

Επεξήγηση Χρηματοοικονομικών Στοιχείων

Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Σχεδίων



ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος 2016

Η οικονομική διαχείριση της επιχείρησης

Η οικονομική επίδοση θεωρείται από τους περισσότερους ο θεμελιώδης δείκτης επιτυχίας της επιχείρησης.

Οι Οικονομικές σχέσεις της επιχείρησης

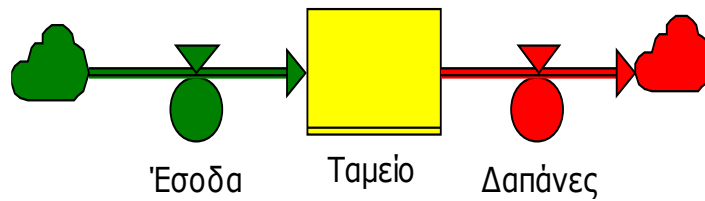


Τα Οικονομικά της Επιχείρησης:

5+1 βασικά!

1. **Κόστος Επένδυσης:** Εγκατάσταση και ανάπτυξη επιχείρησης
2. **Πωλήσεις (ή τζίρος):** τα έσοδα της επιχείρησης από κάθε κανάλι /πηγή
3. **Κόστη/Εξοδα**
 - **Κόστος Πωληθέντων:** οι δαπάνες που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων, την προμήθεια εμπορευμάτων και την παροχή υπηρεσιών (μεταβλητό - variable)
 - **Λειτουργικές Δαπάνες:** γενικές και διοικητικές δαπάνες οργάνωσης – διάθεσης κλπ, εκτός της διαδικασίας προμηθειών και παραγωγής όπως ενοίκια, μισθοί διοικητικού προσωπικού, ασφάλειες κλπ (Σταθερές- fixed)
4. **Φόροι (και Δικαιώματα):** Φόρος εισοδήματος και άλλοι φόροι και δικαιώματα (πχ ακιν. περιουσι, χαρτόσημα, διακαιώμ. Εκμετάλ.)
5. *Κεφάλαιο Κίνησης: Πελάτες - Προμηθευτές (ΔWC)*

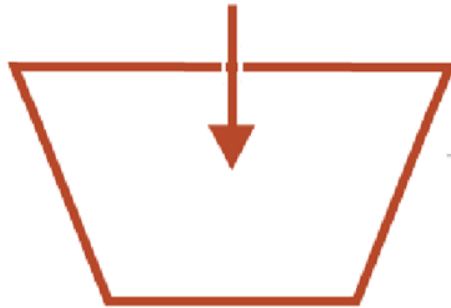
Η δυναμική της «μπανιέρας»



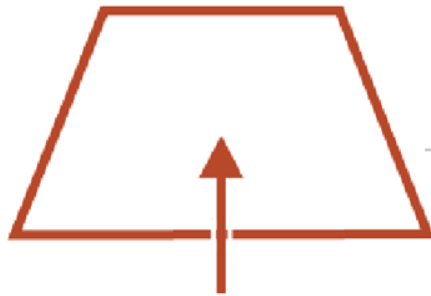
Σχήμα 1. Απλή αναπαράσταση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης

RESEARCH DRIVEN MARKET ANALYSIS

(TOP DOWN)



- SUPPLY & DEMAND ANALYSIS
- COMPETITOR LANDSCAPE ANALYSIS



(BOTTOM UP)

FUNDAMENTAL BUSINESS STRATEGY ANALYSIS

- CORE SALES & MARKETING STRATEGY
- ELASTICITY OF PRODUCT/SERVICE ENTRY

Από το μέγεθος αγοράς στον προσδιορισμό των πωλήσεων:

10 εκατ. Χρήστες → 0,005% της
αγοράς → 2.000 € / χρήστη → 1
εκατ. € τζίρος

Πειστικό?

Αυτό ο τρόπος έρευνας είναι
απαραίτητος αλλά μπορεί να δώσει
μόνο καθοδήγηση για την
δημιουργία προϋπολογιστικών
καταστάσεων! Αυτό που χρειάζεται
είναι πραγματική έρευνα!

