

GET-UP σχέδιο μαθήματος για Κυρίως Μάθημα

Ενότητα 7 : Διαχείριση των χρημάτων

Υποενότητα 2 – Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική διαχείριση

Μαθησιακά αποτελέσματα : Με την ολοκλήρωση αυτού του εργαστηρίου , οι πράσινοι επιχειρηματίες (οι μαθητές) θα είναι ικανοί να:

- ❖ Κατανοήσουν τους βασικούς οικονομικούς όρους και τις ορολογίες
- ❖ Κατανοήσουν την σημασία του να κρατούν καλά αρχεία
- ❖ Κατανοήσουν τη διαφορά μεταξύ "μετρητών" και "κερδών"
- ❖ Εξετάσουν τα εργαλεία οικονομικής διαχείρισης που είναι κατάλληλα για την επιχείρησή τους δηλαδή τους προϋπολογισμούς, τους ισολογισμούς, τα αποτελέσματα και τις τραπεζικές συμφωνίες
- ❖ Κατανοήσουν τον τρόπο παρακολούθησης των κερδών και των ζημιών για μια επιχείρηση

Μέθοδος περιεχομένου και διδασκαλίας	Χρόνος (λεπτά)	Απαιτούμενα υλικά / εξοπλισμός	Εκτίμηση / Αξιολόγηση
--------------------------------------	----------------	--------------------------------	-----------------------

<p><u>Εισαγωγή και Ομαδική συζήτηση :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας το PowerPoint , ο εκπαιδευτής εισάγει ορισμένους βασικούς όρους που χρησιμοποιούνται στη χρηματοοικονομική διαχείριση, όπως: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Επένδυση; Έσοδα από πωλήσεις; Έξοδα; Σημείο εξισορρόπησης; Πρόβλεψη ταμειακών ροών, Λογαριασμός κερδών και ζημιών; Απόδοση των επενδύσεων. ❖ Ο εκπαιδευτής εισάγει την ιδέα της διατήρησης καλών αρχείων και τη σημασία αυτής ❖ Ο εκπαιδευτής επίσης εκμεταλλεύεται αυτή την ευκαιρία για να διανείμει αντίγραφα του « Οικονομικού Γλωσσάριου» σε όλους τους μαθητές. 	<p><u>15 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Αναδιπλούμενος πίνακας (flipchart) με βασικούς όρους και ορισμούς γραμμένους σε αυτόν. ❖ Μαρκαδόροι. ❖ Στυλό και σημειωματάριο για εκπαιδευόμενους. ❖ Αντίγραφα του «Χρηματοοικονομικό Γλωσσάριο » (βλέπε Παράρτημα 1) για όλους τους εκπαιδευόμενους. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι μαθητές θα λάβουν σημειώσεις των όρων της οικονομικής ορολογίας που δεν τους είναι γνωστοί. Θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με αυτούς τους όρους όταν εργάζονται με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
<p><u>Περιπτωσιολογική Μελέτη:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της περιπτωσιολογικής μελέτης – «Κάνω Κέρδος. Γιατί τότε δεν έχω χρήματα;» - Ο εκπαιδευτής εισάγει την ομάδα στη διαφορά μεταξύ μετρητών και κερδών. ❖ Οι μαθητές θα διαβάσουν την περιπτωσιολογική μελέτη και θα συζητήσουν τα λάθη ρευστότητας που παρουσιάζονται. 	<p><u>15 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Στυλό και σημειωματάριο για εκπαιδευόμενους. ❖ Αντίγραφα της περιπτωσιολογικής μελέτης «Κάνω Κέρδος. Γιατί τότε δεν έχω χρήματα;» (βλέπε παράρτημα 2) για όλους τους μαθητές. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα συμμετάσχουν πλήρως στη συζήτηση για την περιπτωσιολογική μελέτη και θα λάβουν σημειώσεις προς υποστήριξη της μάθησής τους.

