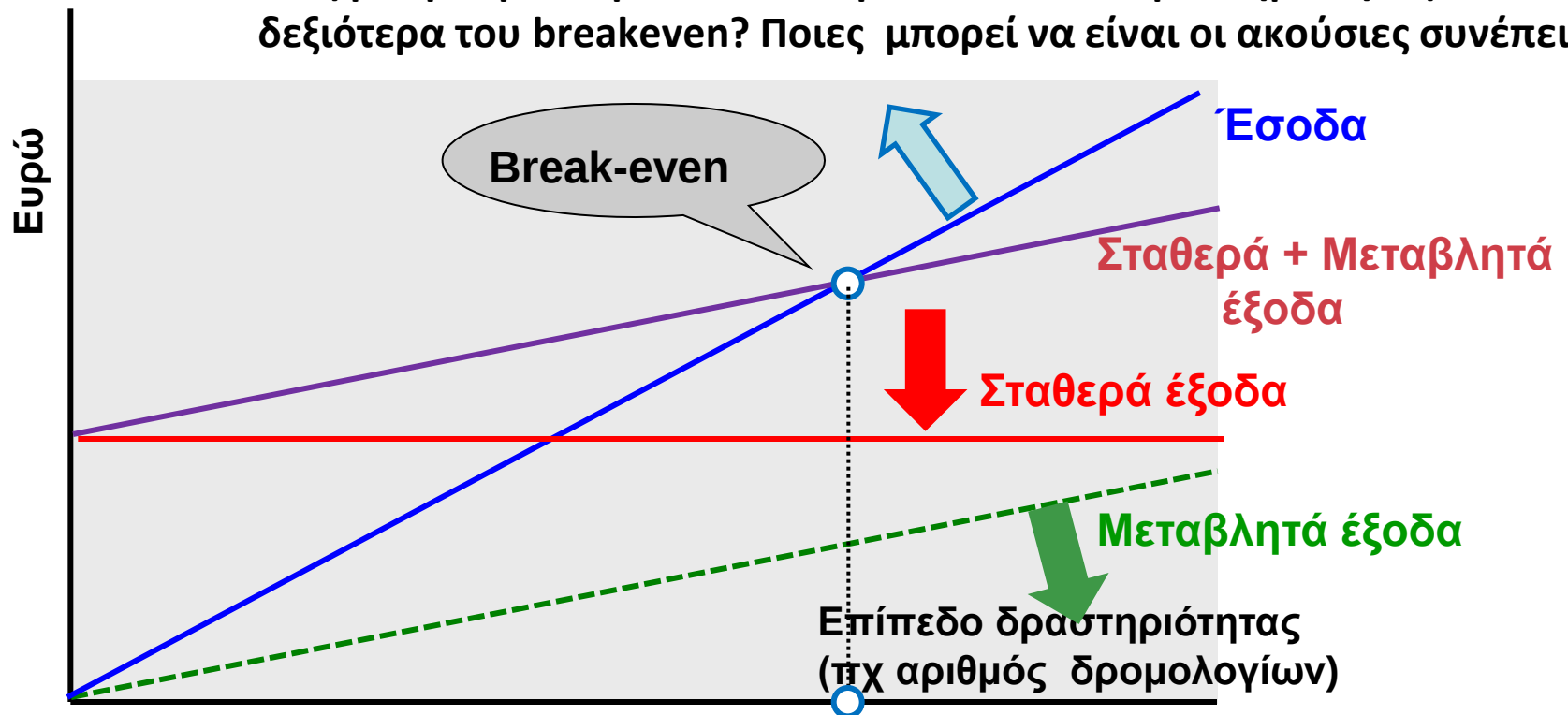


6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β2. Κέρδη (*Profits*)

ΑΣΚΗΣΗ : Πως μπορούμε να μετατοπίσουμε το Επίπεδο δραστηριότητας δεξιότερα του breakeven? Ποιες μπορεί να είναι οι ακούσιες συνέπειες



6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

B2. Κέρδη (*Profits*)

ΑΣΚΗΣΗ : Συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία μελετά την πώληση γαλακτος μέσα από αυτοματους πωλητες. Τα σταθερα εξοδα ετησιως θα είναι 300000 ενώ τα μεταβλητα 0.40 Ε/κιλο. Προτεινεται τιμη πωλησης 1.50 Ε/κιλο. Για την τιμη αυτή εκτιμωνται πωλησεις 200000 κιλα/ετος. Η διευθυνση Μαρκετινγ προτεινει και εναλλακτικο σεναριο με τιμη πωλησης 1.60 το οποιο θα φερει πωλησεις 180000 κιλα/ετος.

A. Ποιο είναι το breakeven σε κάθε σεναριο?

B. Ποιο σεναριο είναι προτιμότερο?

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β2. Κέρδη (*Profits*)

ΑΣΚΗΣΗ : Πως μπορούμε να μετατοπίσουμε το Επίπεδο δραστηριότητας δεξιότερα του breakeven? Ποιες μπορεί να είναι οι ακούσιες συνέπειες

	ΔΡΑΣΗ	ΕΠΙΠΤΩΣΗ
	Αύξηση τιμής Αύξηση όγκου Πωλήσεων Αύξηση εσόδων λοιπών πηγών	Μείωση όγκων πωλήσεων Αύξηση κόστους μάρκετινγκ Ελάχιστες
	Μείωση μεταβλητών εξόδων	Πιθανή υποβάθμιση ποιότητας και μείωση τιμής η όγκων
	Μείωση σταθερών εξόδων	Μείωση όγκων

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β3. 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

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β3. Χρηματορροή *(Cash Flow)*

Κατάσταση ταμειακών ροών *(Cash Flow Statement)*

Είναι μια από τις κύριες οικονομικές καταστάσεις :

(balance sheet, Income statement, Stockholders equity, Cash Flow statement)

Ενημερώνει για τα Μετρητά που παράγονται και χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια μιας περιόδου. Τα αναφέρει οργανωμένα στις εξής κατηγορίες :

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Operating activities | - converts the items reported on the income statement from the accrual basis of accounting to cash. |
| 2. Investing activities | - reports the purchase and sale of long-term investments and property, plant and equipment. |
| 3. Financing activities | - reports the issuance and repurchase of the company's own bonds and stock and the payment of dividends. |
| 4. Supplemental information | - reports the exchange of significant items that did not involve cash and reports the amount of income taxes paid and interest paid. |

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

B. Οικονομικά

B3. Χρηματοροή *(Cash Flow)*

Κατάσταση ταμειακών ροών *(Cash Flow Statement)*

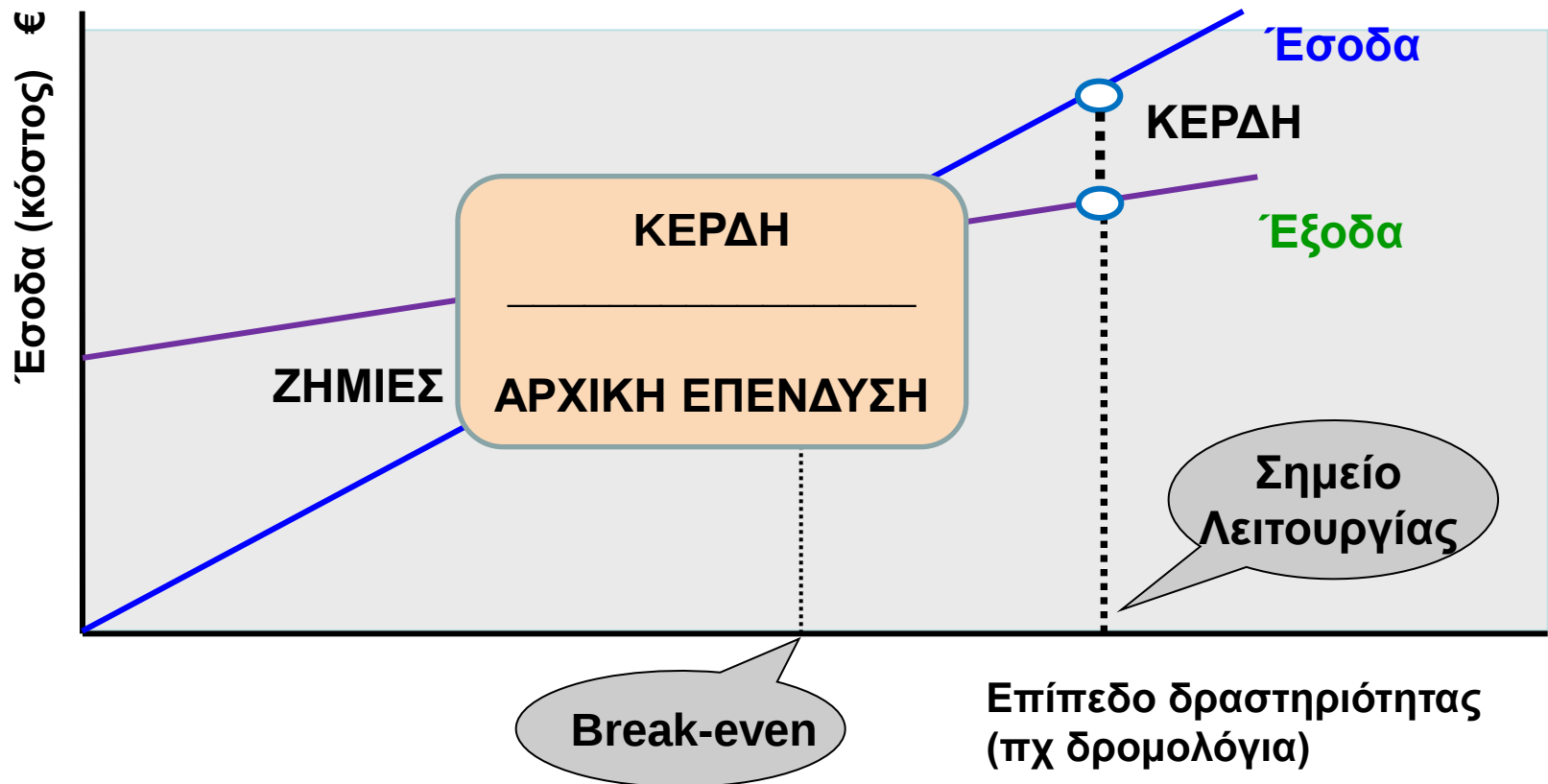
Πως μπορεί να ερμηνευτεί :

1. Συγκρίνονται τα Μετρητά που παράγονται από τις λειτουργικές δραστηριότητες της εταιρείας με τα καθαρά κέρδη. Αν είναι σταθερά μεγαλύτερα από τα Κέρδη, τότε το συμπέρασμα είναι ότι **Κέρδη είναι «Υψηλής ποιότητας»**. Αν όμως είναι μικρότερα, τότε δημιουργείται ερώτημα γιατί τα Κέρδη δεν μετατρέπονται σε Μετρητά.
2. Αν μια εταιρεία παράγει Μετρητά τα οποία με σταθερό τρόπο είναι περισσότερα από τα μετρητά που χρησιμοποιεί, τότε η επιχείρηση είναι σε θέση να αυξήσει τα μερίσματα, να αγοράσει μετοχές, να μειώσει το χρέος, η να αγοράσει άλλη εταιρεία. Αυτή η κατάσταση θεωρείται **ευνοϊκή από την πλευρά του μετόχου**.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

Β4. Απόδοση Επένδυσης (*Return on Investment*)



6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

B. Οικονομικά

B4. Απόδοση Επένδυσης (*Return on Investment*)

Απόδοση επένδυσης (ROI) είναι ένας δείκτης που χρησιμοποιείται για την **αξιολόγηση της απόδοσης** μιας επένδυσης ή για να **συγκρίνει την αποδοτικότητα** διαφορετικών επενδύσεων

Πως χρησιμοποιείται η Απόδοση επένδυσης :

A. Ο ROI μετρά πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια της για να παράγει κέρδος. Εάν η επένδυση δεν έχει θετικό πρόσημο ή αν υπάρχουν άλλες επενδύσεις με υψηλότερη απόδοση, τότε η επένδυση δεν θα πρέπει να αναληφθεί.

Παράδειγμα:

Αν η απόδοση της επένδυσής μακροπρόθεσμα, είναι χαμηλότερη από το κόστος κεφαλαίου, τότε είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να ρευστοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία της και να καταθέσει τα έσοδα σε μια τράπεζα.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

B. Οικονομικά

B4. Απόδοση Επένδυσης (*Return on Investment*)

B. Ο ROI χρησιμοποιείται επίσης από τους τραπεζίτες, τους [επενδυτές](#) και τους αναλυτές των επιχειρήσεων για να αξιολογήσουν την οικονομική ισχύ και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης.

Οι ειδικοί λένε ότι οι εταιρείες συνήθως χρειάζονται τουλάχιστον 10-14% απόδοση της επένδυσης προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τη μελλοντική τους [ανάπτυξη](#).

- Αν η αναλογία αυτή είναι πολύ **χαμηλή**, είτε η διοίκηση δεν είναι πολύ αποτελεσματική, είτε η πολιτική της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα συντηρητική.
- Από την άλλη, ένα **υψηλό** ROI μπορεί να σημαίνει είτε ότι η διαχείριση κάνει καλή δουλειά, ή ότι η επιχείρηση δεν έχει τα απαιτούμενα για τον κύκλο εργασιών της κεφάλαια.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

B4. Απόδοση Επένδυσης (*Return on Investment*)

Γ. Ο ROI μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση μιας **προτεινόμενης επένδυσης σε νέο εξοπλισμό**, διαιρώντας την αύξηση των κερδών που οφείλεται στον νέο εξοπλισμό με την αύξηση των δαπανών που απαιτούνται για την απόκτηση του.

Παράδειγμα:

Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να αυξήσει τα λειτουργικά της κέρδη κατά 1.000€, επενδύοντας 5.000€ σε αναβάθμιση εξοπλισμού.

Αυτό παράγει ένα ROI των $1.000 / 5.000$ ή 20%. Εάν το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο από το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου (του επιτοκίου που καταβάλλεται στο χρέος και τα μερίσματα που καταβάλλονται σε επενδυτές) πριν από την επένδυση, και δεν υπάρχουν καλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες, αξίζει η αναβάθμιση.

