

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

ΕΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΩΝ
ΚΑΙ ΝΕΩΝ
ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Ε.Μ.Π.



Εκτίμηση της

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ**

ενός απλού

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ**

Δημήτρης Χατζαντώνης

επιχειρείν:
απλοί οδηγοί No 1

ΟΔΗΓΙΕΣ για μια απλή και ταχεία αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ σε βασικά ερωτήματα για το πλάνο χρηματοδότησης, το λογαριασμό εκμετάλλευσης, το νεκρό σημείο πωλήσεων, την εκτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου και της βιωσιμότητας

ΜΑΡΤΙΟΣ 2006

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΩΝ
ΚΑΙ ΝΕΩΝ \
ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Ε.Μ.Π.



Εκτίμηση της
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
ενός απλού
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΕΚΔΟΣΗ:

Γραφείο Διασύνδεσης – Εξυπηρέτησης Φοιτητών και Νέων
Αποφοίτων Ε.Μ.Π.

ΣΥΓΓΡΑΦΗ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ:

Δημήτρης Χατζαντώνης

ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ - ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Βιβή Λούρα

Εισαγωγή

Για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιολόγησης της αρχικής ιδέας. Οι επιλογές των προϊόντων και υπηρεσιών, ο τρόπος προσέγγισης της αγοράς, των πελατών και ο τρόπος οργάνωσης της νέας επιχείρησης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου, για τη σύνταξη του οποίου έχει δημοσιευθεί πληθώρα οδηγιών εντύπων και ηλεκτρονικών. Οι περισσότεροι είναι χρήσιμοι και μεθοδικοί και ενσωματώνουν γενικώς αναγνωρισμένες μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού (π.χ. swot analysis, μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter κλπ.) και ανάπτυξης της νέας επιχείρησης.

Όμως, αυτό που έχουμε διαπιστώσει είναι η πολυπλοκότητα, συχνά μαζί με την ασάφεια, πολλών μεθόδων και οδηγιών σε ότι αφορά τις χρηματοδοτικές εκτιμήσεις και τη σχετική ανάλυση βιωσιμότητας των επιχειρηματικών σχεδίων. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο για ένα νέο μηχανικό να αποτυπώσει απλά τα δεδομένα της επιχειρηματικής του πρότασης και να σχηματίσει μόνος του μία εντύπωση για τις χρηματοδοτικές απαιτήσεις, τα σημεία που πρέπει να προσέξει και φυσικά τον επιχειρηματικό κίνδυνο και τη βιωσιμότητα. Ο σχηματισμός αυτής της πρώτης εντύπωσης δεν προϋποθέτει υποχρεωτικά τη χρήση σύνθετων μοντέλων και εργαλείων χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Αντίθετα, το ζητούμενο για απλά και εύχρηστα επιχειρηματικά σχέδια είναι η κατάρτιση χρηματοδοτικών προβλέψεων που επιτρέπουν την εξακρίβωση της βιωσιμότητας του σχεδίου σε μια περίοδο 3ετίας, περίοδος για την οποία μπορούν να γίνονται ρεαλιστικές προβλέψεις από το νέο επιχειρηματία.

Οι χρηματοδοτικές προβλέψεις για να είναι χρηστικές πρέπει να απαντούν σε μερικά βασικά ερωτήματα.

1. Το πρώτο ερώτημα αφορά τα κεφάλαια που πρέπει να συγκεντρωθούν για το ξεκίνημα της επιχείρησης, με τρόπο που θα καταγράφει ισορροπημένα τις ανάγκες σε κεφάλαια και τη χρήση τους σε επιμέρους κατηγορίες αρχικής επένδυσης (πίνακας 1).

Στον πίνακα 1, στην αριστερή στήλη παρουσιάζονται οι ανάγκες σε σταθερά/μεσομακροπρόθεσμα κεφάλαια και ειδικότερα τα έξοδα ίδρυσης και εγκατάστασης της επιχείρησης (έξοδα δικηγόρου, συμβολαιογράφου κλπ), ο εξοπλισμός και τα μηχανήματα που πρέπει να αγοραστούν για το ξεκίνημα της δραστηριότητας και οι σταθερές ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης (για τον υπολογισμό του ακολουθούν οδηγίες σε ξεχωριστό πίνακα παρακάτω).

