



Επιχειρησιακός Σχεδιασμός & Επιχειρηματικότητα

Ενότητα 11: Χρηματοοικονομικά

Νικόλαος Καρανάσιος
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Χρηματο-οικονομικά

Προβλέψεις των οικονομικών δεδομένων
κατά την υλοποίηση του σχεδίου

Περιεχόμενα ενότητας

1. Στατικά και Δυναμικά Μεγέθη
2. Βασικές Υποθέσεις
3. Βασιμότητα των Υποθέσεων
4. Η Πάγια Περιουσία
5. Αποσβέσεις και Αποσβέσιμη Περιουσία
6. Διάρθρωση του Κεφαλαίου
7. Η Έννοια της Επιχορήγησης
8. Ο Ισολογισμός
9. Το Χρηματοδοτικό Σχήμα
10. Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Περιεχόμενα ενότητας (συνέχεια)

11. Προβλεπόμενα Αποτελέσματα
12. Συνάρτηση προβλεπομένων πωλήσεων / τιμής / αποτελεσμάτων
1. Προβλεπόμενες Χρηματο-ροές

Σκοποί ενότητας

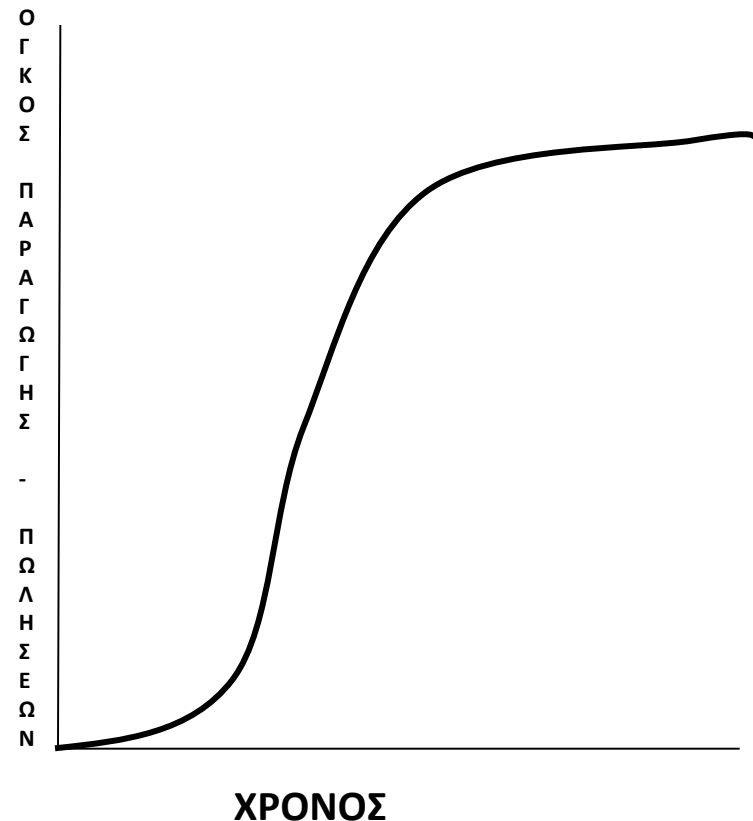
- Κατανόηση των αρχών σύνταξης των Χρηματο-οικονομικών Καταστάσεων
- Προετοιμασία για τη σύνταξη των προβλεπόμενων ποσοτήτων