.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Β. Οικονομικά

B4. Απόδοση Επένδυσης (*Return on Investment*)

Διάφορα ROI vs RONA

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

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

ROI = Return on Investment

$$= \frac{\text{Net Income}}{\text{Fixed Assets}}$$

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης

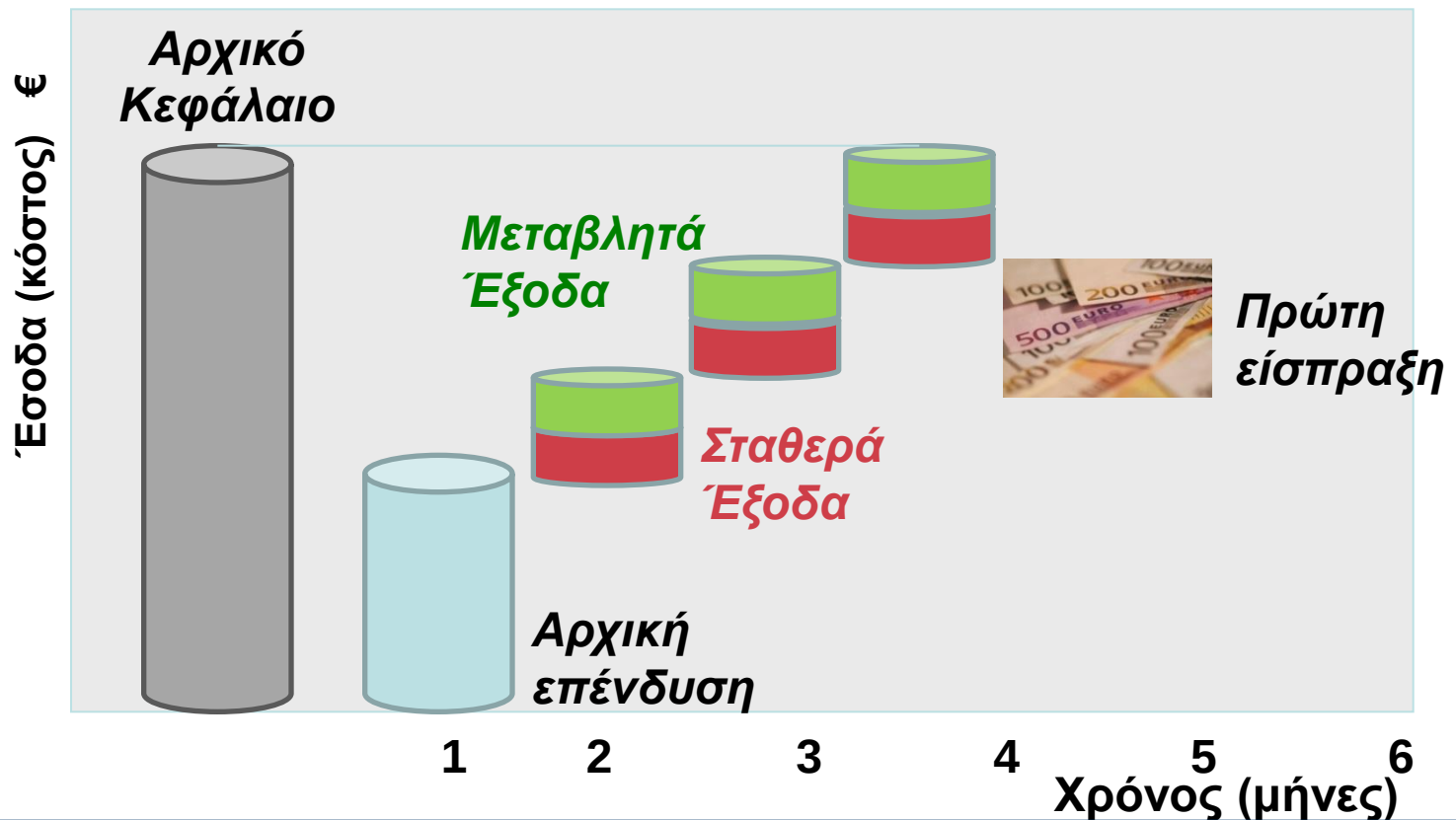
Περιλαμβάνει τις δαπάνες σχετικές με την ίδρυση αλλά όχι και την λειτουργία της επιχείρησης, όπως :

- Αγορά γηπέδων, κατασκευή υποδομών
- Μελέτες, Άδειες κατασκευής και λειτουργίας
- Αγορά Η/Μ εξοπλισμού, καλουπιών, επίπλων και σκευών
- Αγορά Licenses, πατεντών, κλπ

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης



6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης

Προσέλκυση επενδυτών

Ο επενδυτής σε μια Επιχείρηση ενδιαφέρεται :

- Να έχει μεγάλη απόδοση στα κεφαλαία του (ROI)
- Να έχει δυνατότητα εξόδου (escape)
- Το Επιχειρηματικό Σχέδιο να έχει βιωσιμότητα και μικρό ρίσκο
- Η επιχείρηση να έχει ικανό και δοκιμασμένο management
- Η επιχείρηση να έχει εξασφαλισμένους πελάτες και συμβόλαια
- Οι κύριοι μέτοχοι να πιστεύουν στο σκοπό της επιχείρησης

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης

Crowd funding

- Διαδικτυακή Χρηματοδότηση η Χρηματοδότηση από το Πλήθος. Ξεκίνησε το 2006
- Το 2011 δημιουργήθηκε το 46% του συνόλου των ιστοσελίδων παγκοσμίως,
- Το όφελος αυτών που συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση της ιδέας-πρότασης ποικίλει, από προσφορά τελικού προϊόντος μέχρι μετοχές τις επιχείρησης
- Κοινωνικά δίκτυα δεν είναι απαραίτητα τα διαδικτυακά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media), αλλά τα δίκτυα των ανθρώπων γενικά που είναι γνωστά και ως three circles of crowdfunding) :
 - οικογένεια και φίλοι,
 - φίλοι των φίλων
 - άνθρωποι άγνωστοι στον δημιουργό της ιδέας.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης

Venture Capital

- Τρόπος χρηματοδότησης της ίδρυσης, ανάπτυξης ή εξαγοράς μιας εταιρείας
- Ο επενδυτής αποκτά τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ως αντάλλαγμα για την παροχή χρηματοδότησης
- Χρησιμοποιείται συχνά και στην περίπτωση μεταβίβασης της εταιρικής ιδιοκτησίας είτε σε μετόχους μειοψηφίας είτε σε ομάδες στελεχών των εταιρειών (management buy-outs)
- Πραγματοποιείται συνήθως μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, κατά την οποία δε συμμετέχουν οι υφιστάμενοι μέτοχοι προκειμένου να συμμετάσχει η εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων.
- Ως επί το πλείστον, ο κύριος μέτοχος εξακολουθεί να διατηρεί τον έλεγχο της εταιρείας του

Παραδείγματα :

Goody's, Γερμανός και Chipita, Microsoft, Amazon.com και Yahoo!

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Γ. Χρηματοδότηση *(Financial requirements)*

Γ1. Κεφάλαιο επένδυσης αρχικής και επέκτασης

Seed Capital

Το αρχικό κεφάλαιο για να ξεκινήσει η επιχείρηση. Το διαθέτουν είτε οι ιδρυτές είτε φίλοι για να ξεκινήσει η εταιρεία και να προσελκύσει το ενδιαφέρον των venture capital.

Angel Investors

Προσφέρουν πιο ευνοϊκούς όρους από άλλους χρηματοδότες, επενδύουν κυρίως στα άτομα και δευτερευόντως στην ιδέα. Ενδιαφέρονται για την επιτυχία τους εγχειρήματος και λιγότερο για την απόδοση των κεφαλαίων τους

Love Money

Αρχικό κεφάλαιο που προσφέρεται από την οικογένεια ή φίλους, που στηρίζονται στους ποιοτικούς παράγοντες και στις σχέσεις παρά σε τυπική ανάλυση κόστους και οφέλους.

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Δ. Παρούσα Κατάσταση (current business position)

Δ1. Παρούσα κατάσταση της εταιρείας (Current state of the company)

Για την εκπόνηση ενός Επιχειρηματικού σχεδίου επέκτασης η προσθήκης η τροποποίησης ενός προϊόντος η των υποδομών μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητο να καταγραφεί σωστά η παρούσα κατάσταση ώστε να υπολογιστεί σωστά η απόδοση ROI της προσθήκης

ΑΣΚΗΣΗ :

Κατά την υλοποίηση μιας επένδυσης παραγωγής αγροτικών μηχανημάτων, τίθεται μια νέα πρόταση για επέκταση με μια επιπλέον γραμμή παραγωγής για ένα καινοτόμο προϊόν. Η συμπληρωματική επένδυση θα στοιχίσει 100000 Ε και αναμένεται να εισφέρει 9000 Ε/έτος κέρδη (προ αποσβέσεων). Πως αξιολογείτε αυτήν την επενδυτική πρόταση?

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας *(Developments essential to success)*

Συχνοί λόγοι αποτυχιών

1. Προσπαθούν να γίνουν μεγάλη επιχείρηση πολύ νωρίς

- ξοδεύουν πολλά χρήματα στο marketing, χωρίς να διερευνήσουν αν οι πελάτες θέλουν πράγματι τα προϊόντα η πρέπει να τα τροποποιήσουν για να τα θέλουν
- προσθέτουν ιδιότητες που μπορεί να είναι “nice to have”
- προσλαμβάνουν πολύ προσωπικό για να προωθήσουν το προϊόν
- παραβλέπουν άλλες ευκαιρίες που προκύπτουν

2. Υποεκτιμούν τον χρόνο που χρειάζεται για να τοποθετήσουν το προϊόν

- συνήθως χρειάζεται 2,5 φορές περισσότερος από ότι υπολόγισαν

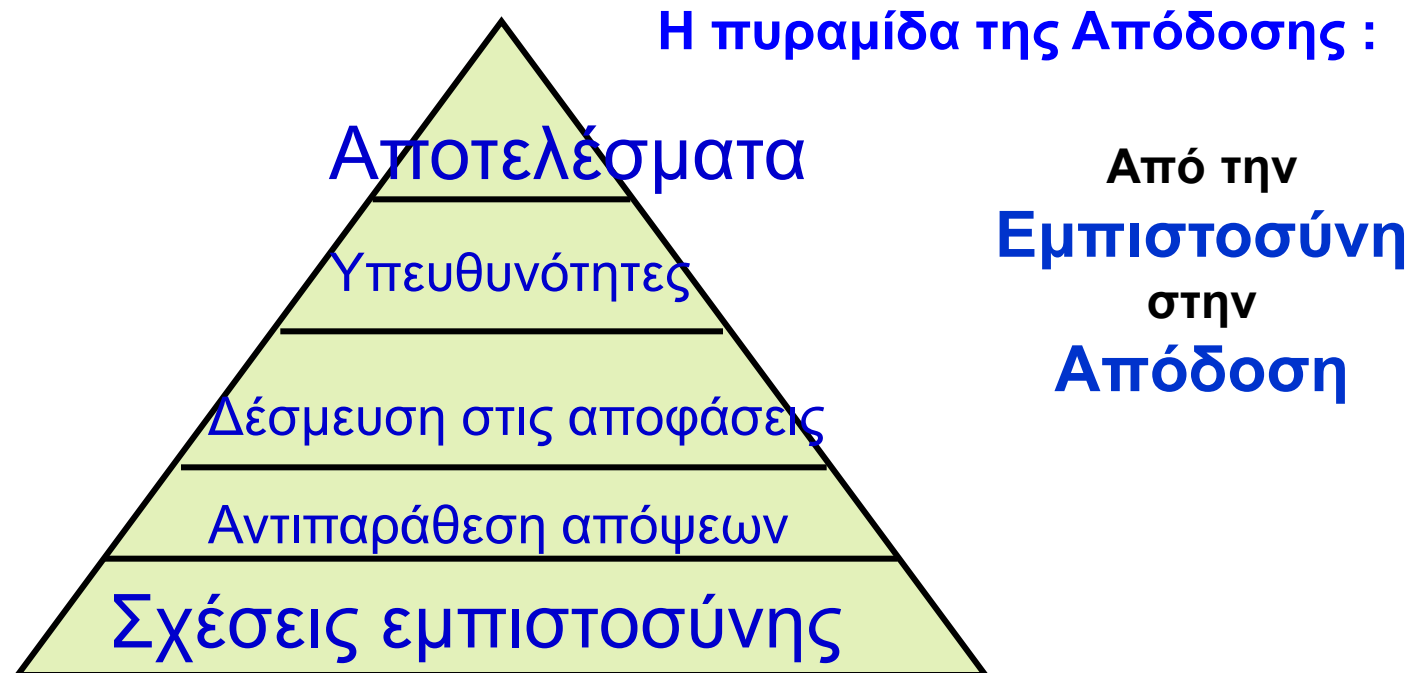
3. Δεν ζητούν γνώμη και βοήθεια από ειδικούς

- Mentors, peer assist

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας



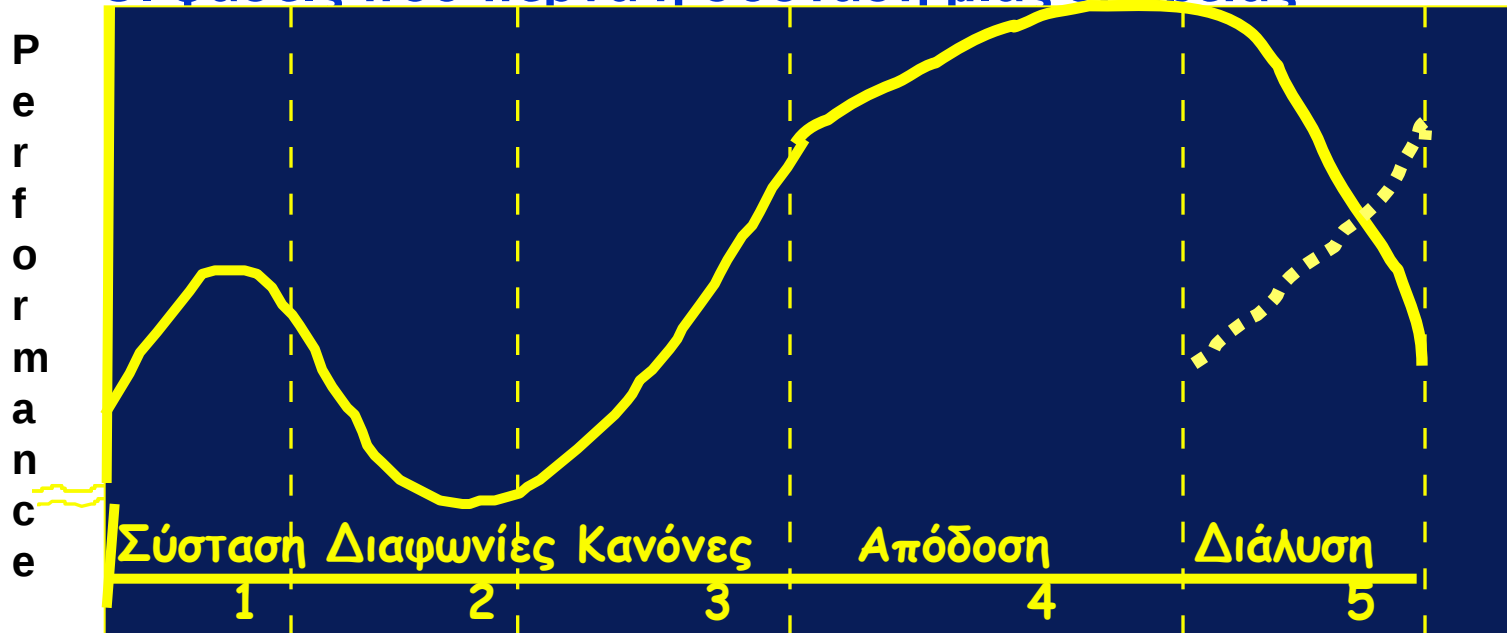
Μην συνεχίζετε παρακάτω αν δεν έχετε εγκαταστήσει σχέσεις εμπιστοσύνης στην ομάδα σας

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας

Οι φάσεις που περνά η σύσταση μιας εταιρείας



Αναγκαστικά θα περάσουμε από όλες τις φάσεις. Στόχοι :

- α. Να περάσει γρήγορα με τη λιγότερη φθορά η φάση 2
- β. Να διαρκέσει περισσότερο η φάση 4 και λιγότερο οι υπόλοιπες
- γ. Να δρομολογηθεί η φάση 1 της επόμενης δράσης, όταν ξεκινήσει η φάση 5

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας

Χαρακτηριστικά Επιτυχημένου Επιχειρηματία

- Όραμα - Στόχοι - Στρατηγική
- Πίστη- Δέσμευση - Επιμονή
- Ανάληψη ρίσκου - Αφοβία
- Ομάδα - Ατμόσφαιρα
- Πάθος- Χιούμορ

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας

Προϋποθέσεις δυνατής ομάδας

- ακεραιότητα – δημιουργικότητα - κρίση
- σχέσεις Εμπιστοσύνης
- στράτευση στο όραμα
- στόχοι – κίνητρα
- ρόλοι – αρμοδιότητες

6.1.01.05 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ε. Κύρια Επιτεύγματα *(Major Achievements)*

Ε1. Παράγοντες Επιτυχίας

Εστίαση στα ουσιώδη επιτεύγματα

Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο υπάρχουν πολλοί στόχοι, επιμέρους παραδοτέα, βασικά ορόσημα, δευτερεύοντες χρονικοί στόχοι, ενέργειες κρίσιμες για την υλοποίηση του σχεδίου, ενέργειες μη κρίσιμες, ενεργειες που αποτελούν δεσμεύσεις οικονομικές, άλλες που δεν αποτελούν, υποθέσεις κρίσιμες για την βιωσιμότητα της επένδυσης, κοκ.