Στη δεξιά στήλη του πίνακα παρουσιάζονται οι πηγές των κεφαλαίων που διαθέτει (ή προσδοκά) η νέα επιχείρηση και ειδικότερα τα προσωπικά (ίδια) κεφάλαια του επιχειρηματία, τυχόν επενδυτικές επιδοτήσεις και δάνεια (κατά προτίμηση μεσομακροπρόθεσμα). Βασικός κανόνας σε σχέση με τα παραπάνω είναι ότι οι σταθερές (μακροπρόθεσμες) ανάγκες σε κεφάλαια (αριστερή στήλη του πίνακα) πρέπει να καλύπτονται με σταθερές εξασφαλισμένες πηγές χρηματοδότησης (δεξιά στήλη του πίνακα).¹ Βασικοί κανόνες για αυτούς τους αρχικούς υπολογισμούς είναι, επίσης, ότι ο τραπεζικός δανεισμός δεν πρέπει να υπερβαίνει το ύψος των ιδίων κεφαλαίων ούτε την εκτιμώμενη αυτοχρηματοδότηση για το σύνολο της 3ετίας (άθροισμα εκτιμώμενων κερδών και αποσβέσεων).

Σε ότι αφορά τις σταθερές ανάγκες σε κεφάλαια κινήσεως (μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως), αυτές νοούνται ως το ποσό χρημάτων που «δεσμεύεται» στην παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης και προκύπτει ως αποτέλεσμα της πράξης [μέσο απόθεμα + μέσο υπόλοιπο πίστωσης προς πελάτες – μέσο υπόλοιπο πίστωσης από προμηθευτές].

Ενα ελάχιστο απόθεμα προϊόντων είναι αναγκαίο πριν καν το ξεκίνημα της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης και το οποίο πρέπει να παραμένει στις αποθήκες της για κάθε ενδεχόμενο. Το ύψος του εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η ρευστότητα και εναλλαγή της πελατείας, η ταχύτητα ανταπόκρισης σε μία παραγγελία κλπ. Στην απαίτηση αυτή προστίθεται η πίστωση που θεωρούμε ότι θα παραμένει διαρκώς ανοικτή και ανανεούμενη προς την πελατεία της επιχείρησης (π.χ. αξία 3 μηνών πωλήσεων) και αφαιρείται η αντίστοιχη πίστωση που δέχεται η επιχείρηση από τους προμηθευτές της (π.χ. αξία 2 μηνών αγορών)².

¹ Πιθανόν ορισμένοι ειδικοί να εκφράζουν επιφύλαξη για τη δυνατότητα άντλησης μεσομακροπρόθεσμων δανειακών κεφαλαίων από το νέο επιχειρηματία. Σε αυτή την περίπτωση επιβάλλεται η εξεύρεση εναλλακτικών πηγών σταθερής χρηματοδότησης (πρόσθετα ίδια κεφάλαια, venture capital κλπ.), διότι ακόμα και η χρηματοδότηση του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης πρέπει να εξασφαλίζεται με κατά το δυνατόν σταθερές πηγές χρηματοδότησης.

² Στον Πίνακα 1^Α δίνονται ορισμένες πρακτικές οδηγίες για τον υπολογισμό των αναγκών σε μόνιμο κεφάλαιο κίνησης είτε με τρόπο εμπειρικό (για πολύ μικρές επιχειρήσεις) είτε με τρόπο περισσότερο αναλυτικό (οργανωμένες επιχειρήσεις).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΡΧΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

ΧΡΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ³		ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	
Έξοδα εγκατάστασης		Εταιρικά (ίδια) κεφάλαια	
Επενδύσεις		Επιδοτήσεις	
Μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης		Δάνεια (μεσομακροπρόθεσμα) (≤ εταιρικά κεφάλαια)	

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.Α.: ΜΟΝΙΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (Α+Β) – Γ