Στατικά και Δυναμικά Μεγέθη

- Οι προβλέψεις εισπράξεων και πληρωμών στηρίζονται και αυτές στις προβλέψεις πωλήσεων.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει πίνακες διαχείρισης του χρήματος σε εβδομαδιαία βάση, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι εποχικές διακυμάνσεις. Στα Τεχνικά Δελτία για τις επιχορηγήσεις, η βάση είναι το τρίμηνο.
- Οι πιστώσεις των προμηθευτών και οι παρεχόμενες πιστώσεις στους πελάτες, υπολογίζονται με βάση τις συνήθειες για την αγορά (πχ η πίστωση στα τρόφιμα είναι για 60 ημέρες).
- Στις προβλεπόμενες εισπράξεις μπορούν να υπολογίζονται και πρόσθετα δάνεια Τραπεζών, που δεν είναι δυνατό να ξεπερνούν την πιστοληπτική ικανότητα (πλαφόν) της επιχείρησης, γνωστά και ως κεφάλαια κίνησης.
- Για μια νέα επιχείρηση, οι πιστώσεις των προμηθευτών είναι σημαντικά μικρότερες από τις συνηθισμένες στην αγορά, επειδή η φερεγγυότητά τους είναι άγνωστη.
- Οι προβλέψεις των εισπράξεων πρέπει να περιλαμβάνουν και ένα ποσοστό «ανεπίδεκτων», δηλαδή πελατών που δεν θα πληρώσουν. Προκειμένου για νέες επιχειρήσεις, το ποσοστό αυτό θα είναι μεγαλύτερο από το συνηθισμένο στην αγορά.
- Στις προβλέψεις των πληρωμών πρέπει να υπολογίζονται και οι αποπληρωμές των δανείων, μαζί με τους τόκους.
- Η αγορά Α' Υλών, ή και εμπορευμάτων, προηγείται χρονικά των προβλεπόμενων πωλήσεων, ανάλογα με το χρόνο της απαιτούμενης επεξεργασίας. Πρέπει να προβλέπεται και η αποθεματοποίησή τους, αφού είναι σχεδόν αδύνατη η προμήθεια ακριβούς ποσότητας

Βασικές Υποθέσεις

- Ότι η επιχείρηση θα κατακτήσει ένα συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς, σταδιακά, σύμφωνα με τη συνήθη καμπύλη.
- Ότι οι ανταγωνιστές θα αντιδράσουν ήπια και θα επιτρέψουν την εδραίωση στο μερίδιο της αγοράς χωρίς απρόβλεπτα εμπόδια.
- Ότι η εξέλιξη των επιτοκίων και των φορολογικών συντελεστών θα είναι αυτή που προβλέπουν οι οικονομικοί αναλυτές.
- Ότι δεν θα εμφανιστούν νέοι ισχυροί ανταγωνιστές ή ριζοσπαστικά καινοτόμοι, που θα αλλάξουν τους όρους του ανταγωνισμού.
- Ότι οι ρυθμίσεις της αγοράς θα παραμείνουν σταθερές, χωρίς να προκύψουν απαγορεύσεις που να μεταβάλλουν τις συνθήκες εμπορίου.



Βασιμότητα των Υποθέσεων

- Η υπόθεση της σταθερότητας των επιτοκίων ελέγχεται ως προς την αναμενόμενη εξέλιξή τους, όπως αυτά ωθούνται από τις διεθνείς εξελίξεις.
- Η υπόθεση της σταθερότητας των φορολογικών συντελεστών ελέγχεται από την εξέλιξη του Δημόσιου Χρέους.
- Η υπόθεση της εισόδου στην ανταγωνιστική κονίστρα νέων ανταγωνιστών ελέγχεται από τους σχεδιασμούς του Οργανισμού Παγκόσμιου Εμπορίου.
- Η υπόθεση της σταθερότητας στην επιτρεπόμενη κυκλοφορία εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ελέγχεται ως προς τις παγκόσμιες κανονιστικές εξελίξεις διαφόρων οργανισμών, όπως: FAO, UNESCO, WEO, κλπ.

Η Πάγια Περιουσία (υλική)

- Αποτελείται από την υλική και την άυλη περιουσία.
- **ΥΛΙΚΗ ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ**
 - Γήπεδα (οικόπεδα, αγροτεμάχια, ορυχεία[δικαιώματα εξόρυξης], δάση).
 - Κτιριακές εγκαταστάσεις, μαζί με τις βελτιώσεις τους.
 - Ηλεκτρομηχανολογικός Εξοπλισμός.
 - Ειδικές Εγκαταστάσεις (δίκτυα: παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, δομημένη καλωδίωση, ύδρευσης, αποχέτευσης).
 - Βιολογικός Καθαρισμός.
 - Φίλτρα αερίων εκπομπών.
 - Μεταφορικά μέσα.
 - Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός (φωτοτυπικά, fax, τηλεφωνικά κέντρα, υπολογιστές, εκτυπωτές).

Η Πάγια Περιουσία (άυλη)

- **ΑΥΛΗ ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ**

- Το ίδιο το Επιχειρηματικό Σχέδιο.
- Μελέτες Περιβαλλοντολογικών Επιπτώσεων.
- Αρχικό Σχέδιο Marketing.
- Μελέτες της Αγοράς.
- Μελέτες για την παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών.
- Μελέτες για την απόκτηση σημάτων ποιότητας.
- Λογότυπα, σήματα.
- Τεχνογνωσία (είτε έχει αγοραστεί, είτε έχει αναπτυχθεί από την ίδια την επιχείρηση).
- Δικαιώματα (πατέντες, επωνυμίες)
- Φήμη και πελατεία, εφόσον έχει αγοραστεί.