Κατά την υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, θα πρέπει να εστιάσουμε κατά προτεραιότητα :

- Στα κρίσιμα ορόσημα (milestones) (πχ, λήψη αδειών, δοκιμή πρωτότυπου, έγκριση δανείου, κλπ)
- Στις ενέργειες που επισύρουν μεγάλες οικονομικές δεσμεύσεις (πχ αγορά ακινήτου, προσλήψεις, κλπ)
- Στις υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η βιωσιμότητα (πχ, ανταγωνιστικά προϊόντα, οικονομικό περιβάλλον, κλπ)

ESlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Understands how a pricing strategy is defined

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακοί στόχοι που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση - 1

- Σταθερότητα τιμών στην Αγορά
- Καθορισμός δίκαιων τιμών *(fair price)*
- Τιμές παρόμοιες των Ανταγωνιστών *(competitive prices)*
- Αποφυγή πολέμου τιμών *(status quo)*
- Επιβίωση *(survival)*
- Κάλυψη κόστους *(cost plus)*
- Κάλυψη μέρους του κόστους *(partial cost recovery)*

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακοί στόχοι που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση - 2

- **Μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους** *(profit margin maximization)*
- **Μεγιστοποίηση του κέρδους** *(profit maximization)*
- **Μεγιστοποίηση του τζίρου** *(revenue maximization)*
- **Ηγεσία στην ποιότητα** *(quality leadership)*
- **Μεγιστοποίηση ποσότητας** *(quantity maximization)*

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Παράγοντες επηρεασμού της τιμολόγησης

- **Σχετιζόμενα με Οργανωσιακά χαρακτηριστικά** (Στόχοι, Στρατηγικές, Κουλτούρα, Δομή, θέση στην Αγορά, Μέγεθος, Στρατηγικές Marketing, κλπ)
- **Σχετιζόμενοι με Ποιοτικά χαρακτηριστικά** (είδος προϊόντος, κόστος, ποιότητα, στάδιο του Κύκλου Ζωής, Καινοτομία, διαφοροποίηση, κλπ)

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -1

- **Competitive pricing**

Χρήσιμη όταν το προϊόν δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί από του Ανταγωνισμού.
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 η προσοχής. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας

- **Loss leader**

Επιλέγεται ένα προϊόν να πωλείται σε χαμηλή τιμή για να προσελκυστούν πελάτες που θα αγοράσουν και άλλα προϊόντα.

Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας.

- **Multiple pricing**

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

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -2

- **Optional product pricing**

Ένα προϊόν προσφέρεται με ειδικές προδιαγραφές σε υψηλότερη τιμή. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ηγεσία Ποιότητας

- **Penetration pricing**

Ένα προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή από του ανταγωνισμού, όταν είναι στην φάση εισαγωγής στην αγορά η αύξησης μεριδίου. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας

- **Premium pricing** Όταν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας η πολυτελείας με χαμηλές αναμενόμενες πωλήσεις πωλείται σε υψηλή τιμή. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση περιθωρίου κέρδους η Ηγεσία Ποιότητας.

- **Product bundle pricing**

Πολλά προϊόντα ομαδοποιούνται σε ένα πακέτο πώλησης. Χρήσιμη για απαλλαγή από stocks. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση τζίρου η Ποσότητας

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -3

- **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 η 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 Κερδους, Μεγιστοποίηση Περιθωριου Κερδους η Μεγιστοποίηση Τζίρου

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακες μεθοδοι

- **Cost based pricing**

πανω στο κοστος παραγωγης προστιθεται και ένα σταθερό περιθώριο κέρδους (markup)

- **Break even pricing**

η επιχείρηση ορίζει ένα σημείο πωλήσεων στο οποίο καλύπτει τα έξοδα 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 επένδυσης 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

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές μέθοδοι - 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 διείσδυση στην αγορά

- **Market driven price**

ορίζεται τιμή στα πλαίσια του ανταγωνισμού

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(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 Leadership	Partial Cost recovery	Survival	Status Quo
	Multiple							
	Product line							
	Skim							
	Good, better,best							
	Product bundle							
	Optional product							
	Premium							
	Loss leader							
	Penetration							
	Competitive							

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές πολιτικές - 1

- **Τιμολόγηση καταλόγου**

Ύπαρξη μιας και μόνο τιμής για όλες τις αγορές

- **Διαφοροποιημένη τιμολόγηση**

Ύπαρξη διαφοροποιημένων τιμών για ίδια η διαφορετικά προϊόντα σε ίδιες η διαφορετικές αγορές

- **Εκπτώσεις-Προσφορές**

παραλλαγή της τιμολόγησης με εκπτώσεις-προσφορές σε ειδικές περιόδους, για μεγάλο όγκο αγορών

- **Ψυχολογική τιμολόγηση**

καθορισμός τιμών που να λήξει σε .99, πχ 19.99

- **Τιμολόγηση του μείγματος προϊόντων**

καθορίζεται η τιμή ενός προϊόντος σε σχέση με τα άλλα προϊόντα

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές πολιτικές - 2

- **Τιμολόγηση βάσει σχέσεων με τους πελάτες**

Η τιμή καθορίζεται με βάση τις υφιστάμενες ή επιδιωκόμενες σχέσεις με τους πελάτες

- **Τιμολόγηση αποδοτικότητας**

η τιμή καθορίζεται σε χαμηλό επίπεδο σε μια συνεχή προσπάθεια να μειώνονται τα έξοδα και να αυξάνεται η παραγωγικότητα

- **Τιμολόγηση διαπραγματεύσιμων τιμών (negotiated prices)**

- **Πολιτική μειοδοτικών διαγωνισμών (competitive pricing)**

- **Τιμολόγηση διοίκησης εσόδων (yield management)**

η τιμή καθορίζεται προβλέποντας η αξιοποιώντας τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών για να μεγιστοποιηθεί το κέρδος

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A1. Επιβίωση *(survival)*

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 η συνδυασμό και των δυο ώστε να επιτύχει τον στόχο της επιβίωσης.

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

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A1. Επιβίωση *(survival)*

Η Στρατηγική αυτή υλοποιείται με τις μεθόδους τιμολόγησης :

- **Loss Leader Pricing**
- **Competitive pricing**
- **product bundle pricing**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A2. Μεγιστοποίηση Κέρδους *(Current profit maximization)*

Η επιδίωξη είναι η μεγιστοποίηση του Κέρδους.

Αυτή η επιδίωξη είναι διαφορετική από την στρατηγική της μεγιστοποίησης του περιθωρίου κέρδους (profit margin maximization) στην οποία η επιδίωξη είναι η μεγιστοποίηση του κατά μονάδα προϊόντος κέρδους.

ΑΣΚΗΣΗ :

Επιχείρηση έχει εκτιμήσει ότι μπορεί να πουλήσει 10000 μονάδες με τιμή 10 Ε ή 15000 με τιμή 8 Ε. Το κόστος προϊόντος αντίστοιχα θα είναι 5 Ε και 4.5 Ε. Ποιο σενάριο ταιριάζει με την μεγιστοποίηση κέρδους και ποιο με την μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους?

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A2. Μεγιστοποίηση Κέρδους *(Current profit maximization)*

Η στρατηγική αυτή υλοποιείται με μια από τις εξής μεθόδους :

- **multiple pricing**
- **product line pricing**
- **skim pricing**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A3. Ηγεσία στο Μερίδιο Αγοράς *(Market share leadership)*

Με την στρατηγική αυτή επιδιώκουμε η εταιρεία να έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αυτό μετριέται είτε σε όγκο των προϊόντων (πχ, τεμάχια, κιλά, κλπ) είτε σε αξία πωλήσεων (σε Ε)

Ο Steve Jobs (Apple) προτείνει πως μπορεί να γίνει μια εταιρεία market leader :

- 1. Κατοχή και Έλεγχος της σχετικής με την αγορά τεχνολογίας*
- 2. Άμεση υιοθέτηση καλύτερων τεχνολογιών μόλις εμφανίζονται ανεξάρτητα με το τι κάνουν οι άλλοι*
- 3. Δημιουργία category για ένα προϊόν, εξέλιξη του σε industry standard*

Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα συναφής με την εποχή του Internet όπου οι first movers σε νέες αγορές μπορούν γρήγορα να κερδίσουν μονοπωλιακή θέση

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A3. Ηγεσία στο Μερίδιο Αγοράς *(Market share leadership)*

Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και εφαρμόζεται κατά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιεί τις εξής μεθόδους τιμολόγησης :

- **multiple pricing**
- **good-better-best pricing**
- **product bundle pricing**
- **loss leader pricing**
- **penetration pricing**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

A4. Ηγεσία στην Ποιότητα *(product quality leadership)*

Η στρατηγική τιμολόγησης επιδιώκει να αναδείξει τη υψηλή ποιότητα του προϊόντος. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιεί τις έξης μεθόδους τιμολόγησης :

- **premium pricing**
- **optional product pricing**
- **product bundle pricing**
- **product line pricing**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand -PED*)

Price elasticity of Demand –PED or $e_{\{p\}}$

Δίνει την ποσοστιαία μεταβολή στην ζήτηση που προκαλεί μια ποσοστιαία μεταβολή στην τιμή. Συνήθως είναι αρνητική, δηλαδή αύξηση στην τιμή προκαλεί μείωση στην ζήτηση. Εξαιρούνται τα προϊόντα που δεν υπακούουν στον νομο της προσφοράς και ζήτησης

$$e_{\{p\}} = \frac{dQ / Q}{dP / P}$$

Παράδειγμα : Αν η τιμή αυξηθεί κατά 5% και εξ αυτού η ζήτηση μειωθεί κατά 5%, τότε η Ελαστικότητα είναι $(-5)/(5) = -1$

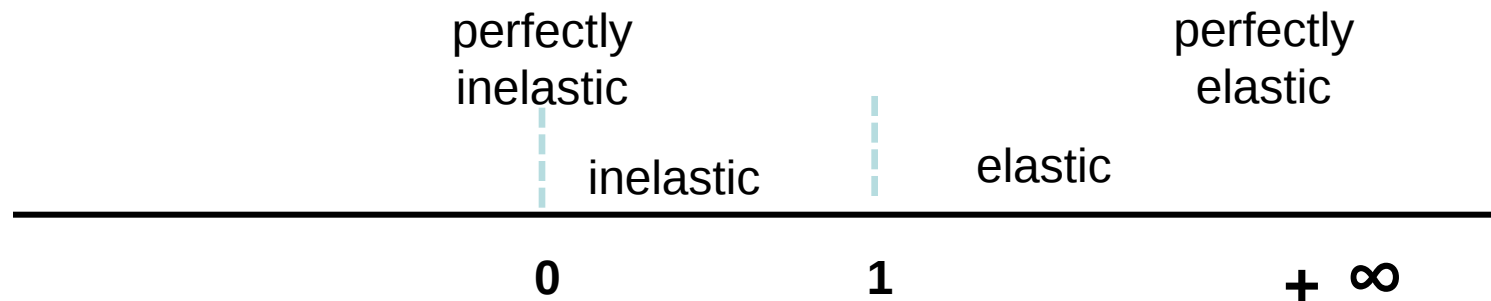
Point - Price elasticity of Demand =

$$Ed = \frac{P}{Q_d} \times \frac{dQ_d}{dP}$$

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand -PED*)

Value	PED
< 1	inelastic
> 1	elastic
0	perfectly inelastic
∞	perfectly elastic



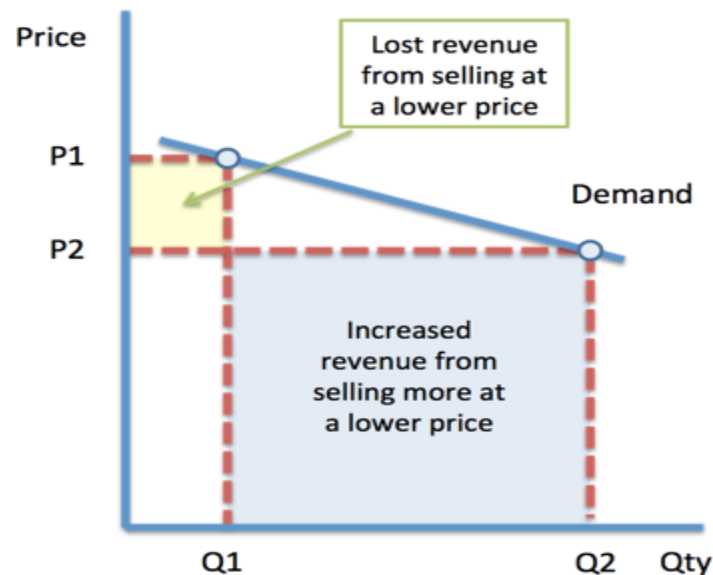
6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand -PED*)

Elastic Demand ($Ped > 1$)

If the co-efficient of price elasticity of demand > 1 , then demand is said to be price elastic i.e. highly responsive to a change in price

- If demand for a product is price elastic, a supplier stands to gain extra revenue if they reduce their prices.
- The change in quantity demanded will be proportionately higher than the reduction in price. This is shown in the diagram opposite.