<p><i>Παρουσίαση εκπαιδευτών :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας τις διαφάνειες PowerPoint, ο εκπαιδευτής εισάγει ορισμένα από τα πιο κοινά εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και οι μικροεπιχειρήσεις στην πράσινη οικονομία, δηλαδή τους προϋπολογισμούς, τα έσοδα και τις δαπάνες, τους ισολογισμούς και τις τραπεζικές συμφωνίες. ❖ Ο εκπαιδευτής ζητά από τους εκπαιδευόμενους να επικεντρωθούν στη δική τους επιχείρηση και ιδέα και να προβληματιστούν σχετικά με τα εργαλεία που παρουσιάζονται και να συζητήσουν πώς αυτά τα εργαλεία και οι πόροι θα καταστούν πιο χρήσιμοι για τη δική τους επιχείρηση. ❖ Χρησιμοποιώντας το Excel, ο εκπαιδευτής θα παρουσιάσει τον τρόπο παρακολούθησης του εισοδήματος και των δαπανών για μια νεοφυή επιχείρηση ή μια πολύ μικρή επιχείρηση, χρησιμοποιώντας ένα απλό πρότυπο. ❖ Μέσω αυτής της άσκησης, ο εκπαιδευτής θα βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν από πού παίρνουν τα στοιχεία για να κατασκευάσουν το πρότυπο "Εισοδήματα και Δαπάνες". 	<p><u>25 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Διαφάνειες PowerPoint; ❖ Προβολέας και οθόνη ❖ φορητός υπολογιστής ❖ Αντίγραφα του « Εισοδήματος και Δαπανών» (βλ. Παράρτημα 3) Πρότυπο Excel για όλους τους μαθητές. ❖ Στυλό και σημειωματάρια για εκπαιδευόμενους. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι μαθητές θα εξετάσουν όλα τα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης που παρουσιάζονται και θα προσδιορίσουν τα εργαλεία που είναι πιο εφαρμόσιμα στην επιχειρηματική τους ιδέα. ❖ Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία που παρουσιάζονται, οι εκπαιδευόμενοι θα ενθαρρυνθούν να κάνουν χρήση των επιλεγμένων εργαλείων χρηματοοικονομικής διαχείρισης για την επιχείρησή τους ως μέρος της αυτοδιδασκαλίας τους. ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα λάβουν αντίγραφο του προτύπου Excel "Έσοδα και δαπάνες" από τον εκπαιδευτή για να το συμπληρώσουν ως μέρος της αυτοδιδασκαλίας τους.
---	------------------------	---	--

<p><u>Παρουσίαση εκπαιδευτών :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας τις διαφάνειες του PowerPoint, ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισαγωγή για τα κέρδη και τις ζημίες για τις επιχειρήσεις. ❖ Στη συνέχεια, ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα δείγμα δήλωσης "Κέρδους και Ζημίας". ❖ Χρησιμοποιώντας αυτό το δείγμα, ο εκπαιδευτής εξηγεί στην ομάδα πώς θα πρέπει να διαβάσουν μία δήλωση «Κέρδους και Ζημίας» και πώς μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν για να βοηθήσουν να βελτιωθούν τα οικονομικά της επιχείρησής τους 	<p><u>2 0 Λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Διαφάνειες PowerPoint; ❖ Προβολέας και οθόνη. ❖ Φορητός Υπολογιστής ❖ Αντίγραφα δηλώσεων "Κέρδους και Ζημίας" (βλ. παράρτημα 4) για όλους τους εκπαιδευόμενους. ❖ Στυλό και σημειωματάρια για εκπαιδευόμενους. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα λάβουν σημειώσεις προς υποστήριξη της μάθησής τους. ❖ Οι μαθητές θα συμπληρώσουν το πρότυπο "κέρδους και ζημίας" για την επιχειρηματική τους ιδέα ως μέρος της αυτοδιδασκαλίας τους . ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα χρησιμοποιήσουν το πρότυπο για να κατανοήσουν καλύτερα πώς μπορούν να βελτιώσουν την διαχείριση των οικονομικών δομών της επιχείρησής τους.
--	-------------------------	---	---

