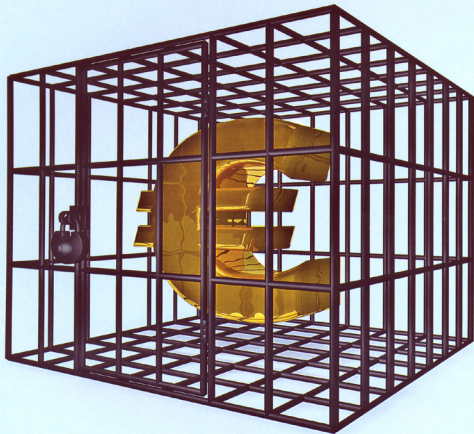


# 9 οικονομικές παγίδες

και πως να τις αποφύγετε



## Ξεχωρίστε τα δικά σας «οικονομικά» από αυτά του αρτοποιείου σας και μην παρεκκλίνετε του στόχου σας

Για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, πρέπει να γίνει κατανοητός ο διαχωρισμός των χρημάτων που προορίζονται για την τσέπη του ιδιοκτήτη, από τα χρήματα που πρέπει να μείνουν για να καλυφθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Μία αρκετά επικίνδυνη παγίδα για έναν αρτοποιό είναι να μην συνειδητοποιεί πως τα χρήματα που εισπράττονται καθημερινά στο φούρνο

του δεν ανήκουν στον ίδιο, αλλά στην επιχείρηση και επομένως θα πρέπει να αντιστέκεται στον πειρασμό του δανεισμού χρημάτων από το ταμείο. Τι θα πρέπει να κάνετε για να το αποφύγετε αυτό; Θα πρέπει εξαρχής να καθορίζεται ένας μισθός για τον ιδιοκτήτη ή τους ιδιοκτήτες και οι αναλήψεις μετρητών κάθε μήνα να μην υπερβαίνουν αυτό το ποσό που έχει οριστεί.

## Ορίστε τις σωστές τιμές πώλησης που θα καθορίσουν την επιτυχία των οικονομικών της επιχείρησης

Υπάρχουν οι υποκειμενικές και οι αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης. Υποκειμενικές μέθοδοι είναι η μέθοδος της «λογικής τιμής» όπου η επιχείρηση υιοθετεί την τιμή εκείνη που κατά την γνώμη της αντιπροσωπεύει την δίκαιη αξία του προϊόντος για τον πελάτη. Η μέθοδος της «μέγιστης τιμής» όπου η επιχείρηση εξαντλεί όλα τα περιθώρια που πιστεύει ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για ένα προϊόν, της «καμψής τιμής» όπου η επιχείρηση καθορίζει ασυνήθιστα χαμηλή τιμή για ένα ή περισσότερα προϊόντα τα οποία χρησιμοποιεί σαν δώγμα για δημιουργία επιπλέον πωλήσεων, του «ενστίκτου» όπου η τιμή καθορίζεται με βάση τη διαίσθηση αποτελούν επίσης υποκειμενικές μεθόδους. Μία πιο αντικειμενική προσέγγιση στον καθορισμό των τιμών πώλησης των προϊόντων μίας επισιτιστικής μονάδας είναι εκείνη που βασίζεται στο επιζητούμενο κέρδος αλλά και στην λεπτομερή κοστολόγηση των επιμέρους στοιχείων που το συνθέ-

τουν. Θα σας περιγράψουμε μία από αυτές που είναι η μέθοδος των παραγόντων η οποία βασίζεται σε μεγέθη που προέρχονται μέσα από τον προϋπολογισμό της επιχείρησής σας:

### Βήμα 1ο: Υπολογισμός του ορίου κόστους πρώτων υλών

Συνολικές πωλήσεις – (Γενικό έξοδα + Καθαρό κέρδος) = Όριο κόστους

### Βήμα 2ο: Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης

Συνολικές πωλήσεις / Όριο κόστους = Παράγοντας τιμολόγησης

### Βήμα 3ο: Υπολογισμός βασικής τιμής πώλησης προϊόντος

Παράγοντας τιμολόγησης x Πρότυπο κόστος = Τιμή πώλησης

Να θυμάστε πάντα ότι όταν θα ορίζετε τιμές στα προϊόντα που τελικά θα πουλήσετε να παίρνετε υπ' όψη σας και τις δύο προαναφερθείσες μεθόδους τιμολόγησης.