<p>Α. Μέσο Σταθερό Απόθεμα πρώτων υλών, έτοιμων και ημιέτοιμων που χρειάζονται για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης Β. Μέσο Υπόλοιπο πίστωσης στους πελάτες Γ. Μέσο υπόλοιπο πίστωσης από τους προμηθευτές</p>	
<p>Πρακτικά για μικροεπιχειρήσεις : Το αναγκαίο Κεφάλαιο Κ = 2 μήνες δαπανών + 2 μήνες αμοιβής επιχειρηματία + stock ασφαλείας</p>	
<p>Παράδειγμα αναλυτικό (για περισσότερο οργανωμένες επιχειρήσεις)</p>	
<p>Υποθέσεις Εργασίας Κύκλος εργασιών = 100.000 € Κύκλος εργασιών με ΦΠΑ = 119.000 € Αγορές υλικών 40% του Κ.Ε. = 40.000 (47.600 € με Φ.Π.Α.) Όροι πληρωμής από πελάτες: 40 % πληρώνουν σε 30 ημέρες 60 % πληρώνουν σε 60 ημέρες Όροι εξόφλησης προμηθευτών: 30 % εξοφλούνται σε 60 ημέρες 70 % εξοφλούνται σε 30 ημέρες Απόθεμα υλικών : 1,5 μήνας δαπάνη υλικών (χωρίς ΦΠΑ) Απόθεμα έτοιμου προϊόντος = 8 ημέρες κύκλου εργασιών (χωρίς ΦΠΑ)</p>	<p>Υπολογισμός 1. Πίστωση σε πελάτες 40 % x 30 ημέρες = 12 ημέρες 60 % x 60 ημέρες = 36 ημέρες → 48 ημέρες Κ.Ε. με ΦΠΑ = 119.000 x 48 / 365 ημέρες = 15.650 € 2. Απόθεμα υλικών 47.600 x 1,5 / 12 μήνες = 5.950 € 3. Απόθεμα τελικού προϊόντος 100.000 x 8 / 365 = 2.190 € 4. Πίστωση από προμηθευτές 30 % x 60 ημέρες = 18 ημέρες 70 % 30 ημέρες = 21 ημέρες → 39 ημέρες → 47.600 x 39 / 365 = 5.090</p> <p>Μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης = (15.650 + 5.950 + 2.190) – 5.090 = 18.700</p>

³ Σταθερές χρηματοδοτικές ανάγκες

Προσοχή : δαπάνες χαμηλού ύψους (μέχρι 500 €) για μικρούς εξοπλισμούς περνούν στο λογαριασμό εκμεταλλεύσεως Μόνιμο Κεφάλαιο Κ. = μέσα αποθέματα + μέση πίστωση σε πελάτη – μέση πίστωση από προμηθευτή
ΒΑΣΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ : ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ = ΧΡΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

2. Το δεύτερο ερώτημα αφορά στη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις τρέχουσες δαπάνες για μισθοδοσία, αγορά υλικών και υπηρεσιών με αντίστοιχα έσοδα από πωλήσεις. Απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να δώσει η κατάρτιση του προβλεπόμενου λογαριασμού εκμετάλλευσης της επιχείρησης.

Στον πίνακα 2, στην αριστερή στήλη παρουσιάζονται τα προβλεπόμενα έξοδα (αγορές και πάσης φύσεως έξοδα) για κάθε έτος της περιόδου καθώς και αποσβέσεις του εξοπλισμού. Στη δεξιά στήλη παρουσιάζονται τα αντίστοιχα προβλεπόμενα έσοδα από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Το πλεόνασμα εσόδων επί εξόδων πρέπει να επαρκεί για την ομαλή ανάπτυξη της νέας επιχείρησης.

Σημειώνουμε ότι στη στήλη των δαπανών έχουν περιληφθεί τόκοι (I) που νοούνται ως οι σχετικοί με το μεσομακροπρόθεσμο δανεισμό. Είναι πιθανό, ωστόσο, από τα πρώτα στάδια λειτουργίας να απαιτηθεί προσφυγή σε βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό για την κάλυψη πρόσκαιρου προβλήματος ρευστότητας.

