

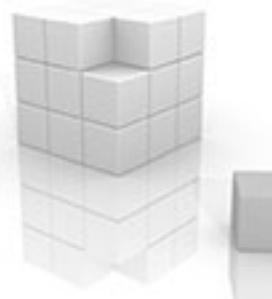
Ο Κυριάκος Γιανελής είναι Σύμβουλος Επιχειρήσεων με 15ετή παρουσία και προσφορά στην αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο IST Studies/University of Hertfordshire στην Αθήνα (1993) και είναι κάτοχος MBA (Master of Business Administration) από το ICBS/Kingston University της Αγγλίας (2006).

Διαθέτει πολυετή εμπειρία στην οργάνωση και επίβλεψη των ποιοτικών ανώνυμων εταιρειών (Σαλβύ ΑΕΒΕ, Ιντερτέκα Α.Ε) και Ε.Π.Ε (Ιατρική Μέριμνα, Microstar, Εργαστηριακή Διάγνωση Πατοϊών, Micrologic, Βιοέλεγχος, Texfin), καθώς και στη διοίκηση του μάρκετινγκ αρκετών εξ αυτών.

Διατέλεσε εμπορικός διευθυντής στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών ασφαλείας Alfa P.S.S., ενώ παράλληλα συμμετείχε σε πολλά συνέδρια και εκπαιδευτικά σεμινάρια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Είναι κάτοχος αδείας από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας (Ο.Ε.Ε), μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ (Ε.Ι.Μ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), και μέλος της Πανελλήνιας Ένωσης Φοροτεχνών Επιστημόνων (ΠΕΦΕ). Επιπλέον, είναι συνεργάτης και αρθρογράφος σε μηνιαία εφημερίδα ποικίλης ύλης.

των μετοχών. Ο συστηματικός κίνδυνος είναι αδύνατον να απαλειφθεί ή να μετριαστεί από τους επενδυτές.

- Ο μη συστηματικός κίνδυνος αφορά τον κίνδυνο που οφείλεται στις μεταβολές των οικονομικών μεγεθών μιας εταιρείας (τζίρος, κέρδη) ή στις μεταβολές που υφίστανται σε έναν επιχειρησιακό κλάδο (κατασκευαστικές εταιρείες, τράπεζες, μεταλλουργικές εταιρείες, ναυτιλιακές, κ.λπ.). Για παράδειγμα, η πτώση των ναύλων στη ναυτιλιακή αγορά θα προκαλέσει πτώση των τιμών των μετοχών στις εταιρείες του κλάδου, λόγω περιορισμού των πωλήσεων (τζίρου) τους και άρα των προοπτικών ανάπτυξής τους. Σε αντίθεση με τον συστηματικό κίνδυνο, ο μη συστηματικός κίνδυνος μπορεί να περιοριστεί μέσω της δημιουργίας χαρτοφυλακίου μετοχών από διαφορετικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας.



Μάνατζμεντ Παραγωγής

1. Διοίκηση παραγωγής

Η διοίκηση της παραγωγής (**operation management**) ασχολείται με την ορθολογική διαχείριση των παραγωγικών συστημάτων κάθε οικονομικής μονάδας (βιομηχανικής, κατασκευαστικής, παροχής υπηρεσιών). Καθορίζει τις διεργασίες, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία παραγωγής, το σχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων, τις μεθόδους παραγωγής και είναι υπεύθυνη για την επιλογή και τη διαμόρφωση του τόπου παραγωγής, το βαθμό χρησιμοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας¹, όπως επίσης και για την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ακόμη, αποφασίζει για το ύψος και την ποιότητα των προμηθειών των αναλώσιμων υλικών (πρώτων και βιοηθητικών υλών, υλικών συσκευασίας), καθώς και για το ύψος των αποθεμάτων (αναλώσιμων προϊόντων, έτοιμων προϊόντων) που έχουν ως στόχο την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής και την ικανοποίηση της προβλεπόμενης ή απρόβλεπτης ζήτησης των έτοιμων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά.