6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand -PED*)

Inelastic Demand ($Ped < 1$)

If the co-efficient of price elasticity of demand < 1 , then demand is said to be price inelastic i.e. unresponsive to a change in price

- Following a change in price, the total revenue earned by the producing firm will depend on the PED for its product
- If the coefficient of PED is < 1 , a rise in market price (e.g. from P_1 to P_2) will lead to an increase in total revenue



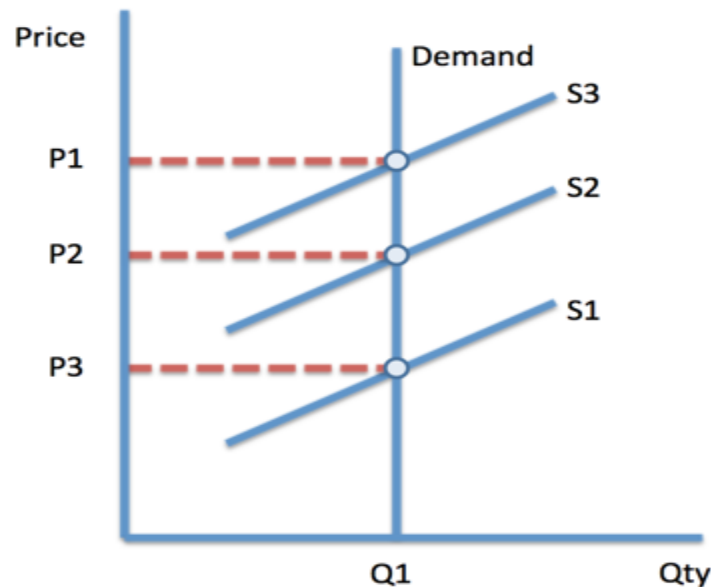
6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand - PED*)

Perfectly Inelastic Demand ($Ped = 0$)

If the co-efficient of price elasticity of demand = zero, demand is perfectly inelastic i.e. demand does not vary with a change in price

- A perfectly inelastic demand curve is an extreme case for it implies that consumers are willing and able to pay any price for the product. If supply falls, equilibrium market price can rise without any contraction in the quantity demanded



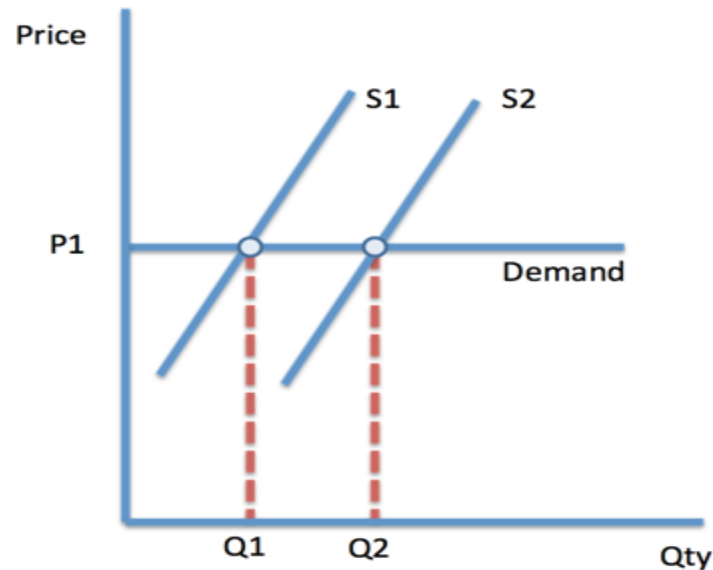
6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

B. Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (*Price elasticity of Demand - PED*)

Perfectly Elastic Demand ($Ped = \text{infinity}$)

If the co-efficient of PED = infinity, then demand is perfectly elastic – there is one price at which consumers are prepared to pay

- If demand for a product is **perfectly elastic**, a change in market supply (shown on the right as an outward shift of supply) will not lead to any change in the equilibrium price. This demand curve applies to highly **competitive markets** where no supplier has any “pricing power”



6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Γ. Σχετιζόμενη με κόστος (*Costs*)

Η τιμή προϊόντος πρέπει να καλύπτει :

- το **μεταβλητό** μέρος του κόστους (cost of sales)
- τα **σταθερά** και γενικά έξοδα (overheads) διαιρούμενα με την ποσότητα
- ένα ρεαλιστικό **κέρδος**

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Δ. Σχετιζόμενη με τιμές Ανταγωνισμού (*Competitors prices*)

Competitive pricing

Η τιμή καθορίζεται ανάλογα με τις τιμές του ανταγωνισμού και τοποθετείται στην πάνω η μέση η κάτω ζώνη ανάλογα με τις παραμέτρους :

1. Πόσο **γρήγορα** θέλει η επιχείρηση να το τοποθετήσει στην αγορά
2. Πόσο **μερίδιο** αγοράς θέλει να αποκτήσει
3. Κατά πόσο το προϊόν **ποιοτικά** είναι καλύτερο η υποδεέστερο των προϊόντων του ανταγωνισμού

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Ε. Μέθοδοι τιμολόγησης (*Pricing Methods*)

Ε1. Κάλυψης Κόστους (*Cost plus*)

Η μέθοδος αυτή προσδιορίζει την τιμή με βάση το κόστος του προϊόντος (στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλα τα κόστη παραγωγής, διανομής, διαφήμισης, γενικά έξοδα, κλπ) και με την προσθήκη ενός ποσοστού κέρδους

Παράδειγμα :

- Κόστος πωληθέντων	:	1000 E
- Συμμετοχή στα γενικά έξοδα 40%	:	400 E
Κόστος προϊόντος	:	1400 E
- Κέρδος 30%	:	420 E
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	:	1820 E

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Ε. Μέθοδοι τιμολόγησης (*Pricing Methods*)

Ε2. Επιδιωκόμενου Κέρδους (*target profit pricing*)

Ο Πωλητής ορίζει τη τιμή με στόχο να επιτύχει ένα συγκεκριμένο ποσό κέρδους.

Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η Καμπύλη Ζήτησης του προϊόντος. Επειδή κάθε αλλαγή στην τιμή επηρεάζει την ζήτηση του προϊόντος, δεν είναι αρκετό να πολλαπλασιάζουμε το unit Contribution με την ποσότητα του προϊόντος. Αντίθετα, το κέρδος για μια δεδομένη τιμή πρέπει να υπολογίζεται από τον τύπο :

$$\text{Expected Profit} = \text{Unit Contribution} * \text{Demand Function}\{\text{Price}\} - \text{Fixed Costs}$$

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Ε. Μέθοδοι τιμολόγησης (*Pricing Methods*)

Ε2. Επιδιωκόμενου Κέρδους (*target profit pricing*)

Παράδειγμα :

Fixed Costs	:	200000 E
Target profit	:	100000 E
Unit price	:	75 E /unit
Variable unit cost	:	45 E / unit
Contribution margin	:	30 E / unit

Η ποσότητα πωλήσεων που θα φέρει αυτό το κέρδος προσδιορίζεται ως εξής :

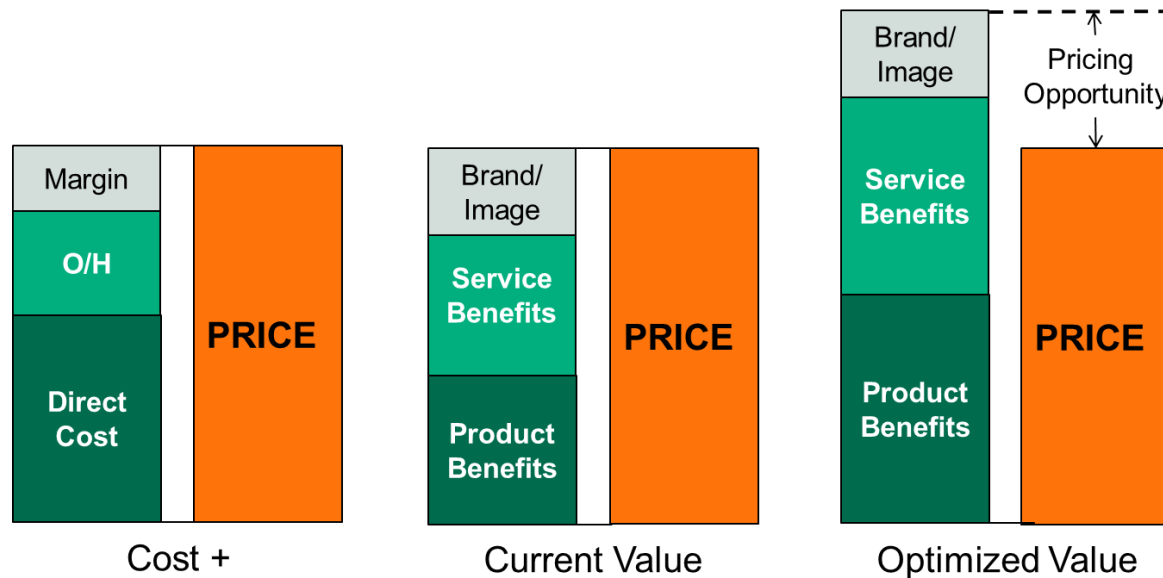
Sales X contribution margin = Fixed costs + Target profit

Sales = $(200000 + 100000)/30 = 10000$ τεμάχια

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Ε. Μέθοδοι τιμολόγησης (*Pricing Methods*)

Ε1. Αντιλαμβανόμενης Αξίας (*Perceived value pricing*)



Το pricing opportunity ποσοτικοποιείται μέσα από την καλύτερη κατανόηση της αξίας του προϊόντος, της υπηρεσίας και του brand

6.1.01.06 Τιμολογιακή Στρατηγική

Ε. Μέθοδοι τιμολόγησης (*Pricing Methods*)

Ε1. Αντιλαμβανόμενης Αξίας (*Perceived value pricing*)

Actual value

Αντιστοιχεί στο κόστος παραγωγής και πώλησης του προϊόντος για κάποιο κέρδος, χωρίς brand name. Δεν υπεισέρχονται άλλες προσδοκίες από τον πωλητή η αγοραστή.

Perceived value

Εντελώς διαφορετική από την actual value. Είναι η αξία που ο πελάτης πιστεύει ότι έχει το προϊόν. Αυτή η πεποίθηση σχηματίζεται από την γνώμη της αγοράς και από τα οφέλη που ο πελάτης προσδοκά να έχει αν αγοράσει το προϊόν.

Συνήθως : **perceived value > actual value**

Σε κάποιες περιπτώσεις όμως μπορεί : **perceived value < actual value**

ESlog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης *Assesses business performance*



6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

A. Εξέταση δραστηριοτήτων *(review activities)*

Σημαντικό βήμα για να αξιολογήσουμε την επιχειρηματική απόδοση είναι να εξετάσουμε τις δραστηριότητες κάτω από τις εξής οπτικές :

1. Είναι **απαραίτητη** αυτή η δραστηριότητα ? (must, nice to have, worthless)
2. Συντελεί στην δημιουργία **perceived value** η δημιουργεί μόνο κόστος ?
3. Υπάρχει δυνατότητα να καταργηθεί, μειωθεί, απλοποιηθεί η αντικατασταθεί με μια άλλη καινοτομική, **αυτοματοποιηθεί** ?
4. Πως συγκρίνεται η **προστιθέμενη αξία** που παράγει για το προϊόν η υπηρεσία σε σχέση με το κόστος λειτουργίας αυτής της δραστηριότητας ?

Η διαδικασία εξορθολογισμού των δραστηριοτήτων καλείται reengineering, restructuring, process simplification, lean approach, etc.

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

A. Εξέταση δραστηριοτήτων *(review activities)*

ΑΣΚΗΣΗ :

Εξηγείστε την διαφορά μεταξύ **reengineering** continuous **improvement** :

Reengineering :

- Ριζική αλλαγή στις διαδικασίες και τρόπο εργασίας
- Στόχευση σε υψηλή ποσοστά savings
- Όταν γίνονται συγχωνεύσεις, εξαγορές, πριν την εφαρμογή ERP, κλπ
- Σε περιπτώσεις επείγοντος
- Κάθε λίγα χρόνια, όχι συνεχώς
- Στόχος η νέα κατάσταση να είναι βιώσιμη για τα επόμενα χρόνια

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

B. Αξιολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών *(evaluate products or services)*

Ο λόγος ύπαρξης των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι η ικανοποίηση αναγκών των καταναλωτών με απόδοση κέρδους για τον πάροχο. Κάθε προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να αξιολογηθεί μέσα από τις οπτικές :

1. Συνεχίζει να υπάρχει η ανάγκη των καταναλωτών ή μήπως διαφοροποιείται προς νέα προϊόντα?
2. Η εξέλιξη στην τεχνολογία μήπως καταστήσει την παραγωγική μέθοδο ή το ίδιο το προϊόν παρωχημένο?
3. Πως ο ανταγωνισμός εξελίσσει τα προϊόντα του?
4. Είναι η κερδοφορία του προϊόντος στα επιθυμητά πλαίσια?
5. Η pricing strategy και οι pricing methods που χρησιμοποιούμε είναι οι κατάλληλες?

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

Γ. Αξιολόγηση οικονομικής απόδοσης *(review financial performance)*

Η αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης έχει στόχο την διασφάλιση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση είναι η σύγκριση του actual σε σχέση με το plan για βασικές οικονομικές καταστάσεις, όπως :

- όγκοι πωλήσεων
- τιμές προϊόντων
- έσοδα πωλήσεων
- λογαριασμοί εξόδων
- κέρδη
- κλπ

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

Δ. Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης (*financial and operational ratio's*)

Η σύγκριση της οικονομικής ή λειτουργικής απόδοσης μεταξύ δυο χρονικών στιγμών ή περιόδων ή η σύγκριση με τον ανταγωνισμό, μπορεί να γίνει με την χρήση κατάλληλων δεικτών (ratios).

I. ACTIVITY ratios

- a. **Inventory turnover** (= cost of products sold/ average inventory)
- b. **Receivables turnover** (= net revenue / average receivables)
- c. **Payables turnover** (= purchases (on credit) / average payables)
- d. **Asset turnover** (= net revenues divided by average total assets)

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

Δ. Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης (*financial and operational ratio's*)

II. LIQUIDITY ratios

- a. **Current** ratio (= current assets / current liabilities)
- b. **Quick** ratio (= accounts receivable / current liabilities)
- c. **Cash** ratio (= cash + short-term marketable securities / current liabilities)

III. SOLVENCY ratios

- a. **Debt-to-assets** ratio (= total liabilities / total assets)
- b. **Debt-to-capital** ratio (= total debt / (total debt + total shareholder's equity))
- c. **Debt-to-equity** ratio (= total debt / total shareholder's equity)
- d. **Interest coverage** ratio (=earnings before interest and taxes / interest payments)

6.1.01.07 Αξιολόγηση επιχειρηματικής Απόδοσης

Δ. Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης (*financial and operational ratio's*)

IV. PROFITABILITY ratios

- | | |
|----------------------------|---|
| a. Gross profit margin | (= gross income ÷ net revenue) |
| b. Operating profit margin | (= operating income ÷ net revenue) |
| c. Net profit margin | (= net income ÷ net revenue) |
| d. Return on assets (ROA) | (= net income ÷ total assets) |
| e. Return on equity (ROE) | (= net income ÷ total stockholder's equity) |

(Βλέπε εξηγήσεις στο σχετικό συνημμένο άρθρο)

Slog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing *make outsourcing decisions*



6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

A. Τι μπορούμε να κάνουμε outsourced

A1. Τι είναι Κύρια Ικανότητα (*core competence*)

Είναι τα κύρια ισχυρά σημεία (strengths) ή τα στρατηγικά πλεονεκτήματα (strategic advantages) μιας επιχείρησης. Είναι ο συνδυασμός εταιρικής γνώσης (pooled knowledge) και τεχνικών δυνατοτήτων (technical capabilities) που επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στην Αγορά.

Η κύρια ικανότητα :

- επιτρέπει στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες αγορές
- παρέχει σημαντικά οφέλη στους καταναλωτές
- δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τον Ανταγωνισμό
- Συντελεί στην δημιουργία του brand

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

A. Τι μπορούμε να κάνουμε outsourced

A1. Τι είναι Κύρια Ικανότητα (*core competence*)

Ποιες δραστηριότητες μπορούμε να αναθέσουμε σε πάροχο :

1. Όχι αυτές που συνδέονται με τα ισχυρά σημεία (*core competencies*)
2. Με κάποιο προβληματισμό αυτές που είναι σημαντικές (*key activities*)
3. Πιθανότατα συμφέρουν για outsourcing υπηρεσίες δευτερεύουσες (*non key activities*)
4. Όταν η **τεχνολογία εξελίσσεται** και η εσωτερική οργάνωση (*in-house*) δεν μπορεί να την παρακολουθήσει
5. Όταν απαιτούνται **μεγάλες επενδύσεις** σε υποδομές
6. Όταν οι **όγκοι πωλήσεων είναι σχετικά χαμηλοί** και δεν δικαιολογούν οικονομικά την οργάνωση εσωτερικών υποδομών
7. Όταν υπάρχουν **αρκετοί και ποιοτικοί πάροχοι** αυτών των υπηρεσιών
8. Όταν το **κόστος** εξωτερικών υπηρεσιών είναι ευνοϊκότερο

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

A. Τι μπορούμε να κάνουμε outsourced

A2. Απαιτείται εξειδικευμένη τεχνογνωσία *(requires specific expertise)*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, είναι προτιμότερο να ανατεθούν σε εργολάβο για τους εξής λόγους :

1. Απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό, εξειδικευμένη τεχνολογία αλλά και ενημερωμένο management που έχουν μεγάλο κόστος. Ειδικά όταν το επίπεδο παραγωγής αυτών των προϊόντων δεν είναι τέτοιο που να αποσβένει το κόστος
2. Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών που εξειδικεύεται σε υπηρεσίες εξειδικευμένης τεχνογνωσίας μπορεί να παρακολουθεί την τεχνολογία, να εστιάζει αποτελεσματικότερα, να επενδύει στη ανάπτυξη τεχνογνωσίας. Επιπλέον έχοντας πολλούς πελάτες έχει την δυνατότητα να αποσβέσει το κόστος.
3. Στην Ελλάδα υστερεί το outsourcing διότι δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς εξειδικευμένες εταιρείες με ιστορικό συνέπειας και απόδοσης

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

A. Τι μπορούμε να κάνουμε outsourced

A3. Οικονομικά ελκυστικό *(Financially attractive)*

Για να αξίζει να προχωρήσουμε σε outsourcing, πρέπει το μοντέλο με εξωτερικό πάροχο να είναι οικονομικότερο από το μοντέλο in-house.