- **ΔΕΝ ΕΊΝΑΙ ΑΥΛΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ**

- Η φήμη και πελατεία που έχει δημιουργηθεί από την ίδια την επιχείρηση.
- Μελέτες για την αντιμετώπιση πρόσκαιρων καταστάσεων (έρευνες της αγοράς).
- Διαφημιστικά έντυπα.

Αποσβέσεις και Αποσβέσιμη Περιουσία

- Απόσβεση είναι το ποσό που αντιστοιχεί στην απώλεια της αξίας πάγιων περιουσιακών στοιχείων (υλικών και άυλων) εξαιτίας της κατοχής τους (ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιούνται ή όχι).
- Δεν είναι όλα τα πάγια. Δεν υπόκεινται σε αποσβέσεις:
- Τα γήπεδα (οικόπεδα, αγροτεμάχια), εκτός από τα δικαιώματα εκμετάλλευσης ορυχείων, δασών, ακτών κλπ).
- Το μέρος της αξίας απόκτησης παγίων περιουσιακών στοιχείων που έχουν επιχορηγηθεί. Σε αποσβέσεις υπόκεινται μόνο οι αξίες που έχουν αποκτηθεί με χρήματα των επενδυτών ή με δάνεια.
- Περιουσιακά στοιχεία των οποίων δεν έχει την κυριότητα η επιχείρηση (πχ κτίρια, μηχανήματα και μεταφορικά μέσα που αποκτήθηκαν με χρηματοδοτική μίσθωση [Leasing]).

Διάρθρωση του Κεφαλαίου

- Το κεφάλαιο της επιχείρησης απεικονίζει τις πηγές χρηματοδότησης των περιουσιακών στοιχείων, παγίων και κυκλοφοριακών.
- Διακρίνεται σε:
 - Ίδια Κεφάλαια, δηλαδή αυτά που έχουν διαθέσει οι επενδυτές και
 - Αποθεματικά, δηλαδή κέρδη που δεν έχουν εισπράξει οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης
 - Ξένα Κεφάλαια, δηλαδή αυτά που έχουν διαθέσει άλλοι και αναμένουν να τους επιστραφούν σε χρήμα, είτε πρόκειται για χρήματα, είτε για πάγια είτε για κυκλοφοριακά (εμπορεύματα, Α΄ Ύλες).

Η Έννοια της Επιχορήγησης

Επιχορήγηση είναι ένα ποσό χρημάτων που διαθέτει το Κράτος (έστω και όταν αυτά προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή και άλλους διεθνείς φορείς) προκειμένου να δημιουργούνται μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρηματικές δραστηριότητες, που να λειτουργούν με περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους και με ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Οι επιχορηγήσεις καταβάλλονται για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων εξόδων, κυρίως επενδυτικού χαρακτήρα, όπως μηχανήματα, μελέτες και διείσδυση στις αγορές, περιοριστικά. Δηλαδή δε δίνονται χρήματα στους ιδιοκτήτες – επενδυτές για να τα «κάνουν ότι θέλουν», αλλά για να τα χρησιμοποιήσουν για συγκεκριμένους μόνο σκοπούς.

Στρατηγικός στόχος των επιχορηγήσεων είναι η αύξηση της απασχόλησης και η δημιουργία τοπικού πλούτου.

Οι επιχορηγήσεις διανέμονται ύστερα από δημόσιες προκηρύξεις, με συνηθισμένη προθεσμία 2 μηνών, μέσα στην οποία οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να καταθέσουν τα δικαιολογητικά που αποδεικνύουν την καταλληλότητα των αιτούντων, ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο το οποίο να δείχνει πολύ μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας της ίδρυσης νέας επιχείρησης, την επέκταση ή τον εκσυγχρονισμό μιας ήδη υπάρχουσας και Τεχνικά Δελτία, στα οποία να κατανέμεται χρονικά η αξιοποίηση των επιχορηγήσεων.

Οι επιχορηγήσεις διανέμονται σε ανταγωνιστική βάση, δηλαδή εγκρίνονται οι αιτήσεις που φαίνονται καλύτερες, αλλά και με κριτήριο την «ισόρροπη ανάπτυξη» της κάθε χώρας.