Μέσω της διοίκησης παραγωγής κάθε επιχείρηση προσδοκά στη δημιουργία² διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

-
1. Η παραγωγική δυναμικότητα (*capacity*) μιας παραγωγικής μονάδας εκφράζει τον μέγιστο αριθμό προϊόντων που μπορούν να παραχθούν σε συγκεκριμένο χρόνο.
 2. *Operations Management* του Γ. Στόγια, Σημειώσεις MBA, σελ. 17.

(**sustainable competitive advantage**) μέσω του οποίου θα μπορέσει να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

2. Καμπύλη εμπειρίας

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες **μείωσης τους κόστους παραγωγής** είναι η **εμπειρία** που αποκτά η επιχείρηση στην επανάληψη του παραγωγικού της κύκλου. Αυτό συμβαίνει καθώς η **επιδεξιότητα** που αποκτά το **εργατικό δυναμικό** της επιχείρησης, λόγω της επανάληψης της εργασίας του για την παραγωγή του προϊόντος, σε συνδυασμό με τις αναγκαίες βελτιώσεις των μηχανημάτων και την εξοικείωση του προσωπικού στις εφαρμοσθείσες τεχνικές μεθόδους, αλλά και γενικότερα της οργάνωσης της παραγωγής, επιφέρει **μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την παραγωγή του προϊόντος**. Ταυτόχρονα, παρατηρείται και **μείωση των ελαττωματικών προϊόντων**. Επομένως, έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας και άρα μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος μέσω μιας εκθετικής συνάρτησης της **καμπύλης εμπειρίας** ή **μάθησης** (experience/learning curve).



Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning) εκτός από την παραγωγή έχουν εφαρμογή σε όλα τα τμήματα (λογιστήριο, πωλήσεις, μάρκετινγκ), καθώς η επανάληψη των εργασιών από τα ίδια στελέχη μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την προετοιμασία και την εκτέλεση των εργασιών

αυτών. Παράλληλα παρατηρείται βελτίωση και στο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

3. Πρότυπα απόδοσης

Με στόχο τον έλεγχο του εργατικού κόστους, την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών αλλά και τη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, έχουν αναπτυχθεί αρκετά **τυποποιημένα μεθοδολογικά πρότυπα**³ εκτίμησης, όπως:

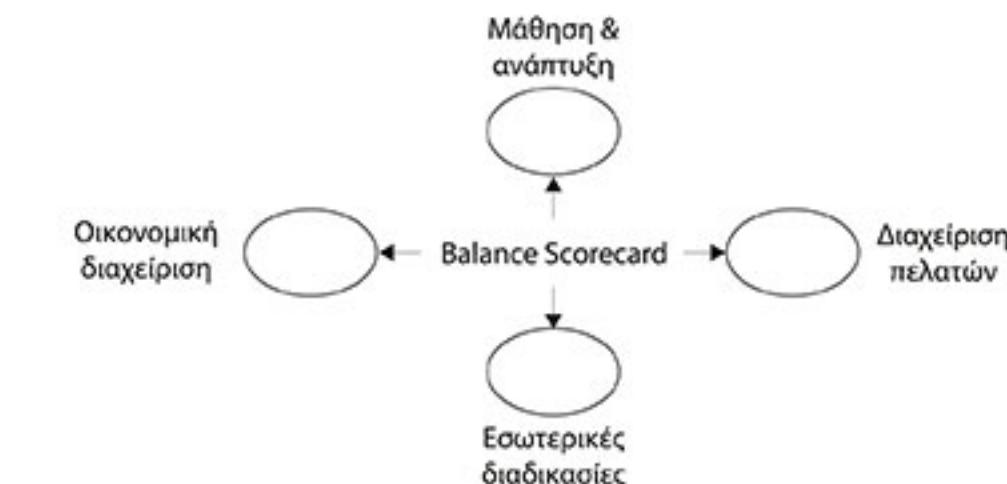
- **Ισορροπημένη αξιολόγηση της απόδοσης (Balanced scorecard)⁴**
- **Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (common assessment framework)**
- **Διοίκηση ολικής ποιότητας⁵ (total quality management)**
- **Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)**
- **Μοντέλο αριστείας (EFQM Excellence Model).**

3.1 Balanced Scorecard

Η **ισορροπημένη αξιολόγηση της απόδοσης (balanced scorecard⁶)** αποτελεί ένα πρότυπο που εστιάζει στην ποιότητα του συντονισμού και της επικοινωνίας όλων των τμημάτων της επιχείρησης, παρουσιάζοντας διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται βελτίωση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του κάθε τμήματος ζεχωριστά της οικονομικής μονάδας (π.χ. τμήμα Ανθρώπινων Ρόρων, τμήμα Μάρκετινγκ, κ.ά.), αλλά και της συνολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Το παραπάνω μεθοδολογικό πρότυπο περιλαμβάνει **τέσσερις βασικές συνιστώσες**, οι οποίες φαίνονται επιγραμματικά στο σχήμα που ακολουθεί:

3. Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς των Ιωάννη Κυριαζόγλου και Δέσποινα Πολίτου.
4. Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις του Ν. Καζάζη σελ. 617.
5. Λεπτομέρειες στο βιβλίο Μάνατζεντ Ολικής Ποιότητας του Paul James.
6. R. Kaplan & D. Norton 1992, *Harvard Business Review*.



Το πρότυπο της Balance Scorecard.

Η καθεμία από αυτές τις τέσσερις συνιστώσες περιλαμβάνει **μετρήσιμους δείκτες**, οι οποίοι παρουσιάζονται στην επόμενη σειρά. Αναλυτικότερα έχουμε:

A) Οικονομική διαχείριση

- Σύνολο ενεργητικού
- Σύνολο ενεργητικού ανά υπάλληλο
- Έσοδα ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) του ενεργητικού
- Καθαρό περιθώριο κέρδους
- Μεικτό περιθώριο κέρδους
- Πωλήσεις
- Πωλήσεις ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) του ενεργητικού
- Συνολικές δαπάνες
- Έδια/ξένα κεφάλαια
- Κέρδος ανά υπάλληλο
- Έσοδα ανά υπάλληλο
- Επενδύσεις ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) επί των πωλήσεων
- Δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) επί των πωλήσεων
- Απόδοση επενδύσεων
- Κεφάλαιο κίνησης
- Έσοδα από νέα προϊόντα

- Αξία μετοχής (ονομαστική, λογιστική, εσωτερική, χρηματιστηριακή)
- Δείκτης P/E (τιμή προς κέρδη ανά μετοχή)
- Μέσος χρόνος είσπραξης απαιτήσεων
- Μέσος χρόνος εξόφλησης υποχρεώσεων
- Συνολική απόδοση επενδεδυμένων κεφαλαίων
- Κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος και σύγκριση με ανταγωνιστές.

B) Μάθηση και ανάπτυξη

- Απουσίες εργαζομένων σε σύνολο εργαζομένων
- Απουσίες εργαζομένων σε σύνολο εργάσιμων ημερών
- Επενδύσεις σε εκπαίδευση ανά εργαζόμενο
- Αριθμός εκπαιδευόμενων εργαζομένων
- Συνολικός χρόνος εκπαίδευσης
- Ποσοστό επίτευξης προσωπικών στόχων
- Ποσοστό εργαζομένων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Ποσοστό εργαζομένων με μεταπτυχιακό
- Αριθμός ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο
- Ποιότητα εργασιακού χώρου
- Παραγωγικότητα.

C) Διαχείριση πελατών

- Ικανοποίηση πελατών
- Αφοσίωση πελατών (διατηρησιμότητα πελατών)
- Μερίδιο αγοράς
- Σχετικό μερίδιο αγοράς
- Σύνολο πελατών
- Ποσοστό νέων πελατών
- Ποσοστό κερδών από νέους πελάτες
- Ποσοστό επιστροφών πωλήσεων
- Ετήσιες πωλήσεις ανά πελάτη
- Μέσος χρόνος επαφής που αναλογεί σε κάθε πελάτη
- Τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Πελάτες που αναλογούν σε κάθε υπάλληλο
- Έξοδα εξυπηρέτησης ανά πελάτη
- Ποσοστό ζημιογόνων πελατών