



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**BEYOND**  
*Capital*

KA220-VET-ECFF84E6

Έκδοση:	Συγγραφέας:	Ημερομηνία:
V.1	Ινστιτούτο MSE ECSF	19/10/2021

### Ενότητα 3 - Χρηματοδότηση της κοινωνικής επιχείρησης

#### Εισαγωγή

Ανεξάρτητα από το πόσο ουσιαστική μπορεί να είναι η κοινωνική σας επιχείρηση, ανεξάρτητα από το πόσο ανθεκτικοί και υποστηρικτικοί μπορεί να φαίνονται οι πελάτες και οι συνεργάτες σας, χωρίς καλή κατανόηση των κύκλων ταμειακών ροών των δραστηριοτήτων σας, χωρίς μια στρατηγική χρηματοδότησης με μελλοντική σκέψη, αντιμετωπίζετε τον κίνδυνο να κυνηγάτε συνεχώς μετρητά αντί να εστιάζετε στην αύξηση του αντίκτυπου και της δραστηριότητάς σας, βελτιώνοντας την ποιότητα των εργασιών σας και τη συνάφεια της κοινωνικής σας επιχείρησης με την αντιμετώπιση της κοινωνικής πρόκλησης που αρχικά είχε ως στόχο να αντιμετωπίσει.

Αυτή η ενότητα εξετάζει τους κύκλους ταμειακών ροών και τις ανάγκες χρηματοδότησης που προκύπτουν, διερευνά τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης που μπορείτε να αξιοποιήσετε για την αντιμετώπισή τους. Τέλος, εξετάζει τη στρατηγική χρηματοδότησης και μερικά ερωτήματα που αξίζει να εξεταστούν προκειμένου να διασφαλιστεί ότι εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη διατήρηση της επιχείρησης.

#### Μαθησιακοί στόχοι

## Γνώση

Κατανόηση της διαφοράς μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών  
Αναγνώριση των εσωτερικών πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης  
Αναγνώριση των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης  
Κατανόηση των απαιτήσεων/περιπτώσεων που πρέπει να υπάρχουν για την αποτελεσματική λειτουργία των πηγών.  
Αναγνώριση των πιθανών πηγών προβλημάτων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την πρόσβαση στις πηγές αυτές

## Δεξιότητες

Ικανότητα διαφοροποίησης και προγραμματισμού των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών και ταμειακών αναγκών  
Ικανότητα ανάλυσης και διαχείρισης των εσωτερικών πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης  
Ικανότητα ανάλυσης και διαχείρισης των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης  
Ικανότητα πρόβλεψης και διαχείρισης των σχέσεων και των διαδικασιών ώστε να επηρεάζονται θετικά οι πηγές χρηματοδότησης  
Δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση πηγών σύγκρουσης και κρίσης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης

## Ικανότητες

Διαχείριση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οικονομικών αναγκών της επιχείρησης  
Διαχείριση των εσωτερικών πηγών χρηματοδότησης για τη διασφάλιση της μέγιστης βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας των ταμειακών ροών  
Διαχείριση των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και των επενδύσεων  
Διαχείριση των σχέσεων και των μηχανισμών πόρων/πληρωμών για να διασφαλιστεί ότι οι προγραμματισμένες ταμειακές ροές παραμένουν βιώσιμες  
Αντιμετώπιση των περιστάσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τις προγραμματισμένες πηγές ταμειακών ροών/χρηματοδότησης

Στόχος:	Κριτήρια απόδοσης:
Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για την παροχή επαρκών γνώσεων που θα βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ να κατανοήσουν τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες και να περιγράψουν τις διαθέσιμες επιλογές για την προσέλκυση και διαχείριση βιώσιμων πηγών χρηματοδότησης.	Η κοινωνική επιχείρηση/ ΜΜΕ θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τη δυναμική των εσωτερικών και εξωτερικών χρηματοδοτικών πόρων της και να κατανοήσει καλύτερα τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης μαζί με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να δημιουργήσει ένα πλαίσιο για την παροχή επαρκών γνώσεων που θα βοηθήσουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ να κατανοήσουν τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες και να περιγράψουν τις διαθέσιμες επιλογές για την προσέλκυση και τη διαχείριση βιώσιμων πηγών χρηματοδότησης.

Η κοινωνική επιχείρηση/ ΜΜΕ θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τη δυναμική των εσωτερικών και εξωτερικών χρηματοδοτικών πόρων της και να κατανοήσει

καλύτερα τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης μαζί με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Στο τέλος αυτής της ενότητας, θα έχετε:

- 1) μια καλή βάση γνώσεων και κατανόησης των κύκλων ταμειακών ροών και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν την κοινωνική επιχείρηση,
- 2) κατανόηση του τρόπου εντοπισμού των χρηματοδοτικών αναγκών της κοινωνικής επιχείρησης και των διαφόρων πηγών χρηματοδότησης που μπορείτε να αξιοποιήσετε για να τις καλύψετε
- 3) μια σαφή ιδέα για το πώς να χρησιμοποιήσετε επαναληπτικά τις οικονομικές καταστάσεις και προβλέψεις προκειμένου να σχεδιάσετε μια στρατηγική χρηματοδότησης που εξυπηρετεί καλύτερα το όραμά σας.

### Λεπτομερές ευρετήριο

- 1) Επισκόπηση των κύκλων ταμειακών ροών
  - a. Λειτουργία
  - b. Επενδύσεις
- 2) Επισκόπηση των χρηματοδοτικών αναγκών
  - a. Βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτικές ανάγκες
  - b. Μακροπρόθεσμες ανάγκες
- 3) Βασικά εργαλεία για την υποστήριξη της αξιολόγησης των χρηματοδοτικών αναγκών
  - a. Πώς οι τρεις οικονομικές καταστάσεις αλληλεπιδρούν και ενσωματώνονται μεταξύ τους
  - b. Η σημασία των προβλέψεων και των προβολών ταμειακών ροών για την αξιολόγηση των λειτουργιών, των επενδύσεων και των απαιτούμενων πόρων, των χρονοδιαγραμμάτων
- 4) Πηγές χρηματοδότησης
  - a. Εσωτερικές πηγές
  - b. Εξωτερικές πηγές
- 5) Στρατηγική χρηματοδότησης και πώς επηρεάζει την επιχείρησή σας
  - a. Ελλιπής οικονομικός προγραμματισμός και εκτιμήσεις, βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (ποσότητα)
  - b. Η σημασία της εξεύρεσης του τέλειου συνδυασμού (πόροι, οικονομικοί εταίροι)

### Κύριο περιεχόμενο

**Πώς οι ενδιαφερόμενοι της κοινωνικής επιχείρησης μεταφράζονται (και) σε οικονομικές ροές**

Η κοινωνική επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει τη δραστηριότητά της και επιδιώκει τους κοινωνικούς της στόχους, λειτουργεί στο κέντρο ενός πολύ

πυκνού και αλληλένδετου συστήματος φορέων, ο καθένας με τους δικούς του στόχους και περιορισμούς.

Όπως αναφέρει η πρωτοβουλία Social Business Initiative της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μια κοινωνική επιχείρηση "λειτουργεί παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες για την αγορά με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο και χρησιμοποιεί τα κέρδη της κυρίως για την επίτευξη κοινωνικών στόχων. Διαχειρίζεται με ανοιχτό και υπεύθυνο τρόπο και, ιδίως, εμπλέκει τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τις εμπορικές δραστηριότητές της".

Πώς μεταφράζεται αυτός ο ορισμός σε οικονομικές ροές;

Λοιπόν, ως επιχείρηση, μια κοινωνική επιχείρηση παράγει υπηρεσίες και προϊόντα που μεταφράζονται σε ταμειακές ροές με πολύ διακριτά χρονοδιαγράμματα, τα οποία απεικονίζονται σε αυτή τη διαφάνεια ως πορτοκαλί βέλη.