Από κάτω προς τα πάνω:

20 Πωλητές – ο καθένας πουλάει 21 προϊόντα /
μήνα σε τιμή 2.000 € / προϊόν

Πειστικό?

*Αν επικεντρώσουμε στους κρίσιμους
επιχειρηματικούς παράγοντες μπορούμε να
προσδιορίσουμε τις κινητήριες δυνάμεις της
Επιχειρηματικής Στρατηγικής: πώς, ποιοι, σε
ποιο βαθμό οι μεταβλητές και οι προσδιοριστικοί
παράγοντες επιβεβαιώνουν ότι το
επιχειρηματικό μας σκεπτικό έχει (χρηματο-)
οικονομικό νόημα!*

Παράδειγμα: Αποτελεσματικότητα Πωλήσεων και Marketing ή Ελαστικότητα τιμής

- Τι αυξάνει τις πωλήσεις; Είναι οι online διαφημίσεις; Εάν ναι, ποιοί είναι το κόστος CTR για αυτές τις διαφημίσεις;
- Πως τιμολογεί ο ανταγωνισμός το προϊόν μου; Πως αυτό επηρεάζει το τζίρο μου και το περιθώριο κέρδους μου;

Πίνακας Καθαρών Χρηματικών Ροών

Παράδειγμα - Υδροηλεκτρική Μονάδα

- Σύμβαση Πώλησης ενέργειας: 40 € /MWh
- Λειτουργικά Κόστη/Εξοδα: € 4,4 εκατ. / έτος
- Φόροι & Δικαιώματα: 0% Φόρος εισοδήματος, 2% των εσόδων δικαιώματα εκμετάλλευσης υδάτινων πόρων

Πωλήσεις (7^ο ετος) : $40 \text{ € / MWh} * 460\text{MW} * 365 \text{ days/year} * 24 \text{ h/day} = \text{€ } 161,2 \text{ εκατ}$

Λειτουργικά Κόστη/Εξοδα: € 4,4 εκατ. / έτος

Κεφάλαιο Κίνησης: αμελητέο

Πίνακας Καθαρών Χρηματικών Ροών:

εκατ. €	ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΠΩΛΗΣΕΙΣ		0	0	0	0	109,6	156,3	161,2	161,2	161,2	161,2
ΚΟΣΤΗ/ΕΞΟΔΑ		0	0	0	0	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
ΦΟΡΟΙ & ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ		0	0	0	0	2,2	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2
ΚΟΣΤΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		10	74,9	77,8	114,2	140,6	60,3	3,8	0	0	0
ΚΑΘΑΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ		-10	-74,9	-77,8	-114,2	-37,6	88,6	149,8	153,6	153,6	153,6

Η Επένδυση και η Απόσβεση της Υδροηλεκτρική Μονάδα Παραγωγής

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Επένδυση	400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ετήσιες Αποσβέσεις	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4
Αποσβέσεις (Σωρευτικές)	11.4	22.8	34.2	45.6	57.0	68.4	79.8	91.2	102.6	114.0
Λογιστική Αξία Παγίων	388.6	377.2	365.8	354.4	343.0	331.6	320.2	308.8	297.4	286.0