## Κατανοήστε, με απλό τρόπο, την έννοια κόστος

Μερικές από τις πιο βασικές κατηγορίες κόστους ο' ένα κατάστημα εστίασης είναι οι παρακάτω: • **Σταθερό ή πάγιο κόστος** είναι τα έξοδα – δαπάνες που δεν μεταβάλλονται στην διάρκεια του διαχειριστικού μήνα ανεξάρτητα από τον όγκο πωλήσεων (ενοίκιο, συντάξεις, διαφημίσεις, κτλ).

• **Μεταβλητό κόστος** είναι τα έξοδα αγοράς Α' υλών για την παραγωγή και διέθεση των προϊόντων της επιχείρησης, άμεσα συνδεδεμένο με τις πωλήσεις. Με λίγα λόγια το μεταβλητό κόστος, σε αν-

τιθεση με το σταθερό, αποτελεί το κόστος των παραγωγικών συντελεστών που μπορούν να μεταβληθούν ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής της επιχείρησης (π.χ. το κόστος των υλικών, τα ημερομίσθια κτλ μεταβάλλονται όταν αυξομειώνεται η παραγωγή).

• **Ημιμεταβλητό κόστος** είναι τα έξοδα που δεν μπορούν να ενταχθούν στα σταθερά ή μεταβλητά κόστη λόγω του ότι έχουν σταθερά και μεταβλητά στοιχεία και δεν ακολουθούν την ευθεία γραμμή των πωλήσεων.

Τέτοια είναι τα έξοδα για μισθούς, η συντήρηση και η ενέργεια που καταναλώνει η επιχείρηση. Άμεσα θεωρούνται τα μεταβλητά κόστη λειτουργίας σε μία επισιτιστική επιχείρηση. Αναλύστε τις δαπάνες σας, βρείτε σε ποια κατηγορία κόστους ανήκουν και επιλέξτε τους τρόπους με τους οποίους θα τις διαχειριστείτε.



## Υπολογίστε την αποδοτικότητα

Ο αριθμοδείκτης είναι αυτός ο οποίος δείχνει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και υπολογίζει την απόδοση της επένδυσης. Εκφράζεται και σαν ποσοστιαίος συντελεστής κέρδους επί των πωλήσεων. Το περιθώριο κέρδους σαν δείκτη αποδοτικότητας βγαίνει διαιρώντας το καθαρό κέρδος προ φόρων δια του συνόλου των πωλήσεων. Δείτε το παράδειγμα:

**Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας = Καθαρά κέρδη / Συνόλου εσόδων =**

π.χ. 28000 / 124000 = 0,225 ή 22,5% (συντελεστής κέρδους)



## Ελέγξτε το μέσο σταθμικό κέρδος

Για να έχετε έναν άμεσο και αποτελεσματικό έλεγχο στην κερδοφορία της επιχείρησής, θα πρέπει να μπορείτε να υπολογίζετε το μέσο σταθμικό κέρδος, προκειμένου να είστε σε θέση να αναλύσετε πότε και πως μπορεί να βελτιστοποιήσετε το κέρδος σας. Συγκεκριμένα θα πρέπει καταρχήν να παρακολουθείτε τις πωλήσεις του μήνα κατά ομάδες προϊόντων καθώς και την αναμενόμενη κερδοφορία από αυτά. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να γίνεται κάθε μήνα με τη βοήθεια ενός υπολογιστή για να παρακολουθείτε την πορεία της επιχείρησής και να επεμβαίνετε σε περίπτωση προβλήματος. Γενικά, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να δίνετε ιδιαίτερη προσοχή στα τριών ειδών κέρδη: μικτά κέρδη, καθαρά και κέρδη μετά φόρων.

## Βρείτε το νεκρό σημείο εργασιών. Ποιες είναι οι μεταβλητές και οι σταθερές δαπάνες της επιχείρησής σας

Το νεκρό σημείο μιας επιχειρησιακής μονάδας είναι το σημείο όπου το συνολικό κόστος λειτουργίας της συναντάται με τα συνολικά έσοδα με αποτέλεσμα να μην έχει κέρδη ή ζημία. Για να αναζητήσουμε το νεκρό σημείο, μπορούμε να εφαρμόσουμε τον παρακάτω απλό τύπο.

**Πάγιο κόστος (σταθερά έξοδα) / Μικτό κέρδος = Νεκρό Σημείο**  
Για παράδειγμα στην περίπτωση ενός αρτοποιείου με ετήσια σταθερά έξοδα 60.000 ευρώ και με μικτά κέρδη 64%, το νεκρό σημείο ορίζεται ως ετήσιος τζίρος 93.750

ευρώ. Εάν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση λειτουργεί όλο τον χρόνο τότε το τελευταίο ποσό μεταφράζεται σε 257 ευρώ την ημέρα τζίρο, για να είναι η επιχείρηση -κατά το κοινώς λεγόμενο- «ίσα Βάρκα ίσα Πανιά». Γνωρίζοντας το νεκρό σημείο της επιχείρησής σας μπορείτε να πάρετε τις ανάλογες αποφάσεις όσον αφορά τον έλεγχο των εξόδων αλλά και να βάλετε στόχους για την αύξηση των πωλήσεων.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου, καθώς θα ήταν να λαμβάνεται ως οδηγός για τη λήψη πιο σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων για να μην υπάρχει ο κίνδυνος ζημίας.

## Γίνετε και παραείνετε ανταγωνιστικοί για το καλό της επιχείρησής αλλά και του κλάδου σας

Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να κερδίσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος. Σε μία εποχή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός, ο αρτοποιός οφείλει να μεταχειριστεί κάποιες έξυπνες μεθόδους για να υπερισχύσει στην αγορά. Για τη χάραξη μιας απλής και συγκεκριμένης στρατηγικής, απαιτείται πολύ καλή γνώση των δεδομένων της επιχείρησής αλλά και των γενικότερων στοιχείων που παρουσιάζει η αγορά. Είναι χαρακτηριστικό, πως σε μερικές περιπτώσεις, μειώνοντας το ποσοστό

κέρδους σε μία κατηγορία προϊόντων και κατ' επέκταση την τιμή του και εφ' όσον διαφημίσουμε αυτά τα προϊόντα, μπορούμε να αυξήσουμε την κερδοφορία της επιχείρησής. Αυτό θα γίνει αν καταφέρουμε αυτά τα προϊόντα να λειτουργήσουν σαν κράτεις.

Με τη σειρά του το γεγονός αυτό θα φέρει περισσότερους πελάτες στο κατάστημα και θα βοηθήσει να εκτιναχθούν οι πωλήσεις, όχι μόνο των συγκεκριμένων προϊόντων αλλά και των υπολοίπων, οδηγώντας την επιχείρηση σε μεγαλύτερα ποσοστά καθαρού κέρδους. Όλα αυτά θα συμβούν όμως μόνο εάν έχουμε πραγματικά ανταγωνιστικά προϊόντα μέσα στο κατάστημά μας και μόνο εφ' όσον κάνουμε πάρα πολύ ξεκάθαρα και στοχευμένα προγράμματα μάρκετινγκ για να επιτύχουμε την πολυπόθητη αύξηση των πωλήσεων.



## Δείτε πως η ρευστότητα της επιχείρησης επηρεάζεται από τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς

Σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης ο κίνδυνος ρευστότητας είναι ο σημαντικότερος κίνδυνος που καλείται να διαχειριστεί μια επιχείρηση, ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της. Θα σας παρουσιάσουμε στη συνέχεια έναν απλό αριθμοδείκτη, αυτόν της ρευστότητας που υποδηλώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Βγαίνει με την διαίρεση του ποσού του συνόλου του κυκλοφορούντος ενεργητικού – με άλλα λόγια των μετρητών της ή κάποιων άλλων λογαριασμών διά του συνόλου των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Δείτε το παράδειγμα:

**Αριθμοδείκτης ρευστότητας = Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων**

Εάν υποθέσουμε τώρα πως ένα αρτοποιείο παρουσιάζει 33.000 ευρώ κυκλοφορούν ενεργητικό και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι 19.800 ευρώ, τότε η διαίρεση αυτών των δύο ποσών μας δίνει 1,67 ή 1,67 προς 1 δηλ. μας δείχνει πως για κάθε 100 ευρώ σημερινών υποχρεώσεων της επιχείρησης έχει 167 ευρώ έσοδα. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει ένα περιθώριο 67 ευρώ που έχει την δική του σημασία.

## Ανακαλύψτε την κερδοφορία σας

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε αυτό που με οικονομικούς όρους λέγεται κερδοφορία της επιχείρησης. Ο τρόπος υπολογισμού είναι αρκετά απλός. Ακολουθεί ένα παράδειγμα με βάση οικονομικά στοιχεία ενός μικρού υποθετικού αρτοποιείου, όπου: μεταβλητό κόστος είναι το κόστος παραγωγής (Α' και Β' ύλες), μικτό κέρδος είναι οι πωλήσεις μείον το μεταβλητό κόστος, σταθερό κόστος είναι το άθροισμα των εξόδων για ενοίκια, λειτουργικά κόστη, καύσιμα, κλπ και καθαρό κέρδος (προ φόρων) είναι το ποσό που προκύπτει από την αφαίρεση του σταθερού κόστους από το μικτό κέρδος. Για να το καταλάβετε καλύτερα δείτε το παράδειγμα στον πίνακα.



### ΠΙΝΑΚΑΣ

Παράμετροι	€	%
Πωλήσεις	146.000	100
Άμεσο κόστος	52.560	36
Μικτό κέρδος	93.440	64
Σταθερό κόστος	58.400	40
Καθαρό κέρδος	35.040	24



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ...

...μπορούμε να πούμε ότι για τη σωστή διοίκηση μιας επιχείρησης χρειάζεται προσοχή σε τέσσερις έννοιες-κλειδιά: 1) Κερδοφορία 2) Αποδοτικότητα 3) Ρευστότητα 4) Νεκρό σημείο. Έτσι, αν υποθέσουμε ότι ο αρτοποιός είναι ένας πιλότος, για να «πετάει» το αεροπλάνο του, θα πρέπει να διαθέ-

τει κάποια σημαντικά «εξαρτήματα». Η αποδοτικότητα και η κερδοφορία θα είναι τα «φτερά» του για να σταθμίσει το αεροσκάφος/επιχείρηση. Το νεκρό σημείο θα είναι το ηπιδάλιο που θα οδηγεί σωστά την επιχείρηση ενώ η ρευστότητα θα βρίσκεται στην εξάμμιση, γιατί χωρίς «καύσιμα» (χρήματα)

δεν κινείται ως γνωστόν τίποτα. Στις αποσκευές του βέβαια θα πρέπει να έχει το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, που αποτελούν ένα ξεχωριστό κεφάλαιο, για όποιον θέλει να έχει τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησής του, εξασφαλίζοντας τις συνθήκες για μια επιτυχημένη πορεία.