- **Οι πελάτες** αγοράζουν και πληρώνουν ενδεχομένως με μια περίοδο πληρωμής (η οποία μπορεί να είναι αρκετά μεγάλη, έως και 60 ημέρες σύμφωνα με τον ευρωπαϊκό κανονισμό, και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα, την τοπική αγορά και τη διαπραγματευτική ισχύ της επιχείρησης).
- **Οι χρήστες ή οι δικαιούχοι** της κοινωνικής επιχείρησης, οι ενδιαφερόμενοι των οποίων η ζωή θα πρέπει να βελτιωθεί λόγω του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας, μπορεί να είναι πελάτες (ενδεχομένως σε προσιτή τιμή που καθίσταται δυνατή από το υβριδικό μοντέλο εσόδων που αναπτύξατε), ή εργαζόμενοι αν είστε WISE, ή εκπαιδευόμενοι, κ.λπ...Ανάλογα με το ρόλο τους και τη θέση τους στο μοντέλο της κοινωνικής σας επιχείρησης θα δημιουργήσουν εισερχόμενες και εξερχόμενες οικονομικές ροές.
- **Οι εργαζόμενοι** απεικονίζονται εδώ με ένα αμφίδρομο βέλος, καθώς αμείβονται για την εργασία τους εντός της επιχείρησης, αλλά μπορούν επίσης να επενδύσουν οι ίδιοι στον οργανισμό αγοράζοντας μετοχές και να γίνουν οι ίδιοι μέτοχοι. Αυτό συμβαίνει συνήθως στους συνεταιρισμούς, αλλά μπορεί επίσης να οργανωθεί και σε πιο κλασικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, πόσο μάλλον όταν αυτές αυτοπροσδιορίζονται ως κοινωνικές επιχειρήσεις. Σε αυτό αναφέρεται και ο ορισμός του SBI, όταν αναφέρει ότι η κοινωνική επιχείρηση "διοικείται με ανοιχτό και υπεύθυνο τρόπο και, ιδίως, εμπλέκει τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τις εμπορικές δραστηριότητές της."
- **Οι προμηθευτές** που χρειάζονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής πληρώνονται σύμφωνα με έναν ορισμένο όρο,
- **Η πολιτεία και η τοπική αυτοδιοίκηση** λαμβάνουν φόρους από την επιχείρηση και παρέχουν φορολογικές ελαφρύνσεις ή επιδοτήσεις σε αυτήν, ανάλογα με την αποστολή στην οποία επικεντρώνεται η κοινωνική επιχείρηση. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι οι ίδιοι πελάτες της κοινωνικής σας επιχείρησης.
- Ως εργοδότης φροντίζετε για την ασφάλιση πρόνοιας των εργαζομένων σας, συμβάλλοντας έτσι αναλόγως στις **οργανώσεις πρόνοιας**.

- **Η τράπεζά** σας χορηγεί συνήθως βραχυπρόθεσμες ή μεσομακροπρόθεσμες πιστώσεις, οι οποίες πληρώνονται και επιστρέφονται. Είναι επίσης ο αποδέκτης και ο μεσάζων για τις προαναφερθείσες χρηματοοικονομικές ροές.
- **Τα μέλη** της οργάνωσής σας αν είστε μη κερδοσκοπικός οργανισμός ή οι **μέτοχοι σε** περίπτωση που έχετε συσταθεί ως κερδοσκοπικός οργανισμός, και οι δύο αν είστε υβριδικός, πληρώνουν συνδρομή μέλους και μπορεί να λαμβάνουν ως αντάλλαγμα εκπτώσεις ή πρόσβαση σε προϊόντα ή υπηρεσίες σε μειωμένη τιμή (αν και αυτό δεν συμβαίνει συστηματικά), ενώ μπορεί να παρέχετε στους μετόχους σας μερίσματα σε περίπτωση που παράγετε επαρκή αποτελέσματα για να εξασφαλίσετε τη βιωσιμότητα της δράσης σας και την εκπλήρωση του κοινωνικού σας στόχου. Θα μπορούσαν επίσης να αποζημιωθούν για την επένδυσή τους όταν αποχωρήσουν από την επιχείρησή σας, δηλαδή, πουλώντας την ιδιοκτησία τους σε άλλον μέτοχο, ενδεχομένως με κεφαλαιακό κέρδος εάν η αξία των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησής σας έχει βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου.
- Όλες αυτές οι χρηματοοικονομικές ροές μπορούν να αναλυθούν σε δύο ξεχωριστούς κύκλους: ο ένας σχετίζεται με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης και ονομάζεται **κύκλος λειτουργικών ταμειακών ροών, ενώ** ο άλλος επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας του οργανισμού σας και ονομάζεται **επενδυτικός κύκλος**.

## **Επισκόπηση των κύκλων ταμειακών ροών**

### **Ο κύκλος λειτουργικών ταμειακών ροών**

Ο λειτουργικός κύκλος ταμειακών ροών αφορά όλες τις εισερχόμενες και εξερχόμενες χρηματοοικονομικές ροές που συνδέονται άμεσα με τις καθημερινές σας δραστηριότητες, από τη φάση της προμήθειας έως την παραγωγή και την πραγματική πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Μπορείτε να απεικονίσετε εδώ τη διαδοχική φάση του κύκλου λειτουργίας:

- κατά τη φάση της προμήθειας, ενώ έχετε αποκτήσει έναν ορισμένο αριθμό υπηρεσιών ή αγαθών προκειμένου να παράγετε τη δική σας υπηρεσία ή το δικό σας προϊόν, μπορεί να επωφεληθείτε από έναν όρο πληρωμής. Μέχρι την πληρωμή, η οποία μπορεί να γίνει πολλές ημέρες μετά την πραγματική παράδοση (εξ ου και τα κόκκινα βέλη στη μέση της φάσης παραγωγής), είστε υπόχρεοι στους προμηθευτές σας. Αυτό το λειτουργικό χρέος ονομάζεται πληρωτέος λογαριασμός και αποτελεί μέρος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών σας. Με τον ίδιο τρόπο, οι υπάλληλοί σας πληρώνονται στο τέλος του μήνα, άρα σας δίνουν πίστωση 30 ημερών.

- Μετά την παραγωγή, η οποία μπορεί να έρθει με ή χωρίς μετρητά (ανάλογα με τη δραστηριότητά σας και το προφίλ των πελατών σας)- η φάση μάρκετινγκ και πώλησης οδηγεί στο να αγοράσουν οι πελάτες σας την υπηρεσία ή το προϊόν σας και να σας πληρώσουν. Ομοίως, στους προμηθευτές σας, μπορείτε επίσης να τους χορηγήσετε πίστωση και να τους επιτρέψετε να σας πληρώσουν με καθυστέρηση. Αυτές οι λειτουργικές πιστώσεις που χορηγήσατε ή " λογαριασμοί εισπρακτέοι " εμφανίζονται στον ισολογισμό σας ως κυκλοφορούν ενεργητικό.

Οι εισπρακτέοι λογαριασμοί μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν πληρωμές από επιχορηγήσεις που λαμβάνετε για μέρος της κοινωνικής σας αποστολής. Οι επιχορηγήσεις μπορεί να συνοδεύονται από πολύ συγκεκριμένους όρους πληρωμής, ιδίως όταν βασίζονται σε έργα.

Η κατανόηση του συνολικού κύκλου λειτουργίας σας, που διαπλέκει την οικονομική και κοινωνική αποστολή, είναι απαραίτητη για να μπορέσει να μεταφραστεί σε οικονομικές προβλέψεις.

Κάθε δραστηριότητα έχει τον δικό της λειτουργικό κύκλο ταμειακών ροών, ο οποίος επαναλαμβάνεται επανειλημμένα

### **Ο επενδυτικός κύκλος ταμειακών ροών:**

Ο επενδυτικός κύκλος κινείται σε διαφορετικό χρονοδιάγραμμα από τον λειτουργικό κύκλο: ενώ ο δεύτερος επικεντρώνεται στις καθημερινές σας λειτουργίες, ο επενδυτικός κύκλος ταμειακών ροών αντανακλά το μεσομακροπρόθεσμο όραμα και τη βιωσιμότητα της κοινωνικής σας επιχείρησης. Η απόκτηση μηχανημάτων, εγκαταστάσεων, η ανάπτυξη μιας νέας καινοτόμου υπηρεσίας ή προϊόντος που περιλαμβάνει έρευνα και ανάπτυξη σε βάθος χρόνου, η ανάπτυξη μιας νέας δραστηριότητας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων σας, εξασφαλίζοντας παράλληλα ένα βιώσιμο εξειδικευμένο επιχειρηματικό μοντέλο, είναι όλες επενδύσεις που επιδιώκονται παράλληλα με τις καθημερινές σας δραστηριότητες και τελικά θα τις επηρεάσουν, ενώ :

- αλλαγή του τρόπου παραγωγής (νέος εξοπλισμός, νέα οργάνωση), αλλαγή του ίδιου του προϊόντος σας,
- αλλάζοντας τη συνολική παραγωγική σας διαδικασία και ενδεχομένως τον κύκλο των λειτουργικών σας ταμειακών ροών (εάν κλιμακώσετε τη δραστηριότητά σας και βελτιώσετε τη μόχλευση έναντι των προμηθευτών σας, για παράδειγμα),
- να βελτιώσετε τον αντίκτυπό σας, καλύπτοντας καλύτερα τις ανάγκες των δικαιούχων σας ή αυξάνοντας την ικανότητά σας να προσεγγίσετε περισσότερους από αυτούς.

### **Επισκόπηση των χρηματοδοτικών αναγκών**

#### **Προθέρμανση:**

Προχωρώντας σε μια γενική επισκόπηση των διαφορετικών χρηματοδοτικών αναγκών που αντιμετωπίζει η κοινωνική σας επιχείρηση, ας κάνουμε μια μικρή προθέρμανση με μια μικρή άσκηση και ας αφιερώσουμε 2 λεπτά για να αντιστοιχίσουμε καθεμία από τις ανάγκες που παρατίθενται στο κέντρο της διαφάνειας με τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης που προσδιορίζονται στα πορτοκαλί και κλημεντίνη πλαίσια.

#### **Προθέρμανση: λύση**

Μια γρήγορη ματιά σε πιθανές λύσεις:

- Ενώ ένα αυτοκίνητο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μεσοπρόθεσμα, ένα μεσοπρόθεσμο δάνειο είναι κατάλληλο, όπως και οι επιλογές χρηματοδοτικής μίσθωσης.
- Η πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου θα χρηματοδοτηθεί από τον τζίρο που παράγετε σήμερα, καθώς και από τον αυξημένο ή πιο σταθερό τζίρο που θα δημιουργήσει αυτή η νέα προσθήκη στην ομάδα σας στο μέλλον. Μια ειδική λειτουργική επιχορήγηση για την ανάπτυξη μιας νέας κοινωνικής υπηρεσίας, για παράδειγμα, μπορεί επίσης να προσδιοριστεί ως σχετική για τη χρηματοδότηση αυτής της πρόσληψης.

- Ο αριθμός 3 σχετίζεται άμεσα με την προηγούμενη διαφάνεια σχετικά με τους κύκλους λειτουργικών ταμειακών ροών, όπου αναφέραμε τους συγκεκριμένους κύκλους ταμειακών ροών των επιχορηγήσεων. Εδώ, μια διευκόλυνση υπερανάλυσης ή ένας βραχυπρόθεσμος δανεισμός μπορεί να χορηγηθεί από την τράπεζά σας εάν μπορείτε να παράσχετε επαρκή διαβεβαίωση ως προς την πιθανότητα να λάβετε πράγματι τη χρηματοδότηση.
- Οι επαναλαμβανόμενες ταμειακές ανισορροπίες που δημιουργούνται από τις δραστηριότητές σας μπορούν να χρηματοδοτηθούν από τις τράπεζες (αλλά αυτό διαφέρει έντονα από χώρα σε χώρα). Μεσοπρόθεσμα, το κέρδος που παράγεται από τη δραστηριότητά σας σας επιτρέπει να χρηματοδοτήσετε αυτή την απαίτηση κεφαλαίου κίνησης με δικούς σας πόρους... μέχρι να κάνετε ένα νέο βήμα ανάπτυξης που θα δημιουργήσει άλλη μια αυξανόμενη ταμειακή αναντιστοιχία και μια ανάγκη για εξωτερική χρηματοδότηση.
- Οι ζημίες που προκύπτουν από την ανάπτυξη μιας νέας δραστηριότητας, μια ανεπαρκής διάρθρωση του κόστους, καταστατικοί παράγοντες, πρέπει να χρηματοδοτούνται από τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, δηλαδή τα χρήματα που εισφέρθηκαν υπερωριακά από τους μετόχους, καθώς και τα συσσωρευμένα κέρδη που δημιουργήθηκαν τα προηγούμενα έτη και δεν έχουν διανεμηθεί (πράγμα που συμβαίνει συνήθως στις κοινωνικές επιχειρήσεις). Ιδιαίτερα όταν λόγω καταστάσεων, μπορούν να χορηγηθούν έκτακτες επιδοτήσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις για να τις βοηθήσουν να ανακάμψουν ταχύτερα.
- Το μίσθωμα ανήκει στα λειτουργικά έξοδα, όπως ακριβώς και η μισθοδοσία, και ως τέτοιο θα πρέπει να καλύπτεται από τους ίδιους πόρους όπως και η πρόσληψη ενός υπαλλήλου.

### **Θυμάστε το κεφάλαιο κίνησης;**

Συναντήσατε την απαίτηση κεφαλαίου κίνησης στην ενότητα 2. Αυτή η διαφάνεια είναι απλώς μια υπενθύμιση: η απαίτηση κεφαλαίου κίνησης προσδιορίζει τους χρηματοοικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την κάλυψη του λειτουργικού σας κύκλου, δηλαδή αυτό που χρειάζεστε προκειμένου να καλύψετε τις αποκλίσεις μεταξύ των λειτουργιών σας και των πραγματικών ταμειακών εισροών και εκροών που δημιουργούν.

Κοιτάζοντας τον ισολογισμό σας, μπορείτε να έχετε μια εκτίμηση των αναγκών σας σε κεφάλαιο κίνησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή του έτους (δηλαδή στο τέλος του οικονομικού σας έτους): αντιπροσωπεύει τους εισπρακτέους λογαριασμούς και τα αποθέματα μείον τους πληρωτέους λογαριασμούς (αφήνοντας κατά μέρος τις έκτακτες ή χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις).

### **Απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης (WCR): μια εκτίμηση**

Σχεδιάζετε να επεκτείνετε μια επιχείρηση ή προσπαθείτε να βελτιώσετε την ταμειακή της κατάσταση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους;

Και στις δύο περιπτώσεις, συνιστάται να εξετάσετε προσεκτικότερα τον λειτουργικό ταμειακό σας κύκλο και το WCR που παράγει. Είτε για να βελτιώσετε το υπάρχον είτε για να προβλέψετε επαρκή κάλυψη εάν αυτό αναμένεται να αυξηθεί.

Ο απολογισμός του WCR σας και η εξέλιξή του κατά το τελευταίο έτος μπορεί να γίνει εξετάζοντας τις προηγούμενες οικονομικές καταστάσεις σας και παρατηρώντας την εξέλιξη του WCR (θυμηθείτε, λειτουργικοί λογαριασμοί εισπρακτέοι και αποθέματα μείον λογαριασμοί πληρωτέοι) από το ένα έτος στο άλλο (ας πούμε, σε διάστημα 3 ετών).



Η δραστηριότητά σας ήταν σταθερή και αντιμετωπίζετε μια ξαφνική αύξηση του WCR; Μπορεί να υπάρχουν κάποια περιθώρια βελτίωσης είτε από την πλευρά των πελατών σας (πρέπει να είναι με τη διαδικασία ανάκαμψης σας για παράδειγμα;) είτε από την πλευρά των χρηματοδοτών σας, αν αντιλαμβάνεστε επιχορηγήσεις σε σημαντικό ποσοστό για τη διατήρηση της κοινωνικής σας αποστολής. Μια ματιά στα διάφορα στοιχεία του WCR σας βοηθά στον γρήγορο εντοπισμό αυτού του γεγονότος. Περισσότερα σε αυτό στο μέρος "Πηγές χρηματοδότησης".

Για να εκτιμήσετε το WCR της επιχείρησής σας για τα επόμενα χρόνια, μπορείτε:

- Υπολογίστε γραμμή προς γραμμή την αναλογία που συνδέει τις ροές μετρητών που καταγράφονται κατά τη διάρκεια του έτους (στο παρελθόν P&L σας) με την εικόνα των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων που δημιουργεί σε μια χρονική στιγμή (τέλος του οικονομικού έτους, στον ισολογισμό σας), καθώς και την τάση τους.
- Χρησιμοποιήστε αυτούς τους δείκτες για τον υπολογισμό ενός προβλεπόμενου WCR στο τέλος κάθε επόμενου έτους, εφαρμόζοντας τον δείκτη στις προβλέψεις του P&L.
- Μπορείτε να έχετε μια πιο πρόχειρη προσέγγιση για την εκτίμηση του WCR υπολογίζοντας τις ημέρες των πωλήσεων που αφορούν το παρελθόν και εφαρμόζοντάς το στις μελλοντικές ετήσιες πωλήσεις.
- Φυσικά, αυτό δεν αντικατοπτρίζει το τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια του έτους. Πρέπει να βελτιώσετε την εικόνα με τη μηνιαία κατάσταση ταμειακών ροών σας, προκειμένου να εντοπίσετε τα υψηλά και τα χαμηλά του έτους, ιδίως αν η δραστηριότητά σας είναι εποχιακή.
- Τι γίνεται αν ξεκινάτε μια νέα δραστηριότητα και δεν έχετε προηγούμενες επιδόσεις για να βασίσετε την εκτίμησή σας; Χρησιμοποιήστε τη μέση αναλογία (που παρατηρείται στον κλάδο σας, ή με ορισμένες κατηγορίες πελατών ή προμηθευτών για παράδειγμα) για να την εφαρμόσετε στις προβλέψεις σας για τα αποτελέσματα χρήσεως, και βελτιώστε αυτή την εκτίμηση με λεπτομερείς προβλέψεις λειτουργικών ταμειακών ροών (ακόμη πιο σημαντικό αν ξεκινάτε από το μηδέν, πράγμα που σημαίνει ότι δεν έχετε κεφάλαιο κίνησης για να καλύψετε αυτές τις ανάγκες και πρέπει να φροντίσετε εκ των προτέρων).

### **Επενδύσεις - αύξηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης:**

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στον κύκλο ταμειακών ροών και στο πώς αυτός αντανakλά το μεσομακροπρόθεσμο όραμα και τη βιωσιμότητα της κοινωνικής σας επιχείρησης.

Αν η καλή αξιολόγηση των χρηματοδοτικών αναγκών των βασικών καθημερινών δραστηριοτήτων σας είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του οργανισμού σας σε βάθος χρόνου και να επικεντρωθείτε στην επίτευξη του κοινωνικού αντίκτυπου, ενώ παράλληλα αναπτύσσετε μια διαρκή οικονομική δραστηριότητα, το μακροπρόθεσμο όραμα είναι επίσης καθοριστικό για να διασφαλιστεί η συνάφεια της δράσης σας σε βάθος χρόνου και η ανθεκτικότητα του οργανισμού που προσπαθεί να επιτύχει μια δεδομένη κοινωνική αλλαγή.

Συνεπώς, είναι σημαντικό να εκτιμήσετε τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επενδυτικές σας ανάγκες, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τη στρατηγική σας.

Ποια είναι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία που θα χρειαστείτε για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων σας (νέες ή βελτιωμένες εγκαταστάσεις, μηχανήματα ή άλλος εξοπλισμός);

Τι είδους άυλη επένδυση πρέπει να αναλάβετε: με την άσκηση δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων κοινωνικών καινοτομιών που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις προκλήσεις που θέλετε να αναλάβετε;

Ή μήπως εξετάζετε το ενδεχόμενο να ενώσετε τις δυνάμεις σας με άλλους οργανισμούς, ίσως να αποκτήσετε μερίδια σε αυτούς τους οργανισμούς ή να εξετάζετε μια κάθετη ολοκλήρωση και μια πλήρη εξαγορά;

Όλες αυτές οι δαπάνες έχουν μόνιμο αντίκτυπο στη δομή σας και συνήθως απαιτούν εξωτερική χρηματοδότηση, καθώς το μοναδικό πλεόνασμα που δημιουργείται από τις δραστηριότητές σας σε μερικούς κύκλους δεν μπορεί να επαρκέσει.

## **Βασικά εργαλεία για την υποστήριξη της αξιολόγησης των χρηματοδοτικών αναγκών**

### **Κατάσταση αποτελεσμάτων: πιθανές λειτουργικές ταμειακές ροές που παράγονται από τη δραστηριότητά σας:**

Για να συμπληρώσουμε αυτή την επισκόπηση των χρηματοοικονομικών αναγκών, ας ρίξουμε μια πιο προσεκτική ματιά σε αυτές τις οικονομικές καταστάσεις που αναφέραμε ως εργαλεία για να εκτιμήσουμε τι χρειάζεται η επιχείρησή σας τώρα ή μπορεί να χρειαστεί στο μέλλον για να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο ομαλά (όταν πρόκειται για τη διαχείριση των μετρητών δηλαδή!)

Σε αυτή την εικόνα μπορείτε να δείτε τη βασική δομή ενός λογαριασμού P&L:

- στα αριστερά, τα έξοδα και οι δαπάνες, στα δεξιά, τα έσοδα που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου
- τα λειτουργικά έξοδα και έσοδα επισημαίνονται με κίτρινο χρώμα, τα χρηματοοικονομικά με πορτοκαλί χρώμα, οι γραμμές "μη ταμειακών" στοιχείων με πράσινο χρώμα - πρόκειται για στοιχεία όπως οι αποσβέσεις, τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με κάποιον προμηθευτή ή πελάτη, αλλά προορίζονται να αντιπροσωπεύουν την επίδραση του χρόνου στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησής σας). Στη δήλωση αυτή εμφανίζονται επίσης φορολογικά και μη επαναλαμβανόμενα στοιχεία.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως αντιπροσωπεύει τον πλούτο που δημιουργεί (ή καταστρέφει, σε περίπτωση ζημίας) η επιχείρηση, δηλαδή όλα τα έσοδα μείον τα έξοδα και τις δαπάνες που πραγματοποιούνται. Ο πλούτος που δημιουργείται διαφέρει από τα μετρητά που παράγει η επιχείρηση. Πράγματι, η ανάγνωση του λογαριασμού P&L δεν σας δίνει καμία ένδειξη για το αν οι πελάτες που τιμολογήσατε σας πλήρωσαν πράγματι ή αν έχετε ήδη εξοφλήσει όλα τα τιμολόγια που λάβατε από τους προμηθευτές σας.

Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα χρήσης δεν αντικατοπτρίζουν τις διαφορές που δημιουργούνται από τον λειτουργικό σας κύκλο κατά τη στιγμή που κλείνετε τα αποτελέσματα χρήσης.

Για να εκτιμήσετε τις πραγματικές ταμειακές ροές που παράγονται από τη δραστηριότητά σας στο τέλος της περιόδου, χωρίς να υπολογίζετε τα

χρηματοοικονομικά, μη ταμειακά και μη επαναλαμβανόμενα στοιχεία, πρέπει πρώτα να χαράξετε το μέρος του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης που αντικατοπτρίζει καλύτερα αυτόν τον "λειτουργικό πλούτο" που παράγεται, δηλαδή το EBITDA, όπως περιγράφεται στην επάνω δεξιά πλευρά αυτής της διαφάνειας.

Στη συνέχεια, πρέπει να αποτυπώσετε αυτόν τον δυνητικό πλούτο με τον αντίκτυπο του λειτουργικού κύκλου, δηλαδή τη μείωση ή την αύξηση του WCR σας κατά την τελευταία περίοδο.

Αυτό σας αφήνει με τις πραγματικές λειτουργικές ταμειακές ροές που παράγονται από τη δραστηριότητά σας, το κεντρικό κομμάτι της πρόβλεψης ταμειακών ροών σας.

Μια ανάλυση τάσεων κατά την προηγούμενη περίοδο, καθώς και μια συγκριτική αξιολόγηση με τους εταίρους ή τους ανταγωνιστές μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό της μόχλευσης για τη βελτίωση της κερδοφορίας και του αντίκτυπου της επιχείρησης.

Κάντε το P&L σας να μιλήσει!

### **Ισολογισμός: τι κατέχει η επιχείρηση, τι οφείλει και τι αξίζει:**

Αυτό το οικονομικό έγγραφο σας δίνει ένα όραμα

- στο δεξιό μέρος της διαφάνειας, του τι οφείλει η επιχείρηση (οι υποχρεώσεις της, ή από διαφορετική οπτική γωνία, ποιοι είναι οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να χρηματοδοτήσει τη δραστηριότητά της)
- και στην αριστερή πλευρά, τι κατέχει (τα περιουσιακά της στοιχεία)
- παρακολουθεί επίσης όλες τις ροές που δεν φαίνονται άμεσα στην κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων, ανά βαθμό ρευστότητας (από τις πιο ρευστές, στην κορυφή, στις λιγότερο ρευστές, στο κάτω μέρος)
  - Αποθέματα
  - Λογαριασμοί εισπρακτέοι
  - Πληρωτέοι λογαριασμοί
  - Πραγματοποιηθείσες επενδύσεις
  - Συγκεντρωθέντα ίδια κεφάλαια
  - Χρέος MLT

### **Από την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον ισολογισμό έως την κατάσταση ταμειακών ροών και τις προβλέψεις:**

Προκειμένου να έχετε ένα σαφές όραμα των χρηματοδοτικών σας αναγκών από έτος σε έτος και σε βάθος χρόνου, και να σχεδιάσετε μια οικονομική στρατηγική αναλόγως, θα πρέπει να καταρτίσετε μια πρόβλεψη ταμειακών ροών, η οποία δίνει να δείτε την πραγματική κίνηση των μετρητών που η επιχείρησή σας έχει ή πρόκειται να αντιμετωπίσει.

Μια κατάσταση ταμειακών ροών ή μια πρόβλεψη, αν κάνετε προβλέψεις, συνδυάζει στοιχεία από τα αποτελέσματα χρήσης (δηλαδή τις λειτουργικές ταμειακές ροές) και από τον ισολογισμό σας (ταμειακές ροές που προκύπτουν από τις επενδύσεις σας και από τη χρηματοδότησή τους - δάνεια και τις επιστροφές τους για παράδειγμα), με τελικό αποτέλεσμα την καθαρή κίνηση των ταμειακών διαθεσίμων της επιχείρησής σας από την προηγούμενη περίοδο (συνήθως έτος).

### **Μετατροπή της επένδυσης σε οικονομικές καταστάσεις:**

Ας εξασκηθούμε με συγκεκριμένους όρους στο πώς μια επένδυση μεταφράζεται στις οικονομικές σας καταστάσεις.

Μια WISE στον κατασκευαστικό τομέα αποκτά νέα οχήματα για 15 χιλ. ευρώ (καθαρή αξία) στην αρχή του έτους. Η επένδυση πρόκειται να αποσβεστεί πλήρως σε 5 έτη. Πώς εμφανίζεται η επένδυση αυτή στις καταστάσεις στο τέλος του έτους;

- Στον ισολογισμό η επένδυση θα εμφανίζεται ως αύξηση του ενεργητικού της, για 15k€ κατά την έναρξη του έτους
  - o Όμως η απόσβεση σε 5 χρόνια σημαίνει ότι κάθε χρόνο η αξία της επένδυσης θα μειώνεται κατά 15 χιλ. ευρώ διαιρεμένη δια 5, δηλαδή κατά 3 χιλ. ευρώ ετησίως.
- Αυτό σημαίνει ότι στο τέλος του έτους, μόνο  $15-3= 12$  θα παραμείνει ως αύξηση του ενεργητικού, ενώ μια μη ταμειακή κίνηση των αποσβέσεων θα αντικατοπτρίζει την κίνηση των αποσβέσεων αυτού του ενεργητικού, ως έξοδο, στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
- Η κατάσταση ταμειακών ροών θα καταγράψει την επένδυση ως αρνητική ταμειακή ροή από τις επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης, αναδεικνύοντας μια πιθανή ανάγκη χρηματοδότησης.

### **Τι περιλαμβάνει η κατάσταση ταμειακών ροών;**

Αναφέραμε πριν από λίγες διαφάνειες τον σκοπό της Κατάστασης ΚΦ και το πώς δημιουργήθηκε από τα αποτελέσματα χρήσεως και τον Ισολογισμό. Αυτή η διαφάνεια σας δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα του τι βρίσκεται κάτω από τις διάφορες κατηγορίες ταμειακών ροών (λειτουργικές, επενδυτικές, χρηματοδοτικές) που οδηγούν στην εκτίμηση της καθαρής κίνησης των μετρητών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια μιας περιόδου: τις ταμειακές ροές που δυνητικά δημιουργούνται από τη δραστηριότητά σας (καθαρό εισόδημα αφαιρουμένων όλων των μη ταμειακών στοιχείων, όπως οι αποσβέσεις) και τη μεταβολή στην απαίτηση κεφαλαίου κίνησης που μπορεί να έχει προκαλέσει (μια ισχυρή αύξηση του κύκλου εργασιών μπορεί να σημαίνει μια ξαφνική αύξηση του WCR σας, για παράδειγμα), την ταμειακή κίνηση που δημιουργείται από τις επενδύσεις σας, τους πόρους που προστέθηκαν για την κάλυψη αυτών των αναγκών (στο πλαίσιο ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες) και επίσης έπρεπε να εξοφληθούν.

### **Σχέδιο χρηματοδότησης - πρόβλεψη ταμειακών ροών**

Η ανάπτυξη των καταστάσεων ταμειακών ροών σας για τα επόμενα χρόνια ισοδυναμεί με το σχεδιασμό μιας πρόβλεψης ταμειακών ροών. Αυτή η πρόβλεψη είναι κεντρική για τον προσδιορισμό των χρηματοδοτικών σας αναγκών και τον καθορισμό μιας σχετικής στρατηγικής χρηματοδότησης, η οποία θα ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης. Με κίτρινο χρώμα επισημαίνονται αφενός οι ταμειακές ροές που δυνητικά παράγονται από τη δραστηριότητά σας (καθαρό εισόδημα αφαιρουμένων όλων των μη ταμειακών στοιχείων, όπως οι αποσβέσεις) και αφετέρου η αποπληρωμή του χρέους, καθώς θα φροντίσετε ώστε η δραστηριότητά σας να επιτρέπει την αποπληρωμή του χρέους σας σε βάθος χρόνου. Η αποφυγή πολύ μεγάλων αποκλίσεων μεταξύ των δύο μετά από 2-3 χρόνια είναι απαραίτητη, εκτός εάν είστε νεοφυής επιχείρηση με πολύ

απότομη καμπύλη ανάπτυξης και επενδυτές με μεγάλες τσέπες που μπορούν να χρηματοδοτήσουν τις λειτουργικές σας ζημίες για ένα διάστημα.

### **Αυτό που πρέπει να δούμε ...**

Αυτές οι τελευταίες διαφάνειες απεικονίζουν απλώς μερικούς πόρους χρηματοδότησης που συνήθως εμφανίζονται σε μια πρόβλεψη ταμειακών ροών και θα αναλυθούν λεπτομερώς στην προσεχή συνεδρία. Παραθέτει επίσης μερικούς δείκτες που είναι χρήσιμο να έχετε κατά νου κατά το σχεδιασμό της πρόβλεψης ταμειακών ροών σας, ή αλλιώς της στρατηγικής χρηματοδότησής σας.

## **Πηγές χρηματοδότησης**

### *Εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης*

Τα παρακρατηθέντα κέρδη θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμη πηγή κεφαλαίων με τον περιορισμό των μερισμάτων σε μετρητά που διανέμονται στους μετόχους και ενδεχομένως με τη χρήση ενός συνδυασμού μετρητών και μετοχών μπόνους. Οι μέτοχοι μπορεί να μην είναι ευχαριστημένοι με τα μειωμένα έσοδα από μερίσματα και οι τιμές των μετοχών μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά. Ωστόσο, δεδομένου ότι η τιμή της μετοχής στην αγορά είναι η εκτίμηση της αγοράς για τα μελλοντικά κέρδη, τα υψηλότερα παρακρατηθέντα κέρδη θα αντανακλώνται συνήθως σε υψηλότερη κερδοφορία (μέσω χαμηλότερου κόστους εξωτερικής χρηματοδότησης) και υψηλότερη τιμή της μετοχής.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν αυστηρότερη πολιτική πιστωτικού ελέγχου και να διαχειριστούν τις εκκρεμείς πληρωμές των μεμονωμένων οφειλετών για να μειώσουν τους όρους πίστωσης. Αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στο κεφάλαιο κίνησης μέσω βελτιωμένων εισερχόμενων ταμειακών ροών. Ωστόσο, η πώληση αγαθών και υπηρεσιών μόνο με μετρητά / μικρότεροι όροι πίστωσης και η χρέωση τόκων επί των ληξιπρόθεσμων υπολοίπων πιθανόν να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις πωλήσεις και την αφοσίωση των πελατών, με αποτέλεσμα να δυσανεστηθούν οι πελάτες, ιδίως αν ο ανταγωνισμός επιτρέπει καλύτερους όρους πίστωσης. Πολλά εξαρτώνται επίσης από το είδος της επιχείρησης - μπορεί να είναι αποδεκτό οι πωλήσεις σε άτομα να γίνονται σε μετρητά, αλλά οι συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων είναι απίθανο να γίνονται σε μετρητά. Επιπλέον, οι προσωπικές πωλήσεις της επιχείρησης μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από τους νέους πιστωτικούς όρους, και μπορεί να υπάρξουν νομικά και πρακτικά ζητήματα σχετικά με τη χρέωση τόκων επί των ληξιπρόθεσμων υπολοίπων.

Η διαχείριση των οφειλετών θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει εσωτερική πηγή χρηματοδότησης με τη διαπραγμάτευση μεγαλύτερων πιστωτικών όρων με τους προμηθευτές, καθυστερώντας έτσι τις πληρωμές προς τους πιστωτές, γεγονός που θα επηρεάσει θετικά τις ταμειακές ροές. Αυτό θα μπορούσε να γίνει έναντι δέσμευσης για αγορά μεγαλύτερου όγκου / συχνότητας πληρωμών θα μπορούσε να βελτιώσει τους πιστωτικούς όρους. Επίσης, η βελτίωση της σχέσης με τους προμηθευτές καθώς και μια θετική τραπεζική αναφορά μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερους πιστωτικούς όρους. Από την άλλη πλευρά, οι μη εγκεκριμένες καθυστερήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερη εμπιστοσύνη των πιστωτών

και οι μεγαλύτεροι όροι πίστωσης μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερα πιστωτικά όρια και μικρότερο όγκο αγορών. Ο ανταγωνισμός μπορεί να γίνει εντονότερος εάν οι προμηθευτές αναζητήσουν εναλλακτικές σχέσεις με ανταγωνιστές.

Η διαχείριση των επιπέδων των αποθεμάτων με τη χρήση στρατηγικών "just in time" θα οδηγήσει σε καλύτερες ταμειακές ροές που σχετίζονται με τις αγορές, μειώνοντας τον κίνδυνο παλαιών / παρωχημένων / ληγμένων αποθεμάτων. Τα χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων μειώνουν το κόστος διαχείρισης αποθήκης / το κόστος ενοικίασης / την απογραφή, την ασφάλεια και τις κλοπές, αλλά η διατήρηση χαμηλότερων επιπέδων αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πωλήσεων λόγω καταστάσεων εκτός αποθέματος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης των πελατών (ιδίως των επιχειρήσεων) και να επηρεαστεί αρνητικά η αφοσίωση. Η διαδικασία μείωσης των επιπέδων αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε εκπτώσεις και τα χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων μπορεί να μειώσουν τον όγκο των ατομικών αγορών και να αυξήσουν τη συχνότητα των αγορών, προσθέτοντας έξοδα φόρτωσης/μεταφοράς/διαχείρισης.

### *Εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης*

Οι υφιστάμενοι μέτοχοι μπορούν να δελεαστούν να αυξήσουν την επένδυσή τους στο κεφάλαιο της επιχείρησης, μέσω της έκδοσης/αγοράς μετοχών ή ενός δανείου μετόχων προς την επιχείρηση. Μπορούν επίσης να υποστηρίξουν τις επιλογές εξωτερικής χρηματοδότησης μέσω της παροχής προσωπικών περιουσιακών στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν ως εγγύηση ή της έκδοσης εγγυήσεων υπέρ εξωτερικών δανειστών ως εγγύηση.

Ωστόσο, οι υφιστάμενοι μέτοχοι ενδέχεται να μην είναι πρόθυμοι να επενδύσουν περαιτέρω, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη εμπιστοσύνης από τους εξωτερικούς δανειστές. Επιπλέον, τα δάνεια των μετόχων συνήθως δεν αντιμετωπίζονται ευνοϊκά από τις τράπεζες και η υψηλή σχέση χρέους προς ίδια κεφάλαια μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη χαμηλής κατανομής του κινδύνου από τους ιδιοκτήτες.

Οι τρίτοι (νέοι) επενδυτές μπορούν να προσελκυστούν να επενδύσουν στην επιχείρηση, έναντι της πώλησης υφιστάμενων ή νέων ιδίων κεφαλαίων, και μια τέτοια "σφαίρα" επένδυσης ιδίων κεφαλαίων θα ήταν χρήσιμη, δεδομένου ότι δεν έχει υποχρεώσεις τόκων και δεν αποτελεί χρέος. Ανάλογα με τη δικαιοδοσία, υπάρχουν επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που ειδικεύονται στην υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων και διαθέτουν ειδικά κεφάλαια για το σκοπό αυτό, και αυτοί οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων/άγγελοι επενδυτές θα επέμεναν πιθανότατα σε μια πλειοψηφική συμμετοχή στην επιχείρηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν είναι συνήθως πιστοί μακροπρόθεσμα και ενδέχεται να αποχωρήσουν μέσω ρευστοποίησης μετοχών μεσοπρόθεσμα, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Ο ρόλος του κεφαλαιούχου επιχειρηματικού κινδύνου διαφέρει σε διάφορες δικαιοδοσίες, οπότε πρέπει να δίνεται προσοχή όταν επιδιώκεται η προσέλκυση τέτοιων επενδύσεων, ακόμη και όταν η εστίαση του ταμείου υποτίθεται ότι είναι "αντίκτυπος".

Υπάρχουν διάφορες εξειδικευμένες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων που επικεντρώνονται σε κοινωνικές επιχειρήσεις:

Ταμείο Acumen	<a href="https://www.acumenfund.org/">https://www.acumenfund.org/</a>
Calvert Impact Capital	<a href="https://www.calvertimpactcapital.org/">https://www.calvertimpactcapital.org/</a>
City Light Capital	<a href="https://citylight.vc/">https://citylight.vc/</a>

Οι παραδοσιακές τραπεζικές διευκολύνσεις υπερανάληψης είναι χρήσιμες για τη διαχείριση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διαχειρίζεται τις ταμειακές ροές με ευέλικτο τρόπο. Αυτή η αυξημένη πρόσβαση σε ρευστότητα θα μπορούσε να οδηγήσει σε εκπτώσεις / καλύτερους όρους πληρωμής με τους προμηθευτές / πιστωτές. Οι τραπεζικές διευκολύνσεις υπερανάληψης απαιτούν υλικά περιουσιακά στοιχεία ως εγγύηση καθώς και άλλες εξασφαλίσεις (π.χ. ασφάλειες), και η τράπεζα συχνά παρακολουθεί τη χρήση του λογαριασμού υπερανάληψης, καθώς και απαιτεί τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης/του λογαριασμού, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις συχνά μπαίνουν στον πειρασμό να υπερτιμολογούν ή να χρησιμοποιούν υπερανάληψη για τη χρηματοδότηση κεφαλαιακών αναγκών.

Κάποιος μπορεί να μειώσει τις εφάπαξ κεφαλαιουχικές δαπάνες μέσω της χρηματοδοτικής μίσθωσης ενός περιουσιακού στοιχείου (π.χ. μηχανοκίνητα οχήματα) για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι αποτελεσματική, δεδομένου ότι συνήθως περιλαμβάνει τη συντήρηση και την αντικατάσταση στην περίπτωση των οχημάτων και το τέλος χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι μια δαπάνη που εκπίπτει φορολογικά, με την ταμειακή εκροή να κατανέμεται στη διάρκεια ζωής του περιουσιακού στοιχείου. Δεδομένου ότι πρόκειται για μια μορφή πίστωσης, δεν επηρεάζονται ο ισολογισμός και οι δαπάνες απόσβεσης. Ωστόσο, το κόστος της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι συνήθως ακριβότερο από την άμεση αγορά του περιουσιακού στοιχείου, και το μισθωμένο περιουσιακό στοιχείο δεν ανήκει στην επιχείρηση, απαιτώντας την εξάρτηση από τρίτους παρόχους υπηρεσιών

Τα ανεξόφλητα τιμολόγια οφειλετών μπορούν να "εξαργυρωθούν" από έναν πράκτορα factoring και μπορεί κανείς να αναμένει ένα περιθώριο 15% επί της αξίας του τιμολογίου. Αυτή η εξειδικευμένη υπηρεσία απαιτεί αρκετά μεγάλο όγκο ανεξόφλητων τιμολογίων και διασπορά των οφειλετών προκειμένου να είναι βιώσιμη, αλλά ως αποτέλεσμα, ο προγραμματισμός των ταμειακών ροών από τους οφειλέτες μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά. Φυσικά, υπάρχουν τέλη καθώς και έξοδα επιτοκίου που προκύπτουν, και ο χαμηλός όγκος και η χαμηλή διασπορά της βάσης των οφειλετών δεν θα πληρούν τις προϋποθέσεις για factoring. Οι οφειλέτες ενδέχεται να κληθούν να επιβεβαιώσουν το χρέος τους από τον πράκτορα factoring και το χρέος factoring μπορεί να επηρεάσει τη διαθεσιμότητα/επιλεξιμότητα άλλων τραπεζικών δανείων

Οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν με τραπεζικά μεσομακροπρόθεσμα δάνεια. Το περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων θα μπορούσε να καταστήσει ελκυστική τη διάρκεια των δανείων, δεδομένου ότι αυτή βασίζεται σε ένα περιθώριο πάνω από το βασικό επιτόκιο της τράπεζας. Ο τραπεζικός δανεισμός γίνεται συνήθως έναντι μιας σχετικά μικρής επιχειρηματικής συνεισφοράς και η διάρκεια του δανείου και η

δομή των όρων αποπληρωμής μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε κάποιο βαθμό. Ωστόσο, δεδομένου ότι το πραγματικό επιτόκιο τραπεζικού δανεισμού είναι συνάρτηση του βασικού επιτοκίου της τράπεζας, οι αυξήσεις του βασικού επιτοκίου θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις υποχρεώσεις αποπληρωμής. Επίσης, η διάρκεια του τραπεζικού δανείου έχει συνήθως ανώτατο όριο τα 8 έτη (με την επιφύλαξη της δικαιοδοσίας) και οι αποπληρωμές του δανείου είναι συνήθως τακτικές μηνιαίες πληρωμές που περιλαμβάνουν τόσο το κεφάλαιο όσο και τους δεδουλευμένους τόκους. Από την άποψη αυτή, οι μελλοντικές ταμειακές ροές πρέπει να είναι τακτικές προκειμένου να αποφευχθεί η αθέτηση.

Υπάρχουν πολλές τράπεζες που υποστηρίζουν κοινωνικές επιχειρήσεις:

<https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/social-entrepreneurship-is-more-than-financial-profit>

<https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>

<https://www.barclays.co.uk/business-banking/sectors/social-business/>

<https://finca.org/our-work/social-enterprise/>

<https://www.lloydsbank.com/banking-with-us/in-your-community/social-enterprise.html>

Ο δανεισμός στην κεφαλαιαγορά μέσω της έκδοσης μετοχών ή εταιρικών ομολόγων θα μπορούσε να οδηγήσει σε μακροχρόνια δέσμευση νέων επενδυτών. Τόσο οι μετοχές όσο και τα ομόλογα θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης μετά την εισαγωγή τους στο χρηματιστήριο, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη από την προβολή του εμπορικού σήματος και την πιστοληπτική αξιολόγηση. Η έκδοση μετοχών δεν απαιτεί υποχρεώσεις ταμειακής ροής εκτός από την πιθανή καταβολή μερισμάτων, ενώ η εισαγωγή στο χρηματιστήριο επιφέρει οφέλη από την εταιρική διακυβέρνηση και υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας λόγω του ελέγχου της αγοράς. Η ύπαρξη εξωτερικού διευθυντή συμβάλλει στην τεχνογνωσία και την εμπειρογνωμοσύνη σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Η πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές συνεπάγεται σχετικά υψηλό κόστος μέσω του μάρκετινγκ, του ενημερωτικού δελτίου, των συμβούλων, της αναδιάρθρωσης, καθώς και του πιθανού κινδύνου πλήρους εγγραφής. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος αρνητικών πιέσεων της αγοράς στις αξίες των μετοχών. Και "εξωτερικά" ζητήματα των μετόχων, όπως η αραίωση της ιδιοκτησίας/η επιδίωξη μερισματικής απόδοσης και όχι μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Οι υποχρεώσεις συμμόρφωσης και το κόστος δεν πρέπει να υποτιμηθούν, αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι θα έπρεπε να εφαρμοστούν ούτως ή άλλως.

Το βασικό πλεονέκτημα ενός εταιρικού ομολόγου είναι ότι οδηγεί σε εφάπαξ είσπραξη κεφαλαίων και, εάν εκδοθεί σε περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων,



εγγυάται χαμηλό κουπόνι για τη διάρκεια ζωής του ομολόγου. Η επιτυχής πρόσβαση στην αγορά θα μπορούσε να οδηγήσει σε ευκολότερη πρόσβαση στο μέλλον, καθώς και στη δυνατότητα μετακύλισης του χρέους κατά τη λήξη του. Οι τόκοι που καταβάλλονται για το ομόλογο εκπίπτουν φορολογικά και δεν υπάρχει αποδυνάμωση της ιδιοκτησίας των ιδίων κεφαλαίων. Επιπλέον, οι επενδυτές τείνουν να προτιμούν τα ομόλογα που θα μπορούσαν να έχουν διάφορες μορφές και δομημένους όρους ομολόγων (π.χ. vanilla, duration, callable). Ένα εταιρικό ομόλογο απαιτεί συνήθως ισχυρές ταμειακές ροές καθώς πλησιάζει η λήξη του ομολόγου προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η αποπληρωμή του, και οι αλλαγές (αύξηση) στα επικρατούντα επιτόκια της αγοράς θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις επιλογές αναχρηματοδότησης / μετακύλισης.

Οποιοσδήποτε μπορεί να έχει πρόσβαση στις δομές της κεφαλαιαγοράς χαμηλότερου επιπέδου (π.χ. Aim στο Λονδίνο, Prospects MTF στη Μάλτα) που απευθύνονται σε μικρότερες επιχειρήσεις, με στόχο την άντληση κεφαλαίου μόλις 5 εκατ. ευρώ ή και λιγότερο. Αυτή η σχετικά χαμηλού κόστους διαδικασία εξακολουθεί να απαιτεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο και έναν αδειοδοτημένο διαμεσολαβητή προκειμένου να προχωρήσει στην αγορά.

Αποποίηση ευθυνών: Αυτές οι πηγές χρηματοδότησης (δημόσια κεφάλαια και χρέος) δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις κοινωνικές επιχειρήσεις σύμφωνα με πολλές δικαιοδοσίες στην Ευρώπη, όταν υπάρχει ένας ρυθμισμένος ορισμός, καθώς θεωρούνται ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Το Crowdfunding βασίζεται σε πολλές επενδύσεις μικρής αξίας από πολλά άτομα και ανάλογα με τη δικαιοδοσία, το κίνητρο για επένδυση μπορεί να είναι συναισθηματικό (π.χ. δωρεά) ή οικονομικό (π.χ. αγορά μετοχών). Ωστόσο, πρόκειται συχνά για μια διαδικασία χαμηλού κόστους που έχει πολύ διαφορετικές πιθανότητες επιτυχίας. Συχνά χρησιμοποιείται για σχετικά μικρής αξίας κεφαλαιακές ανάγκες και οι περισσότερες (έως και 75%) των εκστρατειών crowdfunding δεν επιτυγχάνουν τον στόχο τους. Το crowdfunding τείνει να προσελκύει έργα που έχουν κοινωνικό, πολιτιστικό, προσωπικό και κοινοτικό προσανατολισμό, αλλά είναι μια σχετικά αρρυθμιστη αγορά και συνιστάται προσοχή.

#### *Υβριδικές κεφαλαιακές δομές:*

Μια ανακτήσιμη επιχορήγηση είναι ένα δάνειο που πρέπει να επιστραφεί μόνο εάν το έργο επιτύχει ορισμένα ορόσημα. Εάν δεν επιτευχθούν τα προκαθορισμένα ορόσημα, η ανακτήσιμη επιχορήγηση μετατρέπεται σε επιχορήγηση.

Το δάνειο με διαγραφή είναι ένα δάνειο που μετατρέπεται σε επιχορήγηση σε περίπτωση επιτυχίας του έργου, και εάν το κοινωνικό εγχείρημα επιτύχει τους στόχους που έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων, το δάνειο δεν χρειάζεται να επιστραφεί.

Μια μετατρέσιμη επιχορήγηση είναι μια επιχορήγηση που μετατρέπεται σε μετοχές σε περίπτωση επιτυχίας, ενώ μια συμφωνία επιμερισμού εσόδων επιτρέπει στους επενδυτές που χρηματοδοτούν ένα έργο να λάβουν μερίδιο από τα μελλοντικά έσοδα, το οποίο αποτελεί μια μορφή επιμερισμού του κινδύνου και παρέχει στα κοινωνικά εγχειρήματα κάποια οικονομική ευελιξία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, και ανάλογα με τη δικαιοδοσία, ορισμένες δικαιοδοσίες προσφέρουν επιλογές ενίσχυσης της βιομηχανίας για την ενθάρρυνση των άμεσων ξένων επενδύσεων, καθώς και των επενδύσεων σε ΜΜΕ και οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι ενισχύσεις που λαμβάνονται μέσω επιχορηγήσεων δεν επιστρέφονται, ενώ τα δάνεια με ευνοϊκούς όρους και τα μακροπρόθεσμα δάνεια υπόκεινται σε αποπληρωμή. Ορισμένες οντότητες προσφέρουν εγγυήσεις ως ασφάλεια για την υποστήριξη αιτήσεων τραπεζικής χρηματοδότησης, δεδομένου ότι ιδίως οι ΜΜΕ συχνά δεν διαθέτουν επαρκείς εγγυήσεις για να τους προσφερθούν.

Ωστόσο, οι επιχορηγήσεις/ενισχύσεις προς τη βιομηχανία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και η διαδικασία υποβολής αιτήσεων μπορεί να είναι αποθαρρυντική και χρονοβόρα. Η φορολογική συμμόρφωση αποτελεί συχνά προϋπόθεση για την υποβολή αίτησης και ενδέχεται να ισχύουν όροι και προϋποθέσεις, όπως η χρήση των κεφαλαίων, η προσωπική εγγύηση από τους ιδιοκτήτες, η συμμόρφωση.

## **Στρατηγική χρηματοδότησης και πώς επηρεάζει την επιχείρησή σας**

### **Χρηματοδότηση: ένας ενάρετος κύκλος**

Αυτή η διαφάνεια απεικονίζει για ποιο λόγο έχει σχεδιαστεί μια χρηματοοικονομική στρατηγική: να φροντίσετε να έχετε επαρκείς και κατάλληλους πόρους στη διάθεσή σας για να πραγματοποιήσετε τις απαραίτητες επενδύσεις που θα αυξήσουν τα έσοδά σας ή θα βελτιώσουν την κερδοφορία σας (ή και τα δύο), εξασφαλίζοντας επαρκείς πόρους για την αποπληρωμή του χρέους σας (ή/και την αμοιβή των επενδυτών σας), που με τη σειρά τους θα επιτρέψουν στην επιχείρησή σας να αποκτήσει πρόσβαση σε νέους εξωτερικούς χρηματοοικονομικούς πόρους για να επενδύσει περισσότερο, κ.λπ.....

### **Χρηματοδότηση: ένας φαύλος κύκλος**

...ενώ μια κακή χρηματοοικονομική στρατηγική, όπως η ανεπαρκής άντληση κεφαλαίων ή η ανεπαρκής/υπερβολική επένδυση, καταλήγει συνήθως σε υπερχρέωση και, εάν οι επανεγκαταστάσεις δεν επιτύχουν, σε αθέτηση πληρωμών.

### **Τι δείχνει ένας ισολογισμός ...**

Αυτή η διαφάνεια είναι μια απλή απεικόνιση των προηγούμενων 2 : στα αριστερά, το τελικό αποτέλεσμα (σε μια χρονική στιγμή, δηλαδή) μιας υγιούς στρατηγικής χρηματοδότησης, στα δεξιά,

## **Κύριο εργαλείο και τελικό αποτέλεσμα μιας χρηματοοικονομικής στρατηγικής**

Ακολουθούν μερικά απλά αλλά ουσιώδη βήματα για τον σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής χρηματοδότησης:

- I. **Να γνωρίζετε τι ψάχνετε** (το σχέδιο ανάπτυξής σας, το είδος των ανθρώπων/οργανισμών που θέλετε να έχετε γύρω από το τραπέζι,

το είδος της σχέσης (περισσότερο ή λιγότερο δεσμευμένη, για παράδειγμα) που αναζητάτε).

- II. **Ανάλυση και εκτίμηση των αναγκών χρηματοδότησης**
- III. **Να γνωρίζετε τις λύσεις και τα εργαλεία χρηματοδότησης**
- IV. **Προσδιορισμός του καταλληλότερου εταίρου για τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου**

### **Μερικές παρατηρήσεις (1)**

- Όσον αφορά την εκτίμηση των χρηματοδοτικών σας αναγκών, φροντίστε να μην παραβλέψετε την εκτίμηση των επερχόμενων αλλαγών στο WCR σας, καθώς και να ενσωματώσετε τις επαναλαμβανόμενες επενδύσεις που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση των σημερινών λειτουργικών εργαλείων ("επαναλαμβανόμενες επενδύσεις"), όταν πρόκειται για επενδύσεις.
- Μην χάνετε το αξιμούθιο της χρηματοοικονομικής σας στρατηγικής: σκοπός της είναι να διατηρήσει/επαγιώσει τη χρηματοοικονομική δομή της επιχείρησής σας, καθώς και να αφήσει επαρκή περιθώρια ελιγμών σε περίπτωση που συμβεί το απροσδόκητο.
- Λάβετε υπόψη ότι η πρόβλεψη ταμειακών ροών σας δεν ενσωματώνει βραχυπρόθεσμες κινήσεις. Οι βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτικές ανάγκες πρέπει επίσης να αξιολογηθούν (και να προσδιοριστεί μια λύση χρηματοδότησης προκειμένου η επιχείρηση να μην χρειαστεί να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα
  - Αυτό ισχύει προφανώς για τις εποχιακές δραστηριότητες
- Είναι χρήσιμο να εντοπιστούν οι ρίζες των πιθανών προβλημάτων ταμειακών ροών: διαρθρωτικά (πολύ συχνά συνδέονται με ανεπαρκείς μακροπρόθεσμους πόρους στην αρχή) ή απλώς σε μια χρονική στιγμή. Δεδομένου ότι το 1<sup>st</sup> πρόκειται να καλυφθεί από μεσομακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, η βραχυπρόθεσμη λύση είναι επαρκής για να δοθεί στην περίπτωση 2 .<sup>nd</sup>
- Αυτό μπορεί να σας οδηγήσει να επανεξετάσετε τη μεσομακροπρόθεσμη στρατηγική χρηματοδότησής σας.

### **Μερικές παρατηρήσεις (2)**

Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών σας είναι, όπως αναφέραμε προηγουμένως, ένα κύριο εργαλείο της στρατηγικής χρηματοδότησής σας. Αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό από τον σχεδιασμό έως την εφαρμογή της στρατηγικής σας: η πρόβλεψη ταμειακών ροών θα είναι το εργαλείο διαπραγμάτευσης και πιλοτικής εφαρμογής.

- Διαπραγμάτευση, καθώς βοηθάει να δεις τι να δώσεις:
  - Τι πρέπει να χρηματοδοτηθεί,
  - Συνολική κατανόηση των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης,
- Πιλοτάρισμα, καθώς επιτρέπει να:

- Οπτικοποιήστε τη δυναμική της στρατηγικής ανάπτυξης/χρηματοδότησής σας
- Διενέργεια ελέγχου συνάφειας της υπόθεσης BP
  - Όσον αφορά το καθαρό εισόδημα και τις μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης που δημιουργήθηκε
  - Όσον αφορά τα μέσα παραγωγής, οι επενδύσεις που εξετάζονται
  - Όσον αφορά τους περιορισμούς που συνδέονται με την εξεταζόμενη στρατηγική χρηματοδότησης. (Τονίζοντας, για παράδειγμα, την αντιστοιχία μεταξύ των λειτουργικών ταμειακών ροών και της απαιτούμενης αποπληρωμής του χρέους)

### Μερικά καταληκτικά σχόλια

Θα θέλαμε να σας αφήσουμε με μερικά καταληκτικά σχόλια σχετικά με τη χρηματοδότηση.

- Όταν εξετάζετε ένα αναπτυξιακό έργο, γενικά, ρίξτε μια καλή ματιά στις αλλαγές των απαιτήσεων σε κεφάλαιο κίνησης: αυτό θα σας βοηθήσει να προβλέψετε οποιαδήποτε αλλαγή στο WCR και να αποφύγετε πιθανή κρίση έλλειψης μετρητών:
  - παρόλο που υπάρχουν τρόποι μερικής χρηματοδότησης του WCR (επιπλέον της χρηματοδότησης οιονεί ιδίων κεφαλαίων), οι οποίοι έχουν περιγραφεί στην προηγούμενη ενότητα της παρούσας ενότητας (διευκόλυνση υπερανάληψης, βραχυπρόθεσμη πίστωση), συνιστάται να είστε προσεκτικοί όσον αφορά την υπερβολική κινητοποίηση αυτών των τύπων χρηματοδότησης, καθώς δημιουργούν υψηλές χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις και παραμένουν αβέβαιες μακροπρόθεσμα.
- Σχετίζεται με την αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου:
  - φροντίστε να ελέγξετε την επάρκειά του με τον στρατηγικό σας χάρτη πορείας (με βάση τον αντίκτυπο και την οικονομία). Αυτό θα αμφισβητηθεί σε κάθε περίπτωση από τους δυνητικούς χρηματοδότες σας.
  - Συγκρίνετε το κόστος των επενδύσεων για να διασφαλίσετε ότι πληρώνετε τη δίκαιη τιμή,
  - και να διασφαλίσετε τη συνοχή του σχεδίου χρηματοδότησής σας με την τρέχουσα χρηματοοικονομική δομή της επιχείρησης (όσον αφορά το χρέος και τα ίδια κεφάλαια, πρώτα απ' όλα), καθώς και με τις τρέχουσες ετήσιες λειτουργικές ταμειακές ροές/προβλέψεις σας
  - Εκτός αν η ταμειακή σας κατάσταση είναι πλεονασματική, αποφύγετε την αυτοχρηματοδότηση, τα αποθεματικά σας είναι καλύτερο να τα διατηρείτε για τις δύσκολες μέρες, καθώς και για να αξιοποιήσετε τη μελλοντική χρηματοδότηση.

## Αναστοχασμός / Αυτοαξιολόγηση

- 1) Πώς θα αξιολογούσατε την τρέχουσα χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησής σας; Καλύπτονται επαρκώς οι χρηματοοικονομικές ανάγκες; Πιστεύετε ότι έχετε τη σωστή ομάδα χρηματοδοτικών εταιρίων στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων για το έργο;
- 2) Πώς θα διασφαλίζατε ότι έχετε μια καλή εκτίμηση των χρηματοδοτικών σας αναγκών, επί του παρόντος και προκειμένου να υποστηρίξετε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα μελλοντικά αναπτυξιακά βήματα που προτίθεστε να κάνετε;
- 3) Ποια θα ήταν τα πρώτα βήματα που θα ήσασταν διατεθειμένοι να κάνετε προκειμένου να βελτιώσετε τη χρηματοδότηση της κοινωνικής σας επιχείρησης;

## Περαιτέρω πόροι

**Συμπληρώνεται**

## Συμβουλές προς τον εκπαιδευτή (προαιρετικά)

**Συμπληρώνεται**

## Αναφορές

**Συμπληρώνεται**