Συντελεστές Απόσβεσης 2015

Κατηγορία ενεργητικού επιχείρησης	Συντελεστής φορολογικής απόσβεσης (% ανά φορολογικό έτος)
Κτίρια, κατασκευές, εγκαταστάσεις, βιομηχανικές και ειδικές εγκαταστάσεις, μη κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθήκες και σταθμοί, περιλαμβανομένων των παραρτημάτων τους (και ειδικών οχημάτων φορτοεκφόρτωσης)	4
Εδαφικές εκτάσεις που χρησιμοποιούνται σε εξόρυξη και λατομεία, εκτός αν χρησιμοποιούνται για τις υποστηρικτικές δραστηριότητες εξόρυξης	5
Μέσα μαζικής μεταφοράς, περιλαμβανομένων αεροσκαφών, σιδηροδρομικών συρμών, πλοίων και σκαφών	5
Μηχανήματα, εξοπλισμός εκτός Η/Υ και λογισμικού	10
Μέσα μεταφοράς ατόμων	16
Μέσα μεταφοράς εμπορευμάτων («εσωτερικές εμπορευματικές μεταφορές»)	12
Άυλα στοιχεία και δικαιώματα και έξοδα πολυετούς απόσβεσης	10
Εξοπλισμός Η/Υ, κύριος και περιφερειακός και λογισμικό	20
Λοιπά πάγια στοιχεία της επιχείρησης	10

Ετήσιες οικονομικές καταστάσεις

- Ο Ισολογισμός
- Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Η Κατάσταση ταμειακών ροών

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Έτος	1	2	3	4	5	6
Κύκλος	0.0	109.6	156.3	161.2	161.2	161.2
Κόστος Πωληθέντων	0.0	5.5	7.8	8.1	8.1	8.1
Λειτουργικά Κέρδη	0.0	104.1	148.5	153.1	153.1	153.1
Δαπάνες Διοίκησης	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Αποσβέσεις	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4
Κέρδη προ Φόρων και Τόκων	(21.4)	82.7	127.1	131.7	131.7	131.7
! Τόκοι	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5
Κέρδη Προ Φόρων	(53.9)	50.2	94.6	99.2	99.2	99.2
! Φόροι	0.0	17.6	33.1	34.7	34.7	34.7
Καθαρά Κέρδη	(53.9)	32.6	61.5	64.5	64.5	64.5
! Μερίσματα	0.0	4.9	9.2	9.7	9.7	9.7
Αποτελέσματα Εις Νέο	(53.9)	27.8	52.3	54.8	54.8	54.8
! Καθαρή θέση	(53,9)	(26,1)	26,2	81		135,8

EBITDA

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Έτος	1	2	3	4	5	6
Λειτουργικές Δραστηριότητες						
EBITDA Εισοδήματα από Λειτουργία	(10.0)	94.1	138.5	143.1	143.1	143.1
Φόροι	0.0	(17.6)	(33.1)	(34.7)	(34.7)	(34.7)
Ροή από Λειτουργία	(10.0)	76.5	105.4	108.4	108.4	108.4
Επενδυτικές Δραστηριότητες						
Επενδύσεις σε Πάγια	400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες						
Εισφορά Μετοχικού Κεφαλαίου	200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
! Μεταβολή Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	250.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Μεταβολή Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Τόκοι	(32.5)	(32.5)	(32.5)	(32.5)	(32.5)	(32.5)
Μερίσματα	0.0	(4.9)	(9.2)	(9.7)	(9.7)	(9.7)
Ροή από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	417.5	(37.4)	(41.7)	(42.2)	(42.2)	(42.2)
! Καθαρή ροή μετρητών	7.5	39.1	63.7	66.2	66.2	66.2
Υπόλοιπο Αρχής Έτους	0.0	7.5	46.6	110.3	176.5	242.8
! Υπόλοιπο Τέλος του Έτους (Διαθέσιμα)	7.5	46.6	110.3	176.5	242.8	309.0

Βραχυπρόθεσμή Λήψη Αποφάσεων Κόστος

- Σταθερό Κόστος (Fixed Cost)
- Μεταβλητό Κόστος (Variable Cost)
- Συνολικό Κόστος (Total Cost)

$$TC = FC + VC$$

Βραχυπρόθεσμή Λήψη Αποφάσεων

Κέρδος

Κέρδος (Profit): Το κέρδος ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων (total revenue-TR) και του συνολικού κόστους (total cost -TC). Η εξίσωση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό του κέρδους (Π) είναι η εξής:

$$\Pi = TR - TC$$

Η διαφορά μεταξύ συνολικών εσόδων και μεταβλητού κόστους ορίζεται ως η συνεισφορά (contribution - CT) και φαίνεται στην εξίσωση

$$CT = TR - VC$$

Η συνεισφορά μονάδας μπορεί να υπολογιστεί είτε διαιρώντας τη συνολική συνεισφορά δια του αριθμού των μονάδων παραγωγής, είτε παίρνοντας την τιμή πώλησης μονάδας και αφαιρώντας από αυτή το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα.