Σε αυτή τη φάση, προτείνουμε να προβλεφθεί μια δεύτερη κατηγορία δαπάνης για τόκους (II), το ύψος της οποίας θα εκτιμηθεί στη συνέχεια της ανάλυσης (πίνακας 3) και θα αφορά ακριβώς τους τόκους από τυχόν βραχυπρόθεσμα δάνεια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

ΕΞΟΔΑ	1.	2.	3.	ΕΣΟΔΑ	1.	2.	3.
Προμήθειες Υλικών Λειτουργικά (ΔΕΗ...)				Πωλήσεις			
Ενοίκια Ασφάλειες Συντήρηση				Έσοδα διάφορα			
Διαφήμιση Μετακινήσεις Συσκευασίες							
Φόροι Δημοτικοί Διάφορα							
Μισθοί Εισφορές							
Αποσβέσεις ⁴ Τόκοι I Τόκοι II							
	ΚΕΡΔΟΣ				ΖΗΜΙΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ				ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			

⁴ Κανόνες για τις αποσβέσεις :

- Εξοπλισμός 5 έτη
- Υπολογιστές 2 έτη
- Μεταφορικά 4-5 έτη
- Τεχνικές εγκαταστάσεις 5-10 έτη
- Κατασκευές 20 έτη
όχι γήπεδα

3. Οι εισπράξεις της επιχείρησης στη διάρκεια του κάθε έτους λειτουργίας πρέπει να αρκούν για την πληρωμή των δαπανών της ίδιας περιόδου. Διαχωρίζουμε, δηλαδή εδώ τα έσοδα (τιμολόγια) της μελλοντικής επιχείρησης από τις πραγματικές εισπράξεις μιας περιόδου λόγω πιθανής (μάλλον βέβαιης) πίστωσης προς τους πελάτες της. Αντίστοιχη υστέρηση μπορεί και πρέπει να παρουσιάζουν οι πληρωμές (εκταμιεύσεις της επιχείρησης) προς τους προμηθευτές της (πίστωση από τους προμηθευτές).

Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται αυτή η συσχέτιση εισπράξεων με εκταμιεύσεις για κάθε μήνα λειτουργίας της επιχείρησης. Η διαφορά εισπράξεων και εκταμιεύσεων κάθε μήνα οδηγεί σε ένα μηνιαίο υπόλοιπο και αυτό σε ένα σωρευτικό υπόλοιπο που είναι και η πραγματική κατάσταση της ρευστότητας της επιχείρησης (ταμείο). Τυχόν αρνητικό σωρευτικό υπόλοιπο οδηγεί συνήθως σε υποχρεωτικό βραχυπρόθεσμο δανεισμό για την κάλυψη του συγκυριακού ταμειακού ελλείματος. Σε αυτήν την περίπτωση το κόστος (τόκοι) από αυτό το δάνειο πρέπει να περιληφθούν στον εκτιμώμενο λογαριασμό εκμετάλλευσης (πίνακας 2 – τόκοι II).

Εφιστούμε την προσοχή στο πολύ λεπτό σημείο διαχείρισης των οικονομικών της επιχείρησης και τους κατάλληλους χειρισμούς διότι η χαμηλή ρευστότητα αποτελεί τον πλέον σημαντικό λόγο αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ

ΜΗΝΕΣ	Ιαν	Φεβ	Μα	Απ	Μα	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δε
Έσοδα (εισπράξεις)												
1. από πωλήσεις												
2. από άλλες πηγές - εισφορά εταίρων - δάνεια - επιδότηση επένδυσης												
ΣΥΝΟΛΟ Α												
Πληρωμές (εκταμιεύσεις)												
1. Λειτουργικές (άυλες, υλικά)												
2. Τρίτοι (Πληρωμή τρίτων)												
3. Φόροι												
4. Μισθοί												
5. Εισφορές												
6. Τόκοι												
7. Δόσεις Δανείων												
8. Προμηθευτές εξοπλισμού												
ΣΥΝΟΛΟ Β												
Υπόλοιπο τέλος μήνα (Α-Β)												
ΣΩΡΕΥΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ												

4 Η αρχική ισορροπία στο πλάνο χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι βέβαιο ότι θα διατηρηθεί και στο τέλος της 3ετίας, για την οποία εξετάζουμε τη βιωσιμότητα της επιχείρησης;