<p><u>Ομαδική συζήτηση και Καταιγισμός ιδεών:</u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Ο εκπαιδευτής ξεκινά αυτή τη δραστηριότητα καθισύχασης των μαθητών οι οποίοι δεν έχουν τις ικανότητες και την εμπιστοσύνη να διαχειριστούν τα δικά τους οικονομικά, επισημαίνοντας το φάσμα των διαθέσιμων υπηρεσιών.❖ Ο εκπαιδευτής εξηγεί το ρόλο των λογιστών στη διαχείριση των οικονομικών των ΜΜΕ και των νεοφυών επιχειρήσεων.❖ Ο εκπαιδευτής οδηγεί την ομάδα σε μια σύντομη δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών προς τον εντοπισμό των διάφορων εξωτερικών παρόχων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ξεκινήσουν τη διαχείριση των οικονομικών τους.❖ Ο εκπαιδευτής αναγράφει αυτές τις υπηρεσίες σε ένα αναδιπλούμενο πίνακα (flipchart) και καλεί τους εκπαιδευόμενους να λάβουν υπόψη τις κατάλληλες υποστηρίξεις στις οποίες έχουν πρόσβαση.	<p><u>10 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Αναδιπλούμενος πίνακας (flipchart) και μαρκαδόροι❖ Στυλό και σημειωματάριο για εκπαιδευόμενους.	<ul style="list-style-type: none">❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα λάβουν σημειώσεις προς υποστήριξη της μάθησής τους.
--	------------------------	--	--

<p><i>Κλείσιμο Συνόδου και Αξιολόγηση</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ο εκπαιδευτής διανείμει στους εκπαιδευόμενους αντίγραφα της φόρμας αξιολόγησης του εργαστηρίου και τους ζητά να τη συμπληρώσουν. 	<p><u>5 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Στυλό και σημειωματάρια για τους εκπαιδευόμενους. ❖ Αναδιπλούμενος πίνακας (Flip-chart) και μαρκαδόροι για λεκτική συζήτηση ανατροφοδότησης 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα συμμετάσχουν πλήρως στις δραστηριότητες αξιολόγησης και λεκτική συζήτηση ανατροφοδότησης και θα συμπληρώσουν το έντυπο αξιολόγησης.
Συνολικός χρόνος	90 λεπτά		

Παράρτημα 1 - Οικονομικό λεξιλόγιο

- ❖ **Ανάλυση κόστους-οφέλους** : Χρησιμοποιείται για την ανάλυση και τον προσδιορισμό της σκοπιμότητας των επιχειρηματικών αποφάσεων ή έργων. Τα οφέλη σταθμίζονται έναντι του κόστους που συνδέεται με την εν λόγω απόφαση ή σχέδιο.
- ❖ **Απώλεια** : Η ζημία της υπέρβαση των δαπανών έναντι του εισοδήματος για μια περίοδο ή δραστηριότητα.
- ❖ **Γενικά έξοδα** : Είναι επίσης γνωστά ως πάγια έξοδα, έμμεσες δαπάνες ή λειτουργικά έξοδα. Κόστος που προκύπτει από τη λειτουργία της επιχείρησής σας, όπως ενοίκιο, ηλεκτρικό ρεύμα, θερμότητα, φως, οχήματα.
- ❖ **Δανειακό κεφάλαιο** : Χρηματοδότηση που δανείζεται μια επιχείρηση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο που πρέπει να καταβληθεί ανεξάρτητα από την απόδοση της επιχείρησης.
- ❖ **Ελάχιστη Εκκίνηση** : Εκκίνηση επιχείρησης με ελάχιστη χρηματοδότηση μέσω της χρήσης των ιδίων πόρων.
- ❖ **Έλεγχος** : Ένας ετήσιος έλεγχος που διενεργείται σε όλες τις εταιρείες από έναν ελεγκτή για τον έλεγχο της ακρίβειας των οικονομικών αρχείων.
- ❖ **Επιστροφή επένδυσης** : Αναφέρεται στο ποσό των χρημάτων που πραγματοποιήθηκαν από μια επένδυση σε σχέση με το ποσό που επενδύθηκε αρχικά.
- ❖ **Επιτόκια** : Η χρέωση ή η τιμή του δανεισμού.
- ❖ **Επιχειρηματικό Άγγελος** : Πρόσωπο που επενδύει σε επιχειρήσεις, ειδικά νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις.