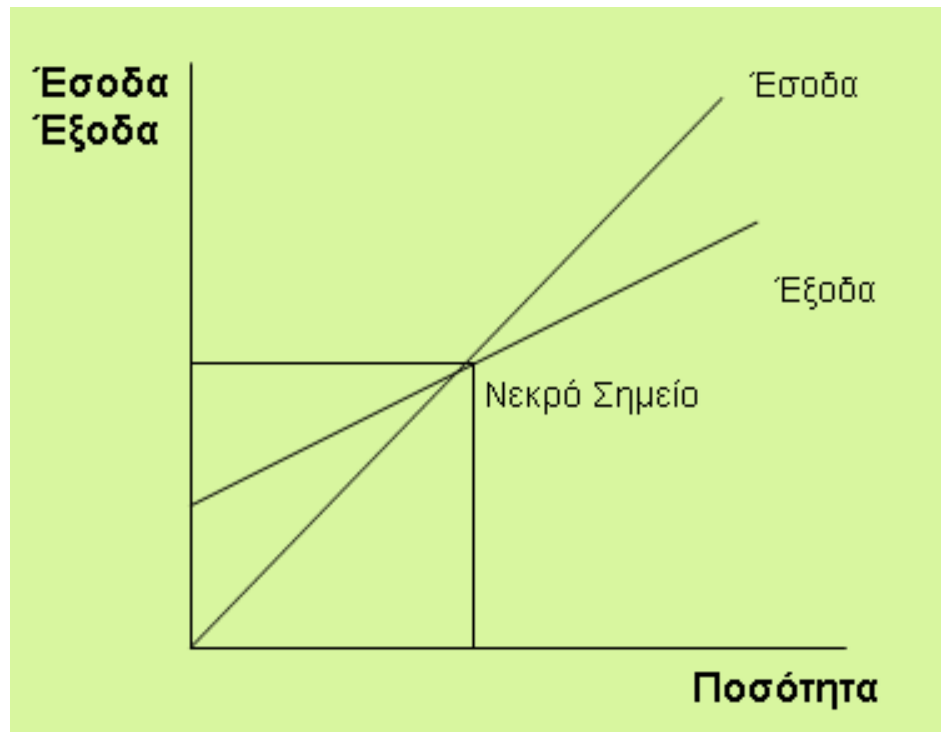
Νεκρό Σημείο Κύκλου Εργασιών (Break Even Volume of Output)

Στο νεκρό σημείο η κερδοφορία ισούται με μηδέν, επομένως έχουμε: $\Pi = 0$

Επομένως στο νεκρό σημείο έχουμε,

$FC/\Sigma \text{ συνεισφορά μονάδας} = \text{μονάδες όπου η κερδοφορία ισούται με μηδέν}$

Νεκρό Σημείο Κύκλου Εργασιών (Break Even Volume of Output)



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

	Μέθοδος Α	Μέθοδος Β
Τιμή Πώλησης μονάδας	40.00	40.00
Μεταβλητό κόστος μονάδας	(28.00)	(16.00)
Συνεισφορά μονάδας	€12.00	€24.00
Σταθερό Κόστος	(100.000)	(250.000)
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ	8333 μονάδες	10417 μονάδες

Στόχευση Κερδοφορίας

$$CT = FC + \Pi$$

Όπου το Π αντιπροσωπεύει τη στόχευση του επιπέδου ετήσιας κερδοφορίας.
Αν διαιρέσουμε και τα δύο μέρη της εξίσωσής με τη συνεισφορά μονάδας, τότε έχουμε:

$(FC + \Pi) / \text{Συνεισφορά μονάδας} = \text{Μονάδες για επίτευξη της στοχοθέτησης κερδοφορίας.}$