Η επανεξέταση του σχετικού πλάνου για το τέλος της περιόδου θα επιτρέψει να συμπεράνουμε εάν, πράγματι, η χρηματοδοτική ισορροπία που παρουσιάζεται στον πίνακα 1 διατηρείται (ή και βελτιώνεται) στο τέλος της περιόδου, παρά τις συνεχώς νέες ανάγκες σταθερής χρηματοδότησης. Στον πίνακα 4 παρουσιάζεται, επομένως, η προβολή του πίνακα 1 (αρχικό χρηματοδοτικό πλάνο) στη διάρκεια της 3ετούς περιόδου. Για το πρώτο έτος μεταφέρονται τα δεδομένα του πίνακα 1 με προσθήκη των στοιχείων που εκτιμούμε ότι θα προκύψουν από τον 1^ο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης

(αυτοχρηματοδότηση, που είναι τα προβλεπόμενα κέρδη – μείον τους φόρους – και οι αντίστοιχες για κάθε έτος αποσβέσεις). Κατά τα άλλα, για τα έτη 2 και 3 σημειώνονται οι οποιεσδήποτε μεταβολές των παραμέτρων του πλάνου, έτσι όπως προκύπτουν από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Ενδεικτικά ανάπτυξη των πωλήσεων και της παραγωγής είναι βέβαιο ότι θα αυξήσει τις ανάγκες για μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως, οι οποίες με τη σειρά τους, πρέπει να καλυφθούν με κάποια σταθερή κατά προτίμηση, πηγή χρηματοδότησης. Σημειώνουμε, επίσης, ότι όσο πλησιάζουμε στο τέλος της περιόδου θα πρέπει να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τυχόν εκροές κεφαλαίου (αποπληρωμές δανείων, απόσυρση εταίρων, κλπ.).

Για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας είθισται να απαιτείται η εξασφάλιση ενός πλεονάσματος στο πλάνο της τάξεως του 10-20%, το οποίο θα πρέπει να διευρύνεται προς το τέλος της περιόδου. Κάπως έτσι ολοκληρώνεται και η εξέταση της χρηματοδοτικής ισορροπίας της επιχείρησης για το σύνολο της περιόδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ 3ΕΤΙΑΣ

Χρήση Κεφαλαίου	1	2	3	Πηγή Κεφαλαίου	1	2	3
Επενδύσεις				Εταιρικά (ίδια κεφάλαια)			
Αναγκαίο Κεφάλαιο Κ.				Αυτοχρηματοδότηση (κέρδη + αποσβέσεις)			
Επιπλέον Κεφάλαιο Κ.				Επιδοτήσεις			
Αποπληρωμή ετήσια μεσομακροπρόθεσμων δανείων				Δάνεια (μεσομακροπρόθεσμα)			
Απόσυρση Κεφαλαίου (ενδεχομένως)							
				Πλεόνασμα ;			

5. Ένας βασικός αλλά

απλός τρόπος
προσέγγισης της
«επικινδυνότητας» ή
αλλιώς του ρίσκου της
επιχείρησης είναι η
εκτίμηση για το ελάχιστο
ύψος πωλήσεων
προϊόντων της
επιχείρησης προκειμένου
να καλυφθούν όλα τα
έξοδα της επιχείρησης
για ένα δεδομένο έτος
λειτουργίας.

Αυτό το επίπεδο λειτουργίας ή αλλιώς «νεκρό σημείο» αντιστοιχεί σε ένα περιθώριο (διαφορά μεταξύ αξίας των πωλήσεων και των μεταβλητών δαπανών που απαιτούνται για αυτό το επίπεδο δραστηριότητας) που ισοδυναμεί με την κάλυψη όλων των υπόλοιπων (σταθερών) δαπανών της επιχείρησης. Ήδη γίνεται λόγος για διαχωρισμό των δαπανών της επιχείρησης σε δύο κατηγορίες, μεταβλητές και σταθερές.