- ❖ **Επιχειρηματικό κεφάλαιο** : Χρήματα που χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση νέων εταιρειών ή έργων, ιδίως εκείνων με υψηλό δυναμικό κερδοσκοπίας και υψηλού κινδύνου.
- ❖ **Επιχειρηματικοί καταλιτιστές** : Παροχείς κεφαλαίων για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που μπορεί να θεωρούνται υπερβολικά επικίνδυνες από άλλους επενδυτές.
- ❖ **Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR)** : Πρόκειται για ένα εργαλείο επένδυσης και αποτίμησης που βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν εάν πρέπει να πραγματοποιήσουν μια επένδυση (ποσοστό απόδοσης στο οποίο η καθαρή παρούσα αξία είναι μηδενική).
- ❖ **Καθαρή Ζημία**: Το ποσό των δαπανών που καταβλήθηκαν για τα παραγόμενα έσοδα.
- ❖ **Καθαρή Ταμειακή Ροή** : Τα κέρδη, τα έσοδα ή τα έσοδα από μια επένδυση μείον τα λειτουργικά έξοδα.
- ❖ **Καθαρό Ενεργητικό** : Το ποσό με το οποίο η αξία των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας υπερβαίνει τις υποχρεώσεις της
- ❖ **Καθαρό Κέρδος** : Κέρδος από συνήθεις δραστηριότητες πριν από τη φορολογία - υπολογίζεται αφαιρώντας από το μεικτό κέρδος όλες τις δαπάνες (λειτουργικές δαπάνες, πάγια έξοδα ή έμμεσες δαπάνες) της επιχείρησης.
- ❖ **Καθαρό περιθώριο** : Το ποσοστό των εσόδων που είναι κέρδος.
- ❖ **Καθαρό περιθώριο κέρδους** : Δείχνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ελέγχει τα γενικά έξοδα και εκφράζει τα καθαρά κέρδη προ φόρων ως ποσοστό του κύκλου εργασιών .
- ❖ **Καθαρό υπόλοιπο μετρητών** : Το ποσό των μετρητών που είναι διαθέσιμο.
- ❖ **Κατάσταση Ταμειακών Ροών** : Τεκμηριωμένη λεπτομέρεια εισροών και ταμειακών ροών σε περίοδο εμπορίας της επιχείρησης.
- ❖ **Κέρδος** : Οικονομικό κέρδος, επιστροφές έναντι δαπανών. Δεν είναι απαραίτητα η αύξηση των μετρητών.
- ❖ **Κέρδος κεφαλαίου** : Το κέρδος που αποκτήθηκε από την πώληση μιας μετοχής για περισσότερο από ό, τι αγοράστηκε.
- ❖ **Κεφάλαιο** : Ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι δύσκολο να πωληθεί γρήγορα, δηλαδή εγκαταστάσεις.
- ❖ **Κεφαλαιουχικές δαπάνες** : Δαπάνες επιχειρηματικών πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν επανειλημμένα για μια χρονική περίοδο.
- ❖ **Κόστος Λειτουργίας (γνωστό και ως Γενικά Έξοδα)** : Δαπάνες που προκύπτουν από τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα έξοδα που προκύπτουν για την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως οι μισθοί, η ηλεκτρική ενέργεια και η μίσθωση.
- ❖ **Κύκλος ταμειακών ροών** : Η συνεχής κίνηση μετρητών μέσα και έξω από μια επιχείρηση.

- ❖ **Λογαριασμοί** : Συνήθως τα ετήσια οικονομικά αρχεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που παρέχουν πληροφορίες για την οικονομική της κατάσταση.
- ❖ **Λογαριασμός κερδών και ζημιών** : Εμφανίζει τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους, αφαιρώντας τις επιχειρηματικές δαπάνες και τη φορολογία από το λειτουργικό κέρδος.
- ❖ **Λογιστική** : Η διαδικασία καταγραφής, ταξινόμησης και συνοπτικής παρουσίασης των επιχειρηματικών συναλλαγών με σκοπό την παροχή χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών σε πολλούς χρήστες.
- ❖ **Μέσο κόστος ή κόστος μονάδας** : Το κόστος παραγωγής μιας μονάδας, υπολογιζόμενο με τη διαίρεση του συνολικού κόστους από την παραγωγή.
- ❖ **Μέσο ποσοστό απόδοσης ή λογιστικό ποσοστό απόδοσης** : Μέθοδος αξιολόγησης επενδύσεων, η οποία μετρά την καθαρή απόδοση ετησίως ως ποσοστό των αρχικών δαπανών.
- ❖ **Μεταβλητά έξοδα** : Κόστος όπως εργασία και πρώτες ύλες που «ποικίλλουν άμεσα» ανάλογα με τον αριθμό του παράγωγου που δημιουργείται.
- ❖ **Μετοχή**: Ένα από τα ίσα μέρη στα οποία χωρίζεται η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Ένα «μερίδιο» αντιπροσωπεύει μέρος της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης.
- ❖ **Μέτοχοι** : Άνθρωποι, άλλες εταιρείες ή επιχειρήσεις που έχουν αγοράσει μετοχές σε εταιρεία ή οργανισμό και ως εκ τούτου είναι ιδιοκτήτες.
- ❖ **Νεκρό Σημείο ή Σημείο Εξισορρόπησης** : Το σημείο στο οποίο τα συνολικά έσοδα ισούνται με το συνολικό κόστος.
- ❖ **Παθητικό** : Απαιτήσεις ή χρεώσεις έναντι επιχείρησης, όπως δάνεια και ίδια κεφάλαια, τα οποία παρέχουν πηγή κεφαλαίων.
- ❖ **Περίοδος αποπληρωμής** : Αναφέρεται στον χρόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση για να ανακτήσει το κόστος ενός επενδυτικού σχεδίου. Όσο πιο σύντομη είναι η περίοδος αποπληρωμής, τόσο καλύτερη είναι η επένδυση.
- ❖ **Πιστωτές** : Άνθρωποι ή εταιρείες που δανείζουν χρήματα σε επιχειρήσεις ή επιχειρηματίες.
- ❖ **Πιστωτική επιστολή** : Χρηματοοικονομικό έγγραφο που εκδίδεται από τράπεζα κατόπιν αιτήματος του παραλήπτη, που εγγυάται την πληρωμή στον φορτωτή, για φορτίο, εφόσον πληρούνται ορισμένοι όροι και προϋποθέσεις.
- ❖ **Πρόβλεψη ταμειακών ροών** : Πρόβλεψη χρημάτων που εισέρχονται και εξέρχονται από μια επιχείρηση, συνήθως σε περίοδο 12 μηνών.

- ❖ **Προϋπολογισμός** : Εκτίμηση ή ποσοτικό σχέδιο εσόδων και εξόδων για μια μελλοντική χρονική περίοδο, συνήθως εντός ενός έτους.
- ❖ **Ρευστότητα** : Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις οικονομικές ευθύνες της. Η ευκολία με την οποία τα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να μετατραπούν σε μετρητά χωρίς απώλειες.
- ❖ **Σταθερό κόστος** : Κόστος παραγωγής (κόστος λειτουργίας ή γενικά έξοδα) που δεν διαφέρουν ανάλογα με το παραγόμενο ποσό
- ❖ **Στατιστικά στοιχεία ενεργητικού** : Καταγράφονται στον ισολογισμό σε τιμές κόστους - γη, κτίρια, εξοπλισμό, εταιρικό αυτοκίνητο -
- ❖ **Στρατηγικές τιμολόγησης** : Οι πολιτικές τιμολόγησης ή οι μέθοδοι τιμολόγησης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις.
- ❖ **Ταμειακή ροή** : Η διαφορά μεταξύ των συνολικών μετρητών που εισέρχονται και εξέρχονται από την επιχείρηση για μια χρονική περίοδο.
- ❖ **Υπερανάληψη** : Χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης. Εμφανίζεται όταν οι αναλήψεις από έναν τραπεζικό λογαριασμό υπερβαίνουν τα διαθέσιμα χρήματα στο λογαριασμό. Ο λογαριασμός θα έχει τώρα ένα αρνητικό υπόλοιπο.
- ❖ **Χρεώστες** : Άνθρωποι ή εταιρείες που σας χρωστάνε χρήματα.
- ❖ **Χρηματοδότηση σε πρώιμο στάδιο ή σπορά** : Μια από τις πρώτες χρηματοδοτήσεις που έχει αποκτήσει η επιχείρηση.