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ζητούμενο: Ποιο απαιτείται να είναι το επίπεδο δραστηριότητας της Άλφα κάτω από τις δύο εναλλακτικές μεθόδους παραγωγής φίλτρων αν επιδίωξη είναι η επίτευξη ετήσιας κερδοφορίας (στόχευση κερδοφορίας) €50,000;

Μέθοδος Α:

$(FC + \Pi) / \text{Συνεισφορά μονάδας} = (\text{€}100.000 + \text{€}50.000) / \text{€}12 = 12.500$
μονάδες.

Μέθοδος Β:

$(FC + \Pi) / \text{Συνεισφορά μονάδας} = (\text{€}250.000 + \text{€}50.000) / \text{€}24 = 12.500$
μονάδες.

Περιθώριο ασφάλειας

Με το περιθώριο ασφάλειας υπολογίζουμε τη διαφορά ανάμεσα στο προσυπολογιζόμενο (αναμενόμενο) ύψος πωλήσεων και παραγωγής και το ύψος παραγωγής που επιτυγχάνεται μηδενικό κέρδος (νεκρό σημείο). Η διαφορά αυτή ορίζεται ως το περιθώριο ασφάλειας.

Παράδειγμα

Υπολογισμός Περιθωρίου Ασφάλειας.

Ζητούμενο. Αν οι προϋπολογιζόμενες ετήσιες πωλήσεις της Άλφα με τη μέθοδο Α είναι 14.000 μονάδες, υπολογίστε το περιθώριο ασφάλειας

$$\text{Περιθώριο Ασφάλειας} = 14.000 - 8.333 = 5.667$$

$$\text{Ως ποσοστό επί των πωλήσεων} = (5.667/14.000) \times 100 = 40.5\%$$

Περιθώριο Συνεισφοράς

Περιθώριο Συνεισφοράς (Contribution Margin Ratio): είναι η σχέση μεταξύ συνεισφοράς μονάδας και τιμής πώλησης. Αναφέρεται επίσης και ως δείκτης συνεισφοράς προς πωλήσεις (contribution/sales ratio ή απλά C/S ratio). Αν θεωρήσουμε ότι η συνεισφορά μονάδας (τουλάχιστο για ένα διάστημα ύψους παραγωγής) και η τιμή πώλησης παραμένουν σταθερές τότε και το Περιθώριο Συνεισφοράς (για το ίδιο διάστημα παραγωγής) παραμένει επίσης σταθερό.

Παράδειγμα

Υπολογισμός Περιθωρίου Συνεισφοράς.

Ζητούμενο: Υπολογίστε το Περιθώριο Συνεισφοράς της Άλφα στη Μεθόδο Α
Τιμή πώλησης €40.

Συνεισφορά μονάδας €12,

Περιθώριο Συνεισφοράς = $(12/40) \times 100 = 30\%$.

Για κάθε πώληση €1.00 η συνεισφορά είναι 30 σεντς.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πόσες επιχειρήσεις, όμως, πωλούν μόνο ένα προϊόν; Η πραγματικότητα είναι ότι οι εταιρίες πωλούν πολλά προϊόντα, προσφέροντας συνήθως μια διαφορετική γραμμή προϊόντων, και τα μεμονωμένα προϊόντα θα έχουν διαφορετικές τιμές πώλησης, περιθώρια συνεισφοράς, και αναλογίες περιθωρίου συνεισφοράς, καθιστώντας έτσι δύσκολο τον υπολογισμό του νεκρού σημείου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Σε ένα μίγμα 1:1, ο τρέχων μηνιαίος όγκος πωλήσεων στο νεκρό σημείο για την επιχείρηση είναι 3.000 μονάδες (€15,000 / €5), αποτελούμενος από 1.500 κιβώτια κανονικών προϊόντων και 1.500 κιβώτια προϊόντων deluxe.

Προϊόντα	Κανονικό Κιβώτιο	Κιβώτιο Deluxe	Μέσο Κιβώτιο*
Τιμή Πώλησης ανά μονάδα	€4	€12	€8
Μεταβλητές Δαπάνες ανά μονάδα	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα	<u>€1</u>	<u>€9</u>	<u>€5</u>
Σταθερές Δαπάνες ανά μήνα: <u>€15,000</u>			

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3:1

Η διαχείριση θέλει να ξέρει τον όγκο πωλήσεων στο νεκρό σημείο εάν το μίγμα των ανά μονάδα πωλήσεων γινόταν 3:1, δηλαδή κατά μέσον όρο, μια πώληση 4 μονάδων περιέχει 3 κανονικές μονάδες και 1 μονάδα deluxe. Χωρίς μεταβολές στις τιμές πώλησης ή τις μεταβλητές δαπάνες των μεμονωμένων προϊόντων, το περιθώριο συνεισφοράς γίνεται €3 δηλ: $(€1 \times 3 \text{ μονάδες}) + (€9 \times 1 \text{ μονάδα}) / 4 \text{ μονάδες}$, και ο αναθεωρημένος όγκος πωλήσεων στο νεκρό σημείο είναι 5.000 μονάδες ($€15,000 / €3$). Ο αναθεωρημένος όγκος πωλήσεων στο νεκρό σημείο περιλαμβάνει 3.750 κανονικά προϊόντα $[5,000 \times (3/4)]$ και 1.250 προϊόντα deluxe $[5,000 \times (1/4)]$.

Ενδεικτικοί Χρηματοοικονομικοί δείκτες

- ❑ Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων (Inventory Turnover Ratio)

$$\Delta\text{ΚΤΑ} = \frac{\text{Σύνολο Πωλήσεων ή Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}}$$

- ❑ Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους (Net Profit Margin)

$$\Delta\text{ΚΠΚ} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$$

- ❑ Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού-Συνολικών Κεφαλαίων (Return on Total Assets)

$$\Delta\text{ΑΕ} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \times 100$$

Ενδεικτικοί Χρηματοοικονομικοί δείκτες

- Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity)

$$\text{ΑΑΙΚ} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$$

- Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια (Ratio of Owner's Equity to Total Liabilities)

$$\text{ΑΙΞΚ} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Ξένα Κεφάλαια}} \times 100$$

Ενδεικτικοί Πρωτογενείς Πελατειακοί Δείκτες

Κόστος απόκτησης πελατών

Υπολογίζεται σε χρηματικούς όρους

$$CAC = \frac{MCC + W + S + PS + O}{CA}$$

Κόστος απόκτησης (€) = Δαπάνες Απόκτησης / Αριθμός πελατών που αποκτήθηκαν

CAC = Cost of customer acquisition

MCC = Έξοδα marketing που αφορούν στην απόκτηση πελατών

W = Κόστος μισθοδοσίας για marketing και πωλήσεις

S = Κόστος software για marketing και πωλήσεις (Inc ecommerce platform, Automated marketing, A/B Testing, Analytics etc)

PS = Υπηρεσίες τρίτων που αφορούν marketing και πωλήσεις (Designers, Consultants etc)

O = Άλλα έξοδα που αφορούν marketing και πωλήσεις

CA = Σύνολο πελατών που αποκτήθηκαν

Ενδεικτικοί Πρωτογενείς Πελατειακοί Δείκτες

Δείκτης διαχρονικής αξίας πελάτη (Customer Lifetime Value – LTV)

$$CLV = ((T \times AOV) \times AGM) \times ALT$$

CLV = Customer lifetime value ενός πελάτη σε €

T = Μέσος αριθμός συναλλαγών/μήνα

AOV = Μέση αξία συναλλαγής

ALT = Μέση διατήρηση πελάτη (σε μήνες)

AGM = Μέσο περιθώριο (%) ακαθάριστου κέρδους = (τιμή πώλησης - κόστος πωληθέντων) / τιμή πώλησης

CLV>CAC

Στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει την σχέση CLV>CAC με Ιδανική σχέση 3:1