Σημαντικό είναι να συμπεριλάβουμε στους υπολογισμούς τα κόστη :

1. Όχι μόνο τα κόστη operations αλλά και management αυτών των operations (πχ οδηγού + fleet mgr + %Transport Mgr + %Auditor+....)
2. Έσοδα από εκποίηση εσωτερικών υποδομών (οχήματα, ακίνητα, κλπ)
3. Τα έξοδα πρέπει να θεωρηθούν με τις προβλέψεις μελλοντικής τους εξέλιξης (πχ οι μισθοί οδηγών η αποθηκαρίων θα αυξάνονται ενώ το 3PL fee πιθανόν να μειώνονται
4. Πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι απαιτούμενες μελλοντικές επενδύσεις για προσθήκη ή αντικατάσταση εξοπλισμού (οχήματα, Κλαρκ, ράφια, software, κλπ)

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

A. Τι μπορούμε να κάνουμε outsourced

A3. Οικονομικά ελκυστικό (*Financially attractive*)

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 ?

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

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B1. Σχεδίαση πρωτοβουλίας (*plan initiative*)

Για την οργάνωση ενός σχεδίου για outsourcing μιας δραστηριότητας ακολουθούμε τα παρακάτω βήματα :

1. Εντοπισμός της δραστηριότητας που έχει τις προϋποθέσεις outsourcing
2. Μελέτη οικονομικού οφέλους – NPV
3. Έγκριση business case
4. Έρευνα αγοράς παρόχων
5. Συγγραφή υποχρεώσεων – προκήρυξη διαγωνισμού
7. Επιλογή αναδόχου
8. Σχέδιο μετάβασης (transition plan)
9. Εκπαίδευση
10. Υλοποίηση αλλαγής
11. Διορθωτικές ενέργειες

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B2. Στρατηγικές επιπτώσεις *(Explore strategic implications)*

Μια απόφαση outsourcing δεν πρέπει να ληφθεί μόνο με short term οικονομικά κριτήρια αλλά και να έχει θετικές επιπτώσεις στο στρατηγικό επίπεδο. Τέτοιες επιπτώσεις θα μπορούσαν να είναι :

1. Σύμπλευση με την εμπορική στρατηγική της εταιρείας
2. Αναβάθμιση της θέσης έναντι ανταγωνισμού
3. Δυνατότητα εισόδου η εξόδου στην αγορά η εξαγορών /συγχωνεύσεων
4. Διατήρηση η αναβάθμιση του brand
5. Βελτίωση κερδοφορίας (profitability) και απόδοσης (POI)
6. Θετική αποδοχή από αγορά και Χρηματιστήριο
7. Δυνατότητα επέκτασης σε νέες γεωγραφικές περιοχές
8. Δυνατότητα επεκτασιμότητας του outsourcing και σε άλλες δραστηριότητες

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B3. Κόστη και Απόδοση (*Analyze costs/performance*)

Η πλευρά του εργολάβου

Τα κόστη του νέου μοντέλου θα πρέπει να αναλυθούν σε λεπτομέρεια και να διασφαλιστεί ότι είναι ρεαλιστικά. Δεν αρκεί να αποδεχτούμε μια χαμηλή οικονομική προσφορά ενός εργολάβου διότι σε περίπτωση που δεν μπορέσει να ανταποκριθεί στην συνέχεια, θα είμαστε εγκλωβισμένοι με σημαντικό κόστος απεγκλωβισμού είτε για επιστροφή στο παλιό μοντέλο (αν τεχνικά είναι εφικτή η μετάβαση) είτε για επιλογή άλλου εργολάβου.

Η διασφάλιση ενός ρεαλιστικού τιμήματος μπορεί να γίνει με την **open book approach**, δηλαδή τα κοστολόγια του εργολάβου να εξεταστούν από κοινού και με διαφάνεια και να πείσουν και οι δυο πλευρές για το **fair price** που περιλαμβάνει όλα τα έξοδα και ένα ρεαλιστικό περιθώριο κέρδους.

Ομοίως πρέπει να μας ενδιαφέρει ο εργολάβος να έχει **ρεαλιστική απόδοση** επί της επένδυσης που θα κάνει, δηλαδή ρεαλιστικά κέρδη σε σύγκριση με την αρχική επένδυση που θα κάνει και το κεφαλαίο κίνησης που θα απασχολεί

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B3. Κόστη και Απόδοση (*Analyze costs/performance*)

Η πλευρά της επιχείρησης

Τα κόστη του νέου μοντέλου για την επιχείρηση θα πρέπει να αναλυθούν σε λεπτομέρεια και να διασφαλιστεί ότι είναι ρεαλιστικά

Κάθε κόστος πρέπει να καταγραφεί όπως είναι σήμερα (AS IS) και όπως προβλέπεται να διαμορφωθεί με το νέο μοντέλο (TO BE). Προσοχή χρειάζεται να προβλεφτούν κόστη που στο σημερινό μοντέλο δεν υπάρχουν αλλά θα προκύψουν στο νέο. Επίσης πρέπει να ελεγχθούν αν είναι υλοποιήσιμες οι υποθέσεις (πχ τιμή εκποίησης ιδιόκτητου εξοπλισμού) που γίνονται και στις οποίες στηρίζεται η απόφαση.

Η αλλαγή έχει ένα **κόστος υλοποίησης one off** (πχ εκπαίδευση, μεταφορές αποθεμάτων, εγκαταστάσεις, κλπ) και ένα μόνιμο λειτουργικό κόστος

Πρέπει να διασφαλιστεί η **ρεαλιστική απόδοση** της επένδυσης, δηλαδή ρεαλιστικά savings σε σύγκριση με την αρχική επένδυση.

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B4. Επιλογή παρόχων *(Select providers)*

Η μεθοδολογία για την επιλογή των παροχών ακολουθεί τα εξής βήματα :

1. Καθορισμός των απαιτήσεων που πρέπει να πληρούν οι πιθανοί πάροχοι (μέγεθος, εμπειρία, πελατολόγιο, εγκαταστάσεις, γεωγραφική διασπορά, συνεργασιμότητα, οικονομική ευρωστία, κλπ)
2. Μετά από έρευνα αγοράς επιλέγονται δυνητικοί πάροχοι
3. Αποστέλλεται Request for Information (RFI)
4. Επιλογή όσων πληρούν τις απαιτήσεις
5. Request for proposal (RF^P), meetings για να εμπλουτιστεί το νέο μοντέλο με ιδέες των παρόχων.
6. Request for Quotation (RFQ)- Αξιολόγηση με κριτήρια και weighting factors
7. Post tender negotiation (PTN)
8. Σύμβαση

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B4. Επιλογή παρόχων *(Select providers)*

Πηγές άντλησης πληροφοριών για προμηθευτές :

- Ιστοσελίδα, Pprospectus
- Εφημερίδες, Κλαδικά περιοδικά
- Χρηματιστήρια
- Εμπορικοί κατάλογοι
- Επιμελητήρια
- Φορείς πιστοποίησης
- Εταιρείες πιστοληπτικού ελέγχου
- Άλλοι αγοραστές, Ανταγωνιστές
- Ερωτηματολόγια, Επισκέψεις

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

Β. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Διαχείριση συγκρούσεων

Συνεργασία *win – win*

Συμβιβασμός *ισορροπία*

Υποχώρηση *lose – win*

Ανταγωνισμός *win – lose*

Αποφυγή *ούτε νικητές ούτε νικημένοι*



6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Τακτικές διαπραγματεύσεων

1. Ξεχωρίστε το πρόβλημα από τους ανθρώπους
2. Εστιάστε στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις
3. Επιμείνετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων
4. Ανακαλύψτε options για αμοιβαίο όφελος

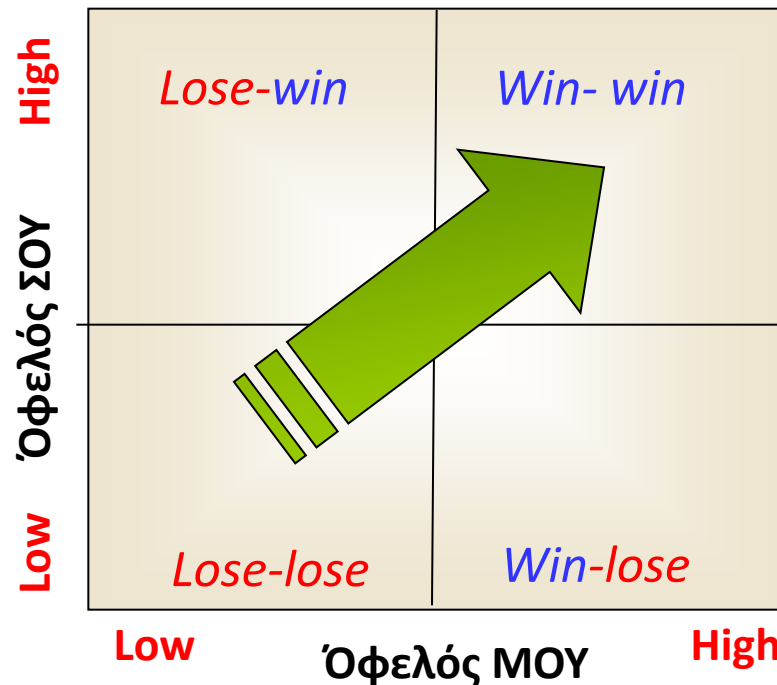
6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Τακτικές διαπραγματεύσεων

4. Ανακαλύψτε options για αμοιβαίο όφελος



Στις αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις κάθε πλευρά προσπαθεί να μετατοπίσει τη διαπραγμάτευση από μια win-lose ή lose-win σε μια win-win κατάσταση επεκτείνοντας και διευρύνοντας την υπό διαπραγμάτευση ύλη.

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Τακτικές διαπραγματεύσεων

	Ισχυρά σημεία ΤΟΝΙΖΩ	Αδύνατα σημεία ΚΡΥΠΤΩ
Δικά μας	1 - Είμαστε ο καλύτερος πελάτης τους - Έχουμε διαγωνισμούς σε προετοιμασία	2 - Χρειαζόμαστε τη σύμβαση - Κανείς άλλος δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλη τη ζήτησή μας - Πρέπει οπωσδήποτε να τους κρατήσουμε σαν δεύτερους προμηθευτές
Δικά τους	3 - Διαθέτουν πατέντα - Δεν έχουν ανταγωνιστές - Έχουν πουλημένη την παραγωγή τους ΥΠΟΤΙΜΩ	4 - Μελλοντικά θα πέσουν οι τιμές - Ετοιμάζεται είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά - Παράπονα πελατών τους ΕΚΘΕΤΩ

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Στυλ διαπραγμάτευσης:

Ο σκληρός διαπραγματευτής κερδίζει
τον μαλακό !

ΜΑΛΑΚΟ (SOFT):

- Εστιάζει στο κτίσιμο και διατήρηση της σχέσης
- Στοχεύει στη συμφωνία
- Αποφεύγει τις συγκρούσεις
- Εμπιστεύεται τους άλλους
- Κάνει προσφορές

ΣΚΛΗΡΟ (HARD):

- Θέτει τη συμφωνία ως προϋπόθεση για τη σχέση
- Στοχεύει στη νίκη
- Ασκεί πίεση
- Δεν εμπιστεύεται τους άλλους
- Θέτει απειλές

Αν δεν θέλετε να μείνετε στο δίλημμα επιλογής μεταξύ **Μαλακού** και **Σκληρού** στυλ, μεταφέρετε τη συζήτηση από το επίπεδο διαπραγμάτευσης για την **Ουσία** στο επίπεδο διαπραγμάτευσης της **Διαδικασίας** που θα ακολουθηθεί για τη διαπραγμάτευση.

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων (*negotiate terms*)

Διαδικασία διαπραγμάτευσης

Πριν τη Διαπραγμάτευση

1. Μελετείστε την εμπορική στρατηγική και τη στρατηγική προμήθειας
2. Μελετείστε την ανάλυση αγοράς
3. Αξιολογείτε τη δυναμική του ανταγωνισμού
4. Ενημερωθείτε για ιστορικές πληροφορίες
5. Επιβεβαιώστε τις απαιτήσεις του business

Καθορισμός Διαπραγματευτικής Στρατηγικής

1. Καθορίστε στόχους
2. Κάντε το πλάνο της διαπραγμάτευσης
3. Προετοιμαστείτε
4. Εξασφαλίστε τη συμφωνία των ενδιαφερόμενων πλευρών

Διαπραγμάτευση

1. Προσεγγίσεις
2. Τακτικές
3. «Κόλπα»
4. Πολιτισμικές διαφορές

Μετά τη Διαπραγμάτευση

1. Συμπεράσματα και συμφωνίες
2. Συμβολαιοποίηση
3. Μαθήματα για το μέλλον

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B5. Διαπραγμάτευση όρων *(negotiate terms)*

Η διαπραγμάτευση των όρων μπορεί να γίνει στα εξής στάδια :

1. Κατά τον καθορισμό των απαιτήσεων και **RFI** για την συμφωνία των παραμέτρων επί των οποίων θα στηριχτεί η προσφορά (πχ αριθμός οχημάτων, ωράρια δρομολόγησης, ωράρια παραδόσεων, κλπ ώστε να αποφευχθούν υπέρ- η υπό-διαστασιολογήσεις των απαιτήσεων
2. Μετά το άνοιγμα των προσφορών, κατά το **PTN**. Το PTN πρέπει να γίνεται με τους πρώτους 2-3 και όχι μόνο με τον πρώτο μειοδότη η best offer
3. Να προβλέπεται δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης κάποιων στοιχείων **μεσούσης της σύμβασης** και με βάση την αποκτηθείσα εμπειρία
 - Πρέπει να έχει οριστεί πρώτα μια τιμή-στόχος η ορός-στόχος πριν ξεκινήσει η διαπραγμάτευση
 - Το πνεύμα της διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι win-win (όχι win-lose)

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B6. Πόροι μετάβασης (*Transition resources*)

Για την μετάβαση από την υπάρχουσα κατάσταση (AS IS) στην επιδιωκόμενη μελλοντική (TO BE) απαιτείται η διάθεση πόρων (resources). Πόροι θεωρούνται :

1. Κεφάλαια για πάγια

Για την αρχική επένδυση σε εξοπλισμό και υποδομές, αν και συνήθως αυτά αναλαμβάνονται από τον πάροχο

2. Κεφάλαιο κίνησης

Για αυξημένα αποθέματα κατά την μεταβατική περίοδο, αύξηση των πιστώσεων στους πελάτες για να στοκάρουν κατά την μεταβατική κατάσταση, κλπ

3. Προκαταβολές

Προς στον πάροχο για την αγορά και οργάνωση των υποδομών και συστημάτων

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B6. Πόροι μετάβασης (*Transition resources*)

4. Εξοπλισμός – Μηχανήματα

που θα χρησιμοποιηθούν για την μετάβαση, όπως φορτηγά, γερανοί, μηχανήματα έργου, κλπ

5. Ανθρώπινο δυναμικό

για τον σχεδιασμό και υλοποίηση της μετάβασης. Μπορεί να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση, από συμβούλους, από εργοληπτικές εταιρείες και από τον Πάροχο. Το ανθρώπινο δυναμικό μεταφράζεται σε κόστος

6. Χρόνος

που χρειάζεται για την υλοποίηση της μετάβασης. Ο χρόνος όσο μεγαλύτερος είναι παράγει περισσότερο κόστος. Ένα transition plan πρέπει να στοχεύει στον ελάχιστο δυνατό χρόνο μετάβασης

6.1.01.08 Εξωτερική Ανάθεση - Outsourcing

B. Διαδικασία outsourcing

B7. Διαχείριση σχέσεων *(Manage relationships)*

	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	Μικρή	Μεγάλη
• Σχέσεις	Αντιπαράθεσης	Συνεργασίας
• Ποιος αξιολογεί	Ο πελάτης τον προμηθευτή	Ο πελάτης τον προμηθευτή και ο προμηθευτής τον πελάτη
• Επίλυση διαφορών	Δικαστικά	Συναινετικά
• Διάρκεια	Σύντομη	Μακροπρόθεσμη

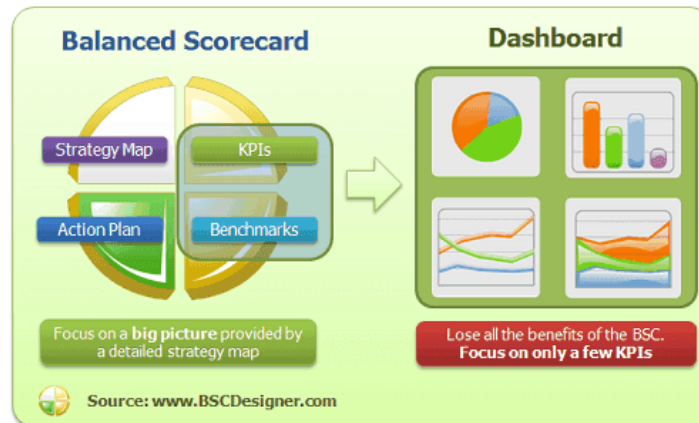
ESlog - MODULE A :

BUSINESS PRINCIPLES

6.1.01.09 Performance Scorecard

Defines and implements a performance scorecard

KPIs of the Balanced Scorecard on the Dashboard



6.1.01.09 Performance Scorecard

A. Τι είναι το Performance Scorecard

A1. Μετάφραση της Στρατηγικής σε δείκτες

α. Στόχοι

Για να υλοποιηθούν οι Στόχοι (Goals) μιας επιχείρησης μέσω της Στρατηγικής που έχει επιλέξει, πρέπει να καθοριστούν επιμέρους στόχοι (objectives) που θα επιδιώκουν τα διάφορα τμήματα της εσωτερικής οργάνωσης αλλά και των outsourced υπηρεσιών.

ΑΣΚΗΣΗ :

Αν η Στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, αυτό για την Διεύθυνση Logistics μπορεί να μεταφραστεί στους στόχους :

-
-
-
-

6.1.01.09 Performance Scorecard

A. Τι είναι το Performance Scorecard

A2. Μετρήσεις Απόδοσης

β. Συντελεστές βαρύτητας (*weighting factors*)

Για να υπάρχει πρωτεραιοποίηση μεταξύ των στόχων, αλλά και για να μπορεί να μετρηθεί η συνολική απόδοση, ορίζονται συντελεστές βαρύτητας για κάθε στόχο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ :

Η εταιρεία θέτει στόχους στην Δ/νση Logistics :

- | | |
|--|----------|
| • Μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 15% | WF : 40% |
| • Μείωση αποθηκών από 3 σε 2 | WF : 35% |
| • Εφαρμογή συστήματος ERP | WF : 25% |

6.1.01.09 Performance Scorecard

A. Τι είναι το Performance Scorecard

A3. Τομείς εστίασης (*focus on a number of domains*)

Κάθε χρόνο και ανάλογα με την στρατηγική της επιχείρησης, η Διοίκηση της θετεί τους τομείς εστίασης . Τέτοιοι τομείς μπορεί να είναι :

- Οικονομική απόδοση
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Αύξηση market share
- Εξορθολογισμός υποδομών
- Περιβάλλον –Ασφάλεια – Ποιότητα
- κλπ

Σε κάθε τομέα εξειδικεύονται ποσοτικοί στόχοι οι οποίοι κατανέμονται στις διευθύνσεις που είναι υπεύθυνες για την υλοποίηση τους.

6.1.01.09 Performance Scorecard

A. Τι είναι το Performance Scorecard

A3. Τομείς εστίασης (*focus on a number of domains*)

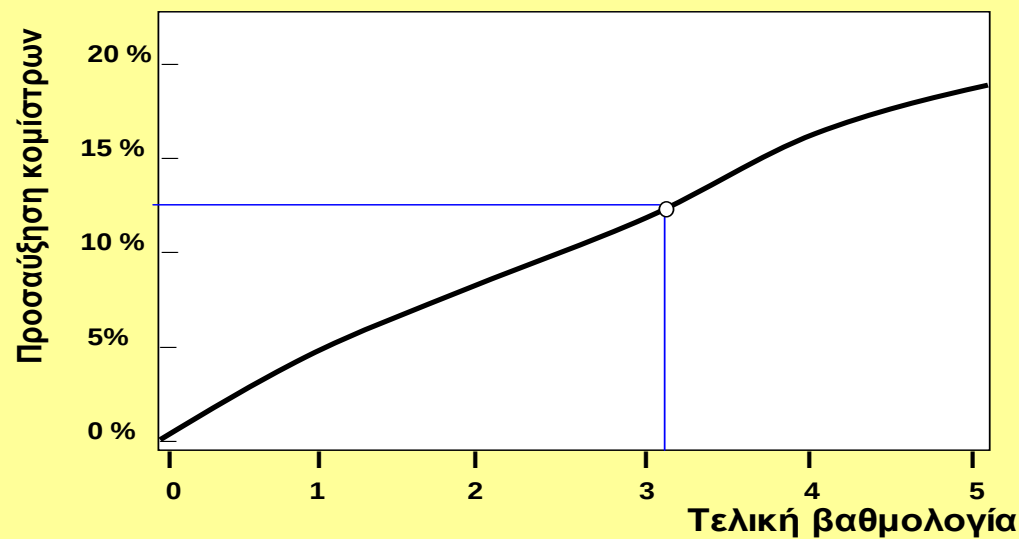
ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ SCORECARD					
Παραδειγμα			projectyou.gr		
A/A	ΣΤΟΧΟΙ	ΣΥΝΤ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	SCORE	Τελική βαθμολογία
1	Μείωση κόστους μεταφοράς	40%	Πρωτοβουλίες για μείωση κόστους	3	1,2
			0 - 10000 E : 1		
			10001 - 20000 E : 2		
			20001 - 25000 E : 3		
			25001 - 30000 E : 4		
			30000 - E : 5		
2	Μείωση ατυχημάτων	20%	Ατυχήματα με θάνατο ή τραυματισμό	4	0,8
			0 ατυχ : 5		
			1 ατυχ : 4		
			2 - 3 ατυχ : 3		
			4 - 5 ατυχ : 2		
			> 6 ατυχ : 0		
3	Μείωση επιστροφών	15%	Επιστροφές ως % επί ογκού παραδόσεων	3	0,45
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
4	Μείωση παραπόνων πελατών	15%	Παραπονα ως % επί αριθ. Παραδόσεων	2	0,3
			< 1% 5		
			1%2% 4		
			2%3% 3		
			3%5% 2		
			5%7% 1		
			> 7% 0		
5	Μείωση απωλειών	10%	Ελλείμματα, απωλειές, κλπ σε MT	4	0,4
			0 - 2 MT 5		
			2 - 4 MT 4		
			4 - 7 MT 3		
			7 - 10 MT 2		
			> 10 MT 1		
			> 10 MT 0		
ΣΥΝΟΛΟ		100%			3,15

6.1.01.09 Performance Scorecard

A. Τι είναι το Performance Scorecard

A3. Τομείς εστίασης (*focus on a number of domains*)

ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ



6.1.01.09 Performance Scorecard

B. Υλοποίηση

B1. Προσέγγιση Project Management

Για κάθε στόχο η υλοποίηση του οργανώνεται μέσα από την προσέγγιση project management η οποία προβλέπει :

1. Αποσαφήνιση του στόχου *(Objective)*
2. Καταγραφή των ενεργειών με τις οποίες θα επιτευχτεί ο στόχος *(WBS)*
3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης *(Time plan)*
4. Προϋπολογισμός κόστους υλοποίησης *(Cost Plan)*
5. Διαχείριση κινδύνων *(Risk Plan)*
6. Διαχείριση ενδιαφερόμενων πλευρών *(Stakeholders mgmt)*
7. Διαχείριση επικοινωνίας *(Communication Plan)*
8. Οργάνωση Ομάδας Στόχου *(Organization Plan)*

6.1.01.09 Performance Scorecard

B. Υλοποίηση

B2. Συμμετοχή του Προσωπικού

Οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται μόνοι τους αλλά είναι προϊόν προσπάθειας ανθρώπων. Για να είναι αποτελεσματική η συμμετοχή του προσωπικού , θα πρέπει να εξασφαλιστούν :

- κατανόηση πως εντάσσονται μέσα στο εταιρικό όραμα και στρατηγική
- κατάλληλα επιλεγμένο προσωπικό (αρμοδιότητα, γνώση, ικανότητα, κλπ)
- συντονισμός από ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο, εξομάλυνση συγκρουόμενων στόχων
- περιοδική παρακολούθηση προόδου (Monitoring)
- παρακίνηση, επιβράβευση, bonus

6.1.01.09 Performance Scorecard

B. Υλοποίηση

B3. Πιλοτική εφαρμογή

Πριν προχωρήσουμε ένα στόχο σε ολική εφαρμογή πρέπει να τεστάρουμε κατά πόσο είναι υλοποιήσιμος στο ποσοστό που έχει εκτιμηθεί, στο χρόνο που έχει υπολογιστεί και στις τυχόν απρόβλεπτες συνέπειες που πιθανόν να έχει.

Τα συμπεράσματα από την πιλοτική εφαρμογή θα αξιοποιηθούν στην τελική διαμόρφωση του στόχου και στην οργάνωση της υλοποίησής του.

Συνήθως γίνεται σε ένα υποσύνολο της αγοράς που είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό και μια τυχόν αποτυχία θα ήταν διαχειρίσιμη.

Η πιλοτική εφαρμογή μπορεί να γίνει σε :

- μια γεωγραφική περιοχή
- μια κατηγορία πελατών
- ένα ειδικό προϊόν

6.1.01.09 Performance Scorecard

B. Υλοποίηση

B3. Πιλοτική εφαρμογή

ΑΣΚΗΣΗ :

Η εταιρεία σας αποφασίζει να καταργήσει τους αντιπροσώπους και να οργανώσει την διάθεση των προϊόντων της απευθείας από τις αποθήκες της στους τελικούς αγοραστές. Ο στόχος της Διεύθυνσης logistics είναι να οργανώσει την παραγγελιοληψία, αποθήκευση, μεταφορά, εισπράξεις. Η εταιρεία σας αποφασίζει να κάνει μια πιλοτική εφαρμογή. Στο meeting που θα γίνει θα πρέπει να θέσετε τις βασικές απόψεις από οπτική Logistics, για την επιτυχή υλοποίηση του πιλοτικού ως προς την επιλογή του τμήματος της αγοράς που θα εφαρμοστεί το πιλοτικό, αναφερόμενος στις παραμέτρους :

- Χαρακτηριστικά αντιπρόσωπου
- Χαρακτηριστικά γεωγραφικής περιοχής
- Χαρακτηριστικά προϊόντος

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard

Πρωτοεισήχθηκε σαν 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 επιτευχτεί μια πιο ισορροπημένη (balanced scorecard) Οργάνωση 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.

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. 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)

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. 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)

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. 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)

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. 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)

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard

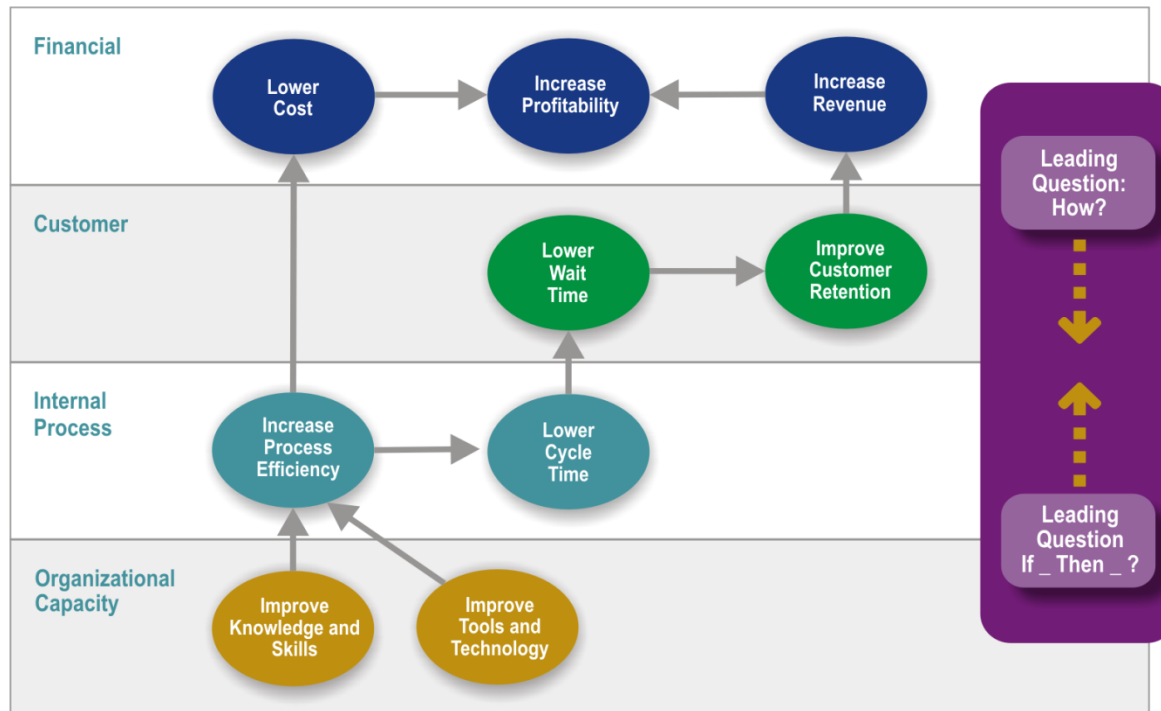


Robert S.
Kaplan and
David P.
Norton

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard



Οι non financial
στόχοι
αλληλοεπη-
ρεάζονται και
τελικά
βελτιστοποιούν
τους financial
στόχους

Το Strategy map δείχνει πως παράγεται η αξία μέσα στην επιχείρηση

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard

a. The Learning & Growth Perspective

- Ιδιαίτερα απαραίτητο στις επιχειρήσεις γνώσης
- Τόσο για ατομική αλλά και εταιρική αυτοβελτιωση
- Η εκπαίδευση πρέπει να πρωτεραιοποιείται και να είναι στοχευόμενη
- **Learning is more than training.**
- Η Μάθηση περιλαμβάνει mentors, tutors, εύκολη επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, τεχνολογικά εργαλεία διαχείρισης της γνώσης

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard

b. The Business Process Perspective

- Αφορά τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες
- Οι δείκτες επί αυτών βοηθούν τους managers να κατανοήσουν πόσο καλά λειτουργεί το τμήμα τους και κατά πόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών
- Οι διαδικασίες υπάρχουν για να επιτυγχάνονται οι στόχοι
- Οι διαδικασίες πρέπει να κοστίζουν λιγότερο από την αξία που παράγουν
- Οι δείκτες πρέπει να αναπτύσσονται από αυτούς που γνωρίζουν βαθιά τις διαδικασίες.

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ1. Balanced Scorecard

c. The Customer Perspective

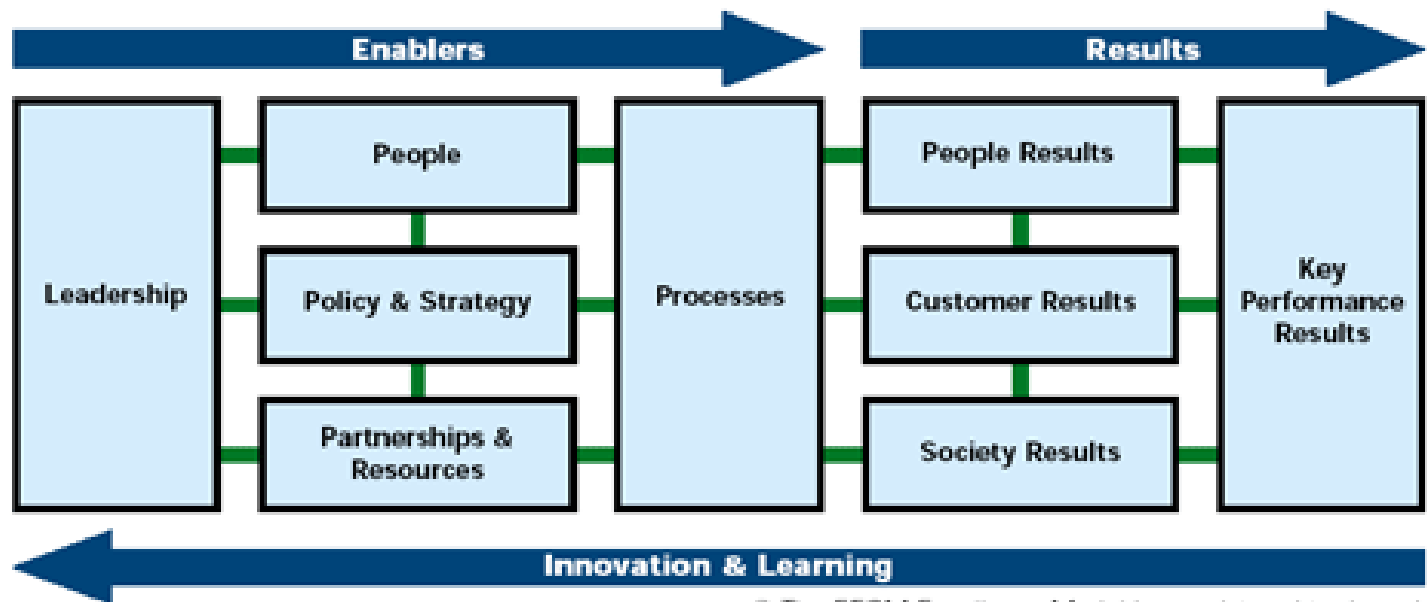
- Συνεχώς αναγνωρίζεται πόσο σημαντική είναι η εστίαση στον πελάτη (customer focus) και η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction)
- Ακόμη και αν η τρέχουσα οικονομική απόδοση είναι ικανοποιητική, αν διαπιστώνεται κακή απόδοση στον στόχο αυτό, σύντομα οι πελάτες θα επιλέξουν ανταγωνιστές, οπότε θα επιδεινωθούν και τα οικονομικά αποτελέσματα
- Οι δείκτες ικανοποίησης πελάτη πρέπει να σχεδιάζονται ξεχωριστά κατά κατηγορία πελατών και για τις ανάγκες που προσφέρονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

European Foundation for **Q**uality **M**anagement
established in 1989 by 67 leading companies



© The EFQM Excellence Model is a registered trademark

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

Το EFQM Excellence Model επιτρέπει την κατανόηση της σχέσης αίτιων και συνεπειών μεταξύ αυτών που κάνει η οργάνωση και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει.

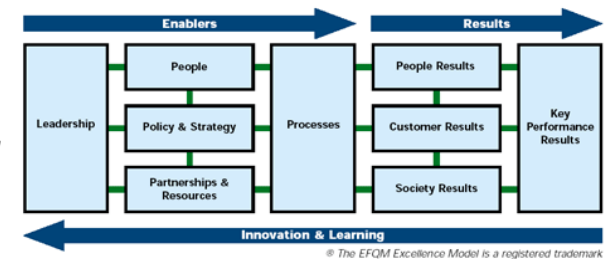
Το μοντέλο αποτελείται από 3 συστατικά :

The Fundamental Concepts of Excellence : Προσδιορίζουν τις υποκείμενες Αρχές που συνιστούν το υπόβαθρο για την επίτευξη excellence

The Criteria : Παρέχουν το πλαίσιο για την μετατροπή των Fundamental concepts και το RADAR logic σε πρακτική εφαρμογή

The RADAR : Εργαλείο για συστηματική βελτίωση σε όλους τους τομείς της οργάνωσης

Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους οργάνωση



6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

"All European organizations, both in the public and private sectors, are facing new challenges. The increasing pressure to compete on a global stage with limited resources means we all have to work together to secure our future prosperity, and that of generations to come. The EFQM Excellence Model provides a framework that encourages the cooperation, collaboration and innovation that we will need to ensure this goal is achieved."

Herman van Rompuy, President of the European Council

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

The Fundamental Concepts of Excellence :

- Adding Value for Customers
- Creating a Sustainable Future
- Developing Organizational Capability
- Harvesting Creativity & Innovation
- Leading with Vision, Inspiration & Integrity
- Managing with Agility
- Succeeding through the Talent of People
- Sustaining outstanding Results

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

The Criteria

Enable Criterion :

Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να υλοποιήσει την στρατηγική της

- Leadership
- Strategy
- People
- Partnership and Resources
- Processes, Products and Services

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

The Criteria

Results Criterion :

Τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν παράλληλα με τους στρατηγικούς στόχους

- Customer results
- People results
- Society results
- Business results

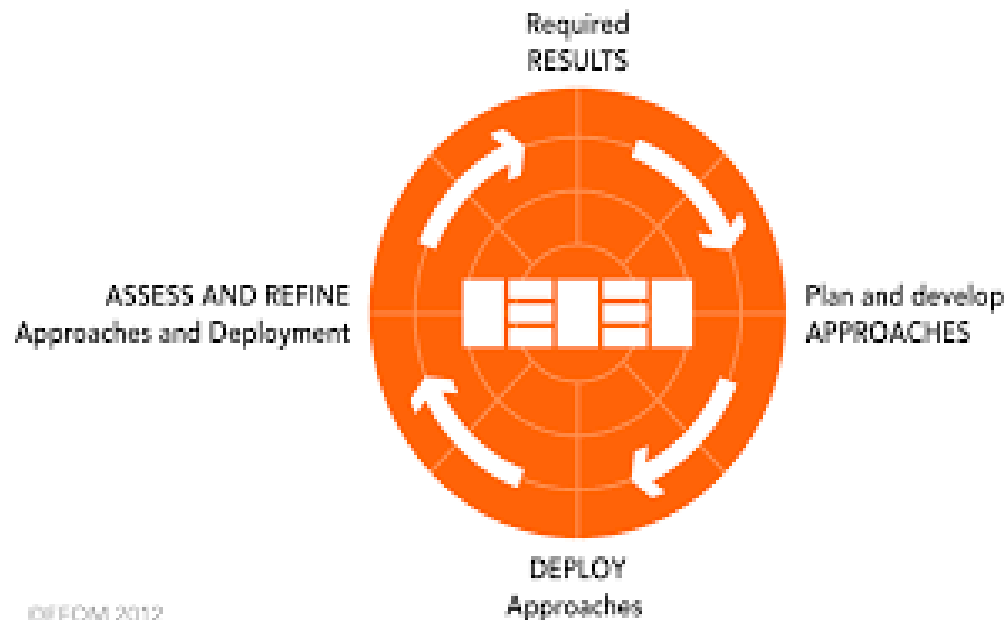
6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

Radar logic (Results, Approaches, Deployment, Assess, Refine)

Είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και εργαλείο διοίκησης



Παρέχει δομημένη προσέγγιση για να αμφισβητήσουμε την απόδοση ενός οργανισμού

©EFQM 2012

6.1.01.09 Performance Scorecard

Γ. Μοντέλα

Γ2. EFQM

Radar logic

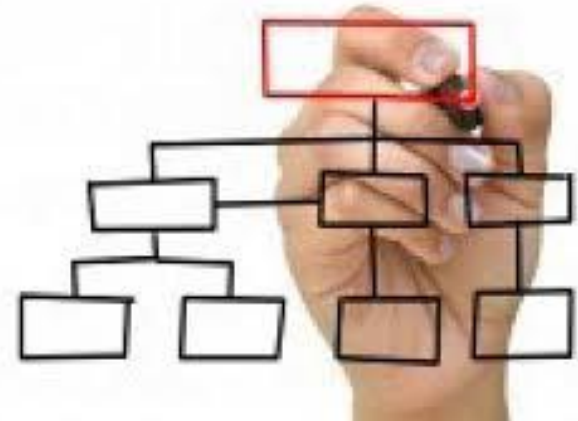
Μια Επιχείρηση πρέπει :

- Να προσδιορίζει τα αποτελέσματα (**RESULTS**) επιδιώκει σαν μέρος της στρατηγικής της
- Να οργανώνει τις προσεγγίσεις (**APPROACHES**) για να φέρει τα αποτελέσματα
- Να εφαρμόζει (**DEPLOY**) τις προσεγγίσεις συστηματικά για να διασφαλίσει την υλοποίηση
- Να εξετάζει και διορθώνει (**ASSESS and REFINE**) τις προσεγγίσεις που εφαρμόστηκαν με βάση τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα

Slog - MODULE A : **BUSINESS PRINCIPLES**

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Designs an appropriate organization structure



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

A. Εξειδίκευση (Specialization)

A1. Τύπος και αριθμός ειδικοτήτων

Εξειδίκευση (Specialization)

Είναι μέθοδος παραγωγής η οποία εστιάζει σε ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων η υπηρεσιών ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Σε μια βιομηχανία, η παραγωγή μπορεί να γίνει με την μέθοδο εξειδίκευσης όταν η γραμμή παραγωγής παίρνει από τους σταθμούς εργασίας οι οποίοι εξειδικεύονται σε μια εργασία. Πχ, τοποθέτηση καθισμάτων σε ένα αυτοκίνητο σε εργοστάσιο κατασκευής οχημάτων.

Η αντίθετη μέθοδος είναι η **group production**, κατά την οποία μια ομάδα εργαζομένων ολοκληρώνει την παραγωγή του προϊόντος εκτελώντας όλες τις εργασίες που απαιτούνται.

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

A. Εξειδίκευση (Specialization)

A1. Τύπος και αριθμός ειδικοτήτων

ΑΣΚΗΣΗ :

- 1. Ποια είναι τα οφέλη από την εξειδίκευση?**
- 2. Ποια είναι τα οφέλη από την μη εξειδίκευση?**
- 3. Σε ποιες συνθήκες συμφέρει απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού ?**
- 4. Σε ποιες συνθήκες συμφέρει απασχόληση προσωπικού γενικών καθηκόντων ?**

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

A. Εξειδίκευση (Specialization)

A1. Τύπος και αριθμός ειδικοτήτων - Μέθοδος SWOT

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; Τι προτερήματα διαθέτεις; Ποια δυνατά σημεία μπορείς να βελτιώσεις ακόμη περισσότερο; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να επιστρατεύσεις η 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)

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

A. Εξειδίκευση (Specialization)

A1. Τύπος και αριθμός ειδικοτήτων - Μέθοδος SWOT

- 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

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

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)

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

B. Οργανωτικό σχήμα (*shape*)

B1. Αριθμός υπαλλήλων

Ο αριθμός υπάλληλων σε μια ειδικότητα υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω :

1. Το συνολικό ετήσιο αντικείμενο (W) του έργου (πχ δρομολόγια)
2. Το έργο (w) που μπορεί να διεκπεραιώσει ένας υπάλληλος την ημέρα
3. Το βαθμό αξιοποίησης (u) της εργασίας του υπαλλήλου (utilization factor), αφαιρούμενων δηλαδή των ωρών που ο εργαζόμενος είτε για λόγους νομοθεσίας (άδειες), είτε για λόγους ασθενειών, είτε ατυχημάτων η επισκευών του εξοπλισμού, είτε μη εξομαλυμένης ζήτησης, δεν μπορεί να εκτελέσει το έργο που προβλέπεται για την θέση.

Ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι :

Αριθμος εργαζομένων :

$$N = W / w * u$$

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

B. Οργανωτικό σχήμα (*shape*)

B1. Αριθμός υπαλλήλων

ΑΣΚΗΣΗ :

Εταιρεία 3PL πρόκειται να δώσει προσφορά σε διαγωνισμό για την διανομή 50000 MT προϊόντων στην Αττική. Σε κάθε αυτοκίνητο θα απασχοληθούν 2 άτομα. Σε κάθε βάρδια από τα στατιστικά σας προκύπτει ότι μπορούν να διανεμηθούν 28 MT. Επίσης προκύπτει ότι ο παραγωγικός χρόνος των οδηγών είναι 0.72. Από την προκήρυξη προβλέπεται να εξαιρούνται από την διανομή 55 μέρες (Κυριακές και αργίες)

Πόσους διανομείς θα πρέπει να προσλάβει?

$$N = 2\{50000/(365-55)\}/28*0.72\} = 16$$

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

B. Οργανωτικό σχήμα *(shape)*

Το οργανωτικό σχήμα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να έχει την δυναμική να υλοποιήσει την στρατηγική του Οργανισμού.

Όταν αλλάζει η εξελίσσεται η στρατηγική, πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα και το οργανωτικό σχήμα



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Γ. Κατανομή εξουσίας (*distribution of power*)

Γ1. Κεντροποιημένη (*centralized*)

- Η **εξουσία και η λήψη αποφάσεων** συγκεντρώνεται στην Κεντρική δομή.
- Οι τοπικές οργανώσεις έχουν μικρή δυνατότητα λήψης αποφάσεων
- Συχνά οι αποφάσεις **καθυστερούν** να ληφθούν λόγω άγνοιας των θεμάτων, λόγω ανάγκης ενημέρωσης, λόγω υπερφόρτωσης της κεντρικής δομής με τα θέματα όλων των τοπικών οργανώσεων, λόγω αποστασιοποίησης από το πρόβλημα
- Οι αποφάσεις είναι πιο **αντικειμενικές** διότι δεν έχουν την φόρτιση της τοπικής σχέσης αλλά και διότι αξιολογούνται με κριτήρια που εφαρμόζονται σε όλες τις περιοχές.
- Αξιοποιούνται καλύτερα οι **κεντρικές συμβουλευτικές και υποστηρικτικές ομάδες**
- **Στενότερος έλεγχος** των λειτουργιών
- **Ενιαίες διαδικασίες**, πολιτικές, συστήματα

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Γ. Κατανομή εξουσίας (*distribution of power*)

Γ2. Αποκεντρωμένη (*decentralized*)

- Μέρος της **εξουσίας και της λήψης αποφάσεων** παρέχεται στις αποκεντρωμένες δομές.
- Οι αποφάσεις **επιταχύνονται** λόγω γνώσης των θεμάτων, λόγω εγγύτητας στο πρόβλημα, λόγω καλύτερης αναγνώρισης των ρίσκων
- Οι αποφάσεις είναι λιγότερο **αντικειμενικές** διότι έχουν την φόρτιση της τοπικής σχέσης αλλά και διότι δεν αξιολογούνται με ευρύτερης εφαρμογής κριτήρια. Συχνά οι τοπικές οργανώσεις αποκλίνουν από τις κεντρικές πολιτικές (φαινόμενο «φέουδου»)
- Άριστος χώρος για την **εκπαίδευση** και απόκτηση εμπειρίας από τα νέα στελέχη
- Φιλτράρισμα και **προσαρμογή των αποφάσεων** στις τοπικές συνθήκες
-
-

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Γ. Κατανομή εξουσίας (*distribution of power*)

Άλλες μορφές

Παγκοσμιοποιημένη (*Globalized*)

Οι επενδύσεις κινούνται πέρα από τις τοπικές η εθνικές αγορές, και αντίστοιχα κινείται και η κατανομή της εξουσίας

«Glocalized» – Matrix

Μεικτή κατανομή της εξουσίας, σε άλλα θέματα η εξουσία κατανέμεται στο global επίπεδο και σε άλλα στο local. Συχνή αναφορά γίνεται στην Glocal οργάνωση ως globally think – locally act. Θέματα στρατηγικής, marketing, reporting, κλπ αναλαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο ενώ θέματα εφαρμογής όπως : Αποθήκευση, Μεταφορά, Συντήρηση, κλπ αναλαμβάνονται από τις τοπικές οργανώσεις.

Ανάλογα διαμορφώνονται και τα reporting lines της οργάνωσης

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (*departmentalisation*)

Η τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση ομοειδών ή συναφών εργασιών και διαδικασιών σε διαχωρίσιμες μονάδες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της Επιχείρησης κατά τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει κατά :

- **Λειτουργία (*function*)**
- **Διαδικασία (*process*)**
- **Προϊόν (*Product*)**
- **Αγορά (*Market*)**
- **Κατηγορία Πελατών (*Customer*)**
- **Γεωγραφική περιοχή (*geographic area*)**
- **Μεικτή (*Matrix – Project organization*)**
- **Συνδυασμό των ανωτέρω**

6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalisation)

Δ1. Λειτουργίες (functions)

Η τμηματοποίηση κατά function είναι από τις παλαιότερες και συνηθέστερες.

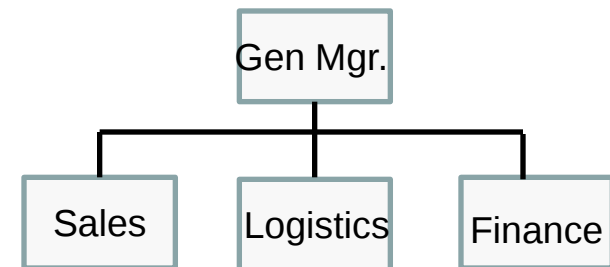
Πλεονέκτημα : η εξειδίκευση ως προς το function (operations, marketing, finance, κλπ) οδηγεί σε εστίαση και σε απόδοση.

Μειονέκτημα : κάθε τμήμα εστιάζει στους στόχους του με κίνδυνο να αποκοπεί από τους στόχους των άλλων τμημάτων και της επιχείρησης και ακόμη χειρότερα, να αντιμάχεται τους στόχους των άλλων τμημάτων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του τμήματος.

Κρίσιμη παράμετρος : Απαιτείται ευρεία γνώση και ισχυρή συντονιστική δράση του Gen Mgr.

Παράδειγμα μειονεκτημάτων:

Η διεύθυνση Logistics υπό την πίεση του Finance, μειώνει τα αποθέματα σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα την απώλεια πωλήσεων



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalization)

Δ2. Προϊόντα (products)

Η τμηματοποίηση κατά product χρησιμοποιείται όταν απαιτείται έντονη γνώση κατά προϊόν. Εφαρμόζεται σε μεγάλες εταιρείες (πχ εταιρεία πετρελαιοειδών, λιπαντικών και χημικών)

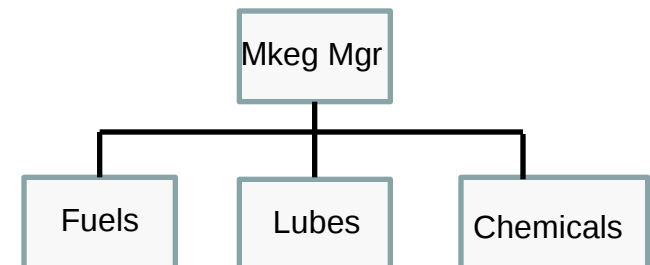
Πλεονέκτημα : συνεχής βελτίωση του προϊόντος, έμφαση στην κερδοφορία κατά προϊόν, εξειδίκευση προσωπικού

Μειονέκτημα : κάθε τμήμα εστιάζει στους στόχους του, τον πελάτη επισκέπτονται περισσότεροι πωλητές δίνοντας του και πιθανόν αντικρουόμενους στόχους.

Κρίσιμη παράμετρος : Απαιτείται ευρεία γνώση και ισχυρή συντονιστική δράση του Marketing Mgr.

Παράδειγμα μειονεκτημάτων :

Ο διευθυντής Marketing, προερχόμενος από τον κλάδο fuels, έχει μειωμένο ενδιαφέρον για τα chemicals σε βαθμό που αρχίζουν και συρρικνώνονται.



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalisation)

Δ3. Ροή Εργασίας (workflow/process)

Η τμηματοποίηση κατά process διευκολύνει την αποτελεσματική διεκπεραίωση της δουλειάς, αποφυγή λαθών, καθυστερήσεων. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν μεγάλοι όγκοι διακίνησης (πχ εταιρεία Courier)

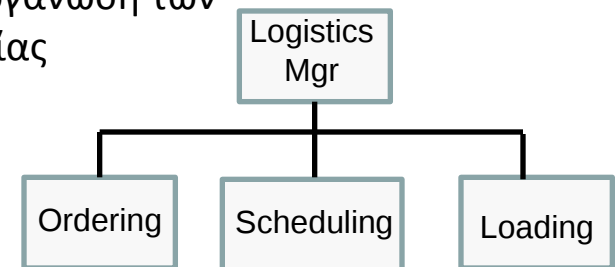
Πλεονέκτημα : Ομαλή ροή εργασίας, έλεγχος σε ποια φάση βρίσκεται μια παράδοση, εφαρμογή λογισμικού, κλπ

Μειονέκτημα : Έλλειψη ευελιξίας, μπλοκάρισμα σε απρόβλεπτες καταστάσεις, το προσωπικού έχει σχετικά μικρή ικανοποίηση, καθυστέρηση σε μια φάση δημιουργεί καθυστέρηση στο σύνολο της αλυσίδας

Κρίσιμη παράμετρος : Απαιτείται συχνή αναδιοργάνωση των διαδικασιών, αυτοματοποίηση, εισαγωγή ευελιξίας

Παράδειγμα μειονεκτήματος :

Επειδή το τμήμα παραγγελιοληψίας σχολάζει το απόγευμα, απογευματινές ανάγκες θα εκτελούνται την επόμενη το απόγευμα



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalisation)

Δ4. Αγορές (markets)

Η τμηματοποίηση κατά market είναι χρήσιμη όταν χρειάζεται να δοθεί καλύτερο service σε διαφορετικές αγορές.

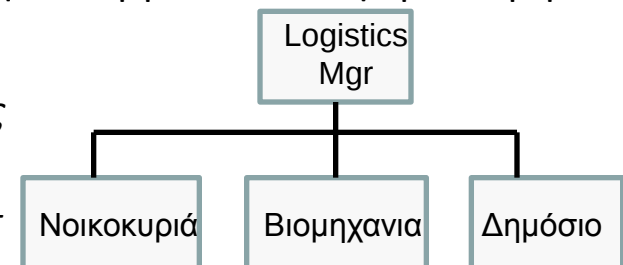
Πλεονέκτημα : Επικέντρωση στις διαφορετικές αγορές, εξειδίκευση, καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών.

Μειονέκτημα : Μικρή δυνατότητα μετακινήσεων του προσωπικού μεταξύ των τμημάτων, κίνδυνος να “θολώσει” το brand όταν οι αγορές είναι μη συναφείς, υποαξιοποίηση εξοπλισμού.

Κρίσιμη παράμετρος : Απαιτείται εντατική προσπάθεια οι πόροι να αξιοποιούνται αποτελεσματικά ανεξάρτητα από την διακύμανση των έργων των διαφόρων αγορών

Παράδειγμα μειονεκτήματος :

Εταιρεία μετακομίσεων με δράση σε τρεις αγορές έχει μικρά φορτηγά για Νοικοκυριά που η ζήτηση τους αυξάνεται και μεγάλα φορτηγά για βιομηχανικούς πελάτες που η ζήτηση τους μειώνεται



6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalisation)

Δ5. Γεωγραφική (geography)

Η τμηματοποίηση κατά geography είναι χρήσιμη όταν χρειάζεται να δοθεί καλύτερο service σε διαφορετικές περιοχές.

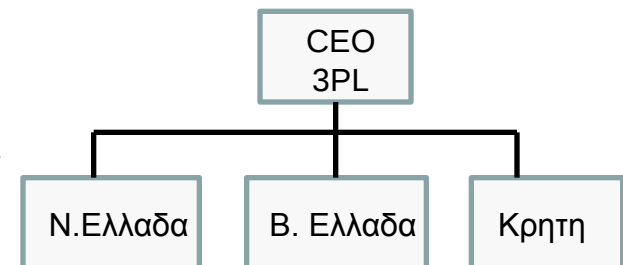
Πλεονέκτημα : Επικέντρωση στις διαφορετικές περιοχές, εξειδίκευση, καλύτερη κατανόηση των αναγκών των περιοχών, μειωμένα έξοδα μετακινήσεων, σχέσεις με πελάτες,

Μειονέκτημα : Μικρή δυνατότητα μετακινήσεων του προσωπικού μεταξύ των περιοχών, τάση για 'φέουδο', υψηλά κόστη για απασχόληση μεσαίων στελεχών.

Κρίσιμη παράμετρος : Απαιτείται εντατική προσπάθεια για ενιαίες διαδικασίες, κεντρικά συστήματα, επιθεωρήσεις.

Παράδειγμα μειονεκτήματος :

Εταιρεία 3PL με αποθήκες σε τρεις περιοχές έχει πρόβλημα να πείσει τους υπευθύνους Αποθηκών να εφαρμόζουν κοινές πολιτικές και συστήματα



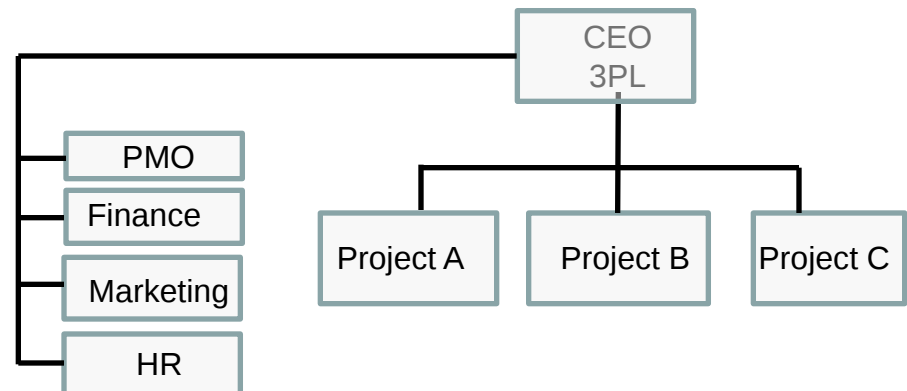
6.1.01.10 Οργανωτική Δομή

Δ. Τμηματοποίηση (departmentalisation)

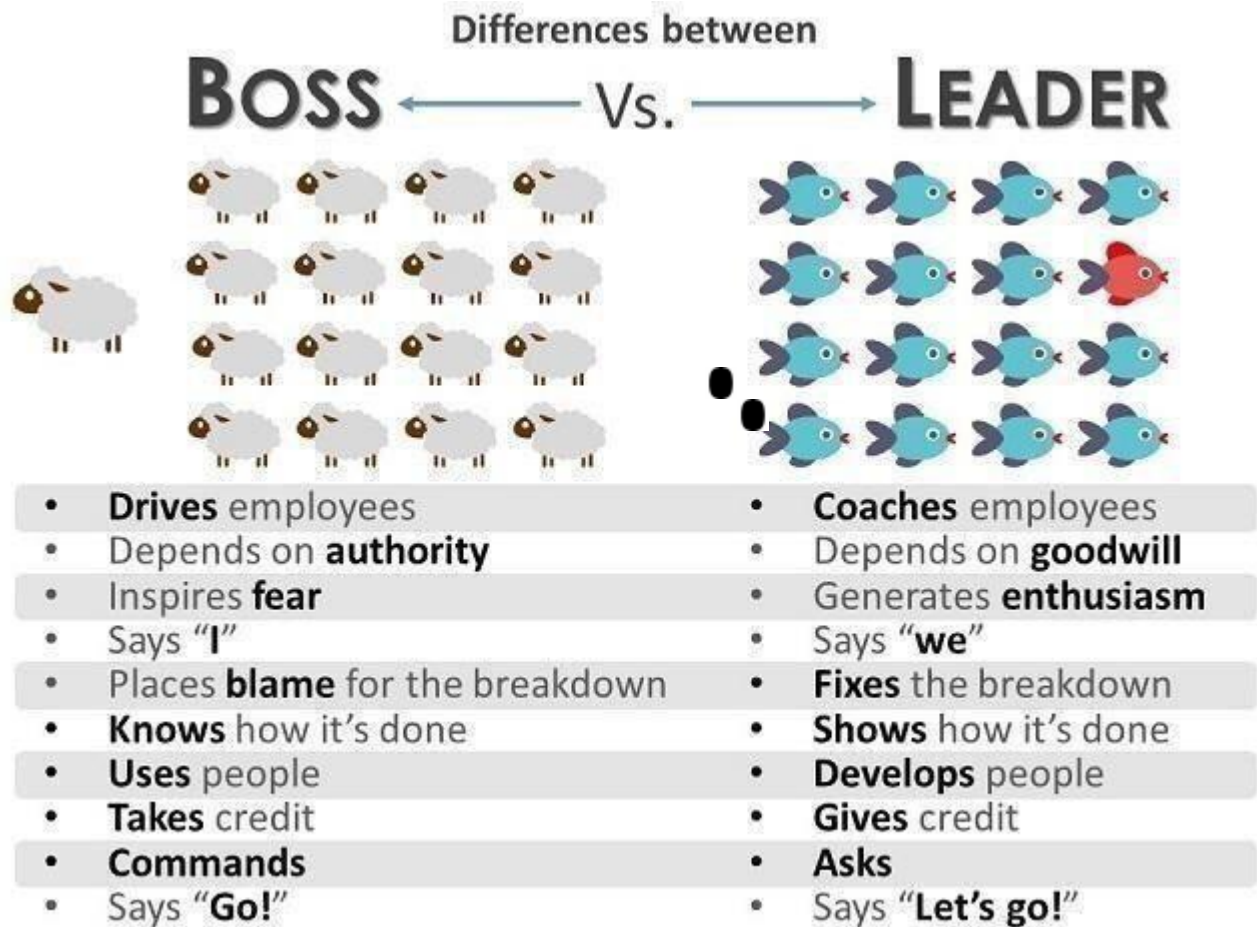
Δ6. Έργα (project)

Η τμηματοποίηση αυτή είναι χρήσιμη για εταιρείες που λειτουργούν περισσότερο αναλαμβάνοντας μεγάλα projects. Το προσωπικό στελεχώνει τις ομάδες έργου και όταν το έργο τελειώνει επανέρχεται στην διάθεση της επιχείρησης για να στελεχώσει νέα έργα

Λέγεται και Matrix επειδή παράλληλα με την τμηματοποίηση κατά έργο, υπάρχει και μια τμηματοποίηση κατά function. Συνήθως κάποιες αρμοδιότητες και κοινές υπηρεσίες (procurement, reporting, Safety, design, etc.) συγκροτούν το PMO (Project Management Office)



6.1.01.11 Various



www.presentationgo.com

6.1.01.11 Various