Παράρτημα 2 – Περιπτωσιολογική μελέτη περίπτωσης: Κάνω κέρδος. Γιατί λοιπόν δεν έχω χρήματα;

Πηγή: <https://www.inc.com/magazine/201402/jill-hamburg-coplan/cash-flow-squeeze-growth-companies.html>

Ο Alan Knitowski αντιμετωπίζει τις ταμειακές ροές σαν θρησκεία στην Phunware , την εταιρεία εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας του. Αλλά χρειάστηκαν δύο εφιάλτες ρευστότητας σε προηγούμενες εταιρείες για να του δείξουν το δρόμο. Στη δεκαετία του 1990, ο Knitowski ίδρυσε την πρώτη εταιρία παροχής λογισμικού επικοινωνίας VoViDa με μόλις έξι μήνες χρηματοδότησης. Εκείνες τις ημέρες, ο Knitowski εξηγεί, έπαιρνε πολύ περισσότερο χρόνο για την ανάπτυξη λογισμικού, και η VoViDa έδινε πολλά χρήματα σε προγραμματιστές. "Καίγαμε χρήματα συνεχώς, γρηγορότερα από ό, τι ήταν βιώσιμο, μέχρι που γίναμε βουβάλι που έτρεχε στον γκρεμό", θυμάται ο Knitowski . Ευτυχώς, ο ίδιος και η ομάδα του είχαν βάλει αρκετό κεφάλαιο για να παραμείνουν ζωντανοί έως ότου η Cisco Systems εξαγόρασε την επιχείρηση αυτήν στην Silicon Valley, λιγότερο από δύο χρόνια μετά την ίδρυσή της.

Τα προβλήματα ταμειακών ροών ήταν ακόμα χειρότερα στην Caneum, την εταιρεία εξωτερικής ανάθεσης IT, όπου ο Knitowski ήταν επενδυτής και μέλος του διοικητικού συμβουλίου από το 2003 έως το 2009. Όταν η Καλιφόρνια δεν κατάφερε να περάσει τον κρατικό προϋπολογισμό ενός έτους, ένας από τους σημαντικούς πελάτες της Caneum, το Los Angeles Unified School District, δεν μπόρεσε να πληρώσει το λογαριασμό του αξίας \$ 660.000. Η Caneum αγωνιζόταν επίσης να εισπράξει μια πληρωμή ύψους 750.000 δολαρίων από έναν άλλο πελάτη που περνούσε μία περίοδο ανακατανομής προσωπικού. Στη συνέχεια, κτύπησε η παγκόσμια πιστωτική κρίση στα τέλη του 2008, αφήνοντας την επιχείρηση χωρίς πρόσβαση σε μετρητά. Η εταιρεία πτώχευσε το επόμενο έτος, και ο Knitowski έλαβε ένα τεράστιο χτύπημα στην επένδυσή του.

Όταν οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονται, είναι εύκολο να υποθέσουμε ότι η επιχείρησή είναι αλεξίσφαιρη. Ωστόσο, οι εταιρείες μπορούν να μεταβούν από την κερδοφορία στην πτώχευση εύκολα. Πως; Η γρήγορη απάντηση είναι ότι όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν, γίνονται πιο περίπλοκες. Όταν έχετε μια χούφτα πελάτες, η παρακολούθηση των πληρωμών είναι εύκολη. Καθώς αυξάνεται η βάση πελατών σας, η παρακολούθηση των εισπρακτέων λογαριασμών καθίσταται πιο χρονοβόρα. Οι νέοι πελάτες ενδέχεται να επιμείνουν στην πληρωμή των οφειλών μετά περίοδο, για παράδειγμα, 60 ημερών, παρόλο που τα ενοίκια, οι μισθοί και οι λοιποί λογαριασμοί οφείλονται στις 30.

Εν τω μεταξύ, περισσότερα μετρητά ξοδεύονται για να καλύψουν αποθέματα, υψηλότερους φόρους, κυβερνητικά έξοδα συμμόρφωσης και χρέη. "Καθώς οι πωλήσεις ανεβαίνουν, τα μετρητά μπορούν να μειωθούν", λέει ο William Lenhart, σύμβουλος επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης με τη BDO Consulting στη Νέα Υόρκη. "Κάθε αναπτυσσόμενη επιχείρηση έχει αυτό το πρόβλημα." Αλλά, λέει ο Lenhart, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να επικεντρωθούν στη ρευστότητα. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρηματίες επικεντρώνονται στην πώληση και την ικανοποίηση των πελατών τους. Αλλά αν δεν κάνετε τη διαχείριση της ροής μετρητών προτεραιότητα, λέει ο Λένχαρτ, "θα μπορούσατε να είστε σε μεγάλο πρόβλημα σε σύντομο χρονικό διάστημα".

Ο Knitowski λέει ότι οι εμπειρίες της VoViDa και της Caneum του δίδαξαν ένα πολύτιμο μάθημα: Για να επιβιώσουν, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πρέπει να βλέπουν τα μετρητά ως τη σωτηρία τους. Όταν ο Knitowski ίδρυσε την Phunware το 2008, αποφάσισε να κάνει τη διαχείριση της ροής μετρητών κεντρική εστίαση στην εταιρεία, η οποία αναπτύσσει και φιλοξενεί κινητές εφαρμογές για πελάτες όπως το NFL και τη Nascar. Κάθε Παρασκευή απόγευμα, ο ελεγκτής της Phunware στέλνει μια επισκόπηση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας στη διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων για βασικές μετρήσεις όπως τα μετρητά, τις υποχρεώσεις και το γρήγορο ποσοστό που πηγάζει μέσω της διαίρεσης μετρητών και απαιτήσεων εισπράξεων με τις τρέχουσες υποχρεώσεις. "Δεν αφήνουμε να περάσει μία εβδομάδα", λέει ο Knitowski.

Η ομάδα αναλύει τα δεδομένα και παρακολουθεί τις τάσεις με την πάροδο του χρόνου. Αν τα μετρητά τείνουν προς τα κάτω, θα μπορούσε να οφείλεται σε εποχικότητα. Ή Rhunware μπορεί να δαπανά πάρα πολύ - κάνοντας υπερβολικά πολλές επενδύσεις στην τεχνολογία, για παράδειγμα, ή προσλαμβάνοντας πάρα πολλούς ανθρώπους. (Η εταιρεία έχει τώρα 160 υπαλλήλους και έφθασε τα περίπου 22 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις πέρυσι.) Σήμερα, η εταιρεία επικεντρώνεται ιδιαίτερα στους εισπρακτέους λογαριασμούς, οι οποίοι κυμαίνονται γύρω στα 5,5 εκατομμύρια δολάρια. Η ομάδα θέτει πολλές ερωτήσεις: Μήπως οι εταιρείες μας πληρώνουν πολύ αργά; Ποιοι πελάτες δεν μας έχουν πληρώσει και πόσο παραβατικοί είναι; Τι μέτρα πρέπει να λάβουμε;

Ο Knirowski έχει επίσης υιοθετήσει ένα σύστημα με χρωματική κωδικοποίηση: Εάν η Rhunware έχει πάνω από 18 μήνες μετρητά στο χέρι, είναι πράσινο. Δώδεκα έως 18 μήνες μετρητών είναι ένα κίτρινο φως και λιγότερο από ένα χρόνο μετρητών είναι ένα κόκκινο φως που αναβοσβήνει. Όταν το φως γίνει κίτρινο, η Rhunware στρέφεται σε τακτική γραμμικής κίνησης κεφαλαίων πίστωσης, μέσω δανείων υποστηριζόμενων από περιουσιακά στοιχεία, χρηματοδότηση γέφυρας (bridge financing) ή χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων. Ευτυχώς, το φως ποτέ δεν έγινε κόκκινο.

Η Rhunware πιέζει επίσης όταν διαπραγματεύεται συμβάσεις με πελάτες, αρνούμενη να δεχτεί πληρωμές αργότερα από 30 ημέρες μετά την παράδοση ενός προϊόντος. Η εταιρεία ζητά από ορισμένους πελάτες να προπληρώσουν το 50% με την υπογραφή της σύμβασης. Και η επιχείρηση είναι δομημένη έτσι ώστε ένα μέρος των εσόδων να προέρχεται από εξαμηνιαίες συνδρομές, οι οποίες παράγουν προβλέψιμο, επαναλαμβανόμενο εισόδημα.

Η Rhunware δεν είναι ντροπαλή στο κυνήγι των παραβατικών πελατών. Εννέα φορές από τα 10, λέει ο Knirowski, αυτοί οι πελάτες περνούν να πληρώσουν. Υποθέτει ότι το υπόλοιπο 10% έχει οικονομικά προβλήματα που αρνούνται να αποκαλύψουν. Η σκληρή αυτή προσέγγιση έχει κοστίσει στην Rhunware μερικούς πελάτες, αλλά αυτή είναι μια τιμή που ο Knirowski είναι πρόθυμος να πληρώσει. «Πάντα υποθέτω πυρηνικό χειμώνα, πράγμα που με κάνει συντηρητικό και επιμελή», λέει. "Με αυτόν τον τρόπο, τα πράγματα δεν θα είναι ποτέ ξανά τόσο κακά."

Ο Lenhart επικροτεί την εβδομαδιαία ανάλυση ροής εσόδων της Rhunware. Του αρέσει επίσης το γεγονός ότι ένα μέρος των εσόδων της εταιρείας προέρχεται από συνδρομές. Καθώς η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται, λέει, θα είναι πολύ σημαντικό για την Rhunware να έχει σε σωστή θέση το καταλληλότερο τμήμα χρεώσεων. Εξάλλου, το τμήμα που χειριζόταν τις χρεώσεις όταν η Rhunware ήταν εταιρεία αξίας 1 εκατομμυρίου δολαρίων μπορεί να μην είναι σε θέση να εκπληρώσει το καθήκον τώρα που η εταιρεία ανήλθε στα 30 εκατομμύρια δολάρια. Συνιστά επίσης να προσαρμόζει η Rhunware τη γραμμή πίστωσης της με την τράπεζα τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, ώστε να αντικατοπτρίζει

τις αυξανόμενες πωλήσεις.

Εάν και ορισμένοι πελάτες κρατούν τον Knitowski ξύπνιο τις νύχτες, η Rhunware θέλει να τους κρατήσει, καθώς θα μπορούσε να πάρει μία ασφάλεια πίστωσης έναντι αυτών. Θα μπορούσε επίσης να ζητήσει από τους πελάτες της να δημιουργήσουν μια επιστολή πίστωσης σε αναμονή την οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η Rhunware εάν ο πελάτης δεν καταβάλει τα οφειλόμενα. Το βασικό μάθημα για άλλες εταιρείες, λέει ο Lenhart , είναι να "κοιτάξουμε πέρα από τους απλούς αριθμούς των πωλήσεων, επειδή δεν λένε όλη την ιστορία".

Παράρτημα 4 - Πλαίσιο - Κέρδος και Ζημία

		Jan - Dec 17
Εισόδημα		
	Τύπος Α	0,00
	Τύπος Β	0,00
	Τύπος Γ	0,00
Συνολικό Εισόδημα		0,00
Έξοδα		
	Τραπεζικές Χρεώσεις	0,00
	Έξοδα παράστασης	0,00
	Καθαρισμός και συλλογή απορριμμάτων	0,00
	Φωτισμός και θέρμανση	0,00
	Ασφάλεια	0,00
	Προμήθειες γραφείου	0,00
	Ταχυδρομικά τέλη	0,00
	Εκτύπωση / Χαρτικά	0,00
	Ενοίκιο	0,00
	Επισκευές & Συντήρηση (Γενικά)	0,00
	Μισθοί	0,00
	Τηλεφωνία	0,00
Συνολικά έξοδα		0,00
Κέρδος για τον χρόνο		0,00
<i>(Συνολικά έσοδα-Συνολικά έξοδα)</i>		