Οι επιχορηγήσεις καταβάλλονται σταδιακά, κατά την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

Η σταδιακή καταβολή, μολονότι προβλέπεται να γίνεται σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, συνήθως καθυστερούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, τόσο κατά τη σύνταξη των Επιχειρηματικών Σχεδίων, όσο και κατά την υλοποίησή τους.

Η χρησιμοποίηση των επιχορηγήσεων για τους σκοπούς που προβλέπονται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο και τα Τεχνικά Δελτία, τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, όσο και μέσα σε μια πενταετία από την ολοκλήρωσή τους. Ελέγχονται πράγματι, τόσο «γραφειοκρατικά», όσο και με αυτοψίες.

Στις επιχορηγήσεις εφαρμόζεται ο κανόνας De minimis, δηλαδή μέσα σε μια τριετία ορίζεται ένα μέγιστο ποσοστό χρηματοδότησης για κάθε επιχείρηση (σήμερα είναι €200.000).

Ο Ισολογισμός

Απεικονίζει το σύνολο της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, σε μια δεδομένη στιγμή, των οποίων η επιχείρηση έχει την κυριότητα και τις πηγές από τις οποίες χρηματοδοτήθηκε η απόκτησή τους.

Στο αριστερό σκέλος, που αποκαλείται ενεργητικό, καταγράφονται οι αξίες των περιουσιακών στοιχείων και στο δεξιό, που αποκαλείται Παθητικό, καταγράφονται οι πηγές χρηματοδότησης.

Οι επιχειρήσεις συντάσσουν Ισολογισμό στο τέλος κάθε έτους, που κάτω από κάποιες συνθήκες, μπορεί να μη συμπίπτει με το ημερολογιακό.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο παρουσιάζει ένα πρώτο Ισολογισμό που αφορά το λεγόμενο έτος βάσης. Ο Ισολογισμός αυτός είναι προβλεπόμενος (Proforma) και αναφέρεται στην έναρξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Το Χρηματοδοτικό Σχήμα

Με βάση την αξία του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων που θα αποκτηθούν για την υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου, συντάσσεται πίνακας των κύριων πηγών χρηματοδότησης.

- Ο πίνακας περιλαμβάνει:
- Την ίδια συμμετοχή (τα χρήματα που συνεισφέρουν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης).
- Τα δάνεια που η επιχείρηση έχει εξασφαλίσει από τις τράπεζες.
- Την υπολογιζόμενη Δημόσια Επιχορήγηση.
- **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:**
- Η ίδια συμμετοχή είναι δυνατή μόνο σε χρήμα, όχι με τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων και αποδεικνύεται από Τραπεζικούς Λογαριασμούς. Είναι εξαιρετικώς σπάνια η επιχορήγηση χωρίς ίδια συμμετοχή.
- Οι πιστώσεις των προμηθευτών δεν υπολογίζονται στο χρηματοδοτικό σχήμα, υπολογίζονται όμως στους προβλεπόμενους Ισολογισμούς.
- Η αγορά γης, σπάνια μπορεί να περιληφθεί στο σύνολο της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, ώστε να απορροφά μέρος της επιχορήγησης.
- Οι μελέτες περιλαμβάνονται στα περιουσιακά στοιχεία που αντιστοιχούν στο χρηματοδοτικό σχήμα.
- Σε κάθε πρόγραμμα επιχορηγήσεων, καθορίζονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι λοιπές δαπάνες, με το χαρακτηρισμό «Επιλέξιμες Δαπάνες».
- Οι επιχειρηματίες, είτε δημιουργώντας νέα επιχείρηση, είτε επεκτείνοντας ή εκσυγχρονίζοντας μια υπάρχουσα, πρέπει να είναι έτοιμοι να συνεισφέρουν πρόσθετα χρήματα, πέρα από αυτά που αναφέρονται στο χρηματοδοτικό σχήμα, για τη λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τις προβλέψεις του Επιχειρηματικού Σχεδίου (για την απόκτηση Α' Υλών, πληρωμή μισθών και ημερομισθίων, πληρωμή άλλων εξόδων, που δεν είναι επιλέξιμες).

Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

- Με βάση την υλοποίηση του Σχεδίου, σε συνδυασμό με τις προβλεπόμενες εξελίξεις των πωλήσεων, από τις οποίες εξαρτώνται οι οφειλές των πελατών και η αξία των αποθεμάτων, συντάσσονται προβλεπόμενοι Ισολογισμοί για τα πέντε, τουλάχιστον, επόμενα έτη.
- Ταυτόχρονα, προϋπολογίζονται και οι πηγές από τις οποίες θα χρηματοδοτηθούν τα περιουσιακά στοιχεία, έτσι ώστε τα δύο σκέλη να είναι ίσα, με τρόπο που να είναι εφικτός (για παράδειγμα, η λήψη δανείων πρέπει να βρίσκεται στα πλαίσια που οι Τράπεζες χορηγούν δάνεια).
- Οι προβλεπόμενοι Ισολογισμοί είναι συνοπτικοί.

Προβλεπόμενα Αποτελέσματα

Με βάση τις προβλέψεις πωλήσεων, για την επόμενη πενταετία, τουλάχιστον, συντάσσονται καταστάσεις συσχέτισης των εσόδων προς τα έξοδα, από όπου προκύπτουν κέρδη ή ζημίες.

Για μια νέα επιχείρηση, είναι φυσικό να προβλέπονται ζημίες τον πρώτο και το δεύτερο χρόνο, να καλύπτονται οι ζημίες των δύο πρώτων ετών στον τρίτο χρόνο και να υπάρχουν κέρδη από τον τρίτο χρόνο και μετά.

Οι αμοιβές των ιδιοκτητών της επιχείρησης μπορούν να περιλαμβάνονται στο κόστος εργασίας, εφόσον οι ίδιοι εργάζονται στην επιχείρηση.

Συνάρτηση προβλεπομένων πωλήσεων / τιμής / αποτελεσμάτων

- Ο υπολογισμός του σημείου ισορροπίας (γνωστό και ως νεκρό σημείο), αποτελεί διερεύνηση των δυνατοτήτων διάθεσης των προϊόντων, ως αποτέλεσμα της τιμής.
- Επιθετική τιμολογιακή πολιτική από νέες επιχειρήσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προκαλέσει μεγαλύτερη μείωση των τιμών από τις επιχειρήσεις που κατέχουν ήδη την αγορά, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιό τους, με αποτέλεσμα να μην επιβεβαιώνονται οι προβλέψεις. Δεν ισχύει το ίδιο για την επέκταση επιχειρήσεων που κατέχουν ήδη ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Προβλεπόμενες Χρηματο-ροές

- Οι προβλέψεις εισπράξεων και πληρωμών στηρίζονται και αυτές στις προβλέψεις πωλήσεων.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει πίνακες διαχείρισης του χρήματος σε εβδομαδιαία βάση, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι εποχικές διακυμάνσεις. Στα Τεχνικά Δελτία για τις επιχορηγήσεις, η βάση είναι το τρίμηνο.
- Οι πιστώσεις των προμηθευτών και οι παρεχόμενες πιστώσεις στους πελάτες, υπολογίζονται με βάση τις συνήθειες για την αγορά (πχ η πίστωση στα τρόφιμα είναι για 60 ημέρες).
- Στις προβλεπόμενες εισπράξεις μπορούν να υπολογίζονται και πρόσθετα δάνεια Τραπεζών, που δεν είναι δυνατό να ξεπερνούν την πιστοληπτική ικανότητα (πλαφόν) της επιχείρησης, γνωστά και ως κεφάλαια κίνησης.
- Για μια νέα επιχείρηση, οι πιστώσεις των προμηθευτών είναι σημαντικά μικρότερες από τις συνηθισμένες στην αγορά, επειδή η φερεγγυότητά τους είναι άγνωστη.
- Οι προβλέψεις των εισπράξεων πρέπει να περιλαμβάνουν και ένα ποσοστό «ανεπίδεκτων», δηλαδή πελατών που δεν θα πληρώσουν. Προκειμένου για νέες επιχειρήσεις, το ποσοστό αυτό θα είναι μεγαλύτερο από το συνηθισμένο στην αγορά.
- Στις προβλέψεις των πληρωμών πρέπει να υπολογίζονται και οι αποπληρωμές των δανείων, μαζί με τους τόκους.
- Η αγορά Α' Υλών, ή και εμπορευμάτων, προηγείται χρονικά των προβλεπόμενων πωλήσεων, ανάλογα με το χρόνο της απαιτούμενης επεξεργασίας. Πρέπει να προβλέπεται και η αποθεματοποίησή τους, αφού είναι σχεδόν αδύνατη η προμήθεια ακριβούς ποσότητας.

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Όνομα Συνεργάτη>
Σέρρες, <Ημερομηνία>