Σταθερές είναι όλες οι δαπάνες που υποχρεωτικά πληρώνει η επιχείρηση ανεξάρτητα από το επίπεδο της παραγωγής. Περιλαμβάνουν τους μισθούς, ασφαλιστικές εισφορές, ενοίκια, αμοιβές τρίτων (λογιστής...), ασφάλιστρα, τόκοι μεσομακροπρόθεσμων δανείων κλπ.

Μεταβλητές είναι εκείνες οι δαπάνες που προκαλούνται από την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης και περιλαμβάνουν προμήθειες πρώτων υλών, βοηθητικών υλών, μεταφορικά, τόκους βραχυπρόθεσμου δανεισμού για κεφάλαιο κίνησης κλπ.

Στον πίνακα 5 παρουσιάζεται ένας πολύ απλός τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου ή ελάχιστου σημείου αποδοτικότητας της επιχείρησης. Συμβάλλει στην εκτίμηση της ρεαλιστικότητας του επιχειρηματικού σχεδίου και μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μονάδες προϊόντος ή υπηρεσίας προς πώληση. Εντελώς ενδεικτικά, νεκρό σημείο που υπερβαίνει το 50% των ετήσιων πωλήσεων της επιχείρησης μπορεί να αποτελεί σημείο ανησυχίας για τη βιώσιμότητά της. Με άλλους όρους η σχέση σταθερών με μεταβλητές δαπάνες πρέπει να αποτελεί αφετηριακή και μόνιμη ανησυχία της νέας επιχείρησης (αποφυγή με κάθε τρόπο περιττών σταθερών δαπανών, π.χ. προτίμηση σε ανάθεση του έργου της μεταφοράς των προϊόντων σε μεταφορική εταιρεία).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Κύκλος εργασιών (ΚΕ)	
Μεταβλητές δαπάνες (ΜΔ) $ΚΕ - ΜΔ = \text{Περιθώριο επί μεταβλητών δαπανών (ΠΜΔ)}$	
$ΠΜΔ / ΚΕ = \text{ποσοστό περιθωρίου επί μεταβλητών δαπανών (ΠΠΜΔ)}$	
Σταθερά έξοδα / ΠΠΜΔ = ελάχιστο επίπεδο αποδοτικότητας ή νεκρό σημείο (Ν.Σ.)	
<i>το νεκρό σημείο = ύψος πωλήσεων, μπορεί να μεταφρασθεί σε μονάδες προϊόντος κλπ</i>	
Σταθερά έξοδα (ενδεικτικά)	Μεταβλητά έξοδα (ενδεικτικά)
Ενοίκια Μισθοί και ασφαλιστικά Αμοιβές τρίτων σταθερές (λογιστής κλπ) Τόκοι μεσομακροπρόθεσμων δανείων	Προμήθειες υλών και βοηθητικών Έξοδα μεταφορικά Αμοιβές τρίτων Τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων

Επίλογος

Με πολύ απλό (σχεδόν απλουστευτικό) τρόπο παρουσιάσαμε οδηγίες για μία ταχεία, αλλά πλήρη αποτύπωση του τρόπου οικονομικής αξιολόγησης ενός απλού επιχειρηματικού σχεδίου. Ο παρών οδηγός φιλοδοξεί να αποτελέσει εργαλείο εκκείωσης με κρίσιμες έννοιες όπως το χρηματοδοτικό πλάνο, ο λογαριασμός εκμετάλλευσης, το νεκρό σημείο, οι χρηματοδοτικές ροές. Εάν κάναμε αυτές τις δύσκολες έννοιες περισσότερο φιλικές και χρηστικές για το νέο μηχανικό, σημαίνει ότι πετύχαμε ένα πρώτο βήμα. Για μεγαλύτερες απαιτήσεις, πολύπλοκα επιχειρηματικά σχέδια ή ώριμους επιχειρηματίες ο οδηγός αυτός είναι βέβαιο ότι δεν επαρκεί... Μία επίσκεψη, ωστόσο, στο Γραφείο Διασύνδεσης μπορεί να είναι πολλαπλώς χρήσιμη για περισσότερη βοήθεια και πιο εξειδικευμένη υποστήριξη.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



ΠΑΙΔΕΙΑ ΜΠΡΟΣΤΑ
2^ο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης